

Please note! This is a self-archived version of the original article.

Huom! Tämä on rinnakkaistalenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Kivinen, P. & Silván, A. (2019) Uskallatko heittäytyä? Teoksessa Laaksonen, H. & Salin, S. (toim.) Iloa ja intoa johtamiseen : käytännön eväitä sosiaali- ja terveysalan esimiestyöhön. Oppian, s. 119 - 127.

Uskallatko heittäytyä?

” Tiedättekö ne ”meidän jutut”...Jokaisessa työryhmässä on sellaisia tai ainakin soi-si olevan. Ja mikä parasta, on mahtavaa, jos esimies on osa sitä juttua! Kyseessä on lastensuojelun yksikkö, jossa henkilökunta on koulutettu kiinnipitoon. Esimies toimii menetelmäkouluttajana laajemminkin alallaan. Aina silloin tällöin esimiehen saapussa paikalle on vastassa väijytys. Työntekijät ovat valmistautuneita tilanteeseen, ja jossain kohtaa esimies haetaan kiinnipitoon. Ulkopuolisen silmin tilanne saattaisi vaikuttaa hyvinkin hämmentävältä, kun yhtäkkiä esimiehen kimppuun ryntää 3-5 työntekijää, jotka vievät esimiestä lattialle ja esimies pistää vastaan minkä pystyy. Turhankin usein tilanne päättyy esimiehen ”voittoon”, mutta aina välillä on työntekijöillä huikea fiilis siitä, että esimies on maissa ja pysyy siinä. ”Painin” jälkeen päivä jatkuu kokouksella tai muulla sovitulla ohjelmalla.

MIKÄ ONKAAN ESIMIEHEN PERUSTEHTÄVÄ?

Pitääkö esimiehen heittäytyä painiin ollakseen hyväksytty? Menetätkö roolisuojani ja arvovaltani, jos suostun? Kuuluuko tuo enää esimiehen perustehtävään? Perustehtävä on käsite, joka tulee esille lähes poikkeuksetta, kun mietitään organisaation, tiimin tai yksittäisen työntekijän työn ja työssäolon perusteita. Mitä varten esimies on palkattu tehtäväänsä? Mitä tavoitteita tiimille ja sen jäsenille on asetettu? Palvelevatko työn painoalueet ja ajankäyttö sitä tehtävää, johon heidät on valittu?

Esimiehen perustehtävän tulee palvella organisaatiossa asetettuja strategisia päämääriä. Johtaminen, mitä kaikkea se sitten sisältääkin juuri edellä kuvatun tapahtuman työpaikassa, on aina esimiehen keskeinen tehtäväalue. Hän edustaa työnantajaa ja johdon asettamia tavoitteita. Strategiasuuntaisten toimien ja henkilöstön johtaminen vievät aikaa ja vaativat läsnäoloa työn arjessa. Asiajohtaminen (management) ja henkilöjohtaminen (leadership) kulkevat käsi kädessä, mutta vaativat esimieheltä erityyppisiä osaamisia. Henkilöjohtaminen haastaa erityisesti esimiehen tunneälyä ja vuorovaikutustaitoja.

” Johtajan ei tarvitse olla liian läheinen työyhteisönsä kanssa, eikä ehkä koskaan voi ollakaan työnkuvista ja tehtävistään johtuen. On kuitenkin muistettava, että sosiaali- ja terveysalalla toimitaan ihmisten kanssa ihmisten keskellä. Riippuen alasta johtaja voi heittäytyä omalla tavallaan...

Esimies ei ole johdettaviensa kaveri tai ystävä, mikä on usein haasteellista varsinkin silloin, kun esimies on noussut asemaansa omasta työyhteisöstään tai muualta samasta organisaatiosta. Uuden roolin löytyminen ja hyväksyminen voi olla vaikeaa kaikille osapuolille. Työtilanteissa heittäytyminen ja huumorin käyttö johtamisen apuvälineenä voivat tuntua epäammattimaiselta ja oman auktoriteetin murentamiselta, mutta esimiesten ja johdon rohkeus luopua työroolistaan ainakin joissain tilanteissa koetaan yhteisöllisyyttä rakentavana, kuten seuraavassa esimerkissä:

” Ylivoimaisesti hauskin henkilöstöpäivä (virallisen osuuden jälkeen) oli muutama vuosi sitten lokakuuisena keskiviikkoiltapäivänä, kun meille oli varattu elokuvateatterista suuri sali käyttöömmek, ja hallinnon väki oli vastassa lappalaisittain pukeutuneena ja kamassa leffaherkkuja ja karkkipusseja oven suussa... Alkamassa oli Napapiirin sankarit! Napapiirin sankarit oli sinällään oiva aihe, kun leffan katsojakunta oli hyvinkin paljon tekemisissä kyseisen elokuvan päähenkilöiden ongelmien kanssa (raskaus, vauvan syntymä, alkoholin käyttö, vanhemmuus, parisuhde.) Erittäin osuva valinta johdoltamme.

MITÄ ON HEITTÄYTYMINEN?

Heittäytyminen on jo sanana hieman pelottava ja tuo mieleen monia kysymyksiä: Mihin minä putoan, jos heittäydyn? Voiko johtaja tai esimies mennä tilanteeseen, josta ei tiedä mihin se päättyy? Eikö se anna kuvaa epävarmasta johtamistyylistä? Ehkä suurimpina mielen alueen ”peikkoina” ovat kontrollin menettämisen, epäonnistumisen ja naurunalaiseksi joutumisen pelot. Usein nämä pelot nousevat halusta hallita elämää ja välttää riskejä.

Koponen (2004) kuvaa kirjassaan näyttelijä Vesa Vierikon näkemystä improvisaatiosta, jota siis myös heittäytyminen on:

” Kaikkihan improvisoivat koko ajan. Sitähän tämä elämä on... Yksikään sekunti ei mene niin kuin sinä sen suunnittelet. Menet maitokauppaan, se on iso improvisatorinen suoritus. Törmäät ventovieraisiin ihmisiin, katsot niitä koska et voi olla katsomattakaan... Mitä sen jälkeen tapahtuu, on puhdasta improvisaatiota... Sinä voit vaikuttaa siihen. Sinulla on tahto... Sanotko sille päivää, isetkko sille silmää, näyttkö sille fuckia, ne ovat kaikki sinun päätettävissä. Sinä teet jonkin päätöksen. Se on päätös myös, ettet tee mitään.

Tilanteeseen heittäytyminen sisältää rohkeutta, itsevarmuutta, sosiaalisia taitoja ja uskallusta. Heittäytyminen on siis taitolaji, jota voi aktiivisesti harjoitella, ja siinä voi tulla paremmaksi oman persoonallisen tyyliinsä mukaisesti. Kuten Vierikko toteaa, koko elämämme on suurelta osin improviisaatiota, toisin sanoen reagoitua ympärillämme tapahtuviin asioihin ja kohtaamisiin. Heittäytyminen on tietoista toimintaa, jossa uskaltaudumme ulos totutuista reagoitavoistamme ja rutiineistamme. Se on aina henkilökohtainen päätös toimia toisin, kukaan muu ulkopuolelta ei voi sitä päätöstä tehdä.

Työssä tapahtuvat muutokset ja yllättävät tilanteet vaativat niin johdolta, esimiehiltä kuin työntekijöiltäkin uudenlaista ajattelua ja työn kehittämistä sekä innovaatioita. Globaalit, kansalliset ja eri aloilla tapahtuvat muutokset haastavat organisaatiot ja yksittäiset työntekijät erilaisiin, usein kipeisiin ratkaisuihin ja luoviin lähestymistapoihin. Uudet ideat edellyttävät vanhasta luopumista ja heittäytymistä, mutta kannustetaanko työpaikalla aikaisempien toimintamallien kriittiseen tarkasteluun ja erilaiseen tekemiseen. Uskallammeko heittäytyä hulvattomiin ideanmetsästyksiin ja ennalta määrittämättömiin kokeiluihin tietämättä, minne päädyimme? Onko heittäytyminen yleensä sallittua työpaikoilla?

Jokainen voi siis itse harjoitella heittäytymisvalmiuttaan, mutta esimiehen on hyvä myös pohtia, sallitaanko työpaikalla spontaaniutta ylipäättään. Työssä tapahtuvan heittäytymisen tulee tukea työntekoa, se ei ole itsetarkoitus eikä kontrolloimatonta käyttäytymistä tai toisten loukkaamista. Heittäytyminen voi parhaimmillaan lisätä työpaikalla avoimuutta, aitoa persoonallista läsnäoloa ja työn imua. Huumori ja luottamuksellinen ilmapiiri lisäävät työhyvinvointia ja sitä kautta myös työn tuottavuutta (Kesti 2008).

USKALLANKO, ROHKENENKO?

Esimiehen rohkeuden perustana on hyvä itseluottamus. Kun esimies tuntee hyvin itsensä, hän uskaltaa erilaisissa arjen tilanteissa luottaa itseensä. (Jabe & Häkkinen 2010.) Itseensä luottava esimies kykenee, tarvittaessa epävarmuutta ja kasvojen menettämistä pelkäämättä, myös tunnustamaan oman epätäydellisyytensä, huojuttamaan omia rajojaan, antamaan tilaa seikkailumielelle ja poikkeamaan pois mukavuusalueeltaan. Itseensä luottavalla esimiehellä on ihmisten lähestymiseen ns. ”pokkaa” silloin, kun sitä tarvitaan (Isoaho 2007; Jabe & Häkkinen 2010.) Rohkea esimies ei myöskään voi pelätä riskejä, koska hän tulee kohtaamaan niitä joka tapauksessa (Isoaho 2007). Rohkea esimies antaa täten itselleen rohkeasti mahdollisuuden oppia ja kasvaa niin johtajana kuin ihmisenä.

Rohkean esimiehen on voitava luottaa työntekijöihin. Luottamus perustuu kahdensuuntaiselle avoimuudelle ja yhteistyölle, joiden toteutumisesta vuorovai-
kutustilanteissa ovat osaltaan vastuussa sekä esimies että työntekijät (Isoaho
2007; Kalliomaa & Kettunen 2010; Kurttila ym. 2010). Hyvässä esimies–työn-
tekijä–suhteessa toimitaan luottamuksen elementtien mukaisesti ja rakenne-
taan yhdessä luottamusta, johon liittyy Kalliomaan ja Kettusen (2010) mukaan
seitsemän elementtiä (kuvio 1).



Kuvio 1. Palapeli hyvän esimies–työntekijä-suhteen luottamuksen elementeistä
(laadittu Kalliomaan ja Kettusen 2010 tekstistä)

Ketään ei voi pakottaa luottamukseen, sillä se perustuu vapaaehtoisuuteen, jonka tarkoituksena on hyödyntää molempia osapuolia. Luottamuksen rakentuminen ja kasvattaminen edellyttävät jollakin tasolla osapuolten välistä riippuvuutta. Luottamuksessa on läsnä vahva oletus, että molemmat toimivat myönteisesti ja toinen toistensa oikeuksia suojellen. Kun ihminen luottaa toiseen henkilöön, on aina mahdollista haavoittua. Luottaessa toiseen henkilöön ottaa aina riskin.

Esimiehen ja työntekijöiden välinen luottamus rakentuu yhteisille kokemuksille, joita muodostuu arjen säännöllisissä tapaamisissa ja keskinäisessä vuorovaikutuksessa (Kalliomaa & Kettunen 2010). Hyvä esimies huomaa myös viestittää teoillaan luottavansa työntekijöihin. Esimerkiksi se, että esimies antaa työntekijöille vapauden toteuttaa asioita itse löytämällään ja valitsemallaan tavalla vahvistaa luottamusta. Tilan saaminen on työntekijälle luottamuksen ja arvostuksen osoitus, ja se kannustaa omien ratkaisujen etsimiseen ja löytämiseen sekä myös uuden kokeilemiseen. (Forssen 2017.) Esimiehen on tärkeää saavuttaa oman ryhmänsä luottamus, vaikka se esimiehen roolissa onkin haastavaa, kuten eräs työntekijä seuraavassa kuvaa:

Hyvän johtajan ominaisuuksiin sisältyy taito pysytellä samanaikaisesti sekä riittävän lähellä että riittävän etäällä suhteessa työntekijöihin. Olemalla lähellä johtaja saavuttaa ja voi jakaa luottamuksen. Jaksakseen myös aina hieman yksinäisellä paikallaan voi johtajalla olla suuri kiusaus asettua ryhmänsä jäseneksi. Johtaja seisoo ryhmänsä ja ulkoisen maailman rajalla ja tässä pysyessään luo turvallisuutta ja saavuttaa henkilökunnan luottamuksen ja arvostuksen.

Työntekijöiden voi lähtökohtaisesti olla vaikeampaa luottaa esimieheen kuin esimiehen työntekijöihin. Esimiehen on tärkeää tiedostaa tämä erityisesti silloin, kun esimiehen ja työntekijöiden yhteistyö on alkamassa. (Kalliomaa & Kettunen 2010.) Luottamuksen rakentamiseen ja myös ylläpitämiseen voidaan antaa kolme kultaista ohjetta: *välitä ihmisistä ja arvosta heitä, ole rehellinen sekä pidä kiinni sopimuksista ja lupauksista.*

Työntekijälle on tärkeää, että esimies pystyy asettumaan hänen asemaansa, jakamaan hänen tunteitaan ja osoittamaan välittämistä. Esimiehen on tärkeää havaita myös sanattomana viestitettyä tunneviestintää, jolloin hän voi saada tietoa työntekijän pyrkimyksistä, peloista, toiveista ja tarpeista. Ole hyvántahainen, sillä vain silloin välität aidosti ihmisistä, joiden kanssa työskentelet. Rehellisyys avaa esimiehelle ja työntekijälle mahdollisuuden olla suhteessa, jossa voi luottaa toiseen huoletta, koska molemmat noudattavat yhteisiä periaatteita. Jos et ole rehellinen, et voi synnyttää luottamusta. Uskalla kantaa vastuusi myös päätöksiä tehdessäsi ja niistä työntekijöille kertoessasi. Jos perustelematta rikot sopimuksen tai lupauksen, hävität luottamusta. Muista, että työntekijä määrittää lupauksen merkityksen oman käsityksensä mukaan, sinä et voi sitä määrittää. Jos et jostain syystä voi lupautasi pitää, sinun pitää perustella se työntekijälle. (Kalliomaa & Kettunen 2010.)

ONKO MINUSTA HEITTÄYTYJÄKSI?

Esimiestyön kokeminen on yksilöllistä. Siinä missä toinen kokee työn imua ja innostuu uusista asioista, toinen tuntee uuvuttavaa stressiä muutosten edessä. Oma elämäntilanne työn ulkopuolella voi lisätä työmotivaatiota tai se voi myös edesauttaa työn kuormittavuuden kokemusta. On myös havaittu, että persoonallisuustekijöillä on vaikutusta työssä jaksamiseen ja ammattikuvan rakentamiseen. (Mäkikangas ym. 2017.)

VAIKUTTAAKO TEMPERAMENTTI?

Jokaisella yksilöllä on oma synnynnäinen temperamenttinsa, joka koostuu saaduista taipumuksista ja reaktiotyyleistä. Kasvatus, ympäristövaikutukset ja henkilökohtaiset elämäkokemukset muokkaavat temperamentin piirteitä siten, että jokaisesta muokkautuu ainutkertainen persoonallisuus. (Keltikangas-Järvinen 2015.)

Temperamenttipiirteitä ovat esim. aktiivisuus, sosiaalisuus, ärtyvyys, sopeutumis- ja keskittymiskyky sekä rytmisyys. Piirteet näkyvät mm. yksilön elämänasenteessa ja tavoissa reagoida erilaisiin sosiaalisiin tilanteisiin. Uusiin asioihin suhtautuminen voi vaihdella uteliaisuudesta varautuneisuuteen, tyyneydestä voimakkaisiin tunteisiin. Sosiaalisuus on myös osittain synnynnäistä, mikä näkyy halukkuutena etsiä muiden pariin tai viihtyä mieluummin itsekseen. Eroamme myös sensitiivisyyden asteessa: reagoimmeko voimakkaasti ulkoisiin ärsykkeisiin, kuten meluun tai vaihtuviin lämpötiloihin, vai sopeudummeko tilanteisiin tyyneästi. Sensitiivisyyteen liittyy myös kyky havaita toisten tunteita ja havainnoida yleensäkin sosiaalisten tilanteiden ilmapiiriä. Rytmisyys taas vaikuttaa siihen, miten pystymme pitämään yllä säännönmukaisuutta tai olemmeko ilta- vai aamu-unisia. (Keltikangas-Järvinen 2015.)

Kyky heittäytyä on yhteydessä koettuihin persoonallisuuspiirteisiin. Ulospäinsuuntautuva ja innostuva esimies uskaltautuu todennäköisesti herkemmin heittäytymään uusiin tilanteisiin työyhteisössään, myös alaistensa aikana. Heittäytyminen voidaan nähdä myös luottamuksen osoituksena, ja samalla se antaa muille yhteisön jäsenille oikeuden improvisoidumpaan toimintaan ja ideointiin. Seuraavassa työntekijän näkemys esimiehen rohkeasta heittäytymisestä:



Tuskin on tarkoituksenmukaista, että kaikki esimiehet ryhtyvät painimaan työntekijöiden kanssa, mutta alun esimerkissä on kyse siitä, että rikotaan rajoja ja heittäydään. Se, että antaa itsestään ja astuu ulos roolista, ei vie mitään uskottavuudelta tai esimiehisyydeltä. Tässä tapauksessa esimies tuntui läheisemmältä ja luotettavamalta monelle työntekijälle.

OLENKO EKSTROVERTTI, INTROVERTTI VAI ERITYISHERKKÄ?

Esimiehen on varmasti hyödyllistä tulla tietoiseksi omista persoonallisuuspiirteistään. Nykyään on saatavilla runsaasti erilaisia persoonallisuustestejä ja mallinnuksia, joihin on tietysti syytä suhtautua myös kriittisesti, sillä persoonallisuus on tietystä pysyvyydestä huolimatta hyvin monitasoinen ja myös muuttuva kokonaisuus. Omien persoonallisuuspiirteiden tunnistaminen auttaa löytämään itselleen sopivat ja luontevat työtavat, mutta samalla esimies tulee myös tietoiseksi niistä piirteistään, joita hänen on syytä kehittää. Hyvin introvertti esimies tarvitsee rohkeutta olla läsnä ja näkyvillä työyhteisössään, kun taas vahvasti ekstrovertti esimies tarvitsee ehkä johtamisosaamista työntekijöiden mielipiteiden kuulemiseen ja riittävän ajan antamiseen muutosprosesseille.

Viime aikoina on nostettu esille myös erityisherkkien erityistarpeet työelämässä. Highly Sensitive Person (HSP) tarkoittaa ihmistyyppiä, jonka autonominen eli tahdosta riippumaton hermosto reagoi erityisen herkästi ympäristöstä tuleviin ärsykkeisiin. Psykologian tohtori ja tutkija Elaine Aronin (2011) mukaan noin 15–20 % ihmisistä on erityisherkkiä. He saattavat reagoida hyvinkin voimakkaasti asioihin tai tilanteisiin, jotka muiden mielestä ovat aivan arkisia tapahtumia. Heidän sydämensä syke saattaa kiihtyä, kovat äänet saattavat aiheuttaa erityistä ärtymystä tai he reflektioivat tapahtumia uudestaan ja uudestaan sekä etu- että jälkikäteen. Koska erityisherkkät kokevat epäonnistumisen tilanteet erittäin kuormittavina, he eivät ole välttämättä niin kokeilevia ja heittäytyviä esimiehiäkään, kuin taas ei-erityisherkkät. Toisaalta erityisherkkä esimies pystyy herkemmin tunnistamaan työyhteisössä olevia jännitteitä tai tuen tarpeessa olevia työntekijöitä, mikä auttaa koko henkilöstöä voimaan paremmin.

MITEN ARVOSTAN, JOS HEITTÄYDYN?

Ari Rämö (2015) kuvaa luovasti ja rohkeasti arvostavan johtamisen periaatteita lasten kasvatuksen periaatteiden kautta. Hän näkee, että hyvä johtaminen lähtee työntekijöiden arvostamisesta, ei arvostelusta. Rämö luettelee lasten kasvatuksen ja johtamisen yksitoista (11) yhteistä tekijää, joista voi olla hyötyä myös heittäytymisessä:



KUVIO 2. Arvostavan johtamisen tekijöitä (mukaillen Rämö 2015)

Ehkä kaikki Rämön (2015) mainitsemat periaatteet eivät sovellu sinällään jokaiseen johtamistilanteeseen. Työnkuva ja vastualueet edellyttävät meiltä ammatillista ja tilanteeseen soveltuvaa käyttäytymistä, mutta ajatus, että olemme työssämme ihmisinä ihmisille, sallii meidän myös heittäytyä tilanteisiin ja olla aidosti läsnä tunteinemme ja persoonallisuuspiirteinemme. Heittäytyminen työssä osoittaa luottamusta niin työtovereihin kuin omaan itseensäkin.

HEITTÄYTYMISEN VÄLTÄMÄTTÖMYYS

Esimiehen tulisi oppia käyttämään työssään erilaisia työmenetelmiä, jotta saisi henkilökunnan innostumaan ja kehittämään omaa työtään ja innovoimaan uutta.

Eri tavalla tekeminen ja uuden kehittäminen vaativat aina epävarmuuden sietoa ja luovaa ajattelua sekä esimieheltä että työntekijöiltä. Kyky ammatilliseen heittäytymiseen on merkittävä työkalu esimiehen menetelmäpakissa.

Esimiehen ei tarvitse aina olla se, joka vie joko johdon asettamia tai itse oivaltamiaan kehittämisideoita eteenpäin, vaan vielä suurempi haaste on saada työn asiantuntijat eli työntekijät tarkastelemaan, refleктоimaan ja innovoimaan omaa työtään sekä myös yhdessä innostumaan siitä. Tällöin esimiehen tehtävänä on luoda sellaiset työnteon ja yhteistoiminnan rakenteet, jotka mahdollistavat uusien ideoiden esilletulon ja arvostavan kokeiluilmapiirin. Kun työyhteisössä tulee tutuksi erilaisten fasilitointimenetelmien käyttö ja esimiehen tuki ja hyväksyntä myös eri tavalla tekemiselle, työssä pysyy hyvä vire ja muutoksille valmis ilmapiiri.

LÄHTEET

- Aron, E. 2012. *Psychotherapy and The Highly Sensitive Person*. London: Routledge.
- Forssén M-K. 2017. Johtaja – ole rohkea, luota ja aloita onnistumisten kehä. Luettu 24.11.2018. <http://www.hyvejohtajuus.fi/16801/johtaja-ole-rohkea-luota-ja-aloita-onnistumisten-keha/>
- Isoaho, M. 2007. *Rohkea johtaja. Hyödynnä kritiikki ja villit ideat*. Helsinki: WSOYpro.
- Jabe, M. & Häkkinen, H. 2010. *Uljas uusi johtaminen. Arvoja, innostusta, hyvinvointia*. Helsinki: Talentum.
- Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. *Luottamus esimiestyössä*. Helsinki: WSOYpro.
- Keltikangas-Järvinen, L. 2015. *Temperamentti: Ihmisen yksilöllisyys*. WSOY.
- Kesti, M. & Syväjärvi, A. 2015. *Human Capital Production Function in Strategic Management. Technology and Investment*, 6, 12–21.
- Koponen, P. 2004. *Improkirja. Mitä yhteistä on filosofialla, pullopersesialla ja vapaalla pudotuksella?* Helsinki: Like.
- Kurttila, M., Laane, T., Saukkola, K. & Tranberg, T. 2010. *Arvostus -valmentava kirja esimiehille*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Mäkikangas, A., Feldt, T., Huhtala, M. & Hyvönen, K. 2017. *Persoonallisuuden merkitys työhyvinvoinnissa*. Teoksessa: Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. (toim.) *Tykkää työstä, Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*, 169–191. PS-Kustannus.
- Rämö, A. 2015. *Yksinkertaista johtamista –arvostaen*. Saarijärven Offset Oy.