



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

KIRSI LEHTO

Johda rohkeasti!

Oivalluksia esimiestyöstä
ja johtajuudesta

VAASAN YLIOPISTON RAPORTTEJA 6



Julkaisija Vaasan yliopisto	Julkaisupäivämäärä Syyskuu 2017	
Tekijä(t) Kirsi Lehto	Julkaisun tyyppi Opetusjulkaisu	
	Julkaisusarjan nimi, osan numero Vaasan yliopiston raportteja, 6	
Yhteystiedot Vaasan yliopisto Filosofinen tiedekunta Hallintotiede PL 700 65101 VAASA	ISBN 978-952-476-770-5 (verkkoaineisto)	
	ISSN 2489-2580 (Vaasan yliopiston raportteja 6, verkkoaineisto)	
	Sivumäärä 68	Kieli suomi
Julkaisun nimike Johda rohkeasti! Oivalluksia esimiestyöstä ja johtajuudesta		
Tiivistelmä <p>Muutokset toimintaympäristössä, asiantuntijatyön muuttuminen, työn tuottavuuden ja työhyvinvoinnin yhteensovittamisen haasteet ovat tekijöitä, jotka korostavat esimiestyön merkitystä. Haastavissa tilanteissa esimieheltä odotetaan valmentavaa tapaa johtaa, kykyä kannustaa ja tukea työyhteisöään. Esimiestyöhön kohdistuu paljon odotuksia eri tahoilta. Esimiehen tehtävät ja vastuut ovat moninaiset. Ne voidaan kiteyttää siten, että esimiehen tehtävänä on auttaa työyhteisönsä jäseniä onnistumaan tehtävissään ja olla mukana toteuttamassa organisaationsa perustehtävää tuloksellisesti ja uudistavasti.</p> <p>Tässä raportissa tarkastellaan esimiehenä olemista, oivalluksia esimiestyöstä ja siinä onnistumisesta. Tarkastelu nojautuu kirjallisuuteen ja valittujen esimiesten haastatteluihin. Vaativuudestaan huolimatta esimiestyö voi parhaimmillaan olla hyvinkin antoisaa. Esimiestehtävien myönteisinä puolina pidetään ihmisten kohtaamista erilaisissa vuorovaikutustilanteissa, vaikutusmahdollisuuksia sekä iloa yhteisistä onnistumisista. Esimiehiä kuormittavat eri suunnista tulevat ristikkäiset odotukset. Haastatellut esimiehet kokevat esimiestyön haasteiksi erilaisiin muutostilanteisiin liittyvät asiat, työyhteisön ristiriitatilanteet ja työntekijöiden alisuoriutumiseen puuttumisen. Myös kiire ja oman ajankäytön hallinnan ongelmat voidaan kokea rasitteina. Raportissa esitetään kymmenen oivallusta esimiestyöstä. Tärkein oivallus liittyy esimiehen vastuiden rohkeaan ja persoonalliseen haltuunottoon.</p>		
Asiasanat Esimiestyö, johtajuus, valmentava johtaminen, työhyvinvointi		

ESIPUHE

Tämä julkaisu on tarkoitettu opetusmateriaaliksi. Tarve sille syntyi hallintotieteiden kandidaattiopiskelijoille suunnatulla jaksolla ”Esimiestyö ja johtajuus”, jossa tarkastellaan esimiehen vastuita työyhteisön hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden johtamisessa. On tärkeää hahmottaa mitkä ovat tärkeimmät esimiestehtävät ja niihin liittyvät osaamisalueet. Entä millaisilla keinoilla esimies johtaa työyhteisöään, ja mitä siinä onnistuminen edellyttää?

Olen kiitollinen esimiehille, jotka olivat mukana haastateltavina jakaen omia oivalluksiaan esimiestyöstä. Esimiesten kokemukset ja oivallukset ovat arvokkaita kertomuksia käytännöstä. Hyvää esimiestyötä kohtaan asetetaan paljon odotuksia, joita myös tässä julkaisussa tarkastellaan. Loputtomien vaatimusten edessä kannattaa kuitenkin pyrkiä olemaan itselleen armollinen. Esimiestyö tuottaa iloa kun voi olla tukemassa muiden onnistumista ja rakentamassa yhdessä organisaation menestystä. Tätä raporttia lukevat tulevaisuuden johtajat ja esimiehet. Toivottavasti tämä julkaisu osaltaan antaa heille tukea ja ennen kaikkea ymmärrystä esimiestyön tärkeydestä.

Julkaisun nimessä kehoitetaan johtamaan rohkeasti. Ajatus välittyi haastattelemini esimiesten puheista. Rohkeus tarkoittaa tässä oman johtamistyylin löytämistä ja oman persoonan käyttämistä johtamisessa aidosti ja rehellisesti. Esimieheksi ryhtyminen ja johtamisroolin haltuunotto vaatii tietynlaista rohkeutta, samoin kuin erilaiset vuorovaikutustilanteet. Hyväksi esimieheksi ei voi tulla jos ei ole kiinnostunut johtamisesta. Rohkeus kuitenkin palkitsee, sillä parhaimmillaan esimiestyö tarjoaa tekijälleen innostavia haasteita ja itsensä kehittämisen mahdollisuuksia.

Ajatukset vaativat kypsyttelyä. Niin on käynyt myös tämän raportin kohdalla, jonka valmistuminen vei oman aikansa. Loppuvaiheen viimeistelyssä oli korvaamattomana apuna HTK Joonas Luhta ja julkaisusihteeri Merja Kallio. Heille lämpimät kiitokset!

Vaasassa 16.8.2017

Kirsi Lehto

Sisällys

ESIPUHE	3
1 ESIMIEHEKSI HALUTAAN LUOTETTAVA VALMENTAJA	1
1.1 Miksi esimiestyöhön pitää panostaa?	1
1.2 Valmentavan johtajuuden keskeiset periaatteet	3
2 ESIMIESTYÖ TEHTÄVÄNÄ, HAASTEENA JA VOIMAVARANA	6
2.1 Esimiehen tehtävät	6
2.2 Esimiestyön parhaat puolet.....	9
2.3 Esimiehen roolit organisaation menestyksessä.....	11
2.4 Esimiestyöllä vaikutetaan työhyvinvointiin	13
2.5 Esimiestyön paradoksit.....	16
3 USKALLA JOHTAA	19
3.1 Oikeudenmukaisuus johtajuuden kulmakivenä	21
3.2 Kaikkia ei voi johtaa samalla tyyllillä	24
3.3 Tiedosta johtavasi esimerkillä.....	27
4 ESIMIES VALMENTAVANA JOHTAJANA	31
4.1 Oivalluta ja kannusta	31
4.2 Valmentavalla johtajuudella luodaan optimismia.....	34
4.3 Esimies luottamuksen rakentajana.....	37
4.3.1 Luottamus esimies-alaissuhteessa.....	37
4.3.2 Esimiesten keinot rakentaa luottamusta	42
4.4 Esimies tiiminsä innostajana.....	44
4.5 Esimies palautteen antajana.....	48
5 PIDÄ HUOLTA ITSESTÄSI	53
5.1 Tunne rajasi	53
5.1.1 Tukea esimiesten yksinäisyyteen	54
5.1.2 Esimiesten keinot huolehtia hyvinvoinnistaan.....	56
5.2 Voimaa esimiestyöhön.....	57
LÄHTEET.....	59

Taulukot

Taulukko 1. Esimiestyön tarpeellisuus organisaation ja työyhteisön näkökulmista	12
Taulukko 2. Kymmenen oivallusta esimiestyöstä.....	18
Taulukko 3. Vinkkejä uudelle esimiehelle.....	58

1 ESIMIEHEKSI HALUTAAN LUOTETTAVA VALMENTAJA

Esimiehen persoonaan ja toimintaan kohdistuu paljon odotuksia monelta suunnalta. Paineita johtajuudelle tuovat myös erilaisissa johtamisoppaissa olevat näkemykset siitä millainen hyvän esimiehen tulee olla. Johtamisteorioissa on kuvattu hyvän johtajan piirteitä: Jämäkkä, oikeudenmukainen, päättäväinen, energinen, sosiaalinen, optimistinen jne. Työntekijöiltä tulee ymmärrettävästi erilaisia vaatimuksia. Lisäksi esimies itse kohdistaa itselleen paineita. Jos aiemmin ajateltiin, että hyväksi johtajaksi synnyttään, niin onneksi nykykäsityksen mukaan hyväksi johtajaksi voidaan oppia ja kehittyä, mutta se vaatii ennen kaikkea halua ja tahtoa olla johtaja.

Kysyin hallintotieteiden opiskelijoilta esimiestyötä käsittelevällä jaksolla millainen on heidän mielestään hyvä esimies ja millaisia ominaisuuksia heidän ihanne-esimiehellään on. Esimieheissä arvostettavia ominaisuuksia ovat määrätietoisuus, päättäväisyys, jämäkkyys ja henkinen tasapaino. On tärkeää, että henkilö on motivoitunut toimimaan esimiesroolissa, jonka lisäksi hän on asiantunteva ja oman substanssinsa hallitseva. Hyvä esimies on oikeudenmukainen ja kohtelee alaisiaan tasapuolisesti. Hän tekee yhteiset tavoitteet selkeiksi, innostaa ja huomioi alaiensa tarpeet ja toiveet. Hän myös selvittää ristiriitatilanteet ajoissa. Tehtävässään esimies kantaa vastuunsa, mutta antaa myös työntekijöille vastuuta ja osallistaa päätöksentekoon. Suhteessa alaisiinsa hän kannustaa, tukee ja huomioi. Hän pitää työyhteisönsä ajan tasalla siitä mitä organisaatiossa kulloinkin tapahtuu. Esimies on tarvittavan lähellä, mutta sopivan etäällä. Tämä tarkoittaa opiskelijoiden mielestä sitä, että esimies kuuntelee, kuulee ja on läsnä, mutta ei ”kaveeraa” työntekijöidensä kanssa. Hän antaa tunnustusta ja rakentavaa palautetta ja osaa ottaa sitä vastaan itsekin. Hyvä esimies luottaa ja on luotettava. On tärkeää, että esimies huolehtii työntekijöiden hyvinvoinnista, perehdyttää ja tarjoaa koulutusmahdollisuuksia. Näissä opiskelijoiden mainitsemisissa ominaisuuksissa ja toimintatavoissa kiteytyvät johtamisteorioiden ja -oppien näkemykset hyvästä esimiehestä.

1.1 Miksi esimiestyöhön pitää panostaa?

Hyvä johtaminen on elintärkeää työyhteisön toimivuuden ja tuloksellisuuden kannalta. Esimiestyöhön kannattaa panostaa, sillä on todettu, että työntekijöiden halukuuteen jatkaa työssään vaikuttaa myös esimiehen hyvä johtamistapa ja toimivat vuorovaikutussuhteet työpaikalla. Paljon siis puhutaan työurien pidentämisestä,

mutta myös siitä, että työpaikat valtaa y-sukupolvi, jolla on suuret odotukset kannustavasta ja keskusteleavasta johtamisesta (Kultalahti 2015).

Taloudellisten resurssien väheneminen on arkipäivää julkisessa hallinnossa. Julkisojohtajien arvioiden mukaan tuloksellisen toiminnan rakentamisessa johtaminen on avainasemassa. Työhyvinvoinnista huolehtiminen on tärkeää, sillä henkilöstöresurssien niukkuudesta aiheutuu jaksamis- ja motivaatio-ongelmia työyhteisössä. On saatu viitteitä siitä, että mitä parempia mahdollisuuksia esimiehet ja johto antavat henkilöstölle uudistua työssään, sitä parempi on henkilöstön tuottavuus. (Lehtonen, Holopainen & Vainionpää 2013; Lehto & Viitala 2016.)

Työn tekemisen tavat ja paikat muuttuvat. Yhä useammin työtä tehdään monessa eri paikassa ja epäsäännöllisemmällä ja joustavammilla työajoilla. Työyhteisö voi olla hajautunut. Ihmisten yhteisöllisyyden kaipuu ei ole kadonnut. Esimiehen haasteena on uudenlaisen yhteisöllisyyden rakentaminen. (Ahoon ja muut 2015).

Hyvistä työntekijöistä kilpaillaan ja alansa osaajat halutaan sitouttaa organisaatioon. Esimiestyön näkökulmasta se tarkoittaa mm. panostamista henkilöstön hyvinvointiin ja työn mielekkyyden kokemuksiin. Siten voidaan vähentää työntekijöiden työpaikan vaihtoaikkeitä. (Emt: 113.) Nykypäivänä työntekijät eivät sitoudu organisaatioon samalla tavalla kuin aiemmin, vaan työpaikkaa vaihdetaan helpommin. Työuraan halutaan joskus taukoja, sillä etenkin nuoret arvostavat vapautta, vaihtelua ja vapaa-aikaa. Vaatimukset johtajuudelle tulevatkin pitkälti työelämän muutoksesta. (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä 2014.)

Nykyorganisaatioiden pitää olla ketteriä. Järvinen, Rantala ja Ruotsalainen (2014: 109) näkevät valmentavan johtajuuden olevan se mitä nyt tarvitaan, ja jolla tuetaan työntekijöiden jatkuvaa kehittymistä ja kykyä kasvaa yhä vaativampiin tehtäviin (ks. myös Sydänmaanlakka 2015: 157). Heidän mukaansa johtajuus ei ole vain henkilöstöä tukevaa käyttäytymistä, vaan se on myös inspirointia tulevaisuutta ajatellen, uskonluontia ja suoraa puhetta muutostarpeista. Ketterältä esimieheltä edellytetään kykyä sparrata johdettaviaan oivalluttavien kysymysten kautta. Henkilöstöltä vaaditaan vastuuta ja kykyä soveltaa ratkaisukeskeisiä työtapoja.

Toimintaympäristön muututtua johtamisesta tuli muutoksen ja kehityksen moottori. Johtajuutta käsittelevässä kirjallisuudessa alettiin puhua valmentajista, mahdollistajista, osaamisen johtajista sekä uudistavista johtajista. Näiden ytimessä on ajatus siitä, että johtajien kenties tärkeimpänä tehtävänä on auttaa alaisiaan pärjäämään erilaisissa muutostilanteissa sekä hyödyntämään ja kehittämään omaa osaamistaan tehokkaasti. (Viitala & Jylhä 2013: 249.)

Tässä raportissa tarkastellaan valmentavaa johtajuutta. Ahonen ja muut (2015: 247) kuvaavat sen tärkeyttä julkisjohtamisessa sanomalla, että johtamisesta tulee ammatti, joka jokaisen esimiesasemaan tulevan on opetettava. Vain oikealla tavalla toisten ihmisten kanssa vuorovaikutuksessa oleva ihminen kykenee saamaan aikaan voimaantumista, sujuvaa yhteistoimintaa sekä ammatillista kehittymistä.

1.2 Valmentavan johtajuuden keskeiset periaatteet

Eri aikoina on ollut erilaisia käsityksiä siitä, millaista on hyvä johtaminen, ja miten parhaiten edistetään esimiesten ja alaisten vuorovaikusta työyhteisön toimivuuden ja tuloksellisuuden takaamiseksi. Yhä enemmän on noussut esille valmentavan johtajuuden merkitys. Se on johtamistyyli, jota kuvataan ”mahdollistavaksi ja voimaannuttavaksi”. Se perustuu ratkaisukeskeisille keskusteluille. Sitä pidetään soveltuvana erityisesti asiantuntijaorganisaatioiden johtamiseen. (Ahonen ja muut 2015: 247.)

Tutkittaessa millainen esimies on henkilöstön näkökulmasta ihanteellinen, on vastaukseksi saatu kuvaus valmentajasta, joka kannustaa ja tukee sekä yksilöä että yhteisöä. Valmentavan johtajuuden on todettu vaikuttavan myönteisesti sekä organisaation tuottavuuteen että sen jäsenten kokemaan työhyvinvointiin (Viitala & Koivunen 2014; Lehto & Viitala 2016.)

Työntekijät ikään katsomatta pitävät parhaimpina työmotivaation lähteinä kannustavaa ja innostavaa johtajuutta, selvää strategiaa ja työn joustavuutta. Vuorovaikutteinen johtaminen sekä tasapuolinen palkitseminen tuntuvat olevan tärkeitä kaiken ikäisille työntekijöille, vaikka erityisesti y-sukupolvea on pidetty erityisen vaativana johdettavana juuri siksi, että siihen kuuluvat kaipaavat työstään jatkuvasti palautetta ja kannustavaa johtamista. (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä 2014.)

Tutkimuksen mukaan onnelliset johtajat johtavat paremmin (Jin, Seo & Shapiro 2016). Esimiehet, jotka pitävät työstään ja kokevat sen miellyttävänä ja jopa hauskana, ovat alaistensa silmissä parempia johtajia. Myönteiset vaikutukset näkyvät transformatiivisessa johtamistyyliissä. Siihen kietoutuvat positiivinen ihmiskuva ja optimistinen tulevaisuusvisio, avoimuus ja kiinnostus uusia ajatuksia kohtaan sekä kyky rohkaista muita. Työssään onnellisia johtajia luonnehtii se, että heille tulevaisuus näyttää pikemminkin positiivisena haasteena ja mahdollisuutena. Myös heidän odotuksensa työntekijöitä kohtaan ovat positiivissävytteisiä. Samalla he uskaltavat luottaa työntekijöihinsä enemmän ja he puhuvat asioista myönteiseen sävyyn ja he mielellään auttavat alaisiaankin näkemään tulevaisuuden kirkaammassa valossa.

Valmentava johtajuus (coaching leadership) perustuu transformatiivisen ja mahdollistavan johtajuuden malleihin. Johtamistyylinä se keskittyy esimiehen ja hänen alaisensa väliseen vuorovaikutussuhteeseen, jonka tarkoituksena on työntekijän potentiaalın vapauttaminen, kyvykkyksien kehittäminen ja oppimaan auttaminen. (Ellinger & Bostrom 1999.) Sen tavoitteena on alaisen ja koko organisaation suorituskyvyn parantaminen. Valmentajuus on voimaantumista mahdollistavaa ja edistävää käyttäytymistä. Voimaantumisella tarkoitetaan työntekijöiden kasvun ja kehityksen rohkaisemista sekä tilan ja itsenäisyyden antamista. (Viitala & Koivunen 2014: 151–152.)

Valmentavan johtajuuden ytimessä on vuorovaikutus: kyseleminen, kuunteleminen, tavoitteista keskusteleminen sekä palaute, ohjaaminen ja valtuuttaminen. Johtamisotteessa autetaan työntekijöitä tunnistamaan omat voimavaransa ja mahdollisuutensa parantaa suorituksiaan ja ammattitaitoaan. Tämä tapahtuu valtuuttamalla, jolloin työntekijä oppii tunnistamaan omat vahvuutensa ja hyödyntämään omia voimavarojaan sekä tukemalla oppimista, jonka varassa voi paremmin selviytyä tulevissa työhaasteissa. Toisin kuin urheiluvalmennuksessa, valmentavan johtajuuden ei tulkita perustuvan kontrollointiin, suoraan neuvomiseen ja ohjeistamiseen tai dominoivaan valmentajan rooliin. (Emt: 153.)

Valmentava esimies oivalluttaa, vastuuttaa ja energisoi työntekijöitään. Tavoitteena on työntekijän potentiaalın vapauttaminen ja sitä kautta ammatillisen kehittymisen ja suorituksen maksimoiminen. Valmentava ilmapiiri koetaan myönteiseksi ja innostavaksi, jolloin työntekijät kokevat olevansa arvostettuja ja kykeneviä innovatiiviseen ja tulokselliseen yhteistyöhön. Valmentava johtajuus ja vuorovaikutus esimiehen ja työntekijän välillä perustuu luottamukseen, jonka tietoiseen rakentamiseen kannattaa panostaa. Esimieheltä valmentava ote vaatii asettautumista toisen asemaan, empatiaa ja myötätuntoa, läsnä olevaa vuorovaikutusta ja aktiivista kuuntelua. Kun ilmapiiri on luottamuksen sävyttämä, kommunikointi on rehellistä, avointa ja erilaiset näkökulmat huomioonottavaa. Valmentava esimies kannustaa työntekijöitä itsenäiseen ongelmanratkaisuun. (Ristikangas & Ristikangas 2010; Suonsivu 2011; Salmimies & Ruutu 2013.) Haastattelemani esimies kertoi, että hän on kokemuksen myötä oppinut hyödyntämään yhteisönsä erilaisia mielipiteitä. Niitä on kuulemma vain ensin prosessoitava pään sisällä. Myös Järvinen (2013) puhuu mielensisäisestä työskentelystä.

Valmentavan johtamisen lähtökohtana on, että työntekijä on työtehtävänsä paras asiantuntija, ja että esimiehen tehtävänä on tukea tätä asiantuntijuutta. Tavoitteista sovitaan yhdessä, ja työntekijää ja tiimiä kannustetaan itsenäiseen suoritukseen. Valmentamisen keskiössä on työntekijän toimintatapojen kehittäminen, uusien ratkaisumallien opettelu, ja sitä kautta koko organisaation suorituksen ja tuloksen parantaminen. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014: 94.)

Valmentava esimies arvostaa, luottaa, kuuntelee ja osallistaa. Hän rakentaa yhteisöllistä kulttuuria, jossa työyhteisön jäsenet ottavat vastuuta tavoitteiden saavuttamisesta ja yhteisen toiminnan kehittamisestä. Esimiehen ei haluta korostavan liikaa itseään, vaan hän on pikemminkin taustalla pysyttelevä vastuuta jakava johtaja. Kuitenkin hänen oletetaan pitävän langat käsissään ja luotsaavan yhteisöään onnistuneesti läpi jatkuvien muutosten huomioiden eri-ikäisten johdettaviensa tarpeet. (Viitala & Koivunen 2014: 163–165.)

Esimiehelle muodostuu erilainen suhde jokaisen työntekijän kanssa. Vuorovaikutuksen onnistuneisuus riippuu pitkälti siitä, miten eri osapuolet ovat valmiita siihen panostamaan. Korkealaatuisen vuorovaikutussuhteen edellytyksenä on, että molemmat ovat valmiita hyvään keskinäiseen vuorovaikutukseen. Vuorovaikutteinen esimies-alaissuhde ja oikeudenmukainen johtajuus synnyttävät luottamusta esimieheen ja antavat työntekijälle mahdollisuuksia osallistumiseen. Jokainen työyhteisön jäsen on taipuvainen arvioimaan esimiestä ja hänen onnistumistaan tehtävissään omien odotustensa, arvojensa ja kokemustensa kautta. (Mäkelä ja muut 2013: 16–18; Kalliomaa & Kettunen 2010: 112–113). Odotukset esimies-alaissuhdetta kohtaan näyttävät vähän erilaisina esimiehen ja alaisten näkökulmista.

Toimiva lähiesimiestyö synnyttää työn mielekkyyden kokemuksia ja tuo paremmat päätöksenteon ja vaikuttamisen välineet verrattuna tilanteeseen, jossa vuorovaikutus lähiesimiehen kanssa ei ole toimivaa. Esimiestä kohtaan tunnettu luottamus, kokemus työn mielekkyydestä ja omista vaikutusmahdollisuuksista lisäävät työyhteisötaitoisuutta, kun taas heikoissa esimies-alaisuuhteissa työntekijöiden odotetaan hoitavan vain työnsä muodolliset vaatimukset. Esimies-alaisuuhteen laadulla on todettu olevan yhteyttä henkilöstön työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin sekä innovatiivisuuteen, luovuuteen ja työtehtävistä suoriutumiseen. (Mäkelä ja muut 2013: 17.)

2 ESIMIESTYÖ TEHTÄVÄNÄ, HAASTEENA JA VOIMAVARANA

2.1 Esimiehen tehtävät

”Tämä homma on ihmisten ja asioiden johtamista, ja nimenomaan tässä järjestyksessä”. Tämä esimieheltä lainattu ajatus kertoo jotain olennaista esimiestyön luonteesta. Johtaminen sisältää molemmat ulottuvuudet ja molempia tarvitaan. Johtamisesta puhuttaessa erotetaan usein käsitteet ”management” ja ”leadership”. Managementilla viitataan asioiden johtamiseen, jossa korostuvat tavoitteiden asettaminen, suunnittelu, päätösten toteuttaminen, arviointi ja seuranta sekä kehittäminen. Se on organisaation toimintaprosessien hallintaa, ja siinä otetaan kantaa siihen, millaisten asioiden parissa johtaja työskentelee. Leadership viittaa prosessiin, joka tapahtuu johtajan ja johdettavien välillä. Leadershipillä tarkoitetaan ihmisten johtamista, ja siitä käytetään vastinetta johtajuus. Siinä johtaja vaikuttaa yksilön tai ryhmän käyttäytymiseen motivoimalla, ohjaamalla, palkitsemalla ja olemalla vuorovaikutuksessa heidän kanssaan. Toisaalta johdettavilla on vaikutuksensa johtajaan. (Viitala & Jylhä 2013: 248–249.)

Esimiestyöhön liittyvät odotukset kohdistuvat esimiehen tehtäviin, käyttäytymiseen, johtamistyyliin, työyhteisön toimivuuteen, ilmapiiriin ja toiminnan tuloksellisuuteen. Samaan aikaan esimiehellä on muitakin rooleja. Hän on myös alainen, asiantuntija, jonkin hankkeen vetäjä ja kenties luottamushenkilökin. Joskus esimies voi joutua toteuttamaan roolinsa tavalla joka on hänelle itselleen luontaisesti vaikeaa, kuten esimerkiksi puuttumaan tarpeeksi jämäkästi tilanteisiin. Kuitenkin esimiehen on roolissaan tartuttava asioihin ja tilanteisiin riippumatta omista haluistaan ja kyvyistään. Onneksi niitä molempia voi aina kehittää. (ks. Pohjanheimo 2012: 62–67.)

Esimiehen tehtävänä on toteuttaa organisaationsa perustehtävää oman yksikkönsä toiminnan kautta. Esimies antaa organisaatiolleen suunnan ja reagoi poikkeamiin (Salminen 2011: 24). Esimiestyöllä tarkoitetaan sitä johtajuuden aluetta, joka toteutuu johtajan ja hänen johdettaviensa välisessä vuorovaikutuksessa organisaation kaikilla tasoilla. Sillä viitataan yhtä hyvin toimitusjohtajan ja hänen suorien alaistensa väliseen, kuin työnjohtajan ja hänen alaistensa väliseen suhteeseen. Esimiehellä on asemaan perustuvaa ratkaisuvalltaa kriittisten resurssien suhteen, tiedon hallintaan liittyvää valtaa sekä valtaa vaikuttaa muiden organisaatiossa toimivien ihmisten asemaan. (Viitala 2006: 297.) Lähiesimiestyö tarkoittaa sitä päivittäistä työtä, jota esimies tekee työskennellessään johtamiensa ihmisten kanssa. Salmisen (2011: 28) mukaan se on ihmisten johtamista aidoimmillaan. Esimiehellä on vastuita itsensä ja alaistensa johtamisesta, työyhteisönsä tuloksellisuudesta ja hyvinvoinnista, päivittä-

sestä tuloksen tekemisestä ja johtamisesta sekä työyhteisön uudistamisesta pitkällä tähtäimellä.

Esimies työnantajan edustajana on vastuussa alaistensa työntekijöiden oikeuksien ja velvollisuuksien toteutumisesta. Esimies edustaa myös työnantajan etua ja käyttää siihen liittyen työnjohto-oikeutta. Se tarkoittaa alaistensa työn johtamista ja valvomista. Esimiehen vastuulla on työntekijöiden opastus ja perehdyttäminen, osaamisen varmistaminen sekä työhyvinvoinnista huolehtiminen. Esimiehen työtä ohjaavat monet lait ja alan työehtosopimukset (mm. Terävä & Mäkelä-Pusa 2011: 12).

Esimiehiltä odotetaan ennen kaikkea hyvää ihmisten johtamista. Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta esimiehet (esimiehestä käytetään myös termiä lähijohtaja tai lähiesimies) tekevät seuraavia toimia: he suunnittelevat oman vastuualueensa työvoimatarvetta ja tehtäväkuvia, kohdentavat työpanosta, vastaavat henkilöstökustannusten pysymisestä budjetissa, valvovat resurssien käyttöä, rekrytoivat työntekijöitä, hankkivat sijaisia ja perehdyttävät. Esimiehet määrittelevät työntekijöiden tavoitteita ja seuraavat tavoitteiden toteutumista, arvioivat alaistensa suoriutumista, antavat palautetta ja palkitsevat. He huolehtivat osaamisesta ja sen kehittymisestä. Esimiehet vastaavat alaistensa työturvallisuudesta ja huolehtivat työhyvinvoinnista. Heidän tehtävänä on myös huolehtia työyhteisön pelisääntöjen noudattamisesta. Siihen liittyen he ratkovat työyhteisön ongelmia ja erilaisia ristiriitatilanteita. Heidän vastuullaan on myös monien seurantajärjestelmien toteuttaminen. Monet esimiehet toteuttavat samalla myös oman alansa asiantuntijatyötä. (ks. Viitala & Koivunen 2014: 152.)

Aarnikoivun (2008: 24) mukaan esimiestä ja esimiestyötä tarvitaan myös asiantuntijaorganisaatiossa. Esimiestyön tarkoituksena on varmistaa, että työyhteisön jäsenet kykenevät antamaan parhaan mahdollisen työpanoksen organisaation käyttöön. Esimiehen tulee tarkastella toimintaa koko organisaation kannalta. Hänen tehtävänä on jakaa resursseja, ratkoa organisaationsa sisäisiä ristiriitoja ja neuvotella muiden tahojen kanssa organisaationsa edustajana. Esimies vastaa yksikkönsä tai tiiminsä taloudesta ja taloudellisuudesta. Johtaminen on nykyään pitkälti niukkojen resurssien jakamista ja tehottomuuksien karsimista. Henkilöstön näkökulmasta erilaiset säästövaatimukset tuntuvat usein ikäviltä ja toimintaa haittaavilta. Sen vuoksi työntekijät voivat vastustaa esimiehen pyrkimyksiä tehostaa toimintaa. (Salminen 2011: 24.) Johtamistyössä esimiehen on kyettävä tarkastelemaan asioita eri näkökulmista. Yksi johtajan tehtävä on myös auttaa muita ymmärtämään ratkaisujen tai tilanteiden eri puolet. (Pohjanheimo 2012: 86–87.)

Esimiehellä on erilaisia tehtäviä liittyen mm. talouden johtamiseen. Tässä raportissa keskityn kuitenkin esimiehen henkilöstöjohtamiseen liittyviin tehtäviin. Näitä ei kui-

tenkaan ole syytä tiukasti erottaa. Mietitään vaikka tulostavoitteiden asettamista ja mittaamista, henkilöstökustannusten seurantaa ja sisäistä valvontaa. Esimiehen tuoksi talouden johtamisessa löytyy hyvää kirjallisuutta, esimerkiksi Raudasojan ja Johanssonin (2009) ”Esimies talouden johtajana julkishallinnossa”. He muistuttavat, että talous ei ole vain taloushallinnon asia, vaan esimiehillä operatiivisten toimintojen johtajana on avainasema talouden johtamisessa. Hyvä perusohje esimiehelle on, että hyvinä taloudellisina aikoina esimiehen tehtävänä on valvoa, ettei tuhata, ja vastaavasti huonoina aikoina esimies sopeuttaa toiminnan talouden raameihin.

Aarnikoivu (2008: 23–25) kiteyttää esimiehen roolin puhuessaan esimiehen rakentavasta vallankäytöstä. Olennaista on, että esimies ei vastaa ainoastaan omasta työpanoksestaan, vaan myös muiden työyhteisön jäsenten työpanoksesta. Hänen tulee kyetä tehdä vaikeatkin päätökset ja tarvittaessa tuottaa myös pettymyksiä. Esimies käyttää valtaansa rakentavasti koko organisaation ja työyhteisön tavoitteiden saavuttamiseksi. Sen edellytyksenä on, että hän uskaltaa hyväksyä valtansa ja käyttää sitä (ks. myös Nikkilä & Paasivaara 2007: 59). Vallankäyttönsä takia esimiestä usein kritisoidaan. Yksi haastateltavani sanoi, että esimies joutuu kestävänsä kovaakin kritiikkiä erilaisissa tilanteissa. *”Kovanahkainen pitää olla. Ei saa ottaa itseensä liikaa asioita. Olen joutunut tämän oppimaan, että kestäisin. Samalla on varottava kynnistymästä.”*

Asiantuntijaesimies on vahva substanssinsa osaaja, mutta esimiestehtävässä se ei vielä riitä. Substanssiosaaminen tarjoaa esimiesrooliin paljon vahvuuksia, jotka auttavat tulkitsemaan taloutta ja johtamaan muutoksia, mutta vahva asiantuntijuus ei takaa johtamisen onnistumista. Asiantuntijaesimies tarvitsee käsitystä omasta esimiesroolistaan, johtamisosaamista ja ennen kaikkea osaamista ihmisten johtamisesta sekä tukea johtamiselleen. Johtamistoiminnan onnistumisen lähtökohtana ja perusedellytyksenä on halu toimia esimiestehtävässä. (Heiskanen 2011: 85–90.)

Asiantuntijaorganisaation esimiehenä voi joutua omien kollegoidensa tai itseään kokeneempien henkilöiden esimieheksi. Valta ja läheisyys tuovat esimiehelle tilanteessa haasteensa. Onnistumisen edellytyksenä on usein se, että esimies kuuntelee ja huomioi muiden näkemyksiä, mutta kantaa itse vastuun päätöksistä. Aiemmin jopa ystävyydeksi muodostunut työkaveruus ei saa vaikuttaa esimiesasemassa tehtyihin päätöksiin tai työtehtävien jakamiseen. Esimiehen on pystyttävä pitämään sopivaa etäisyyttä ryhmän jäseniin, jotta hänen toimintansa koettaisiin oikeudenmukaiseksi. (Pohjanheimo 2012: 200–202.)

Esimies voi työstää omaa rooliaan refleктоimalla sitä eri näkökulmista? Tällöin hän voi esittää itselleen seuraavanlaisia kysymyksiä:

- Miksi olen esimies? Miksi haluan olla esimies?
- Olenko kiinnostunut ihmisten johtamisesta?
- Koenko tärkeäksi tukea alaisteni ja koko työyhteisön kehittymistä ja onnistumista työssään?
- Arvostanko johtamistyötä ja ymmärränkö sen tärkeyden?
- Mitkä ovat esimiestyöni tavoitteet? Miten ja millä arvoilla toteutan sitä?
- Millainen suhde minulla on valtaani?
- Millainen minun vastuuntuntoni on?
- Miten priorisoin esimiestyön ja muun työn?
- Olenko valmis aktiivisesti paneutumaan erilaisiin henkilöstön ja työyhteisön ongelma- ja ristiriitatilanteisiin?
- Mitä minun pitää tehdä kehittyäkseni esimiehenä?

(Aarnikoivu 2008: 41; Paasivaara 2010: 55–56; Järvinen 2013: 15).

2.2 Esimiestyön parhaat puolet

Esimiesten motivaatiota ei ole paljon tutkittu, mutta siihen todennäköisesti vaikuttavat samat tekijät kuin muidenkin työmotivaatioon. Rahalliset palkkiot tuskin ovat tärkein motivaattori esimiehellekään, vaikka niillä on toki merkitystä tyydyttävän toimeentulon kannalta. Joku voi pitää tärkeänä arvostetun aseman ja sen mukanaan tuoman statuksen merkitystä. Tärkeimpiä motivaatiotekijöitä lienevät kuitenkin sisäiset palkkiot, kuten itsensä toteuttamisen mahdollisuudet, onnistumisen kokemukset tavoitteiden saavuttamisesta ja ilo alaistensa menestymisestä. Esimiestyö mahdollistaa usein paremmat vaikutusmahdollisuudet organisaation päätöksenteossa. Myös toimivalla ja onnistuneella vuorovaikutuksella alaisten kanssa on iso merkitys. Näiden lisäksi esimiestä motivoivat kehittymismahdollisuudet ja uralla eteneminen. Esimiestyö haastaa myös oppimaan itsestään enemmän. Itsetuntemus kasvaa kun kamppailee niiden joskus vaikeidenkin haasteiden kanssa, joita esimiehenä olemisen väistämättä tarjoaa. (Salminen 2011: 277.)

Halusin tietää mikä tekee esimiestyöstä kiinnostavan ja antoisan. Kysyin sitä esimiehenä työskenteleviltä henkilöiltä, jotka toimivat erilaisissa organisaatioissa, ja joilla on erilainen esimiesura taustallaan. Haastattelemanani esimiehet paljastivat, että heidän mielestään esimiestyön antoisuus on ennen kaikkea siinä, että voi auttaa muita onnistumaan tavoitteissaan, ja että voi olla tukemassa heidän kehitystään. *”Kun auttaa toista avaamaan nuppunsa, on kuin kukkisi itse”*. Tämä kommentti kuvaa ehkä kaikkein parhaiten sitä, miten esimies voi auttaa alaisiaan onnistumaan tehtävis-

sään, ja miten hän voi kokea saavansa siitä iloa ja tyydytystä. Paitsi muiden auttaminen, kokemukset vaikutusmahdollisuuksista, vallasta ja organisaation menestyksestä innoittavat haastattelemani esimiehiä tehtävissään.

Näin he kommentoivat sitä mikä on heidän mielestään esimiestyössä kaikkein antoisinta:

- Vuorovaikutus ja ihmisten kohtaaminen: *”Se, että saa toimia ihmisten kanssa. Joka päivä kohtaa ihmisen.”*
- Onnistumiseen kannustaminen: *”Palkitsevinta on kun joku tiimini jäsenistä onnistuu tehtävässään.”*
- Läsnäolo ja tukeminen: *”Motivointi ja tukeminen on tässä roolissa antoisinta; olen läsnä silloin kun alaiseni sitä tarvitsevat.”*
- Vaikutusmahdollisuudet: *”Tunne siitä, että voi omalta osaltaan vaikuttaa hyvän asian eteenpäin viemiseen, ja kun saa ihmiset tekemään mitä on yhdessä sovittu.”*
- Yhteiset onnistumisen kokemukset: *”Tunnen ylpeyttä omasta organisaatiostani. Se kiteytyy siihen, että huomaan, kuinka hyvin kaikki täällä toimii, ja saavutamme yhteisiä onnistumisen kokemuksia.”*

Sanotaan, että esimies on organisaationsa perustehtävän palveluksessa. Se liittyy organisaation tavoitteissa onnistumiseen vuorovaikutuksessa koko työyhteisön kanssa. Näistä edellä olevista kommenteista käy ilmi se, että esimiehet ovat hyvin sisäistäneet johtamisrooliinsa kuuluvan palvelutehtävän. Esimiesten tehtävänä on saada aikaan puitteita ja tilanteita, joissa jokainen organisaatiossa työskentelevä ihminen onnistuu tehtävässään. (Juuti 2010: 24.) Kuten eräs haastateltavani tiivistä: *”Esimiestyö on palveluammatti. Kysyn jokaiselta työntekijältä, miten minä voin auttaa sinua tekemään työsi paremmin. Se antaa minulle esimiehenä ison vaikuttamisen areenan, jonka kautta voin pitää heidät työn maailmassa.”*

Esimiestyö on sekä palvelua että kontrollia. Esimiesten tehtävänä on auttaa työntekijöitä tekemään työtään ja onnistumaan siinä. Samalla työtä on valvottava ja puututtava mahdollisiin epäkohtiin. Johtamisen keskeinen haaste muodostuu palvelun ja kontrollin yhdistämisestä. Niiden hallinta ei ole helppoa, sillä siinä ovat yhteen sovitettavina empaattisuus ja jämäkkyys. Empaattinen johtaja eläytyy muiden kokemuksiin ja jämäkkä asettuu niiden ulkopuolelle. Onkin tärkeää osata arvioida, missä määrin kumpaakin suhtautumista kulloinkin tarvitaan. (Aulankoski 2016: 24.)

Salmimies ja Ruutu (2013: 114–115) kuvaavat esimiehen vuorovaikutustaitoja siten, että läsnä oleva esimies on aidosti kiinnostunut toisten ajatuksista ja mielipiteistä ja hyödyntää niitä asian jatkoprosessoinnissa. Hän kykenee keskittämään koko huomionsa käsillä olevaan tilanteeseen ja ihmisiin. Läsnä oleva vuorovaikutus kehittää

yhteisössä luovuutta, myönteisiä ihmissuhteita ja positiivista tunne-energiaa. Se viestii arvostuksesta ja tukee yhteisön jäsenten ideoiden ja kyvykkyyksien hyödyntämistä yhteisen tavoitteen saavuttamisessa.

Olen joskus eri yhteyksissä kuullut kommentteja siitä, että esimiehenä oleminen on vaikeaa, ja vuorovaikutteisen johtamistyylin soveltaminen on miltei mahdotonta silloin kun alaisia on paljon. Se on varmasti haasteellista, mutta alaisten suureen määrään tai kiireeseen vetoaminen kuulostaa lähinnä tekosyyllä vetäytyä vuorovaikutuksesta työyhteisön kanssa. Miten esimies voi tietää mitä työyhteisössä tapahtuu jos hänellä ei ole aikaa kuulla tai nähdä sitä? Esimies ei voi väistää johtamisvastuitaan. Haastattelemani esimiehen sanoin: *”Etsi sitä aikaa olla esimies, sillä se palvelee alaisia.”*

Entä mitä läsnäolo voi tarkoittaa? Sitä kuvaa parhaiten seuraava esimiehen kommentti: *”Se ei välttämättä vaadi paljoa aikaa, vaan se voi olla pieni hetki lounastauolla, portaikossa, aamulla töihin tullessa. Ei se tarvi mitään runon lausuntaa. Vaan inhimillisyyttä, että tulee siitä (auktoriteetin) roolista pois.”*

2.3 Esimiehen roolit organisaation menestyksessä

Esimes on tärkeässä asemassa organisaation menestyksen varmistamisessa. Roolit ovat esimiehen työssä sellaisia käyttäytymisen muotoja, jotka kuuluvat hänen asemaansa, ja joita hänen on toteutettava riippumatta hänen omista haluistaan tai kyvyistään. Rooleiltaan esimestä voi luonnehtia suunnan näyttäjäksi, viestien välittäjäksi ja päätöksentekijäksi. Hän on myös motivaation ja yhteisöllisyyden edistäjä sekä työn tuottavuudesta huolehtija (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011: 11). Roolit ovat tärkeitä organisaation menestyksen kannalta. Ylimmän johdon laatimista strategioista ei ole paljon apua, elleivät esimiehet tee työtään kunnolla, sillä lähiesimiestyö on se voima, joka lopulta ratkaisee, toimintaanko organisaatiossa strategioiden mukaisesti vai ei. (Salminen 2011: 28.)

Esimesien tehtäviä ja rooleja voidaan tarkastella sekä organisaation että alaisten kannalta (ks. taulukko 1.)

Taulukko 1. Esimiestyön tarpeellisuus organisaation ja työyhteisön näkökulmista (mukaillen Salminen 2011: 24).

Organisaation näkökulmasta	Alaisten näkökulmasta
Esimies edustaa organisaatiota suhteessa alaisiinsa	Esimies edustaa alaisiaan organisaatiossa ylöspäin
Esimies toteuttaa organisaationsa strategiaa yksikössään	Esimies auttaa alaisiaan näkemään kokonaisuuksia ja organisaation strategiaa
Esimies vastaa muutosten johtamisesta ja toiminnan kehittämisestä	Esimies luo alaisilleen puitteet työn tekemiseen ja työssä onnistumiseen
Esimies vastaa tavoitteiden toteuttamisesta	Esimies antaa palautetta ja tukee, innostaa ja motivoi alaisiaan
Esimies vastaa toiminnan taloudellisuudesta ja tehokkuudesta	Esimies kehittää työyhteisöä, sen sisäistä yhteistoimintaa ja informaation kulkua
Esimies valvoo toimintaa ja reagoi poikkeamiin	Esimies auttaa alaisiaan kehittymään työssään ja ammatissaan
Esimies ylläpitää organisaatiossaan asiakkaiden näkökulmaa	Esimies tukee alaisten kokemuksia työn mielekkyydestä ja merkityksestä
Esimies välittää ylemmälle johdolle oman ryhmänsä näkemyksiä	Esimies hankkii alaisten tarvitsemia resursseja

Hyvä esimies on läsnä arjen tilanteissa, antaa myönteistä ja rakentavaa palautetta, puuttuu epäkohtiin, tekee päätöksiä oikeudenmukaisesti ja kohtelee alaisiaan reilusti (Marjala 2009: 215–216; Manka, Bordi & Heikkilä-Tammi 2013: 32–43). Nikkilä ja Paasivaara (2007) tarkastelevat kirjassaan arjen johtajuutta, jolla he tarkoittavat työyhteisön päivittäisten johtamistilanteiden harkittua ja tietoista haltuunottoa. Esimies toimii arjen johtajana innostuen itse sekä innostaen työyhteisön jäseniä ja ryhmiä tehtävissään. Esimiehen on kyettävä operoimaan usealla arjen johtajuuden toimintakentällä. Hän kohtaa työntekijät yksilöinä ja sosiaalisina ryhminä. Hänen on myös ajateltava työyhteisöä kokonaisuutena sekä osana toimintaympäristöään. Esimiehen työajasta kuluu merkittävä osa erilaisten ristiriitatilanteiden ratkomiseen. Esimiehen ei pidä ummistaa silmiään konflikteilta. Kuten eräs haastatteleminen esimiehistä asian osuvasti ilmaisi: *”Lakaisu maton alle ei toimi, siihen kompastuu.”*

Esimiehen taidot johtaa ristiriitoja edistävät mm. organisaation tehokkuutta, toimintakykyä, ilmapiiriä ja hyvinvointia. Esimiehen asenne ja tapa suhtautua ristiriitatilanteisiin ennakoi ratkaisun löytymistä, myönteinen asenne ja positiiviset odotukset ratkaisun löytymisestä johtavat parempaan lopputulokseen. Hyvin toimivassa orga-

nisaatiossa työntekijät uskaltavat tuoda esiin eriäviä näkemyksiä ja he luottavat esimiehen taitoihin selvittää siitä mahdollisesti syntyviä konflikteja. (Salmi, Perttula & Syväjärvi 2014: 21, 29.) Onnistuakseen tehtävissään esimiehen on osattava johtaa myös omaa itseään (Nikkilä & Paasivaara 2007: 59). Hyvän johtajuuden edellytyksenä on myös se, että johtaja osaa hahmottaa oman johtamistyönsä osaksi organisaation kehittämistä ja kokonaisjohtamista (Paasivaara 2010: 14). Esimiehenä kehittymistä käsitellään tarkemmin luvussa 5.

2.4 Esimiestyöllä vaikutetaan työhyvinvointiin

Johtamisessa on kyse organisaation tavoitteiden saavuttamisesta tuloksellisella ja kestäväällä tavalla henkilöstön hyvinvoinnista ja kehittymisestä huolehtien. Hyvinvointia ja tuloksellisuutta ei pidä nähdä toisilleen vastakkaisina tavoitteina (mm. Lehto & Viitala 2016). Lehtopuu, Syväjärvi ja Perttula (2012: 307) kiteyttävät asian näin: *”Johtaakseen organisaation toimintaa tuottavasti ja jatkuvuutta edistävästi on johtajien kyettävä johtamaan ihmisiä voimavarasuuntautuneesti ja heidän kokemustaan arvostavasti unohtamatta kuitenkin johtaa itseään.”*

Työn vaatimusten määrällinen kasvu, organisaatioiden kovat tehokkuustavoitteet, henkilöstön vähentäminen tai resurssien supistaminen haastavat työntekijöiden hyvinvoinnin. Tämä kehitys ja siitä aiheutuva ristiriita on tullut näkyviin useissa tutkimuksissa ja raporteissa. Organisaatioiden johdon näkökulmasta painotetaan hyviin tuloksiin pääsemistä, mutta samaan aikaan ihmetellään ihmisten pahoinvointia, uupumusta ja väsymystä. (Mäkelä & Uotila 2014: 211.)

Työhyvinvointi ja tuloksellisuus kietoutuvat toisiinsa. Pitkällä aikavälillä niistä muodostuu toistensa edellytyksiä, sillä hyvinvoiva työntekijä saa aikaa hyvää tulosta, ja ilman hyvää tulosta ei ole organisaatiota, jonka hyvinvointia voisi kehittää. (Elo & Feldt 2008: 314–315.) Resurssien niukkuus, toiminnan tehostaminen ja säästövaatimukset heijastuvat työntekijöiden jaksamiseen julkishallinnossa. Haasteessa voidaan onnistua vain jos työntekijöiden hyvinvoinnista pidetään huolta, ja siksi työntekijöiden ja työyhteisöjen hyvinvointia on johdettava. (Lehto & Viitala 2016: 126.) Työhyvinvoinnista huolehtiminen on siten tärkeä osa nykypäivän esimiestyötä. Tämä ei välttämättä vaadi paljoa taloudellisia resursseja, sillä kyse on lähinnä oivaltamisesta, osaamisesta ja ennen kaikkea aidosta halusta pyrkiä kohti hyvää ja kannustavaa työyhteisöä. (Salminen 2011: 134.) On kuitenkin huomattava, että esimies ei yksin voi rakentaa hyvinvointia, eikä myöskään murentaa sitä (Mäkelä ja muut 2013: 86).

Työhyvinvointi tarkoittaa toisaalta jokaisen yksilön hyvinvointia eli henkilökohtaista tunnetta ja viretilaa. Toisaalta se tarkoittaa koko työyhteisön yhteistä vireystilaa.

Työhyvinvointi ilmenee yksilö- ja yhteisötasolla työhön paneutumisena ja yhteistyön sujuvuutena sekä koko organisaation tasolla palvelujen laatuna ja toiminnan tulokellisuutena. Työntekijälle mahdollistuu hyvinvoinnin kokemus kun hän hallitsee työnsä, kokee sen itselleen mielekkääksi ja merkitykselliseksi muille. Työn hallinnan kokemukseen ja tunteeseen vaikuttavat mm. tavoitteiden, tehtävien ja työroolien selkeys, käytettävissä olevat resurssit, töiden suunnittelu ja aikataulutus, luottamus omaan osaamiseen ja voimavaroihin sekä työyhteisön tarjoama apu ja tuki. (Ojala & Ahonen 2003: 19; Stenvall & Virtanen 2010: 107; Salminen 2011: 131; Suonsivu 2011: 43; Pohjanheimo 2012: 274–275.)

Työn kokeminen merkitykselliseksi on monelle tärkein motivaattori työssä. Esimies voi vaikuttaa siihen kertomalla miksi työ on erityisen tärkeää ja mitkä ovat työn tavoitteet. Perustehtävässä pysyminen ei ole itsestään selvä asia. Usein tavoitteita ja niiden edellyttämän toiminnan ymmärtämistä saatetaan sellaisena pitää. Käytäntö ja organisaation arki on usein päinvastainen, jolloin tavoitteet tai niiden saavuttamiseksi tarvittavat keinot eivät ole kaikille selviä, eikä niitä arjen kiireissä välttämättä pidetä säännöllisesti esillä. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014: 20–21.)

Esimies on perustehtävän palveluksessa. Tämä tuli esille myös haastatteluissa. ”*Palvele aina perustehtävää, kysy joka päivä mikä on perustehtävä, mitä on tarkoitus saada aikaan, mitä ja keitä varten me täällä ollaan. Asiat, jotka tarvitsevat muutosta, on hoidettava loppuun. Mitä jämäkempi on työn maailma, sitä vähemmän siellä on tilaa juoruille. Mitä paremmin työ on organisoitu, sitä paremmat mahdollisuudet sitä on tehdä.*”

Työhyvinvoinnin kannalta Järvinen (2013: 32) pitää tärkeimpänä asiana sitä, että esimies on huolehtinut työn tekemisen edellytysten olevan kunnossa. Se tarkoittaa sitä, että työn tavoitteet ovat selkeät, ja että työhön on tarvittavat työkalut ja riittävää osaamista. Hyvinvoinnin ja tulokellisuuden kannalta on tärkeää, että esimies lisää tavoitetietoisuutta ja näyttää suuntaa työyhteisölle. Sitä kautta työntekijät voivat tietää mitä heiltä odotetaan ja miksi, ja mihin laajempaan kokonaisuuteen heidän tehtävänsä liittyvät. (Mäkelä ja muut 2013: 86.)

Työhyvinvointi on osa yksilön kokonaisyhyvinvointia. Siihen sisältyy kokonaisuutena sekä yksityiselämän että työelämän laatu. Keskeisintä sen määrittämisessä on yksilön itsensä kokemus omasta voinnistaan ja jaksamisestaan. Hyvinvointi merkitsee tyytyväisyyttä omaan elämään ja tasapainoa arjen vaatimusten ja mahdollisuuksien välillä eri elämäntilanteissa. Sen perustana ovat yksilön terveys, toimintakyky ja sosiaalinen turvallisuus. Hyvinvointi on myös osallisuutta ja mahdollisuutta vaikuttaa itseään koskeviin asioihin ja ympäristöönsä. Ihmisen hyvinvointi muodostuu työn ja vapaa-ajan harmonisesta tasapainosta. Terveelliset elämäntavat, yksilön kannalta

mielekkäät vapaa-ajan harrastukset ja läheiset ihmissuhteet tasapainottavat työn aiheuttamaa raskautta. (Paasivaara 2009: 16; Suonsivu 2011: 41–42; Sosiaali- ja terveysministeriö 2013.)

Vaikka työhyvinvointi onkin pitkälti yksilöllisesti koettu asia, siihen vaikuttavat monet yhteisölliset tekijät, kuten työympäristön toimivuus, hyvä vuorovaikutus sekä tunne ja kokemus yhteisöllisyydestä. (Manka 2007: 97; Marjala 2009: 159; Paasivaara 2009: 16; Suonsivu 2011; Kumpulainen 2013: 199.) Kokemus hyvinvoinnista, niin positiiviset kuin negatiivisetkin kokemukset usein tarttuvat työyhteisössä. Yhden työntekijän innostus ja energisyys voivat ruokkia koko työryhmän motivaatiota ja henkeä (Huhtala ja muut 2015: 410).

Työyhteisön hyvinvointia kuvataan toiminnan sujumisella ja työryhmän mehenkisytydellä. Tällöin työyhteisössä tiedonkulku ja vuorovaikutus toimivat avoimesti ja yhteiseksi koetuista ongelmista uskalletaan puhua rakentavasti. Työyhteisön johtaminen on osallistavaa ja tasapuolisesti työntekijöitä kohtelevaa. Työnjako on oikeudenmukaisesti ja selkeästi toteutettua. Henkilöstön ja esimiehen välillä palautteenanto ja vuoropuhelu on rakentavaa ja voimaannuttavaa. Hyvinvoinnissa työyhteisössä koetaan työtyytyväisyyttä ja organisaatioon sitoutumista. Siellä on keskimääräistä vähemmän poissaoloja ja henkilöstön vaihtuvuutta. Toimivalla työyhteisöllä on hyvät muutoksen hallintavalmiudet ja käytössä ongelmanratkaisuvälineitä. Työyhteisön toiminta suuntautuu tulevaisuuteen, on suunnitelmallista ja kehittämishaluista. Hyvä ryhmähenki syntyy toisten työn arvostamisesta, avoimuudesta, auttamishalusta, onnistumisesta ja luottamuksesta. (Ojala 2000; Suonsivu 2011: 58–60; Manka 2007: 51–52.)

Haastattelemiani esimiehet toivat esiin tavoitteista sopimisen, avoimen vuorovaikutuksen, hengen luomisen ja arjen huumorin sekä välittämisen ja yhteisöllisyyden osana työhyvinvoinnin tukemista. Näin he kommentoivat: *”Olen pyrkinyt olemaan mahdollisimman avoin tiedottamisessa. Se on vaikuttanut ilmapiiriin, että päällä on ns. hyvä pohinä.”* *”On hienoa, että on erilaisia persoonia. Minulla ei ole tarvetta ruuvata jonkun ihmisen käyttäytymistä. On loistavaa, että erilaisten ihmisten osaaminen näkyy ja kukoistaa yhteisössä.”*

Vastuu työhyvinvoinnin edistämisestä jakautuu eri tahoille. Yhteiskunta luo puitteita säätämällä lakeja ja tukemalla työhyvinvointia edistävää toimintaa. Organisaatiolla on työsuojelulainsäädäntöön perustuva tehtävä huolehtia työpaikan turvallisuudesta ja työterveydestä. Yksilön vastuulla on edistää työhyvinvointiinsa vaikuttavia tekijöitä. Työhyvinvoinnin edistämisestä hyötyvät samat tahot, jotka niitä edistävät. Yhteiskunta ja organisaatio saavat osaavaa, motivoitunutta ja pidempään työelämässä

jaksavaa henkilökuntaa. Yksilö saavuttaa kokonaiselämänsä hyvinvoinnin, joka säteilee hänen elämäänsä kokonaisuudessaan. (Marjala 2009: 216–217.)

Työnantajan edustajana esimies vastaa yksikkönsä terveydestä ja turvallisuudesta. Johtamisella voidaan vaikuttaa työhyvinvoinnin kokemuksiin sekä yksilö- että yhteisötasolla. Työntekijöiden näkökulmasta hyvinvointia työssä lisäävät vaikutusmahdollisuudet työhön, vuorovaikutuksen ja avoimuuden lisääminen, hyvät kehityskeskustelut, kuulluksi ja kohdatuksi tuleminen, innostaminen ja kannustaminen. Esimiehiltä odotetaan entistä enemmän ns. valmentavaa otetta, jossa esimies auttaa työntekijää hyödyntämään omia vahvuuksiaan ja haastaa kehittymään. (mm. Lehto & Viitala 2016.). Valmentavaa johtajuutta ja esimiehen toimintaa työyhteisönsä kannustajana tarkastellaan lisää myöhemmin tässä raportissa.

2.5 Esimiestyön paradoksit

”Ole määrätietoinen ja jämäkkä! Kuuntele ja osallista!”

Kaikesta mielenkiintoisuudestaan huolimatta esimiehenä oleminen ei aina ole *”ruusuilla tanssimista”* tai *”runonlausuntaa”*. Esimiestyössä on omat hankaluutensa. Haastateltavani kertoivat esimiestyöhön liittyvän monia ristiriitaiselta vaikuttavia vaatimuksia, joiden välisessä maastossa esimiehen on tasapainoitava. Esimerkiksi se, että päätöksiä pitäisi tehdä nopeasti, ja samalla pitäisi kuunnella työntekijöiden mielipiteitä. Ristikkäisiä odotuksia, ja myös esimiehen itselleen asettamia mielen-sisäisiä konfliktitilanteita saattaa esiintyä päivittäin, jolloin kuulemma *”ei aina tiedä kuinka pitäisi olla, että kaikki olisivat tyytyväisiä”*.

Esimiestyöhön liittyvät paradoksit, ristiriitaisuudet on hyvä tiedostaa. Ne ovat asiointiloja, jotka vaikuttavat esimiestyöhön ja työyhteisön elämään. Ne eivät ole ongelmia, joita pitäisi yrittää ratkaista tai poistaa, vaan pikemminkin niiden kanssa on opittava elämään. (Viitala & Koivunen 2014: 158.)

Haastatteluissa mainittiin esimiestyön haasteena nimenomaan olevan eri suunnista tulevat ristikkäiset odotukset ja paineet. Niitä kumpuaa eri suunnista; organisaatiosta ja sen ulkopuolelta, omilta esimiehiltä, alaisilta, asiakkailta, kuntalaisilta, poliittisilta päättäjiltä jne.. *”Paineet tulevat eri suunnista. Joskus tulee kaikkea yhtä aikaa ja välillä ei mitään.”* *”Tässä työssä on oltava jalat maassa ja pää pilvissä.”* Se tarkoittaa, että toisaalta on oltava kiinni tässä hetkessä ja tilanteissa, toisaalta esimiehen pitäisi visioida tulevaa.

Kirjallisuuden perusteella tällaisiksi esimiestyön paradokseiksi on tunnistettu seuraavassa lueteltuja asioita (Salminen 2011: 273–274; Viitala & Koivunen 2014: 158–163):

- Esimiehen on oltava määrätietoinen ja jämäkkä, mutta hänen on kuitenkin kyettävä aidosti kuuntelemaan muita ja pystyttävä tarvittaessa muuttamaan päätöksiään.
- Esimies edustaa organisaatiota suhteessa alaisiinsa käyttäen työnantaja-valtaa. Suuri osa esimiehen työstä on kuitenkin alaisten toimintaedellytysten varmistamista ja kamppailua niukoista resursseista oman yksikön hyväksi.
- Esimiehen on oltava visionääri ja ajateltava strategisesti, mutta hänen on sopeutettava yksikkönsä toiminta lyhyen tähtäimen taloudellisten reuna-ehdojen mukaisesti.
- Esimies ei saa eristäytyä ryhmästään, mutta hän ei saa myöskään olla liian riippuvainen alaisistaan.
- Alaisia on johdettava yksilöinä, mutta kannustettava myös joukkueena.
- Esimies joutuu joskus näyttämään itsevarmaa, vaikka hän olisi hyvinkin huolestunut jonkin muutoshankkeen vaikutuksista. Toisaalta hän joutuu myös toteuttamaan uudistuksia, joita hän ei ole itse ollut suunnittelemasa.

Entä mitä muuta hankalaa esimiestyöhön haastateltujen esimiesten mielestä liittyy? Tietenkin jokainen kokee esimiestyön omalla tavallaan. Haastatteluissa tuli esille joitain asioita, mitkä monet heistä kokivat hankaliksi. Toisaalta kaikilla ei ole kokemuksia samoista asioista, kuten esimerkiksi henkilöstön vähentämisestä. Joillekin taas joku yksittäinen asia tuntui olevan erityisen haastava. Tärkeintä on tiedostaa haastavat asiat.

Haastavia ja vaikeita asioita haastateltavat mainitsivat olevan:

- YT-neuvottelut
- Työntekijän irtisanominen
- Erimielisyyksien ratkaiseminen
- Kehittävän palautteen antaminen
- Alisuoriutumiseen puuttuminen
- Sen oppiminen, että ihmiset ovat erilaisia ja toimivat eri tavalla
- Oman ajankäytön hallinta ja tehtävien priorisointi

Se, että esimiehet kokevat nämä vaikeiksi ja stressaaviksi asioiksi ei tarkoita sitä, että he pyrkisivät välttelemään niiden tekemistä. Hankalia asioita ja vaikeita tilanteita tulee eteen useinkin, mutta kuulemma ”pitää toimia, eikä vain voivotella”. Eräs toinen esimies muistutti: ”Ikäviä päätöksiä joutuu tekemään, ja se on vain kestävä.”

Itsensä haastaminen ja vaikeiden tilanteiden onnistunut hoitaminen paitsi kuuluu esimiestehtävään, voi olla myös tavallaan palkitsevaa. *”Huippujohtajan merkki on mun mielestä se, että hoitaa ikäviä asioita ja vie ne loppuun asti. Joskus on kyllä tuntunut siltä, että lopetan nämä asiat justinsa.”*

Motivaatio ja työssä jaksaminen hankalissakin tilanteissa riippuvat pitkälti myös siitä, millaiseksi oman työkuormansa rakentaa, ja miten asennoituu rooliinsa. Tähän viittaa myös erään esimiehen kommentti: *”Esimiestyö on hauskaa, niin kauan kun siitä ei tee vaikeeta.”* Entä miten esimiehen kannattaa toimia? Mitkä ovat esimiestyön tärkeimmät opetukset ja ohjeet? Niitä tarkastellaan seuraavassa.

Esimiesten haastattelujen perusteella olen koonnut kaikkiaan kymmenen oivallusta esimiestyöstä. Ne ovat esimiesten omakohtaisia kokemuksia siitä, miten heidän mielestään esimiehen on hyvä toimia, ja miten he itse pyrkivät tekemään. Joskus oivallus on syntynyt yrityksen ja erehdyksen kautta. Nämä opetukset on koottu taulukkoon (2.) ja niitä käsitellään seuraavissa luvuissa.

Taulukko 2. Kymmenen oivallusta esimiestyöstä.

1. Uskalla johtaa
2. Johda oikeudenmukaisesti
3. Älä yritä johtaa kaikkia samalla tavalla
4. Johda esimerkillä
5. Oivalluta ja kannusta
6. Rakenna luottamusta
7. Löydä tapasi innostaa
8. Auta suoriutumista palautteella
9. Pidä huolta itsestäsi
10. Tunne rajasi

3 USKALLA JOHTAA

Esimiehen tärkeä tehtävä on tukea tiimensä jäseniä ja saada heidän energiansa suunnattua organisaation tavoitteiden suuntaisesti. Esimiehen tulee pitää organisaation perustehtävä kirkkaana omassa ja työntekijöiden mielissä. Järvinen (2013: 139–145) kuvaa esimiehen tehtävää kahden erilaisen minuuden varassa toimimiseksi. Ammatillinen rooli ja esimiesasema työnjohtovastuuneen erottavat hänet työyhteisön muista jäsenistä. Työnantajan edustajana hänelle on organisaatiossa määritelty johtamistehtävä ja siihen liittyvät vastuut. Hän käyttää valtaa suhteessa alaisiinsa. Työnjohto-oikeutensa (jota myös direktio-oikeudeksi kutsutaan) kautta hän voi määrätä alaisiaan tekemään erilaisia tehtäviä. Tehtävien ja etuuksien jakamisessa esimieheltä odotetaan oikeudenmukaisuutta, tasapuolisuutta, avoimuutta ja rehellisyyttä. Tämä kuuluu ammatilliseen rooliin.

Yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä on kertoa pelisäännöistä, joita työyhteisössä noudatetaan. Vaatii uskallusta pyytää ihmisiä toimimaan tiettyjen pelisääntöjen mukaisesti. Mikäli esimies ei kerro, mitkä ovat työyhteisön rajat tai hän ei valvo niiden noudattamista, jotkut työntekijät voivat siirtyä rajojen yli ja samalla pois perustehtävästä. Tämä voi johtaa siihen, että toiset tekevät valtavasti töitä ja toiset taas välttelevät töihin ryhtymistä. Seurauksena on työmoraalin rapautuminen. (Paasivaara 2010: 59.)

Esimieheltä vaaditaan rohkeutta tehdä erilaisia asioita. Haastattelemieni esimiesten oivallusten mukaan esimiehenä oleminen vaatii uskallusta ja rohkeutta:

- Laittaa oma persoona peliin
- Käyttää valtaa
- Toimia suoraselkäisesti
- Rakentaa siltoja ihmisten välille
- Näyttää suuntaa
- Myöntää tarvittaessa olevansa väärässä

Näitä oivalluksia tarkastellaan lähemmin seuraavissa kappaleissa ja luvuissa.

”Tartu asioihin! Älä pelkää vaikeitakaan tilanteita!”

Nykykäsityksen mukaan esimiehen auktoriteetti ja kunnioitus häntä kohtaan eivät ole kiinni hänen muodollisesta asemastaan, vaan luottamus ja kunnioitus on ansaittava omalla toiminnallaan. On monenlaisia tapoja johtaa, ja eri tilanteet vaativat erilaista johtamista. Nykyisin hyvästä johtamisesta puhuttaessa viitataan esimiehen tapaan johtaa ”joukkojensa keskeltä käsin”. Se tarkoittaa alaisten kuuntelemista ja ottamista mukaan päätöksentekoon, osallistamista ja yhdessä tekemistä. On pidetty

tärkeänä, että johtaja on kiinnostunut alaistensa mielipiteistä ja näkemyksistä, hän kuuntelee ja rakentaa avointa keskusteluilmapiiriä. Hyvä esimies osaa hyödyntää työyhteisön esittämiä ideoita, mutta kykenee kuitenkin tekemään itsenäisiä päätöksiä ja panemaan niitä toimeen. (Ahonen ja muut 2015: 18.)

Haastattelemani esimiehet korostivat oman johtamistyylinsä löytämistä, oman persoonansa likoon laittamista ja ennen kaikkea omana itsenä olemista. Siitä löytyy johtamistyylin kulmakivi. Esimiesroolin kautta oppii ammentamaan jotain uutta omasta persoonasta: *”Esimiehenä oleminen on opettanut samalla jotain omasta itsestä”*, kertoi eräs esimiehistä.

Myös Seeck (2013) on sitä mieltä, että yksilöllisiä ominaisuuksia merkittävämpää on johtamistyön tekeminen rohkeasti itselle luontevalla tavalla ja omaa persoonaa käyttäen. Hänen mukaansa aitous ja itsensä likoon laittaminen ovat hyviä lähtökohtia uskottavassa ja esimerkillisessä johtamisessa. Sanotaan, että johtajuus täytyy sekä ottaa että ansaita. Se edellyttää sitä, että esimies uskaltaa käyttää samaansa valtaa ja kasvattaa auktoriteettiaan. Vallan käytön tähtäimen tulee olla organisaation edussa ja parhaassa, ei esimiehen oman edun tavoittelussa. Esimies ansaitsee omalla toiminnallaan uskottavuutensa ja alaistensa kunnioituksen. Vallan käyttö voi olla monelle varsinkin uudelle esimiehelle hankalaa, jopa pelottavaa. Vallan vältteleminen on kuitenkin vaarallista. Se synnyttää organisaatiossa ristiriitoja, tehottomuutta ja motivaatio-ongelmia, ja ennen pitkää se vaikuttaa ilmapiiriin. Silloin on tärkeää, että esimies ymmärtää esimiesroolinsa oikein. Hän on asemaltaan työnantajan edustaja, eikä esimerkiksi tiimin jäsen. (Salminen 2011: 36–37.)

Vaatus siitä, että esimies uskaltaa johtaa ja käyttää hänelle uskottua valtaa tulee usein esille kirjallisuudessa ja toistuu myös haastateltavien mielipiteissä. Haastateltavien mukaan useimmat työntekijät odottavat esimieheltään tietynlaista jämäkkyyttä. Se luo turvallisuuden tunteen työyhteisöön. Eräs esimies kommentoi sitä näin: *”Näytän, että teen päätöksiä, ettei vaan ajelehditä”*. On myös tärkeää, että esimies uskaltaa tarvittaessa tehdä päätöksiä, jotka ovat kokonaisuuden kannalta parhaaksi, mutta jotka eivät ole kaikille mieluisia.

Esimiehen ammatillinen rooli voi tuntua työntekijöistä etäiseltä ja kylmältä, ja siksi he toivovat esimieheltään läsnäoloa, vuorovaikutusta ja tukea. Elävässä vuorovaikutuksessa esimiehen tulee käyttää persoonallista minuuttaan. Persoonallisen minänsä kautta esimies luo inhimillisen suhteen työyhteisöönsä ja sen jäseniin. Se luo läheisyyden ja yhteisyyden tunnetta ja osoittaa myös esimiehensä kykyä eläytyä alaistensa tunteisiin. (Järvinen 2013: 140.)

3.1 Oikeudenmukaisuus johtajuuden kulmakivenä

”Jos kohtelet jotain eriarvoisesti, siitä syttyy sota”

Haastattelemanani esimiehet korostivat oikeudenmukaisen johtamisen merkitystä ja varoittivat epäoikeudenmukaisesta toiminnasta. Kysyessäni heiltä mitä esimiehen pitäisi varoa tekemästä, oli vastaus hyvin yksimielisesti: *”Suosia jotakuta”*. Epäoikeudenmukaista toimintaa pidetään esimiehen liki pahimpana virheenä ja kielteisenä johtamisena, joka horjuttaa organisaation etua ja vahingoittaa sen jäseniä (Hofren 2015: 21–23). *”Äiti sanoi minulle ohjeeksi, että ole niin tasapuolinen kuin pystyt olemaan. Jos kohtelet jotain eriarvoisesti, siitä syttyy sota.”* Näin eräs toinen esimies kiteytti oikeudenmukaisuuden merkityksen.

Kokemus oikeudenmukaisuudesta on aina subjektiivinen. Se mikä näyttäytyy yhdelle työyhteisön jäsenelle oikeudenmukaisuutena, saattaa näyttäytyä jollekin toiselle epäoikeudenmukaisuutena. Eri ihmiset tulkitsevat tilanteita ja päätöksiä eri tavoin, ja sama ratkaisu voi olla yhden mielestä reilu ja toisen mielestä epäreilu. Ollakseen oikeudenmukaista, toiminnan tulee myös näyttää oikeudenmukaiselta. Työntekijöille on tärkeää, että heitä kohdellaan tasapuolisesti ja reilusti. Esimiehen toimintaa voi helpottaa se, että hän määrittelee yhdessä alaiensa kanssa oikeudenmukaisen toiminnan kriteerit. Samalla oikeudenmukaisuuteen liittyvät haasteet tulevat näkyviksi ja ymmärretyiksi. (Aarnikoivu 2008: 33.)

Tasapuolisuus näkyy esimerkiksi työvuorojen organisoinnissa, koulutuksiin pääsyssä sekä vapaiden ja lomien järjestämisessä. Niihin on oltava selkeät ja läpinäkyvät pelisäännöt, vaikka niiden rakentaminen ei välttämättä ole helppoa. Työyhteisöissä törmätään usein kysymyksiin: Millä perusteilla jaetaan kesälomavuorot? Odotetaanko perheettömän työntekijän joustavan enemmän kuin perheellisten? Voidaanko sairaiden vanhempien auttaminen rinnastaa sairaiden lasten hoitamiseen? Jne. Nämä ovat oikeudenmukaisuuden näkökulmasta oleellisia kysymyksiä. (Rauramo 2008: 145–146, 148; Pohjanheimo 2012: 170–171.) Oikeudenmukainen johtaminen on tasapainoilua työntekijöiden toiveiden ja työn sujuvuuden varmistamisen välillä (Nikkilä & Paasivaara 2007: 117).

Johtajia, joita pidetään reiluinä ja oikeudenmukaisina, voidaan kuvata suoraselkäisiksi vastuunkantajiksi, rehellisiksi ja luotettaviksi. Johtajilta ja esimiehiltä edellytetään integriteettiä eli kykyä suhtautua oikeudenmukaisesti ja puolueettomasti alaiisiinsa. Oikeudenmukaisuuden kokemus syntyy ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa erilaisia näkökulmia kuuntelemalla ja omia päätöksiä perustelemalla. (Suonsivu 2011: 166–167.) Haastattelemanani esimies kertoi, että *”oikeudenmukaisuuden ja ta-*

sapuolisuuden pitää näkyä kaikessa päätöksenteossa. Kerron avoimesti asioista, että tehtiin tällainen päätös ja perustelen sen.”

Oikeudenmukaisuudessa voidaan erottaa eri lajeja: Jakava oikeudenmukaisuus, menettelytapojen oikeudenmukaisuus ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus. Jakavalla oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan voimavarojen, etujen, tehtävien, vallan ja velvollisuuksien jakamista yksilöä ja ryhmää tyydyttävällä tavalla. Jakoperusteina voidaan käyttää yksilön panosta, tasajakoa tai tarvetta. Kokemus oikeudenmukaisuudesta syntyy siitä, että perusteet ja kriteerit ovat läpinäkyviä. (mm. Nikkilä & Paasivaara 2007: 117–118.)

Menettelytapojen oikeudenmukaisuus viittaa menettelytapojen, prosessien, ja sääntöjen reiluuteen esimerkiksi voimavaroja jaettaessa. Menettelyyn liittyviä tärkeitä periaatteita ovat, että päätökset pyritään tekemään mahdollisimman puolueettoman ja oikean tiedon perusteella. Se tarkoittaa myös jämäkkyyttä toiminnassa, pyrkimystä ottaa kaikkien näkemykset huomioon sekä päätösten perustelemista. Menettelytapoja ohjaavat kaikkien tiedossa olevat pelisäännöt. Ihmiset oletettavasti hyväksyvät itseään koskevat ikävät päätökset, jos he pitävät niitä koskevaa päätöksentekoa oikeudenmukaisena. Luottamusta päätöksentekijään lisää se, että hän ei tavoittele, eikä voi tavoitella henkilökohtaista etua muiden kustannuksella. Mahdolliset virheet on korjattava. (mm. Nikkilä & Paasivaara 2007: 117–118; Harisalo 2008: 114.)

Johtamisen oikeudenmukaisuuteen vaikuttavat säännöt, joilla päätökset tehdään, ja tapa, joilla ihmisiä päätöksenteossa kohdellaan. Molemmat ovat tärkeitä. Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus tarkoittaa ihmisten kohtelun laatua eli sitä, miten kunnioittavasti, kohteliaasti, rehellisesti ja arvostavasti työntekijöitä kohdellaan päätöksiä tehtäessä ja niistä tiedotettaessa. Työyhteisön vuorovaikutussuhteiden toimivuus ja johtajuuden oikeudenmukaisuus ovat yhteydessä työyhteisön hyvinvointiin. Työyhteisön ilmapiiri koetaan silloin kannustavaksi ja tuloksellista yhteistyötä tukeväksi. (Nikkilä & Paasivaara 2007: 118; Ahonen ja muut 2015.) Ihmiset, jotka kokevat johtamisen oikeudenmukaiseksi ovat tyytyväisempiä johtamiseen ja omaan työhönsä, sitoutuvat työhönsä ja työpaikkaansa enemmän. Oikeudenmukaiseksi koettu toiminta lisää myös yksilöiden välistä luottamusta työyhteisössä, työntekijöiden tyytyväisyyttä työhönsä ja palkkaansa, työyhteisöön sitoutumista sekä fyysistä ja psyykkistä hyvinvointia. (Nikkilä & Paasivaara 2007: 118–119.) Oikeudenmukaisen johtamisen on todettu myös sujuvoittavan työntekijöiden välistä yhteistoimintaa sekä vähentävän työyhteisön ristiriitoja (mm. Kumpulainen 2013: 198).

Luja ja lempeä johtaja

Haastattelemani esimiehet pitivät johtamisen kivijalkana vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuutta. Siihen liittyy heidän mukaansa se, että esimies kykenee olemaan fyysisesti ja henkisesti läsnä työyhteisössä, kuuntelemaan ja prosessoimaan asioita työyhteisönsä jäsenten kanssa sekä luomaan turvallisen ja avoimen keskustelukulttuurin, jossa vaikeatkin asiat otetaan esille rakentavasti. Luotettavalle ja oikeudenmukaiselle esimiehelle on helppo mennä kertomaan ikäviäkin asioita.

”Olen läsnä ja tavoitettavissa.” ”Pidän oveani auki.” ”Vuorovaikutus ja ihmisten kohtaaminen on tärkeää; esimies, joka johtaa etäältä, johtaa vain asioita.” Nämä esimiesten kommentit kuvaavat heidän tapaansa johtaa ja heidän käsityksiään siitä, mikä on esimiehelle tärkeää. Eräs esimies kuvaili johtamistyyliään sanomalla olevansa *”luja ja lempeä”*. Hänen mukaansa se tarkoittaa sitä, että sovitusta asioista pidetään kiinni puolin ja toisin, ja toimitaan työyhteisön arvojen mukaisesti.

Esimiehen pitää tiedostaa roolinsa ja asemansa. Hän ei voi ryhtyä jonkun alaisensa kaveriksi, sillä haastateltavan mukaan silloin *”siinä rikkoo jotain tosi pahasti”*. *”Esimiehellä ei saa olla omaa hovia ei julkisesti eikä salassa.”* Vaikka esimies ei itse mielestään toimisikaan väärin tai epäeettisesti, voi hänen toimintansa ulkopuolisesta katsottuna sellaiselta näyttää, etenkin jos esimiehellä on läheisempiä suhteita joidenkin alaistensa kanssa. Eräs esimiehistä kertoi: *”Alkuaikoina saatoin sortua siihen, että en välttämättä ollut täysin tasapuolinen. Se kauhistutti minua.”*

Eettisen johtajuuden perustana on luottamuksen ja yhteistyökyvyn parantaminen työyhteisön sisällä ja suhteessa toimintaympäristöön. Esimiehen moraalista luonnetta koettelee se, miten hän käyttää valtaansa harkitusti organisaation sisällä suhteessa henkilöstöön. (Pitkänen & Salminen 2014: 39.) Eettinen johtaminen edellyttää ajattelua ja laajojen kokonaisuuksien hahmotuskykyä. Käytännön johtamistyössä ei kuitenkaan voi aina vetäytyä kammioon mietiskelemään jokaista päätöstä, eikä kaikkien näkökulmaa ehditä joka asiaan kysellä. Tieto, tahto, jäsenetty linja ja ajattelussa harjaantuminen riittävät pitkälle. Monessa tilanteessa on ratkaisevaa, miten päätät toimia, mihin asioihin tartut ja toisaalta mihin jätät puuttumatta. Eettisen johtamisteen harjaannuttaminen vaatii omakohtaista kokemusta ja oivaltamista. (Suonsivu 2011: 167.)

Työyhteisön yhteiset pelisäännöt tukevat eettistä johtamista. Yhteisten toimintaperiaatteiden kautta esimiehet luovat turvallisuuden tunnetta, yhdenmukaisuutta ja ennakoitavuutta käyttäytymisen tasolla. Oikeudenmukaisen ja eettisen käyttäytymisen ytimessä on ymmärtää, että sanojen ja tekojen on vastattava toisiaan. Eettisyys pun-

nitaan tekojen kautta ja arvioidaan pidettyjen lupauksen avulla. (Salmimies & Ruutu 2013: 20–21.)

Kokemus epäoikeudenmukaisuudesta säilyy ihmisen muistissa pitkään. Omakohtaiset kokemukset epäreilusta kohtelusta työyhteisössä ovat jollekin esimiehelle kuulemma opettaneet, että näin hänen itsensä ei ainakaan kannata toimia. Pitkä kokemus esimiestyöstä on opettanut refleктоimaan omaa toimintaansa ja arvojaan, kertoi eräs haastateltavista. Elämä on kuulemma tehnyt nöyräksi, mutta se ei tarkoita nöyristelemistä: *”Ymmärrän, että miksi olen tässä tehtävässä. Jos ei ole valmis tarkastelemaan omia arvojaan ja asenteitaan, se on vähän niin kuin olis portit kiinni.”*

”Ihmisten kohtelu on kaikki kaikessa”

Haastattelemani esimiehet kuvasivat vuorovaikutuksen merkitystä seuraavalla tavalla: *”Jokainen ansaitsee tulla nähdyksi”. ”Puhuminen on tärkeää, mutta kuunteleminen vielä tärkeämpää.”* Esimiehen halu ja kyky kuunnella alaistaan viestii arvostuksesta. Monet arkiset johtajuuskäytännöt ja kohtaamiset koetaan tärkeämmiksi kuin harvoin juhlapuheissa annettu tunnustus ja ”hehkutus”. Työntekijöille on tärkeää, että esimies käy tervehtimässä, kyselee kuulumisia ja kuuntelee ihmisiä. Se vaatii kykyä olla läsnä.

Kuuntelemisen taito on yksi esimiehen tärkeimmistä taidoista (Viitala & Koivunen 2014: 168). Jotta voimme kuulla jotain, meidän täytyy kuunnella. Esimiehen on osoitettava kuulleensa sen minkä toinen on sanonut. Mikäli työntekijä huomaa, ettei esimies kuuntele hänen puhettaan, eikä pidä sitä arvokkaana, hän kokee sen helposti loukkauksena. (Juuti 2010: 31, 56.) Katsekontakti on tärkeä osa kuuntelemista. Alaisesta tuntuu turhauttavalla puhua tärkeistä työasioista esimiehelleen, joka samalla naputtelee tietokonettaan, räplää puhelintaan tai vilkuilee ulos ikkunasta. (Wink 2010: 57.) Non-verbaalinen viestintä on tärkeä osa kuuntelua; eleet, ilmeet, asennot, katsekontakti ja hyväksyvä läsnäolo. Aktiivisessa kuuntelemisessä on kyse keskittymisestä siihen mitä toinen sanoo ja taidosta tukea toisen itseilmaisua, jotta puhujan kannalta merkitykselliset asiat voivat tulla sanoitetuiksi. Tämä ei tarkoita toisen puhujan lauseen keskeyttämistä ja päälle puhumista. Kärsivällisyys, tarkentavat kysymykset ja avoin lähestyminen ilman tulkintoja tai ennakkokäsityksiä ovat aktiivisen kuuntelijan hyveitä. (Salmimies & Ruutu 2013: 106–107.)

3.2 Kaikkia ei voi johtaa samalla tyylillä

Pyysin haastateltavia kuvaamaan johtamistyyliään. Vastauksista voi tehdä päätelmän, että kaikkiin tilanteisiin sopivaa johtamistyyliä ei ole olemassa. Tilanteisiin

liittyvät tekijät määrittävät sopivimman johtamistyylin. On vain osattava tunnistaa tilannetekijät. Johtamistyylin valintaan vaikuttavat ainakin johtajan ja johdettavien ominaisuudet, organisaation rakenne ja kulttuuri (Paasivaara 2010: 32). Eräs esimies painotti: *”Tyylä vaihtelee porukan mukaan; jotkut tarvitsevat enemmän toimintavapauksia ja toiset taas enemmän ohjeistusta”*. Toinen esimies kertoi, että *”haastavaa on se, että ihmiset on erilaisia ja toimivat eri tavalla. Olen nyt sen tajunnut. (Esimiesuran) alkuaikoina en edes tullut ajatelleeksi sellaista. Luulin, että voin johtaa kaikkia samalla tavalla. Tajusin sitten, että ei tää toimi. Joku motivoituu eri tavalla. Mun pitää aina miettiä, että kuinka toimin minkäkin ihmisen kanssa. Sama palautteen kanssa. Joku ymmärtää pienestäkin asiasta ja toiselle pitää puhua kovemmin.”*

Esimies joutuu joskus opettelemaan sen, että kaikkia ei voi johtaa samalla tavalla. Tämän oivaltaminen vie joskus aikaa esimieheltäkin. Tämä käy ilmi seuraavasta esimiehen kertomuksesta, joka koskee hänen oivallustaan oikean johtamistyylin löytämisestä:

”Yritin vakuutella heitä (alaisia), että he osaavat. Yritin heidän kohdalla antaa vapautta, mutta he stressaantuivat siitä ihan hirveästi. Ehkä se kulttuuri on ollut aiemmin autoritaarinen. Kuvittelin antavani heille jotain positiivista, ja he kokivat sen negatiivisena. He kaipasivat tukea, tsemppausta ja sitä varmistamista”.

Esimiehen mukaan kukaan alaisista ei uskaltanut suoraan sanoa hänelle sitä, että he eivät halua itsenäisyyttä. Eikä esimieskään siinä vaiheessa ymmärtänyt ongelman ydintä.

”Se jatkui, että tuutko kattomaan. Sanoin, että ei tarvi, kyllä sä osaat. Sitten joku oli ihan uupumuksen partaalla. Silloin tajusin, että ei ne halua vapautta. Luulen, että työntekijä oli tottunut siihen, että johtaja tulee ja sanoo, että tee tuo noin”.

Autoritäärisen johtajuuden historia on pitkä. Vaikka monet sitä vieroksuvat, melkein yhtä monet tuntuvat sitä odottavan. Esimies joutuu joskus opettamaan työyhteisöään siihen, että valtaa ja vastuuta saa ja myös joutuu ottamaan koko työyhteisö yhdessä. Hänen on tehtävä näkyväksi se, miksi esimies ei itse pääätä asiaa yksin, eikä suostu ratkaisemaan ongelmaa itse, tai miksi häneltä ei aina voi odottaa selvää kantaa, ja miksi ylipäänsä hän haluaa osallistaa työntekijöitä. (Viitala & Koivunen 2014: 168.)

Edellä kuvatussa tapauksessa esimies joutui sopeuttamaan johtamistyyliään alaisensa valmiuksien mukaan ja omasta mielestään ottamaan vähän ”takapakkia”. Tiedostettuaan tilanteen ja muutettuaan käyttäytymistään esimies päätti edetä enem-

män ryhmänsä ehdoilla. Esimies aikoi jatkossakin kannustaa alaisiaan entistä itseenäisempään työskentelyyn ja vastuun ottamiseen, joskin pienin askelin edeten. Näin hän kommentoi: *”Toki mä pyrin siihen, että se on samalla valmentamista, että he pääsevät samalla kehittymään ja joskus toimimaan itsenäisemmin, ja että he oppivat omatoimisemmiksi ja luottaisivat enemmän itseensä”*.

Asiantuntijaorganisaatiossa esimiehen ei tarvitse itse tehdä tai osata kaikkea. Alaisiaan vastuuttamalla heidän osaamispotentialinsa tulee hyödynnettyä. Alaisten näkökulmasta vastuunjako on (useimmiten) palkitsevaa. He kokevat sen arvostuksen osoituksena. Tosin se edellyttää myönteistä ilmapiiriä, erilaista osaamista ja osaamisten tunnistamista, rohkeutta ottaa vastuuta sekä kykyä tehdä onnistumiset näkyviksi. Ja ennen kaikkea sitä, että alaiset haluavat kasvaa ja kehittyä tehtäviensä mukana. Aina ja kaikissa tilanteissa tämä ei välttämättä toimi, kuten edellä kuvatusta esimiehen kertomuksesta voidaan ymmärtää. Yksi selitys alaisten passiiviselle ja varovaiselle toiminnalle oli esimiehen mainitsema organisaatiokulttuuri ja aiemmat toimintatavat. Kyseinen esimies oli ehtinyt olla organisaatiossa vasta lyhyen aikaa.

Asiantuntijoiden kaipuuseen työn vapaudesta, mutta toisaalta myös esimiesten tarjoamasta tuesta ja kontrollista liittyy Mäen (2017: 232–233) kuvailema paradoksi. Asiantuntijan onnistumisen edellytyksiä ovat yksilön itseohjautuvuus ja valmius itsenäisiin ratkaisuihin. Omassa työssä halutaan olevan väljät raamit, joiden varassa voi käyttää omaa potentiaaliaan ja saada työrauhaa. Samalla asiantuntija voi kokea yksinäisyyttä valintojensa keskellä. Esimieheltä odotetaan silloin ohjausta, tukea, palautetta ja myös kontrollia. Esimiehen tukea tarvitaan ongelmatilanteiden ratkaisussa ja kehittymisen suuntaamisessa. Kontrolli kytkeytyy turvallisuuden ja välittämisen kokemuksiin. Johto kokee viestivänsä vähäisellä kontrollilla luottamusta johdettaviin, kun taas johdettavat voivat kokea sen kiinnostuksen puutteena. (Emt: 232–233.)

Esimiehen haasteena on kohdata johdettavansa yksilöinä, mutta yhdenvertaisesti ja samoilla säännöillä (Mäki 2017: 237). Alaiset ottavat mallia esimiehensä toimintatavoista. Heitä tavallaan johdetaan esimerkillä. Mitä se tarkoittaa? Kun puhutaan esimerkillä johtamisesta, niin tarkoittaako se sitä, että esimiehellä on oltava sädekehä päänsä päällä? Sitä tarkastellaan seuraavassa.

3.3 Tiedosta johtavasi esimerkillä

”Ole oma itsesi, se riittää”

Johtajan kannattaa olla aito oma itsensä. Vaara, että yrittää näytellä jotain muuta mitä ei ole, on olemassa, mutta pidemmän päälle se ei kannata. Esimiehet korostivat haastatteluissa omana itsenä olemista, rehellisyyttä ja oman persoonan kautta johtamista. Joskus siihen millaista käyttäytymistä esimieheltä odotetaan, saattaa liittyä vähän vanhahtavalta kuulostavia ajatuksia. Eräälle haastateltavalle oli rekrytointilanteessa sanottu, että kyseissä johtotehtävissä olevan pitää olla etäinen. Hän tuli valituksi ja alkoi miettiä, että pitääkö hänen muuttua ja omaksua erilainen tapa suhtautua ihmisiin. Sitten hän oli todennut, että: *”Eipä luonnistu minulta. Ei pysty vetään mitään roolia. Siinä menisi uskottavuus.”* Hän oli päättänyt olla oma lämminhenkinen, välitön ja avoin itsensä. Näin toimiessaan hän onnistui saamaan alaiset puolelleen ja myöhemmin vakuuttamaan myös oman esimiehensä. Tämä on mielestäni hyvä esimerkki oman persoonallisen tyyliä säilyttämisestä.

Omana itsenä oleminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, että työyhteisöön tuodaan kaikki persoonalliset toimintatavat. Työssä vuorovaikutus on osa ammatillisuutta, eikä oman persoonan ilmaisemista. Huutamista, kiukuttelua tai marttyyrin elkeitä yms. ei työyhteisöissä hyväksytä siltäkään perusteella, että ”minä nyt olen tällainen äkkiipikainen ihminen”. (Pohjanheimo 2012: 208.)

Millainen esimies onnistuu rohkaisemaan alaisiaan? Aito, luottamusta herättävä, arjessa läsnä oleva, joka huomioi mitä työyhteisössä tapahtuu. Esimies, joka osoittaa uskovansa alaisiinsa, ja joka myös palkitsee ja tekee näkyväksi onnistumiset, myös julkisesti. Esimiehen huomio, kiinnittyi se sitten onnistumiseen tai korjaamista vaativaan asiaan, tulkitaan välittämisenä ja kiinnostuksena työntekijöitä ja heidän tekemisiään kohtaan. Yhteiset arvot ja pelisäännöt sekä selkeät ja innostavat tavoitteet luovat turvallisen viitekehyksen työyhteisön toiminnalle. (Aarnikoivu 2008: 159.)

Haastattelemani esimiehet näkivät, että luottamusta rakennetaan esimerkillä. *”Olemalla rehellinen ja oma itteni. Ne ovat kaikkein tärkeimmät. Jos mä puhun toista mitä mä oon, ei se luottamus siitä rakennu.”* *”Jossain vaiheessa homma niin sanotusti kusee jos puhut muuta kuin teet.”* Tämä liittyy myös siihen, että esimiehen on tärkeää löytää oma johtamistyyliänsä ja olla oma rehellinen itsensä.

Johtajan odotetaan olevan sovussa itsensä kanssa, ja silloin on tärkeää, että hänen sanansa ja tekonsa vastaavat toisiaan (Paasivaara 2010: 21). Kuten eräs esimies puki sanoiksi: *”kun on rehellinen, on helpompi elää itsensä kanssa”*.

Esimerkillä johtaminen merkitsee haastattelemilleni esimiehille lupauksen pitämistä sekä omien opetustensa ja periaatteidensa mukaan elämistä. Mitä kaikkea esimerkillä johtaminen voi tarkoittaa ja miten se palvelee työyhteisöä? Tätä tarkastellaan kirjallisuuden ja esimiesten antamien esimerkkien valossa.

Esimies voi voimaannuttaa työntekijöitään rohkaisemalla ja näyttämällä mallia innovatiivisuuteen ja uusien rohkeiden ratkaisujen hakemiseen. Aikoina jolloin pysyvää on ainoastaan muutos, on entistä tärkeämpää se, että esimies toimii esimerkkinä itsensä kehittämisessä ja osoittaa toiminnallaan ratkaisukeskeisyyttä ja toimeen tarttumista. Esimiehiltä odotetaan, että he luovat työyhteisössään uskoa tulevaisuuteen ja auttavat näkemään muutokset mahdollisuuksina. Työyhteisössä huomataan herkästi kuinka innostunut esimies on omaan tehtäväänsä tai miten hän on sitoutunut muutokseen, entä miten hän kehittää itseään. Entä onko hänellä rohkeutta kohdata vaikeitakin asioita, ja onko hänellä kykyä iloita onnistumisista? (mm. Salmimies & Ruutu 2013.) Eräs haastattelemanini esimies kertoi innostavansa tiimiään omalla esimerkillään. Se tapahtuu hänen mukaansa siten, että hän omalla työskentelyllään osoittaa ponnistelevansa asioiden eteen ja noudattavansa sovittuja pelisääntöjä.

”Toimii sen mukaan mitä on julistanut”

Esimerkillä johtaminen eettisen johtamisen näkökulmasta tarkoittaa suoraselkäistä vastuun kantamista sekä puheiden ja tekojen yhteensopivuutta. Esimiehet toimivat roolimalleina alaisilleen. (Lambo, Lasthuizen & Huberts 2008: 161.) Käyttäytymistavat puhuvat puolestaan. Ne paljastavat esimiehestä enemmän kuin hänen puheensa. Esimerkillisesti toimimisessa on kyse oikeiden asioiden tekemisestä oikealla tavalla. (Viinamäki 2008: 98.) Tekojen ja sanojen sopusointu on esimiehen uskottavuuden peruselementti. Ilman uskottavuutta esimiehellä ei ole toimintaedellytyksiä, koska häneen ja hänen edustamiinsa asioihin ei sitouduta. (Aarnikoivu 2016: 160.) Esimies puhuu ja tekee asioita todeksi työyhteisössään. Se mikä niissä korostuu, tulkitaan hyväksyttäväksi. Myös se, mitä esimies ei tee eikä sano, on viesti. (Viitala 2007: 324.) *”Toimii sen mukaan mitä on julistanut”*, sanoi haastateltavani luottamuksen rakentamisesta. Nämä mainitut asiat tulivat useasti esille haastateltavien tarinoissa.

Eräessä organisaatiossa uuden tietojärjestelmän käyttöönotto teetätti paljon ylimääräistä työtä. Esimies kertoi: *”Myös alaiseni ovat joutuneet venymään tosi paljon ja tekemään ylitöitä. Olen sitten jäänyt tekemään heidän kanssaan töitä illalla ja viikonloppuna.”* Tällä esimies osoitti sitoutuvansa muutokseen ja sen tuottamiin lisäponnistuksiin sekä olemalla talkoissa mukana alaistensa kanssa, vaikka se tiesikin hänelle ympäröivä työpäiviä. Esimies halusi näin olla alaistensa käytettävissä ja tukena, vaikka häneltä tätä osallistumista ei olisi vaadittukaan.

Esimerkillä johtaminen on itsensä likoon laittamista. Se on tärkeää erityisesti organisaation muutostilanteissa. Muutostilanteessa valta saada asiat tapahtumaan syntyy esimiehen esimerkillisen toiminnan kautta, ei muodollisen vallan kautta. (Stenvall ja muut 2007: 73.) Muutossuuntautunut johtaja luo mahdollisuudet onnistuneelle muutokselle. Tämä ei ole uskottavaa, ellei esimies itse voi vakuuttaa olevansa muutoksen takana. Muutossuuntautuneelle johtamiselle on tärkeää kyky tulkita todellisuutta ja muuntaa alaisten uskomuksia, arvoja ja asenteita. Tälläkään ei ole merkitystä, ellei esimies kykene näyttämään esimerkkiään tilanteessa. Valtuuttamalla esimies vahvistaa alaistensa sisäistä motivaatiota, ja se taas vahvistaa heidän suuntautumista työrooliinsa. Valtuuttaminen luo pohjan yksilön kokemukselle merkityksellisyydestä, omasta pätevyydestä, itsemääräämisestä ja vaikuttamisesta. (Elo & Feldt 2008: 316.)

”Kuuntele myös narinaa”

Suhtautuminen muutokseen mainitaan usein kun puhutaan esimerkillä johtamisesta. Esimiehen ei kuitenkaan tulisi ajatella, että kaikki suhtautuvat muutokseen samalla tavalla tai jos esimies itse on innostunut muutoksesta, se ei tarkoita sitä, että alaiset välttämättä olisi. Kuten eräs haastatteleistani esimiehistä asian ilmaisi: *”Luulin, että kaikki ovat muutoksesta yhtä innoissaan kuin minä. Ja sitten ihmettelen miksi kaikki eivät ole mukana.. Pitäisi malttaa olla rauhallisempi, jotta ihmiset pysyy mukana.”* Toinen esimies painotti, että työyhteisön marinatkin pitää ottaa vastaan.

Joskus asioiden hidas eteneminen ja työyhteisön muutosvastarintaisuus voivat turhauttaa esimiestä. Silloin kannattaa tarkastella asioita toisesta näkökulmasta ja tiedostaa seuraava: *”Tilanteen rauhoittaminen on usein tarpeen. Tiedosta se ja mieti, mitkä asiat ovat sellaisia, mitkä pitää saada hoidettua heti, ja mitkä voivat odottaa.”*

Esimiehen on pyrittävä ikään kuin myymään muutos työyhteisössä ja auttaa työyhteisöään näkemään muutos mahdollisuutena. Millaisia haasteita siihen liittyy tai miten esimies tilanteessa toimii? Seuraavat esimiesten kommentit liittyvät siihen. *”On pakko keskustella, hakea tietoa, olla avoin asian kanssa. Että tämä on meille haastavaa, mutta yrittää luoda ilmapiiri, että kyllä me tästä selvitään. Olla rehellinen ja avoin. On oikein sanoa, että mä en jaksa tämän kanssa. Vaikeistakin asioista päästään kun on avoimuus, tuki ja luottamus, että tästä selviää.”* Jos muutosprojektissa on jotain sellaisia tehtäviä, joihin työntekijöiden kiinnostus ja osaaminen sopivat, esimies osallistaa heitä delegoimalla. Esimies kuitenkin kulkee rinnalla. Usein se, että työntekijät voivat osallistua muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen, tukevat muutoksen hyväksymistä.

Esimies joutuu joskus tarjoilemaan työyhteisölleen niukkuutta ja talouskuria. Haastatellut esimiehet kehottavat puhumaan asioista avoimesti ja perustelemaan. Mikä on tärkeää: *”Kuuntele myös narinaa. Ota se vastaan. Väen on lähdettävä taistelemaan asiaa kohti ja saamaan asiasta ote, jolloin selviäminen kääntyy työyhteisön eduksi. Vaikeistakin asioista selvittää”*. Joskus työyhteisö jää vellomaan ongelmisissa. *”Jos asioista on puhuttu pitkään ja on vatvottu jotain yhteisöllistä asiaa, ja se on aina vain pöydällä, niin kyllä esimiehen tehtävä on jossain vaiheessa laittaa peli poikki. Se on nyt päätetty ja tästä mennään eteenpäin! Mutta kaikilla on oltava tunne, että siihen on voinut vaikuttaa.”*

Esimerkillä johtamiseen liittyy kysymys avoimuudesta totuudelle; kuinka sitoutunut ja motivoitunut esimies on omaan johtamistehtäväänsä ja johtamisosaamisensa kehittämiseen. Se tarkoittaa esimiehen myös kykyä nähdä ja tunnustaa omat puutteensa ja rajoituksensa. Kun esimies myöntää avoimesti omat virheensä ja puutteensa, hän osoittaa, että kenenkään, ei myöskään johtajan, tarvitse olla kaikkivoipa tai kaikkietävä. (Viitala 2006: 323–324; Stenvall ja muut 2007: 73.) Esimieheltä vaaditaan erityistä rohkeutta, jotta hän voi myöntää epäonnistumisensa sekä tekemänsä virheet ja kantaa niistä vastuun. Rohkea on se, joka uskaltaa seistä sanojensa takana. (Salmimies & Ruutu 2013: 62–63.)

Hyvä esimies ei ole täydellinen ja virheetön esimies. *”Jos tulee tehtyä tahattomasti jossain moka, se pitää pystyä myöntämään. Omat virheensä pitää myöntää, niitä ei saa laittaa kenenkään syyksi.”* Näin tekee suoraselkäinen esimies. Haastateltavat korostivat omana itsenä olemista, aitoutta, persoonallisuutta, epätäydellisyyttä ja inhimillisyyttä. Haastatteluissa viitattiin siihen, mitä Salminen (2011: 276) kirjassaan kuvaa: Esimies voi paljastaa oman heikkoutensa, jolloin hän ehkä tulee huomanneeksi, että alaiset arvostavat esimiestä, joka tuntee ja myöntää rajansa. Sitä pidetään vahvuutena, ei heikkoutena.

4 ESIMIES VALMENTAVANA JOHTAJANA

Haastattelemani esimiehet kuvasivat johtamistyyliään. Kuvaukset sopivat valmentavaan johtamiseen, jossa keskeistä on avoin vuorovaikutus, luottamus ja vastuiden jakaminen. Kaikkein tärkein lähtökohta valmentavassa johtamisessa on alaisten tunteminen. Tätä mieltä olivat haastattelemani esimiehet: *”Jokainen motivoituu ja kokee palautteen omalla tavallaan. Tunne alaisesi.”* Esimiehen tulee tuntea myös työyhteisönsä arjen ja tilanteet: *”Ole tietoinen siitä mitä työyhteisössä tehdään ja mitä siellä tapahtuu. Se edellyttää esimieheltä työyhteisöön jalkautumista.”*

4.1 Oivalluta ja kannusta

Valmentavan johtamisen lähestymistapa perustuu positiiviseen ihmiskuvaan, luottamukseen ja toisia arvostavaan asenteeseen. Siinä uskotaan henkilön kapasiteettiin ja kykyyn kehittyä. Kehittymistä tuetaan palautteella. Valmentava johtaja auttaa alaisiaan ennen kaikkea tunnistamaan itse mahdollisuutensa parantaa ammattitaitoaan ja luomaan itselleen välineitä kehittyä. Valmentavan johtamisen on sovittava kulloiseenkin tilanteeseen ja alaisen kehitysvaiheeseen. Toki uusissa tehtävissä on saatava riittävästi tukea ja ohjausta. (Mm. Mäkelä ja muut 2013: 11–12; Salmimies & Ruutu 2013: 96–97.)

Asiantuntijaorganisaatiossa on luontevaa, että esimies luottaa alaistensa osaamiseen ja antaa heille itsenäisyyttä, vastuuta ja toimintavapauksia päätöksenteossa. Tämä ei tarkoita sitä, että esimies ei lainkaan valvo tai ole kiinnostunut alaistensa tekemisistä. Erään esimiehen sanoin: *”Tietty arviointi ja tarkkailu on paikallaan, jotta ihmiset eivät koe olevansa tuuliajolla.”* Tai kuten toinen esimies kertoi: *”Luotan siihen, että ihmiset tekevät sen, minkä kuuluu ja kehittävät oma-aloitteisesti tehtävänsä. Olen paikalla silloin kun he tarvitsevat, mutta yritän olla päsmäröimättä.”*

Tutkimuksissa on todettu, että hierarkioiden purkaminen ja päätösvallan hajauttaminen voi aiheuttaa työntekijöille jopa hämmennystä ja epäreiluuden kokemuksia. Näin voi tapahtua silloin, jos vastuut ja odotetut toimintatavat ovat jääneet epäselviksi tai että uudistuksen myötä työntekijät ovat saaneet lisätehtäviä ilman korvausta. (Koski, Järvensivu & Nikkanen 2014: 98.)

Valmentavassa johtajuudessa esimies tietoisesti ja tavoitteellisesti kohtaa alaisensa ryhmänä ja yksilöinä riittävän usein. Hän nostaa työpaikan ilmapiirin yhteisen huomion ja vaalimisen kohteeksi. Keskustelemalla selviydytään myös vaikeista asioista, ja on tärkeää, että esimies tukee virheiden ja ongelmien rakentavaa käsittelyä kes-

kustelemalla. Onnistunut vuorovaikutus ei ole yksinomaan esimiehen varassa, vaan hän yhdessä henkilöstön kanssa luo yhteisiä pelisääntöjä työyhteisön ilmapiiriin parantamiseksi ja seuraa niiden toteutumista. (Stenvall ja muut 2007: 76.)

Vuorovaikutukseen valmentavassa johtajuudessa kuuluvat dialogi, kyseleminen, kuunteleminen, asioiden ja tilanteiden analysointi, palautteen antaminen ja tavoitteista keskusteleminen sekä tarvittaessa ohjaaminen ja neuvominen. Esimiehen tulee kyetä tunnistamaan alaisten ja tilanteiden tarpeita sekä olla motivoitunut toimimaan valmentajana ja soveltaa sopivaa valmentajan roolia. Valmentavassa johtajuudessa esimiehen ihanteellisia ominaisuuksia ovat empaattisuus, rehellisyys ja puolueettomuus. Empatia työyhteisössä nimittäin edistää tasapuolista ja oikeudenmukaista kohtelua kaikkia kohtaan. (Mäkelä ja muut 2013: 85.) Northousen (2004: 310–318) mukaan hyvä johtaja toimii rehellisesti ja edellyttää sitä myös muilta. Rehellisyyteen periaatteena liittyvät avoimuus, totuudessa pysyminen ja tosiasioiden huomioonottaminen.

Vuorovaikutustilanteissa esimies voi joskus sortua valikoivaan tai näennäiseen kuunteluun, jolloin hän käyttää kuulemaansa vain omien mielipiteiden vahvistamiseen tai sulkee korvansa muilta kuin omilta ajatuksilta. Valmentavalta esimieheltä odotetaan läsnä olevaa vuorovaikutusta. Salmimiehen ja Ruudun (2013: 114–116) mukaan se tarkoittaa kykyä keskittää koko huomio käsillä olevaan tilanteeseen ja ihmisiin positiivisen energian synnyttämiseksi. Esimieheltä se vaatii sitä, että hän on aidosti kiinnostunut toisten ajatuksista ja mielipiteistä ja osaa hyödyntää niitä. Esimiehen asennoituminen on arvostavaa ja tasavertaista toista kohtaan. Hän osaa kuunnella asiaa riippumatta tyylistä, jolla ihminen asian esittää. Hän suhtautuu myönteisellä uteliaisuudella toisen ajatuksiin ja osaa tehdä tarkentavia kysymyksiä sekä yrittää ymmärtää asioita useasta näkökulmasta ennen kuin toimii. Eikä hän provosoidu hankalissa tilanteissa, vaan pystyy vastaanottamaan rauhallisesti vahvojakin tunneilmaisuja. (ks. myös Stenvall ja muut 2007: 76.)

Keskustelussa pitäisi pyrkiä ongelmapuheesta ratkaisupuheeseen. Ongelmapuhe sisältää valituksia, syytöksiä ja toivottomuuden ilmaisuja. Ratkaisupuhe sisältää pieniä toivonkipinöitä, ehdotuksia, ideoita ja myönteisiä havaintoja. Ihmisen ongelmia pitää kuulla, mutta sitten yrittää kääntää ongelma tavoitteeksi; millaiseksi toivot tilanteen muuttuvan, mitkä asiat tulevat olemaan erilailla hyvin toimivassa tilanteessa, mistä huomaa kun asiat toimii. Näillä kysymyksillä esimies voi auttaa alaistaan ratkaisupuheen luomisessa. (Salmimies & Ruutu 2013; Hicks 2014: 68–76.)

Rakentavaa ja arvostavaa kieltä käyttäessään esimies osallistuu ja rohkaisee muita arvostavan kulttuurin rakentamiseen. Se on edellytys myönteiselle kehitykselle ja muutokselle. Kun puhumme ongelmista, virheistä ja puutteista, näemme niitä entis-

tä enemmän ympärillämme. Jos taas keskitymme voimavaroihin, vahvuuksiin ja niihin asioihin, jotka ovat hyvin, rakennamme avoimempaa ja vuorovaikutteisempaa kulttuuria. (Hornstrup & Berg 2014: 51.)

Oivalluttaminen on valmentavan johtajuuden vuorovaikutuksen avainsana. Oivalluttamisessa on kyse siitä, että esimies haluaa auttaa työntekijäänsä näkemään tältä itseltäänkin piilossa olleita mahdollisuuksia, vaihtoehtoja tai näkökulmia. Esimies ei kerää tietoja pelkästään tehdäkseen itse analyysin eri näkemyksistä, vaan laukaistakseen toisen henkilön ajatusprosessin. Oivalluttava esimies esittää kysymyksiä, jotka hyödyttävät ongelmanratkaisua ja heijastavat henkilöstön kuuntelemista ja heidän näkemystensä ymmärtämistä. Hyvät kysymykset vievät eteenpäin, ovat tulevaisuussuuntautuneita, synnyttävät sitoutumista ja vievät toimintaa kohti. Niillä aktivoidaan toisen ihmisen päänsisäinen prosessi. Ongelmanratkaisutilanteissa työntekijää kannustetaan etsimään itse ratkaisuja sen sijaan, että saisi valmiit vastaukset esimieheltään. (Salmimies & Ruutu 2013: 167; Hicks 2014: 77–78; Whitmore 2015: 44–57.)

Haastattelemani esimies kuvasi tapaansa valmentaa näin: Jos esimies haluaa alaisensa toimivan itseohjautuvasti, on hänen luotettava työntekijöidensä arviointikykyyn. Esimies rohkaisee siihen sanomalla, että *”teillä on paras asiantuntemus”*. Esimies ei anna valmiita vastauksia. Kun alainen tulee ehdotuksen kanssa, hän antaa siitä palautetta ja sanoo esimerkiksi: *”hienosti keksitty”*. Jos alainen on taas epävarma ja tulee kysymään esimieheltään neuvoa, esimies esittää vastakysymyksen: *”Mitä itse tekisit?”* Vastauksen kuultuaan esimies sanoo, että *”huomasitko, että sulla oli tosi hyvä ehdotus. Mulla ei ole parempaa. Näetkö, että sä osaat nämä jutut.”*

Onnistuuko oivalluttaminen aina? Esimies kertoo, että: *”Käyn aktiivisesti keskustelua alaisten kanssa ja kysyn enemmän kuin vastaan. Jos oivallusta ei tapahdu, jollekin pitää sanoa asiat suoraan. Riippuu henkilöstä.”* Valmentaminen ei tehoa jos valmennettavalla ei ole siihen halua: *”Kun motivaatio (työhön) on poissa, ei siinä oikein toimi oivalluttaminen. Työmotivaatio lähtee viime kädessä työntekijästä itsestään.”*

Tästä on pääteltävissä, että oivalluttamisen voima riippuu henkilöstä ja joskus tilanteesta. Oivalluttaminen on joskus hidas tapa, ja siihen joutuu kuulemma opettamaan ihmisiä. *”Työntekijäni ovat jo oppineet ymmärtämään, että minulta he eivät saa suoria vastauksia, mutta hyviä kysymyksiä osaan esittää”*.

Työntekijän valtuuttaminen vastuunottamiseen voi tuntua esimiehestäkin joskus hankalalta. On kuulemma joskus opittava, että esimiehenä ei kannata sekaantua kaikkeen. Ja vaikka esimiehestä tuntuisi, että hän pystyisi itse tekemään jonkin asian nopeammin, ei tekemisen iloa ja oppimisen mahdollisuutta voi viedä alaiselta pois.

Hakanen (2010) kuvailee esimiestä näin: *”Modernin organisaation esimies pitää itseään työntekijöidensä palvelijana, joka luo työntekijöilleen kehittymismahdollisuuksia eikä hengitä niskaan.”*

4.2 Valmentavalla johtajuudella luodaan optimismia

Aidosti myönteinen ajattelu kantaa hankalien tilanteiden läpi

Valmentavaan johtajuuteen kuuluu optimismi, sillä se on uusia näkökulmia ja ratkaisuja etsivä lähestymistapa. Optimismi on suhtautumistapa asioihin ja elämään. Se on luottamusta ja uskoa siihen, että eteen tulevat haasteet ja asiat voidaan ratkaista, ja että niitä voidaan muuttaa parempaan suuntaan. Siihen liittyvä pystyvyysusko tarkoittaa sitä, että asiat järjestyvät kun niiden eteen tehdään sinnikkäästi töitä, ja että ihminen voi omalla käyttäytymisellään vaikuttaa asioiden kulkuun toimimalla ennakoivasti eikä vain jälkikäteen reagoimalla jo tapahtuneisiin asioihin. (Salmimies & Ruutu 2013: 73–74.) Järvinen, Rantala ja Ruotsalainen (2014: 71) määrittelevät optimismin olevan yksi niitä moderneja osaamisasia, joita työntekijöiltä edellytetään. Optimismi on heidän mukaansa *”oikeanlaista tarkkanäköisyyttä vaativina aikoina”*.

Valmentava johtajuus keskittyy vahvuuksien ja aikaisempien onnistumisten esiin nostamiseen tietoisella tavalla. Uskotaan myös, että ihminen motivoituu siitä, että hän voi venyttää ja haastaa osaamisensa. Optimismi on opittava elämänsänsä. Se ei tarkoita päälle liimattua positiivista ajattelua, jolloin missä tahansa tilanteessa ihmisen pitäisi ajatella positiivisesti ja kieltää ongelmien olemassaolo. Kun ihminen uskoo omiin kykyihinsä ja mahdollisuuksiinsa onnistua, hän kykenee ylittämään itsensä ja rikkomaan omat rajansa. (Salmimies & Ruutu 2013: 73–74.)

Esimiehen tehtävänä on hahmottaa organisaationsa tulevaisuudenkuva alaisilleen konkreettisesti, ymmärrettävällä ja käytännönläheisellä kielellä sekä maalata uskottavia, innostavia ja myönteisiä tulevaisuuden visioita ja valaa uskoa onnistumisen todennäköisyyteen. Esimieheltä vaaditaan sitkeyttä ja kestävyyttä sekä kykyä sietää keskeneräisyyttä muutoksessa. Esimerkin voima toimii myös tulevaisuuden viitoittamisessa. *”Kerron avoimesti mitä on menossa ja kerron myös, että kyllä tästä selvitään. Joskus oma olemus kertoo asioista ja osoittaa, että ponnistelee asioiden eteen.”* Tämä kommentti tuli haastateltavalta.

Toiveikkuutta vaalitaan tekemällä pienetkin onnistumiset näkyviksi kun ne sanoitetaan: *”Pidetään hauskaa kun jokin projekti on saatu päätökseen.”* Toivo avaa mahdollisuuden tulevaisuudelle ja kantaa pyrkimyksissä eteenpäin.

Muutoksen pyörteissä tarvitaan turvallisuuden kokemusta, sillä ilman sitä ihminen käyttää energiansa uhan ja epävarmuuden tunteiden torjumiseen. Muutokseen liittyy tunneperäisyys. Ihmiset eivät käyttäydy rationaalisesti tilanteessa, jossa kokevat turvallisuutensa uhatuksi. Esimiehen tehtävänä on siten pyrkiä luomaan turvallisuuden tunnetta työyhteisöön. Haastavaksi tämän tekee se, että esimies on usein muutosprosessissa eri kohdassa kuin johdettavansa. (Stenvall ja muut 2007: 31, 115.) Seuraava esimiehen kommentti vahvistaa sen, että esimerkillä johtamisella on väliä.

”Meillä oli tosi vaikea muutosprosessi. Se oli koko talolle tosi kova paikka. Huomasin, että miten iso merkitys sillä on, että johto lähtee siihen positiivisin mielin. Osa esimiehistä lähti siihen valitus mielessä. Ja sen sitten huomasi koko porukasta.”

Optimisti ajattelee vastoinkäymisistä niin, että ne opettavat meille jotain tärkeää. Myönteinen ajattelu synnyttää myönteisiä tunteita. Esimies kertoi: *”Kahdenkeskisisä tilanteissa jos puhutaan jostain negatiivisesta asiasta, ja on jotain kehitettävää, pitää löytää myös positiivinen kulma ja asia, että ei vain puhu siitä mikä on huonosti. Se ei saa kuitenkaan olla tuulesta temmattua, vaan totuudenmukaista.”*

Optimistinen esimies etsii mieluummin ratkaisuja kuin vatvoo ongelmia. Sitä kautta hän näyttää omaa esimerkkiään. Hän ikään kuin rakentaa siltaa sen kuilun yli, joka on onnistuneen muutoksen ja alaisten kokeman muutokseen liittyvän ahdistuksen ja muutosvastarinnan välillä. Esimiehen olisi hyvä tiedostaa, että hän on asemansa puolesta eturintamassa näyttämässä uutta suuntaa. Sanat ovat tärkeitä, mutta teot ovat sitäkin tärkeämpiä. (Salmimies & Ruutu 2013.)

”Muutoksesta pitää puhua. On marinan aika, siitä puhutaan tietty aika. On avointa keskustelua ja erilaisia mielipiteitä, ja siitä puhutaan tietty aika ja sitten stopataan. Kiteytetään se mitä on saatu esille. Ja meillä on kuitenkin nämä ja nämä osaamiset. Olisiko meidän syytä tarttua asiaan ja tehdä, että päästään eteenpäin. Esimies näyttää suuntaa. Loppujen lopuksi kukaan ei halua jämähtää marinan maailmaan.”

Esimiesten vinkit valmennukseen tiivistettynä ovat:

- Oivalluta, kysy, älä anna suorita vastauksia.
- Kuuntele.
- Anna hyvää palautetta ja iloitse onnistumisista.
- Älä säästele kehuissa.
- Muista, että esimieskin tarvitsee palautetta onnistumisistaan.

Palveleminen on molemminpuolista

Valmentava johtaja kokee olevansa työyhteisön palvelija, mutta hyvässä esimies-alaisuudessa palvelemisesta muodostuu kahdensuuntaista. Esimies kommentoi sitä näin: *”Palveleva johtajuus on asenne, jonka toivon myös välittyvän työntekijöille. He omalla osaamisellaan ja työyhteisötaidoillaan palvelevat myös minua (esimiestään). Asenne tarttuu koko työyhteisöön.”*

Työyhteisöihin mahtuu hankaliakin persoonia. Esimies kertoi: *”On ollut haasteellisia työntekijöitä. Olen tietoisesti ajatellut heistä hyvää ja halunnut nähdä heissä hyvää. Pitää joskus psyykätä itseään. Etten vain splittaa jotain hyväksi ja huonoksi. On monenlaista sävyä, ei vain mustaa ja valkoista.”*

Eettisesti toimiva esimies ruokkii käyttäytymisellään ja esimerkillään alaistensa työyhteisötaitojen kehittymistä. Tähän vaikuttavat keskinäinen kunnioitus, luottamus sekä toimiva esimies-alaisuus. Tutkimuksen mukaan tärkeimmistä eettisen esimiehen ominaisuuksista on reiluus työntekijöiden kohtelussa ja palkitsemisessa. Eettisyys johtamisessa ja hyvät työyhteisötaidot vaikuttavat myönteisellä tavalla organisaation tehokkuuteen. (Yang, Ding & Wen Lo 2016: 360–368.)

Työyhteisötaitojen merkityksestä on puhuttu viime aikoina, mutta vähemmän kuin esimiestaidoista. Työyhteisötaidoilla tarkoitetaan työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia hyvän johtajuuden toteutumiseen omassa roolissaan perustehtävää edistäen, esimiestä ja koko työyhteisöä tukien. (mm. Keskinen 2005.)

Työntekijä, jolla on hyvät työyhteisötaidot:

- tuntee työnsä tavoitteet ja menetelmät,
 - pyrkii tekemään työnsä mahdollisimman hyvin ja kehittää itseään,
 - pitää kiinni sovituista asioista, ja joustaa tarvittaessa,
 - tuntee vastuuta tekemisistään ja osaa reflektoida omaa toimintaansa ja sen seurauksia muihin,
 - huolehtii hyvinvoinnistaan,
 - noudattaa työpaikkansa pelisääntöjä,
 - kykenee avoimeen ja rakentavaan vuorovaikutukseen,
 - on kiinnostunut myös muiden töistä, ymmärtää erehdyksiä,
 - auttaa johtamisessa,
 - hyväksyy erilaisia mielipiteitä ja
 - osaa käsitellä ristiriitatilanteita
- (mm. Rehnback & Keskinen 2005).

Keskeisiä työyhteisötaitoja ovat myös tunnetaidot. Tunnetaidot ovat tietoisuutta omista tunteista, omien tunteiden käsittelyn taitoa, itsensä motivoimista, toisten ihmisen tunteiden tunnistamista ja ihmissuhteiden vaalimista. Tunnetaidot edellyttävät omien tunteiden tunnistamista ja niistä vastuun ottamista. Työroolissa tulee osata käsitellä, hillitä ja hallita tunteensa. On hyvä ottaa mieltään vaivaavat asiat puheeksi ja kertoa omista toiveistaan ja tarpeistaan. Omaa kiukkuaan ja pahaa päiväänsä ei saa heijastaa muihin. (Vesterinen 2010: 112–113.)

Alaisen työyhteisötaitojen kehittymiseen vaikuttaa myös esimiestyö. Esimies voi vaikuttaa johtamalla oikeudenmukaisesti ja edistämällä työntekijän pyrkimyksiä vaikuttaa työhönsä ja työympäristöönsä sekä olemalla aktiivisessa vuorovaikutuksessa kaikkien alaisensa kanssa oppien tuntemaan heidän toimintatapansa ja kuuntelemalla kaikkia. (Emt: 115–117.)

Valmentavaan johtajuuteen liittyy myös esimiehen kyky rakentaa luottamusta, ja taito innostaa tiimiä sekä antaa suoriutumista tukevaa palautetta. Näitä asioita käsitelen seuraavaksi.

4.3 Esimies luottamuksen rakentajana

Luottamuksen kokemus mahdollistaa työyhteisössä luovan kehityksen. Tehokkuutta ja tuloksellisuutta saavutetaan parhaiten kun luottamussuhteet ovat kunnossa. Luottamuksen merkitystä perustellaan näin: *”Luottamusta edistävää johtamista tarvitaan, jotta ihmiset voivat työskennellä rakentavalla tavalla yhdessä organisaation perustehtävän suorittamiseksi. Luottamus edistää ristiriitojen rakentavaa ratkaisemista. Se taas vaikuttaa siihen, miten työntekijät sitoutuvat työhönsä. Sitoutumisen on puolestaan todettu edistävän vastuullisuutta. Näillä kaikilla on yhteys toiminnan tuloksellisuuteen.”* (Kets de Vries 2007: 302.)

4.3.1 Luottamus esimies-alaisuudessa

Luottamus on keskeinen esimies-alaisuusvaikutussuhteen elementti, mutta siihen vaikuttavia tekijöitä suhteen osapuolet arvottavat yleensä vähän eri tavalla. Luottamuksellinen esimies-alaisuusvaikutus vaatii rakentamiseen osapuolten välistä avoimuutta, vuorovaikutuksen sensitiivisyyttä sekä tavoitettavissa olemista. Nämä ovat tärkeitä niin esimiehille kuin alaisillekin. Alaiset pitävät tärkeänä myös esimiehen integriteettiä, rehellisyyttä sekä pätevyyttä. (mm. Werbel & Henriques 2009.) Luottamuksen rakentuminen on sidoksissa oikeudenmukaisuuden kokemuksiin. Vastaavasti

epäluottamuksella on yhteytensä epäoikeudenmukaisuuden kokemiseen. (Stenvall ja muut 2007: 74.)

Esimiehen ennakoitavissa oleva käytös ja oikeudenmukaisuus synnyttävät luottamusta. Mikäli esimies pystyy luottamaan alaisiinsa, hänen ei tarvitse turvautua ali-tuiseen kontrolliin. Esimiehen kokemus luottamuksesta edistää työssä viihtymistä ja vapauttaa esimiehen voimavaroja mielekkääseen työhön kun aikaa ei kulu työn oh-jeistukseen ja valvontaan. Myös työntekijä, johon luotetaan ja joka saa työssä toteut-taa itseään eikä vain esimiehen ja organisaation toimintaohjeita, tekee tulokselli-sempaa työtä ja voi paremmin. Työhyvinvoinnin kannalta keskeisimpiä taustatekijöi-tä ovat työhön liittyvä autonomia eli mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, sen si-sältöön, kehittämiseen ja työaikoihin. Kun työyhteisössä on luottamusta, työ sujuu. Ihmiset tietävät mitä heiltä odotetaan ja he antavat toisillekin työrauhan. Luotta-muksen rakentamisen peruselementtejä ovat kaikkien tiedossa olevat yhteiset peli-säännöt. (Rauramo 2008: 132–133.) On tärkeää, että työntekijä tietää mitä häneltä työssä odotetaan. Luottamussuhdetta esimiehen ja alaisen välillä vahvistaa se, että he ovat yhdessä tunnistanee ne asiat, joihin työntekijän odotetaan vaikuttavan. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014: 61–62.)

Luottamusta voidaan siten pitää toimivan esimies-alaisuuden perusedellytyksenä. Luottamus rakentuu vuorovaikutuksen kautta. Luottamukseen perustuvassa johta-misessa esimies luottaa alaisiinsa ja alaiset luottavat esimieheensä ja työtove-reihinsa. Kun esimies ja henkilöstö luottavat toisiinsa, he pystyvät avoimemmin il-maisemaan ideoita toiminnan kehittämiseksi. Kokemus vaikutusmahdollisuuksista ja niiden hyödyntämisestä vähentää työperäistä stressiä ja edistää työviihtyvyyttä. (mm. Salmimies & Ruutu 2013: 88.)

Mitä luottamus on? Miten se määritellään? Luottamus on erään määritelmän mu-kaan yhteisössä syntyvä odotus säännönmukaisesta ja rehellisestä käyttäytymisestä. Se toteutuu tai tuhoutuu ihmisten kohtaamisessa erilaisissa vuorovaikutustilanteis-sa. (Paasivaara & Nikkilä 2010: 87.)

Luottamuksen kriteereitä ovat:

- Suhteen osapuolten välillä vallitsee riippuvuus.
- Luottamus sisältää optimistisen odotuksen toisen myönteisestä käyttäy-tymisestä.
- Luottamus on riskinottoa, sillä siihen sisältyy mahdollisuus haavoittuvuu-teen. Samalla siihen liittyy odotus ja lupaus siitä, että osapuolet eivät käytä tilannetta hyväkseen.
- Luottamus on vapaaehtoista yhteistyötä, josta molemmat hyötyvät.
- Luottamusta ei voi synnyttää pakottamalla.

- Luottamukseen sisältyy oletus toisten oikeuksien suojelemisesta. (Kalliomaa & Kettunen 2010: 41, 62).

Luottamussuhteeseen liittyy käsite ”taipumus luottaa”. Se on jonkinlainen perus- asennoituminen, joka kohdistuu yleisesti ihmisiin ja tilanteisiin. Se on uskoa ihmisyteen ja siihen liittyy myös luottava asenne. Lähtökohtaisesti voidaan olettaa ihmisten olevan rehellisiä, hyvántahtoisia ja kykeneviä. (Aarnikoivu 2008: 60.)

Uskotaan, että luottamus aikaansaa työntekijässä motivaatiota ja sitoutumista. Se myös lisää työntekijän aloitteellisuutta ja tuottavuutta sekä innokkuutta kehittää osaamistaan ja toteuttaa itseään työssään. Luottamuksen ansiosta työntekijä on halukkaampi jakamaan uusia ideoita yhteisönsä hyödyksi. Ilman luottamusta ei ole pohjaa, jonka päälle tuottavaa ja innovatiivista toimintaa voidaan rakentaa. (Salmimies & Ruutu 2013: 88.) Näin ollen luottamus on tärkeä työhyvinvoinnin ja organisaation tuloksentekevyyden parantaja (mm. Kalliomaa & Kettunen 2010: 39). Kun taas vastaavasti luottamuksen puute heikentää organisaation jäsenten kykyä kohdata uutta ja keskittää energiaansa yhteisiin tavoitteisiin.

Luottamuksen kääntöpuoli on epäluottamus. Se voi merkitä eri ihmisille eri asioita. Kukin kokee sen tavallaan. Menetetyn luottamuksen korjaaminen on vaikeaa ja aikaa vievää. Epäluottamus työyhteisössä on kuluttavaa. Ihmiset alkavat suojautua ja varautua pettymyksiin sen sijaan, että kehittäisivät työtään. Kyky sopia asioista keskenään ja tahto tehdä yhteistyötä vähenee. Epäluottamusta aiheuttavat tekijät ovat tilannesidonnaisia, eivätkä yleisiä. Eri työyhteisöissä eri tekijät aiheuttavat epäluottamusta. (Harisalo, Karma & Wägar 2006: 4612, 4852; Kets de Vries 2007: 302; Kurttila ja muut 2010: 53–54.)

Luottamuksen syntymiseen esimiestä kohtaan vaikuttaa se, miten johdettavat kokevat hänen osaamisensa esimiehenä, miten he aistivat esimiehen välittävän alaisuuttaan sekä miten he kokevat esimiehen olevan omistautunut ja sitoutunut organisaatioon. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014: 27.) Muutostilanteessa luottamuksen syntymiseen vaikuttaa erityisesti se, miten alaiset kokevat saavansa tietoa esimiehiltään ja organisaation johdolta (Stenvall ja muut 2007: 74).

”Esimies näyttää suunnan”

Hyvä työilmapiiri edesauttaa organisaation menestymistä ja tukee jäsentensä hyvinvointia. Ilmapiiri rakentuu kaikkien työyhteisön jäsenten myötävaikutuksella päivittäin. Esimiehen tekemisillä ja tekemättä jättämisillä on merkittävä vaikutus organisaation ilmapiiriin. Hyvän ilmapiirin kannalta esimiehen toiminnalta odotetaan tietynlaista jäämäkkyyttä, oikeudenmukaisuutta, johdonmukaisuutta sekä työyhteisön

yhteisten tavoitteiden kirkastamista. Ilmapiirin rakentumisen kannalta luottamus on kriittinen tekijä. (Aarnikoivu 2008: 57–58.)

Luottamuksen rakentamisessa on kysymys kyvystä luoda turvallinen, kannustava ja hyvän hengen yhteisö, jossa henkilöt kokevat voivansa kasvaa ja kehittyä. Esimieheltä se vaatii moraalista vastuuta, osaamista, hyväntahtoisuutta ja positiivisia aiko- muksia. (Salmimies & Ruutu 2013: 88.) Luottamus luo perususkoa onnistumiseen. Luottaminen on sanoin ja teoin ilmaistu näkemys: ”*Me voimme onnistua yhdessä*”. (Harju 2002: 122.)

Monikaan ei seuraa tai tue esimiestä, johon ei luota. Ilman luottamusta voidaan kyllä työskennellä organisaatiossa, mutta työhön ei sitouduta. Esimies voi päivittäisellä toiminnallaan paitsi rakentaa, myös tuhota organisaatiossa vallitsevan luottamuksen ilmapiirin. Luottamuksen rakentaminen on taito, jota voi kehittää. (Rauramo 2008: 132.)

Luottamuksen rakentaminen on työlästä ja aikaa vievää, mutta kannattavaa. Luottamuksen kokemus vaikuttaa siihen miten henkilö sitoutuu työhönsä ja yhteisöönsä. Myönteisimmillään kyse on siitä, että henkilö tulee mielellään töihin, työskentelee innokkaasti ja ahkerasti, tuntee vastuuta työyhteisöstä ja sen kehittämistä. Lämsä ja Hautala (2005: 92–97) erottavat viisi elementtiä, jotka ovat tärkeitä luottamus- suhteen rakentumisessa. Nämä liittyvät organisaation arvoihin, tavoitteisiin ja toimintaperiaatteisiin sekä vuorovaikutukseen, välittämiseen ja osaamisen kehittämiseen. Periaatteita käydään läpi tarkemmin seuraavassa.

Luottamussuhteen rakentumisen periaatteet

Arvojen ja tavoitteiden yhteneväisyys: Organisaation ja työntekijän väliset arvot ja tavoitteet ovat sopusoinnussa. Työntekijä hyväksyy ne arvot ja päämäärät, joita organisaatio tavoittelee. Näistä on kuitenkin pystyttävä keskustelemaan tarvittaessa. Määrätietoinen arvoilla johtaminen luo kuitenkin sellaisen ilmapiirin, jossa arvoja korostetaan, ja jossa arvoista koetaan olevan hyötyä esimerkiksi ratkaisujen ja valintojen perusteluina (Lämsä & Hautala 2005: 96; ks. myös Viinamäki 2008: 111).

Toimintaperiaatteiden ja tapojen johdonmukaisuus: Tarkoituksena on kohdella ihmisiä oikeudenmukaisesti ja samoilla periaatteilla, ja huolehtia siitä, että annetusta lupauksista pidetään kiinni. (Lämsä & Hautala 2005: 96.) Mattilan (2006: 77–80) mukaan luottamus on antautumista epävarmuuteen hyvässä uskossa. Määritelmä on varsin osuva. Työnantajaa kohtaan tunnettu luottamus syntyy siitä, että työntekijät kokevat tullessa kohdelluiksi oikeudenmukaisesti. Siihen sisältyy myös kokemukset työpaikan pysyvyydestä ja työnantajan osoittamasta arvostuksesta. Ko-

kemus huolenpidosta ja työnantajalta saadut näytöt vahvistavat turvallisuuden tunnetta ja sitä kautta luottamusta.

Osallistuminen ja keskustelun avoimuus: Avoimuus on tärkeä edellytys luottamuksen rakentumiselle. Käyttäytymisen tasolla avoimuus tarkoittaa omien ajatusten ja mielipiteiden vapaaehtoista jakamista, rohkeutta puuttua epäkohtiin, johdonmukaista puhetta niin positiivisissa kuin negatiivisissa asioissa, lupauksen ja tekojen yhteneväisyyttä sekä erilaisten ihmisten arvostamista. Ilmapiiriltään avoimessa työyhteisössä henkilöstö osallistuu työpaikkansa ja työnsä kehittämiseen. Luottamusta rakentava esimies on vuorovaikutuksessaan suora ja rehellisen rakentava ja hienotunteinen. (Lämsä & Hautala 2005: 96–97; ks. myös Rauramo 2008: 132.)

Avoimen vuorovaikutuksen merkitys nousee esille myös työntekijöiden tavoitteiden integroinnissa suhteessa organisaation tavoitteisiin. Ihmisillä on mahdollisuus vapaasti esittää mielipiteensä ja käsityksensä organisaation toiminnan ja vuorovaikutussuhteiden kehittämiseksi. Ilman luottamusta osallistumisaktiivisuus vähenee. Myös kriittinen keskustelu on sallittua, ja siihen kannustetaan ilman, että työntekijän tarvitsee pelätä asemansa tai työpaikkansa puolesta tai että hän leimautuu hankalaksi ihmiseksi. Ristiriitoja ei ole syytä vaieta, vaan nostaa ne esille keskusteltavaksi ja ratkottavaksi. Avoimuus näkyy vuorovaikutuksen määrässä ja laadussa ja etenkin yhteisissä kokouksissa. Puhumisen runsaus ja palaverien määrä eivät kuitenkaan takaa avoimuutta, jos keskusteluissa kierretään vaikeat kysymykset. Taitava esimies pystyy viestimään epämiellyttäviä asioita tarkoituksenmukaisesti ja mahdollisuuksia avaamalla. (Lämsä & Hautala 2005: 96–97; Rauramo 2008: 133; Salmimies & Ruutu 2013: 89; Järlström & Vanhala 2014: 233.)

Välittäminen ja turvallisuuden tunne: Esimies johon luotetaan, kykenee osoittamaan myötätuntoa. Ihmisillä on oltava tunne siitä, että hän on tärkeä ja että häntä arvostetaan, ja että hän ei ole pelkästään väline tavoitteita varten. Lisäksi on tärkeää tuntee saavansa tarvittaessa tukea ja apua. Välittämistä ja turvallisuuden tunnetta vaalitaan toistensa tuntemisella. Sitä edistävät työyhteisön säännölliset kokoontumiset ja palaverit. Esimies pyrkii neuvotteluissa tilanteeseen, jossa molemmat osapuolet kokevat onnistumisia. (Lämsä & Hautala 2005: 96–97; Rauramo 2008: 133.)

Osaaminen ja sen kehittämismahdollisuudet: Siihen liittyy yksilön tunne siitä, että hänen osaamistaan arvostetaan. Tärkeää on myös, että hänellä on tarvittavat mahdollisuudet käyttää osaamistaan täysipainoisesti hyväkseen, ja että hän tuntee hallitsevansa työnsä. (Lämsä & Hautala 2005: 96–97.)

Parhaimmillaan itsetuntemus on esimiehen itsensä, työyhteisön ja sen jäsenten etu. Olennaista siinä on se, että henkilö tunnistaa rajansa ja uskaltaa kokeilla niitä. Työn

sisällöllä on suuri merkitys siihen, miten ihminen kokee sen. Tunne siitä, että hallitsee työnsä lisää luottamusta jatkossakin omaan kykyyn toimia ja tehdä itsenäisiä päätöksiä ja kantaa vastuuta. Työhallinnan tunne vahvistuu kokemuksen kautta myös johtajilla. (Paasivaara 2010: 64–65.)

4.3.2 Esimiesten keinot rakentaa luottamusta

Kysyin haastattelemiltani esimieheltä keinoja, joilla he rakentavat luottamusta. Ensinnäkin he kertoivat, että luottamusta rakennetaan sekä virallisissa että epävirallisissa kohtaamisissa. Perusasia on se, että esimiesrooli otetaan haltuun. Se tarkoittaa sitä, että esimies kykenee tekemään päätöksiä ja hoitamaan myös niitä ikäviltä tuntuvia asioita. Eli kuten alussa kehoitettiin: Uskalla johtaa! Tähän liittyen on tärkeää, että esimiehen toimintatavat ja -periaatteet ovat johdonmukaisia (ks. edellä esitellyt periaatteet).

Luottamuksen rakentamiseen liittyvät myös tiedonkulku ja toiminta-ajatuksesta ja muutoksista keskusteleminen (vrt. Lämsä & Hautala 2005; osallistumisen ja keskustelun avoimuus). Tähän liittyvä kommentti: *”Pidän ihmiset tietoisena siitä mitä on tapahtumassa”*. Esimiehen tehtävänä on auttaa katsomaan kokonaisuutta ja kirkastaa perustehtävää: miksi me ollaan täällä töissä ja mitä me ollaan kokonaisuuden osina. Se tarkoittaa tietynlaista yhdessä elämistä työyhteisön kanssa.

Esimies rakentaa luottamusta omalla persoonallaan. Erään esimiehen mukaan se tarkoittaa hänen kohdallaan sitä, että hän on helposti lähestyttävä ja inhimillinen sekä tietyllä tapaa ”tavallinen”. *”En halua olla norsunluutornissa. Mulle on luontevaa olla ihmisten parissa. Olla avoin ja kuunnella. Ehkä joku voi kaivata selkeää auktoriteettia. Mielestäni se on kuitenkin minulle vierasta ja etäiseltä tuntuva.”* Tämä kommentti liittyy edellä mainittuun välittämiseen ja turvallisuuden tunteeseen, jota Lämsä ja Hautala (2005: 96) pitävät yhtenä luottamuksen rakentamisen keinoista.

Esimiehet korostivat ”tavallisena ihmisenä olemista”. Tähän tavallisuuteen liittyi esimiesten vastauksissa ”sopivasti” yksityiselämästä kertominen. Esimerkkinä mainittiin perheen arkirutiinit lasten hoitoon viemisineen ja kommelluksineen. *”On hyvä jonkin verran tuoda esille asioita omastakin elämästä, jotta huomataan, että johtajakin on ihminen.”*

Asioita voi joskus lähestyä huumorin kautta, sanoivat esimiehet. On todettu, että sopiva huumori auttaa jaksamaan työssä, se helpottaa kiristyneitä työtilanteita, virkistää yksitoikkoisia työkaksoja ja helpottaa myönteistä työilmapiiriä. Huumorin

avulla ihminen kykenee tarkastelemaan asiaa hetkellisesti toisesta näkökulmasta. Joskus huolet voivat väistyä sen ansiosta. Sopivan huumorin käyttö myös yhdistää ihmisiä ja rakentaa yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Paasivaara 2010: 87.)

Esimiehelle huumorin käyttö tuntuu olevan vaikea laji. Toisaalta esimieheltä saataan odottaa huumorintajua ja tilanteeseen heittäytymistä, mutta toisaalta hänelle ei sallita samanlaista ”huumorinvapautta” kuin työntekijöille. Jotkut kun saattavat mieltää esimiehen vitsikkyyden syövän hänen auktoriteettiaan. Johtajan huumorinkäyttöä tarkkaillaan ja jokaisessa työyhteisössä muokkautuu huumorin käytön rajat ajan mittaan. Jokainen esimies omalla persoonallisuudellaan luo oman tyyliinsä. On osoitettu, että huumoria sopivasti käyttävät johtajat tulevat ikään kuin samalle tasolle työntekijöidensä kanssa ja nauravat myös itselleen, jolloin heitä on helpompi lähestyä. (Emt: 87–89.)

Myös haastattelemani esimiehet ottivat kantaa tähän huumoriasiaan. Esimiehen arvokkuutta ei kuulemma syö se, että uskaltaa olla oma itsensä ja olla inhimillinen. Niin kuin he sanoivat: *”Täytyy osata nauraa itselleen. Tiukkaapipoisena ei pärjää. Jämäkkyyttä toki täytyy olla tarvittaessa.”* Esimies muovaa työyhteisönsä kulttuuria ja ilmapiiriä omalla persoonallaan ja esimerkillään. Tällöin esimerkiksi erään esimiehen tapa suhtautua asioihin ja ihmisiin sekä rentous ja välittömyys olemuksessa ovat kuulemma tarttuneet työyhteisön jäseniin, ja se on näkynyt yksikön väen tavassa työskennellä ja asennoitua entistä joustavammin.

Monet haastateltavista korostivat johdonmukaisuutta esimiehen käyttäytymisessä: *”Esimies ei saa olla ns. tuulella käyvä”.* Työntekijän näkökulmasta on helpottavaa kun heidän ei tarvitse miettiä ja pelätä, että *”millä tuulella se esimies mahtaa olla tänään”.*

Tästä kertova esimerkki:

”Ei ole hyvä jos esimies ottaa oikeutukseensa ikään kuin kaataa elämänsä likasangon työntekijänsä niskaan. Ja ihmetellä sitten kun henkilökunta on varuillaan ja negatiivinen. En tiedä onko esimiehellä siihen edes lupaa. En tarkoita sitä, että esimiehen pitäisi olla vahamainen. Ihmisten ei pidä pelätä lähestyä esimiestään. Se on asia josta ei puhuta tarpeeksi. Sellainen vie paljon energiaa. Ihmiset eivät uskalla puhua, koska siitä voi seurata jotain pahaa. Esimiehen pitää tiedostaa, että itsensä hoitaminen pitää tapahtua jossain muualla.”

Haastateltavat kertoivat luottamusta rakennettavan sillä, että esimies toimii opetus- tansa mukaisesti. Vuorovaikutuksessa luottamusta herättää avoin, reilu ja rehellinen esimies, joka tekee minkä lupaa. Reiluus ja tasapuolisuus mainittiin haastatteluissa

useimmin kun kysyttiin miten esimies rakentaa luottamusta. *”Luottamus ei myöskään tule aseman perusteella. Ehkä se luottamus tulee teoilla.”* Lämsän ja Hautalan (2005: 96–97) periaatteissa tämä viittaa arvojen ja tavoitteiden yhdenmukaisuuteen.

Esimieheltä odotetaan lojaalisuutta työyhteisöään kohtaan. Luottamussuhdetta voi siten murentaa se, että esimies arvostelee alaistaan kolmannelle henkilölle. Kuten haastateltava esimerkillään kertoi: *”Jos asiakas tulee haukkumaan työntekijääni, kuuntelen sen, mutta en mene sanomaan, että olen samaa mieltä, se on sellainen. Asiat on selvitettävä, mutta alaisen mustamaalaaminen, arvosteluun mukaan lähteminen ja juoruilu eivät ole korrektia käytöstä esimieheltä. ”Omaa porukkaa on tuettava!”*

4.4 Esimies tiiminsä innostajana

”Innostus on asia, joka tarttuu”

Valmentavassa johtajuudessa esimieheltä odotetaan innostuksen virittämistä alaisissa. Myönteisten tunteiden synnyttäminen ja vahvistaminen ovat tärkeä osa esimiestyötä. Innostuksen tunteet eivät välttämättä synny itsestään, vaan niitä tarvitsee johtaa tehokkaasti. Positiivisten tunteiden vahvistamisen lisäksi esimiehen on kyettävä käsittelemään myös tiiminsä kielteisiä tunteita. Innostuksen ohella työyhteisössä voi esiintyä kiirettä, stressiä ja uupumista. Jotta tunteita voi johtaa, ne on tiedostettava. Tunteiden johtaminen on vuorovaikutusta ja viestintää. (Salminen 2011: 109.) Esimiehen on tärkeää tietää miten työntekijän saa syttymään. Ihmisen kohtaamalla, kyselemällä ja kuuntelemalla oppii tuntemaan häntä ja tietämään, mikä häntä innostaa (Pohjanheimo 2012: 308). *”Esimiehen pitää tietää mitä työyhteisössä tapahtuu, jotta voi innostaa ja palkita.”* Näin totesi haastattelemani esimies.

Innostaminen on enemmän kuin motivointi. Innostaminen perustuu esimiehen aitoon ja tunneperäiseen haluun saada työyhteisön jäsenet omaehtoiseen, virikkeelliseen ja myönteisiä kokemuksia sisältävään toimintaan. Jotta voi innostaa muita, pitää ensin olla itse innostunut. Eli jälleen on kyse esimerkin voimasta. Tärkeää siis on, että esimies toimii itse hyvänä esimerkkinä. (Nikkilä & Paasivaara 2007: 91; Salminen 2011: 51.) Esimerkin voimaa painottivat myös haastateltavani. Esimiesten sanoin: *”Osallistamalla arkiseen työhön alaisten kanssa.” ”Osoittamalla oman innostukseni.” ”Sanat ja teot eivät saa olla ristiriidassa.”*

Esimies voi innostaa työntekijöitä organisaation visiolla, jolloin hän kertoo alaisilleen tavoitellusta tulevaisuuden tilasta niin, että alaiset innostuvat vision tavoittelusta. Esimiehen on kyettävä muodostamaan riittävän selkeä kuva tästä ihanteellisesta

tulevaisuudesta ja erityisesti sen mukanaan tuomista mahdollisuuksista. (Salminen 2011: 51.) Innostuneisuus liittyy vahvasti työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Ilon ja onnistumisen kokemukset kumpuavat esimerkiksi siitä, että yksilö tuntee olevansa itselleen merkityksellisellä alalla ja työtehtävässään. (Marjala 2009: 192.)

Innostus synnyttää lisää innostusta. Innostuneessa ilmapiirissä ihminen uskaltaa rohkeasti kokeilla uutta ja ottaa riskejä, koska epäonnistumista ei tarvitse pelätä. Virheistä voi oppia kun epäonnistuminen nähdään luonnollisena osana luovaa prosessia. (Paasivaara 2010: 113.) Haastateltavani kertoi ruokkivansa innostusta ”luomalla ilmapiiriä, jossa voidaan riemuita onnistumisen kokemuksista”. ”Pienellä tsemppihengellä on iso vaikutus”, lisäsi toinen.

Esimies innostaa nostamalla esiin onnistumisen kokemuksia. On tärkeää tehdä ne näkyviksi. Esimiesten mukaan: ”Sanomalla ääneen asioita, joissa on onnistuttu.” ”Innostamisen ei tarvitse olla mitään valtavia taputuskohtauksia, vaan pieniä asioita ja huomiointeja.” Tämä kertoo siitä, että osataan juhlistaa saavutuksia. Se kuulemma vaatii hieman kekseliäisyyttä. Kannustus ja palkitseminen eivät ole aina rahasta kiinni: ”Ei millään suurilla rahoilla ja eleillä.”

Hengen luominen ja onnistumisten juhlistaminen kertovat myönteisten asioiden kokemisesta. Innostuksen vahvistamista tarvitaan silloinkin kun jokin tavoite näyttää saavuttamattomalta tai matka liian kivikkoiselta. Tiiminsä tunteisiin eläytyvä esimies sanoi, että vaikeassa tilanteessa otetaan ”*tarvittaessa joukkohalit käytävällä*”. ”*Jos osoitat välinpitämättömyyttä ja etäisyyttä, se ihan varmasti vaikuttaa*” (ilmapiiriin ja ihmisten jaksamiseen).

Kun innostus loppuu

Joskus käy niin, että työntekijän into työn tekemiseen tai usko omaan osaamiseen katoaa, ja se purkautuu negatiivisena asenteena ja kommentteina. Miten esimiehen kannattaa toimia kun hän huomaa sen? Yksi haastatteleistani esimiehistä kuvailee tilannetta yhteisen pysähtymisen paikaksi. Kyseessä voi olla tilanne, jossa työntekijän usko omaan osaamiseensa on hetkellisesti horjunut. Tällöin hän tarvitsee tunteista ja uskonvahvistusta esimieheltään. Usein tilanne ratkeaa sillä, että esimies ja työntekijä yhdessä keskustelevat työntekijän osaamisesta ja erityisesti siitä, millaisia onnistumisia vastaavanlaisissa tilanteissa on koettu, jolloin työntekijä itse huomaa omat vahvuutensa. Mikäli kyse on puuttuvasta osaamisesta, esimiehen on silloin pyrittävä selvittämään millaista perehdytystä tai lisäkoulutusta työntekijä tarvitsee.

Esimiehet korostavat kahdenkeskisen keskustelun merkitystä vaikeassa tilanteessa. Sen avulla pyritään lisäämään molempien tietoisuutta siitä mistä on kyse. Onko kyse koulutuksen tarpeesta? Entä tarvitaanko työnohjausta? Vai eikö työ enää anna mitään? Johtuuko turhautuminen ylipäätään työstä vai onko taustalla kenties joitain muuta? Mitä esimies voi tehdä? Tulisiko työntekijä ohjata työterveyshuollon pakeille? Joskus kotona koettu vaikea tilanne voi purkautua työoloissa. Usein parasta mitä esimies voi tilanteessa tehdä, on antaa siinä hetkessä työntekijälle turvaa.

Tilanne ei aina ratkea kerralla, vaan tarvitaan säännöllisiä keskusteluita ja jopa tavoitteita etenemiselle. Niiden myötä nähdään miten työntekijä itse sitoutuu tilanteen muuttamiseen. Esimieheltä kaivataan tilanteessa tietynlaista napakkuutta ja jämykkyyttä. Asiaan puuttuminen osoittaa työntekijälle, että hänen tilanteensa on huomattu. Osapuolten kesken täytyy olla riittävästi avoimuutta ja luottamusta. Järvinen ja muut (2014) ohjeistavat, että: *”Vaadi välittävästi ja kunnioittavasti, rähiseminen on helppoa”*.

Vaikka esimiehestä tuntuisikin ikävältä puuttua asiaan, niin se on kuitenkin välttämätöntä, sillä negatiivisuus on aina syy jostain, ja esimiehen tehtävä on katsoa, mikä siellä taustalla on. Näin eräs esimies asian kiteytti. Aina työntekijä ei osaa sanoittaa sitä minkä kokee olevan huonosti. Esimies voi pyytää työntekijää kirjaamaan ylös tuntojaan esimerkiksi viikon ajan, jonka jälkeen asiat käydään yhdessä läpi.

Työntekijän muuttunut käytös tai puheet voivat viestiä esimiehelle työntekijän terveydentilan muutoksesta. Varsinkin silloin kun työssään yleensä viihtynyt ja onnistunut henkilö alkaa yhtäkkiä oireilla. Asioista on otettava selvää, ja lähestymisessä kannattaa muistaa persoonakohtaisuus eli kun tuntee henkilön, tietää paremmin miten hänen kanssaan toimitaan ja otetaan asia puheeksi.

Ristiriidat innostuksen tiellä

Joskus turhautumiset tms. voivat purkautua ristiriitatilanteina ja työntekijöiden välisinä konflikteina. Niitäkin on istuttava alas selvittämään. Esimies sanoo ääneen havaintonsa ja kehottaa työntekijöitä keskustelemaan tilanteesta kanssaan. Konfliktit purkautuvat joskus lapsellisena käytöksenä; *”minä en tuon kanssa puhu”*. Silloin esimiehen on edustettava aikuisuutta. Kaikkien osapuolten näkökulmia on kuultava. Pattitilanteessa tervehdyttävää on usein jo se, että jokainen saa kertoa oman versionsa tapahtumien kulusta. Asioita ei kuitenkaan voi jättää puolitiehen, vaan on sovittava, miten jatkossa toimitaan ja mistä asioista pidetään kiinni. Työntekijän mieleen on tarvittaessa palautettava organisaation arvot ja pelisäännöt: *”Mikä meille on tärkeää ja mistä olemme yhdessä sopineet ja mistä haluamme pitää kiinni.”*

Esimiehen toimintamallia ristiriitatilanteissa voidaan luonnehtia Salmen ja kump-paneiden (2014: 34–35) mukaan seuraavasti: Esimiehen läsnäolo, kannustus ja kuunteleminen lisäävät luottamusta esimiehen ja konfliktin osapuolten välillä, ja ne osaltaan rakentavat myönteistä ilmapiiriä. Vuorovaikutussuhteessa on tärkeää avoin keskustelu ja kaksisuuntainen palaute. Osapuolten osallistaminen ristiriitatilanteen ratkaisemiseen vahvistaa tuntemusta oman aseman myönteisestä merkityksestä organisaatiossa. Näin toimien ristiriidat on helpompi nähdä oppimisen paikkoina niin esimiehelle kuin riidan osapuolille. *”Ristiriita ei ole työyhteisössä mörkö, jota olisi viisasta pelätä, ja jolta olisi turvallisinta sulkea silmänsä. Hyvä ihmisten johtaminen käyttää organisaation ristiriitatilanteita hyväkseen.”*

Työntekijän heikko motivaatio ja työn ilon puuttuminen sekä ei-toivottu käyttäytyminen johtuvat usein siitä, että työntekijä ei koe työtään, omaa työpanostaan tai itseään merkitykselliseksi. Merkityksettömyyden tunne juontuu usein siitä, että työntekijä ei hahmota työpanostaan ja työhönsä liittyviä tavoitteita osana isompaa kokonaisuutta. Esimiehen kannalta tilanteen tekee haasteelliseksi se, ettei merkityksettömyyden tunnetta välttämättä tuoda esille avoimesti. Siitä koetaan olevan jotenkin hankalaa tai jopa kiellettyä puhua. (Aarnikoivu 2008: 17–18.)

Työntekijän epäillessä omaa selviytymistään ja kykyjään hän saattaa ajautua tilanteeseen, jossa hän ei edes yritä selviytyä haasteista. Epäonnistumisesta seuraa pettymyksiä ja turhautumista. Selviytymisen tunteella on iso merkitys työntekijän hyvinvoinnille ja jaksamiselle. (Kiviranta 2010: 27.)

Esimiehen tehtäviin kuuluu huolehtia siitä, että työyhteisössä on aikaa yhteisten asioiden ja mahdollisten ongelmien käsittelemiseen. Muuten töitä vain suoritetaan ja keskitytään vallitsevaan tilanteeseen. Ongelmien käsittely siirtyy käytäville ja kahvihuoneisiin, jolloin ongelmatilanne mutkistuu entisestään. (Hakanen ja muut 2014.)

Projektimaisen työn ollessa kesken, saattaa työntekijöihin iskeä uskonpuute ja *”ei tästä mitään tuu -fiilis.”* On siten tärkeää antaa palautetta myös jostain keskeneräisestä, ja sitä kautta vahvistaa oikeaan suuntaan kulkemista. Ja kun lopullinen tavoite on saavutettua ja urakka on valmis, sitä kannattaa juhlistaa ja *”yhdessä hehkuttaa lopputulosta”*. Tällainen onnistumisen näkyväksi tekeminen on tärkeää, ja jotta siitä saa vielä enemmän irti, kannattaa projektin vaiheita ja onnistumisia käydä läpi paitsi tiimipalaverissa myös jokaisen työntekijän kanssa erikseen.

Joskus turhautumisen tunteiden taustalla on niin isot asiat, että esimiehestä ei ole tilanteen ratkaisijaksi tai ongelmien poistajaksi. Parasta mitä esimies voi silloin tehdä, on ohjata työntekijä työterveyteen. Haastattelemani esimiehet varoittelivat, että esimiehen ei missään tapauksessa kannata ryhtyä leikkimään terapeuttia. *”Esimies ei*

ole kuitenkin terapeutti, mutta jos ongelmia väistää ja hoitaa ihmissuhteita huonosti, niin se saattaa pilata työyhteisössä lähes kaiken. ”

Myös Paasivaara (2010: 74) muistuttaa, että ihmisten johtamisessa ei ole kyse kasvattajan tai terapeutin tehtävästä. Työntekijät ja johtajat ovat työpaikalla tietyn perustehtävän vuoksi. Esimiehen on löydettävä realistinen ja työyhteisöön sopiva tunnelmasto ja keskustelukulttuuri.

4.5 Esimies palautteen antajana

”Kiitos ei kulu”

Oppimisen ja kehittymisen kannalta on tärkeää saada palautetta säännöllisesti. Sanotaan, että positiivinen palaute vahvistaa. Se vahvistaa suotuista kehitystä ja motivoi jatkamaan hyväksi havaittua toimintaa. Samalla se luo uskoa onnistumiseen. Palautteen vahvistavaa voimaa tarvitaan myös silloin kun ihmisiä halutaan kannustaa kokeilemaan uutta tai hakemaan uusia ratkaisuja. Innostuminen jostain asiasta vaatii sitä, että ihminen kokee tekevänsä merkityksellistä työtä. Moni osaa toki päätellä itsekkin, onko työ onnistunut. Useimmat kuitenkin tarvitsevat siihen sosiaalista vahvistusta. *”Kiitos ei kulu”*, sanoi haastattelemani esimies. Tällöin on tärkeää, että esimies antaa palautetta luovista ratkaisuista. (Pohjanheimo 2012: 308; Salminen 2011: 76–77.)

Palaute on jatkuvaa kehityksen seurantaa ja onnistumisten tekemistä näkyväksi. Kannattaa myös muistaa, että palaute on aina suhteessa johonkin osa-alueeseen. Se ei kuvaa kaikkea toimintaa, koko kapasiteettia tai ihmistä, vaan jotain osaa hänen käyttäytymisestään tai osaamisestaan. (Salmimies & Ruutu 2013: 51.)

Työhön liittyvää merkityksellisyyden kokemusta voi vahvistaa rakentavalla palautteella. Kun esimies kohdistaa huomionsa alaisensa työsuoritukseen palautetta antamalla, työntekijä voi kokea itsensä ja työnsä merkitykselliseksi. Kokemusta vahvistaa se, että työntekijä itse näkee kehittymismahdollisuutensa, ja palaute auttaa häntä oivaltamaan omat vahvuutensa ja luomaan tavoitteellisen kehittämisen. (Aarnikoivu 2008: 18.)

Palautteen merkitys sisäisen motivaation vahvistamisessa on siinä, että työntekijä kokee asetetun tavoitteen omakseen ja näkee tavoitteen saavuttamisesta olevan hyötyä itselleen ja muille. Palautetta tarvitaan vahvistamaan myönteistä tunnetta ja uskoa onnistumiseen, mutta jos niin ei käy ja tavoite jää saavuttamatta, palautteen

avulla osataan varautua ja suhtautua epäonnistumisiin. (Furman & Ahola 2012; Salmimies & Ruutu 2013: 273.)

Salmimies ja Ruutu (2013: 50) kannustavat ajattelemaan palautetta lahjana. Silloin on tärkeää muistaa:

- Palautteella on usein hyvä tarkoitus.
- Palautteen tarkoituksena on saada aikaan muutos ja auttaa kehittymään edelleen.
- Palaute on luottamuksen osoitus.
- Palaute on mahdollisuus. Se tarjoaa tilaisuuden näyttää mihin kukin pystyy, kun tietää mitä häneltä odotetaan.
- Palaute on toiveikkuuden osoitus; se on uskoa siihen, että pystyt parempaan.

Aarnikoivu (2008: 141) muistuttaa, että palautteen antaminen ei tapahdu tyhjiössä. Tapaan antaa ja tulkita palautetta vaikuttavat palautteen antajan ja saajan suhde sekä toimintaympäristö ja organisaation kulttuuri laajemminkin. Eräs esimies kertoi haastattelussa, että palautteen antamista ja saamista on opeteltava, niin esimiehen kuin työntekijänkin, oli sitten kyse positiivisesta tai negatiivisesta palautteesta: *”Joil-lain on hirveän vaikea ottaa sitä (positiivista palautetta) vastaan. On helppoa vähätellä, että ei tää nyt mitään.”*

Palautetta kaivataan työpaikoilla, mutta sitä ei aina uskalleta tai viitsitä antaa eikä vastaanottaa. Järvisen (2013: 112–113) mukaan palautteen annon vaikeus johtuu kulttuurisesta taustastamme. Palautteen antamista ei pidetä suomalaisena tapana. Siitä kertoo vanha sanonta ”kissa kiitoksella elää”. Tämä käsitys vähättelee palautteen merkitystä. Ajatellaan myös, että ”työ tekijäänsä kiittää”. Järvisen mukaan esimiehen on tärkeä muistaa, että vaikka työntekijä itse tietää onnistuneensa työssään, hän tarvitsee siitä huolimatta vahvistukseksi esimiehensä palautteen. Jos hän ei saa sitä, työntekijä tulkitsee asian helposti siten, että esimiestä ei kiinnosta hänen työpä-nöksensä. Toistuessaan nämä tuntemukset murentavat työntekijän työmotivaatiota ja sitoutumista organisaatioon.

Ei ole itsestään selvää, että positiivisen palautteen saaja suhtautuu samaansa kiitokseen myönteisesti. Joskus positiivisen palautteen ja kiitoksen vastaanottaminen on vaikeaa, tapahtui se sitten kahden kesken tai isomman porukan kuullen. Esimies kommentoi näin: *”Olen huomannut, että ihmisillä on taipumus vähätellä omaa tekemistään. Luuleeko ihminen, että kettuilen hyvällä palautteella.”* Siitä seuraa esimiehen mukaan vaivaantunut tilanne. Hän arvelee, että suhtautumisen taustalla on perinteinen ”vaatimattomuus kaunistaa” -ajattelu. Jos kiitosta on vaikea ottaa vastaan kahdenkeskisessä tilanteessa, vielä vaikeampaa se voi olla muiden kuullen.

Esimiesten haastatteluissa nousivat esille avainsanat palautteen antamisessa: Säännöllisyys, rehellisyys ja vilpittömyys. Kokosin esimiesten antamat vinkit palautteen antamiseen:

- Anna palautetta säännöllisesti.
- Muista myös kiittää.
- Älä anna palautetta vain yksittäiselle ihmiselle jos asia koskee koko yhteisöä.
- Tunne palautteen saaja, jotta opit tietämään miten hänelle kannattaa antaa palautetta.
- Anna palaute oikeista asioista aidosti ja vilpittömästi.

Aitous palautteen antamisessa

Aitouden merkitys palautteen antamisessa nousi esille monessakin kommentissa. Palautteen annossa pitää olla rehellinen ja sanoa mitä tarkoittaa, mutta ei välttämättä kannata sanoa suoraan sitä mitä ajattelee. Eleet ja ilmeet voivat paljastaa ristiriidan sanoissa ja tarkoitusperissä: *”Ei saa feikata”*. *”Totuuden näkee naamasta.”* Näin neuvoivat esimiehet. Ylisanoihin ei pitäisi sortua, vaikka toista haluaisikin kannustaa ja palkita palautteella: *”Ei pidä valamalla valaa ja mennän tullen sanoa jotain hyvää, vaan silloin kun on asiaa”*, kertoi yksi esimiehistä. Ylitsevuotavaiset kehuivat inflaation ja saattavat kääntyä antajaansa vastaan. Eli Salmisenkin (2011: 82) mukaan *”kiitoksella on valtava voima kun sen antaa oikeassa paikassa”*.

Entä annetaanko palaute kahden kesken vai kaikkien kuullen? Tähän ei ole yksiselitteistä tai yhtä oikeaa vastausta. Useimmiten annettu ohje lienee se, että positiivinen palaute kaikkien kuullen, korjaava palaute kahden kesken. Toisaalta yksi esimies oli sitä mieltä, että:

”Positiivinen palaute kannattaa antaa kahden kesken. Olen ollut muutamassa tilanteessa, jossa olen kuvitellut tsemppaavani ihmistä ja nostavani häntä antamalla hyvää palautetta julkisesti. Vaikutus ei ollutkaan toivottu, vaan päinvastainen. Hän ei osannut ottaa sitä vastaan.”

Kaikki ihmiset eivät reagoi palautteeseen samalla tavalla. Tämän huomasi esimies, joka itse piti julkisista kehuista, ja joka omien sanojensa mukaan sortui olettamukseen, että kaikki muutkin pitävät. Ja kun hän vilpittömin mielin antoi alaiselleen kiitosta muiden kuullen, oli palautteen saajan reaktio jotain muuta kuin mitä esimies oli toiminnallaan tarkoittanut. Aina ei siis toimi se ohje, että kohtele muita niin kuin haluaisit itseäsi kohdeltavan. Myös toinen esimies kommentoi: *”Auta armias jos menet kehuun jotakuta palaverissa muiden kuullen. Kaikki eivät osaa ottaa positiivista palautetta vastaan jos muita on kuulemassa.”*

Positiivisen palautteen antaminen henkilölle ryhmän edessä ja muiden kuullen edellyttää sitä, että tuntee hyvin ihmisen, jolle antaa palautetta ja tietää miten hän siihen suhtautuu. Kukapa haluaisi antaa palautetta, joka kääntyy itseään vastaan. Jos palautteen antamisessa voi harjaantua, niin yhtälailla sen vastaanottamisessa voi kehittyä. Vaikka palautteen antaminen koettiin joskus haastavaksi, sen merkitys kuitenkin tunnustettiin sanomalla, että: ”*Ihmiset kaipaavat palautetta*”. Hyvä palaute lämmittää ja kantaa eteenpäin. Kannattaa myös muistaa, että esimies itsekin tarvitsee palautetta onnistumisista ja epäonnistumisista. Jos palautetta ei anneta, henkilöstö ei voi myöskään odottaa esimiehen muuttavan toimintatapojaan (Aarnikoivu 2008: 141). Entä kokevatko esimiehet itse saavansa riittävästi palautetta? Eivät. Haastatellut esimiehet kuulemma saavat työyhteisöltään palautetta valitettavan harvoin.

Palautteen antamisessa ajoitus on tärkeää. Positiivinen palaute kannattaa kuulemma antaa mahdollisimman nopeasti ja suoraan ihmiselle, jota se koskee. Kun taas negatiivissävyyteistä palautetta ei kannata antaa lennossa, vaan tilanne ja mieli pitäisi olla riittävän levollinen. Hyvä olisi myös miettiä etukäteen mitä aikoo sanoa. Tylytys, töksäyttely ja harkitsemattomat möläytykset voivat aiheuttaa paljon mielipahaa ja hankaloittaa asioiden korjaamista. Näitä asioita haastateltavat painottivat. Salminen (2011: 82) muistuttaa, että kritiikillä voi saada paljon vahinkoa aikaiseksi jos palautetta ei kohdisteta suoritukseen, vaan alainen yhdistää sen omaan persoonaansa. Erilaisten puolustusmekanismien avulla yritämme välttää kritiikin käsittelemisen. Siksi kriittisen palautteen pitää olla täsmällistä, yksiselitteistä ja helposti ymmärrettävää.

Palautteen antamisen vaikeudesta

Kun kysyin esimiehiltä, että mikä esimiestyössä on kaikkein haastavinta, niin jotkut nostivat esille juuri korjaavan palautteen antamisen. ”*Mieluiten lykkään sitä, esimerkiksi kahvin jälkeen tai ruuan jälkeen. Se on ikävä asia. En tiedä mikä siitä tekee niin vaikeaa, mutta se vain on.*” Toisen mielestä korjaavan palautteen antaminen on vaikeaa, koska siinä ollaan tekemisissä ihmisten ja inhimillisten tunteiden kanssa. Asian voi ilmaista näin: ”*Palautteen antaminen työyhteisölle on vaikeaa, mutta ehkä sen pitää tuntuakin vaikealta kun on kyse ihmisistä.*”

Korjaavaa palautetta antaessa kannattaa muistaa, että palautteen tehtävänä on auttaa saajaansa kehittymään: ”*Jos on hankala asia, mieti miten siitä päästään eteenpäin*”. Palautetta kannattaa käsitellä molempien näkökulmasta, ei vain niin, että esimies antaa palautetta ja alainen kuuntelee. Eräs esimies sanoikin painokkaasti, että ”*henkilön pitää tulla myös kuulluksi*”.

Miten antaa korjaavaa palautetta? Yksi esimies puhui etäännyttämisestä ja kysymyksien esittämisestä. Kysymällä pääsee asian lähelle, ja siten voi yrittää auttaa palautteen saajaa katsomaan asiaa toisesta näkökulmasta, ikään kuin itsensä ulkopuolelta. Esimerkiksi: Oletko huomannut, että töihin tuleminen on vähän venähtänyt? Näin kysyen voidaan välttää, että henkilö kokisi syyllistettävän itseään jostain.

Entä sitten se kuuluisa hampurilaispalaute, jossa ensin kerrotaan hyvät asiat, sitten pihvinä se, missä on parannettavaa, ja vielä lopuksi kurkistus näkymään, joka seuraa siitä, että asiat korjataan ja tehdään paremmin. Moni esimies kertoi antavansa palautetta hampurilaismallilla ja koki sen toimivaksi tavaksi: *”Tykkään, että se jää johonkin positiiviseen”. ”Jos annat korjaavaa palautetta, niin kyllä siihen pitää löytää jotain positiivistakin, vaikka kuinka pitäisi kaivaa”.*

Palautteen antamisessa on erilaisia tapoja. Yhden esimiehen mielestä on paras pysyä faktoissa ja toinen on sitä mieltä, että kannattaa kertoa avoimesti omista tunteistaan: *” Jos tarvii antaa palautetta jostain ikävistä asioista, voin sanoa avoimesti, että minusta tuntuu ikävältä miten hoidit tämän asian. Kun teit tämän asian, minulle tuli lämmin olo. Kerron miltä jokin asia oikeasti tuntuu.”* Oli tyyli mikä hyvänsä, tärkeintä on vilpittömyys.

Järvisen, Rantalan ja Ruotsalaisen (2014: 76–77) mukaan tärkeintä on, että annettava palaute auttaa vastaanottajaa. Sen tulisi auttaa saajaansa suorittamaan tai suoriutumaan tulevaisuudessa paremmin sekä auttaa oivaltamaan jotain sellaista mitä ei ole aikaisemmin huomannut. Palautteen tulisi auttaa tulevaisuudessa jaksamaan sen tekemistä mitä jo nyt tekee hyvin tai erinomaisesti. Palautteen tulisi myös auttaa ymmärtämään omia kehityskohteitaan ja vahvuuksiaan paremmin. Auttaminen antaa oikeutuksen palautteelle. Muunlainen palaute on heidän mukaansa haitallista ja sitä tulisi välttää.

5 PIDÄ HUOLTA ITSESTÄSI

Esimieheen kohdistuu paljon odotuksia, vaatimuksia, kritiikkiäkin. Sen vuoksi omasta hyvinvoinnista huolehtiminen ja itsensä tunteminen on tärkeää. Omien toiminta- ja reagoititapojen tunnistaminen auttaa esimiesten mielestä ymmärtämään paremmin alaisten kriittisiä odotuksia. *”Mulle on ollut tärkeää ymmärtää miksi käytäydyin noin, ja se vaivaa mua niin kauan kun saan keksittyä sille jonkin järkevän selityksen.”*

5.1 Tunne rajasi

”Sinun ei tarvitse yrittää esittää jotain muuta”

Läheinenkään suhde alaisten kanssa ei tarkoita sitä, että esimiehen pitäisi olla alaisensa kaveri. Järvinen (2013: 144) varoittaa esimiestä eläytymästä liikaa alaisensa ongelmiin, koska silloin hän kuluttaa voimavaroja helposti loppuun. Kuten eräs haastateltavani totesi: *”Esimiehen ei pidä missään tapauksessa lähteä terapeutiksi”*. Jos esimies tulee liian läheiseksi alaisensa kanssa, saattaa esimiehen kyky olla ja toimia objektiivisesti vaarantua. Samoin esimies, joka sukeltaa toisten huoliin liian syvästi, on vaarassa uupua itse. (Salmimies & Ruutu 2013: 99.)

Rehellisyys ja luotettavuus ovat esimies-alaisuudessa tärkeitä asioita, ja niitä ei pitäisi haastateltavien mukaan vaarantaa valehtelemalla, syyllistämällä tai kyynistymällä. *”Jos menettää aitoutensa, lakkaa olemasta sydämellään mukana työssä.”* *”Ja jos työ muuttuu suorittamiseksi, siitä puuttuu into ja palo. Lupaa itsellesi tehdä jotain! Työn tulee olla mielekästä!”* Esimiehen pitäisi varoa heijastamasta omaa jakamatonta tai välinpitämättömyyttään työyhteisöön: *”Pysähdy jos huomaat, että ryhdyt vain suorittamaan.”*

Joskus esimiehestä voi tuntua siltä, että hänen tulisi olla yli-ihminen. Tämän tunnustivat myös haastattelemani esimiehet. Parhaansa pitää kuulemma yrittää tehdä, mutta samalla kannattaa olla armollinen itselleen. Haastattelemani esimies armahti itseään sanomalla: *”Täytyy tyytyä joskus siihen, että tekee jonkun asian rimaa hi-poen kun aikaa ei ole täydelliseen suoritukseen.”*

”Älä yritä olla yli-ihminen. Älä esitä, että selviät kaikesta.” Nämä tärkeät sanat haastateltavalta palauttivat mieleen sen, että esimiehen tulee pitää huolta omasta osaamisestaan ja hyvinvoinnistaan. Hyvällä itsetunnolla varustettu esimies on tietoinen omista heikoista puolistaan, mutta kykenee sietämään niitä ja jaksaa kehittää

itseään. Hän myös kestää pettymyksiä työssä ja laajemmin elämässä. Itseluottamuksemme ja omanarvontuntomme kautta peilaamme paitsi itseämme, myös alaisiamme, työpaikkaamme, yhteisöämme, työtämme ja asiakkaitamme. (Salminen 2011: 180.)

Salmimies ja Ruutu (2013: 55–57) puhuvat pystyvyysuskosta ja sen vahvistamisesta. Esimies, jolla on vahva pystyvyysusko, on tietoinen omista kyvyistään. Hän pystyy arvioimaan mitkä ovat hänen mahdollisuutensa suoriutua annetuista tehtävistä, päästä tavoitteisiin ja saavuttaa hyviä tuloksia. Pystyvyysusko on luottamusta omaan asiantuntijuuteen ja työssä pärjäämiseen sekä elämässä selviytymiseen ja onnistumiseen. Pystyvyysuskoinen esimies suuntaa energiansa siihen mihin ryhtyy ja saattaa työnsä sinnikkäästi päätökseen, eikä luovuta vastoinkäymisten tullen. Se ei tarkoita sitä, että pitäisi mennä väkisin läpi harmaan kiven. Mahdottoman edessä ei kannata jäädä murehtimaan, vaan tulisi osata päästää irti ja suunnata energia luovasti uusiin haasteisiin. Pystyvyystaitojen vahvistamisessa on kyse ajankäytön hallinnasta, ongelmanratkaisutaitojen kehittamisestä, tunteiden ilmaisemisesta ja niiden kanavoimisesta myönteiseksi energiaksi. Vastoinkäymisistä selviäminen ja niiden kohtaamisesta saatu myönteinen oppimiskokemus vahvistaa pystyvyysuskoa. (Emt: 58–59.)

5.1.1 Tukea esimiesten yksinäisyyteen

Jatkuvat muutosprosessit ja niiden johtaminen kuormittavat esimiestä. Työn moninaisuus on toisaalta rikkaus, toisaalta kuormitustekijä. Erinäisten ristiriitojen ratkominen vie esimiehen useasti mukavuusalueen ulkopuolelle. Kokemuksen myötä harjaantuu, ja usein vaikeatkin asiat helpottuvat. Työn yksinäisyys voi tulla esimiehelle yllätyksenä. Esimiehen hyvinvointiin on syytä kiinnittää huomiota. Pahoinvoiva esimies ei voi johtaa hyvinvoivaa työyhteisöä. (Salminen 2011: 222–223.) Johtajaa on kuvattu eräänlaiseksi paineentasaustaksi, jonka kestävyys luotetaan ja peiliksi, joka antaa mahdollisuuden työntekijöiden ehjän kuvan rakentumiseen. Esimies voi ajatella jaksamistaan siten, että pahinta mitä voi tapahtua on, että astia särkyy tai peili pirstoutuu, sillä esimiehen ongelmat säteilevät koko organisaatioon. (Paasivara 2010: 110–111.)

Esimiestyön yksinäisyys tulee siitä, että esimies ei voi suosia ketään, ja hän joutuu puuttumaan ihmisten tapaan toimia ja käyttäytyä. Esimies joutuu ottamaan kaikki alaiensa tunteet vastaan, mutta omia tunteitaan hänen ei saisi näyttää ainakaan korostetusti. (Ahlroth & Havunen 2015: 16.) Yksinäisyyden kokemus voi johtua myös siitä, että esimiehen on pidettävä etäisyyttä työyhteisön tunne kenttään, jotta hän säilyttää realiteettien tajunsa sekä siihen liittyvän harkinta- ja päätöksentekokykynsä (Järvinen 2000: 198).

Itsensä johtamisen tyypilliset esteet ovat Aarnikoivun (2008; 39) mukaan kiire, kokemus ajan puutteesta, itsensä unohtaminen muiden kustannuksella, etäännyminen arjen johtajuudesta sekä palautteen puuttuminen. Kuten eräs haastateltava kertoi: *”Välillä kyllä tulee sellainen tunne, ettei osaa mitään. Se on kuitenkin kasvamista ja asioiden läpikäymisen opettelemista. Ikäviä asioita on hoidettava ja vietävä loppuun asti.”* Ja kuten toinen esimies totesi: *”Asioita ei saa ottaa liaksi itseensä.”*

Työnsä paineiden, velvollisuuksien ja jaksamisensa kanssa kamppaileva esimies voi leipääntyä työhönsä. Sen taustalla voi olla esimerkiksi seuraavia seikkoja: Tavoitteiden epärealistisuus, jolloin esimies ylimitoittaa tavoitteensa suhteessa henkilöstöresursseihin ja käytettävissä olevaan aikaan. Esimiestyön yksinäisyys voi ruokkia era-koitumista, jolloin esimies lakkaa luottamasta työyhteisön apuun ja tukeen. Työn kaaosmaisuus ja hallitsemattomuus voi leipäänyttää esimiehen. Näin käy jos esimies ei tunne hallitsevansa työtään, vaan työ hallitsee häntä. Tästä voitaisiin selvittää priorisoimalla ja aikatauluttamalla. Ongelmana on sekin, että kiireessä esimies unohtaa pitää itsestään huolta. Omasta terveydestä ja hyvinvoinnista on kuitenkin huolehdittava ja mahdutettava elämään muutakin kuin työtä. (Nikkilä & Paasivaara 2007: 41–42.)

Esimiesten mielestä omasta jaksamisesta huolehtiminen on tärkeää. Siitä muistuttivat seuraavat kommentit: *”Älä mieti kotona työasioita”*, sekä: *”Älä kannata työpaikan ja ihmisten murheita kotiin.”* Marja-Riitta Ollilan (2010: 264) mukaan *”lepo huolista on tärkeä levon muoto”*.

Omasta työkyvystä ja jaksamisesta huolehtiminen heijastuu myönteisellä tavalla ulospäin. Esimies itse ratkaisee sen, kokeeko hän itsensä johtamisen myönteisenä omana ja koko työyhteisönsä etuna vai yhtenä ylimääräisenä kuormittavana vaatimuksena. Esimiehen kannattaa joka tapauksessa tiedostaa, että hän on itsensä kehittämisen paras asiantuntija. Paasivaara (2010: 33–34) epäileekin, että työelämä ei koskaan lakkaa vaatimasta yhä enemmän. Oman riittämättömyytensä tunnistaminen saattaa olla esimiehen rehellisin teko. Monissa haastateltavien kommenteissa painotettiin inhimillisyyttä ja kohtuullisuutta esimiestä kohtaan. *”Johtajakin on vaan ihminen. Kun sen tuo reilusti esille, niin kyllä siihen saa ymmärrystä. Tämä on vaan työtehtävä, vaikka vaativa sellainen. Ei pidä pitää itseään parempana kuin muita.”*

Esimies on työpaikan työhyvinvoinnin luomisessa ja kehittämisessä keskeinen vaikuttaja, mutta tarvitsee itsekin tukea jaksamiseensa. Työhyvinvoinnissa kaikki vaikuttaa kaikkeen. Hyvä työyhteisö auttaa esimiestä kehittymään. Esimiehen jaksaminen heijastuu koko yhteisöön. Myös ylemmältä johdolta saatu henkilökohtainen tuki

ja arvostus ovat tärkeitä. Vertaistuki kollegoilta ja työterveyshuollon tuki voivat olla myös merkittävä resurssi. (Rauramo 2008: 137; Järvinen 2013: 145.)

Väsynyt esimies ei jaksane paneutua riittävästi työyhteisön ja sen yksittäisten jäsenten toimintaan tai päätöksentekoon. Esimiehen oman esimerkin merkitys on useasti tullut esille. Niin myös tässä. Esimies on keulakuva, jonka tehtävänä on omalla esimerkillään luoda ja ylläpitää innostusta ja työmotivaatiota. Esimiehen tarmottomuus heikentää myös työntekijöiden työtarmoa ja -moraalia. Työyhteisö alkaa helposti ajelehtia. (Järvinen 2013: 145.)

Suonsivu ja Surakka (2014) tutkivat hoitotyön lähiesimiesten uupumiskokemuksia. Tutkimuksen mukaan lähiesimiesten oli vaikea hyväksyä omaa jaksamattomuuttaan. Esimiehet olivat tottuneet vähentyneisiin voimavaroihin ja usein pinnistelivät jaksamisensa äärirajoilla. Voimakkaasti uupuneilla henkilöillä oli kokemuksia heikentyneestä työmotivaatiosta ja työn mielekkyyden vähenemisestä. Se heijastui myös esimies-alaissuhteisiin ja näkyi luottamuspulana ja heikentyneenä ongelmanratkaisukykyä. Esimiehiä uuvutti myös kokemus arvostuksen ja hyväksynnän puutteesta. Erityisesti esimiehet kaipasivat enemmän tukea organisaationsa ylemmältä johdolta.

Esimiestyö voi tuntua yksinäiseltä, koska suhteet alaisiin ovat erilaisia kuin suhteet kollegoihin. Monet esimiestyöhön kuuluvat asiat ovat sellaisia, ettei esimies voi jakaa niitä muiden kanssa. (Salminen 2011: 22.) Haastatteleman esimiehet kokivat esimiestyön monella tavalla yksinäiseksi. Tukiverkon puuttuminen mainittiin ongelmana. Työnohjaukseen oli monella esimiehellä mahdollisuus ja sitä hyödynnettiin, mutta enemmän olisi kaivattu mentorointia ja vertaistukiverkoston mahdollisuutta.

5.1.2 Esimiesten keinot huolehtia hyvinvoinnistaan

Haastatteleman esimiehet kertoivat omista tavoistaan huolehtia omasta jaksamisestaan. Niissä korostuivat mielekkäät harrastukset ja ihmissuhteet sekä tietoinen itsensä kehittäminen. Työn ja vapaa-ajan rajaaminen on tärkeää. Se ei ole kuitenkaan helppoa. Esimiehen kertoivat, että he pyrkivät pitämään kiinni työajoistaan, eivätkä vilkuile sähköposteja viikonloppuisin, ja että kesälomalla he ottavat tietoisesti etäisyyttä työhön.

Esimiehet huolehtivat hyvinvoinnistaan:

- Liikkumalla ja oleilemalla luonnossa.
- Nukkumalla hyvin.
- Opiskelemalla ja harrastamalla.
- Viettämällä aikaa perheen ja ystävien parissa.
- Erottamalla työ- ja vapaa-aika.
- Hyödyntämällä työnohjausta.
- Hakemalla tukea omalta esimieheltä.
- Itsereflektoinnin ja analysoinnin kautta.

Johtajana kehittymistä tukee myös se, että voi ottaa mallia hyvistä esimerkeistä. Toisin sanoen hyvä esimies tarvitsee hyvän esikuvan. (Yeager & Callahan 2016: 286–300.) Oman esimiehen antaman tuen merkitystä haastatteluissa kommentoitiin mm. seuraavalla tavalla:

”Oma esimieheni on hyvä. Hän luottaa minuun. Hän ei hirveästi korjaa mitä mä teen. Hän luottaa, että hoidan tehtäväni ja hän on antanut toimintavapauksia. Tarvittaessa kuuntelee ja ottaa kantaa.. just sellainen mistä mä tykkään, että esimies on. Tulisin hulluksi jos tässä olisi sellainen, joka päsmäroisi kaiken aikaa.”

Esimiestyössä jaksamista ja kehittymistä auttaa se kun on kirkastanut itselleen sen, miksi on hakeutunut esimiestehtäviin, ja mitä työ itselle merkitsee. Se, kuinka tunnemme itsemme, vaikuttaa myös siihen, miten suhtaudumme muihin ihmisiin. Kun johtaja tunnistaa oman inhimillisyytensä, hän voi oppia tunnistamaan myös toisten ihmisten inhimillisiä piirteitä. Prosessi on vaikea, mutta välttämätön. (Paasivaara 2010: 42.)

5.2 Voimaa esimiestyöhön

Pyysin hallintotieteiden opiskelijoita (jaksolla Esimiestyö ja johtajuus) kurssin päättyessä miettimään ryhmätyössään voimaannuttavia kysymyksiä esimiehelle. Eli miten esimies voi pitää huolta omasta jaksamisestaan, ja miten toteuttaa hyvää esimiestyötä. Kysymyksiä kertyi reilut kahdeksankymmentä. Olen poiminut tähän niistä 13. Esimerkiksi tällaisia kysymyksiä esimiehen kannattaa esittää itselleen:

- Ovatko työn vaatimukset ja omat voimavarani tasapainossa?
- Pystynkö luomaan viihtyisää ja tuloksellista organisaatiokulttuuria?
- Mitkä vahvuudet koen tärkeiksi työyhteisössä?
- Osaanko arvostaa itseäni samalla kun arvostan muita?
- Onko minulla selvä kuva ja visio omasta toiminnastani johtajana?
- Mitä teen saavuttaakseni tavoitteeni?

- Olenko sellainen esimies, jonka alaisuudessa haluaisin itse toimia jos olisin työntekijän asemassa?
- Onko auktoriteettini uskottava samalla kun olen ”yksi” muista?
- Miten pidän huolta omasta jaksamisestani?
- Mitä taitoja minun pitäisi esimiehenä itsessäni kehittää?
- Milloin tiedän, mikä on liikaa vaadittu itseltäni / työntekijöiltä?
- Millaisissa tilanteissa koen onnistuneeni?
- Milloin minun on syytä pysähtyä ja katsoa peiliin?

Kysymyksissä tarkastellaan esimiestyön vaatimuksia ja voimavaroja, esimiehen jaksamista ja kykyä johdattaa joukkojaan vastaamaan yksikölle asetettuihin haasteisiin. Mielestäni kysymykset ovat varsin onnistuneita, ja ne hyvin täydentävät aiemmin esitettyjä kysymyksiä.

Pyysin haastattelemani esimiehiä antamaan neuvoja uudelle esimiehelle tai esimies-tehtävistä kiinnostuneelle. Monet neuvoista liittyvät esimiehenä jaksamiseen; vaativa työ edellyttää riittäviä voimavaroja, ja tukea on osattava itse hakea. Esimiesten neuvot on tiivistetty taulukkoon 3.

Taulukko 3. Vinkkejä uudelle esimiehelle.

- Palvele aina perustehtävää.
- Ole tasapuolinen.
- Älä yritä olla yli-ihminen. Älä esitä, että selviät kaikesta.
- Myönnä avoimesti virheesi.
- Ole oma itsesi.
- Johtajakin on vain ihminen, muista se.
- Koveta nahkaasi, mutta älä kyynisty.
- Älä väistä ongelmia.
- Vahvista osaamista tiedolla.
- Ole järkevä ja realistinen, mutta samaan aikaan toiveikas.
- Huolehdi omasta jaksamisestasi.
- Työt eivät tekemällä lopu, joten pidä välillä taukoja.
- Tutustu itseesi; miten reagoit asioihin, ja miten olet vuorovaikutuksessa muiden kanssa.
- Hyödynnä mentorointia ja vertaistukea.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. (2008). *Esimiehenä arjessa*. Helsinki: WSOYpro.
- Aarnikoivu, H. (2016). *Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu*. 3. Painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Ahloth, M. & Havunen, R. (2015). *Pomo puun ja kuoren välissä*. Helsinki: Talentum.
- Ahonen, G. ja muut (2015). *Julkista johtamista jalostamassa*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Aulankoski, S. (2016). Törmäyksistä työniloon: Työterveyshuolto tukena työn risti-riidoissa. Helsinki: Duodecim.
- Ellinger, A.D. & Bostrom, R.P. (1999). Managerial coaching behaviors in learning organizations. *Journal of Management Development* 18: 9, 752–771.
- Elo, A-L. & Feldt, T. (2008). Johtaminen ja työyhteisön kehittäminen työhyvinvoinnin tukena. Teoksessa U. Kinnunen ja muut (Toim.). *Työ leipälajina: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Tampere: PS-kustannus. 311–331.
- Fuhrman, B. & Ahola, T. (2012). *Ongelmista ratkaisuihin: Lyhytterapian perusteet*. Helsinki: Tammi.
- Hakanen, J. (2010). Työterveyslaitos: Työn imua edistävä esimies on työyhteisönsä palvelija. *Kauppalehti* 4.5.2010 [viitattu 8.2.2016]. Saatavissa: <http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/lehdisto/hellink/tiedote.jsp?direct=true&selected=kaikki&industry=&oid=20100501/12729538474150>.
- Hakanen, J., Harju, L., Seppälä, P. & Pahkin, K. (2014). Työn imua ja innostuksen spiraaleja. Teoksessa T. Pakarinen & T. Mäki (Toim.). *Henkilöstöjohtaminen kurkimaan kärkeen: Uudistumisen sykettä palveluihin*. Helsinki: Edita. 217–226.
- Harisalo, R., Karma, P. & Wägar, G. (2006). HUS luottamusta vahvistamassa ja epäluottamusta vähentämässä. 1. osa: Käsitteistö, aineisto ja menetelmä. *Suomen Lääkärilehti* 61: 44, 4611–4852.
- Harisalo, R. (2008). *Organisaatioteoriat*. Tampere: Tampere University Press.
- Harju, K. (2002). Johda rohkeaksi!: Liiderin arkea kiireorganisaatiossa. Helsinki: Pro Tammi.
- Heiskanen, A. (2011). *Nollatoleranssi: Taltuta tuloksen tuhoajat*. Helsinki: Talentum.
- Hicks, R. F. (2014). *Coaching as a Leadership Style: The Art and Science of Coaching Conversations for Healthcare Professionals*. New York: Routledge.

- Hoffren, M. (2015). Totella, vaieta vai vastustaa? Diskurssianalyysi johtamisen kielteisistä piirteistä hoitotyöntekijöiden haastattelupuheessa. *Työelämän tutkimus* 13: 1, 20–37.
- Hornstrup, C. & Berg, MM. (2014). *Vuorovaikutussuhteiden johtaminen: Systemisen ajattelun työkaluja*. Suom. H. Kojo & E. Hedman. Helsinki: Humap oy.
- Huhtala, M., Tolvanen, A., Mauno, S. & Feldt, T. (2015). The associations between ethical organizational culture, burnout, and engagement: A multilevel study. *Journal of Business and Psychology* 30: 2, 399–414.
- Jin, S., Seo M-G. & Shapiro, D.L. (2016). Do happy leaders lead better? Affective and attitudinal antecedents of transformational leadership. *The Leadership Quarterly* 27: 1, 64–84.
- Juuti, P. (2010). Johdanto. Teoksessa P. Juuti & E. Rovio (Toim.). *Keskusteleva johtaminen*. Helsinki: Otava. 11–24.
- Järnlström, M. & Vanhala, S. (2014). Vastuullisuus henkilöstöjohtamisessa. Teoksessa R. Viitala & M. Järnlström (Toim.). *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä: Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*. Vaasa: Vaasan yliopisto. 221–240.
- Järvensivu, A., Nikkanen, R. & Syrjä, S. (2014). *Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat*. Tampere: Tampere University Press.
- Järvinen, P. (2000). Esimiestyö ongelmatilanteissa: Konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. Helsinki: WSOY.
- Järvinen, P. (2013). *Onnistu esimiehenä*. 11. Painos. Helsinki: Sanoma Pro oy.
- Järvinen, P. T., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. (2014). *Johda suoritusta*. Helsinki: Talentum.
- Kalliomaa, S. & Kettunen, S. (2010). *Luottamus esimiestyössä*. Helsinki: WSOYpro.
- Keskinen, S. (2005). *Alaistaito: Luottamus, sitoutuminen ja sopimus*. Polemia-sarjan julkaisu nro 59. Helsinki: Kunnallisan alan kehittämissätiö.
- Kets de Vries, M. (2007). Johtaja terapeutin sohvalla: Lisää tunneälyä organisaatioon. Helsinki: Edita Prima oy.
- Kiviranta, R. (2010). *Onnistu eri-ikäisten johtamisessa*. Helsinki: WSOYpro.
- Koski, P., Järvensivu, A. & Nikkanen, R. (2014). Organisatoriset käytännöt, yrityksen suorituskyky ja työhyvinvointi – löytyykö yhteyksiä? *Hallinnon Tutkimus* 33: 2, 85–101.
- Kultalahti, S. (2015). *”It’s so nice to be at work!” Adopting different perspectives in understanding Generation Y at work*. Acta Wasaensia 339. Business Administration 139, Management and Organization. Vaasa. Väitöskirja. [Verkkoaineisto]. Saatavissa: http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-651-7.pdf.

Kumpulainen, K. (2013). *Henkilöstön työssä koettu hyvinvointi: Pitkittäisseuranta muuttuvassa koulutusorganisaatiossa*. Dissertations in Social Sciences and Business Studies, No. 61. University of Eastern Finland. Kuopio. Väitöskirja. [Verkkoaineisto]. Saatavissa: http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-1215-2/urn_isbn_978-952-61-1215-2.pdf.

Kurttila, M., Laane, T., Saukkola, K. & Tranberg, T. (2010). *Arvostus: Valmentava kirja esimiehelle*. Helsinki: Pro Tammi.

Lambo T., Lasthuizen, K. & Huberts, L. (2008). How to encourage ethical behaviour: The impact of police leadership on police office taking gratuities. In L. Huberts, J. Maesschalck & C. Jurkiewicz (Eds.). *Ethics and Integrity of Governance: Perspectives Across Frontiers*. Cheltenham: Edward Elgar.

Lehto, K. & Viitala, R. (2016). "Enemmän tulosta vähemmällä väellä"? Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden väliset haasteet kuntasektorilla esimiesten, henkilöstöammattilaisten ja henkilöstön kokemana. *Hallinnon tutkimus* 35: 2, 117–131.

Lehtonen, V-M., Holopainen, A. & Vainionpää, P. (2013). Johtaminen nyt ja tulevaisuudessa: Tutkimus valtion ylimmän johdon näkemyksistä nykytilan johtamisesta ja tulevaisuuden painopistealueista vuonna 2020. Helsinki: Valtiovarainministeriö.

Lehtopuu, H., Syväjärvi, A. & Perttula, J. (2012). Henkilöstölähtöiset kehittämisalueet julkisen terveydenhuollon organisaatiossa. *Hallinnon tutkimus* 31: 4, 294–311.

Lämsä, A-M. & Hautala, T. (2005). *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Helsinki: Edita.

Manka, M-L. (2007). Työrauhan julistus: Miten olla ihmisiksi alaisena ja esimiehenä. Helsinki: Kirjapaja.

Manka, M-L. Bordi, L. & Heikkilä-Tammi, K. (2013). *Perusasioista pieniin ihmeisiin: Kuntajohtamisen kuva*. Polemia-sarjan julkaisu nro 88. Helsinki: Kunnallisan kehittämissäätiö.

Marjala, P. (2009). *Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina – narratiivinen arviointitutkimus*. Universitatis Ouluensis C315. Oulu. Väitöskirja. [Verkkoaineisto]. Saatavissa: <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789514290244.pdf>.

Mattila, P. (2006). *Toiminta, valta ja kokemus organisaation muutoksessa: Tutkimus kolmesta suuryrityksestä*. Helsingin yliopiston Sosiologian laitoksen tutkimuksia nro 248. Helsinki. Väitöskirja. [Verkkoaineisto]. Saatavissa: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/23350/toiminta.pdf?sequence=4>.

Mäkelä, L., Viitala, R., Tanskanen, J., Säntti, R. & Uotila, T-P. (2013). *LÄIKE: Lähijohtamisen kehittämisellä parempaa hyvinvointia ja tuloksellisuutta*. Vaasan yliopiston julkaisuja, Selvityksiä ja raportteja 191.

Mäkelä, L. & Uotila, T-P. (2014). Hyvinvointi muuttuvan työelämän haasteena. Teoksessa R. Viitala & M. Järnlström (Toim.). *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä: Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*. Vaasa: Vaasan yliopisto. 203–220.

- Mäki, A. (2017). Johtajuuskulttuuri – toiveiden, tekojen ja tulkintojen tihentymä: Tutkimus johtajuuskulttuurin olemuksesta ja kehittämisestä asiantuntijaorganisaatioissa. *Acta Wasaensia* 371. Vaasa. Väitöskirja. [Verkkoaineisto]. Saatavissa: http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-730-9.pdf.
- Nikkilä, J. & Paasivaara, L. (2007). Arjen johtajuus: Rutiinijohtamisesta tulkintataitoon. Helsinki: Sairaanhoidtajaliitto.
- Northouse, P. (2004). *Leadership: Theory and Practice*. California: Thousand Oaks.
- Ollila, M-R. (2010). *Johtajan parempi elämä*. Helsinki: WSOYpro.
- Otala, L. (2000). *Oppimisen etu: Kilpailukykyä muutoksessa*. 3. Uudistettu painos. Helsinki: WSOY.
- Otala, L. & Ahonen, G. (2003). *Työhyvinvointi tuloksen tekijänä*. Ekonomia-sarja. Porvoo: WSOY.
- Paasivaara, L. (2009). *Työnsä kokoinen ihminen*. PRO. Helsinki: Tammi.
- Paasivaara, L. (2010). Itsensä kokoinen johtaja: Itsetuntemus työyhteisön voimavarana. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Paasivaara, L. & Nikkilä, J. (2010). *Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia*. Helsinki: Kirjapaja.
- Pitkänen, L. & Salminen, A. (2014). Johtamisen etiikka: Kysymys integriteetistä, koodeista ja esimiestyöstä. Teoksessa K. Lehto (Toim.). *Pirullisista ongelmista hyvään hallintoon*. Vaasa: Vaasan yliopisto. 29–42.
- Pohjanheimo, E. (2012). *Johda ihmistä: Sosiaalipsykologiaa johtajille*. Helsinki: Talentum.
- Raudasoja, K. & Johansson, M-L. (2009). *Esimies talouden johtajana julkishallinnossa*. Helsinki: WSOYpro.
- auramo, P. (2008). *Työhyvinvoinnin portaat: Viisi vaikuttavaa askelta*. Helsinki: Edita.
- Rehnbäck, K. & Keskinen, S. (2005). *Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla*. Kuntatyö kunnossa. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. (2010). *Valmentava johtajuus*. Helsinki: WSOYpro.
- Salmi, I., Perttula, J. & Syväjärvi, A. (2014). Positiivisuuden heijasteet konfliktijohtamisessa: Esimiesten onnistumiset ristiriitatilanteiden ratkaisussa. *Hallinnon Tutkimus* 33: 1, 21–38.
- Salmimies, R. & Ruutu, S. (2013). *Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin*. Helsinki: SannaPro.
- Salminen, J. (2011). *Uuden esimiehen kirja*. 2. Painos. Helsinki: Talentum.

Seeck, H. (2013). *Johtamisopit Suomessa: Taylorismista innovaatioteorioihin*. 3. uudistettu painos. Helsinki: Gaudeamus.

Sosiaali- ja terveysministeriö (2013). *Työhyvinvointi* [viitattu 27.8.2015]. Saatavissa: <http://stm.fi/tyohyvinvointi>.

Stenvall, J., Majoinen, K., Syväjärvi, A., Vakkala, H. & Selin, A. (2007). ”*Mees romppeines siihen*”: *Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusiossa*. Acta Nro 191. Helsinki: Kuntaliitto.

Stenvall, J. & Virtanen, P. (2010). *Julkinen johtaminen*. Helsinki: Tietosanoma.

Suonsivu, K. (2011). *Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista*. Tampere: Unipress.

Suonsivu, K. & Surakka, T. (2014). Laitoshoidossa työskentelevien lähiesimiesten uupumuksen kokemukset. *Hallinnon tutkimus* 33: 3, 243–260.

Sydänmaanlakka, P. (2015). *Älykäs julkinen johtaminen*. Helsinki: Talentum.

Terävä, K. & Mäkelä-Pusa, P. (2011). *Esimies työhyvinvointia rakentamassa*. Helsinki: Kuntoutussäätiö.

Vesterinen, P. (2010). Hyvät työyhteisötaidot luovat hyvinvointia. Teoksessa M. Suutarinen & P-L. Vesterinen (Toim.). *Työhyvinvoinnin johtaminen*. Helsinki: Otava. 111–120.

Viinamäki, O-P. (2008). Julkisen sektorin arvoympäristön kompleksisuus: Tutkimus julkisten organisaatioiden arvojen, johtamisteorioiden ja arvojohtajuuden erityisyydestä. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 283, Hallintotiede 35. Vaasa.

Viitala, R. (2006). *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Keuruu: Inforviestintä oy.

Viitala, R. (2007). *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita.

Viitala, R. & Jylhä, E. (2013). *Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta*. Helsinki: Edita. 151–171.

Viitala, R. & Koivunen, N. (2014). Lähijohtaja henkilöstötyössä. Teoksessa R. Viitala & M. Järnlström (Toim.). *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä: Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*. Vaasa: Vaasan yliopisto. 151–171.

Werbel, J. D. & Henriques, P.L. (2009). Different views of trust and relational leadership: Supervision and subordinate perspectives. *Journal of Managerial Psychology* 24: 8, 780–797.

Whitmore, J. (2015). *Coaching for performance: Growing human potential and purpose: The principles and practices of coaching and leadership*. Fourth edition. London: Nicholas Brealey Publishing.

Wink, H. (2010). Dialogi ja keskusteleva johtajuus. Teoksessa P. Juuti & E. Rovio (Toim.). *Keskusteleva johtaminen*. Keuruu: Otava. 54–65.

Yang, C., Ding, C.G. & Wen Lo, K. (2016). Ethical leadership and multidimensional organizational citizenship behaviors: The mediating effects of self-efficacy, respect, and leader-member exchange. *Group & Organization Management* 4: 3, 343–374.

Yeager, K.L. & Callahan, J.L. (2016). Learning to lead: Foundations of emerging leader identity development. *Advances in Developing Human Resources* 18: 3, 286–300.

Haastattelut

Ellonen, Tommi, tiiminvetäjä. Puhelinhaastattelu 5.10.2015.

Honkaniemi, Arja, osastonhoitaja. Haastattelu 28.9.2015. Vaasa.

Ikola, Simo, rehtori. Haastattelu 8.9.2015. Lapua.

Lahtinen, Helena, perusturvajohtaja. Haastattelu 22.9.2015. Laihia.

Luoma-Kohtala, Titta, hallintojohtaja. Haastattelu 18.9.2015. Seinäjoki.

Meuronen, Tuula, talouspäällikkö. Haastattelu 21.10.2015. Vaasa.