

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

Huom! Tämä on rinnakkaistalenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Järvinen, H. (2022) Työntekijän kohtaaminen. Teoksessa Himanen, S. (toim.) Haasta ja reflektoi tapaasi toimia esihenkilönä : digitaalinen esihenkilövalmennus Dimes. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja, sarja B, raportteja 139, s. 74-91.

URL: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-7266-70-0>

TYÖNTEKIJÄN KOHTAAMINEN

Hannu Järvinen

Työssä kohdataan paljon erilaisuutta. Oma tapa reagoida erilaisiin ihmisiin vaikuttaa paljon kohtaamistilanteisiin ja vuorovaikutukseen. Esihenkilöasemassa toimivalla onkin suuri vastuu toimivan kommunikoinnin muodostamisesta ja ylläpitämisessä. Ennakoon kannattaakin pohtia, miten toimia eri tilanteissa.

Tässä luvussa käsitellään työntekijän kohtaamista neljästä näkökulmasta; Työntekijän kohtaaminen ja persoonallisuudet, Työntekijän kohtaaminen ja eri sukupolvet, Työntekijän kohtaaminen ja tunteet sekä työntekijän kohtaaminen ja haastavat tilanteet. Digitaalisessa valmennusohjelmassa on kaikista aiheista reflektioon kannustavaa interaktiivista materiaalia.

TYÖNTEKIJÄN KOHTAAMINEN JA PERSOONALLISUUDET

Työyhteisöt muodostuvat erilaisista persoonista. Ihmiset suhtautuvat asioihin eri tavoin, arvostavat erilaisia asioita, tekevät päätöksiä erilaisin perustein ja priorisoivat erilaisia toimintatapoja. Erilaisilla persoonallisuuksilla on erilaisia vahvuusalueita ja erilaisia mukavuusalueita.

Jotkut työnantajat käyttävät erilaisia markkinoilla olevia persoonallisuustestejä uusia työntekijöitä rekrytoitaessa tai nykyisten työntekijöiden työnkuvia uudistettaessa. Persoonallisuustestejä ja persoonallisuusluokitteluja on myös kritisoitu paljon. Ottamatta kantaa siihen, miten luotettavasti ne kuvaavat testin tekijää, persoonallisuustesteissä käytetyt henkilön ominaisuuksia kuvaavat jatkumot ja ääripäät muistuttavat siitä, että ihmiset voivat todella ajatella asioista hyvin eri tavoin. Monet yksilön ominaisuudet ovat syvällä persoonallisuudessa, eikä kaikkia ominaisuuksia ole mahdollista muuttaa, jotkut ominaisuudet taas muuttuvat yksilön ammatillisen kehittymisen ja elämäkokemuksen myötä.

Tällaisia persoonallisuusjaotteluja ovat esimerkiksi Myers–Briggsin tyyppi-indikaattori, joka jakaa ihmisiä erilaisiin persoonallisuustyyppisiin sen perusteella, kuinka ihmiset havaitsevat asioita ja millä perusteilla ihmiset tekevät päätöksiä. Tai Enneagrammi, joka on yhdeksänkohtainen persoonallisuustyyppien luokittelu, joka on luotu itsetuntemuksen työvälineeksi. Myös DISC vuorovaikutusanalyysi on työkalu, jonka ajatellaan auttavan ihmisiä ymmärtämään paremmin sekä itseään, että toisiaan.

Tärkeintä ei ole henkilön luokittelu tietyntyyppiseksi vaan sen tiedostaminen, että henkilöllä on erilaisia temperamenttityylejä ja erilaisia tapoja ja intressejä toimia erilaisten ihmisten kanssa. Erilaisten persoonallisuuksien tiedostaminen auttaakin ehkä helpommin ymmärtämään ja hyväksymään sen, että työntekijät, kollegat, tuttavat ja ystävätkin ovat omanlaisiaan, monen erilaisen ominaisuutensa summia. Kaikkia ihmisiä ja persoonallisuuksia tulee lähtökohtaisesti pitää yhtä hyvinä ja arvokkaina. Erilaiset persoonallisuudet täydentävät toisiaan, voivat parhaimmillaan auttaa toisiaan avartamaan näkökulmia ja omaksumaan uusia tarkastelutapoja.

Työnjaossa, vastuunjaossa, kehittämistyössä ja tavallisessa arjessa on hyvä tunnistaa työntekijöiden

- Erilaiset persoonallisuudet
- Erilaiset intressit
- Erilaiset osaamisen vahvuusalueet
- Erilaiset mukavuusalueet

Työyhteisöt koostuvat nykyään myös monen kulttuurin edustajista. Esihenkilön olisikin hyvä tietää tästä taustasta ja kulttuurin vaikutuksesta käyttäytymiseen. Voisiko työntekijä joskus kertoa kaikille omasta kulttuurista ja miten siellä toimittaisiin eri tavalla ja mistä syystä?



Jokaisen on välillä tärkeä pysähtyä miettimään, miten itse kohtaa erilaisuuden. Erilaisuuden kohtaaminen voidaan jakaa neljään alueeseen: arvostan, hyväksyn, siedän ja koen vaikeaksi sietää.

Dimes-valmennusohjelmassa voi tehdä persoonallisuustestin ja tutustua persoonallisuusluokitteluihin tarkemmin. Tunnistetaanko teidän työyhteisöstänne erilaisia persoonallisuuksia? Huomaako niitä arkisissa työtilanteissa, kun joku toimiikin eri tavalla kuin itse toimisi?

TYÖNTEKIJÄN KOHTAAMINEN JA ERI SUKUPOLVET

Sukupolvien jaottelu perustuu yleensä eri ikäryhmiin kuuluvien ihmisryhmien yhteisiin kokemuksiin. Nämä kokemukset muokkaavat kunkin ikäluokan asenteita ja arvoja. Myös itse työelämä on kokenut muutoksia ajan kuluessa. Sukupolven lisäksi on muitakin tekijöitä, jotka erottelevat työntekijöitä toisistaan, kuten kunkin oma kulttuuritausta ja persoonallisuuden piirteet.

Sukupolven määrittelyssäkin on monenlaisia tapoja, jotka voivat vaihdella myös maakohtaisesti. Suomessa yhteiskunnallinen hyvinvointivaltiokehitys on muokannut sukupolvien kokemuksia esimerkiksi yhdysvaltalaisista poikkeaviksi. Lisäksi työelämän sukupolvia on määritelty myös talouden suhdannevaihteluiden perusteella. Sukupolvia jaotellaan usein vuosilukujen avulla eli syntymävuoden mukaan. Tulee kuitenkin muistaa, että raja on häilyvä, eikä voida täsmällisesti määrittää vuosilukua, joka erottaisi kahta sukupolvea toisistaan. Eri tutkijat myös määrittelevät rajavuotia hieman toisistaan poiketen.

Eri sukupolviin kuuluvat työntekijät tuovat työyksikköön rikkautta, mutta se on myös haaste esihenkilöille. Haasteita tuovat esimerkiksi erilaiset työhön liittyvät arvot, asenteet ja käsitykset. Esihenkilö itsekin edustaa jotakin sukupolvea ja siihen liittyviä käsityksiä työstä ja johtamisesta. (Hietämäki 2013, 13.) Nämä näkökulmat on hyvä tunnistaa ja hyödyntää omassa johtamistyössä.

Ikäjohtaminen

Suomessa on käyty viime vuosina keskustelua ikäjohtamisesta. Eri sukupolvien tarkastelu on osa ikäjohtamista. Ikäjohtamisella viitataan usein ikääntyneiden johtamiseen, mutta laajalti määriteltynä ikäjohtamisella tarkoitetaan kuitenkin kaiken ikäisten ja eri elämänvaiheiden huomioimista työssä. Se on sitä, että esihenkilö ottaa huomioon eri-ikäisten työntekijöiden tarpeet ja odotukset. Tavoitteena on saada kaikkien vahvuudet käyttöön. Parhaassa tapauksessa kukin työyhteisön jäsen voi työskennellä voimavarojensa mukaan ja mahdollisimman tarkoituksenmukaisessa roolissa.

Suuret ikäluokat työelämässä

Suuret ikäluokat ovat syntyneet 1945–1959, he ovat siis nyt alimmillaankin yli 60-vuotiaita. Tämä sukupolvi syntyi toisen maailmansodan jälkeen, jolloin syntyvyys nousi merkittävästi. Tätä sukupolvea on siksi kutsuttu myös Baby

Boomereiksi. Se on sukupolvi, joka on kokenut suuren sosioekonomisen nousun ja olosuhteiden muutoksen, ja ollut toteuttamassa Suomen modernisoitumista.

Suuret ikäluokat tulivat työelämään optimistina ja etenivät urallaan nopeasti. He arvostivat uralla etenemistä ja sitoutuivat vahvasti sekä työhönsä että työnantajaansa. Heille tyypillistä oli, että koko työura tehtiin yhden ja saman työnantajan palveluksessa ja heillä oli vahva protestanttinen työetiikka. Vuoteen 2018 asti suurinta ikäluokkaa edusti vuonna 1948 syntyneet, suureksi osaksi he ovat nyt jo lähteneet eläkkeelle.

Vuoden 2018 jälkeen suurin ikäluokka Suomessa on ollut 1963 syntyneet, mutta heitä ei lueta ns. suureen ikäluokkaan. Suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle on heidän mukanaan poistunut paljon arvokasta tietoa ja osaamista. Organisaatioissa olisikin tärkeää varmistaa ajoissa hiljaisen tiedon siirtäminen nuoremmille työntekijöille.

X-sukupolvi työelämässä

He ovat syntyneet 1960–1979. He ovat nyt siis noin 43–62-vuotiaita. Tämä on ensimmäinen sukupolvi, joka pääsi nauttimaan hyvinvointivaltion palveluista ja ensimmäinen sukupolvi, jonka molemmat vanhemmat olivat tyypillisesti töissä, heihin viitataan usein myös ”avainkaulalapsina”.

X- sukupolvelle on työelämässä tärkeää hyvä palkka, mahdollisuus edetä ja kouluttautua uralla, joustavat työajat sekä työn tarjoama vapaus ja itsenäisyys. Tärkeää heille on myös tasapainon löytäminen elämässä, ja siksi työltä odotetaan tasapainon tuomista elämään. He arvostavat työssä kehittymismahdollisuuksia ja uralla etenemismahdollisuuksia. He sitoutuvat enemmän omaan uraan ja omaan työhönsä kuin työnantajaansa. Työ on heille mahdollisuus oppimiseen, jonka avulla voi parantaa omaa menestystään työmarkkinoilla.

X-sukupolvelle tavoitteiden antaminen on suotavaa, mutta siitä eteenpäin he haluavat työskennellä itsenäisesti ja luovasti, ilman liiallista ohjausta. He toivovat työhön haasteita ja suoraa palautetta, ja arvostavat avointa vuorovai-
kutusta johtamisessa. Kuitenkin he toivovat päättäväistä ja kunnianhimoista johtamista, jonka tulee mahdollistaa myös heidän osallistumisensa yhteiseen päätöksentekoon ja työn kehittämiseen. Johtajalta he odottavat tasapuolisuutta ja oikeudenmukaisuutta, ja arvostavat molemminpuolista luottamusta.

Y-sukupolvi työelämässä

He ovat syntyneet 1980–1995 eli ovat nyt noin 27–42-vuotiaita. Y-sukupolven edustajia on nyt työvoimasta noin puolet, globaalisti vuoteen 2025 mennessä heitä on laskettu olevan työvoimasta 75 % (Mellanen & Mellanen 2020, 11.) Heitä kutsutaan myös nettisukupolveksi, diginatiiveiksi tai millenniaaleiksi. Heille ”klikkailu” nopeasti ja jouhevasti eri ehdotusten välillä ja eri tehtävien välillä on tuttua, eri linkeistä he siirtyvät jouhevasti eteenpäin. Heillä on vahva tietotekninen osaaminen ja heille sähköiset menetelmät kuten tekstiviestit, sähköposti ja sosiaalinen media ovat tärkeitä vuorovaikutuksessa. Tärkeää heille on myös verkostot ja virtuaalisuus.

Y-sukupolvi arvostaa vapaa-aikaa enemmän kuin työtä verrattaessa edellisiin sukupolviin. Heille tärkeää työelämässä on työelämän jousto, työelämän ymmärrys vapaa-ajan ja vaikuttamismahdollisuuksien tärkeydestä sekä työn mielekkyys. Tärkeinä asioina korostuu myös mieluisa työyhteisö, arvostuksen ja kannustuksen saaminen sekä työn ja vapaa-ajan tasapaino. He ”keräävät rusinat pullista” hakiessaan eri työpaikoista erilaista osaamista, jota he hyödyntävät rakentaessaan omaa profiiliaan ja omia kykyjään, joita voi hyödyntää oman uran kehittämisessä. On arveltu, että heillä on työuransa aikana keskimäärin 16 työnantajaa (ja heitä seuraavalla z-sukupolvella 32 työnantajaa) ja näin heidän haasteeksensa nouseekin työhön sitouttaminen sekä heidän henkinen jaksaminen työssään.

Y-sukupolvelle on tärkeää vuorovaikutteinen johtajuus, johtajan läsnäolo ja jatkuva palaute. He odottavat esihenkilön olevan valmentaja, joka ohjaa heidän urapolkuaan ja heidän henkilökohtaisia kehittymissuunnitelmiaan. Y-sukupolvi haastaa perinteisiä rakenteita ja johtamiskäytänteitä, etsii mahdollisuuksia tehdä työtä mahdollisimman itsenäisesti ja jos se ei toteudu, he vaihtavat työpaikkaa helposti. He odottavat joustavuutta työn tekemisessä, sekä aikaan, että paikkaan liittyen ja arvostavat etätömahdollisuutta.

Kulmalahden (2015) tutkimuksen mukaan Y-sukupolvi odottaa esihenkilöltä mentorointia, kehityskeskusteluja, tiimityön mahdollistamista ja valmentamista. Esihenkilön rooli nähdään valmentajan roolina, jossa korostuu työntekijöiden uran tukeminen ja kehittymistarpeiden kuuleminen, yksilöllinen kohtelu ja työntekijöiden yksilöllisten odotusten huomioon ottaminen. Y-sukupolvi pitää tärkeänä, että esihenkilö on ajan tasalla työntekijöiden tehtävistä ja tuntee heidän todellisen tekemisensä. Y-sukupolvi pitää palautetta enemmänkin luontaisena työkaluna, kuin erillisenä elementtinä. Esihenkilöt nähdään työpaikoilla

tärkeiksi, heidän odotetaan ylläpitävän miellyttävää ilmapiiriä, joka mahdollistaa vuorovaikutuksen työntekijöiden välillä. Jos työympäristössä on kilpailua tai jännitteitä, esihenkilön odotetaan ryhtyvän toimiin, jotka edistävät terveellistä ja ystävällistä ilmapiiriä. Lisäksi tuloksissa tuli esiin, että hyvä esihenkilö on kiinnostunut työntekijöiden ajatuksista ja ideoista, ja kuuntelee tarkkaan mitä alaisilla on sanottavanaan. Kulmalahden mukaan monissa tapauksissa riittäisi, että millenniaalit tuntisivat tekevänsä merkityksellistä työtä ja esihenkilö osoittaisi arvostavansa heidän työtään. Tämä on tärkein asia, koska aina ei ole mahdollista räätälöidä työkuvia jokaisen työntekijän tarpeisiin.

Z-sukupolvi työelämässä

Tämä sukupolvi on syntynyt 1996–2010 eli he ovat nyt noin 12–26-vuotiaita. Vanhimmat heistä ovat astuneet työelämään. Heille sosiaalinen media ja elektroniikka ovat arkipäivää, ja he ovat niiden kanssa taitavampia kuin edellinen Y-sukupolvi. He elävät virtuaalimaailmassa, ottavat kärkkäästi kantaa asioihin ja ovat nopeita ratkaisuisaan. Heille on tyypillistä oman persoonan kehittyminen suhteessa muiden nettikommentteihin. Heidän viestintänsä on nopeaa ja he odottavat nopeaa vastausta niin kavereiltaan, kuin esihenkilöiltäänkin. He arvostavat ekologisuutta ja downshiftausta.

Z-sukupolvella on uskallusta sanoa työpaikalla ääneen asioita, uskallusta vaatia inhimillisempää kohtelua ja kyseenalaistaa totutut tavat. He äänestävät herkemmin jaloillaan eli jättävät työpaikan, jos se ei heitä miellytä. Työ on heille yksi osa elämää. Heillä korostuu työn ja vapaa-ajan yhdistäminen sekä itsenäisyys ja arvostus elämässä. Työntekijöinä he ovat innovatiivisia, etsien poikkeavia tapoja perinteisistä työskentelytavoista, inspiraatiot ja elämykset ovat heille tärkeitä. Keskiössä on yksilö, jonka vapaus on tärkeää. He haastavat hierarkkiset organisaatiot, sen sijaan he painottavat itseohjautuvuutta. Heille työn pitää olla mielekästä, mielenkiintoista, hauskaa, merkityksellistä ja vaihtelevaa. He kykenevät tekemään monia asioita yhtä aikaa, kuten suoriutumaan työtehtävistään ja käyttämään somea.

Z-sukupolvi tulee odottamaan jatkuvaa palautetta suorituksistaan, mutta he antavat sitä myös muille luontevasti ja nopeasti. He haluavat olla itse pomoja. Z-sukupolvi vaatii joustavuutta työajoissa ja työehdoissa, he odottavat mahdollisuuksia etätyöskentelyyn sekä sosiaalisen median käyttöön työaikana. He kaipaavat tiimityötä, ei käskytystä. He myös kilpailuttavat työnantajansa. Esihenkilöltä he odottavat läsnäoloa. Esihenkilön tulee olla tavoitettavissa, kohdella oikeudenmukaisesti, olla kuunteleva ja arvostaa työntekijän mielipidettä.

Nuoremmilla sukupolvilla nousee esiin myös työn ja vapaa-ajan yhdistäminen. Työn ja muun elämän yhteensovittamisella tarkoitetaan kokemusta siitä, miten työssä käyminen ja muu elämä sopivat yhteen. Onnistunut yhteensovittaminen tuo mukaan muun elämän ja työelämän luontevan kokonaisuuden, jossa molemmat ovat voimavaroja toisilleen. Tämä heijastuu työssä hyvänä työpanoksena ja organisaatioon sitoutumisena. Työn ja muun elämän yhteensovittamisen hyvinä käytäntöinä mainitaan mm. työajan joustot, toimivat sijaiskäytännöt ja toimintamallit esimerkiksi perhevapailta palaamiseen, sovitut pelisäännöt ja tasapuolisuus sekä selkeästi määritellyt työntekijän tehtävät.

Dimes-valmennusohjelma auttaa refleктоimaan ja tunnistamaan näitä eri sukupolvien omaispiirteitä työyhteisössä. Olisiko tarvetta oppia ymmärtämään vielä vähän paremmin, miksi joku työntekijä ajattelee asioista täysin eri tavoin kuin toinen? Ja oppia ennen kaikkea hyväksymään erilaisia ajattelutapoja?

TYÖNTEKIJÄN KOHTAAMINEN JA TUNTEET

Tunnetaidot on nostettu viime aikoina julkiseen keskusteluun useampaan otteeseen. Helsingin Sanomissa tammikuussa 2018 Susanne Salmi kirjoitti aiheesta otsikolla **"Tulevaisuuden työelämässä menestyy se, jolla on hyvät tunnetaidot"**. Tunnetaitojen merkitys korostuu nykymuotoisessa työelämässä, jossa työntekijöiden itseohjautuvuus ja jaettu johtajuus lisääntyvät. Sujuvassa yhteistyössä tarvitaan ymmärrystä niin omista kuin toisen tunteista. Tunnetaitojen merkityksestä on puhunut ja kirjoittanut myös psykologi Jarkko Rantanen. Hän tuo esille, että tunteet ovat luonnollinen osa työelämää, sillä ne ovat osa normaalia ihmiselämää. Ihminen ei ole kone, josta tunteet voisi sulkea pois työajaksi.

Tunteita ei pysty poistamaan työyhteisöstä. Niitä voi ja kannattaa opetella ymmärtämään, säätelemään ja johtamaan. Ymmärtämällä tunteita ja selvittämällä pinnan alla olevat ristiriitaisuudet, voi löytää rohkeuden kohdata tunteet työyhteisössä ja parantaa merkittävästi työhyvinvointia ja tulosta. Siksi tunteita kannattaa oppia ymmärtämään ja johtamaan.

Tunteiden merkitys

Kun työntekijät ovat negatiivisten tunteiden vallassa, heidän kykynsä keskittyä, muistaa, oppia ja tehdä päätöksiä ovat heikentyneet. Samoin jos työyksikön tunneilmasto on lannistunut tai pelokas, se vaikuttaa vähentävästi ihmisten luovuuteen, mielikuvitukseen, innostukseen, sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja aitoon sitoutumiseen. Samoin tekemisen draivi on tunteissa. Aikaansaamisen määrä, laatu ja suunta ovat hyvin pitkälle kiinni siitä, millaiset tunteet meitä ohjaavat eteenpäin. Tunteet vaikuttavat myös siihen, minkälaisia ja miten haastavia tavoitteita ihminen asettaa itselleen. Yleisesti ottaen positiivisia tunteita kokevat ihmiset uskovat itseensä ja asettavat itselleen korkeampia tavoitteita kuin negatiivisemmin tuntevat.

Tunteiden tarttuminen

Yksi maamme johtavista aivo- ja tunteidentutkijoista, Lauri Nummenmaa, puhuu tunteiden tarttumisesta automaattisesti monella tasolla. Kun henkilö näkee, että toinen nyrpistää nenäänsä haistaessaan pahanhajuista nestettä, omissa aivoissa viriää samanlainen pahan hajun synnyttämä reaktio. Samalla tavalla mielessä ja aivoissa peilautuu monet muutkin tunteet, kuten mielihyvä. Pelkkä toisten tunneilmajujen havaitseminen tuottaa aivoissa samanlaisia reak-

tioita kuin tunteiden omakohtainen kokeminen. Nauru, ilo ja onni siis tarttuvat! Onnen ja iloisuuden leviäminen ryhmässä parantaa ihmisten mielialaa. Nauraminen vapauttaa aivoissa ja kehossa rauhoittavia endorfiinejä, mikä voimistaa turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Johda tunteita

Kun katsoo työntekijöitä ihmisinä, ymmärtää, että he kokevat työssään monenlaisia tunteita ja että näiden tunteiden takana on monenlaisia psykologisia tarpeita, voi löytää hyviä ratkaisuja työelämän haasteisiin. Yksi tärkeimmistä tunnejohtamisen taidoista on: katso käytöksen taakse. Kukaan ei lähde aamulla töihin ajatuksella ”aion tänään pilata mahdollisimman monen päivän”. Tunnetilojen takana on täyttymättömiä psykologisia perustarpeita kuten halu tulla nähdyksi ja kuulluksi, arvostuksen ja kuulluksi tulemisen kaipuu ja halu tehdä jotakin merkityksellistä.

Hyvä työpaikka ei muodostu cola-automaateista tai muista hienouksista, vaan se on paikka, jossa saa olla oma itsensä, ilmaista itseään ja siellä on hyvä tekemisen meininki. Mielenpitemään voi sanoa ääneen, eikä niistä loukkaannuta, eikä ääneen sanomisesta seuraa huonoja asioita. Yhdessä käydään rakentavaa ja aitoa ajatustenvaihtoa.

Miten positiivisia tunteita voitaisiin herätellä työpaikalla?

Tässä joitakin vinkkejä:

1. Tietoisuuden kasvattaminen jo olemassa olevista positiivista tunne-reaktioista. (Vaikka tuntuisi, että työpaikalla on aivan surkea tunneilmasto, niin se ei ehkä olekaan täysin totta. Tällaisessakin tilanteessa voidaan kokea myönteisiä hetkiä, niitä ei vain ehkä huomata, koska negatiiviset tunteet ovat vallalla.)
2. Positiivisten tunteiden vaaliminen ja niissä viivyttelyminen. Tiimin tasolla tämä tarkoittaa huomion kiinnittämistä pieniinkin onnistumisiin ja edistymisiin.
3. Työpaikan merkityksettömien ja tyhjien rutiinien tunnistaminen ja karsiminen. Arvostuksen osoittaminen ihmisille, ja sen näkyväksi tekeminen.
4. Innostuksen houkutteleminen esille uteliaisuuden kautta, sillä sitä ei voi ”kaataa” työyhteisöön. Kun uteliaisuus kasvaa riittävän suureksi se muuttuu innostukseksi. Syntyy halu tietää lisää.

Kun kiinnittää huomiota positiivisiin asioihin ympäristössä, muissa ja itsessä, hyvä ja positiivinen ajattelu lisääntyy. Voisiko löytää kolme positiivista ajatusta suhteessa yhteen negatiiviseen ajatukseen?

Asenteella on merkittävä vaikutus siihen, miten pääsemme tavoitteisiin. Kirjallisuuden mukaan yhdeksi menestymisen tekijäksi on todettu juurikin asenne. Asenne määrittää suhtautumistamme erilaisiin asioihin. Omaa asennetta voi ja kannattaa muuttaa tietoisesti positiiviseen suuntaan. Näin voi huomata, että tällä on vaikutusta vastoinkäymisestä selviämiseen! Asenteen ja ajattelun voimasta on hyvä esimerkki Nelson Mandela. Hän vietti 27-vuotta vankilassa. Ja eli lopulta 94-vuotiaaksi ja sai Nobelin rauhanpalkinnon. Miten ihmeessä hän selvisi vaikeista vuosista? Kuinka hän ei luovuttanut? Asenteen avulla.

Esihenkilö on tärkeässä roolissa rohkaisemaan työntekijöitä tunnistamaan oma erityislaatunsa, omat vahvuudet ja kehittymismahdollisuudet. Katse on tärkeä suunnata siihen missä kukin työntekijä on hyvä ja kuinka hän voisi tätä parhaiten näyttää.

Työpaikan tunneilmasto

Toisinaan työyhteisöissä esiintyy erilaisia ristiriitatilanteita. Esihenkilön tehtävänä on puuttua työyhteisössä tapahtuviin konflikteihin ja ongelmatilanteisiin, jotta ne eivät pääsisi kasvamaan ja pahenemaan. Konfliktien purkaminen vaatii niin työyhteisöltä kuin esihenkilöltäkin rohkeutta puuttua tilanteisiin niiden vaarallisuudella. Se edellyttää myös kykyä tehdä vaikeita päätöksiä, jotta työyhteisön työturvallisuus tai työssä viihtyvyys eivät vaarannu.

Hankalien, vaikeiden tai ikävien asioiden puheeksi ottaminen ei ole aina helppoa tai kivaa. Harjoitus: Ajattele jotakin vaikeaa tilannetta tiimiläisesi/tiimisi kanssa, joka sinun olisi pitänyt käydä läpi, mutta olet ehkä siirtänyt asiaa tuonnemmaksi. Millaiset tekijät ovat sen taustalla, että et ole käynyt tuota keskustelua?

- Syy saattaa olla siinä, että et halua kokea tilanteeseen liittyviä epämiellyttäviä tunteita. Mietit ehkä; Mitä jos toinen pahoittaa mielensä? Tai mitä jos sanon asian väärin? Mitä jos toinen hyökkääkin minua vastaan ja alkaa syytellä?
- Epämiellyttävien tunteiden väistely estää meitä toimimasta tehokkaasti niin töissä kuin ihmissuhteissakin.
- Onko sinulla riittävästi oman esihenkilön tukea?
- Ehkäpä mietit, missä menee hyvän käytöksen raja, kun tulkinnat vaihtelevat yksilön mukaan?

Psykologinen turvallisuus

"Psykologinen turvallisuus on sitä, että jokainen voi tuoda esiin uusia ideoita, kertoa keskeneräisistä ajatuksista, kysyä kysymyksiä, pyytää apua, varmistaa asioita, haastaa ja kertoa epäonnistumisista ilman, että tarvitsee pelätä tulevansa nolatuksi, rangaistuksi tai joutuvansa suurennuslasin alle"

-Amy Edmonson, The Novartis Professor of Leadership and Management at Harvard Business School

Työympäristöt ovat nykyään monimutkaisia ja muuttuvia, työntekijöiden pitää nopeasti oppia uutta ja keksiä uusia ratkaisuja. Tällaisessa uudistumisessa psykologinen turvallisuus on keskeistä. Sitä tarvitaan myös, kun tehdään yhteistyötä ja työskennellään esimerkiksi tiimeissä. Työ on siis monin paikoin muuttunut suuntaan, jossa psykologisen turvallisuuden merkitys korostuu. Psykologinen turvallisuus ei tarkoita jatkuvaa harmoniaa tai sitä, että ihmiset ovat hyviä ystäviä keskenään. Se ei myöskään ole paineeton ja stressitön työympäristö, eikä tarkoita sitä, ettei työyhteisössä olisi ongelmia.

Psykologinen turvallisuus on myönteisesti yhteydessä sekä yksilön että tiimien oppimiseen, luovuuteen ja suoriutumiseen. Psykologinen turvallisuus mahdollistaa turvallisuuden tunteet ihmissuhteissa. Turvallisessa yhteisössä annetaan avoimesti palautetta ja uskalletaan nostaa epäkohtia esille. Tällä taas on merkitystä siihen, että epäonnistumisista opitaan (Newman, Donohue & Eva 2017).

TYÖNTEKIJÄN KOHTAAMINEN JA HAASTAVAT TILANTEET

Työpaikalla työntekijän ja työyhteisön toiminnan tulee suuntautua ensisijaisesti työn tekemiseen ja työn tavoitteiden saavuttamiseen. Aina se ei kuitenkaan mene niin kuin toivoisi ja esihenkilö joutuu haastavaan tilanteeseen työntekijän kanssa. Häiritsevään tai epäasialliseen käyttäytymiseen tulee kuitenkin puuttua ajoissa ja se on esihenkilön tehtävä.

Jämäkkyys

Haastavissa tilanteissa jämäkkyys ja ammatillinen käyttäytyminen auttavat selvittämään tilannetta. Jämäkkyys, eli assertiivisuus tarkoittaa omien oikeuksien puolustamista toista loukkaamatta. Jämäkkä henkilö

- tiedostaa ajatuksensa ja tunteensa
- osaa kuunnella toista ja eläytyä toisentilanteeseen
- osaa ilmaista itseään eikä anna tunteidensa haitata tilanteessa toimintaa
- osaa pitää tarvittaessa puolensa. (Räisänen & Roth 2012, 210).

Kenen kuuluu puuttua?

Ammatillinen käyttäytyminen korostuu esihenkilön roolissa enemmän kuin muissa tehtävissä. Esihenkilö on aina työnantajan edustaja ja hänen tehtävänsä on ajatella asioita työnantajan näkökulmasta ja toimia edustamansa organisaation edun mukaisesti. Esihenkilön ollessa työnantajan edustaja hän on arjessa ensisijainen henkilö puuttumaan, mutta se ei tarkoita, että esihenkilö yksin saa työilmapiirin säilymään hyvänä. Hyvän työilmapiirin ylläpitäminen on myös koko työyhteisön asia. Epäasiallisen ja häiritsevän käytöksen lopettaminen ja estäminen on koko työyhteisön vastuulla. Jokainen työntekijä omalla käytöksellään huolehtii siitä, että kukaan työyhteisön jäsen ei joudu häirinnän tai muun epäasiallisen kohtelun kohteeksi.

Esihenkilön tehtävä on valvoa, että työntekijät noudattavat yhteisiä pelisääntöjä ja arvoja työilmapiirin ja työn sujuvuuden takaamiseksi. Joskus kuitenkin esihenkilö joutuu työntekijän kohtaamisessa haastavaan tilanteeseen johtaessaan yksikköään. Haastavat tilanteet työntekijän kohtaamisessa voivat liittyä työterveyslaitoksen jaottelun mukaan vastuuttomaan työkäyttäytymiseen, epäviralliseen vallankäyttöön tai työhön tai henkilöön liittyvään epäasialliseen ja kiusaavaan kohteluun.

Vastuuton työkäyttäytyminen on häiriötä tai mielipahaa aiheuttavaa käyttäytymistä tai toimintaa, mikä vaikeuttaa muiden työntekijöiden työn tekemistä ja laskee nopeasti työyhteisön ilmapiiriä. Hyviin työyhteisötaitoihin kuuluu vastuunotto työstä, työyhteisöstä ja vuorovaikutuksesta.

Esimerkkutilanne:

Esihenkilö on huomannut työntekijän ("Lissu") toimivan yhdessä sovittujen pelisääntöjen vastaisesti ja laiminlyövänsä työtehtäviään (Lissu on jättänyt taas pyykit hakematta ja Väinön sovitun ulkoilun hoitamatta), jolloin ne kuormittavat muita työntekijöitä.



— Lissu on jättänyt taas pyykit hakematta ja väinön sovitun ulkoilun hoitamatta

Esihenkilön tehtävä työyhteisössä on puuttua huomaamiinsa epäkohtiin. Tässä esimerkissä Lissun työkäyttäytyminen on vastuutonta ja siihen pitää puuttua. Esihenkilö voi ottaa asian Lissun kanssa kahden kesken puheeksi ammatillisesti ja jämäkästi, reilusti ja toista loukkaamatta. Esimerkiksi: "Olen huomannut, että sinulta jää usein yhdessä sovittuja tehtäviä tekemättä. Mitä mieltä itse olet asiasta?" Asiassa pysytään jämäkästi, vaikka Lissu väittäisikin vastaan. Huomiot pitää perustella.

Työntekijälle pitää antaa mahdollisuus esittää oma kantansa ja tulla kuulluksi. Työntekijän kanssa kädyt rakentavat keskustelut hoidetaan aina kahden kes-

ken, jotta työntekijällä on mahdollisuus ”säilyttää kasvonsa” ja korjata virheensä. Kun asia on käyty yhdessä läpi, sovitaan seurantakeskustelulle aika viimeistään kahden viikon päähän, jossa käydään läpi, onko tilanne muuttunut ja mihin toimenpiteisiin on syytä ryhtyä, jos ei tilanne ole muuttunut. Tehdään muistio sovituista asioista ja allekirjoitetaan se. Annetaan muistiosta kopio Lissulle.

Ongelmatilanteisiin puuttuminen vaatii esihenkilöltä

- rohkeutta
- päättäväisyyttä
- kykyä auktoriteetin käyttämiseen
- hyviä vuorovaikutustaitoja.

Esihenkilörooli velvoittaa puuttumaan, mutta antaa myös selustatuen puuttumiseen. Kun esihenkilö tiedostaa ja muistaa puuttumistilanteessa, miksi hän puuttuu – tavoitellakseen koko työyhteisön hyvinvointia – ja hänellä on taitoa pitää omat tunteensa kontrollissa, niin puuttuminen tulee yhdeksi hoidettavaksi tehtäväksi muiden joukossa osana esihenkilötyötä. Mitä parempi itsetuntemus esihenkilöllä on, sen paremmin hän pystyy tekemään sen, minkä on päättänyt tehdä.

Yksi vastuutonta työkäyttäytymistä ilmentävä muoto on myös innostumattomuus, uusien asioiden vähättely ja negatiivinen suhtautuminen kehittämistyöhön sekä jatkuva vihamielinen ja aggressiivinen käyttäytyminen työtoveria, esihenkilöä tai alaista kohtaan.

Sosiaali- ja terveysministeriön (2009) johtamiseen ja vetovoimaan liittyvässä toimintaohjelmassa kuvataan hoitotyön johtajan yhdeksi keskeiseksi tehtäväksi sellaisen toimintakulttuurin luomisen, joka voimaannuttaa hoitohenkilöstöä, kannustaa ammattitaidon ja työn kehittämiseen sekä vahvistaa työhyvinvointia. Tämä edellyttää kannustavaa, tasapuolista, jämäkkää ja johdonmukaista inhimillistä johtamista, jossa johtajan rooli on kaikille selvä ja päätöksenteko ja johtaminen tapahtuu johtajan roolista käsin, ei sivulta työntekijästä käsin.

Epävirallinen vallankäyttö on yksi vastuuttoman työkäyttäytymisen muoto ja vaatii esihenkilön puuttumista tilanteeseen. Epävirallista vallankäyttöä voi olla esihenkilön vallan ottaminen itselle järjestelemällä työvuoroja tai työtehtäviä omavaltaisesti esihenkilön ohi.

Epävirallista vallankäyttöä ja näin ollen vastuutonta työkäyttäytymistä ovat myös

- tiedon panttaaminen
- sellaisten asioiden kertomatta jättäminen, jotka ovat oleellisia työn teon kannalta
- kriittisyys ja haastavuus, jonka tavoitteena on omista tarpeista lähtevä tilanteiden kontrollointi, eikä perustehtävän toteuttaminen.

Kasvojen säilyttäminen on tärkeää

Esihenkilön puuttumisvelvollisuus ei anna esihenkilölle lupaa aiheuttaa virheen tehneelle työntekijälle kasvojen menetystä, vaan esihenkilön pitää toimia siten, että työntekijällä on mahdollisuus jatkaa työtään. Ammatillisesti ja asiallisesti hoidetulla käytöksellä saa parempia tuloksia kuin virheiden osoittelulla ja asian paisuttelulla.

Kasvotyö on hienovaraista ja lähes huomaamatonta. Esihenkilön puuttuessa tilanteisiin, joissa on mahdollista nolata työntekijä, on oltava sosiaalisesti riittävän herkkä, jotta ei ilmeinen, eleinen tai puheessa töksäyttelemällä tule nolanneeksi tai saattaneeksi työntekijää naurunalaiseksi.

Tavoitteena tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu

Esihenkilön tehtävänä on huolehtia, että kaikki työntekijät tuntevat tulevansa tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti kohdelluksi. Ammatillisesti oikeudenmukaista on, että työpaikalla kaikkia koskevat samat pelisäännöt ja määräykset. Esihenkilöltä odotetaan, että hän puuttuu kaikenlaiseen epäoikeudenmukaiseen, itsekkääseen tai vilpilliseen käytökseen työpaikalla. Jos esihenkilö ei puutu, kokevat toiset työntekijät tulevansa kohdelluksi epäreilusti ja työpaikan ilmapiiri alkaa säröillä.

Epävirallisen vallan käyttäjiä on työyhteisössä tavallisesti vain yksi tai kaksi, mutta heidän näkemyksensä työpaikan kulttuurissa saa usein suhteettoman suuren painoarvon. Dimes-valmennusohjelmassa voi arvioida erilaisten interaktiivisten harjoitusten avulla omia valmiuksiasi puuttua työyhteisössä ilmeneviin haastaviin tilanteisiin.

YHTEENVETO

Erilaiset persoonallisuudet voivat olla vahvakin voimavara työyhteisössä ja rikastuttaa arkea monella tavalla. Työpaikoilla pitäisikin pyrkiä luomaan turvallinen ilmapiiri, jossa erilaiset näkemykset uskalletaan sanoa ääneen toisia kunnioittaen ja toisilta oppien. Monelle on nykypäivänä erittäin tärkeää, että työpaikalla voi olla oma itsensä. Tämä parantaa paitsi ilmapiiriä ja henkilökohtaista motivaatiota, myös organisaation ideoiden ja ajattelun laatua. Tällöin tulisikin edistää työntekijöiden omia voimavaroja sekä työolosuhteita. Käytännössä tämä voisi tarkoittaa persoonallisuuden voimavarojen tukemista esimerkiksi lisäämällä työntekijöiden ammatillista kompetenssia.

Jokaisella työntekijällä sukupolveen katsomatta on aina oma elämäntilanteensa oman työuransa aikana. On hyvä tiedostaa, että tämä yksilöllinen elämäntilanne vaikuttaa siihen, miten paljon työntekijä voi ja pystyy panostamaan kussakin tilanteessa työhön. Käsitteellä työurajohtaminen tarkoitetaan työntekijän itseohjautuvuuden tukemista ja työuran hallintaa. Tavoitteena on sovittaa työntekijän omia tavoitteita ja työpaikan tavoitteita yhteen.

Esihenkilö kohtaa varmasti useita haastavia tilanteita arjessa. On inhimillistä, että aina hoksata toimia tilanteessa parhaalla mahdollisella tavalla, mutta koko ajan voi oppia toimimaan entistä paremmin. Siksi on myös tärkeää reflektoida kohtaamiaan tilanteita, ja pyrkiä oppimaan niistä lisää.



Vasta silloin, kun sallit muiden mokata kunnolla, olet antanut heille tarpeeksi.
Ja erityisesti sinun on sallittava se, että he saattavat suoriutua upeasti – omilla ideoillaan.

– Rob Bell

LÄHTEET

Ginsberg, R. & Gray Davies, T. 2007. *Human Side of Leadership - Navigating Emotions at Work*. Lontoo: Praeger Publishers.

Hietämäki, M. 2013. Elämänvaihelähtöinen henkilöstövoimavarojen johtaminen. tutkimus lääkäreiden ja sairaanhoitajien työ- ja organisaatiositoutumisesta. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Kuopio.

Ilmarinen. Kilpailukykyä eri-ikäisten johtamisella. Opas ikästrategian laatimisen tueksi. Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen.

Järvensivu, A. & Nikkanen, R. 2014. Hyvä vai huono työelämän tila ja tulevaisuus? Teoksessa A. Järvensivu, R. Nikkanen & S. Syrjä: *Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat*. Tampere: Tampere University Press. 334–340.

Järvinen, P. 2018. Ammatillinen käyttäytyminen tie onnistumiseen. Helsinki: Alma Talent.

Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Juva: WSOYpro Oy.

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*. Vaasan yliopisto.

Mellanen, A. & Mellanen, K. 2020. Hyvät, pahat ja milleniaalit. Miten meitä tulisi johtaa. Jyväskylä: Atena.

Mononen, S. 2014. Z-sukupolvi hoitotyössä. Kapinoiva some-sukupolvi äitihahmoa etsimässä. Pro gradu –tutkielma. Terveystieteiden tutkimuskeskus. Itä-Suomen yliopisto. Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos.

Newman, A., Donohue, R. & Eva, N. 2017. Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review* 27 (3), 521-535. Viitattu 21.9.2020. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>

Nummenmaa, L., Glerean, E., Hari, R. & Hietanen, J.K. 2013. Bodily maps of emotions. *Proceedings of the National Academy of Sciences* Dec. Viitattu 22.9.2020. <https://doi.org/10.1073/pnas.1321664111>

Nummenmaa, L. 2019. *Tunnekartasto*. Helsinki: Tammi.

Rantanen, J., Leppänen, I. & Kankaanpää, H. 2020. *Johda tunneilmastoa*. Helsinki: AlmaTalent.

Räisänen, K. & Roth, K. 2012. *Hankalat tyytit työelämässä*. Helsinki: Printservice Oy.

Sivista, Sivistystyönantajat.15.9.2020. Ammatillinen käyttäytyminen on osa ammattitaitoa. Viitattu 25.10.2020.

<https://www.sivista.fi/blogi/ammattillinen-kayttaytyminen-on-osa-ammattitaitoa/>.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2003. Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Viitattu 23.20.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L5P28>.

Ståhlberg, L. & Herlevi, M. 2020. Omannäköinen elämä. Näin teet hyviä valintoja. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.

Tuominen, C. 2020. Tunteet ei kuulu työpaikalle. Helsinki: Otava.

Tuominen, C. 2018. Johda tunteita työelämässä. Helsinki: Tammi.

Työsuojelu.fi. 2020. Oikeudet ja velvollisuudet työssä. Ohjeita työnantajalle. Viitattu 22.10.2020. <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/oikeudet-ja-velvollisuudet-tyossa>.

Työterveyslaitos. Työ@elämä. 2016. Opas työpaikoille työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131549/Ty%c3%b6%20ja%20el%c3%a4m%c3%a4.pdf?sequence=1>

Vartia, M., Gröndahl, M., Joki, M., Lahtinen, M. & Soini, S. 2012. Haastavat tilanteet esimiestyössä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Viinikainen, S. 2015. Hoitotyön ja hoitotyön johtajan valta sekä organisaation sosiaalinen todellisuus. Viitattu 3.11.2020. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/96978/978-951-44-9770-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>