

Laura Lahtinen

ESIMIESTEN TYÖHYVINVOINTI

**Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalous
Helmikuu 2018**

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Yksikkö Kokkola	Aika Helmikuu 2018	Tekijä/tekijät Laura Lahtinen
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn nimi ESIMIESTEN TYÖHYVINVOINTI.		
Työn ohjaaja Katarina Broman	Sivumäärä 40 + 2	
Työelämäohjaaja		
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia esimiesten työhyvinvointia. Opinnäytetyöhön sisältynyt tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin kyselylomaketta.</p> <p>Tutkimuksen teoriaosuus koostuu esimiestyötä ja johtajuutta käsittelevästä kirjallisuudesta. Teoriaosuudessa käsitellään myös sitä, mitä aihealueita esimiestyöhön kuuluu sekä työhyvinvoinnin merkitystä. Lopuksi käsitellään tutkimustulokset.</p> <p>Sivumäärä 40 + 2 (osittain salainen).</p>		

Asiasanat Esimies, johtaminen, työhyvinvointi.
--

ABSTRACT

CENTRIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES Kokkola	Date February 2018	Author Laura Lahtinen
Degree programme Business Administration		
Name of thesis WELL-BEING OF SUPERVISORS.		
Instructor Katarina Broman		Pages 40+2
Supervisor		
<p>The purpose of the thesis was to study the well-being of supervisors. The study included in the thesis was carried out as a quantitative study. As a material collection method, a questionnaire was used.</p> <p>The theoretical part of the research was collected based on various literature, studies and publications. The theoretical part deals with supervisor's work and leadership, the different themes in supervisory work and the importance of well-being at work. Finally the results of the research are discussed.</p> <p>Pages: 40 + 2 (Partly confidential).</p>		

<p>Key words Lead, superior, well-being at work</p>
--

**TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
SISÄLLYS**

1 JOHDANTO.....	1
2. JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ.....	2
3 ESIMIESTYÖN ERI OSA-ALUEET	5
3.1 Viestintä ja tiedotus.....	5
3.2 Kehityskeskustelut.....	6
3.3 Palaute.....	7
3.4 Ristiriita- ja ongelma tilanteet.....	9
3.4.1 Epäasiallinen käytös ja työpaikkakiusaaminen	10
3.4.2 Ristiriita tilanteet eli konfliktit	11
4 TYÖHYVINVOINTI.....	13
4.1 Työympäristö ja työyhteisö	13
4.2 Sosiaalinen vuorovaikutus	15
4.3 Terveiden merkitys	16
LÄHTEET	18
KUVIOT	
KUVIO 1. Esimiehen ammatillisen ja persoonallisen minän käyttö ja tasapaino	4
KUVIO 2. Perinteisen kehityskeskustelun kolme osaa.....	7
KUVIO 3. Ongelmatilanteiden käsittelyn periaatteet työpaikalla	10
KUVIO 4. Toimivan työyhteisön peruspilarit	14

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia ja kerätä tietoa esimiesten työhyvinvointiin vaikuttavista asioista ja luoda kokonaiskuva esimiesten tämänhetkisestä työhyvinvoinnin tilasta.

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan psyykkistä, fyysistä ja sosiaalista toimintakykyä, joka liittyy keskeisesti työnhallintaan, motivoitumiseen ja työssä viihtymiseen (Mönkkönen & Roos 2009, 226). Keskeisesti organisaatio-osaamiseen liittyy se, että henkilöstöstä pidetään hyvää huolta ja ongelmiin puututaan varhain. Ennakoivat toimet ovat keskeisesti sidoksissa tuottavuuteen ja talouteen. Henkilöstövoimavarojen vahvistamiseksi on resursseja uskallettava kohdentaa niin, että ennakoivat toimet nähdään investointina, eikä kuluna (Mönkkönen ym. 2009, 227–228).

Työhyvinvointia käsittelevä tutkimus toteutettiin 11.11–24.11.2017. Tutkimus toteutetaan kvantitatiivisena kyselynä.

Opinnäytetyön teoreettisessa tieperustassa käsitellään johtajuutta ja esimiestyöskentelyä. Toisessa luvussa käsitellään johtamista ja esimiestyötä, kolmannessa luvussa käsitellään esimiestyön osa-alueita, neljännessä luvussa työhyvinvointia ja viimeisessä luvussa käsitellään työhyvinvointikyselyn tutkimustulokset. Tutkimustulokset on salattu.

2. JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ

Esimiehenä onnistumisen lähtökohtana on, että esimies tiedostaa, mikä on hänen roolinsa ja työtehtävänsä työyhteisössä. Esimies ymmärtää oman tehtävänsä merkityksen ja käyttää siihen liittyvää valtaa aktiivisesti työyhteisön parhaaksi. Hän osaa arvioida, kuinka paljon hänen täytyy panostaa varsinaiseen esimiestyöhön ja kuinka paljon muuhun toimintaan, suoritettavaan työhön tai asiantuntijatehtäviin. Esimiehen tulee kuunnella ja hyödyntää henkilöstönsä osaamista ja mielipiteitä, mutta hänen on pystyttävä tarvittaessa tekemään selkeitä ratkaisuja ja päätöksiä. (Järvinen 2013,13.) Ensisijaisesti johtaminen on ihmisiin vaikuttamista (Järvinen 2013,19.)

Esimiehellä on vastuu hoitaa tehtävät, joiden avulla organisaatio pystyy suuntaamaan voimavarojaan sovitusti ja noudattamaan sovittuja pelisääntöjä. Näitä vastuualueita ovat vastuu noudattaa lakeja ja sopimuksia sekä valvoa, että niitä lakeja ja sopimuksia noudatetaan, joihin organisaatio on sitoutunut. (Valpola 2002, 98.)

Esimiehellä on myös vastuu tavoitteisiin pääsemisestä. Tehtävänä on myös olla yhteyshenkilö ja aktiivinen vaikuttaja johtamisjärjestelmässä. Esimies tietää, mitä heidän omalta yksiköltään odotetaan ja miten kehittää toimintaa. Hän saa oman yksikkönsä alaiset hakemaan ja kokeilemaan ratkaisuja, joiden avulla tavoitteet toteutetaan. Esimies osaa seurata ja ohjata omaa yksikköään niin, että se pääsee sekä määrällisiin että laadullisiin tavoitteisiinsa. (Valpola 2002, 98.)

Esimiehillä on vastuu alaisistaan, joiden työpanos ja kehitys ovat tärkeää tiimissä, osastolla, yksikössä ja koko organisaatiossa. Alaisten ammattitaito ja työtilanne ovat tärkeitä asioita hoitaa. Esimiesten kannattaa pitää myös huolta siitä, että alaiset pitävät huolen omasta itsestään, työkyvystään ja hyvinvoinnistaan, koska heille työ ja työpaikka ovat tärkeitä, mutta se ei ole heidän koko elämänsä. (Valpola 2002, 98.)

Esimiehillä on myös vastuu itsestään, motivaatiostaan ja valinnoistaan. Jokainen on valinnut esimiestyön itselleen ja siksi kannattaa hankkia monipuolista kokemusta erilaisista työtehtävistä ja työtilanteista, sekä erilaisten ihmisten johtamisesta. Hyvään itsetuntemukseen kannattaa panostaa, sillä se auttaa kohtaamaan työhön ja johtamiseen liittyvät haasteet. Esimiesten

tärkeimpiä tehtäviä, joiden avulla hän onnistuu ovat kartan luominen porukalle, stressin hallinta, päätöksenteko ja edellytysten luominen hyvälle työsuorituksille. (Valpola 2002, 98.)

Esimiesten tehtävänä on jäsentää kokonaiskuva ja sopia tavoitteista alaisten kanssa, vaikkakin ympäristö ja tilanteet muuttuisivatkin nopeasti. Näin alaiset tietävät, miksi työtä tehdään, mihin se liittyy ja mitä heidän työsuorituksiltaan edellytetään. Hyvän kokonaiskuvan luominen auttaa työtehtävien priorisoinnissa ja ongelmatilanteiden hoitamisessa, sekä tekee työn haastavaksi ja palkitsevaksi. (Valpola 2002, 98–99.)

Esimiesten pitää pystyä hallitsemaan ihmisten työhön liittyviä paineita ja stressiä, hän ei väheksy niitä, vaan auttaa ratkomaan niitä. Hyvät ihmissuhteet vähentävät stressiä työpaikoilla ja auttavat työssä jaksamista. Esimies auttaa priorisoimaan työtehtäviä niin, että tärkeimmät tehtävät tehdään ensin ja kunnolla, mutta pienten tekemättömien tehtävien jättämisestä ei ole muille haittaa. Työelämän stressi johtuu osittain siitä, että on paljon keskeneräisiä asioita hoitamatta sekä jatkuvista muutoksista. (Valpola 2002, 99.)

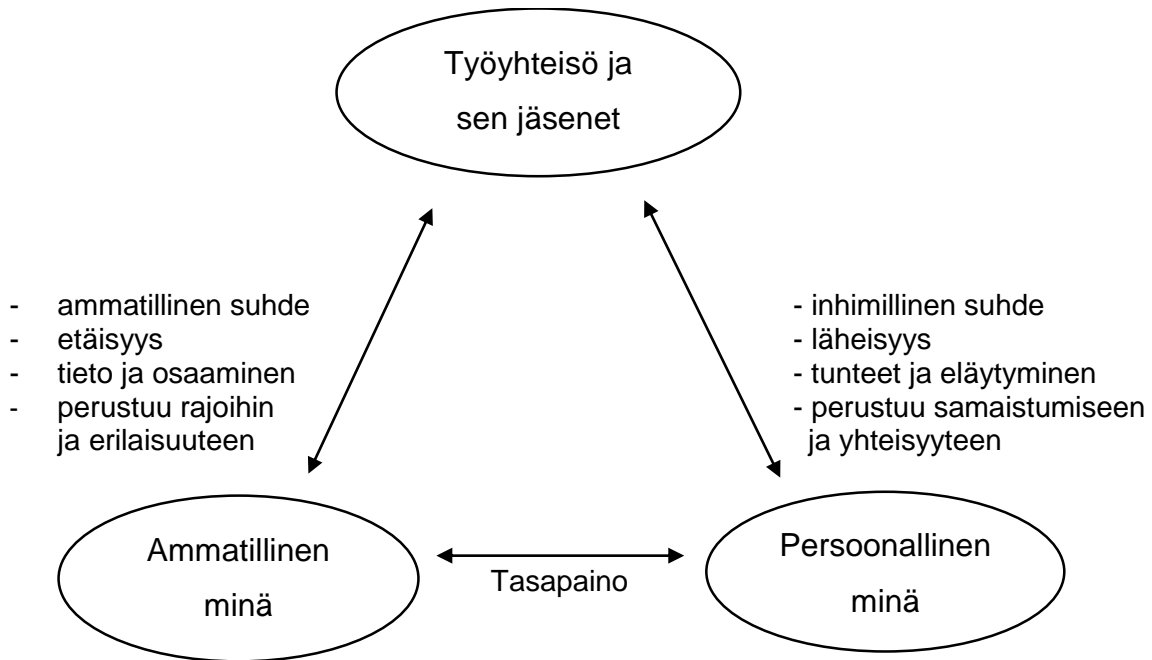
Esimiehet kantavat päätöksentekijän roolinsa ja huolehtivat, siitä että päätöksiä syntyy. He tekevät selvityksiä ja päätöksiä hyvässä yhteistyössä muiden vastuuhenkilöiden kanssa. Tärkeää on, että työnjako on selkeää ja alaiset tietävät, mistä he voivat itse päättää ja mitkä asiat kuuluvat esimiehen vastuulle. Esimiesten onkin hyvä kertoa alaisilleen omat valtuutensa ja alaisille taas omansa, jotta he osaavat toimia oikein ja tehdä tarvittavat päätökset oma-aloitteisesti. (Valpola 2002, 99.)

Esimiehet luovat hyvät edellytykset työsuoritukseen, he ovat reiluja ja viestintätaitoisia tiimin sisällä ja ulkopuolella. He osaavat pyytää ja hyödyntää saamaansa palautetta. (Valpola 2002, 99.)

On todettu, että johtamisen lisäksi työhyvinvointiin vaikuttavat työn sisältö, työolosuhteet, työyhteisön ihmissuhteet ja ilmapiiri, henkilön osaaminen ja henkilön elämäntavat. Johtamisella on näihin kaikkiin tekijöihin vaikutus. Hyvä johtaminen on jaettava, kaikki ovat sitoutuneita samoihin päämääriin ja saavat vaikuttaa asioihin.

Kun ihmiset pääsevät osallistumaan ja vaikuttamaan työyhteisön toimintaan ja sen kehittämiseen, heistä tulee osa työyhteisöä. (Juuti & Vuorela 2015, 23–24.)

Esimiehet toimivat tehtävässään kahden erilaisen minuuden varassa. He ovat samanlaisia kuin kaikki muutkin organisaatiossa olevat: ihminen ihmiselle ja sitten on ammatillinen rooli, joka erottaa heidät monella tavalla muista organisaation jäsenistä. Persoonallisen ja ammatillisen minän välisestä tasapainosta riippuu myös paljon esimiesten onnistuminen heidän tehtävissään. (Järvinen 2013, 140.)



KUVIO 1. Esimiehen ammatillisen ja persoonallisen minän käyttö ja tasapaino

(Järvinen, 2013, 140)

3 ESIMIESTYÖN ERI OSA-ALUEET

Esimiestyö muodostuu laajasta kokonaisuudesta. Siihen sisältyy erilaisia vastuuta, velvollisuuksia, sekä erilaisia osaamisen alueita. Siinä tarvitaan hyvää henkilöstöjohtamista, jolla saadaan organisaation jäsenet, yksilöt, ja ryhmät toteuttamaan organisaation toiminta-ajatusta, sekä tekemään töitä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Se sisältää suunnittelua, organisointia, vaikuttamista, ongelmaratkaisua, kontrollointia, sekä päätöksentekoa. Esimiestyössä tarvitaan osaamista ja tietoa, jotta voidaan selviytyä lakipykäliden parissa, liiketoiminnan paineessa sekä erilaisissa muutostilanteissa. Siinä ollaan vastuussa, myös asiakas- ja yhteistyökumppanuussuhteista. (Polonen 2012, 6.)

Moni esimies on kuvannut työtään niin, että välillä he joutuvat olemaan lastentarhanopettaja, psykologi, lääkäri, pappi, terapeutti, sosiaalityöntekijä tai tuomari. Esimiehet joutuvat toimimaan erilaisten ihmisten kanssa, monien eri yksilöiden tarpeiden, vaikeuksien tai jopa yksityiselämän tragedioiden kanssa. Heidän tehtävänä on selvittää työyhteisön jäsenten monenlaisia konflikteja ja yhteistyön ongelmia, ratkoa kiusaamistapauksia, väärinkäytöksiä tai rikollisia tekoja. (Järvinen 2013, 24.)

3.1 Viestintä ja tiedotus

Muita enemmän vastuuta tiedon vaihdannassa ja käsittelyssä on esimiehellä silloin, kun muut eivät tiedä mitä hän tietää. Vastuullisuus on kyky ymmärtää itsellään olevan näkyvän ja hiljaisen tiedon merkitys sekä sitä, että on valmiuksia kommunikoida niitä oikeiden ryhmien ja yksilöiden kanssa. Ajantasaistiedon vaihdannassa esimies on avainasemassa seuraavissa tapauksissa: hänellä on sellaista tietoa ja kokemusta, joita muilla ei varmasti ole, tietoa, jota organisaation jäsenet eivät osaa kysyä tai etsiä, tietoa jota on hankalaa tai mahdotonta saada muualta, kuin häneltä. (Juholin 2008, 92–93.)

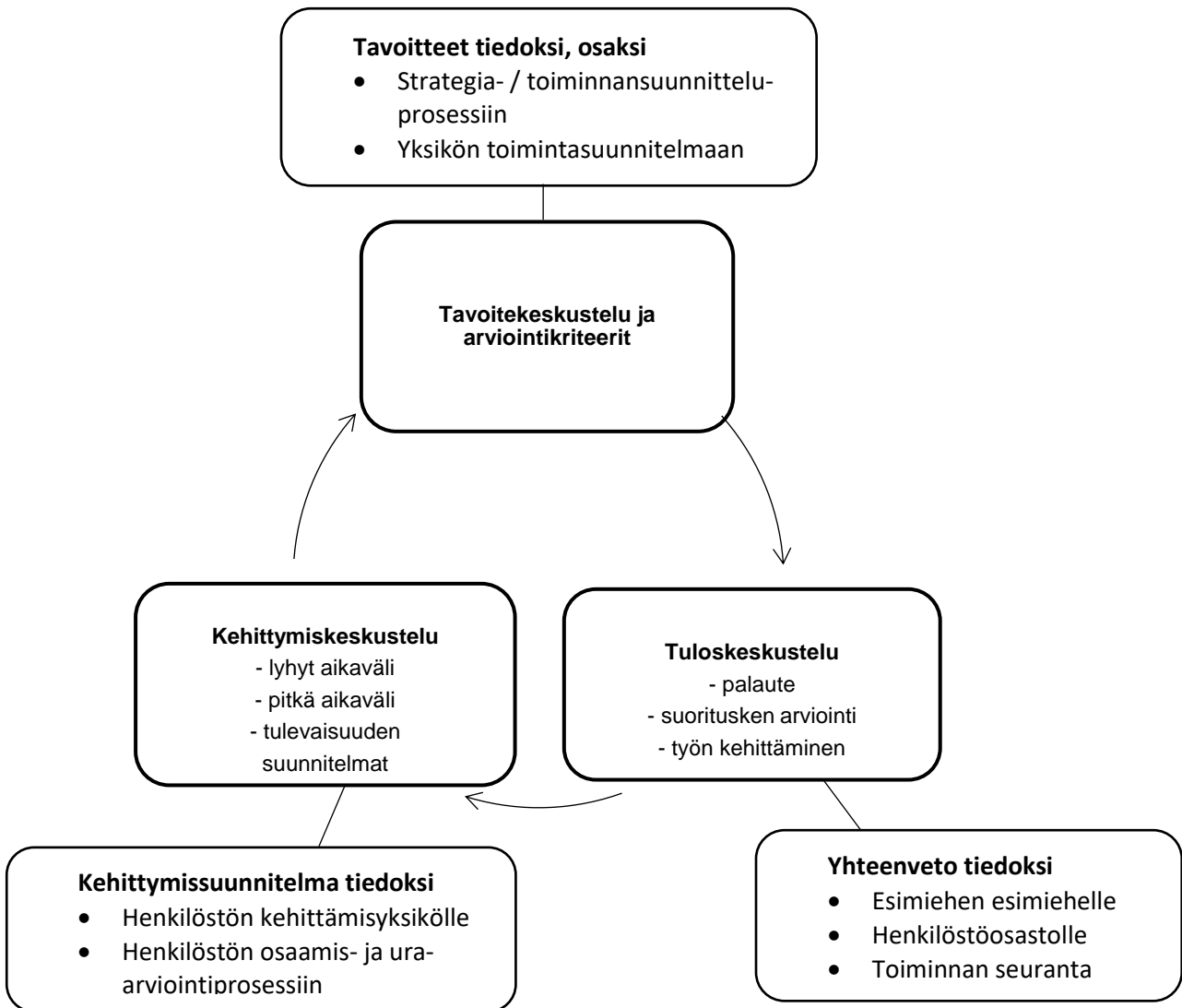
Esimiehet aliarvioivat helposti tietoa, jota heillä on ja alaisten kiinnostusta sitä kohtaan. Jotkut esimiehet pitävät alaisten kiinnostusta uteliaisuutena, mutta miksi palaverit pidettäisiin, jos niissä käsiteltäisiin vain mielenkiinnottomia ja vähemmän tärkeitä asioita. Jos esimies tietää, että viestintä kuuluu hänen työhönsä, hänen täytyy miettiä mitä päätökset tarkoittavat hänen

omassa yksikössään, alaisten ja kollegoiden työssä ja ottaa asia puheeksi mahdollisimman pian, koska työyhteisön jäsenille voi aiheutua noloja tilanteita, mikäli he eivät pysty vastaamaan omaa työyhteisöään koskeviin kysymyksiin tai vielä pahempaa on, jos organisaation ulkopuoliset tietävät asioista heitä enemmän tai paremmin, esimiestyö on siis ajantasaistiedon vaihdantaa. (Juholin 2008, 94–96.)

Tikkanen, Valtanen ja Väätäinen toteavat opinnäytetyössään, että viestintä kuuluu työyhteisön jokapäiväiseen toimintaan. Tämän tarkoituksena on tukea työyhteisön perustoimintoja, välittää tietoa, tukea henkilökunnan sitoutumista sekä yhteisökuvan muotoutumista. Työyhteisössä viestintää ei enää nykyään pidetä erillisenä yksittäisenä osa-alueena, vaan se on olennainen ja välttämätön osa organisaation toimintaa, sisäinen ja ulkoinen viestintä kulkevat rinnakkain ja toisiaan tukien. (Tikkanen, Valtanen & Väätäinen 2014, 2.)

3.2 Kehityskeskustelut

Yksi esimiehen parhaimmista työkaluista on kehityskeskustelut, yksilön kehittämis- ja muiden toiveiden, mutta myös organisaation osaamisen kehittämistarpeiden yhteensovittamiseen. Sen avulla voidaan viestiä, organisaation olevan kiinnostunut henkilöstön hyvinvoinnista. Voidaan myös varmistaa, että työn tekemisen edellytykset ja fyysinen työympäristö ovat kunnossa, perinteinen kehityskeskustelu pidetään kerran vuodessa. Lähtökohtaisesti kehityskeskustelut ovat esimiehen johtamisväline, jonka pitäisi palvella esimiestyötä eikä henkilöstötoimintoa. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 76–77.)



KUVIO 2. Perinteisen kehityskeskustelun kolme osaa (Rantamäki ym. 2006, 77)

3.3 Palaute

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat vaikeaa, ja jatkuvasti yksi esimiestyön kehittämisessä eniten esiin nouseva alue (Järvinen, Rantala, Ruotsalainen 2014, 76). Mistä asioista annetaan palautetta ja mihin sen halutaan kohdistuvan, mitä palautetta halutaan lisätä? Palaute on tehokkain oppimisen, kehittymisen ja muutoksen väline. Palautetta kannattaa antaa kaikesta sellaisesta, millä on työssä onnistumisen kannalta merkitystä. Sitä pitää antaa kaikesta tekemisestä ja tekemättä jättämisestä, mistä on sovittu. (Erämetsä 2009, 210–211.)

Palautteen tulee olla selkeää, kohdistua vain siihen asiaan, mistä on kyse, ei ihmisen persoonaan, arvoihin tai kykyihin. Palautetta annettaessa tulee kiinnittää huomiota positiivisiin seikkoihin ja sitä annettaessa on varottava syyttelyä. (Jabe 2012, 54.)

Rakentavaa palautetta voi antaa esimerkiksi kun:

- On parempi(kin) tapa tehdä, helpompi, nopeampi, laadukkaampi
- tulokset eivät ole tavoitteiden mukaiset
- toiminta ei vastaa sovittua
- näet ettei toinen osaa
- laatu ei vastaa standardianne
- toinen ei pidä kiinni sovituista toimintatavoista
- käyttäytyminen ei ole sopivaa
- johtamisessa on selkeä parantamisen kohde
- työ ei tuota tulosta
- toisen toiminta ei ole korjaantunut sen mukaiseksi, mistä olette aiemmin käytyssä palauttekeskustelussa sopineet
- yhteistyötä pitää parantaa
- vuorovaikutus ei toimi kollegan kanssa riittävän hyvin.

(Erämetsä 2009, 214.)

Myönteistä palautetta voi antaa kun,

- mikä tahansa rakentavan palautteen listassa kuvatuista toimii hyvin
- ihmisestä itsestään
- loistavasta asenteesta ja työotteesta
- ideasta tai luovuudesta
- siitä avusta, jonka sinä tai joku muu sai palautteen vastaanottajalta
- luotettavuudesta ja luottamuksesta
- aina siitä, kun toinen on muuttanut toimintaansa rakentavan palautteen jälkeen, palautteen mukaisesti.

(Erämetsä 2009, 215.)

Palautteen vastaanottamista tulisi myös harjoitella, sen pyytäminen ja siihen kehottaminen osoittavat suurta kypsyyttä. Riskinä on, että jatkuvasti palautetta pyytävä henkilö leimautuu

työyhteisössä jonkinlaiseksi kummajaiseksi, varsinkin silloin kun kaikki menee hyvin ja moitteettomasti. Palautteen vastaanottaja voi kieltäytyä vastaanottamasta palautetta, mikäli se on sellaista, joka hänen mielestään on epäasiallista tai perustuu vääriin olettamuksiin.

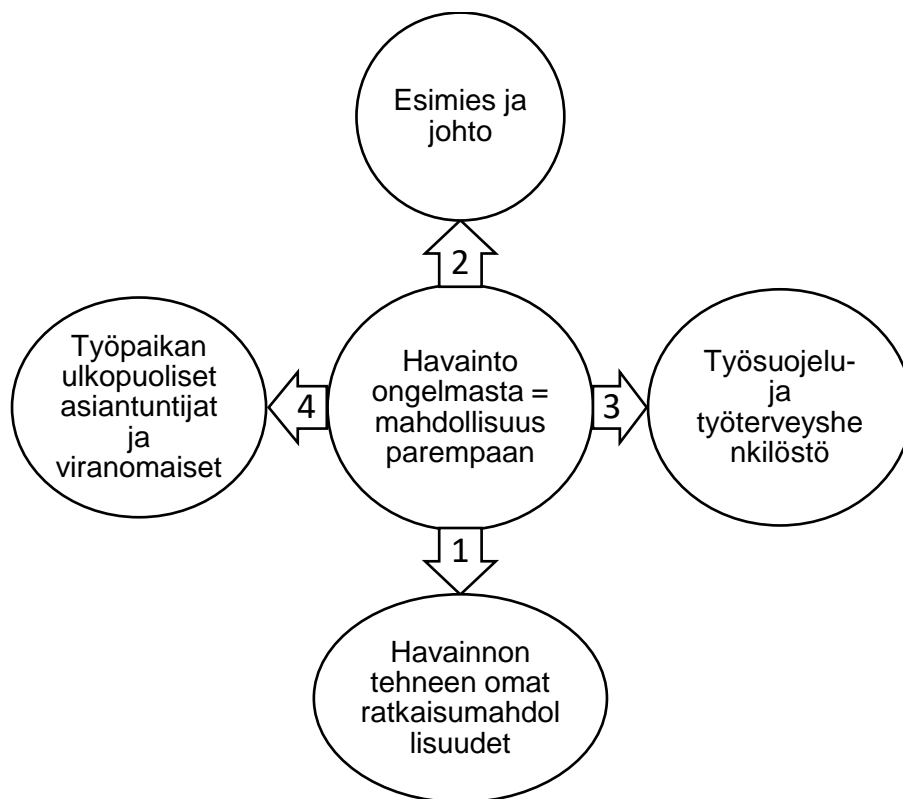
Tämäkin saattaa leimata henkilön kyvyttömäksi ottamaan palautetta vastaan, mutta on muistettava, että palautteen vastaanottajalla on oikeus perustellusti puolustaa itseään. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 82.)

3.4 Ristiriita- ja ongelma tilanteet

Pekka Järvinen pohtii kirjassaan *Esimiestyö ongelmatilanteissa*, sitä kuinka monet työyhteisöjen ongelmatilanteet ja niiden jatkuminen juontavat juurensa esimiehen roolinoton vaikeuksiin tai virheisiin. Moni esimies ei ole koskaan tietoisesti pohtinut omaa asemaansa työyhteisössä. Järvisen mukaan on esimiehiä, jotka eivät tiedosta tai myönnä, olevansa valta-asemassa suhteessa henkilöstöön, tämä koskee erityisesti sellaisia esimiehiä, jotka ovat tulleet valituksi tehtävänsä oman työyhteisön sisältä. He eivät välttämättä osaa ajatella, kuinka isosta roolimutoksesta on kyse, kun siirrytään työntekijästä johtajaksi. Esimiehen rooli ja sen säilyttäminen ovat, tärkeimpiä työkaluja, joiden avulla esimies voi hoitaa tehtävänsä menestyksekkäästi. (Järvinen 2014, 83.)

Terveiden ja hyvinvointilaitoksen tutkimuksen mukaan esimiehen yksi tärkeimmistä tehtävistä työntekijöidensä johtamisessa on ammatillinen, asiallinen ja myötätuntoinen tyyli ottaa erilaisia asioita puheeksi. Keskeisiä keinoja luoda työpaikalle tuottava ja myönteinen ilmapiiri, sellaisia keinoja ovat ongelmiin puuttuminen, työntekijöiden erilaisten elämäntilanteiden huomioiminen, kannustaminen, innostaminen, motivointi ja palautteen anto. (Repo, Ravantti & Pääkkönen 2015, 18)

Mikäli työpaikalla todetaan ongelma tai haitta työn turvallisuudessa tai terveydessä, yleensä noudatetaan seuraavia periaatteita: Ongelmaan pyritään hakemaan ratkaisua, ongelman todenneen henkilön oman vastuun puitteissa, mikäli ongelman havainneella henkilöllä ei ole toimivaltaa korjata ongelmaa, on asiasta ilmoitettava esimiehelle tai johdolle. Mikäli päätökset viipyvät tai niitä ei tehdä, on asiasta otettava yhteys työsuojeluhenkilöstöön tai työterveyshenkilöstöön, mikäli syntyy välitön vaaratilanne, on ilmoitus tehtävä työsuojeluvaltuutetulle ja työsuojeluviranomaiselle. (Juuti & Vuorela 2015, 131)



KUVIO 3. Ongelmatilanteiden käsittelyn periaatteet työpaikalla

(Juuti & Vuorela, 2014, 131)

3.4.1 Epäasiallinen käytös ja työpaikkakiusaaminen

Häirinnäksi, epäasialliseksi kohteluksi ja kiusaamiseksi katsotaan, eristäminen, porukan ulkopuolelle jättäminen, syyttäminen huonosta suoriutumisesta ilman perusteita, pilailu, toisen tekeminen naurunalaiseksi. Se on jatkuvaa, toistuvaa ja systemaattista, sille on ominaista vallan epätasapaino ja kiusatun puolustuskyvyttömyys ja se on tahallista. Kiusaaminen voi olla yksilöiden välistä tai organisaation ongelma. Häirinnän ilmenemismuotoja ovat taasen ilmeet, eleet, juoruilu, selän takana puhuminen, yksityiselämään kohdistuvat loukkaukset, mitätöinti, eristäminen, tiedon saannin estäminen ja työtehtävien vähentäminen. (Räisänen & Roth 2012, 33.)

Kiusaamisessa on usein kyse siitä, että kiusaajalla itsellään on paha olo ja hän haluaa siirtää sen muihin. Taustalla voi piilellä kateudesta kumpuava avuttomuuden tunne, joita hän pyrkii hallitsemaan kiusattua. Kiusaaja saa tuntemaan itsensä vahvaksi, kun hän huomaa kiusatun

voimattomuuden. Erityisen vakavaa kiusaaminen on silloin, kun esimies on kiusaajana. Kun esimies kiusaa, hän toimii roolinsa vastaisesti ja käyttää valtaansa väärin. Esimiehellä on vastuu paitsi työn sujumisesta, myös työntekijöiden hyvinvoinnista. Kiusaava esimies aiheuttaa pelkoa ja turvattomuutta alaisissaan, eivätkä muut alaiset yleensä uskalla puolustaa kiusattua työtoveriaan siinä pelossa, että he saattaisivat joutua myös esimiehen kiusaamisen kohteeksi. (Lundell 2008, 105)

Terveyden ja hyvinvoinninlaitoksen artikkelin mukaan kiusatuksi tuleminen on vakava sosiaalinen konfliktitilanne, joka lisää stressiä ja heikentää hyvinvointia. Työyhteisössä ilmenevä kiusaaminen heijastuu myös sitä havainnoiviin ja työyhteisön toimivuuteen. Kiusaamisen tunnistamista voi häiritä usean eri käsitteen käyttö samasta asiasta. Käsitteitä ovat henkinen väkivalta, kiusaaminen, häirintä ja epäasiallinen kohtelu.

(Työterveyslaitos; Kalavainen & Olin.)

3.4.2 Ristiriita tilanteet eli konfliktit

Ongelmien käsittelijänä ja ratkaisijana esimiehellä on tärkeä rooli, sillä hän kohtaa monenlaisia uusia tilanteita. Esimiesten pitää pystyä tekemään päätöksiä erilaisissa olosuhteissa, pitkään jatkuneissa organisaation konfliktitilanteissa ja muissa häiriö tilanteissa, myös hoitamatta jääneisiin ongelmiin. Konfliktien hoitamista kannattaa harjoitella, koska vaatimattomalla konfliktin hoitotaidolla varustettu esimies joutuu usein vain syvemmälle ongelman ytimeen, koska molemmat osapuolet saattavat alkaa syyttämään esimiestä puolueellisuudesta tai osaamattomuudesta. Pitkään jatkuneissa ongelmatilanteissa kannattaa käyttää ulkopuolista ammattiapua. (Kultanen 2016, 133–134)

Jokaisella esimiehellä on tarpeeksi ominaisuuksia onnistuakseen hankalissa alaiskohtaamisissa, mutta ei ole tavatonta, että esimies tarvitsee ulkopuolista ohjausta tällaisiin tilanteisiin valmistautuakseen. Mikäli yrityksessä on hankalia ihmisiä töissä, on hyvä pohtia, kannattaako heitä pitää pilaamassa muiden tunnelmaa ja työn iloa. Useissa tapauksissa vaikeiden ihmisten poistaminen organisaatiosta parantaa koko työyhteisön tunnelmaa, työmotivaatiota, yhteen hiileen puhaltamista, luovuutta, sekä monia muitakin asioita. (Kultanen 2016, 129.)

Esimiesten onkin hyvä pitää muistilistaa, jonka mukaan edetä, kun he joutuvat kohtaamaan ristiriidan.

- Älä ota kantaa ennen kuin sinulla on riittävästi todellista tietoa.
- Haastattele kattavasti ihmisiä.
- Muista myönteinen kohtaaminen.
- Etsi ensin asiat, jotka ovat hyvin.
- Muista, että ihminen on aina oikeassa omasta mielestään.
- Pyri löytämään oikea asia näennäisen asian alta.
- Mielenpitemuuttamiseen on aina lupa.
- Älä leiki kaikkietävää, se ärsyttää vastapuolta ja tilanne voi lukkiutua.
- Kuuntele, kuuntele ja kuuntele.
- Yritä löytää yhteistä hyvää.
- Puhu vähemmän.
- Mieti, miten voit murtaa vastarinnan.
- Muista olla johdonmukainen.

(Kultanen 2016,129).

4 TYÖHYVINVOINTI

Tuija Aalto toteaa, kuinka olla avoin – työelämän uudet viestintätaidot kirjassaan, että kun työyhteisössä vallitsee hyvä henki, on raataminenkin rentoa ja asiakasta ajatellaan aina ensimmäisenä. Päämäärä on kaikille selvä, ja on tekemisen meininki, jossa jokainen tietää roolinsa ja kunnioittaa työtovereidensa työpanosta. Luottamus rohkaisee myös ottamaan riskejä, koska ilman riskejä ei ole voittojakaan. Opittua jaetaan mieluummin, ja työyhteisössä kerrotaan hyvähenkisiä tarinoita siitä, miten vaikeudet voitettiin ja homma hoidettiin. Ongelmat käsitellään silloin, kun ne ovat pieniä ja, kissat nostetaan reilusti pöydälle ja työkaveria kiitetään, silloin kun on kiitoksen paikka, työn ilo tarttuu. (Aalto 2012, 11.)

4.1 Työympäristö ja työyhteisö

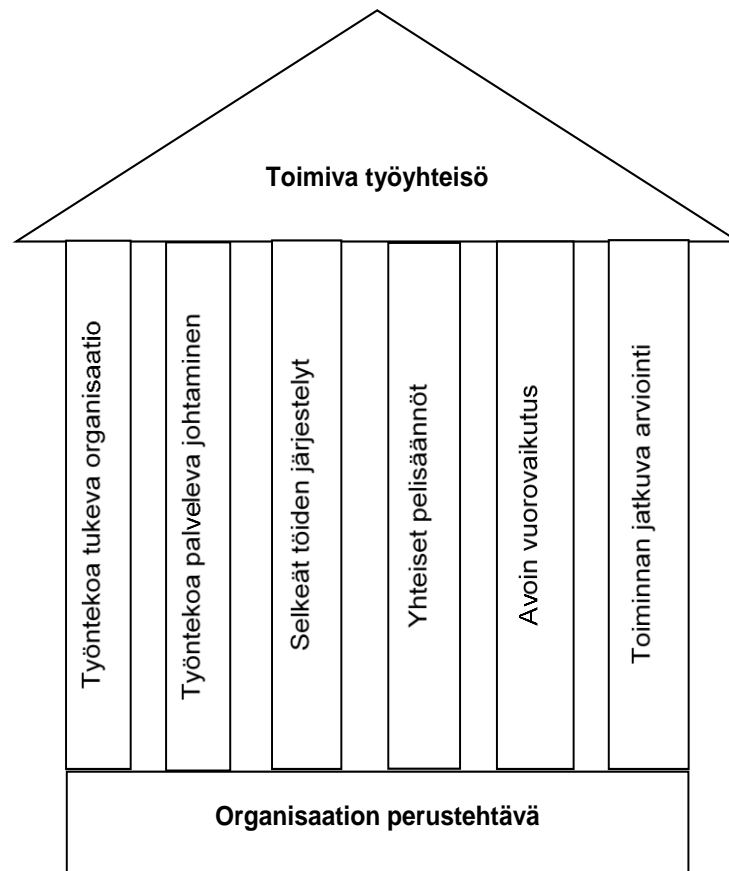
Esimiesten työssäjaksaminen on erittäin merkittävä asia, hänen itsensä kannalta, mutta myös koko työyhteisön toiminnan kannalta. Jos esimies uupuu, se alkaa heijastua koko ryhmään. Esimies, joka on väsynyt, ei jaksane paneutua riittävästi työyhteisöön, sen jäseniin ja eikä jaksane tehdä päätöksiä, minkä seurauksena työpaikalla alkaa ilmetä monenlaisia puutteita ja epäselvyyksiä. Esimiehen välinpitämättömyys alkaa heijastua myös alaisten työmotivaatioon, koska esimies on myös keulakuva, jonka tehtävänä on olla esimerkkinä ja ylläpitää innostusta ja motivaatiota työyhteisössä. Esimiesten jaksamisella on vahva yhteys työyhteisön kautta, yrityksen liiketoimintaan. Ylemmän johdon on tärkeää kiinnittää huomiota esimiestensä jaksamiseen ja huolehtia siitä, että he saavat kaiken mahdollisen tuen onnistuakseen työssään. (Järvinen 2013, 146).

Työpaikkaa on hyvä tarkastella kokonaisvaltaisesti työn ja ihmisten yhteenliittymänä. Sellaista työryhmää ei synny, joka voisi henkisesti hyvin, mutta työ ei sujuisi tai työ olisi tuottamatonta. Vastaavasti, kun työilmapiiri on huono, se vaikuttaa myös töiden sujuvuuteen, tuloksellisuuteen tai laadulliseen puutteeseen.

Työyhteisössä on peruspilarit, joiden varassa on työyhteisön sujuva ja tehokas toiminta, sekä henkinen hyvinvointi. Mikäli yksikin näistä peruspilareista puuttuu tai on rappeutunut, siitä seuraa yleensä ongelmia sekä työn tekemiseen että ilmapiiriin. Esimiehen tehtävänä on huolehtia

näistä perusrakenteista ja niihin liittyvistä prosesseista, tällä tavoin hän voi vaikuttaa johtamansa yksikön taloudelliseen ja henkiseen menestykseen. (Järvinen 2014, 56–57.)

KUVIO 4. Toimivan työyhteisön peruspilarit



(Järvinen, 2014, 57)

Työhyvinvointi syntyy työn arjessa. Sitä ei saavuteta työstä irrallisilla terveystempauksilla, vaan hyvinvointia edistävä toiminta on pitkäjänteistä. Työhyvinvointi kohdistuu henkilöstöön, työympäristöön, työprosesseihin ja johtamiseen. Työhyvinvointi on työnantajan ja työntekijän vastuulla, heidän tehtävänään on ylläpitää ja kehittää työhyvinvointia yhdessä. Työhyvinvoinnin edistäminen tapahtuu aina johtajien, esimiesten ja työntekijöiden yhteistyönä. Muita työhyvinvoinnin keskeisiä toimijoita ovat luottamusmiehet, työsuojeluhenkilöstö ja työterveyshuolto. Hyvinvoiva työyhteisö vaikuttaa myönteisesti asiakastyytyväisyyteen, tuottavuuteen, voittoon, sairapoissaoloihin, tapaturmiin ja työntekijöiden vähäiseen vaihtuvuuteen. Lisäksi sillä on vaikutusta organisaation kilpailukykyyn, maineeseen ja taloudelliseen tulokseen. (Työterveyslaitos; Pahkin & Halonen.)

Hyvinvoivassa työyhteisössä ollaan avoimia ja luotetaan, puhalletaan yhteen hiileen, innostetaan ja kannustetaan, pidetään työmäärä sopivana, puhutaan ongelmista avoimesti, annetaan

positiivista palautetta, säilytetään toimintakyky muutostilanteissa. Hyvinvoiva työntekijä on motivoitunut ja vastuuntuntoinen, tuntee työnsä tavoitteet, saa palautetta työstään, pääsee hyödyntämään vahvuuksiaan ja osaamistaan, kokee riittävästi itsenäisyyttä, että yhteenkuuluvuutta, onnistuu ja innostuu työssään ja kokee itsensä tarpeelliseksi. (Työterveyslaitos; Pahkin & Halonen.)

4.2 Sosiaalinen vuorovaikutus

Esimiehet kohtaavat työssään inhimillisen toiminnan koko kirjon. He joutuvat tekemisiin ihmisten huonojen puolien kanssa: vastuuttomuuden, kateuden, tyytymättömyyden, kiittämättömyyden, itsekkyyden, katkeruuden, laiskuuden ja avuttomuuden. Työyhteisöjen jäsenet eivät toimi aina vastuullisesti ja aikuismaisesti, joten esimiesten on tärkeää säilyttää tunne-etäisyys työhönsä, jotta hän pystyy arvioimaan, miten on järkevintä toimia eri tilanteissa. Mikäli kaikki toimisivat esimiehen haluamalla tavalla, esimiestyö olisi huomattavasti helpompaa. (Järvinen 2001, 23.)

Esimiesten pitää työyhteisön vuorovaikutuksessa toimia asiallisesti ja rakentavasti, tukien työntekoa ja parantaen yhteistyötä. Avoimessa vuorovaikutuksessa tärkeää on varmistaa, että viesti on ymmärretty oikein. Äänensävy, äänenpaino, ilmeet, eleet, sanavalinnat ja tauotukset vaikuttavat siihen, kuinka viestit tulkitaan. Esimiehet saattavat joutua syntipukiksi muita herkemmin, koska heitä kohtaan odotukset ovat suuremmat ja tyytymättömiä alaisia on aina, toimi esimies, miten tahansa. Rakentavan palautteen antaminen omalle esimiehelle on taito, joka parantaa esimiehen johtamistapaa ja parantaa koko työyhteisön hyvinvointia. (Virtanen & Sinokki 2014, 169.)

Turvallinen ristiriita on tilanne, jossa jokaisella on oikeus olla perustellusti eri mieltä muiden kanssa, mikäli kokee tarpeelliseksi tilanteeseen puuttumiselle. Turvallisuuden tunne syntyy siitä, että esimies on luonut ympärilleen sellaisen kulttuurin, jossa asioista voidaan avoimesti ja perustellusti keskustella, kun keskitytään olennaiseen, avoimuus synnyttää yksilöiden oppivuutta ja toiminnan kehittymistä. Luomalla avoin ilmapiiri, voidaan turvallisia ristiriitoja ruokkia johtamisella ja kulttuurilla, missä ihmiset arvostavat toisiaan ja jossa huumori kukkii. Perustana tällaiselle ilmapiirille on esimiehen hyvä yhteys kaikkiin alaisiinsa ja tällöin ei ryhmän sisälle myöskään synny häiritseviä klikkejä. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 208.)

4.3 Terveyden merkitys

Työ vaati ennen erityisen hyvää ruumiillista kuntoa ja kykyä välttää tapaturmia. Ruumiillisen kunnan suojeleminen ja edistäminen ovat edelleen tärkeitä, mutta eivät yksin riitä nykytyöelämän vaatimuksiin. Työtä tehdään, myös henkisin voimavaroin ja työkaluin. Puitteet työn tekemiselle on luotava sellaisiksi, että ”pääkoppa” toimii hyvin. Enää ei riitä vain nopea ja täsmällinen työn tekeminen, vaan nyt tarvitaan kokonaisuuden hahmottamista ja sujuvaa tekemistä jatkuvassa muutostilanteessa. Työympäristöstä on tärkeitä oppia näkemään, mitkä seikat työoloissa tukevat kaikkien hyvinvointia, sekä hyvää tekevää työympäristöä vaatii työpaikan arvioimista kokonaisuutena. (Kallio & Kivistö 2013, 11.)

Väsymys vaikuttaa terveydentilaamme monin eri tavoin. Aineenvaihdunta toimii sisäisen kellon rytmissä; mikäli uni-valverytmimme ei pysy oikealla tolalla, myös aineenvaihduntahäiriöt lisääntyvät. Kun nukumme, aineenvaihduntamme hidastuu, keho ja mieli pystyvät elpymään päivän toiminnoista ja tunteista. Univaje saa aikaan hormonituotannossamme monenlaisia häiriöitä, joista voi seurata kroonisiakin sairauksia. Helsingin yliopiston Sleep Team-tutkimusryhmä löysi tutkimuksessaan linkin univajeen ja immuunipuolustuksen välillä. Väsymyksen on siis todettu olevan riskitekijä useiden sairauksien takana (Saarijärvi 2015, 47–48).

Kumulatiivinen väsymys syntyy silloin, kun keho ja mieli eivät palaudu päivän rasituksista. Tämä kertymä lisääntyy viikoittain, kuukausittain tai jopa vuosittain. Etenkin iän karttuessa ongelmia alkaa ilmaantumaan, mikäli palautumiselle ei löydy aikaa. Ikä ei kuitenkaan ole kumulatiivisen väsymyksen ja väsymysriskin tärkein tarkasteltava tekijä, on muistettava, että jo viikon aikana kertynyt univaje aiheuttaa terveydellisiä riskejä, mutta myös taloudellisia riskejä. (Saarijärvi 2015, 50–51.) Esimiesten onkin erityisen tärkeitä huolehtia tärkeimmästä rentoutumisen välineestä, eli riittävästä unensaannista. Nukkuminen on elintärkeä toiminto, jolla voidaan virkistää mieli ja keho, sekä ladata uutta fyysistä ja psyykkistä energiaa. (Järvinen 2013, 228.)

Työterveyshuollolla on lakisääteinen velvollisuus tukea työkykyä. Työkyvyn arviointi tehdään työterveyslääkärin vastaanotolla tai terveystarkastusten yhteydessä. Erityisen tärkeää on, miten työntekijä itse kokee oman työtilanteensa ja jaksamisensa. Siinä selvitetään työn vaatimukset, kuormittavuustekijät ja ajankohtaiset muutokset, lisäksi työhistoria ja ammatillinen kehitys otetaan arvioissa huomioon. Esimiehen näkemys voi myös olla tarpeen, kun halutaan löytää

mielekkäitä ja eteenpäin vieviä ratkaisuja. Työterveyshuollon arviointiin liittyy myös hoidon ja kuntoutuksen suunnittelu. Arviointiprosessin tehtävänä on tukea terveyttä ja vahvistaa työssä selviytymistä. (Kallio & Kivistö 2013, 119.)

LÄHTEET

Aalto, T. 2012. Kuinka olla avoin: työelämän uudet viestintätaidot. Oy Finn Lectura Ab.

Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi, esimiestyö käytännössä. Helsinki: Kariston Kirjapaino Oy

Jabe, M. 2012. Työhyvinvoinnin työkirja. Yrityskirjat Oy.

Johda tuottavasti – opas työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseksi esimiestyönkeinoin. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134834/Johda%20tuottavasti%20%E2%80%93%20Opas%20ty%C3%B6hyvinvoinnin%20ja%20tuottavuuden%20lis%C3%A4%C3%A4miseksi%20esimiesty%C3%B6n%20keinoin.pdf?sequence=1>. Viitattu 18.12.2017

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous: löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro

Juuti, P., Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Järvinen, P. 2013. Johdatko mielelläsi?: esimies ihmismielen ymmärtäjänä. 1. Painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Järvinen, P. 2013. Onnistu esimiehenä. 11.painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. 8., uudistettu painos. Helsinki; Talentum.

Järvinen, P., Rantala, J., Ruotsalainen, P. 2014. Johda suoritusta. Viro: Print Best.

Kallio, E, Kivistö, S. 2013. Mieli työssä. Tampere; Tammerprint Oy.

Kultanen, T. 2016. Esimies ongelmien aiheuttaja ja ratkaisija: ajattele mitä ajattelet. Helsinki: Kauppakamari

Lundell, S. 2008. Kateus työyhteisössä. Helsinki: Esa Print Oy.

Mönkkönen, K, Roos, S. 2009. Työyhteisötaidot.

Polonen Eveliina. 2012. Esimiestyö pähkinänkuoressa – mitä ovat hyvät esimiestaidot? Saatavissa: http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/52149/Polonen_Eveliina.pdf?sequence=1&isAllowed=y Viitattu 5.1.2018.

Rantamäki, T., Kauhanen, J., Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Helsinki: WSOYpro.

Räisänen, K., Roth, K. 2012. Hankalat tyypit työelämässä. 3., uudistettu painos. Helsinki: Print-service Oy.

Saarijärvi, P. 2015. Väsymys työelämässä – riskit ja hallinta. NEIROL-kustannus.

Tikkanen, Valtanen, Väätäinen. 2014. Työyhteisön viestintä ja tiedonkulku esimies- alaisviestinnässä. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/83238/Tikkanen_Valtanen_Vaatainen.pdf?sequence=1 Viitattu 5.1.2018.

Tilastollinen tutkimus. Tutkimustuki. Kvantitatiivinen tutkimus. 2014. Saatavissa: <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf> Viitattu 30.1.2018.

Työterveyslaitos. Työhyvinvointi.

Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/> Viitattu 18.12.2017.

Työterveyslaitos. Työpaikkakiusaaminen.

Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyopaikkakiusaaminen/> Viitattu 18.12.2017.

Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Juva: WSOY.

Vesterinen, P-L., Suutarinen, M. 2011. Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. Hasaprint.

Virtanen, P., Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä: työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma Oy.