

TERO HANNULA & EINI KOIVURANTA

# ESIMIEHEN KÄSIKIRJA TYÖSSÄ JAKSAMISEEN

---

Konfliktit ja työhyvinvointi





## **Esimiehen käsikirja työssä jaksamiseen**



Tero Hannula • Eini Koivuranta

# **Esimiehen käsikirja työssä jaksamiseen**

**Konfliktit ja työhyvinvointi**

Sarja D. Muut julkaisut 1/2015

© Lapin ammattikorkeakoulu ja tekijät

ISBN 978-952-316-082-8 (nid.)

ISSN 2342-2521 (painettu)

ISBN 978-952-316-083-5 (pdf)

ISSN 2342-253X (verkkojulkaisu)

Lapin ammattikorkeakoulun julkaisuja  
Sarja D. Muut julkaisut 1/2015

Kirjoittajat: Tero Hannula, Eini Koivuranta  
Taitto: Lapin AMK, viestintäyksikkö

Lapin ammattikorkeakoulu  
Jokiväylä 11 C  
96300 Rovaniemi

Puh. 020 798 6000  
[www.lapinamk.fi/julkaisut](http://www.lapinamk.fi/julkaisut)

Lapin korkeakoulukonserni



Lapin korkeakoulukonserni LUC  
on yliopiston ja ammattikorkeakoulun strateginen yhteenliittymä.  
Konserniin kuuluvat Lapin yliopisto  
ja Lapin ammattikorkeakoulu.  
[www.luc.fi](http://www.luc.fi)

# Sisällys

LUKIJALLE . . . . .	7
1. ESIMIEHELLÄ ON VELVOLLISUUS TOIMIA . . . . .	9
1.1 Lakiin perustuvat ja yleiset velvollisuutesi . . . . .	9
1.2 Huolehdi organisaatiostasi . . . . .	12
1.3 Psykologinen sopimus on hiljainen sopimus . . . . .	15
2. OMASTA JAKSAMISESTASI HUOLEHTIMINEN . . . . .	21
2.1 Huolehdi ja kehitä itseäsi . . . . .	21
2.2 Henkinen väsymys . . . . .	29
2.3 Rentoudu . . . . .	31
3. ESIMIEHEN JOHTAMISKYVYT . . . . .	33
3.1 Johtamisen merkitys ja tyylejä . . . . .	33
3.2 Vuorovaikutus . . . . .	37
3.3 Työyhteisö ja roolit . . . . .	41
4. RISTIRIITATILANTEIDEN MONIMUOTOISUUS. . . . .	49
4.1 Työn sujuvuutta häiritsevät tekijät . . . . .	49
4.2 Motivaatio . . . . .	52
4.3 Muutosvastarinta . . . . .	56
4.4 Konfliktien vaiheet ja vaikutukset osapuoliin . . . . .	61
5. ONGELMIEN RATKAISEMINEN . . . . .	67
5.1 Lähtökohdat ongelman ratkaisemiselle . . . . .	67
5.2 Kokonaisprosessi, päätöksenteko ja jälkipuinti . . . . .	69
5.3 Ongelmien ennaltaehkäisy . . . . .	73
LOPUKSI . . . . .	77
KIRJALLISUUTTA . . . . .	80





# LUKIJALLE

Miten käy kun johtaja ei jaksaa? Todennäköisesti työyhteisö ajalehtii karille, koska tällöin vertauskuvallisesti laiva purjehtii ilman kapteenia. Opintoihimme on liittynyt ryhmätöitä, jotka ovat koskeneet esimiehen johtajuutta ja merkitystä työyhteisölle. Tämä on herättänyt meissä kiinnostuksen tutkia aihetta enemmän kääntämällä asetelman toisinpäin. Millainen vaikutus työyhteisöllä on esimiehen jaksamiseen?

Välillä omalla kohdallamme opiskelun ja muun elämän yhteensovittaminen on aiheuttanut väsymystä, joka on tuonut esille jaksamisen yleensä. Opiskelu on tuntunut välillä ottavan leijonanosan vapaa-ajasta, kun kouluasioita ei ole saanut mielestä. Huomatessamme tämän, kyseenalaistimme oman ajankäytön tehokkuuden. Onko meillä vapaa-aikaa, kun illat mietimme, missä välissä rentoudumme ja viekö sellainen pidemmän päälle kohti loppuun palamista? Pohdimme johtamisen kurssien ohella, että esimiehillä ja työntekijöillä täytyy olla samoja ongelmia työelämässä. Eli uurastajat vievät työn kotiin irrottamatta otettaan niistä, jolloin muiden asioiden hoitaminen sekä lepääminen eivät onnistu. Kehittyäkseen on vaadittava itseltä totuttua enemmän, muttei liikaa, jotta jaksaa pidemmän päälle. Ajankäytön hallinnan osaaminen on askel kohti jaksamista, koska sillä voi pitää elämänsä punaisen langan käsissään. Tämä on samalla ydin itsensä johtamiselle.

Kuitenkaan aika ei välttämättä aina riitä parhaallakaan ajanhallinnalla, ja silloin asiat on laitettava tärkeysjärjestykseen ja delegoitava tehtäviä muille. Kukaan meistä ei kykene loputtomasti venyttämään itseään ja lopulta itsensä ylikuormittaminen ajaa kohti työuupumusta, josta toipuminen voi pahimmillaan viedä vuosia. Tämä käsikirja syntyi, jotta oppisimme ongelmanratkaisukeinoja sekä purkamaan stressiä. Halusimme ottaa myös uudenlaisen näkökulman aiheeseen. Sen takia otimme aihepiireiksemme ristiriitatilanteet ja niiden vaikutukset esimieheen. Käsittelemme tässä käsikirjassa esimiestä ja konflikteja, jotka on jaettu omiin lukuihinsa. Näiden aihepiirejä ovat muun muassa jaksaminen ja johtaminen. Näissä käsittelemme mitkä asiat vaikuttavat jaksamiseen, sekä kuinka sitä vahvistetaan esimerkiksi itsensä johtamisen avulla. Emme käsikirjan luonteen vuoksi käsittele asiajohtamista, vaan ihmisten johtamista, vaikka eräiden teorioiden mukaan nämä ovatkin suorassa yhteydessä toisiinsa.

Esimiehenä sinun on tiedettävä velvollisuutesi, jonka takia aloitamme käsikirjan kertomalla esimiesasemaan kuuluvista tehtävistäsi.

Ristiriitatilanteet ovat laaja osa-alue, koska ne voivat kehittyä monesta eri asiasta. Periaate ”Meillä kiistelevät asiat, eivät ihmiset” on hieno, mutta valitettavasti epäonnistuu, jos työyhteisö ei ole sitä sisäistänyt. Tämä voi johtua siitä, ettei ryhmädynamiikkaa ole muodostunut kunnolla tai yksittäisistä riidanhakuisista yksilöistä. Nämä yksilöt voivat myös olla kyynisiä uupumuksen takia, eivätkä jaksaa muuttaa ajatteluaan, koska kulkevat säästöliekillä. Emme käsittele tässä käsikirjassa työyhteisön ulkopuolisia ristiriitoja tai yksityiselämästä kumpuavia ongelmia. Näilläkin on suuri merkitys työhyvinvoinnille, mutta halusimme rajata aiheitamme koskemaan työyhteisöä, koska sinulla esimiehenä on vastuu omasta ryhmästäsi. Voit vaikuttaa perusteellisemmin omaan ryhmääsi, kuin ulkopuolisiin voimiin. Yksityiselämä taas voi vaihdella suuresti, jota sen kattavan skaalan takia emme ryhdy käsittelemään.

Jos haluat lukea itsensä johtamisesta tarkemmin, suosittelemme sinulle Pentti Sydänmaanlakan tuotantoa. Hänellä on laaja kokemus henkilöstöjohtamisen ammattilaisena ja hän on kirjoittanut paljon kyseisestä aihealueesta. Toivomme tästä käsikirjasta olevan hyötyä sinulle ja siten välillisesti myös työyhteisöllesi.

Eini Koivuranta ja Tero Hannula Rovaniemellä 2014

# 1. ESIMIEHELLÄ ON VELVOLLISUUS TOIMIA

## 1.1 LAKIIN PERUSTUVAT JA YLEISET VELVOLLISUUTESI

Esimiehenä sinun on aluksi tunnettava velvollisuutesi, vastuusi ja oikeutesi. Näistä tärkeimmät määritellään laissa, kuten työsopimuslaissa. Tämän mukaan edustat työnantajaa (TSL 26.1.2001/55 1.9§) ja sen takia sinulla on monenlaisia lain suomina oikeuksia työntekijöihin nähden, mutta myös velvollisuuksia. (Järvinen 2008, 63.) Sinun on tunnettava työntekoa koskevia lainsäädäntöjä sekä työehtosopimuksia, joiden avulla tiedät lainmukaiset toimintatavat. Muista, jos työsopimuksessa on jokin ehto ristiriidassa lain kanssa, on se oletusarvoisesti mitätön (TSL 26.1.2001/55 2.7§).

Lain määrittelemien vastuiden vuoksi et voi jättäytyä syrjään ja hylätä tehtäviäsi, vaan sinun on tarpeen vaatiessa puututtava asioihin, selviteltävä niitä ja tehtävä myös hankalia päätöksiä (Havunen–Lavikkala 2010, 203). Olet työntekijöidesi johtaja myös vaikeissa tilanteissa, etkä voi vain nauttia esimiesaseman suomista oikeuksista ja piiloutua verhon taakse pahoissa paikoissa. Tästä seuraa muuten ongelmia, joita voi verrata tiskeihin (Laine–Surakka 2011, 193). Ajan saatossa ne kertyvät ja lika pinttyy, jos niitä ei heti tiskaa.

Yleisiä tehtäviäsi ovat työryhmäsi tuottavuuden ja ihmisten hyvinvoinnista huolehtiminen (Sundvik 2006, 41), sekä heidän tasapuolinen kohtelu. Et saa asettaa työntekijää eriarvoiseen asemaan esimerkiksi iän tai sukupuolen perusteella. Tämä pätee niin työsuhteen aikana, kuin päättäessäsi työn alkamisesta tai lopettamisesta. (TSL 26.1.2001/55 2.2§.) Työntekijän kuuluu myös lain mukaan totella esimiestään, sekä noudattaa huolellisesti hänelle annettuja määräyksiä siten, ettei hänen toimintansa ole ristiriidassa esimiehen ohjeiden kanssa. (TSL 26.1.2001/55 3.1§.)

Esimiehenä sinulla on oikeus aloittaa sekä päättää työsuhde. Tämän ajanjakson aikana sinun ja työntekijän välillä on direktio-oikeus (Järvinen 2008, 64). Käytännössä tämä tarkoittaa, että sinulla on oikeus johtaa ja valvoa työntekijän suorittamaa työtä ja antaa siihen liittyviä ohjeita ja määräyksiä (TSL 26.1.2001/55 3.1§). Tämä oikeus kuuluu

sinulle asemasi perusteella työnantajan edustajana, mutta tämä myös langettaa sinut työturvallisuusvastuun piiriin ja siihen liittyvään rangaistusvastuuseen (Havunen–Lavikkala 2010, 92).

Sinun on siis huolehdittava työntekijöidesi turvallisuudesta, niin että he ovat kykeneviä tekemään töitä niin fyysisesti kuin henkisesti (Laine–Surakka 2011, 22). Työturvallaki velvoittaa sinua estämään ja poistamaan mahdolliset haitta- ja vaaratekijät ja sinun on huolehdittava muutenkin työn turvallisuudesta (TTL 23.8.2002/738 2.8§). Tarvittaessa käytä ulkopuolista asiantuntijaa vaadittaviin toimenpiteisiin ja varmista tämän tahon pätevyys (TTL 23.8.2002/738 2.10§).

Yrityksen johdon tehtävänä on antaa mahdollisuudet näissä tehtävissä suoriutumiseen ja tuettava sinua varsinkin haastavissa tilanteissa (Sundvik 2006, 41). Johdon on edistettävä yrityksen etuja (OYL 21.7.2006/624 1.8§) ja heidän vastuulla on hoitaa työterveydenhuollon organisointi sekä työhyvinvointipolitiikan laatiminen ja viestintä. Sinun taas on vastattava näiden puitteissa turvallisuudesta, työaikojen seuraamisesta ja taukojen pitämisestä. (Hyppänen 2007, 155.) Sinun on esimerkiksi puututtava työpaikkakiusaamiseen ja seurattava työaikojen noudattamista. Ylitöistä tai muista poikkeavista työajoista sinun on sovittava työntekijän kanssa. (Laine–Surakka 2011, 23; TaikaL 9.8.1996/605 4.18§.)

Työsopimuslain yleisveloitteen mukaan sinun on toimittava niin, että se edistää sinun omia ja työntekijöiden keskinäisiä suhteita, sekä pyrittävä huomioimaan työntekijöiden halu kehittyä tyourallaan. (TSL 26.1.2001/55 2.1§.) Käytännössä sinun kannattaa keskustella alaistesi kanssa, pitää kehityskeskusteluja ja tutustua paremmin ryhmääsi esimerkiksi kahvitauoilla. Kehityskeskusteluissa voitte huomioida paremmin molemminpuolisia odotuksia ja kertoa toiveita toiminnasta. (Keskinen 2005, 85.)

Lakien ja sopimusten noudattaminen on tärkeää, jottei johtamisestasi tulisi mieltävaltaista (Laine–Surakka 2011, 21). Sinun kuuluu huolehtia parhaimmalla mahdollisella tavalla asioista oman osaamisen ja tietämyksen mukaan (Pohjanheimo 2012, 52), ja joitakin asioita et voi jättää lainkaan huomioimatta (Havunen–Lavikkala 2010, 92). Viime kädessä on sinun vastuullasi huolehtia, että kaikki yrityksen perustehtävän suorittamista haittaavat tekijät ratkotaan (Nieminen 2012). Työnantajasi edustajana vastaat siitä, että työyhteisössäsi noudatetaan lainsäädäntöä palkkaamisesta työsuhteen loppumiseen (Laine–Surakka 2011, 21).

Kun uusi työntekijä aloittaa työssään, sinun on huolehdittava hänen perehdyttäminen, niin työtehtäviin, työympäristöön kuin työtovereihin (Keskinen 2005, 43). Useimmiten tämän delegoiminen toiselle työntekijälle on kannattavaa, koska sinulla ei välttämättä enää ole ajankohtaista kokemusta vaadittavilta työtehtäviltä (Keskinen 2005, 44) sekä voit silloin myös käyttää aikaasi muihin tehtäviin.

Tällöinkin sinun on tarkkailtava perehdytyksen toteutumista ja laatua, sekä luotava edellytykset sen onnistumiselle. Huolellinen perehdyttäminen mahdollistaa uuden työntekijän työn ja organisaation nopean omaksumisen. (Laine–Surakka 2011, 153) Huonolla perehdytyksellä on negatiivisia vaikutuksia työssä suoriutumiseen sekä työntekijän motivaatioon, joka haittaa hänen jaksamistaan. Sama pätee kun perehdytät vanhaa työntekijää uusiin työtehtäviin.

Kun vastaan tulee työsuhteen päättäminen, sinun on huolehdittava sen loppuun saattaminen riippumatta työsuhteen päättymisen luonteesta. Irtisanoaksesi vakituisen työsuhteen henkilöön liittyvien syiden vuoksi tarvitset asialliset ja painavat syyt. Tällöinkin sinun on annettava työntekijälle ensin varoitus ja mahdollisuus korjata menettelytapansa. (TSL 26.1.2001/55 7.1§.) Määräaikainen sopimus päättyy määräajan umpeutuessa tai sovitun työn valmistuessa ilman irtisanomista ja sitä voi jatkaa tarvittaessa (TSL 26.1.2001/55 6.1§). Kuitenkaan sopimusta ei saa jatkuvasti uusia määräaikaisena, tai se voidaan katsoa toistaiseksi voimassaolevaksi työsuhteeksi.

Käsikirjan eräs aihe on työhyvinvointi, johon liittyy työturvallisuuslaki. Jos työntekijän todetaan kuormittuvan kohtuuttomasti työnteon yhteydessä, sinun kuuluu työnantajan edustajana selvittää nämä kuormitustekijät ja poistaa vaaratekijät. (TTL 23.8.2002/738 5.25§.) Tähän liittyvät muun muassa työn ergonomia, työn häiriötekijät ja väkivallan uhka (TTL 23.8.2002/738 5§).

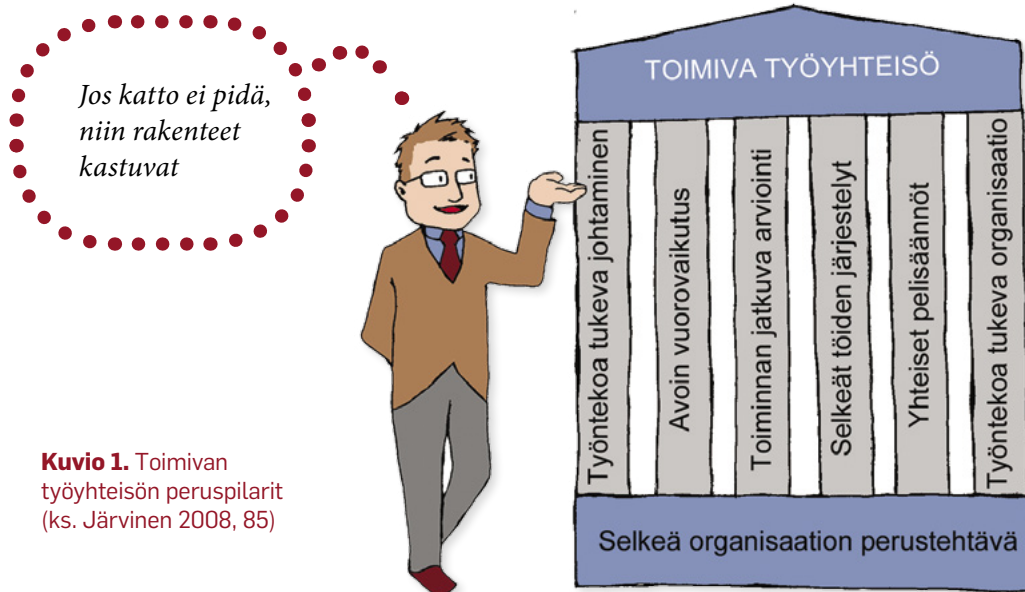
Kun laiminlyöt työturvallisuuslain vaatimia yksittäisiä määräyksiä, syyllistyt työturvallisuusrikkomukseen (TTL 23.8.2002/738 8.63§). Vakavammat ja toistuvat laiminlyönnit syyllistävät sinut työturvallisuusrikokseen, josta voit saada rangaistuksena sakon tai enintään vuoden vankeutta. (RL 21.4.1995/578.)

## 1.2 HUOLEHDI ORGANISAATIOSTASI

Esimiehen velvollisuudet ovat lain puitteissa samat, mutta tarkemmat tehtävät voivat vaihdella organisaatioiden välillä sekä sinun asemastasi riippuen (Järvinen 2008, 59). Työskentelet organisaatiossa, joka edustaa tiettyä toimialaa ja jolla on omanlainen rakenne ja tapa ansaita. Mieti näitä, sillä nämä luovat sinun työskentelyllesi reunaehdot. (Laine–Surakka 2011, 75.) Muista ottaa tehtäväsi ja työsi vakavasti, sillä työyhteisösi tarvitsee sinua (Aaltonen–Luoma–Rautiainen 2004, 241).

Organisaatio muodostuu työyhteisöstä, ja sillä on oma kehityskaarensa. Se on luotu jotakin tarkoitusta varten, joten yhteisön johtamisen on tuettava organisaation tavoitteiden saavuttamista. (Laine–Surakka 2011, 75.) Tarkoitus muodostaa yrityksen perustehtävän, sekä perustan olemassaololle. Organisaatiossasi on tietynlaiset arvot, joita se arvostaa ja joiden mukaan pyrkii tavoitteisiinsa. Sinun on toimittava esimerkkinä alaisillesi näiden arvojen toteuttamisessa ja noudattamisessa, jotta ne myös toteutuisivat työyhteisössä (Hyppänen 2007, 44). Isoissa organisaatioissa tulisi olla tarpeeksi selkeä rakenne ja järjestelmä, jonka ylemmän tason johtajat johtavat alemmalla tasolla olevia alaisiaan. Organisaation toimiessa ilman tällaista johtamisjärjestelmää, se ei ole hallittu, tehokas eikä tavoitteellinen. (Järvinen 2008, 61.)

Arvot vaihtelevat yrityksittäin ja ne voivat heijastaa yrityksen ihanteita tai toimintamalleja. Toisinaan yritys on voinut miettiä arvojaan liian vähän tai liian monimutkaisesti, jolloin ne jäävät käytännön tasolla pelkiksi sanoiksi. (Jabe 2011.) Voit konkreettisesti tuoda esille näitä arvoja, sekä muuttaa ne toimintaa opastaviksi ohjeiksi luomalla ryhmän pelisäännöt niiden mukaan (Nummelin 2007, 86). Näiden pelisääntöjen on tuettava organisaation perustehtävän ja tavoitteiden toteutumista.



**Kuvio 1.** Toimivan työyhteisön peruspilarit (ks. Järvinen 2008, 85)

Yrityksillä on strategia ja visio oman toimintansa tueksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Näiden tarkoitus on antaa yhteisölle suunta toiminnalle (E-conomic 2014), kun taas arvot kertovat millä tavalla. Varsinkin isoissa organisaatioissa strategiaa on kuitenkin liki mahdotonta luoda konkreettiseksi ohjenuoraksi työntekijöiden työskentelylle. Sen tähden sinulla esimiehenä on velvollisuus tulkita sitä ja jalkauttaa strategia käytännön toiminnaksi alaisillesi. (Laine–Surakka 2011, 14.) Johtoporras ei välttämättä tiedä kenttäolosuhteista, joten he saattavat luoda liian tarkan ja kiveen hakatun strategian, joka pienentää liikkumavaraasi.

Esimiehenä sinun on luotava edellytykset sille, että ryhmäsi kykenee yhteistyöhön ja siksi sinun on ymmärrettävä millaiset voimat ryhmässäsi vaikuttavat (Laine–Surakka 2011, 58). Työyhteisö tarvitsee tuekseen sitä kannattelevat rakenteet kuvion 1 osoittamalla tavalla. Sen jalustana toimii aikaisemmin mainittu perustehtävä, joka on työnteon lähtökohta. Tämän päällä seisovat tukipilareina niin työyhteisön pelisäännöt, työntekoa palveleva johtaminen ja oikeanlainen vuorovaikuttaminen. Näiden päällä työyhteisö lepää, ja sen rakoillessa konfliktien ja muiden ongelmien takia, joutuvat myös muutkin rakenteet koetukselle. (Järvinen 2008, 85.) Kerromme vuorovaikutuksesta ja johtamisesta lisää myöhemmin käsikirjassa.

Sääntöjen tarkoituksena on auttaa työn tekemistä sekä turvata toiminta hankalissakin tilanteissa (Nummelin 2007, 86–87), jonka takia on myös mietittävä mikä on arvojen vastainen toiminta, sekä miten siihen puututaan (Hyppänen 2007, 44). Yhteisten pelisääntöjen merkitys kasvaa organisaation koon mukana, koska niiden tarkoitus on selkiyttää työnjakoa ja tiedonkulkua (Järvinen 2008, 86). Toisaalta pienissä yrityksissä sanaton yhteisymmärrys voi jo olla riittävä, kun jokaisella on selkeä kokonaiskuva. Jos epäonnistut arvojen johtamisessa ja sääntöjen toteutumisessa, voi se aiheuttaa haluttomuutta puuttua alkaviin kiistoihin (Lassila 2002, 119). Siksi säännöissä on hyvä ottaa kantaa hyvän käyttäytymisen kriteereihin (Nummelin 2007, 85).

Kun alat miettimään pelisääntöjä ryhmällesi, muista muodostaa ne yhdessä ryhmäsi kanssa (Nummelin 2007, 47), jotta ne vastaisivat sen tarpeita. Sääntöjen laatimista voi helpottaa, jos mietitte tilanteita erilaisten kysymysten kautta. Kun otatte uudet pelisäännöt käyttöön, muista tarkkailla niiden toteutumista ja työntekijöidesi sitoutumista niihin. (Nummelin 2007, 87.) Näistä säännöistä, sekä muista työhön liittyvistä asioista säännöllisesti keskustelemisellä edistät turvallisuuden tunnetta työyhteisössä (Nummelin 2007, 73).

Hyvään johtamiseen kuuluu, ettet vain huolehdi pakollisista velvoitteistasi vaan edistät työturvallisuutta ja työhyvinvointia parhaasi mukaan (Pohjanheimo 2012, 53). Sinun toimintatapasi ja päätöksesi vaikuttavat suoraan alaitesi hyvinvointiin ja sitä kautta myös ryhmäsi tehokkuuteen (Laine–Surakka 2011, 9). Huolehdi, että sinun johtamistavat ja tyyli edesauttavat perustehtävän toteuttamista (Järvinen 2008, 86) eli alaitesi työntekoa, sillä ne auttavat onnistumaan (Hyppänen 2007, 152).

Jos huolehdit vain pakottavista velvollisuuksistasi, vähänkin isommassa organisaatiossa et välttämättä saa kontaktia työyhteisöösi ja jäät ulkopuoliseksi ja etäiseksi johtajaksi. Tällöin ryhmä voi vähintäänkin alitajuisesti etsiä itselleen johtajaa omasta ryhmästään (Nummelin 2007, 47), jolloin vahvat tai vallanhaluiset persoonat ottavat vallan (Järvinen 2008, 65). Ja jos ryhmäsi on yhdessä äänettömästi sopinut jostakin, kuten että vähempikin työpanos riittää, niin sellaisessa työympäristössä sinun on vaikea toimia. (Keskinen 2005, 84.)

Tällaisten, sekä muiden työn tehokkuudelle epäsuotuisten tilanteiden ehkäisemiseksi, yhteiset pelisäännöt ovat ensiarvoisen tärkeitä. (Hyppänen 2007, 44.) Yhteisillä pelisäännöillä ja töiden järkevällä organisoinnilla huolehdit, että jokainen tietää mitä ja miten heidän kuuluu töitä tehdä. (Hyppänen 2007, 152.) Pelisääntöjen on tarkoitus edesauttaa yrityksesi perustehtävän toteuttamista, sekä yhtenäistää toimintamalleja esimerkiksi asiakaskontakteja ja ristiriitoja varten (Nummelin 2007, 86).

Varsinkin kielteisinä koetuissa tilanteissa pelisäännöistä on merkittävää hyötyä, sillä näiden avulla voit perustella tilanteeseen kuuluvan toimintatavan. Yhteiset säännöt luovat myös turvaa työntekijöille, silloin kun sinäkin noudatat niitä, mutta säännöt menettävät merkitystä kun rikot itse niitä. (Nummelin 2007, 87.) Näillä säännöillä nimittäin ylläpidät ryhmän yhteistä tulkintaa heidän tarkoituksesta, tavoitteista ja toimintatavoista (Laine–Surakka 2011, 58). Näitä sääntöjä voi ja toisinaan pitääkin päivittää, jotta ne palvelisivat ryhmän perustehtävää (Havunen–Lavikkala 2010, 21). Vaikka muun muassa työturvallisuus ja työajoista huolehtiminen on vastuullasi, niin työilmapiiristä huolehtiminen on koko työyhteisön vastuulla. (Hyppänen 2007, 155.) Sinun itsesi ja myös alaitesi henkilökohtaisena vastuuna on huolehtia omasta jaksamisesta niin fyysisessä, henkisessä kuin ammatillisessa mielessä. (Hyppänen 2007, 155; TTL 23.8.2002/738 2.13§.)

Muista toimia johdonmukaisesti ja ole rehellinen, vaikka tuntisit olevasi puun ja kuoren välissä (Aaltonen ym. 2004, 241). Vääränlaisten mielikuvien luominen asioiden vääristelyllä tulee vain myöhemmin vastaan ikävämpinä asioina.



## 1.3 PSYKOLOGINEN SOPIMUS ON HILJAINEN SOPIMUS

Kirjallisten sopimusten mukaan olet esimiesasemassa työntekijöihisi nähden ja tätä kautta sinulla on oikeus jakaa työtehtäviä, suunnitella työvuorot ja puuttua työn tekemistapaan (Järvinen 2008, 64). Olet kuitenkin ihminen kuten työntekijäsiikin, joten täysin tunteetonta ja konemaista työtä et tule koskaan tekemään. Myöskään sinulla ei koskaan ole täysin käytökseltään yhtenäistä ryhmää johdettavana (Laine–Surakka 2011, 80; Lassila 2002, 87).

Ihmisinä olemme sosiaalisia eläimiä ja esimiestyö on ihmissuhdetyötä. Vaikutat alaisiisi omilla sanoillasi ja teoillasi, minkä kautta luot heille mielikuvaa itsestäsi esimiehenä (Laine–Surakka 2011, 140). Kaiken mitä sinä sanot, tai mitä jätät sanomatta, tulkitaan takuuvarmasti, muttei aina halutulla tavalla (Nummelin 2007, 36). Tämän takia on erityisen tärkeää miettiä, mitä ja miten sanot.

Olet kirjoittanut psykologisen sopimuksen työntekijöidesi kanssa, vaikkeet sitä ole ajatellutkaan (Luukkala 2011, 48). Tämä sopimus on organisaation hiljaisia odotuksia arjen toiminnasta ja olettamuksia (Mattila 2007, 62) työilmapiiriin reiluudesta ja oikeudenmukaisuudesta (Luukkala 2011, 48). Sen sisältö muodostuu havainnoista sekä päätelmistä, joita ei välttämättä sanota ääneen. Sinä voit esimiehenä odottaa työntekijältä asiallista käyttäytymistä, rehellisyyttä ja vastuullista työvälineiden käsittelyä. Työntekijä itse voi odottaa hänen taidoilleen sopivia tehtäviä, sekä sinulta luottamusta työntekoa kohtaan. Jokaisella on omat odotuksensa ja täten sopimuksen sisältö poikkeaa osapuolittain. (Keskinen 2005, 71.)

Psykologisen sopimuksen toistuva rikkominen voi helposti aiheuttaa luottamuksen heikkenemistä esimieheen, joka on erittäin haitallinen asia (Luukkala 2011, 48). Muutostilanteissa psykologisen sopimuksen voi helposti unohtaa, jolloin sitä todennäköisesti loukataan. Tavallisesti kielteisesti koetun muutoksen taustalta löytyykin psykologisen sopimuksen rikkominen (Stenvall–Virtanen 2007, 102). Tämä on vahingollinen muutoksen onnistumisen kannalta, koska se horjuttaa työntekijän luottamusta esimieheen ja siksi varsinkin muutostilanteissa on tunnistettava psykologiset sopimukset. Tunnistamalla molemmien puoleiset odotukset, voit nostaa ne esille ja neuvotella avoimesti, jolloin muutoksen toteuttaminen helpottuu. (Mattila 2007, 62.)

Tunnistat psykologisen sopimuksen miettimällä vastauksia kysymyksiin, joita ovat muun muassa: Mitä työntekijä odottaa saavansa tullessaan yritykseen, mitä hän aikoo antaa yritykselle, mitä odotat saavasi työntekijältä ja mitä työnantajana annat työntekijälle. Psykologisen sopimuksen näkyväksi tuominen vaatii rohkeutta, koska sinun on myös kyettävä tuottamaan pettymyksiä ja ilmaistava asiat kuten ne ovat. (Jabe 2012.)

Jos et huolehdi psykologisten sopimusten toteutumisesta, organisaation luottamus rapautuu ja epävarmuuden tunne lisääntyy (Mattila 2007, 167). Tämä lisää kokemusta epävarmuudesta ja tyhjästä lupauksista (Luukkala 2011, 48) sekä se voi aiheuttaa tyytymättömyyttä ja kylvää konfliktien siemeniä. Maslowin tarvehierarkian mukaan turvallisuus on yksi ihmisen perustarpeista ja turvattomuuden uhka vie huomion työnteolta alemmalle tasolle turvallisuuden palauttamiseen (Sundvik 2006, 123). Tähän Maslowin tarvehierarkiaan palaamme käsikirjassamme myöhemmin.

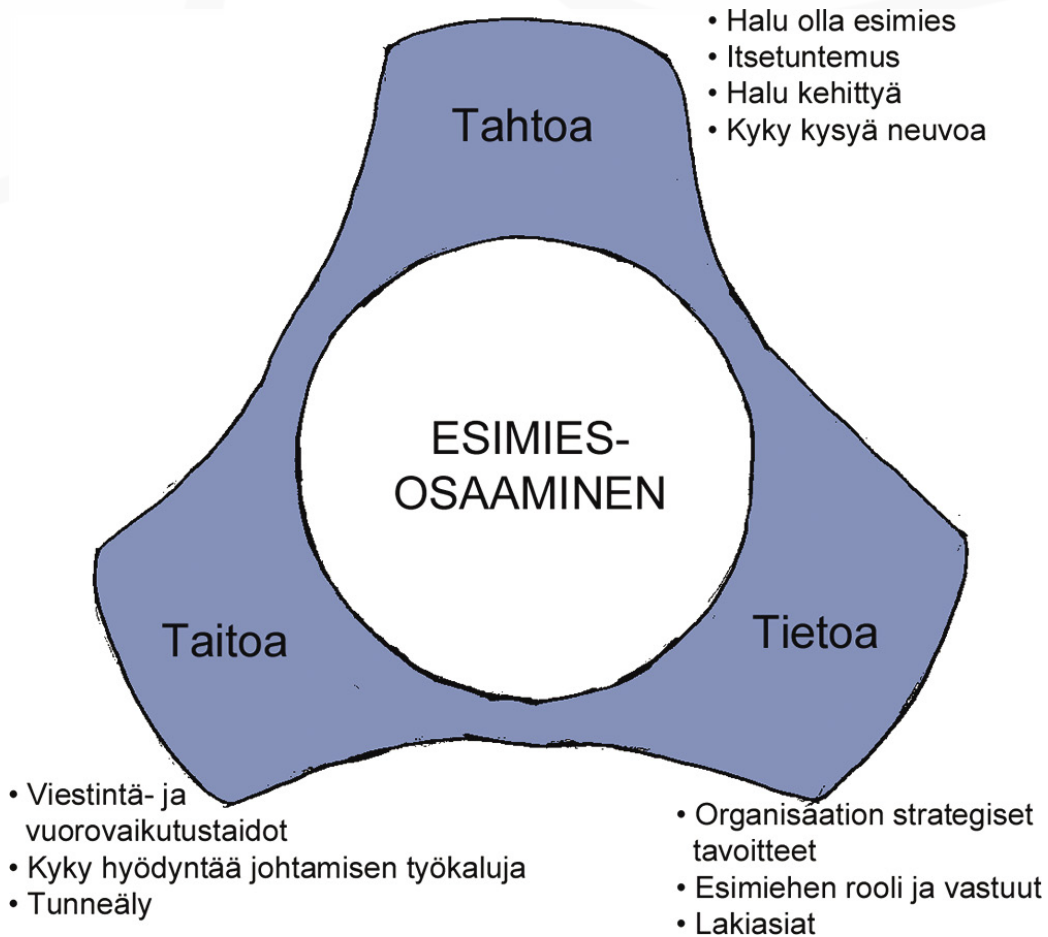


**Kuvio 2.** Esimies- ja alaistaito (ks. Rytikangas 2011, 110)

Psykologista sopimusta pystyy hahmottamaan myös niin sanotun alaistaitojen ja esimiestaitojen liitosta (Rytikangas 2011, 109). Ajattelemalla psykologista sopimusta taitoina, voimme muodostaa mielessämme paremmin molempien osapuolien erilaiset odotukset, sekä voimme myös laajentaa käsitystä psykologisesta sopimuksesta. Sopimus luonteeltaan on muuttumaton, mutta taito – sitä voi kehittää jatkuvasti (Keskinen 2005, 43).

Jotta työntekijä voi kuvion 2 osoittamalla tavalla osata alaistaitoja, sinun on saatava hänet osaksi työyhteisöä. Sinun vastuullasi on näiden taitojen kehittäminen, joka alkaa perehdyttämisellä työhön itsessään, työympäristöön ja työtovereihin (Keskinen 2005, 43). Työntekijäsi alaistaidot karttuvat työkokemuksen kasvaessa, mutta sen hioutuminen vaatii sinulta laadukasta esimiestaitoa (Keskinen 2005, 44). Muista huolehtia työntekijän integroituminen työyhteisöön, koska alaistaitojen kehittymiseen vaikuttavat myös alaisten keskinäinen vuorovaikutus (Keskinen 2005, 84). Jos uusi työntekijä jää yhteisön ulkopuolelle, hänen taitojen kehittyminen rampautuu. Alais-taito voi olla myös taitoa toimia työyhteisössä, ja jotkut nimittävät sitä myös yhteisö-taidoksi.

Alaistaitojen kehittäminen tarvitsee lähtökohdakseen sen, että työntekijä hyväksyy sinun vallankäyttösi, eli direktio-oikeutesi mukaan tehdä määräyksiä ja päätöksiä hänen työhönsä liittyen. (Järvinen 2008, 73.) Miten käyttäydyt työntekijää kohtaan voi vaikuttaa siihen, miten työntekijä asennoituu sinuun jatkossa. Voit antaa jo pelkästään äänesi avulla itsestäsi huonon ensivaikutelman (Belin–McAleer–Todoroc, 2014).



**Kuvio 3.** Esimiesosaamisen kokonaisuus (Hyppänen 2007, 25)

Tämä ensivaikutelma kantaa hyvinkin pitkälle ja voi vaikeuttaa tai edesauttaa sinun työtäsi alaisten kanssa. Sen takia sinun on osattava hallita tunteitasi, vaikka toisinaan voi ärsyttää tai muuten kismittää. Nimittäin työntekijäsi tulkitsevat sinun kokonaisviestintää, eivätkä pelkästään sanoja (Nummelin 2007, 36). Myös sinun on osattava tulkita vastapuolen kehonkieltä ja tunnetiloja. Kerromme myöhemmin sinulle lisää viestinnästä ja vuorovaikutuksesta sen omassa alaluvussa.

Palataksemme alaistaitoihin, voit miettiä millainen on hyvä alaistaito ja sen kriteereitä. Mietittyäsi, ajattele mitkä ovat alaisesi kriteerit hyvälle alaistaidolle. Huomaathan, ettei työntekijöilläsi välttämättä ole samoja kriteereitä, koska heillä on erilaiset näkökulmat. Jos et ymmärrä näkemysten eroa, niin se voi vaikuttaa työskentelytehoon ja aiheuttaa molemminpuolisia pettymyksiä. (Keskinen 2005, 85.) Hahmottaaksesi näitä eroja sinun tulee tutustua henkilöstöosi paremmin, niin voit samaistua heidän ajatusmaailmaansa.

Voit ylläpitää työntekijöiden alaistaitoja pitämällä perustehtävää selkeästi esillä arjessa ja antamalla palautetta alaisten työtehtävien suorituksista (Keskinen 2005, 43). Alaistaitojen kehittämiseen kuuluu työntekijän oma asenne työnteokoaan kohtaan. Antamalla riittävästi tietoa työtehtäviin liittyvistä mahdollisista muutoksista sekä ottamalla heidät mukaan päätöksentekoon, muodostat alaisillesi vastuullista asennetta (Keskinen 2005, 43). Voit pitää kunnia-asianakin, jos alaisesi tuntevat työnsä merkitykselliseksi (Aaltonen ym. 2004, 242).

Työntekijän on itse otettava vastuuta toimia työyhteisössä sinun ja muiden kanssa, siten että työtehtävät tulevat hoidetuksi (Keskinen 2005, 43). Alaistaitoon liittyvä johdettavana oleminen, eikä se tarkoita nöyristelyä tai alistumista sinulle. Tämä on nykyään melkein päinvastoin, koska työntekijän voi odottaa työskentelevän erittäin itsenäisesti ja ratkaisuhakuisesti. (Järvinen 2008, 73.) Tästä voi olla ylpeä, mutta varo alaistesi ylisuoriutumista.

Psykologisen sopimuksen osalta olemme kertoneet alaistaidoista. Sen vastapuolena on esimiestaito, johon kuuluu muun muassa esimiespätevyys sekä itsensä johtaminen. Esimiespätevyyteen ja -osaamiseen kuuluu kuvion 3 osoittamalla tavalla, että olet halukas ottamaan vastuuta itsestäsi ja muista, sekä haluat vaikuttaa organisaatioosi laaja-alaisesti (Sydänmaanlakka 2006, 243). Hyviin esimiestaitoihin tähtäviä edellytyksiä kerromme sinulle pitkin tätä käsikirjaa. Kerrataksemme tässä, niin kannusta avoimuuteen ja ole itse avoin, anna palautetta, kuuntele ideoita, pidä tavoitteet selkeinä ja suunnittele sekä organisoi hyvin. (Rytikangas 2011, 110.) Niin esimiestaitoihin kuin alaistaitoihin kuuluu itsensä johtaminen, josta kerromme seuraavassa luvussa.



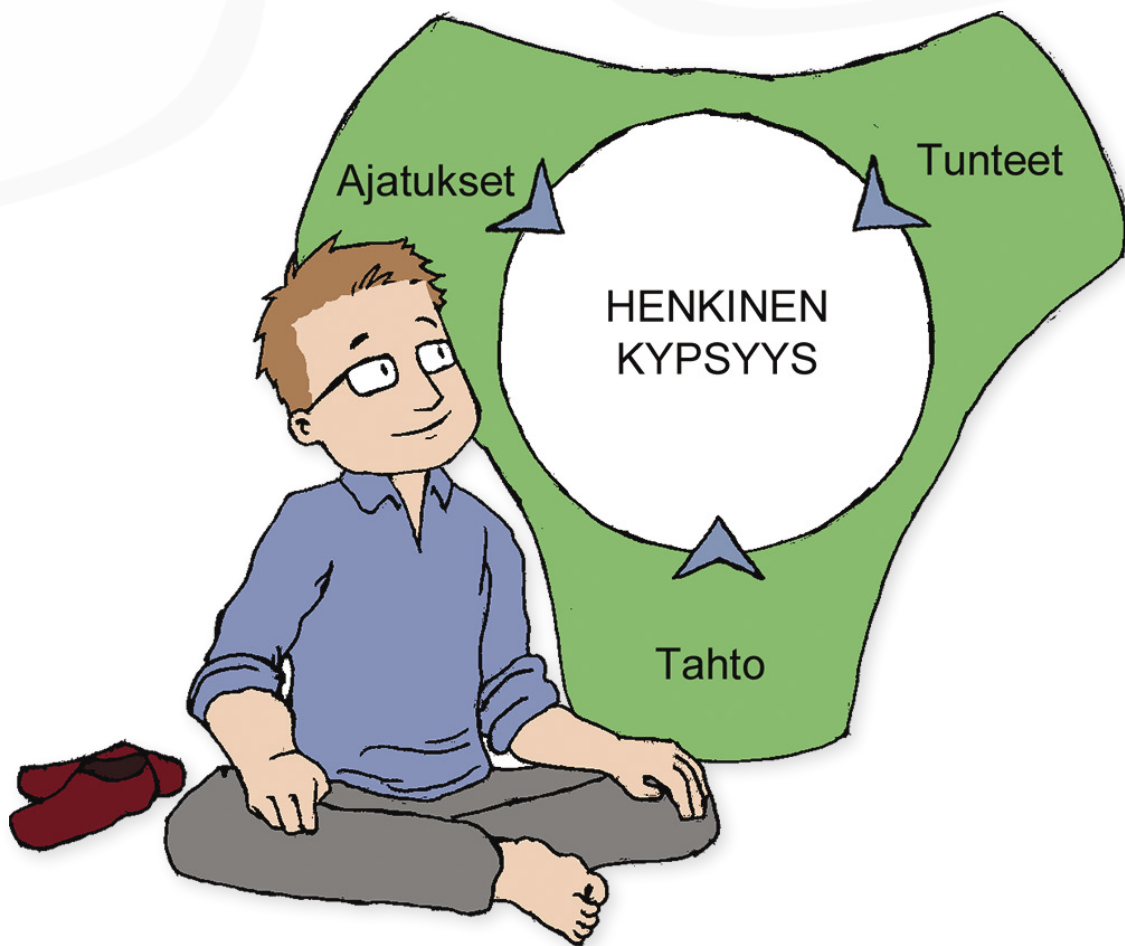
## 2. OMASTA JAKSAMISESTASI HUOLEHTIMINEN

### 2.1 HUOLEHDI JA KEHITÄ ITSEÄSI

Kun koet hallitsevasi omaa elämääsi, luo se mielenrauhaa (Salmimies 2008, 94). Tähän tunteeseen liittyä, että koet pystyväsi ennakoimaan ja tekemään suunnitelmia tulevaisuutta varten, siten että voit seurata niitä (Salmimies 2008, 96). Epäonnistumiset työssä voivat heijastua yksityiselämään ja myös toisinpäin (Havunen–Lavikkala 2010, 73). Se, kuinka vahvasti tämä yhteys ilmenee, riippuu omasta identiteetistäsi, siitä miten kytköksissä esimies- ja yksityishenkilöroolisi ovat.

Mekaanisesti ajatellen päivä jakautuu kolmeen yhtä suureen osaan, lepoon, työhön ja vapaa-aikaan. Näiden ollessa tasapainossa oma elämä on monipuolista ja lepää riittävästi. (Luukkala 2011, 272.) Kun työ vie enemmän aikaa kuin osansa verran, niin se on aina pois joko levosta tai omasta vapaa-ajasta. Suurissa määrissä ja pidemmällä aikatahtimella tämä uuvuttaa ketä tahansa. Sinun on huolehdittava omasta jaksamisestasi, jotta jaksat johtaa muita (Aaltonen ym. 2004, 242; Laine–Surakka 2011, 104).

Kertauksena kerrottaneen, että työaikaan luetaan se aika, jolloin on oltava työpaikalla työnantajan käytettävissä (TaikaL 9.8.1996/605 2.1§). Työajan perusmääritelmä on, että se on ensisijaisesti aikaa, jota käytetään työtehtävien toteuttamiseen eikä työskentelypaikalla ole ratkaisevaa merkitystä. (Hietala–Kaivanto 2008, 38.) Tämä ei kuitenkaan päde toimitusjohtajaan tai välittömästi hänen alla oleviin johtotason henkilöihin (Hietala–Kaivanto 2008, 19), sillä heillä ei ole eroteltu työ- ja vapaa-aikaa.



**Kuvio 4.** Triadinen näkökulma. Ajattelu, tunne ja tahto psyykkistä olemustasi kuvaavina perusulottuvuuksina. (ks. Salmimies 2008, 22)

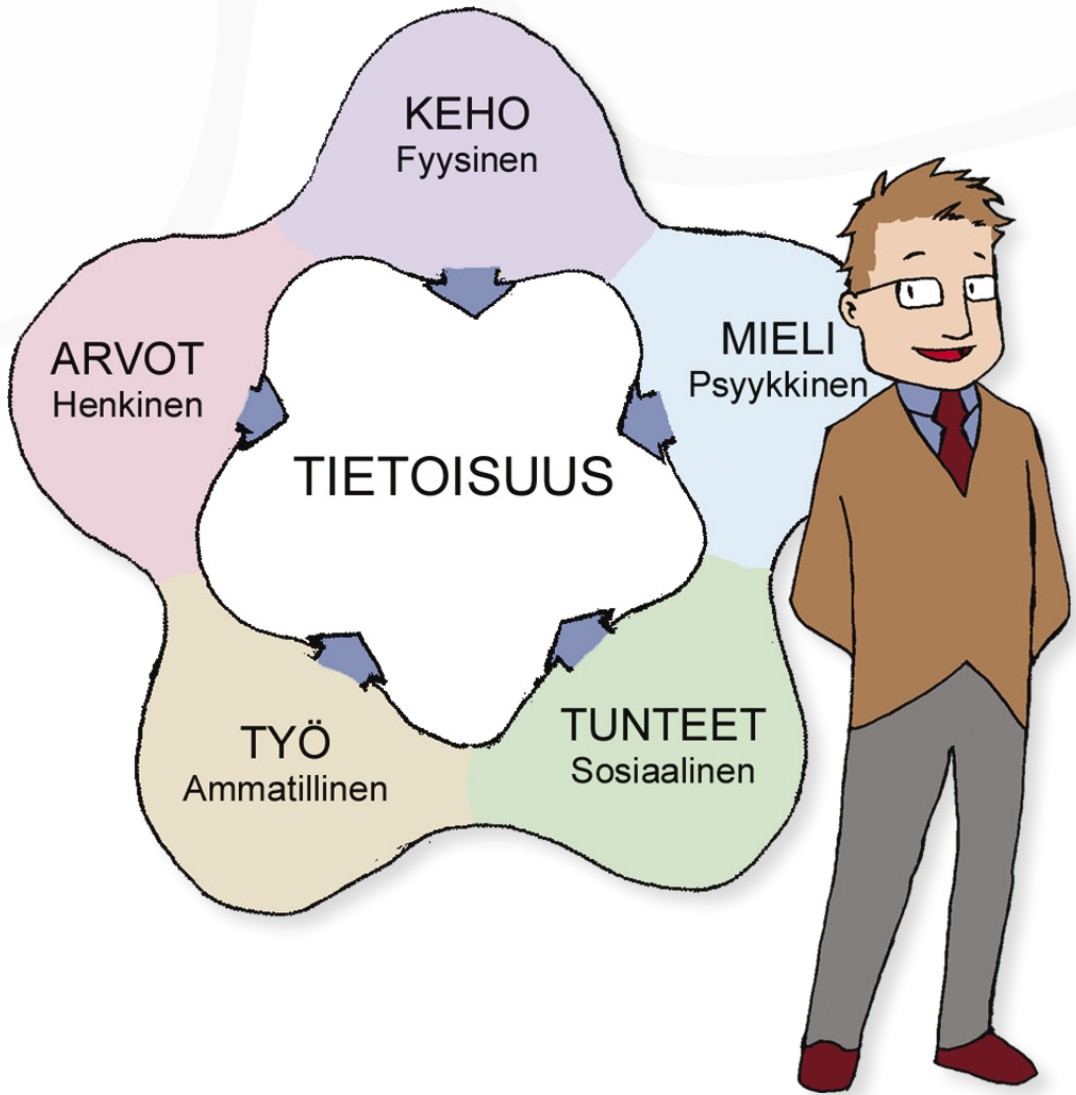


Se miksi työ vie aikaa vapaa-ajalta ja levolta, voi johtua monesta syystä. Näitä voi olla suuri työmäärä, joka näkyy ylitöinä tai ajatusten harhailu töissä vapaa-ajallakin. Kerromme tässä alaluvussa muun muassa ajanhallinnasta ja itsensä johtamisesta minuuden kehittämisen näkökulmasta. Tältä kannalta katsottuna itsensä johtaminen on oman tietoisuuden kehittämistä laaja-alaisesti (Sydänmaanlakka 2004, 201).

Hyvä johtaminen lähtee oman mielen eli itsensä johtamisesta, ja se on osattava ennen kuin alkaa johtaa muita (Laine–Surakka 2011, 104; Luukkala 2011, 272; Sydänmaanlakka 2006, 16). Se on toiset huomioonottavaa vuorovaikutuksellista ja vastuullista toimintaa, jolla oppii hallitsemaan omaa persoonallisuutta, sekä samalla oppii paljon toisista ihmisistä (Salmimies 2008, 23). Tuntemalla omat ajattelutottumuksesi ja tavoitteesi tehostat johtamiskykyäsi (Laine–Surakka 2011, 104).

Itsesi johtamisen edellytyksenä sinun on osattava pitää ajankäyttösi tasapainossa ja huolehtia itsestäsi. (Laine–Surakka 2011, 104.) Itsensä johtaminen on taito, joka pitää oppia, koska se ei ole synnynnäinen ominaisuutesi (Salmimies 2008, 25). Se on oman mielen harjoittamista tietoisuudeksi, jolla voit ymmärtää todellisuutta laaja-alaisemmin. Tämä kehittynyt tietoisuus näkyy käytännön toimissasi (Sydänmaalakka 2004, 201) ja siihen liittyy kyky tiedostaa ja tarvittaessa muuttaa henkilökohtaisia uskomuksia, arvoja ja ympäristöä. (Luukkala 2011, 273.)

Harjoitellessasi johtamaan itseäsi kasvat henkisesti ja voit tulla paremmaksi kanssaihmiseksi, kun opit tuntemaan omat vahvuudet ja heikkoudet (Salmimies 2008, 21). Tähän kuuluu omien ajatusten, tunteiden ja tahdon ohjaamista mahdollisuuksiesi ja tasapainon löytämiseksi, joita havainnollistetaan kuvion 4 avulla.



**Kuvio 5.** Tietoisuus johtaa osastoja (ks. Sydänmaalakka 2004, 200)

Tämä onnistuu kriittisen itsehavainnoinnin avulla sekä uutta opetellen. (Luukkala 2011, 273.) Tasapaino näiden kolmen ulottuvuuden välillä ilmentää henkistä kypsyyttäsi, joka auttaa rakentamaan mielekästä elämää (Salmimies 2008, 22).

Pitämällä huolen omasta kokonaiskuntoisuudestasi, pysyt tehokkaana ja hyvinvoivana (Sydänmaanlakka 2006, 7). Tähän liittyy vahvasti myös fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen kunnon ylläpito (Salmimies 2008, 21). Ongelma ilmenee enemmänkin itsekurissa ja tahdossa, vaikka meillä olisi riittävästi tietoa johtaa itseämme (Sydänmaanlakka 2006, 17). Jotta voit huolehtia itsestäsi kokonaisvaltaisesti ja kykenisit suuntaamaan voimavaroja haluamallasi tavalla, sinun on pystyttävä muuttumaan (Salmimies 2008, 21). Johtamalla minuuttasi pystyt hallitsemaan alitajuntaasi ja omia tunteitasi (Salmimies 2008, 22), jolloin esimerkiksi tunteet eivät vaikuta sinun arviointikykyysi (Salmimies 2008, 122).

Kuinka sitten kehität itsesi johtamisen taitoa? Itsensä johtaminen on tietoisuutesi syvällistä, laajaa ja konkreettista kehittämistä (Sydänmaanlakka 2006, 18), johon liittyy seitsemän periaatetta. Näitä ovat merkitys, fokus, aitous, uudistuminen, itsekuri, herkkyys ja nöyryys. Näiden avulla voit ottaa itsesi paremmin haltuun ja ne ovat portaita kohti mielenrauhaa. (Sydänmaanlakka 2006, 287.) Sinun on opittava tuntemaan itsesi, omat luonteenpiirteesi, arvosi ja temperamenttisi, jotta tiedät mitä sinun tulee kehittää. Kun tunnet itsesi, osaat paremmin huomioida toisenkin luonteenpiirteet (Salmimies 2008, 49), mikä auttaa toisten johtamisessa. Hallitsemalla omia tunteitasi ja ajatuksiasi, voit hiljentää tarvittaessa huoliin ja murheisiin keskittyvää sisäistä puhettasi (Rytikangas 2011, 20).

Kehittääksesi itseäsi sinun on kyettävä jatkuvaan uudistumiseen ja oppimiseen (Sydänmaanlakka 2006, 282). Tämän tavoitteena on luoda hyvä elämä itsellesi. Tiedosta, että arvojesi vastainen toiminta syö psyykkistä energiaasi ja uuvuttaa sinua (Salmimies 2008, 100). Uudistuaksesi, sinun on astuttava myös mukavuusalueen ulkopuolelle ja kokeiltava uudenlaisia näkökulmia asioihin. Muista antaa itsellesi anteeksi epäonnistuessasi ja pitää rohkeutta yllä jatkossakin. (Sydänmaanlakka 2006, 288.) Voit kehittää arvojasi, kehoasi, mieltäsi, työ-identiteettiäsi ja tunteitasi, joista tietoisuus kuvion 5 tavalla muodostuu. Ne ovat yhteen kytkeytyneitä ja vaikuttavat toisiinsa sekä tietoisuuteesi.

Kokeillessasi uusia asioita saat kokemusta ja sitä kautta opit. Sinun on oltava valmis kyseenalaistamaan kaikkea, myös omia ajatuksiasi, arvojasi ja tunteitasi. (Sydänmaanlakka 2006, 81.) Arvot liittyvät tarpeisiin, joita erilaiset motiivit ohjaavat (Sydänmaanlakka 2006, 214). Näistä motiiveista kerromme myöhemmin Maslowin tarvehierarkiassa. On tärkeää, että arvioit omia kokemuksia ja onnistumisasi jälkikäteen. Kokemusten kerääminen ei nimittäin riitä, vaan sinun on myös työstettävä niitä mielessäsi, jolloin saat niistä enemmän irti. (Sydänmaanlakka 2006, 81.)

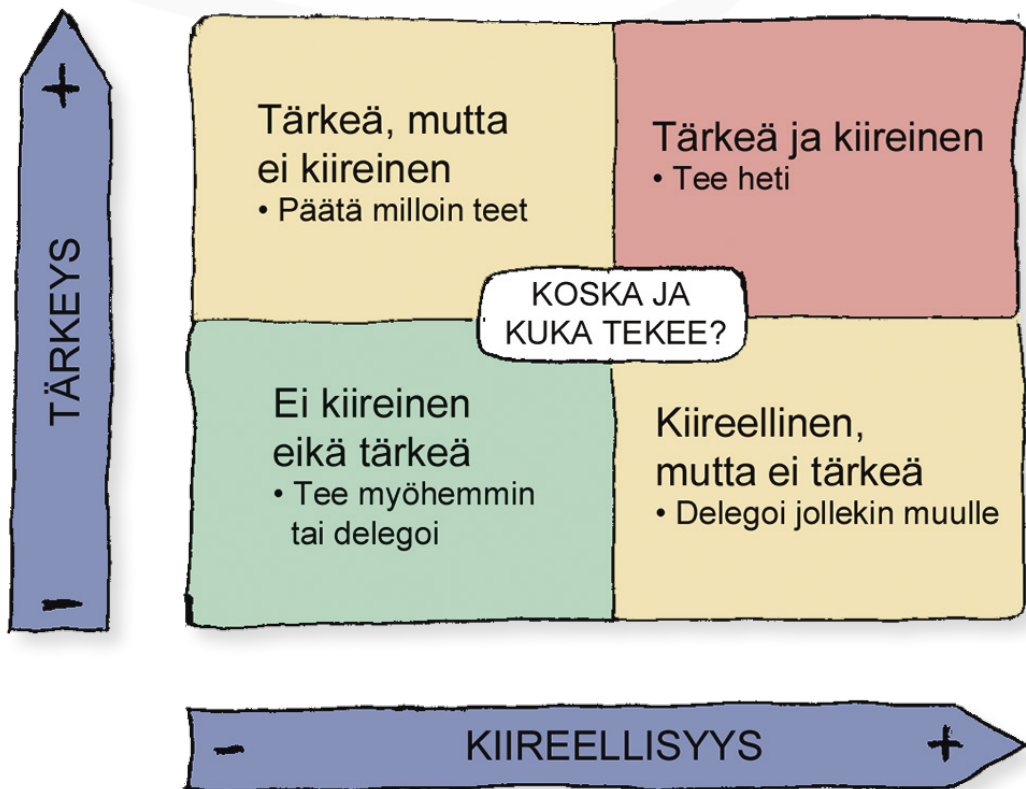
Ylläpidä uteliasta mieltä, koska se ravitsee sisäistä motivaatiotasi ja luo halun kokeilla uutta. (Nummelin 2007, 28.)

Oppiaksesi havainnoimaan omia tuntemuksiasi, ja täten syventämään omaa tietoisuutta, mieti miten reagoit varsinkin vaikeissa tilanteissa. Kiinnitä huomiosi omiin tunteisiin, ajatuksiin ja mieti mitä arvojasi se koskettaa. Muistiinpanojen tekeminen helpottaa näkemään pidemmällä aikavälillä, miten suhtaudut. (Nummelin 2007, 42.) Tärkeintä on kuitenkin kyseenalaistaminen ja itseltään kysyminen kuvion 5 alueiden mukaan. Arvioi kokemuksesi uudelleen, tällöin voit oppia lähestymään ongelmia uudesta näkökulmasta. (Nummelin 2007, 43.)

Ajanhallinta on tehokkaan esimiestyön perustyökalu (Laine–Surakka 2011, 111) ja sen kulmakivi on se, mihin kiinnität tarkkaavaisuutesi ja kuinka päättäväinen olet (Salmimies 2008, 100). Johtamalla itseäsi kykenet ohjaamaan tarkkaavaisuuttasi paremmin ja huolehtimaan asioista. Pitämällä kaikki asiat mielessäsi et voi ajatella tehokkaasti, sillä et ehdi tehdä kaikkea kerralla. Sinun on keskityttävä olennaiseen (Sydänmaanlakka 2006, 288) ja tarkistettava, ovatko kiireellisiltä tuntuvat asiat tärkeitä (Salmimies 2008, 101). Tarkkaile siis mihin käytät aikaasi ja tiedosta, mitkä asiat voit jättää tekemättä. Sinun on osattava päättää, mitä teet itse ja milloin, sekä mitkä asiat delegoit toisille kuvion 6 ilmaisemalla tavalla. (Laine–Surakka 2011, 111.)

Listaamalla hoidettavat asiat ja suorittamalla ne sitä mukaa, on eräs ratkaisu, mutta siinä piilee petollisuus (Salmimies 2008, 101). Tällaiset listat antavat tunteen, että olet saanut paljon aikaiseksi, vaikka ne eivät saata olla missään yhteydessä tavoitteisiisi (Salmimies 2008, 103). Kannattaa luopua täydellisyyden tavoittelusta (MLL 2014) ja pyrkiä siihen, että asioiden tärkeysjärjestys on sopusoinnussa arvojasi kanssa. (Salmimies 2008, 100). Et muuten välttämättä saavuta itsellesi asettamiasi tavoitteita. Opettele sanomaan tarvittaessa EI. Tämä on oman hyvinvointisi kannalta parempi, kuin se että vastaisit aina kyllä. Tätä ei välttämättä ole helppo sanoa perhetuttaville, mutta toisinaan sinun on ajateltava itsesi parasta. (MLL 2014.)

*”Käy perjantaina valmiiksi maanantain asiat läpi, niin ei tarvitse sunnuntaina miettiä vapaalla sitä.”*



**Kuvio 6.** Järjestä työt tärkeyden ja kiireellisyyden mukaan (Laine–Surakka 2011, 112)

Eräs keino lisätä tehokkuuttasi on varata tunti päivässä, jolloin sinua ei saa häiritä (Luukkala 2011, 111). Tämä auttaa sinun ajattelua pysymään kasassa, kun ulkopuolisia tekijöitä ei ole keskeyttämässä ajatuksenjuoksuasi. (Luukkala 2011, 129.) Kun sinun täytyy keskittyä toiseen aiheeseen, kuten työnteosta sähköpostin lukemiseen, sinun pitää vaihtaa ajatusmaailmasi aiheen ympärille. (Akila–Kuikka–Pulliainen–Salo 2011, 32.) Tämä vie aikaa sinulta, sekä katkaisee jo valmiiksi virinneitä ajatuksia. Ihmismielen rajat tulevat vastaan aivojen kyvyssä käsitellä tietty määrä yksiköitä kerrallaan (Akila ym. 2011, 15).

*”Sähköposti vie aikaa, koska usein laitetaan viestejä kopioina, jolloin pitää lukea koko viestiketju läpi, jotta ymmärtää asian. Voi olla, ettei koko viestiä ole oikeasti tarkoitettu sinulle.”*

Kirjoittamalla itsellesi ajankäyttöpäiväkirjaa, voit huomata kuka ja mikä ryövää aikaasi (Luukkala 2011, 133) Aikavarkaita ovat muun muassa työn huono valmistelu, sähköpostit, tupakka- ja kahvitauot sekä ihmiset (Taipale 2002). Tupakka- ja kahvitauot kyllä auttavat virkistäytymään ja rentoutumaan, mutta aikavarkainiksi ne ryhtyvät silloin kun tauolta paluu venyy, tyypillisesti ihmisistä johtuvan syyn takia. Näiden lisäksi virheistä oppimattomuus, osaamisvaje, täydellisyyden tavoittelu ja halu saada kaikki mukaan, syövät työn tehokkuutta (Luukkala 2011, 135). Sellaiset ihmiset ovat aikavarkaita, jotka tulevat luoksesi ja keskustelemalla vievät huomion sekä kuluttavat aikaasi. Nämä henkilöt ovat erittäin ulospäinsuuntautuneita ja puheliaita, eivätkä malta istua omalla työpisteellä. Tällöin hän ei kuitenkaan vie vain omaa aikaansa, vaan myös sinun ja muiden. (Taipale 2007.) Vaikka sosiaalisuus on hyväksi, tällaisessa määrässä se jo haittaa työn suoritusta.

*”Aikavarkaita ovat turhat sekä liian pitkät kokoukset, ja ketä sinne kutsutaan ja missä roolissa. Kaikkia ei nimittäin aina tarvita paikalle. Turhissa kokouksissa on ongelmana, että päätöstä tai muuta koko ajan siirretään eteenpäin. Lisäksi muista lähettää kokousmateriaalin ajoissa! Pahinta jos edellisiltana lähetetään aamun kokousmateriaali.”*

Palataksemme ajanseurantaan, niin varaa ajankäyttöpäiväkirjaan myös itsellesi aikaa olla tekemättä mitään (MLL 2014). Sinun ei pidä olla jatkuvasti tekemässä jotakin. Ajanseurannan avulla nimittäin näet myös, pidätkö riittävästi taukoja. Kahvitauot ovat hyvä virkistys päivään, jonka takia ne kannattaa pitää (Laine–Surakka 2011, 109; Nummelin 2007, 102). Muista kuitenkin, ettet venytä näitä taukojasi liian pitkiksi. Ajanseurannan päätarkoituksena on kuitenkin huomata, viekö aikaasi korvike-toiminta, jolla yrität vältellä varsinaisen ehkä epämiellyttävän asian tekemistä (Luukkala 2011, 134). ”Minkä taakseen jättää, sen edestään löytää”. Sinun on astuttava mukavuusalueen ulkopuolelle tekemään nämä epämiellyttävätkin asiat, tai ne jäävät tekemättä, jolloin ne palaavat takaisin vielä epämiellyttävimpinä asioina.

## 2.2 HENKINEN VÄSYMYS

Työn ja yksityiselämän väliin ei voi rakentaa muuria, ja molemmat vaikuttavat toisiinsa. Onnistumiset työssä heijastuvat vapaa-aikaan, mutta tämä toimii myös toisinkin päin. (Havunen–Lavikkala 2010, 73.) Esimiehenä sinun tehtävänä on huolehtia työyhteisöstäsi ja sitä kautta alaisistasi ja heidän jaksamisestaan (Luukkala 2011, 63), eli sinun on opittava tunnistamaan alaistesi työpahoinvoinnista kertovat signaalit ja reagoitava niihin tarvittaessa (Havunen–Lavikkala 2010, 74). Tämä koskee myös itseäsi.

Hallittavissa ollessaan, stressi ei ole haitallista, vaan se virittää sopivaan vireystilaan haasteellisia tilanteita varten (Havunen–Lavikkala 2010, 75; Luukkala 2011, 129; Sydänmaalakka 2006, 121), jolloin se on positiivista ja eteenpäin vievää (Järvinen 2008, 39; Sydänmaalakka 2006, 121). Tällöin työ on mielekästä ja sen imu luo Flow-tunteen, jolloin haasteet ja voimavarat ovat sopusoinnussa toisiinsa nähden. (Järvinen 2008, 39.) Vastakohtana tälle hyvälle stressille on negatiivinen stressi, joka on haitallista ja se johtuu muun muassa vaatimusten ja odotusten ristiriidasta suhteessa omaiin voimavaroihin ja resursseihin. (Havunen–Lavikkala 2010, 76.) Palaamme hyvän stressin luomaan työn imuun käsikirjan motivaatiotekijöissä.

Negatiivinen stressi heikentää suorituskykyä (Sydänmaalakka 2006, 121) ja pitkäkestoisena se vaikuttaa psyykkiseen kuntoon. Se aiheuttaa muun muassa keskittymisvaikeuksia ja muistin heikentymistä, jännittyneisyyttä, univaikeuksia, päätöksenteon vaikeutta ja vähentyvää kiinnostusta omaan kehittymiseen. (Havunen–Lavikkala 2010, 78; Luukkala 2011, 58.)

Työperäinen väsymys voi lähteä hiljalleen liikkeelle monesta syystä ja kerääntyä vuosien varrella. Tähän voivat käytännössä vaikuttaa kaikki mikä liittyy työhösi, työtehtävästäsi työyhteisöön (Luukkala 2011, 59). Tavallisesti syinä ovat ristiriidat jossakin yhteydessä, joita voivat olla ihmisten väliset, työtehtäviin tai kuten aikaisemmin mainitsimme odotuksiemme liittyvät ristiriidat (Luukkala 2011, 60). Tähän yhdistyy olennaisena osana henkilökohtainen elämäntilanne ja sitä kautta muualta tulevan stressin määrä (Luukkala 2011, 62).

Pitkään jatkuneena stressi heikentää arvostelukykyä ja hiljalleen muuttaa kyyniseksi sekä epäsosiaaliseksi. (Havunen–Lavikkala 2010, 78.) Tämä laskee myös työmotivaatiota, josta kerromme myöhemmin. Pitkään jatkuessaan stressi aiheuttaa niin fyysisiä kuin psykologisia reaktioita, joita voi olla muun muassa vastustuskyvyn heikkeneminen, joka altistaa sairauksille sekä muille oireille (Nummelin 2008, 75). Ongelman ollessa sietämätöntä, niin ota siihen etäisyyttä fyysisesti, joko toimenkuvan tai työpaikan muutoksella (Luukkala 2011, 67). Sinulle voi tulla pahempia ongelmia työuupumuksen muodossa, jos et tee mitään ongelmalle.

Vähentääksesi yleistä stressiä, niin pysähdy hetkeksi. Anna itsellesi aikaa ajatella. Tällöin voit yrittää aloittaa rentoutumisen ja ajatusten uudelleenjärjestelyn. (Sydänmaanlakka 2006, 122). Jo pienikin seisahdus voi auttaa, jolloin elimistösi pääsee palautumaan ja vähentämään stressihormoni kortisolin määrää. (Laine–Surakka 2011, 109.) Pysähdyttyäsi, voit rauhassa määritellä itsellesi kohtuulliset tavoitteet (Sydänmaanlakka 2006, 122).

Aikaisemmin mainitsimme, että odotuksien ja saavutuksien ristiriita voi aiheuttaa stressiä. Tämän takia älä yritä saada kaikkea tehtyä tässä ja heti, vaan suo itsellesi aikaa. Jos sinulla on stressaavat olosuhteet, etkä voi muuttaa niitä, niin pyri muuttamaan asenteitasi (Sydänmaanlakka 2006, 122). Tarvittaessa kohtaa työhösi liittyvät ongelmasi, eli nosta kissa pöydälle. Tällä tavoin saat muutkin tiedostamaan sen ja voit keskustella siitä. (Luukkala 2011, 71.) Epäkohta ei välttämättä itsestään poistu, vaikka niin toivoisit, ja asiaan puuttumattomuus on oman hyvinvoinnin kannalta huonompi vaihtoehto.

Syvän työuupumuksen eli burnoutin kehittyminen, kuten myös siitä paraneminen, on pitkäikäinen prosessi (Luukkala 2011, 53). Tämä syntyy pitkään jatkuneesta tilanteesta, jota ei ole hoidettu eikä sen ongelmiin ole puututtu. Tällaiset tilanteet aiheuttavat työstressiä, joka pitkään jatkuessaan muuttuu jaksamisen häiriötilaksi, jonka seurauksena on uupumus, kyyninen asenne työtä kohtaan sekä heikentynyt ammatillinen itsetunto. (Ahola–Rossi–Tuisku 2012; Luukkala 2011, 53; Nummelin 2008, 81.) Työuupumuksella on äskettäin mainitut kolme erityispiirrettä aikaisemmin mainittujen stressioireiden lisäksi. Työuupumus eroaa stressistä sen verran, ettet kykene rentoutumaan tai saa levosta energiaa. (Ahola ym. 2012.) Tällöin et tule takaisin iskuun kerralla, vaan toipumisprosessi voi kestää jopa puolet siitä ajasta, joka kului tilanteeseen joutumiseen. (Luukkala 2011, 53.)

Eräs syy ongelmille on pitkään kestänyt odotusten ja saavutusten ristiriitaisuus, jolloin henkilön sisäisen motivaation tyydytys ei täyty. (Ahola ym. 2012; Carlsson–Forssell 2012, 168.) Tämä vähentää mielekkyyttä ja samalla kokonaisvaltaista motivaatiota työtä kohtaan. Jos odotukset ovat suuremmat mitä taidot, voi työntekijä ponnistella saavuttaakseen ne. Hän on tällöin arvokas työntekijä, jolla on alaitaidot kohdillaan, mutta samalla hän on myös liian tunnollinen ja se uuvuttaa hänet. (Lestinen–Räisänen 2006, 30; Nummelin 2008, 81.)

Se, miksei joku kieltäydy hänelle annetuista tehtävistään, voi johtua hänen sitoutumisesta työhönsä (Keskinen 2005, 24). Hän kokee työntöön tärkeäksi, eikä kykene kieltäytymään hänelle annetuista lisätehtävistä tai projekteista (Lestinen–Räisänen 2006, 32). Tämä jatkuva ponnistelu vie voimia ja voi aiheuttaa voimavarojen ehtymistilan (Nummelin 2008, 81). Sinun on pyrittävä huomioimaan tällaiset tilanteet ja konkreettisesti puututtava niihin. Reagoi niihin ajoissa, keskustele uupuvan työntekijän kanssa ja delegoi toisille kyseisen henkilön työtehtäviä, jotta kokonaismäärä pysyy kohtuudessa,



sekä tarvittaessa anna lomaa. (Keskinen 2005, 27; Nummelin 2008, 83.) Tutkaile myös itseäsi, ettei sinusta löydy tällaisia piirteitä.

Kannattaa tutustua Bergenin työuupumus indikaattoriin (BBI-15) ja Maslachin yleiseen työuupumuksen arviointimenetelmään (MBI-GS). Näillä voit arvioida ryhmäsi uupumuksen tilaa, joka kannattaa tehdä varsinkin silloin, jos epäilet työyhteisössäsi väsymysoireita. (Ahola ym. 2012.) Jos koet itse väsymystä, käy keskustelemassa työpaikkasi työterveydenhuollossa sekä omalle esimiehellesi.

## 2.3 RENTOUDE

Muista huolehtia itsestäsi, jotta jaksat myös huolehtia toisista (Hyppänen 2007, 21). On tärkeää rentoutua ja unohtaa välillä niin työ- kuin arkiaskareetkin, jotta jaksaa elää omaa elämäänsä tasapainoisesti (Luukkala 2011, 67). Me suomalaiset monesti pakennemme arjen kiireitä mökille ja siellä hetkeksi unohdamme ulkopuolisen maailman. Rentoutuminen vähentää stressihormonin määrää, joka parantaa muun muassa unen laatua (Laine–Surakka 2011, 110).

Energiaa voi kerätä monista itseään kiinnostavista asioista, kuten mielenkiintoisen kirjan lukemisesta, salilla käymisestä tai muutenkin urheilemisestä. Hyviä merkkejä ovat oma itsenäisyys ja aktiivinen tekeminen (Luukkala 2011, 67) riippumatta mitä tekee, kunhan nauttii siitä. Kun elämä on tylsää ja haluat nauraa, on stand up tai erilaiset teatteriesitykset loistavia valintoja tuomaan lisää väriä elämään. Kokeile uudenlaisia asioita, niin voit löytää itsestäsi uusia puolia.

Ihminen rentoutuu työstään loma-aikoina, mutta joka arkipäiväkin tulisi viettää hetkiä tehden juuri sellaisia asioita, joista nauttii ja joista saa energiaa. (Sydänmaalakka 2006, 123.) Toiset katselevat elokuvia tai seuraavat televisiosta jotain sarjaa, toisille on tärkeää kuunnella radiota tai musiikkia. Samalla voit kokeilla pallea-hengitystä, joka rauhoittaa ja rentouttaa (Vainio 2009).

Muista perussääntö, eli lepää ja liiku riittävästi ja syö monipuolisesti. Pitämällä huolen kunnostasi varmistat fyysisesti olevasi kykenevä tekemään töitä jatkossakin (Työterveyslaitos 2011). Voit ajatella kehoasi temppeleinä, jossa mieli lepää. Hoida ihmissuhteitasi, tapaa ystäviäsi ja pidä yhteyttä vanhempiisi. Kun kotona asiat ovat kunnossa, on töissäkin mielekkäämpää. Tee asioita, joista nautit ja pidät, kuten nikkaroi tai tee vapaaehtoistyötä. Nämä kaikki liittyvät aikaisemmin mainitsemaamme kokonais-kuntoisuuteen, jossa katsomme jaksamista kolmen ulottuvuuden kautta, joita ovat psyykkinen, fyysinen ja sosiaalinen.

Kaikki kolme jaksamisen ulottuvuutta ovat yhteydessä toisiinsa, ja jos et huolehdi yhdestä, se horjuttaa tasapainoa ja näkyy myös muillakin osa-alueilla. Jos et esimerkiksi

huolehdi omasta psyykestä, voi se vaikuttaa liikkumisen mielekkyyteen ja sitä kautta vähentää sen määrää. Itsessään liikuntaa kannattaa lisätä arkiliikuntana, valitse portaat hissien sijaan, tai kokeile kävellä ripeämmin (Työterveyslaitos 2011). Hoida sosiaalisia yhteyksiäsi, jolloin ne myös voivat olla sinun tukiverkostona heikkoina hetkinäsi. Ylläpitääksesi psyykettäsi voit myös opiskella itsellesi jotakin mielekästä taitoa, kuten esimerkiksi uutta kieltä tai urheilulajia (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2014).

Seuraa omaa ajankäyttöäsi, jotta tiedät mihin aikaa kuluu. Aikaisemmin kerroimme päivän kolmijaosta lepoon, vapaa-aikaan ja työhön. Se, miten suuriksi jaat nämä, on itsestäsi kiinni. Jos teet vain töitä, etkä pääse välissä rentoutumaan, sinulla voi ilmentyä aikaisemmassa luvussa mainittuja ongelmia. Neuvona annammekin, ettet eläisi työtä tehdäksesi, vaan pikemmin tee töitä elääksesi. Sinun on osattava erottaa itsestäsi yksityiselämän ja esimiehen rooli toisistaan, ja pitää raja näiden välillä (Nummelin 2007, 107).

Valitettavasti työajatusten jättäminen töihin on työläämpää kuin liikunnan lisääminen tai taukojen pitäminen. Tämäkin kuitenkin onnistuu pitkällä aikatahtaimella tietoisesti harjoittelemalla. Yritä tiedostaa, missä olet ja mitä tekemässä sillä hetkellä, kuten saunassa rentoutumassa etkä työpaikalla puurtamassa. (Laine–Surakka 2011, 110.) Myös keveiden ja mieluisten asioiden tekeminen täyttää mielen pois työasioista. Jos teet jotakin taitoa kehittävää toimintaa, se kertoo siitä, ettei työsi rasita sinua liikaa. (Luukkala 2011, 68.) Pitämällä selvän rajan vapaa-ajan ja työelämän roolien välillä, voit vertailla näitä toisiinsa, jolloin epäonnistumiset työssä eivät romahduta koko identiteettiäsi. Tällöin muu identiteetti tukee työssä jaksamista (Nummelin 2007, 106-107).

Rentoutumista voi opetella ja harjoitella. Kirjassaan Älykäs itsensä johtaminen, Sydänmaanlakka on kertonut kolme rentoutumisharjoitusta, joiden pituudet vaihtelevat noin puolesta tunnista neljännesminuuttiin. (Sydänmaanlakka 2006, 124, 304.) Tätä pikaharjoitusta voit toteuttaa käytännössä missä tahansa ja auttaa itseäsi hieman palautumaan kiireen keskellä. Kuitenkin se edellyttää, että olet harjoitellut näitä muitakin rentoutumisharjoituksia.

Tärkeintä on kuitenkin hidastaa tahtia ja välissä pysähtyä vain miettimään. Tällöin aivot voivat rauhassa työstää päivän aikana saatua tietoa ja ajatuksia, ja tämä vähentää stressiä. Aivot nostelevat lattialle heitettyä tietoa hyllyille. Tarvittava unensaanti on tärkeää fyysisen ja psyykkisen kunnon osalta, koska silloin palautut päivän rasituksesta. (Sydänmaanlakka 2006, 116.) Samalla aivoissa tapahtuu aikaisemmin mainittua ajatusten jäsentelyä suuremmissa mittakaavassa. Aivot tavallaan järjestelevät hyllyjään parempaan järjestykseen päivän jälkeen, jolloin sinne mahtuu tietoa enemmän ja ne ovat nopeammin käytettävissä. (Luukkala 2011, 68; Sydänmaanlakka 2006, 120.)

## 3. ESIMIEHEN JOHTAMISKYVYT

### 3.1 JOHTAMISEN MERKITYS JA TYYLEJÄ

Johtajuutta ei ole ilman johdettavia (Sundvik 2006, 59). Johtajuudella tarkoitetaan kaikkea sitä toimintaa, jonka tarkoitus on edistää ryhmän tavoitteiden saavuttamista (Pohjanheimo 2012, 28). Organisaatio tarvitsee toimiakseen johtajia eli esimiehiä, näiden tavoitteiden saavuttamiseen. Sinä olet se, joka saa työntekijät keskittymään yrityksen kannalta tarkoituksenmukaisiin asioihin. Tehtävänäsi on siten varmistaa, että työntekijät toteuttavat yrityksen toiminta-ajatusta ja tekevät työtä saumattomasti. Kun onnistut esimiestyössäsi, optimoit myös yrityksen, työntekijöiden ja eri sidosryhmien resurssien käytön. (Laine–Surakka, 13.)

Esimiehenä sinulla on johtajan rooli, johon kuuluu suunnan näyttäminen alaisille (Hyppänen 2007, 83; Luukkala 2011, 264). Et voi seurata jokaisen työntekijän tekemisiä ja tekemättä jättämisistä, eikä kannata yrittää, jottei sinua pidettäisi kyttääjänä. Niinpä sinun tulee johtaa alaisia tavoitteiden suuntaan, siten että pidät tavoitteet selkeinä, jotta he voivat itsenäisesti hakeutua niitä kohti (Sundvik 2006, 59). Tavoitteisiin päästäksesi sinun on johdettava myös toimenpiteitä ja huolehdittava työn hyvästä organisoinnista (Laine–Surakka 2011,14). Älä johda yksittäisten neuvojen tai ohjeiden kautta, vaan yhdessä määriteltyjen pelisääntöjen, eli toimintatapojen ja tavoitteiden kautta, sillä johtaminen luonteeltaan ei ole vain tehtävien jakamista (Järvinen 2008, 65).

Esimiestyöskentelyllä on valtava merkitys organisaation menestymiseen ja se kuinka hyvin suoriudut siinä, vaikuttaa suoraan alaistesi työhyvinvointiin ja yrityksen tehokkuuteen, joko voimistaen tai heikentäen niitä. Esimiestyöskentely on siksi organisaation menestymisen avaintekijöitä. (Laine–Surakka 2011, 9; Sundvik 2006, 41.) Johtajana pyri mahdollistamaan toiminta resursseilla, jotka ovat niin aineellisia kuin aineettomiakin. Näitä ovat työskentelytilat, välineet ja aineettomia muun muassa tietotaito. (Luukkala 2011, 264.) Se, miten johdat ihmisiä sekä asioita, vaikuttavat

suoraan yhteisöön. Perusasioiden on kuitenkin toteuduttava, jotta saat alaisesi tekemään asioita mielellään ja oikein. (Hyppänen 2007, 250.)

Yleisesti ottaen sinun on osattava tulkita ja edelleen kertoa alaisillesi korkeimman johdon viestit uusista suunnitelmista ja tavoitteista, sekä koko yrityksen strategia. Yritysten johtamistavat ovat vaihdelleet eri aikakausina riippuen sen hetkisistä yhteiskunnallisista arvoista ja taloudellisista vaikuttimista. (Hyppänen 2007, 250.)

Hierarkkisesti, ylhäältä alaspäin, toimivan johtamisketjun myötä kaikki saavat oman tehtävänsä toteutettavakseen. Työyhteisön jäsenille annetaan omat tehtävät, vastuualueet ja tavoitteet oman työryhmänsä sisällä. (Järvinen 2008, 61.) Tällainen on autoritääriinen johtamistyyli, jossa alainen ei osallistu lainkaan päätöksentekoon (Luukkala 2011, 265; Pohjanheimo 2012, 34). Tässä tyyliässä ainoastaan valvottuna työnteke on tehokasta (Pohjanheimo 2012, 33), joka ei sovi nykyajan käsitykseen itsenäisestä työskentelystä.

Tämä johtamisen muoto on eräs vanhimmista ja työviihtyvyydeltään huonoimmista tavoista (Luukkala 2011, 265). Johtamisen suuntaukset ovat kuitenkin vaihdelleet ajan kuluessa, jolloin ovat korostuneet eri arvot ja asiat (Hyppänen 2007, 250). Tässä vanhassa johtamistavassa ihminen nähtiin laiskana ja itsekkäänä (Luukkala 2011, 265), mutta nykyajan ihmiskäsityksen mukaan ihminen on pikemminkin aktiivinen, vastuuta ottava ja itsenäinen toimija (Nummelin 2007, 122). Se millainen ihmiskäsitys sinulla itselläsi on, vaikuttaa tapaasi johtaa ihmisiä ja siihen mitä oletat heiltä (Lindgren 2008, 70). Sinun onkin osattava tunnistaa erilaisia johtamistyyliä sovitaaaksesi nämä johdettaviin. Tilanteisiin sopivimmat tyylit oppii parhaiten kokemusten kautta. (Hyppänen 2007, 21, 83.)

*”Päätöksen teko voi olla vaikeaa, esimiehen on ne kuitenkin tehtävä. Jälkiviisas voi olla. Esimiehen on uskallettava tehdä myös vääriä päätöksiä ja myöhemmin korjaavia päätöksiä. Pitää pystyä tekemään päätöksiä. Pahinta on se, ettei päätöksiä tehdä. Epävarmuuden sietäminen on jatkuvaa, ei ole täyttä totuutta, vaan veteen piirretty viiva. Päätökset tehdään sillä tietämyksellä joka on ja kokemuksen kautta tulee tietoa lisää.”*

Nykyään työn luonne on muuttunut siten, että esimiehen halutaan olevan melkein kuin kaveri, joka kuuntelee, on lähellä ja auttaa. (Hyppänen 2007, 83.) Kuitenkin sinun tulee pitää aina pieni etäisyys, jotta voit tehdä myös vaikeita päätöksiä pelkäämättä vastapuolten mielipiteitä liiaksi (Luukkala 2011, 265). Esimiehen roolissa olet tietyllä tavalla yksinäinen, koska et voi olla alaisten kaveri, jottei se aiheuta ongelmia. Alaisten itseohjautuvuuteen ei saa kuitenkaan tuudittautua, muuten se muodostaa johtamiseen aukon, jonka yhteisö pyrkii täyttämään valitsemalla epävirallisen johtajan (Järvinen 2008, 65). Tällainen ”antaa mennä” asenteellinen etäjohtaminen on

vahingollinen niin viihtyvyyden kuin tehokkuuden kannalta (Luukkala 2011, 265; Pohjanheimo 2012, 34).

Etäinen johtaminen aiheuttaa sen, että työntekijät tuntevat olonsa heitteille jätetyksi sekä antaa kokemuksen siitä, ettei heidän työllään ole merkitystä (Luukkala 2011, 265). Tämän vastakohtana voisi ajatella olevan keskusteleva johtamistyyli, joka on työntekijöiden viihtyvyyden kannalta ehkä paras. Tähän demokraattiseen tyyliin kuuluu se, mitä aikaisemmin mainitsimme alaisten haluavan esimieheltä, eli hyvää kuuntelemista ja lähellä olemista. (Luukkala 2011, 266; Pohjanheimo 2012, 33.) Osallistuminen päätöksentekoon sitouttaa työntekijöitä työhön (Pohjanheimo 2012, 34) ja tämä tyyli on myös tuloksiltaan hyvä tapa. Siinä on ongelmana liika keskustelevuus ja yksimielisyyden haku, jolloin parhaimmat ideat jäävät keskivertoisten alle. (Luukkala 2011, 266; Pohjanheimo 2012, 33.)

Tulos- ja tavoitejohtaminen ovat toistensa serkuksia. Molemmilla on sama periaate, mutta erilainen tarkastelusuunta. Tulosjohtaminen on varsinkin ylemmän johdon mieleen, koska se tarkastelee onnistumisia eurotavoitteiden mukaan, mutta tämä ei välttämättä ole henkilöstön mieleen. Tavoitejohtamisessa yhteisölle asetetaan eurojen sijaan muunlaisia tavoitteita. Oikeiden haasteiden asettaminen virittää työntekijät sopivalle tasolle, eivätkä tavoitteet silloin tunnu vain ylhäältä annetuilta. (Haapalainen 2007, 16,18.)

Prosessijohtamisessa yrityksen toiminta nähdään tietynlaisena tapahtumien ketjuna, jolla tuodaan lisää arvoa. Johtamisen tarkoitus tällöin on näiden vaiheiden tunnistaminen ja hiominen, siten että lopputulos on laadukasta. Tällöin voi käydä niin, että itse ketjusta tulee tarkoitus, jolloin ihmiset unohtuvat ja heitä pidetään ketjun palasina, joita voidaan kysymättä sijoitella miten halutaan. (Haapalainen 2007, 25; Laamanen-Tinnilä 2009, 10.)

Tämän hetken trendinä voidaan pitää tilannejohtamista. Tämä malli pyrkii kuvaamaan johtamistarpeita eri tilanteissa, eli sen mukaan jokainen tilanne vaatii omanlaisen tavan johtaa. (Sydänmaanlakka 2004, 35.) Siihen osaltaan liittyy, että pitkäaikainen suunnittelu on turhaa, koska valmistuttuaan suunnitelmat ovat jo vanhoja. Tämän takia niitä on kyettävä muuttamaan tilanteen mukaan. (Haapalainen 2007, 21.)

Tasapainotettu tuloskortti on johtamisen apuväline, jolla pyritään hakemaan yksinkertaiset mittarit toiminnan keskeisille asioille (Haapalainen 2007, 23). Tämän keskiössä on organisaation visio ja strategia, jota valitettavasti kaikki eivät muista (Kauppinen 2006, 79, 81). Tasapaino tarkoittaa mittarien tasapainottamista, siten että tavoitteet saavutetaan, sekä tarvittaessa kohdistetaan korjaustoimenpiteitä tasapainon ylläpitämiseksi (Haapalainen 2007, 23; Kauppinen 2006, 83). Tulokortissa on keskiön lisäksi tavallisesti neljä ulottuvuutta: Taloudellinen, asiakas, tehokkuus ja kehitys/innovaatiot, mutta niitä voi lisätä yrityksen tarpeiden mukaan. (Kauppinen 2006, 78.)

Johtamisella on erityisen tärkeä merkitys muutostilanteissa, sillä silloin alaiset tarvitsevat tukeasi ja ohjeita toimintatavoista, sekä uudet tavoitteet. Jos johdat muutosta huonosti, se aiheuttaa työyhteisöön kaaoksen ja tällöin myös toiminta muuttuu nopeasti tehottomaksi. (Viitala 2006, 90.) Muutosjohtamisen tarkoituksena on toiminnan häiriötön jatkuminen muutoksen aikana, sekä muutoksen sisäistäminen yhteisöön (Haapalainen 2007, 24). Muista, ettei ylempien tahojen suurilla linjoilla ole niin merkitystä, vaan sinun omilla esimerkeillä, kuten pienillä arkisilla teoilla (Mattila 2007, 76).

Luo edellytykset muutoksen onnistumiselle hankkimalla avainryhmien tuki, määrittämällä ennallaan säilyvät asiat sekä viestimällä suunnitelmallisesti. Muista olla läsnä ja tavoitettavissa, koska muutos herättää paljon kysymyksiä ja yhteisö kaipaa aina perusteluita. (Hyppänen 2007, 231.) Kun ryhdyt viemään muutosta eteenpäin, aloita ensimmäisenä tiedon muuttamisella. Jo olemassa oleva vanha tieto tulee korvata mahdollisimman aikaisin sekä selkeästi uudella tiedolla ja kertoa perusteellisesti miksi, jotta alaiset omaksuisivat nämä mahdollisimman nopeasti. (Hyppänen 2007, 220; Stenvall–Virtanen 2007, 72.)

Kun olet onnistunut tässä ja alaiset ovat sen myös hyväksyneet, pyri seuraavaksi vaikuttamaan asenteisiin. Vaikeampaa on muuttaa yksittäisten henkilöiden käyttäytymistä, sillä kaikki ovat erilaisia yksilöitä ja toimivat eri tavoin. (Stenvall–Virtanen 2007, 73.) Toiset ovat valmiimpia muutokseen kuin toiset (Mattila 2007, 69). Ne jotka haluavat muutosta, oppivat ensimmäisten joukossa uudenlaiset toimintatavat. Myös työryhmällä on merkitystä muutoksessa, useat toimivat niin kuin muut ryhmässä ja jäljittelevät toisten käyttäytymistä. (Stenvall–Virtanen 2007, 74; Viitala 2006, 90.) Mitä nopeammin ryhmä muuttaa käyttäytymistä, sitä nopeammin myös yksittäiset ryhmän jäsenet omaksuvat samat tavat. Kolmantena asiana seuraa ja arvioi muutoksen onnistumista (Hyppänen 2007, 226).

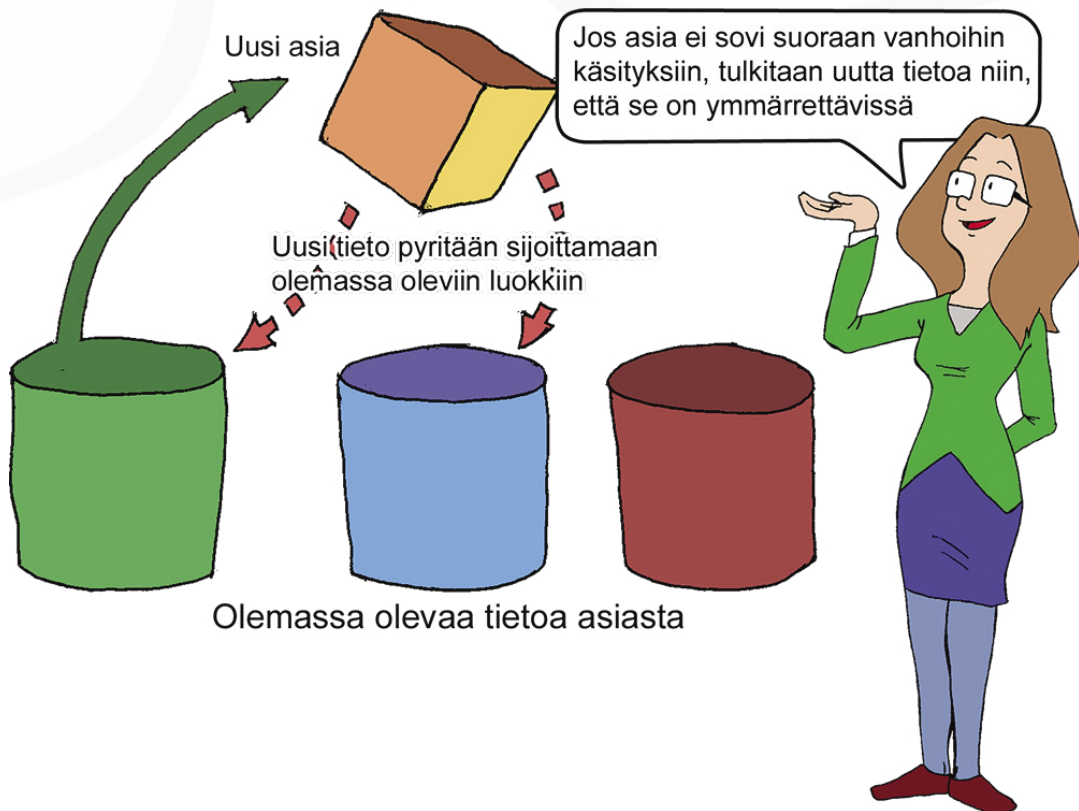
Jos työntekijä ei saa riittävästi tietoa tapahtuvista muutoksista, hän voi alkaa hyvin vastahankaiseksi ja olla muutosta vastaan. Se on omiaan luomaan negatiivisia ajatuksia ja epäilyksiä muutoksen tuomista hyödyistä. (Viitala 2007, 276.) Työntekijä voi peräti epäillä muutoksen onnistuvan lainkaan. Mutta vastahakoisuus muutoksen yhteydessä voi myös olla merkki sitoutumisesta työhön. (Mattila 2007, 25.) Omalla työpaikalla tapahtuvat muutokset saavat työntekijät pelkäämään ja tuntemaan olonsa turvattomaksi, erityisesti jos muutoksesta ei ole riittävästi tietoa (Stenvall–Virtanen 2007, 51; Viitala 2007, 277). Tällainen käytös liittyy muutosvastarintaan, josta kerromme myöhemmin lisää, kun käsittelemme konfliktitilanteita.

## 3.2 VUOROVAIKUTUS

Esimiehen rooli on muuttunut jatkuvasti organisaatioiden muuttuessa, ja nykyään tiedon oikeanlainen käsittely on olennaisen tärkeää (Salmimies 2008, 192). Jatkuva kiire kuitenkin vähentää meidän läsnäoloa keskusteluissa, kun teemme useita asioita yhtä aikaa, kuten kirjoitamme sähköpostia, puhumme puhelimesta tai olemme muuten vain ajatuksissaan (Rytikangas 2011, 60). Arvostava vuorovaikutus vaatii riittävästi laadullista kommunikaatiota, aikaa ja läsnäoloa (Rytikangas 2011, 62) ja sen määrästä ja laadusta tinkiminen on lyhytkatseista (Rytikangas 2011, 62). Parhaiten viesti meneekin perille, kun vuorovaikutus vastaa vastaanottajan tarpeita, motivaatiota ja arvoja (Lassila 2002, 87).

Organisaatioissa vallitsee tavallisesti kiire, koska yrityksen halutaan tuottavan tuloksia tehokkaasti. Tämä kuitenkin voi aiheuttaa sen, että sisäinen viestintä kärsii, kun kommunikoimiselle ei ensinkään ole aikaa (Rytikangas 2011, 60). Kun vuorovaikuttaminen epäonnistuu, siitä aiheutuu epämääräisiä tavoitteita ja vain satunnaisia tuloksia (Lassila 2002, 87). Parhaimmillaan mielipiteitä vaihtamalla ja pienellä väittelyllä syntyy uusia oivalluksia tai luotte uudenlaisia ratkaisuja tai ideoita tuotteille. Tällaiset ideat eivät välttämättä olisi muodostuneet vain yhden henkilön päässä ja tästä syntyy ryhmän voima. (Järvinen 2008, 102.) Vuorovaikutukseen kuuluu yhteisöllisyys, jossa tällaisia ideoita voi jakaa toisille ja keskustella vapaasti. Yhteisöllisyyttä parantaaksesi kannattaa pohtia työtilojen merkitystä, keskustelujen ja kohtaamisten kannalta työn aikana sekä tauoilla. Helpottamalla toisten kohtaamista lisäät kanssakäymistä ja sitä kautta yhteisöllisyyden tunnetta. (Nummelin 2007, 74.)

Ihmisiä on monenkirjavasti, erilaisia luonteita ja taustoja, etkä sen takia pysty johtamaan kaikkia samoin. Kuitenkin olemme myös monin tavoin samanlaisia, meillä kaikilla on perustarpeet, jotka ajavat meitä eteenpäin, kuten halu määrätä itse omista asioista. Näistä tarpeista ja motivaatioista kerromme lisää myöhemmin. Tarpeiden lisäksi myös henkilökohtaiset tunteet vaikuttavat toimintaamme ja siihen miten käsittelemme tietoa. Esimiehenä pidä toimiessa nämä asiat mielessä.



**Kuvio 7.** Uuden tiedon tulkinta (ks. Havunen-Lavikkala 2010, 43)



Useimmat meistä käsittelevät työssään runsaasti tietoa, tarvittelemme jatkuvaa uusien toimintamallien ja asioiden oppimista. Emme vain vastaanota tietoa koneiden lailla, vaan prosessoimme sitä kokemustemme ja aikaisemman tiedon perusteella ja luomme sitä kautta uusia ajatusmalleja. (Laine–Surakka 2011, 55.) Tiedon vastaanottamiseen vaikuttaa suuresti myös sen hetkinen mielentila. Emme ole vastaanottavaisia, silloin kun mieleemme on tukossa voimakkaiden tunteiden tai muun takia.

Sinun vuorovaikutustaidot ovat esimiestyöskentelyssä olennaiset (Hyppänen 2007, 152), koska kuten aikaisemmin kerroimme, vaikutat työntekijöihisi vahvasti olemuksellasi. Jotta vastaanottajapuoli ymmärtäisi paremmin viestisi, sinun on osattava esittää asiasi selkeästi mutta myös monella eri tavalla (Lassila 2002, 87). Kuvio 7 esittää, kuinka uutta tietoa pyritään tulkitsemaan vanhojen ajatusmallien mukaan, vaikkei se niihin sopusikaan. Toisinaan uuden ajatusmallin luomisen sijaan uutta tietoa sullotaan vanhaan ajatusmalliin, joka johtaa useimmiten väärinymmärryksiin. Näin käy varsinkin silloin, kun meillä ei ole aikaisempaa tietoa uudesta asiasta, jolloin uutta tietoa vastaanotetaan tahattomasti väristellen. (Havunen–Lavikkala 2010, 43.)

Ihmisten erilaisuuden vuoksi vuorovaikutustaidot ovat tärkeitä, sillä käsittelemme saamaamme tietoa eri perspektiiveistä oman elämänkokemuksen kautta. Joillekin on myös ominaisempaa omaksua visuaalisia havaintoja, kun toisille käytännön tekeminen auttaa viestin ymmärtämisessä (Itä-Suomen yliopisto 2014). Tärkeintä on, että puhut ymmärrettävällä kielellä (Aaltonen ym. 2004, 241) käyttämällä yleisiä termejä, äläkä liian vaikeaa ammattisanastoa. Vastuullasi on tiedon kulun varmistaminen alaisille ja muille esimiehille, sekä huolehdittava, että kaikkien välinen yhteistyö toimii. Se, millaista työsi esimiehenä on, riippuu aina työntekijöistäsi, koska kaikkia ei voi johtaa samalla tavalla. Myös yrityksen toimialalla ja kulttuurilla on merkitystä, kun mietitään oikeaa vuorovaikutus- ja johtamistapaa. (Laine–Surakka, 13.)

Tunteet näkyvät sinun kokonaiskuvassa erilaisina ilmeinä, eleinä tai äänenpainoina. Sosiaalisena eläimenä ihminen on kehittynyt poimimaan pieniäkin vivahteita, joten huomaamme nämä suhteellisen helposti. Ristiriitainen sanallinen ja sanaton viestintä voi kaataa haluamasi viestin alaisillesi (Laine–Surakka 2011, 143), koska koemme sanattoman viestinnän aidompana kuin sanat. Tunteiden hallinta on tärkeää, jotta viestimme välittyisi oikein perille asti. Varsinkin kovassa paineessa viestiimme voi sekoittua tunteita ja voimme vahingossa ärähtää vastauksemme (Rytikangas 2011, 60). Vahvassa tunnetilassa et voi johtaa tehokkaasti (Laine–Surakka 2011, 107).

Tunteet näkyvät sanattomassa viestinnässä eri tavoin aikaisemmin mainitsemalla tavalla. Näitä tarkkailemalla tiedostat paremmin toisen mielen tilaa. Millä tavalla katsomme, mihin silmämme tarkentuvat, tai kuinka sanomme, eikä se mitä sanomme, viestittävät meistä paljon ja ehkä enemmän kuin haluaisimmekaan. (Hall–Horgan–Knapp 2013, 4, 13.) Kun osaat tulkita omia tunteitasi, tällöin et säikähdä vastapuolelta mahdollisesti tulevaa tunnevirtaa (Nummelin 2007, 25). Varsinkin negatiivisten

tunteiden työstäminen on tärkeää (Sydänmaanlakka 2006, 186). Aikaisemmin kertomme itsensä johtamisen avulla tunnet ajatuksesi, tunteesi, käyttäytymismallisi, sekä muut sisäiset vaikuttimesi. Nämä tuntemalla voit käsitellä niitä rakentavasti ja tarkoituksenmukaisella tavalla. (Nummelin 2007, 26.)

Tällöin voisi sanoa, että olet tunneälykäs. Omia tunteita hallitsemalla osaat tulla toimeen itsesi sekä muiden kanssa. (Sydänmaanlakka 2006, 199.) Voit myös tietoisemmin valita oman toimintasi hyvän moraalien ja mielikuvituksen avulla, siten ettet anna tunteidesi vaikuttaa (Katajainen–Lipponen–Litovaara 2006). Tämä tunneäly jakautuu Daniel Golemanin mukaan viiteen osa-alueeseen, joita ovat omien tunteiden tunnistaminen ja tulkinta, hallinta, itsensä motivointi, toisten tunteiden tunnistaminen ja ihmissuhteiden hoito. (ks. Katajainen ym. 2006; Sydänmaanlakka 2006, 199–200.) Kolme ensimmäistä näistä liittyy vahvasti itsensä johtamiseen.

Emotionaalinen älykkyys liittyy vahvasti kaikkiin näihin, mutta enemmän kolmeen ensimmäiseen ja jämerä itsetietoisuus luo pohjaa tälle (Sydänmaanlakka 2006, 203). Sosiaalinen älykkyys taas auttaa sinua ymmärtämään vastapuolen tunteita ja näin auttaa ylläpitämään hyviä suhteita toisten kanssa (Sydänmaanlakka 2006, 204). Ensimmäiseksi mainitun emotionaalisen älykkyyden voi jakaa neljään osaan, joita ovat tunteidesi tutkailu, päättely, ymmärtäminen ja hallinta (Cherry 2014) Muista, että vaikka kuvittelet toimivasi rationaalisesti, saatat olla tunteidesi ohjailema. Tämän takia sinun tulee kehittää tunneälyäsi. (Sydänmaanlakka 2006, 204.)

Ihmisiä on erityyppisiä ja parhaimmillaan tiimistäsi löytyy monipuolisesti erilaisen roolin omaavia henkilöitä (Nummelin 2007, 58), jolloin he voivat täydentää toisiaan. Tällaisten ihmisten keskusteluissa ponnahtaa uudenlaisia näkökulmia asioihin ja heiltä tulee erilaisia vastauksia samoihin kysymyksiin (Nummelin 2007, 17). Erilaisista rooleista työyhteisössä kerromme lisää seuraavassa alaluvussa. Kuitenkin jos työyhteisösi ei ole täysin kunnossa, erilaiset näkemykset voivat ottaa vastakkain turhankin lujasti. Vaikka väittelyt ja erilaiset näkökulmat ovat lähtökohta kehittymiselle (Järvinen 2008, 102), niin konfliktissa osapuolet kaivautuvat poteroihinsa ja omiin näkemyksiin, yrittämättä ymmärtää toista. Viestimme menevät parhaiten perille, kun se vastaa toisen osapuolen arvoja tai tarpeita (Lassila 2002, 87), mutta tämä ei onnistu, jos toista osapuolta ei yritetä ymmärtää. Huolehdi siis omassa viestinnässäsi vastaanottajien arvot ja tarpeet, jolloin se ei ole pelkkää tiedottamista sekä anna mahdollisuus kysyä (Salmimies 2008, 192).

Pyri vaikuttamaan neljän K:n periaatteen avulla, eli keskity, kuuntele, kerro, kysy (Rytikangas 2011, 68; Sydänmaanlakka 2004, 125). Kunnioittamalla toisen osapuolen arvoja ja mielipiteitä, pääset yhteisymmärryksen alkuun. Aikaisemmin mainitsimme kuinka osapuoli kokee viestinnän oman kokemuksen kautta, tämän takia sinulle neutraaliin ilmaisuun voi vastapuolella kytkeytyä muutakin. Viestintä on räätälintyötä, jolla pyrit vaikuttamaan vastapuoleen. (Nummelin 2007, 36.)

Tämä ei tarkoita, että sinun pitäisi varoa kaikkia sanojasi, vaan pikemmin keskustele enemmän. Tällöin osapuolille muodostuu yhtenäinen ajatusmaailma sinun kanssasi. Anna tehdystä työstä palautetta. Palaute voi olla suoraa, jos ilmapiiri on kannustava. Mielellään viljele myönteistä palautetta reilusti enemmän kuin kielteistä (Luukkala 2011, 264). Monesti juhlapuheiden aitous kyseenalaistetaan, sillä ne ovat tarkemmin harkittuja kuin spontaanisti sanotut asiat, joiden työntekijät uskovat olevan sinun todellisia ajatuksia heistä. (Hirvihuhta–Litovaara 2003, 167.)

*”On tiedotettava siitäkin, ettei ole tiedotettavaa. Muutoin syntynyt tietotyhjiö täytetään aina jollakin, huhuilla ja muulla vähintään.”*

Tilanteissa, joissa otatte käyttöön uusia ohjeistuksia tai tapahtuu muita muutoksia, sinun on itse omaksuttava nämä ja sitten pystyttävä opastamaan muita. Tiedota työpaikalla tapahtuvista asioista ajallaan ja perusta tietosi tosiseikkoihin. Tällä tavalla saat paremmin tulevat muutokset läpi ja alaiset ymmärtävät muutoksien tarkoitukset. Johtajana ole rehellinen ja avoin, näin saavutat alaistesi luottamuksen ja siitä on hyvä lähteä kohti onnistumista. Kun luottamus on saavutettu, myös sinua tuetaan vaikeissa tilanteissa. (Luukkala 2011, 265.)

*”Henkilö oli esimiesasemassa, mutta samalla toimi myyntipäällikkönä, joka matkusti luomassa uusia asiakaskontakteja. Tämän takia häntä oli vaikea tavoittaa ja sen takia yhteisössä ei tiedetty hänen varsinaista panostusta yritykselle. Ilmapiirikartoituksessa organisaatiossa huomattiin, että yhteisössä oli ongelmia, joka ilmeni työn tekemisen epäselvyytenä sekä yleisenä epävarmuutena.*

*Esimies ei tajunnut mistä ongelma oli lähtenyt liikkeelle ja tutki asiaa tarkemmin lisäkyselyillä. Tällöin alaiset pyysivät palautetta ja parempaa tavoitettavuutta, mutta nämä hän sivuutti ajatteleamalla ongelman todellisuudessa johtuvan jostakin muusta. Myöhemmin hän myönsi ongelman johtuvan hänen etäisyydestä yhteisöön, jolloin hän pyrki olemaan enemmän läsnä.”*

Esimerkkitapauksessa esimies oli vaikeasti tavoitettavissa, eikä häneltä saanut tukea työntekoon. Tiedottaminen ja muu vuorovaikuttaminen tuntui vähäiseltä, joka aiheutti epävarmuutta ja heitteille jättämisen tunnetta yhteisössä. Esimiehellä ei ole ollut aikaa kuunnella tai antaa tietoa yhteisölleen, jonka vuoksi hän ei tiennyt yhteisön ongelmista. Hän myös luotti liikaa yksilöiden itseohjautuvuuteen.

### 3.3 TYÖYHTEISÖ JA ROOLIT

Työyhteisön hyvinvoinnin vuoksi sinun on pidettävä huolta siitä tilanteiden vaatimalla tavalla (Laine–Surakka 2011, 193), koska sinulla on esimiehen rooli. Samalla sinulla on

muitakin rooleja, jotka pohjautuvat sosiaalisiin, kollektiivisiin ja persoonallisiin rooleihin. Esimiehen roolisi on sosiaalinen rooli, sopimuksiin perustuva, kuten myös aviopuolison, opettajan tai bussikuskin rooli. Esimerkiksi linja-autoon astuessa näet vanhan, harmaahiuksisen miespuolisen bussikuskin, niin se minkä näet hänestä, luo sinulle käsityksen hänen kollektiivisesta roolista. Eli kollektiiviseen rooliin kuuluvat ne asiat, mitä ulkoisesti huomaat henkilöstä, kuten sukupuoli ja ikä. Kolmas eli persoonallinen roolisi, kertoo henkilökohtaisista tunteista ja temperamentista. Voit olla rohkea esiintyjä tai arka keskustelija. Nämä kaikki vaikuttavat työskentelyysi yhteisössä, vaikka työsi perustuukin sosiaalisiin rooleihin. (Laine–Surakka 2011, 70.) Nämä roolit voivat vaihdella myös eri tilanteiden mukaan. Esimerkkinä sukulaisiasi nähdessä voit olla hiljainen nurkkaan vetäytyjä, mutta kaveriporukassa varsinainen vitsiniekka.

Yksilö voi kehittää näitä eri tilanteiden vaatimia rooleja, jos kyse ei ole ihmisen pysyvistä ominaisuuksista. Voit haastaa itsesi kehittymään ja vahvistamaan itsessäsi olevia erilaisia rooleja, kuin mihin olet tottunut. Toisin toimiessasi vaikutat suoraan myös muihin, ja työpaikalla muuttuneen roolisi saattavat huomata työkaverit ja oman tiimin jäsenet. (Nummelin 2007, 58.) Yksilöllä on tapana ottaa ryhmässä toimiessaan itselle ominainen rooli, mutta ryhmän muilla jäsenillä on valtava vaikutus tähän rooliin ja miten se kehittyy. Niin sanottu rooliristiriita muodostuu valitessamme roolin, jota muut ryhmän jäsenet eivät salli, tai he määräävät roolin jota emme halua ottaa. (Laine–Surakka 2011, 70; Nummelin 2007, 58.)

Työryhmään tarvitaan erilaisia ihmisiä, joilla on erilaisia rooleja. Näiden roolien tulisi edistää ryhmän työskentelyä. Esimiehenä sinun on hyvä tutkia näitä rooleja, jotta ymmärtäisit paremmin ryhmäsi sekä omaa käyttäytymistä. (Laine–Surakka 2011, 69.) Tällä tavoin tutkimalla voit ennakoida ryhmäsi toimintaa ja osaat valita siihen sopivia henkilöitä, kun otat työhön uusia työntekijöitä (Nummelin 2007, 58). Kun olet valinnut työyhteisöön erilaisia rooleja omaavia yksilöitä, siten että ne täydentävät toinen toisiaan, yhteistyö heidän välillään on sujuvaa ja luontevaa (Nummelin 2007, 47).

Jälkeenpäin roolien muuttaminen on vaikeaa, koska siihen pitää tavallaan saada toisilta ryhmän jäseniltä hyväksyntä (Laine–Surakka 2011, 71). Esimerkiksi työyhteisössä uusi harjoittelija voi joutua kahvinkeitäjäksi, eikä hän pääse tästä irti, vaikka hänen työsuhteensa muuttuisikin vakituiseksi. Tämä voi kuulua rooliodotuksiin, joka voi myös aiheuttaa aikaisemmin mainittua rooliristiriitaa. Nämä muodostuvat monien asioiden summasta, niin sosiaalisen aseman kuin ennakkoluulojen ja -oletusten perusteella. (Laine–Surakka 2011, 93.) Ihmisillä onkin tapana kohdistaa erilaisiin rooleihin tietyn tyyppisiä tunteita (Laine–Surakka 2011, 71). Tabut ovat asioita, jotka tiedostamme muttemme puhu niistä. Tämä näkyy arjessa tietyn tyyppisenä käyttäytymisenä tai asioiden välttelyinä. Tabuista voi myös johtua virallisten ohjeiden ja todellisten käytäntöjen ristiriita. (Laine–Surakka 2011, 93.)

Oman asemasi takia sinulla on rooli, jossa saa käyttää valtaa. Myös ryhmän sisällä voi esiintyä sinusta riippumatonta vallan käyttöä. Tällöin saattaa käydä jopa niin, että todellisessa johtajan roolissa toimii jokin toinen kuin sinä itse (Laine–Surakka 2011, 71), varsinkin silloin jos johdat etäisesti. Ryhmä valitsee joko tietoisesti tai tiedostamatta joukostaan johtajan, jonka tarkoituksena on tuoda selkeyden ja turvallisuuden tunnetta työhön, kun se ei ole sitä. Tällainen toiminta käytännössä kuitenkin aiheuttaa turvattomuutta ja epäselvyyttä, sekä se luo samalla pohjaa henkilöstöristiriidoille. (Nummelin 2007, 47.)

Lisää vaikeuksia voi aiheuttaa, kun joku alaisistasi johtaa projektia, jossa sinä olet itse mukana. Tässä tilanteessa teidän ominaiset roolit ovat ristissä, jolloin voi syntyä yhteentörmäyksiä, jos et itse tiedosta sen hetkistä rooliasi. Konflikteja välttääksesi anna alaisesi olla projektin johtaja ja pysy tilanteeseen kuuluvassa roolissasi. (Laine–Surakka 2011, 88.)

*”Yli 15 vuotta organisaatiossa ollut työntekijä valittiin sen laajentuessa esimiestehtäviin. Eräänä valintaperusteena oli hänen ammattitaitonsa, mutta pian valinnan jälkeen tilanne alkoi karata käsistä. Yhtä pitkään yrityksessä olleet työtoverit aloittivat toistuvan valittamisen ylemmälle taholle uuden esimiehen pätemättömyydestä. Lisäksi he alkoivat eristää häntä tiedonkulun ulkopuolelle. Henkilö ei ollut omaksunut rooliinsa kuuluvia piirteitä, sekä ajautui pelaamaan sosiaalisia pelejä. Sosiaalisten pelien edetessä, henkilö menetti hiljalleen malttiansa muiden yhteisön jäsenten kanssa. Tämä laski hänen arvostusta yhteisössä muiden kesken. Hän ei osannut enää käyttäytyä ammattimaisesti, jolloin tilanteeseen puututtiin.”*

Esimerkissä esimieheksi valittu henkilö luuli esimiestehtävien olevan ainoastaan tietyistä hallinnollisista tehtävistä ja työvuoroista huolehtimista, ilman varsinaista johtamista ja keskustelevuutta. Tämä johti siihen, ettei hän osannut käyttäytyä esimiehen roolissa, sekä epäonnistui rajanvedossa entisten työtovereiden sekä nykyisen roolin kanssa. Tämä johti rooliristiriitaan (Laine–Surakka 2011, 70), jossa vanhat työntekijät eivät hyväksyneet esimiehen uutta sosiaalista roolia vaan kapinoivat sitä vastaan esittämällä häntä pätemättömäksi. Asian ratkaisemiseksi valitulle esimiehelle olisi voitu pitää koulutusta esimiehen tehtäviin kuuluvista vastuista ja tehtävistä. Tilannetta ei helpottanut, että ylempi taho ja työntekijät kommunikoivat henkilön ohi ottamatta hänen kantaansa huomioon.

Organisaatio itse määrittelee esimiehen ja työntekijän roolit sisäisillä sopimuksilla, eli sosiaalisilla roolimäärityksillä. Ylemmän tason johtajien tulee näyttää suunta ja tehdä strategiset päätökset, joiden mukaan esimiehenä sinä ohjaat yksikkösi toimintaa, sekä huolehdi voimavarojen riittämisestä, niiden oikeanlaisesta kohdistamisesta ja siitä, että työntekijät voivat hyvin. Kuten kuviossa 8 sanotaan, niin työntekijän tulee hoitaa huolellisesti omat tehtävänsä. Hänen toivotaan myös olevan oma-aloitteinen ja pyrkivän kehittämään niin omaa osaamistaan kuin työyhteisöä. (Laine–Surakka 2011, 14.)

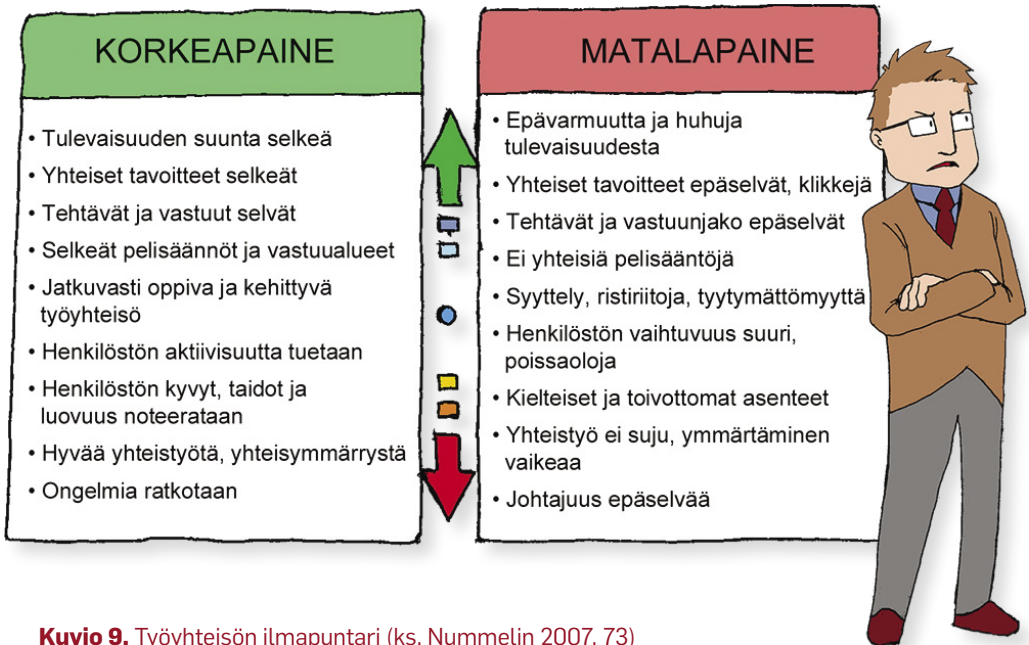
Yhteenkuuluvuuden perusedellytyksinä on työnteon selkeys ja tätä kautta luodaan yhteisiä arvoja, ryhmähenkeä, avointa keskustelua ja toisten ihmisten hyväksymistä (Havunen–Lavikkala 2010, 21). Nämä vaikuttavat työilmapiiriin positiivisesti.

Ryhmän muihin jäseniin vaikuttaa oma käyttäytymisemme (Rytikangas 2011, 107), ja siten myös ryhmä vaikuttaa yksilöön. Sinun on kuitenkin tiedettävä, että ryhmätyöskentelyyn liittyy aina mahdollisuuksien lisäksi uhkatilanteita, koska toimimme ryhmissä myös omat tavoitteet mielessämme. Ryhmä on voima, jonka avulla saavutetaan ryhmän asettamia tavoitteita, mutta samalla ryhmän yksilöt hakevat itselleen etuja ja omia tavoitteita. Jokaisella ryhmän jäsenellä on omanlaisensa ammattitaito, omat vahvuutensa ja heikkoutensa sekä työnteon motiivi. (Laine–Surakka 2011, 58.)

Työpaikan ilmapiirin tulisi olla asiallinen, jossa ainoastaan asiat riitelevät, eivät ihmiset. Asioista saa olla eri mieltä, mutta hyvässä hengessä. (Luukkala 2011, 217.) Työilmapiiri toimii myös organisaation ilmapuntarina kuvion 9 osoittamalla tavalla, josta voi nähdä milloin lähestytään esiin puhkeavia ristiriitoja (Nummelin 2007, 73). Kunnioittava vuorovaikutus rakentuu ihmisten aidoista tapaamisista ja läsnä olemisesta. Se edellyttää tarpeeksi niin määrällistä kuin laadullistakin kommunikointia. Tähän tulee tarkoituksellisesti varata tarpeeksi aikaa. (Rytikangas 2011, 62.)

Toimija	Tehtävä
Johto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Innostaminen, ymmärrettävän vision luominen ja sitouttaminen</li> <li>Näkemyks tulevaisuuden osaamisesta ja siitä viestiminen</li> <li>Entisen toimintatavan kyseenalaistaminen</li> </ul>
Esimiehet	<ul style="list-style-type: none"> <li>Osaamistavoitteiden työstäminen ryhmien ja yksilöiden tavoitteiksi</li> <li>Kehittymismahdollisuuksien luominen ja palautteen antaminen</li> <li>Entisen toimintatavan kyseenalaistamiseen rohkaiseminen</li> </ul>
Työtoverit	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toisilta oppiminen, tiedon ja kokemusten jakaminen</li> <li>Palautteen antaminen</li> <li>Yhdessä tekeminen (Oppimismahdollisuuksien luominen)</li> <li>Erialaisten näkemysten salliminen</li> </ul>
Henkilö itse	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oppiminen</li> <li>Rohkeus kyseenalaistaa ja muuttaa entisiä käytäntöjä</li> <li>Itseohjautuvuus</li> <li>Pitkäjänteisyys</li> </ul>

**Kuvio 8.** Osaamisen kehittäminen ja eri toimijoiden roolit (ks. Hyppänen 2007, 121)



**Kuvio 9.** Työyhteisön ilmapuntari (ks. Nummelin 2007, 73)

Neuvottelemalla ja tulemalla oman näkemyksen kanssa toista osapuolta puolitiehen vastaan, jokainen voi tuntea tulevansa kuulluksi. Tällainen toiminta kertoo, että työpaikalla on joustavia ja toisiaan arvostavia keskustelijoita. (Luukkala 2011, 217.)

Työyhteisössä ryhmadynamiikka kehittyy vaiheiden kautta (Laine–Surakka 2011, 73) ja työilmapiiri vaihtelee tämän kehityksen aikana. Työilmapiirin tyypit voi jaotella ainakin kolmeen luokkaan, kuten romanttiseen, asialliseen ja tulehtuneeseen. Työilmapiiriä kutsutaan romanttiseksi, kun työntekijä liioittelee työyhteisön etuja ja vähättelee ongelmia. Tämän tapainen tilanne esiintyy usein vasta kootussa työryhmässä, jossa on vielä uutuuden lumoa ja meneillään on niin sanottu kuherruskuukausi. (Luukkala 2011, 216.) Ryhmän muodostamisen alkuvaiheessa on taattava, että sillä on selkeä tarkoitus ja tehtävä, sekä ryhmän jäsenet voivat tutustua kunnolla toisiinsa. Opittuaan tuntemaan oman ryhmänsä, sen jäsenet osaavat ymmärtää toistensa ajatusmaailmoja paremmin, eivätkä he koe toisiaan uhkina. Tällöin he kykenevät sopimaan yhteisistä toimintatavoista ja kehittämään yhteenkuuluvuuden tunnetta, sekä sitoutumaan tehtäväänsä. Ryhmä kestää painetta ja kykenee tällöin käsittelemään myös asioita, jotka muuten olisivat konfliktien alkuja. (Laine–Surakka 2011, 73.)

Romanttisen työilmapiirin vastakohta on tulehtunut työilmapiiri. Tämä on saattanut tapahtua tilanteessa, jossa asioista ei olla oltu samaa mieltä ja on kenties loukattu toista ikävillä sanoilla. Tätä ennalta ehkäisemään on luotu ryhmätyönohjaus -menetelmä ja se toimii erityisesti silloin kun asiat riitelevät. Ryhmätyönohjauksella pystytään estämään ihmisten välisten suhteiden tulehtuminen työpaikoilla. Tämä menetelmä ei toimi enää siinä vaiheessa, kun osapuolet ovat olleet jo pitkän aikaa loukkaantuneita toisen toiminnasta. Menetelmän toimimisen tärkein edellytys on se että osapuolet, jotka ovat riidoissa keskenään, ovat halukkaita sopimaan ja joustamaan jonkin verran omasta näkemyksestään. (Luukkala 2011, 216.) Työilmapiiri luodaan yhdessä kaikkien panoksesta, se on yhteisön työn tulos. Aito kanssakäyminen ei tapahdu automaattisesti, vaan sitä tulee kehittää ja se edellyttää systemaattista ja pitkäaikaista työskentelyä asian eteen. Kun sinä ja muut esimiehet olette sitoutuneita toimintatapoihin, jotka tukevat yhteisöllisyyden edistämistä niin työntekijät sitoutuvat myös työhön paremmin ja tällöin tuovat oman osan työn kehitykseen. (Nummelin 2007, 73.)

Toiminnan kehittyessä muuttuvat myös työn rakenteet. Aina silloin tällöin tulee tarkentaa työyhteisön rooleja. Koska eri ihmisillä on erilaisia rooleja, tulee esimiesten päivittää ajoittain alaisten vastuut, jotta oikeat tavoitteet saavutetaan. Toimintarakenteita tulee arvioida aina käytettävyyden perusteella, jolloin ne päivittyvät edistämään työyhteisön tehtäviä. Toiminnan kehittämättömyys aiheuttaa sen, etteivät rakenteetkaan muutu, jolloin on juututtu paikalleen. Monesti isoiksi paisuneet ihmissuhdeongelmat ovat lähtöisin aika pienistä, mutta toiminnalle tärkeistä asioista, joita ei ole osattu ratkaista ajoissa. (Havunen–Lavikkala 2010, 21.) Jotta työyhteisö pystyy kehittämään työilmapiiriänsä, on sillä oltava hyvä työkuultuuri. Esimiehet toimivat muille esimerkin tavoin, jolloin he muokkaavat työpaikan kulttuuria. He vaikuttavat omalta osaltaan



sääntöihin, yleisiin toimintatapoihin, käsitykseen työmoraalista, ihmisten väliseen vuorovaikutukseen sekä asiakassuhteisiin. (Nummelin 2007, 72.)

Omillla sanoilla on vahva vaikutus, ne saavat aikaan merkityksellisyyttä, kertovat oman totuuden ja luovat työilmapiirin. Tämä sääntö toimii myös tiimin kanssa puhuessa. Toimintaperiaatteet ja työtavat määräävät millainen ilmapiiri työyhteisöön syntyy. Niiden lisäksi siihen vaikuttavat myös sinun kyvykkyys johtaa tiimiä kannustaen, sekä osaatko luoda positiivisen toiminnan mallin. Työyhteisön tulisi osata pitää positiivinen asenne työskennellessä sekä toisen työntekijän kanssa dialogia käydessään. Tähän tarvitaan niin sinun kuin työyhteisönkin kykyä tuoda esille työn tehokkuutta häiritsevät väärät mielikuvat ja luulot, jotta voitte oikaista ne oikeiksi. (Hirvihuhta–Litovaara 2003, 166.) Ongelmatilanteiden ratkaiseminen on helpompaa, kun työyhteisössä on hyvä ilmapiiri, koska silloin uskalletaan puhua myös vaikeista asioista. Tämä myös ehkäisee ennalta ongelmien syntyä. (Nummelin 2007, 74.)

Sinulla on esimiehenä tärkeä tehtävä luoda työntekijöihin innostuneisuutta ja onnistumisen halua, mutta varo – voit myös aiheuttaa tekemisilläsi epävarmuuden ja hämmennyksen tunteita. Työilmapiiriin ja motivaatioon vaikuttavat erityisesti myös työyhteisön vahvojen yksilöiden mielipiteet ja toiminta. Erityisesti aikaisemmin mainitut arjen kohtaamiset luovat tärkeitä viestejä työntekijöille, ne ovat paljon merkityksellisempiä kuin juhlapuheiden viralliset sanat ja niissä annetut keuhut. Hyvälaatuinen kanssakäyminen on omiaan luomaan tiimille identiteettiä, joka on paitsi positiivinen, niin myös todella voimakas väline oikealla tavalla käytettäessä. Sinun tulee nähdä mahdollisuudet, mutta muistaa myös puuttua nopeasti harhaluuloihin ja väärinkäsityksiin. (Hirvihuhta–Litovaara 2003, 167.) Oikaise välittömästi tiedonpuutteesta johtuvat huhut, muuten ne tulevat myöhemmin isompina ongelmina vastaan, kuten muutosvastarintana, josta kerromme lisää myöhemmin.



## 4. RISTIRIITATILANTEIDEN MONIMUOTOISUUS

### 4.1 TYÖN SUJUVUUTTA HÄIRITSEVÄT TEKIJÄT

Millaisia ristiriitoja yhteisössä ilmenee vaikuttaa siihen, miten sinun on lähestyttävä niitä, sillä kaikki ristiriidat eivät välttämättä ole pahasta. Nämä voivat tuoda esille asioita, jotka hidastavat perustehtävän toteuttamista, jolloin ne voidaan korjata. Kuitenkin ongelmat, jotka nousevat ja jäävät korjaamatta, pahenevat ja synnyttävät vain lisää ongelmia. (TTK 2014.)

Työyhteisössä esiintyvät ongelmat voi karkeasti jaotella neljään pääluokkaan, joita ovat muutokseen, rakenteelliseen, henkilöperäiseen ja yhteistyöhön liittyvät ongelmat. Muutokseen liittyvät ongelmat johtuvat muutosvastarinnasta. Rakenteelliset ongelmat ovat työhön itsessään ja omaan toimenkuvaan liittyviä epäselvyyksiä, kun taas kolmas luokka liittyy ongelmiin henkilössä itsessään. Tähän lukeutuu niin yksityiselämän vaikeudet kuin yleiseen käyttäytymiseen liittyvät ongelmat. Neljäs pääluokka kertoo ongelmista työyhteisön sisällä, henkilöiden tai ryhmien välisestä vastakkainasettelusta. (Järvinen 2014.)

”Meillä riitelevät asiat, eivät ihmiset” on paikkansapitävä sanonta, silloin kun ongelmat käsitellään heti. Ongelma ei ehdi imeä mukaan ihmisten välisiä suhteita, kun ne käsitellään yhdessä varhain ja tällöin ongelma säilyy vain asiatasolla. (Havunen–Lavikkala 2010, 17.) Pitkittyessään tämä kehittyy asioiden välisestä ongelmasta myös osapuolten väliseksi. Tässä alaluvussa kerromme yleisiä konfliktien aiheuttajia, sekä muita työn sujuvuutta häiritseviä tekijöitä ja tämän jälkeen tarkennamme huomion motivaatioon ja muutosvastarintaan.

Mikäli et ole läsnä ja aina kiireinen, et välttämättä huomaa työyhteisön sisältä löytyviä klikkejä. Nämä luovat jalansijaa mahdollisille ristiriidoille, jotka tulevat myöhemmin vastaan. (Nummelin 2007, 47.) Esimiehenä sinun tulee huolehtia, etteivät ongelmat kyde ja ne tulevat ratkaistua mahdollisimman pian. Kaikki ongelmat on hyvä puhua halki ja jokaiselle tulee antaa mahdollisuus kertoa oma näkemys asiasta. Monesti voidaan loukata toista vahingossa omalla ajattelemattomuudella ja vain erittäin harvoin

halutaan loukata toista tietoisesti. Tällaisten tahallisten tapausten takaa paljastuu yleensä kostonhimoa, jonka on luonut katkeroituminen asiassa, joka on jätetty käsittelemättä. (Nummelin 2007, 75.) Kaikkia ristiriitoja työyhteisössä ei voi välttää. Mutta se, mistä kiistat syntyvät ja miten niitä hoidetaan, on tärkeämpi pohdinnan aihe (Lassila 2002, 12). Rakentava pieni kiistely on hyvästä ja se pikemminkin kehittää työyhteisöä kuin haittaa sen toimintaa (TTK 2014). Näiden avulla yhteisö voi oppia itsestään ja sen sisällä toimivista ihmisistä hyvinkin paljon (Lassila 2002, 39).

Sinun kannattaa kiinnittää erityisesti huomiota sellaisiin tilanteisiin, jolloin pienikin asia sytyttää suuren konfliktin (Lassila 2002, 39), joka taas vie huomion perustehtävän toteuttamiselta sosiaalisten suhteiden puimiseen (Havunen–Lavikkala 2010, 46). Tämä on merkki jostakin suuremmasta yhteisön alla kytevästä ongelmasta. Ryhmä voi toisinaan hieman päästellä höyryjään stressin alla, mutta palautua sen jälkeen ennalleen. Ongelmana on konfliktiherkkyys normaalissakin tilanteessa, jolloin yhteisö ei siedä pienintäkään risahdusta ilman suuria purkautumisia. Tällöin sisäiset ongelmat ovat kärjistyneet siihen pisteeseen, ettei ryhmä kykene itse ratkaisemaan tilannetta, jolloin työskentely ja sen laatu heikentyvät huomattavasti. Tällaisten tilanteiden purkamiseen tarvitaan aina vireää esimiestyötä. (Lassila 2002, 12; Sundvik 2006, 44.) Vaikka päällisin puolin työyhteisö näyttää olevan kunnossa, voi se myös olla kuvainnollisesti uinuva tulivuori, jonka esimerkiksi muuttunut taloudellinen tilanne voi laukaista. Konfliktin luoma turvattomuuden tunne tuo tarpeen pitää omia puoliaan. (Lassila 2002, 38.)

Iso muutos taloudellisessa tai missä tahansa tilanteessa herättää erilaisia tunnetiloja. Muutoksen tuomat uhat ja mahdollisuudet tuovat esille mahdollisesti vihaa, surua, pelkoa ja iloa. Näitä perustunteita ilmenee sen mukaan, miten koemme muutoksen. Muutos voi heiluttaa asemaamme tai henkistä tasapainoa, jolloin esimerkiksi vihan tunne vahvistaa itsetuntoamme. Tällöin uskallamme esittää kantamme rohkeammin ja yksilöidymmin. Työntekijän kuuluu hallita näitä tunteitaan, jotta hänen tapa esittää kantansa olisi asiallinen, muuten hän voi vaikuttaa liian aggressiiviselta ja loukata toisia. (Luukkala 2011, 181.) Pääasiallinen tunne muutoksen alla on uhka, joka herättää epävarmuuden ja pelon tunnetta. Tämä johtuu tuntemattoman pelosta ja epätietoisuudesta tulevaa kohtaan, joka taas voi aiheuttaa muutostarintaa. (Sundvik 2006, 43.)

Ihmisten väliset ongelmatilanteet saattavat saada alkunsa, kun yksilö on sisäisesti epätasapainossa, tai kun kaksi asianosaista on ristiriidassa keskenään. Kyse voi olla ryhmän omista ongelmista tai ryhmien välillä esiintyvistä eripuraisuudesta. (Nummelin 2007, 86.)

Työyhteisöissä esiintyy toisinaan työpaikkakiusaamista, jolla tarkoitetaan niin henkistä ja fyysistä kiusaamista, kuin seksuaalista häirintääkin. Näistä henkisen kiusaamisen osapuoliin tavallisesti kytkeytyy yksi tai useampi kiusaaja ja uhri. Kiusattuja tietenkin voi olla useampi, mutta todennäköisesti heitä ei ole montaa.

Samalla tavalla itse kiusaajiakaan ei ole suurempia määriä ja onkin harvinaista, että heitä on yli viisi. Konfliktihakuinen ja aggressiivinen yksilö voi kuitenkin olla yrityksen näkökulmasta suosiossa, koska hänen uskotaan aggressiivisuudellaan saavuttavan tuloksia. (Havunen–Lavikkala 2010, 104; Laine–Surakka 2011, 182; Lassila 2002, 119.) Organisaation kulttuuri voikin suuresti vaikuttaa, kuinka herkästi ristiriitoja kehittyi. Tähän liittyvät muun muassa kuinka työntekijöitä kohdellaan, mitkä ovat sallittuja käyttäytymismalleja ja mikä taas on kiellettyä. (TTK 2014.)

Kiusaamista ei ole ilman kiusattua, joka on jollain tapaa alistetussa asemassa ja usein puolustuskyvytön. Tähän asemaan joutuminen edellyttää, ettei kiusattu uskalla tai kykene puolustautumaan tai osoittamaan häneen kohdistuvaa kiusaamista. (Havunen–Lavikkala 2010, 105–106; Laine–Surakka 2011, 182.)

Kiusaajien ja kiusattujen lisäksi kolmantena osapuolena on myös sivustaseuraajat. Heitä voi olla paljonkin, vaikka itse kiusaajia ei ole kuin muutama. Sivustaseuraajat eivät välttämättä uskaltaudu asettua kiusaajan ja kiusatun väliin, koska he pelkäävät joutuvansa itse kiusatuksi tai muuten osalliseksi sellaista tapahtumaketjua, johon he eivät halua osallistua. (Lassila 2002, 119.) Lisäksi asiaa ei välttämättä uskalleta ottaa esille, koska tilanteen pelätään pahenevan tai luottamus ongelman ratkaisutaitoihin on menetetty (TTK 2014).

Työpaikkakiusaaminen ilmenee muun muassa kiusatun henkilökohtaisten ominaisuuksien arvostelemisena, eristämisenä työyhteisön ulkopuolelle, kuten tiedonkulun katkaisemisella tai sosiaalisten suhteiden ulkopuolelle sulkemisella. Kiusaamistilanteessa myös sanaton viestintä pitää huomata. Sillä vaikka ei olisi sanottu yhtään mitään, niin silti voi kiusata teoilla ja sanattomilla viesteillä. Alistaminen, nöyryyttäminen ja syyllistäminen ovat kiusaamisen muotoja, kuten myös henkilökohtaisen koskemattomuuden loukkaaminen ja työnteon tahallinen vaikeuttaminen. Esimiehenä voit syyllistyä työpaikkakiusaamiseen antamalla työntekijälle järjettömiä työtehtäviä, jotka voivat ylittää tai alittaa heidän tasonsa täysin. (Laine–Surakka 2011, 182–183.) Kiusatun roolin ottaminen voi myös olla kiusaamisen muoto sille, jonka hän väittää olevan kiusaaja (Luukkala 2011, 223).

Seksuaalisen häirinnän tunnuspiirteet voidaan yksinkertaistaa siten, että se on ei toivottua ja toispuolista, joko fyysistä tai verbaalista seksuaalissävytteistä käytöstapaa, joka herättää toiminnan kohteelle kielteisiä tunteita. (Havunen–Lavikkala 2010, 116) Seksuaalista häirintää ei pidä sekoittaa normaaliin kanssakäymiseen, ja toiminta voidaan käsittää häirintänä silloin kun se on toistuvaa, vaikka sen uhri on ilmaissut toiminnan häiritsevän häntä (Havunen–Lavikkala 2010, 117).

Tällaisissa tilanteissa työyhteisö voi klikkiytyä ja etsiä mahdollisia syyllisiä ryhmän ongelmille ja pahoinvoinnille. Nämä jättävät työasiat ja perustehtävän toteuttamisen taka-alalle, jolloin keskitytään vain omiin huoliin ja selustan turvaamiseen. (Sundvik 2006, 43.)

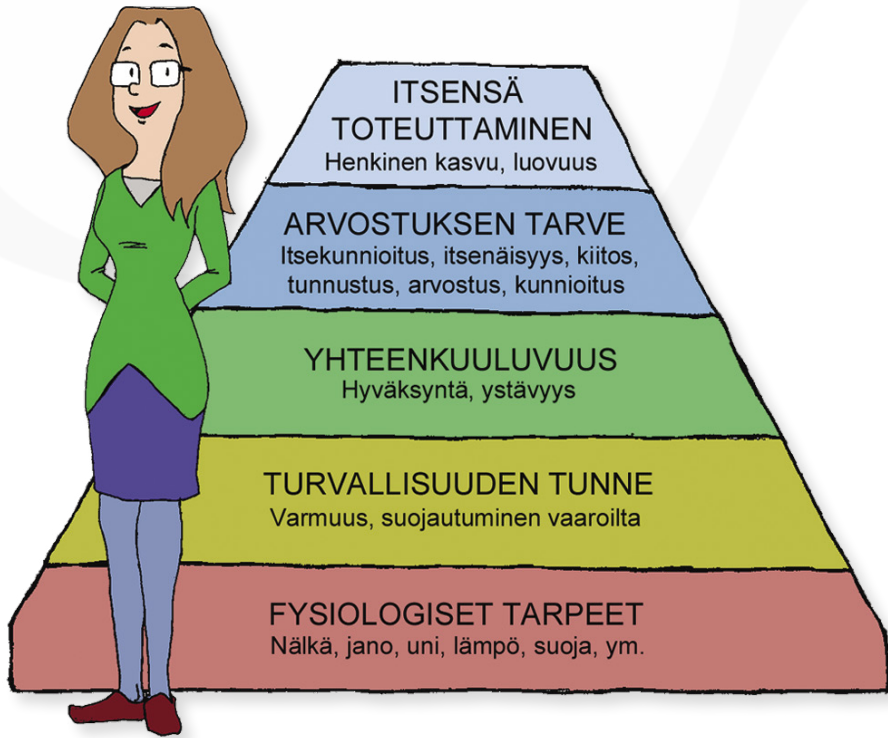
Esimiehenä sinun kuuluu selvittää mahdollisimman nopeasti yhteisön sisäiset konfliktit ja tarpeen vaatiessa käyttää myös ulkopuolisia asiantuntijoita. Varhaisella puuttumisella voit estää suurempien ongelmien syntymisen myöhemmin. Selvittämättöminä konfliktit paisuvat hiljalleen suuremmiksi, jolloin se saattaa jopa levitä muihin organisaation osiin ja näkyä selvästi sen ulkopuolelle. Paisuessaan suuremmiksi, ristiriidat henkilöityvät ja niiden selvittäminen vaikeutuu, kun molemminpuoliset loukkaantumiset syvenevät. (Sundvik 2006, 45.)

## 4.2 MOTIVAATIO

Motivaation lähteenä on aina jokin tavoite, vaikka emme sitä huomaisikaan (Carlsson-Forszell 2012, 166). Huomaamattomat alitajuiset motivaation lähteet ovat useimmiten sisäisiä, ulkoiset lähteet tavallisesti ymmärrämme helpommin. Näitä voivat olla raha tai asema työyhteisössä, ja lähteiden merkitys vaihtelee elämäntilanteen mukaan (Laine-Surakka 2011, 34; Rytikangas 2011, 51). Sinun on tunnistettava ne alaiset, joille nämä ulkoiset motivaation lähteet ovat tärkeitä (Hyppänen 2007, 130). Heille voi sillä hetkellä olla esimerkiksi palkka erityinen motivaatiotekijä juuri hankitun asunnon vuoksi. Pitkäkestoisemman motivaation ja työhön sitoutumisen kannalta sisäinen motivaation lähde on parempi, jolloin itse toiminta palkitsee (Carlsson-Forszell 2012, 166; Hyppänen 2007, 129; Rytikangas 2011, 51).

Puhdas keittiö ei takaa hyvää ruokaa, mutta likainen keittiö pilaa sen. Työn ulkopuoliset tekijät ovat niin sanottuja hygieniatekijöitä, joita ovat muun muassa ilmapiiri, työpaikan varmuus, esimiessuhde, hallinto ja palkkausjärjestelmä. Nämä eivät takaa hyvää työsuoritusta, mutta voivat pilata sen. (Hyppänen 2007, 128-129.) Eli pidä työpaikkasi puhtaana, jottei se pilaa työn suorittamista.

Ilman motivaatiota emme tee asian eteen mitään tai tehomme on erittäin matala. Hyvin motivoituneina taas saamme hyvinkin paljon aikaan. (Hyppänen 2007, 130.) Kuitenkin ilman kokonaisvaltaista jaksamista konkreettisia tuloksia ei välttämättä synny ilman negatiivisia vaikutuksia hyvinvoinnille (Carlsson-Forszell 2012, 168). Esimiehenä sinun tulee muodostaa ilmapiiri siten, että se tukee ja kannustaa ihmisiä. Tällainen ilmapiiri kannustaa jakamaan osaamista ja tietoa, eikä turhanpäiväisiä keskinäisiä kilpailuja ole. (Nummelin 2007, 29.)



**Kuvio 10.** Maslowin tarvehierarkia (ks. Hyppänen 2007, 129; Ryttilahti 2011, 44; Sundvik 2006, 123)

Motivaatio	ULKOINEN → SISÄINEN			
	Toiminnan syyt	Ulkoisia	Jonkin verran ulkoisia	Jonkin verran sisäisiä
Ulkoiset palkkiot ja rangaistukset		Sisäiset palkkiot ja ulkoiset rangaistukset	Toiminnan koettu tärkeys	Kiinnostuneisuus ja nautinto
Käyttäytyminen	Kontrolloitua → Itsemääritelyä			

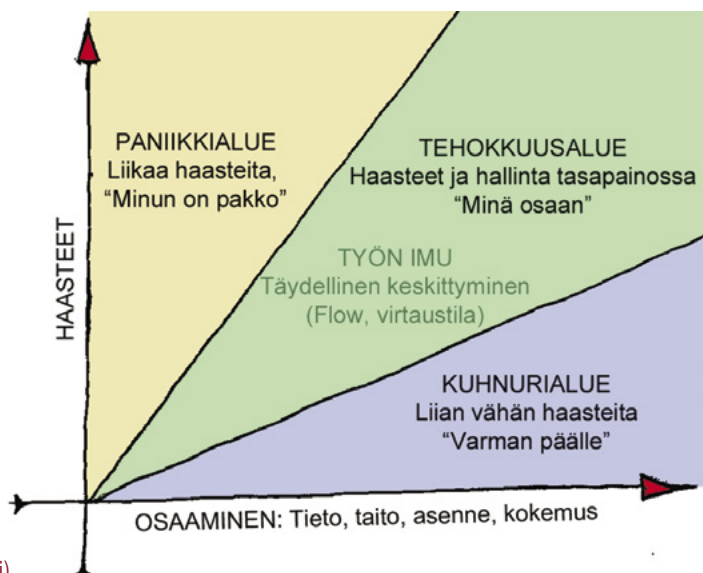
**Kuvio 11.** Motivaatiojana (ks. Surakka-Laine 2011, 38)

Keskusteleva ja auttava ilmapiiri ylläpitää motivaatiota, sekä luo syvempää mielenkiintoa työtä kohtaan, jolloin on mahdollisuus luovien ratkaisujen syntymiseen. (Nummelin 2007, 28.) Tällöin meidän motivaatiomme on kohti yhteisiä tavoitteita. Jos alitajuinen tavoitteemme on muu, niin se ajaa pois päin yhteisistä tavoitteista. (Carlsson–Forssell 2012, 166.)

Uteliias mieli on oppimisen ja samalla työssä kehittymisen kannalta merkitsevä tekijä. Tällöin itse uteliaisuuden kautta saatu tieto palkitsee oppijaansa. (Nummelin 2007, 28.) Sisäiset motivaatiotekijät tyydyttävät työntekijää sisältä käsin, sekä ne ovat voimakkaampia sekä pitkäkestoisempia kuin ulkoiset tekijät. Nämä motivaatiotekijät vaihtelevat henkilöittäin, ja niitä voi olla muun muassa unelma, missio, arvot ja sisäiset vahvuudet. Pääasia on, että työ itsessään luo tyydytyksen tunnetta. Tätä varten työntekijän on sisäistettävä työpaikan arvot, tavoitteet ja toimintatavat omikseen. (Carlsson–Forssell 2012, 167; Laine–Surakka 2011, 34, 37.)

Maslowin tarvehierarkiassa tämä tarkoittaa itsensä toteuttamista sekä arvostuksen tunnetta. Esimerkkinä autoritäärisessä johtamismallissa motivaatiotekijöinä ovat käytännössä vain ulkoiset tekijät, jotka ovat lyhytkestoisia. Jos motivaation lähde, eli johtaja, ei ole paikalla niin työn suoritus menee säästöliekille. Sisäistä motivaatiota ei pääse syntymään, koska työntekijä ei pysty osallistumaan päätöksentekoon ja ei välttämättä koe työtään merkitykselliseksi (Hyppänen 2007, 143). Demokraattisen mallin keskusteleva luonne luo vapauden ja arvostuksen tunnetta, jolloin se sytyttää kipinää motivaatiolle sisältä päin (Laine–Surakka 2011, 39).

Kuten näemme kuviosta 10, Maslowin tarvehierarkiassa alemmat tarpeet on oltava tyydytetty ennen kuin ylempien tasojen tarpeet voivat motivoida työntekijää.



**Kuvio 12.** Jaksamismalli)



Tämä ei ole tietenkään vankkumaton ehto, mutta pääsääntönä tyydytämme ensisijaisesti alemman tason tarpeet ensin. Muutokset elämässä horjuttavat helposti alemman tason tarpeita, jolloin huomio kiinnittyy niihin. (Hyppänen 2007, 128; Rytikangas 2011, 45.) Sisäiset ja ulkoiset tekijät voidaan jakaa Maslowin tarvehierarkiassa alemman ja ylemmän tason tekijöihin. Ulkoiset tekijät liittyvät alemman ja sisäiset ylemmän tason motivaatiotekijöihin, eikä ilman ulkoisten tekijöiden tasapainoa voida tyydyttää sisäisiä tekijöitä. (Hyppänen 2007, 129.) Kuvio 11 esittää kuinka motivaation lähde ja siitä saadut erilaiset palkkiot ja tyydytykset ovat yhteydessä toisiinsa.

Työmotivaatio on pala sisäisen motivaation sisällä, joka tarkemmin sanottuna muodostuu sinun ammatillisen osaamisesi ja työpaikan haasteiden välisestä tasapainosta. Sopivassa suhteessa tämä kasvattaa myös muuta sisäistä motivaatiota työtäsi kohtaan. (Salmimies 2008, 92; Sydänmaanlakka 2006, 230.) Tämä perustuu työn imuun, niin sanottuun Flow -tunteeseen, jota havainnollistetaan kuviossa 12. Tämä virtaustila vie mennessään ja luo omistautumista työlle (Sydänmaanlakka 2006, 231). Työntekijän osalta tätä työmotivaatiota heikentää muun muassa työtehtävien epämääräisyys, päätösten perustelemattomuus ja jatkuvat muutokset, sekä jos et osaa johtaa laadukkaasti (Hyppänen 2007, 143). Sama pätee kuitenkin myös sinuun, jos et ymmärrä ylemmän johdon päätöksiä. Jos siedät turhaumaa hyvin, niin se auttaa sinua saamaan myös tyydytystä pidempikestoisten tavoitteiden kanssa. Se myös auttaa sinua kestämään pettymyksiä ja epäonnistumisia. (Salmimies 2008, 93.)

Työmotivaation tilan voi jakaa kolmeen osa-alueeseen, paniikki-, kuhnuri- ja tehokkuus-alueeseen oheisella tavalla. Työnteon kannalta kaikkein paras on tietenkin tehokkuus-alue, jolloin työn tekemisestä voi kokea työn imua. Tällöin haasteet ja osaaminen ovat sopusoinnussa, jolloin on luottamus omiin taitoihin, haasteista selviytymiseen, sekä työhön keskittymiseen ovat optimaalisia. Paniikkialueella haasteet ylittävät osaamisen, jolloin epäonnistumisen pelko ja epävarmuus omasta onnistumisesta ovat suuria. Kuhnurialueella haasteet ovat liian pieniä omaan osaamiseen nähden, jolloin työstä ei saa tyydytystä. Pitkäaikainen oleskelu paniikki- tai kuhnurialueella voi aiheuttaa väsymystä sekä työuupumusta, mutta aivan eri syistä. (Sydänmaanlakka 2006, 232.) Voit vaikuttaa siihen, millä alueella työntekijäsi ovat oikeanlaisilla tehtävänjaolla ja kouluttamalla heitä tarvittaessa tehtävän vaatimalle tasolle. Mieti, millä alueella itse olet tällä hetkellä ja pyri muuttamaan työtehtäviäsi päästäksesi tasapainoon.

Johtajan eli sinun motivaatio voi tietenkin kadota siinä missä muidenkin. Tämä vain on pahempi asia, koska sinun oletetaan motivoivan työyhteisöä eteenpäin, eikä siinä voi onnistua jos oma motivaatio on hukassa. Mahdollisesti kannattaa etsiä uusia haasteita elämäänsä, jos sinusta alkaa tuntua siltä, että kadotat aikaa elämästäsi päivittäin työrupeaman verran. Tämä on hyväksytympää päämäärätietoiselle johtajalle, mutta ei pidä olettaa, että jokin toinen toimiala, ammatti tai organisaatio on tämän hetkistä parempi. (Lassila 2002, 197.)

## 4.3 MUUTOSVASTARINTA

Muutos on ainoa pysyvä asia työelämässä (Järvinen 2008, 143). Onnistunut muutoksen johtaminen onkin organisaation kannalta elintärkeää (Hyppänen 2007, 246), koska sen on jatkuvasti sopeuduttava uusiin tilanteisiin. Muutosten yhteydessä ilmenee tyypillisesti vastarintaa, jonka voimakkuus vaihtelee ja ilmenee erilaisina käytöksiä yksilö- ja organisaatiossa. (Stenvall–Virtanen 2007, 100.) Muutosvastarinta voi olla myönteinenkin asia. Tämä voi olla yllättäväkin väite, mutta tämä vastarinta voi olla myös hyvää tarkoittavaa, ja siten käännettävissä hyödyksi. (Mattila 2007, 25.) Ensinnäkin muutos on merkittävä yhteisölle, koska se aiheuttaa reagointia heissä ja toiseksi se kertoo yhteisön sitoutumiskyvystä työhön. Muutoksen eteenpäin vieminen tietenkin edellyttää yksilöiltä uuden oppimista ja vanhoista tavoista luopumista, jota voidaan myös vastustaa erinäisistä syistä. (Stenvall–Virtanen 100.)

Muutosvastarinta ei tavallisesti ole mietittyä, vaan se on reagointia yllättäviin muutoksiin työssä (Mattila 2007, 23; Sundvik 2006, 119). Tämä on luonnollista, eikä sitä pidä pelätä. Yhteisö ei välttämättä sinänsä vastusta muutosta vaan sitä tapaa kuinka se toteutetaan, sekä se liittyy yksinkertaistettuna haluun turvata oma tulevaisuus. (Hyppänen 2007, 228; Sundvik 2006, 119.) Toisaalta muutosvastarinnan luonteet ovat myös erotettavissa omaan asemaan sekä muutoksen sisältöön liittyviksi reagoinneiksi. (Stenvall–Virtanen 2007, 100.) Näihin voi liittyä turvattomuuden tunne, arvovallan menetys, väärinkäsitykset ja näkemuserot (Viitala 2007, 229).

Se, miksi muutos epäonnistuu voi johtua monesta syystä. Taustalla voi olla pelko uudesta tilanteesta ja haluttomuus poistua mukavuusalueelta, tai pelkästään väärinkäsitys muutoksesta. (Leppänen–Rauhala 2012, 103.) Näitä tekijöitä voi olla muitakin, kuten ettei joku jaksa henkisen uupumuksen takia lähteä mukaan muutokseen, tai muutos aiheuttaa liiallisesti epävarmuutta työyhteisössä (Stenvall–Virtanen 2007, 101). Muutoksen yhteydessä yhteisö tarvitsee sinulta tietoa hälventääkseen epävarmuuksia, huolia ja pelkoja (Järvinen 2008, 143). Epävarmuus työstä voi aiheuttaa pudotusta Maslowin tarvehierarkiassa ja silloin uuden omaksuminen ei välttämättä onnistu, koska huomio on muualla (Sundvik 2006, 123). Ongelma onkin joskus siinä, että muutoksesta ei tiedoteta tarpeeksi ajoissa ja tarjotaan valmiiksi pureskeltu malli, eikä sitten tajuta miksi sitä sitten vastustetaan. Tämä johtuu siitä, että muutosta miettimässä ja päättämässä olleet ovat ehtineet sisäistää sen sisällön, mutta yhteisölle tieto voi tulla yllätyksenä. (Havunen–Lavikkala 2010, 23; Nummelin 2007, 115.)

Sen takia on tärkeää, että kerrot muutoksista hyvissä ajoin ja perustat ne tosiseikkoihin. Tällöin työyhteisö ehtii miettiä rauhassa itsekseen sekä yhteisön sisällä. (Luukkala 2011, 267.) Myös sinä tarvitset tietoa johdolta, jotta voit kertoa sitä eteenpäin, mutta myös luodaksesi edellytyksiä ja varmistaksesi muutoksen onnistumisen (Hyppänen 2007, 231). Tavallisesti muutosvastarintaa edeltää epäonnistunut tai keho johtaminen

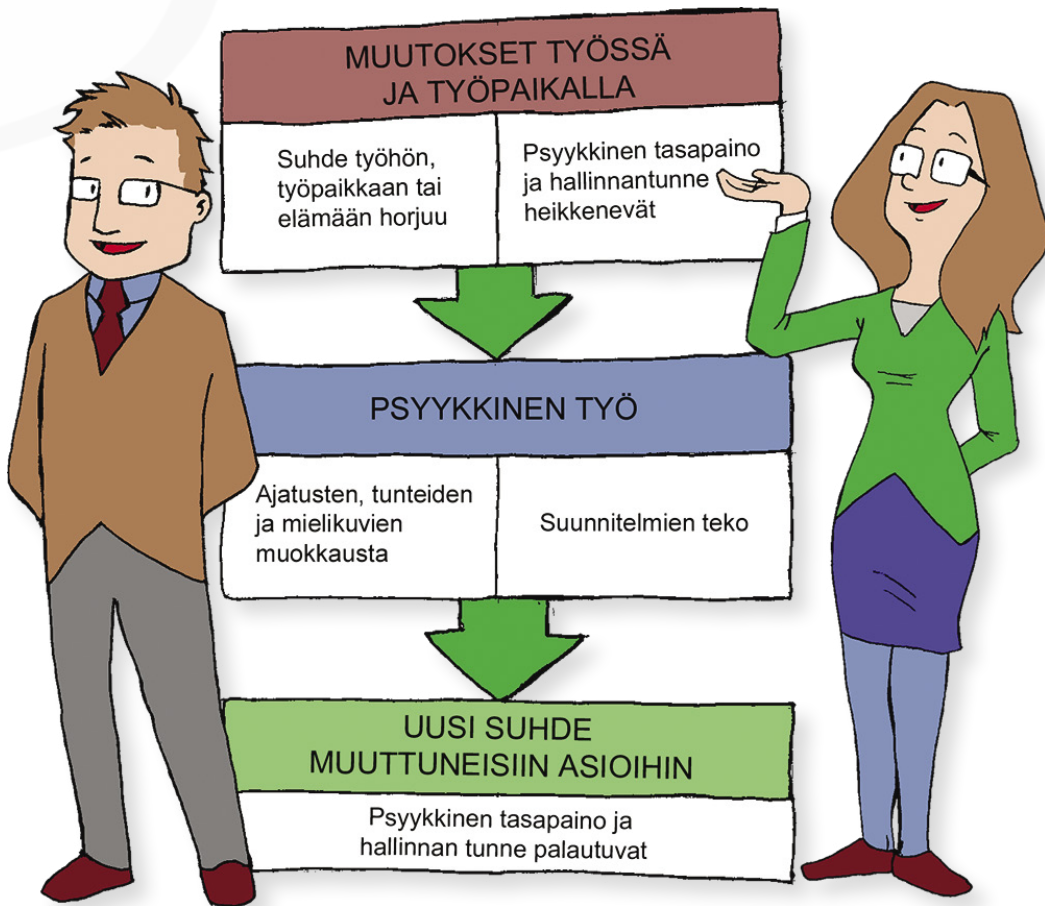
(Nummelin 2007, 116). Viesti kulkee ylemmälle johdolle viiveellä, jonne myös kentältä tuleva tieto vastalauseista kulkeutuu hitaasti, jonka aikana vastarinta voimistuu ja vaikuttaa yhä vahvemmin taustalla (Mattila 2007, 26). Yhteisön ja johdon kyky ymmärtää toistensa näkökulmia joutuu koetukselle muutoksen yhteydessä (Järvinen 2008, 143) ja oikeanlainen vuorovaikuttaminen on tärkeää, jotta väärinkäsityksiltä vältyttäisiin.

Henkilökohtaisella tasolla yllättävä muutos voi aiheuttaa erilaisia tunteita nostattavia reaktioita (Luukkala 2011, 199). Muutos voi horjuttaa työntekijän suhdetta työhön ja siten myös vaikuttaa koko hänen tulevaisuuteen sekä elämään (Järvinen 2008, 143). Tasapainon järkkyyessä muutos voi nostaa esille psykologisia puolustusmekanismeja (Mattila 2007, 23). Näitä voi olla asian kieltäminen, pelon ja epävarmuuden tunteet (Nummelin 2007, 115) tai aggressiivisuus muutosta kohtaan. Nämä näkyvät yksilön käyttäytymisessä ja argumentoinnissa. (Stenvall–Virtanen 2007, 101.) Normaali reaktio muutostilanteessa on nopea pyrkimys turvallisuuden ja tasapainon tunteen palauttamiselle (Nummelin 2007, 115). Nämä mainitut henkiset puolustusmekanismit ovat yksilön minuuden perustyökaluja. Näillä yksilö pyrkii säilyttämään toimintakykynsä myös epätavallisissa ja haastavissa tilanteissa, joissa ei välttämättä tiedä miten tulee toimia. Oikein käytettynä nämä ovat hyväksi, mutta pidemmän päälle ne hidastavat uuden omaksumista, niin yksilö- kuin ryhmätasolla (Nummelin 2007, 30), sekä kuluttavat henkistä energiaa samalla estäen aikuismaisesti toimimisen (Salmimies 2008, 197-198).

Aikaisemmissa luvuissa puhuimme psykologisesta sopimuksesta. Muutoksessa tätä voidaan helposti rikkoa, jolloin se aiheuttaa negatiivista kokemusta vastapuolella. (Stenvall–Virtanen 2007, 102.) Tämä heikentää työntekijän luottamusta sinuun, jota tarvitaan muutoksen aikana. Ilman luottamusta heillä ei ole syytä luottaa muutoksen onnistumiseen, sinulta saamiin tietoihin tai lupauksiin. Alaisesi on kyettävä luottamaan sinuun, ja tätä varten sinun on tiedon välittämisen lisäksi itse toimittava lupaamallasi tavalla (Keskinen 2005, 81). Tällöin hän pystyy luottamaan tietyn toiminnan pysyvän ennallaan tilanteista riippumatta, joka luo turvallisuuden tunnetta.

Onnistuaksesi sinun on tunnistettava avoimesti ongelmat. Vastarinnan käsittely on muutoksen johtajan vastuulla, ja nopea puuttuminen on paras tapa ennaltaehkäistä sitä. (Stenvall–Virtanen 2007, 103.) Tarjoa yhteisölle mahdollisuutta osallistua mukaan muutoksen suunnitteluun, sekä anna mahdollisuus epäillä ääneen muutosta (Havunen–Lavikkala 2010, 23). Tällöin esille voi tulla rakentavia ideoita, sekä heillä on aikaa pohtia ja sisäistää muutoksen sisältö. Tämä helpottaa työntekijöiden sopeutumista muutokseen (Nummelin 2007, 117) ja motivoi heitä sen kannalle. Muutos nimittäin vaatii oppimaan uutta vanhan tilalle, jota nopeuttaa innostava ja muutosmyönteinen työilmapiiri (Luukkala 2011, 200).

Tämä on psyykkistä työtä, jota yksilö tarvitsee saadakseen otteen muutoksesta. Keskeinen asia on sisäistää sen tarkoitus ja hyöty, koska muutosmotivaatiota ei synny ilman ymmärrystä asialle. (Järvinen 2008, 143.)



**Kuvio 13.** Psyykinen työ (ks. Järvinen 2008, 149)

Tässä psyykkisen työn vaiheessa, jota havainnollistamme kuviolla 13, sinun on tuettava yksilön tunteiden, ajatusten ja asenteiden käsittelyä, jolloin yksilö mielessään käsittelee muutoksen tuomia niin hyviä kuin huonoja puolia. Tällöin yksilö järjestelee mieltään uudelleen, jolloin tasapaino ja hallinnan tunne palautuvat. Psyykkisen käsittelyn tärkein voimanlähde on tieto, jota sinä annat kertomalla tosiasiat muutoksesta. Tätä kautta yksilö kykenee jäsentämään tapahtumia, luomaan suunnitelmia ja varautumaan tulevaan. Tällöin yksilöllä on hallinnan tunnetta elämästään. Yksilön on kuitenkin oltava myös itse aktiivinen ja vastaanottavainen, jotta hän saisi riittävästi tietoa ja ymmärtäisi sen. (Järvinen 2008, 148–150.)

Iltan psyykkistä työtä muutoksen sisäistäminen ei onnistu, jolloin yksilö jämähtää vanhoihin asenteisiinsa ja pyrkii tulkitsemaan uutta tietoa niiden mukaan. Tällöin yksilö ei välttämättä ymmärrä saamaansa tietoa oikein. (Havunen–Lavikkala 2010, 43.) Paikalleen jämähtäminen tai pikemminkin välinpitämättömyys on erittäin huono asenne muutoksen edessä. Tämä tarkoittaa, ettei yksilöllä ole mitään suunnitelmaa tai mielikuvaa, miten edetä muutostilanteessa ja tällöin muutos voi aiheuttaa ahdistusta, pelkoa ja paniikkia. Tällöin voi nousta esille aikaisemmin mainittuja puolustusmekanismeja, joilla pyritään pitämään entisestä kiinni ja henkistä tasapainoa kasassa. Tämä hidastaa uuden omaksumista, sekä epätoivoisena yksilö voi tehdä epätoivoisia ratkaisuja, joita hän katuu myöhemmin. (Luukkala 2011, 191.)

Sinun on osattava motivoida henkilöstö muutoksen kannalle. Muutos häiritsee työmotivaatiota ja työhön sitoutumista riippuen siitä kuinka hyvin hoidat muutoksen (Sundvik 2006, 120). Ihminen vastustaa luonnollisesti tuntematonta, varsinkin jos he eivät voi vaikuttaa siihen. Siksi sinun on luotava turvallisuuden tunnetta ja annettava mahdollisuus vaikuttaa. (Nummelin 2007, 116.) Jos yhteisö ei tiedä muutoksesta tarpeeksi, se ei ensinnäkään innosta olemaan muutosmyönteinen ja aiheuttaa vain rauhattomuutta, pelkoja ja huhuja tulevasta. (Järvinen 2008, 149.) Tätä ensimmäistä muutoksen vaihetta hallitaan avoimella keskustelulla (Ponteva 2010, 25).

Maslowin teorian mukaan muutos voi horjuttaa alemman tason tarpeita, jolloin yksilön huomio kiinnittyy sinne. Tällöin psyykkiselle työlle ei jää riittävästi motivaatiota. Alemmalla tasolla on turvallisuuden ja varmuuden tunne, joita vahvistamalla yksilön huomio voi kiinnittyä ylemmän tason tarpeisiin. Tämän takia sinun on selvitettävä, mitkä aiheuttavat muutoksessa epävarmuutta ja päätettävä miten näihin on reagoitava. (Sundvik 2006, 124.) Epävarmuus nimittäin aiheuttaa huhuja, jotka vaikeuttavat kokonaiskuvan syntymistä muutoksen laadusta (Järvinen 2008, 149) ja sitä kautta vaikeuttavat psyykkistä työtä muutoksen eteen.

Muutoksen onnistuneessa jalkauttamisessa on viisi vaihetta: suunnittelu-, valmistelu-, työstäminen-, toteutus- ja seurantavaihe. Ensimmäisenä aikatauluta muutos ja valitse kenen kanssa teet yhteistyötä sekä miten. Toisena vaiheena ryhdy valmistelemaan muutosta kartoittamalla sen lähtötilanne ja tarkentamalla muutoksen tavoitteet,

menetelmät ja painopisteet. (Sundvik 2006, 145.) Muutoksen suunnitteluvaiheessa harkitse sen hyödyllisyyttä suhteessa olemassa olevaan toimintaan ja kustannuksiin. Kaikkea ei voi huomioida, joten hyväksy mahdollinen kaoottisuus ja ennakoimattomuus. (Stenvall–Virtanen 2007, 43, 47.)

Tämän jälkeen tee varsinaiset päätökset, ja suunnittele tuleva toiminta. Neljäs vaihe on käytännön toteuttamisvaihe, jolloin sinun tulee huolehtia lähtöasetelmat tiimin toiminnalle, sekä edellytykset muutokselle. Viimeisenä vaiheena seuraa muutoksen etenemistä ja sen sisäistymistä yhteisöön. (Sundvik 2006, 146.) Kun onnistut muutoksen eteenpäin viemisessä, se saa aikaan hyvän työvireen yhteisössä, jolloin ollaan voiton puolella. Seuraa yhteisössä esiintyviä tunteita muutoksen suhteen, koska sitä kautta voit päätellä missä vaiheessa yhteisö on muutoksen sisäistämässä. (Luukkala 2011, 182.)

Kuten aikaisemmin olemme kertoneet, isot muutokset työelämässä voivat aiheuttaa vastustusta muutosta kohtaan, joka syntyy epätietoisuudesta sen vaikutuksista itse henkilöön. Muutos voi tuntua uhalta ja voi aiheuttaa pelkoa ja jopa vihaa. Pelkotilassa emme ole yhtä rakentavia kuin sopivasti vihaisena, jolloin kriittisyys muutosta kohtaan voi edesauttaa sen parantamista. (Luukkala 2011, 182.) Jos muutos ylittää yksilön valmiudet kohdata uutta, siitä johtuva stressi ja paine voivat ajaa hänet jopa shokkitilaan. Tällöin yksilöllä ei ole tarvittavia valmiuksia tai suunnitelmia muutoksen käsittelemiseen, eikä hän kykene käsittelemään sitä järkevästi. Muutoksesta johtuva voimakas reagointi seuraa neljää vaihetta, jotka ovat: shokki, reaktio, hyväksyminen ja uudelleensuuntautuminen. (Luukkala 2011, 183.) Shokki lamauttaa tunteet, jonka avulla yksilö säilyttää toimintakykynsä. Tämä tila voi kuitenkin mennä liian pitkälle, jolloin se myös lamauttaa toimintakykyä ja jähmettää paikalleen. Tällöin yksilö ei osaa toimia tilanteen vaatimalla tavalla ja se samalla kuormittaa kehoa. (Luukkala 2011, 184.)

Siirryttäessä reaktiovaiheeseen tunteet heräävät takaisin, jolloin muutoksen aiheuttama viha auttaa toimimaan, mutta myös surun tunne nousee esille. Tämä muutoksen surutyö on keskeinen vaihe psyykkisen työskentelyn kannalta, koska se eheyttää ja edistää muutoksen hyväksymistä. (Luukkala 2011, 184.) Suruvaiheen aikana yksilö on jo puolessa välin muutoksen hyväksymisprosessia, jolloin sitä vastaan ei hangoitella, muttei käytetä voimia sen eteenpäin viemiseen. Suru on tavallinen tunne muutoksen aikana, vaikka se olisi myönteinen, koska silloin jokin asia päättyy. Ajatus jonkun loppumisesta tuo surun tunteen. (Luukkala 2011, 182.) Suruvaiheen jälkeen yksilön sekavista ajatuksista tyhjentyneet mieli on valmis ottamaan vastaan muutoksen tuomia uusia asioita, joka on perusta uusien ajatusmallien luomiselle. (Luukkala 2011, 184.) Tällöin yksilö voi jo huomioida muutoksesta löytyviä positiivisia asioita, joka herättää ilon tunnetta ja saa hänet muutoksen kannalle (Luukkala 2011, 182).

Suruvaiheen jälkeen yksilö on hyväksymisvaiheessa, jolloin kuumina käyneet tunteet ovat jo jäähtyneet. Tällöin tapahtumat on jo hyväksytty, eikä pyritä enää pitämään kiinni vanhasta. Irrotettuaan otteen vanhoista toimintatavoista, yksilö voi suuntautua muutoksen mukaisesti, jolloin hän ei voivottele tapahtunutta vaan näkee uusien asioiden valoisan puolen. (Luukkala 2011, 184.)

## 4.4 KONFLIKTIEN VAIHEET JA VAIKUTUKSET ERI OSAPUOLIIN

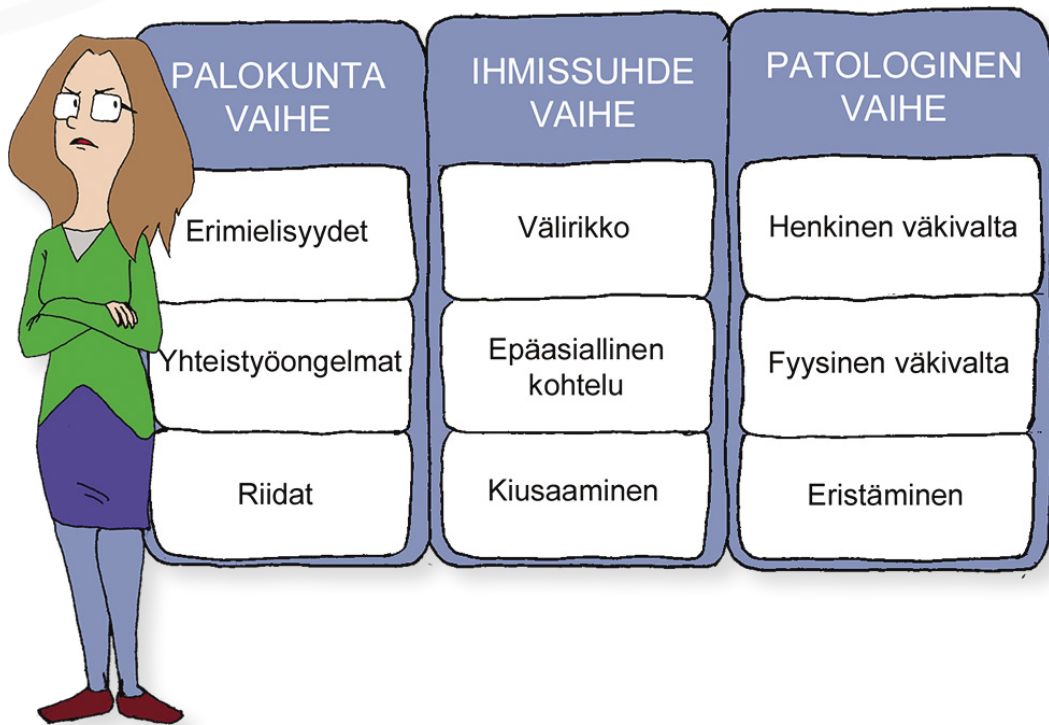
On oleellista, että tiedostat ristiriitojen kehitysvaiheet ja kuinka ne laajenevat. Tällöin sinä osaat tunnistaa tilanteen vakavuuden ja arvioida, kuinka pitää toimia. Alkuvaiheen ristiriidoissa ei välttämättä tarvita raskaita ratkaisumenetelmiä, vaan niistä voidaan selvittää puhumalla. (Havunen–Lavikkala 2010, 52.) Tärkeintä onkin nopea puuttuminen, kun huomioit ongelman.

Muutostilanteiden aikaan sinun on oltava valppaana, ja seurattava miten ryhmä reagoi siihen ja alkaako se kehittyä vai taantua. (Havunen–Lavikkala 2010, 46.) Ristiriitatilanteiden kehitysvaiheiden ymmärtäminen tuo sinulle tilaisuuden toimia käytännössä ikävän kehityksen torjumiseksi. Voit myös antaa asioiden kärjistyä konfliktiksi, jolloin osapuolet saadaan miettimään uusia ratkaisuja eripuraisuuksiin. (Havunen–Lavikkala 2010, 53.) Tämä vaatii hyvää ryhmädynamiikkaa, jotta konfliktista voidaan kehittyä, muuten se vain pahentaa asioita.

Eräs keino havainnollistaa ristiriitojen leviämistä ja personoitumista on esittää se yhteisön kehitysvaiheiden mukaan eteneviksi vaiheiksi kuvion 14 tavalla. Havunen ja Lavikkala ovat nimenneet nämä vaiheet kolmeen osaan: palokunta-, ihmissuhde- ja patologinen vaihe. Heidän mallinsa kuvastaa konfliktien eri asteiden tunnusmerkittäviä ominaisuuksia, joiden avulla voidaan arvioida kuinka vakavassa tilanteessa ollaan ja miten tulee toimia. Mallin mukaan konfliktit etenevät vaiheittain äityen yhä pahemmaksi, jonka on saanut tavallisesti aikaan jokin yksittäinen tapahtuma. Tämä tapahtumaketju aiheuttaa vihamielistä ja tunneperäistä käyttäytymistä. (Havunen–Lavikkala 2010, 54.)

Mallin ensimmäisessä vaiheessa ristiriita on tullut esille ja sen osalliset tiedostavat sen. Tämä niin sanottu palokuntavaihe on yksipuolisten käsitysten vaihe, joka on nimetty sen mukaan, että siihen liittyy palon torjunta ja sen leviämisen estäminen. Ongelmista voidaan vielä keskustella ja mahdollinen ristiriita voidaan vielä torjua, tai estää sen leviäminen kohtuullisella panostuksella. Jos tällöin ei toimita, niin osapuolten keskustelu muuttuu hiljalleen asenteelliseksi vastahangoitteluksi. Heidän suhtautumisensa toisiaan kohtaan muuttuu periaatteelliseksi, jolloin osapuolet kaivautuvat yhä syvemmälle poteroihinsa oman näkökulman kanssa. (Havunen–Lavikkala 2010, 55.)

Tässä vaiheessa osapuolet ovat siirtyneet toiseen, eli ihmissuhdevaiheeseen. Nimi tulee siitä, kun osapuolet kokevat vastapuolen todelliseksi ongelmaksi, ja varsinainen ongelman lähde unohtuu. Heidän kommunikointi keskenään typistyy vastapuolen arvosteluun ja kritisointiin, pysytellen kuitenkin muodollisten ohjesääntöjen rajoissa. Vastapuolet saattavatkin vaiheen kehittyessä ajatella, että kyseessä on kamppailu hyvän ja pahan välillä. (Havunen–Lavikkala 2010, 59.)



**Kuvio 14.** Konfliktin eteneminen (ks. Havunen–Lavikkala 2010, 53)



Osapuolet pyrkivät rakentamaan omista toimistaan ja tarkoituksistaan sivustaseuraajille myönteistä mielikuvaa, kun taas vastapuolesta keljua tai muuten negatiivista kuvaa. Tällöin vastapuolen arvostelu vielä pohjautuu toisen taitojen ja muun osaamisen arviointiin, eikä niinkään moraalien epäilemiseen. Ongelmat ovat henkilöityneet ja he yrittävät saada aikaan hyvä-paha asettelua ja uskotella muille olevansa hyvä puoli ja vastapuolen olevan paha. Tähän liittyy syntipukkien etsiminen ongelmille ja niistä syyttäminen. Varsinainen syyttely alkaa silloin, kun tilanteen ratkeamattomuuteen turhaudutaan, jolloin helposti puolustuskyvyttömiä merkitään syyppäiksi. Tämä syntipukki-ilmiö on tavallaan tiedostamaton puolustuskonkani, jonka avulla pyritään pitämään kiinni yhteisön kanssa pysyvyydestä. Syyllistämällä jotakuta toista säästetään itse syyllisyyden tunteelta. (Havunen–Lavikkala 2010, 60.)

Lopulta päädytään vaiheeseen, jolloin kumpikaan osapuoli ei voi perääntyä häviämättä niin sanottua taistelua ja hukkaamatta uskottavuuttaan. Konflikti on pahimmillaan kuin koskaan ja siihen vedetään mukaan lisää sivullisia. (Havunen–Lavikkala 2010, 62.) Tällöin konflikti on siirtynyt viimeiseen, patologiseen eli sairaalloseen vaiheeseen, jolloin osapuolten silmissä vastustajalla ei ole enää ihmisarvoa. Heidän pääprioriteetti on vastapuolen hoitaminen pois päiväjärjestyksestä, jolloin myös osapuolten yhteisen ratkaisun saavuttaminen ei enää ole mahdollista. Tämän sairaalloseen tilanteen alkuvaiheessa vastapuolet pyrkivät yksinkertaisesti tuhoamaan toisensa, kuitenkin siten että turvaavat oman selustansa. Patologisen vaiheen lopullisessa osassa omasta itsestä huolehtimisella ei ole enää merkitystä, vaan toisen täydellisellä hävittämällä itsestä piittaamatta. (Havunen–Lavikkala 2010, 65.)

Työyhteisöissä harvoin päädytään tähän kolmanteen, eli patologiseen vaiheeseen, koska todellisuudessa käytännön toimet aloitetaan jo ihmissuhdevaiheessa. Jos nämä eivät toimi, niin silloin sinun on tehtävä perustavanlaatuisia järjestelyitä työyhteisössä ongelman korjaamiseksi. (Havunen–Lavikkala 2010, 66.)

*”Yhteisössä oli kaksi riitapukaria, joiden välinen yhteistyö oli ollut tukalaa jo pitkän aikaa. Tämä johti siihen, etteivät he voineet keskustella toistensa kanssa ilman molemminpuolisia väärinkäsityksiä tai loukkaantumisia. Tilanne ajautui hiljalleen siihen, että yhteisössä energia käytettiin ristiriidan pyörittämiseen eikä yhteisössä voinut olla neutraalina, vaan joutui olemaan jommankumman puolella.*

*Esimes pyrki ratkaisemaan tilannetta ottamalla molemmat keskusteluun luokseen, mutta tämä aiheutti vain ongelmien suurenemisen. Molemmat kokivat, että vastapuoli oli puhunut heistä paikkansapitämättömiä asioita. Seuraavakaan keskustelu ei auttanut, jolloin esimies oli voimaton tilanteen edessä ja hankki työpaikkasovittelijan apua.*

*Kun asiaa käytiin läpi työpaikkasovittelijan kanssa, molemmat osapuolet ottivat tilanteen vakavammin. Keskustelun aikana saatiin sopu, jossa molemmat pyrkivät toimimaan asiallisesti ja sovittiin seurannasta.”*

Esimerkissä ongelma oli edennyt jo ihmissuhdevaiheeseen ja alkoi lähestyä hiljalleen patologista vaihetta. Esimies hankki ulkopuolisen tahon avuksi, koska ei itse kyennyt hoitamaan tilannetta. Tämä lisäsi tilanteen vakavuuden tunnetta, jolloin osapuolet ymmärsivät paremmin sen merkityksen, sekä ryhtyivät käyttäytymään aikuismaisemmin.

Ristiriitatilanteissa mitättömät pikkuasiat kasvavat tärkeämmäksi kuin ovatkaan. Kun konflikti aiheuttaa työntekijässä välittömän reaktion, tulee hän monesti toimineeksi tietyillä toimintatavoilla, jotka hän on oppinut aikaisemmin. Konfliktin edetessä pidemmälle yksilö alkaa toimia yhä tunneperäisemmin ja lapsellisemmin, kun taannutaan ristiriitojen ratkaisussa lapsena opittuihin keinoihin. Samalla tavoitteiden saavuttamisen järkipärisyys himmenee. (Havunen–Lavikkala 2010, 44.)

Masennuksesta kärsivällä on monesti myös selvästi havaittavaa ahdistusta. Tämä on yksi elämään kuuluvista tunteista, varsinkin suuren muutoksen tuulen puhaltaessa se on ihan normaalia. Kun tunne voimistuu, se alkaa myös vaikuttaa tavallisten tehtävien suorittamiseen. Ahdistunut ihminen alkaa käyttäytyä hankalissa tilanteissa epäkympsemmin sekä tunteikkaammin. (Havunen–Lavikkala 2010, 80.) Tämä aiheuttaa kierteen konfliktitilanteissa, jolloin yksilölle aiheutuu ongelmasta ahdistusta, josta seuraa käyttäytymisen taantuminen, joka taas ajaa ristiriitaa yhä syvemmälle suon silmään.

Ihminen yrittää pitää oman minäkuvansa eheänä. Saadessamme negatiivista palautetta, joka ei sovi maailmankuvaamme, meidän psyykeen sisäiset suojelukoneistomme tukevat meitä päästäksemme takaisin tasapainoon. (Nummelin 2007, 30.) Väkivalta henkisellä tasolla on monesti näkymätöntä, hiljaista painostusta ja sosiaalista pois-sulkemista (Nummelin 2007, 83). Tällä tavoin pyritään rikkomaan kiusatun psyykettä ja horjuttamaan hänen henkistä tasapainoa. Pyrkimyksenä on saada toinen rikki, joko tietoisesti tai tiedostamatta. Jotkut ihmiset nimittäin pitävät asioiden rikkomisesta, koska se antaa vallan ja voiman tunnetta.

Kun ihmisten väliset suhteet ovat solmussa, se vie voimavaroja kaikilta työyhteisössä ja haittaa yrityksen perustehtävän hoitamista. Tällöin myös yhteistyö vaikeutuu, jolloin tieto ei kulje kunnolla ja se jarruttaa osaltaan muutoksia ja uudistuksia. (Nummelin 2007, 86.)

Konfliktit aiheuttavat työpahoinvointia. Jos niihin ei puututa tarpeeksi ajoissa, yritykselle voi tulla tarpeettomia kuluja niiden ratkaisemisesta ja asioiden hoitamisesta myöhemmin kuntoon. Kun työpaikalla voidaan pahoin, saattaa se johtua siitä, että työt eivät suju tai on epäselvää kuinka tehdä töitä. Työpahoinvointi ei jysähä kerralla

päälle ukkosmyrskyn tavoin, vaan sen tunnusmerkit voi nähdä paljon aikaisemmin. Aina näitä merkkejä ei huomata tarpeeksi aikaisin, jotta niihin pystyttäisiin tarpeeksi nopeasti puuttumaan. Tässä tapauksessa pätee kuitenkin sanonta, parempi myöhään kuin ei milloinkaan. (Havunen–Lavikkala 2010, 74.) Näitä työpahoinvoinnin merkkejä ovat muun muassa lisääntynyt stressi, työuupumus, ahdistuminen ja masentuminen. Olemme kertoneet näistä oireista tarkemmin Henkinen väsymys -alaluvussa.



# 5. ONGELMIEN RATKAISEMINEN

## 5.1 LÄHTÖKOHDAT ONGELMAN RATKAISEMISELLE

Sinun pitää esimiehenä tarkkailla tilanteita ja puuttua aktiivisesti epäkohtiin, jotta työyhteisö pysyisi terveenä ja olisi toimintakykyinen. On monenlaisia tapoja huolehtia työyhteisöstä, esimerkiksi pitämällä valmentavia keskusteluita, antamalla palautetta ja viimeisimpänä keinona purkaa työsuhde. Oikean puuttumistavan määrittelevät tilanteiden vakavuus sekä toistuvuus. Ristiriitatilanteet sinun pitää selvittää saman tien, silloin kun niistä alkaa näkyä ensimmäisiä signaaleita. (Laine–Surakka 2011, 193.) Havaitessasi ongelman, tutki liittykö se rakenteellisiin vai henkilölähtöisiin ongelmiin, tai onko syy molemmissa. Eroteltuasi ongelman syyn, osaat hakea ratkaisua oikeasta paikasta. (Järvinen 2014.)

Mitä enemmän ihmisillä on tietoa ja hallintaa pienistä asioista, sitä enemmän he tuntevat pystyvänsä vaikuttamaan isompiin asioihin ja ymmärtävät paremmin muun muassa muutoksien kokonaiskuvaa. Tämä perustuu siihen, että yksilö haluaa tuntea pystyvänsä vaikuttamaan omaan tulevaisuuteensa. Tiedon puute ja hallitsemattomuus aiheuttaa yksilössä ja yhteisössä huolestuneisuutta ja epävarmuutta, koska he eivät tunne voivansa vaikuttaa tulevaan. (Havunen–Lavikkala 2010, 24.) Ennaltaehkäistäksesi tällaista, järjestä riittävästi tiedotustilaisuuksia ja kuuntele mitä yhteisön jäsenillä on sanottavanaan, sekä pyri antamaan yhteisölle selkeitä tavoitteita. Tiedottaessa tai keskusteltaessa vaikka ongelmista, tarjoa jokaiselle tilaisuus tulla kuulluksi ja pyri organisoimaan tilaisuus kaikille sopivaan ajankohtaan. (Havunen–Lavikkala 2010, 24; Luukkala 2011, 185.)

Monesti on vaikea puuttua toisen tekemisiin, mutta tällöin sinun tulee miettiä mihin johtaisi se, ettet puutu tilanteeseen. Näin saat mielikuvan, kumpi on pienempi paha ja siten selville pitäisikö asiaan puuttua. Kun huolestut tai joku toinen kertoo huolestuneensa työkaveristaan, tulee asiaa lähteä selvittämään vaikka keskustelemalla yleisiä asioita, kuten kysymällä mitä kuuluu ja oletko kunnossa. (Laine–Surakka 2011, 189.)

Lisäksi ulkopuolisella asiantuntijalla voit todennäköisesti selvittää tarkemmin työn tavoitteet, toimenkuvat ja yhteistyösuhteet, mikäli nämä tuntuvat olevan hukassa ryhmältä (Keskinen 2005, 43).

Kun henkilö jatkuvasti jättää noudattamatta yhteisön käyttäytymissääntöjä tai sopimuksia, hänen toimintansa osoittaa että kyse on yksilön ongelmasta. Käyttäytyessään tällä tavalla, hän ei toimi odotusten mukaisesti ja rikkoo näin työtehtävän, työpaikan tai organisaation sääntöjä. (Sundvik 2006, 43.) Ihmisten väliset suhteet voidaan mieltää sosiaalisiksi peleiksi, joissa valta ja tunteet ovat tärkeimpiä. Toisinaan eräät ryhmän jäsenet haluavat pelata näitä pelejä, koska ne tuovat heille voiman tunnetta ja osa haluaa ottaa osaa hetken. Näissä peleissä pelivälineinä ovat usein mustasukkaisuus ja kateus, jotka ovat vaarallisia. Joskus yksilö ajautuu osaksi näitä pelejä, vaikkei haluaisi olla niissä mukana ollenkaan. (Luukkala 2011, 226.)

Psykologisesti katseltuna yksilön inhimilliseen puoleen sisältyy aikaisemmin mainittujen puolustusmekanismien käyttäminen. Nämä mekanismit ovat yksilön käytäntöjä haastavissa tilanteissa, joissa hän ei tiedä kuinka toimia. Ne voivat tarttua laajemmalla tasolla katseltuna myös organisaation käyttöön ja osaksi sen kulttuuria. (Nummelin 2007, 30.) Sinun kannattaa opetella tunnistamaan näitä puolustusmekanismeja ja purkaa niitä tarvittaessa, koska vaikka näiden mekanismien on tarkoitus suojata mieltä, ne voivat myös kahlita sen. Seuraamalla kuinka yhteisö ja yksilöt reagoivat tietynlaisissa tilanteissa, ja miten tämä vastakaiku vaikuttaa takaisin tilanteeseen, näet organisaatiossa vallitsevia puolustautumiskeinoja.

Sinun pitää esimiehenä olla ensimmäisenä purkamassa ristiriitatilanteita, ja joskus tähän tarvitaan työyhteisön ulkopuolista apua (Sundvik 2006, 47). Eräänä tärkeimpänä keinona ongelmien purkamisessa pitäisimme ongelmien muuttamista tavoitteiden muotoon. Sinun ei tarvitse joka kerta puhua suuresti itse ongelmasta, sillä konsteja etenemiseen löytyy, kun pulma on muovailtu päämääräksi. Tätä ei tule tehdä kiireellä, vaan varaa siihen riittävästi aikaa. Esimiehenä sinulla tulee olla kyvykkyyttä luoda työntekijöille heille sopivia tavoitteita ja resursseja, sekä myös pystyä tarvittaessa auttamaan ahdistunutta ja huolissaan olevaa työntekijää. (Hirvihuhta–Litovaara 2003, 121.) Asenteesi ongelman hoitamiseen on ratkaiseva tekijä. Älä jätä huomioimatta, tai pyyhi asiaa maton alle, mikäli joku työyhteisöstä tulee raportoimaan häneen suuntautuvasta kiusaamisesta. Asenteesi, tai oikeastaan puute asennoitua ongelmaan oikein, voi romahduttaa henkisesti kiusaamisesta kärsivän. Vaikka kiusaamisen perusteet ovat työsuojelulainsäädännössä määritelty, useimmiten ongelmasta ei uskalleta kertoa heti, jolloin apua pyydetään vasta kun tilanne käy sietämättömäksi. Jos tällöin kiusattu ei saa sinulta tukea asian ratkaisemiseen, hän voi vaipua toivotonmuuteen tilanteen edessä. Tämä kiusaamisen ohessa voi johtaa lopulta työkyvyttömyyteen, koska työskentely on epämiellyttävää ja stressaavaa. (Nummelin 2007, 83, 85.)

Huomioi hakiessasi oikeanlaista asennoitumista tilanteeseen, ettei kyse tavallisesti ole vain yhdestä kiusaamiskerrasta, vaan se on jatkuva ja pitkään kestänyt prosessi. Sen aikana kiusattu on ollut avuton, eikä ole kyennyt puolustautumaan kiusaajaa vastaan. (Havunen–Lavikkala 2010, 105.) Purkaessasi kiusaamistilanteita, muista ottaa molemmat osapuolet huomioon ja keskustella heidän kanssaan (Nummelin 2007, 85), nimittäin joissakin tapauksissa voi ilmetä, että vastapuoli ei ole tajunnut kiusaavansa.

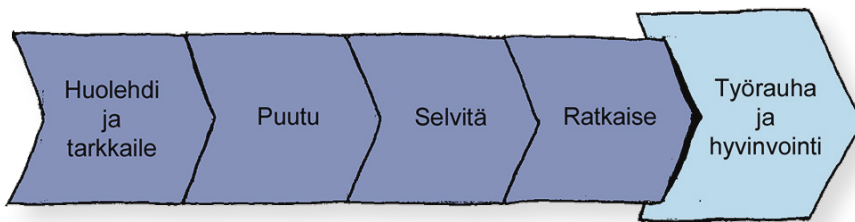
Kukin kokee vuorovaikutuksen omalla tavallaan, se mikä toiselle on vain huumoria, saattaa toiselle olla loukkaavaa piikittelyä. Jatkuvana se alkaa tuntua vastapuolesta kiusaamiselta. Tällaisessa tapauksissa koetun kiusaajan pitää katsoa tarkemmin käyttäytymistään, sekä vastapuolen poisoppia yliherkkyyttään. Kiusaamisen tunnusmerkkinä voi pitää sen pitkäkestoisuutta ja tarkoituksenmukaisuutta, mutta myös molemminpuoliset kokemukset sekä kokonaistilanne pitää huomioida tilannetta selviteltäessä. Tämän takia negatiiviset tuntemukset eivät automaattisesti tarkoita kiusaamista, koska näitä voi tulla esimerkiksi käsiteltäessä yhteisiä ongelmia. Sinun osalta ei ole kiusaamista jos annat aiheellisen huomautuksen tai ohjaat perustellusti työterveyshuoltoon. Vinkkinä kerrottaneen, että sinun kannattaa välttää tarpeetonta vitsinkerrontaa, mikäli et ole varma vastapuolen reaktiosta. (Haapalainen 2007, 169; Havunen–Lavikkala 2010, 105; Laine–Surakka 2011, 183; Luukkala 2011, 223.)

Pelkästään lain mukaan olet jo velvollinen puuttumaan ongelmatilanteisiin (TTL 23.8.2002/738 5.28§), mutta myös työhyvinvoinnin vuoksi sinun täytyy toimia. Pyri estämään tällaisten tilanteiden syntyminen alkujaan ja reagoi heti, kun ensimmäisen kerran kuulet mahdollisista ongelmista. Itse laki ei kuitenkaan anna ohjeita, miten sinun tulee selvittää kiusaamistilanne, vaan pitää tärkeimpänä asiattoman käyttäytymisen loppumista. Täten sinun täytyy itse harkita miten toimit näissä tilanteissa. Jos hankalat tilanteet ovat sinulle uusia, kannattaa konsultoida asiaan perehtyneitä henkilöitä tai pyytää apua ylemmältä esimieheltä. Lähtökohtana voi pitää asioiden selvittämistä ryhmän sisällä työnantajan ja yhteisön kesken. Ratkaisuihin tarvitsit objektiivista ajattelua ja tervettä järkeä, älä ala heti olettamaan jotakuta syylliseksi. (Haapalainen 2007, 169; Havunen–Lavikkala 2010, 111.)

## 5.2 KOKONAISPROSESSI, PÄÄTÖKSENTEKO JA JÄLKIPUINTI

Esimiehenä sinun tulee muistaa kuunnella kaikkia riidoissa olevia osapuolia, jotta he voivat kertoa omat näkemyksensä asiasta. Näin saat tilanteesta paremmin selkoa ja sinulle muodostuu ongelmasta kokonaisvaltainen käsitys. Joskus riitojen sopimiseen auttaa jo se, että puhuttelet molempia riittelijöitä erikseen. Näin he tiedostavat olevansa seurannan alaisina ja kenties alkavat käyttäytymään paremmin. (Luukkala 2011, 224.)

Ristiriitoja käsitellään seuraavasti: ensin pitää tunnistaa ongelma, jonka jälkeen se otetaan puheeksi ja aletaan käsitellä, sitten ratkaistaan ja päätetään vastuun jakaminen ja sovitaan seurannasta ja palataan arkeen. Tätä prosessia havainnollistetaan kuviossa 15 ja tilanteeseen puuttumista kuviossa 16. Kun alatte keskustella ongelmasta yhdessä, varaa sopiva tila, joka on rauhaista, sekä valitse kaikille sopiva hetki, jolloin kaikilla on keskustelulle aikaa. Sinun tulee puhua selvästi ja rauhallisesti, kuuntelijat huomioiden, mennä suoraan asiaan, pysyä faktoissa ja olla ystävällinen. Esitä läsnäolijoille huolesi ja asiat, joita olet huomannut. Yrittäkää yhdessä keskustelemalla löytää asioihin ratkaisuja, tarvittaessa harkita ulkopuolista apua ja mietiä millaisia muutoksia työhön tarvitsette. Sitten sopikaa seurannasta, jotta asiat muuttuisivat varmasti, sekä mahdollisesta uudesta tapaamisesta. (Sundvik 2006, 46.)



**Kuvio 15.** Esimiehen työsuojeluvastuu: jaksaminen ja häirintä (ks. Havunen–Lavikkala, 122)



**Kuvio 16.** Ongelman suhteutus ja prosessin eteneminen (ks. Havunen–Lavikkala 2010, 58)



*”Esimies muutti yksiköstä toiseen ja pian hän sai palautetta erään työntekijän työntöön tavoista. Yhteisön muiden jäsenten mukaan kyseinen henkilö ei tehnyt hänelle kuuluvia tehtäviä ja toimii väärin. Useimmat olivat sitä mieltä, että asiasta oli keskusteltu, eikä henkilö ollut muuttanut toimintaansa siitä huolimatta, ja siksi ajattelivatkin kyseisen työntekijän olevan haitaksi.*

*Yksikön esimies päätti seurata tilannetta ja yksilön tuloksia muihin verrattuna ja huomasi näissä olevan selvä ero.*

*Esimies otti tämän esille seuraavassa henkilön yksilökeskustelussa, jolloin hän huomasi ettei itse henkilölle oltu mainittu asiasta mitään. Henkilö sanoikin, ettei ollut saanut palautetta työntööstään ja oli uskonut tekevänsä asiat kuten ne pitää. Tämän jälkeen henkilö pystyi uudelleen perehdytyksen avulla parantamaan toimintatapaansa oikeiksi.”*

Tässä esimerkissä ongelmana on ollut työntekijän oman näkökulman huomiotta jättäminen sekä palautteen antamisen puute. Käytännössä tämä on työpaikoilla usein ilmentyvä ongelma, jossa asiasta keskustellaan kaikkien muiden kanssa paitsi asianomaisten, jonka vuoksi ihmetellään, miksei muutosta tapahdu (Järvinen 2008, 96). Tämän lisäksi alkuvaiheen perehdyttämisessä ei ole onnistuttu, koska työntekijän toimenkuva on jäänyt epäselväksi. Tämän takia henkilön uudelleen perehdyttäminen työhön oli tarpeen. Yksikön aikaisempi esimies oli epäonnistunut kyseisen henkilön perehdytyksessä ja sen seurannassa, jonka vuoksi ongelmat kantoivat näinkin pitkälle.

Ristiriita tulee ratkaista nopeasti, varsinkin silloin kun se on alkaa paisumaan. Nopeasti pahenevassa ongelmassa voit aluksi vaihtaa osapuolten työvuoroja, siten etteivät he ole samaan aikaan töissä ja näin luoda heille välimatkaa toisistaan. Myös toimenkuvan muutokset ja työryhmien vaihdokset ovat mahdollisia keinoja. Kun tilanne on jo hieman rauhoittunut, on keskustelun aika, jolloin voidaan käydä läpi yhdessä tilanteeseen johtaneet syyt, sekä sopia seurannasta ja kehityksen jatkumisesta. Päätäkää samalla miten tulette asiaan palaamaan jälkeinpäin. Kiusaamistilannetta ei kannata ratkaista pelkästään kiusaajaa rankaisemalla, koska siitä ei useimmissa tapauksissa ole apua. Se saattaa jopa aiheuttaa vastakkaisen tilanteen, jossa kiusaaja uskookin olevansa kiusattu ja ollaan taas alkutilanteessa. (Havunen–Lavikkala 2010, 109.)

Kuten olemme aikaisemmin maininneet, kiusaamisessa on kolme tahoja, kiusaaja itse, uhri ja yleisö, joka vain seurailee sivusta tapausta. Yleisössä vallitseva pelko selittää sivustaseuraajien kyvyttömyyden puuttua tapahtumiin. (Luukkala 2011, 223.) Jos yhteisö kokee voivansa luottaa sinun ongelmanratkontakykyyn, he voivat ylittää tämän pelon ja ilmoittavat kiusaamis- ja muista ongelmatilanteista paremmin, jolloin ne saadaan alkuunsa tukahdutettua.

Ensimmäisessä vaiheessa, eli palokuntavaiheessa, sinun tulee esimiehenä tarkentaa ongelman ydin, siihen liittyvät riitapukarit ja käydä läpi miten se on häirinnyt työn suorittamista. Tarkastele myös miten asiaa on aikaisemmin yritetty ratkaista, sekä mitä ovat muut ratkaisuvaihtoehdot. Toinen vaihe on mitoitaa ongelma, niin että selvitetään miten se näkyy toiminnan tavoitteissa ja havainnollistaa, miten se on haitaksi yrittäessä saavuttaa tavoitteita. Samalla sinun pitää aikaansaada selkeä päätös siitä, että ryhmä tahtoo muuttaa vallitsevaa tilannetta ja toimittaa ongelmat takaisin niiden muodostumispaikkaan. Kolmas vaihe on sellainen, missä jokainen osapuoli saa tulla käsittelemään ongelmaa, silloin selvitetään käsittelyprosessin vaiheet, päätetään siihen osallistuvat, sekä sen työtavat ja aikataulu. (Havunen–Lavikkala 2010, 58.)

Neljännessä vaiheessa tarkennetaan tavoitteet ja tehtävät, parannetaan työn organisoitua, käydään läpi yhteiset pelisäännöt ja järjestetään palavereita säännöllisesti. Keskustelemalla yhdessä sovitaan ongelmien korjaamisen toimenpiteet. Viidennessä vaiheessa tehdään toimintasuunnitelmasta kirjallinen ja päätetään sen seurannasta. Erityisesti tässä vaiheessa sinun tulee laittaa ylös, millaisia toimenpiteitä on seurannan aikana tehty asioiden ratkaisemiseksi. (Havunen–Lavikkala 2010, 59.) Nämä kaikki vaiheet havainnollistetaan kuviossa 16 yhtenäisenä prosessina.

Tilanteen pahentuessa seuraa ihmissuhdevaihe. Palokuntavaiheessa kykenit yhdessä osapuolten kanssa keskustelemalla hakemaan ratkaisua ongelmaan, mutta ihmissuhdevaiheessa toimitaan ensin toisin. Siinä ei lähdetä heti koko porukalla saman pöydän ääreen, koska ihmissuhteet ovat ehtineet tulehtua. Kuuntele ensin jokaisen yksilön mielipide kerrallaan, ja anna heille tilaisuus käydä läpi tunteita ja kokemuksia, sekä mielipiteitä tilanteeseen johtaneista syistä. Varsinaista tilannetta päästään käsittelemään sen jälkeen, kun kokemukset on kuunneltu. Sen läpikäyminen on hyvä aloittaa niin, että yksilöt täsmentävät aluksi itselleen omat näkemyksensä työn sujuvuudesta ja sen hetkisestä työtilanteesta. Tässä vaiheessa tapausta on tarkasteltava perustehtävän toteuttamisen kannalta, koska se on jo häiriintynyt. (Havunen–Lavikkala 2010, 63.)

Tärkeintä on saada osapuolten väliset suhteet sille tasolle, etteivät heidän ongelmansa haittaa enää työskentelyä. Tämän jälkeen pyri parantamaan heidän välejänsä kitkattomaksi. Älä päästä ongelmia etenemään patologiseen vaiheeseen, vaan tee radikaalejakin ratkaisuja tilanteen purkamiseksi. Tällaisia ratkaisuja ovat toimenkuvan ja työkuva muutokset, varoituksen antaminen ja lopulta irtisanominen. Ennen irtisanomista, anna työntekijälle ensin varoitus ja mahdollisuus parantaa tapansa. Ole tällaisessa tilanteessa yhteydessä myös henkilöstöhallintoon. (Havunen–Lavikkala 2010, 120.)

Suhtaudu kiusaamistilanteisiin aina vakavasti, ja katkaise tilanne heti. Kuten on aikaisemmin mainittu, työturvallisuuslakikin käskee sinua hoitamaan häiriötekijät pois. Tarkoituksena on saada kiusaaminen loppumaan. Kiusaamistilanteessa toimitaan

samalla tavalla kuin ihmissuhdevaiheessa, eli keskustele molempien osapuolien kanssa erikseen ja sitten yhdessä. Kuuntele molempien näkemykset ja kokemukset, tapahtuman kulku ja sovi toimenpiteistä jatkossa. Jos tuntuu siltä, voit tarvittaessa antaa työterveys-huollon johtaa tätä keskustelua. Tässäkin tapauksessa seuraa tilanteen kehittymistä, jotta tiedät onko ongelma oikeasti ratkennut vai jatkuuko se. (Havunen–Lavikkala 2010, 120.)

### 5.3 ONGELMIEN ENNALTAEHKÄISY

Parhaimmassa tilanteessa ristiriitoja ei ehdi kehittyä, kun sinä sammutat ne alkuunsa. Ideana varhaisessa puuttumisessa on vaihtoehtojen määrä, koska niitä on siinä vaiheessa vielä paljon. Tilanteen edetessä syvemmälle, myös vaihtoehtoiset ratkaisutavat vähenevät, eikä tällöin välttämättä hyvää ratkaisua enää ole vaan joudut valitsemaan niin sanotun pienimmän pahan. Kun otat ongelman ajoissa puheeksi, voit poistaa ongelman syyn aikaisemmin kuin siitä kehittyy muita ongelmia, kuten ahdistusta tai masennusta. (Laine–Surakka 2011, 189.) Ongelmien ratkaiseminen alkuvaiheessaan ei ole hyödyllistä vain työntekijälle tai ryhmälle, vaan myös sinulle. Tällöin sinun ei tarvitse käyttää voimavaroja myöhemmin pahempien tilanteiden ratkaisemiseen, sekä kaikkien osapuolien kärsimykset vähenevät. Myös yritykselle tämä tuo kustannus-tehokkuutta, kun ongelmat eivät häiritse perustehtävän toteuttamista. (Sundvik 2006, 46.)

Seuraamalla työryhmäsi hyvinvointia ja toimivuutta arkipäiväisissä tilanteissa, tapaamisissa ja kehityskeskusteluiden aikana olet herkempi havaitsemaan kyteviä ongelmia, joka edistää niiden aikaista ratkaisemista. (Sundvik 2006, 41.) Kun olet läsnä työyhteisössä, huomaat paremmin yhteisön sisäisten mielialojen vaihtelut. Näihin kannattaa kiinnittää huomiota varsinkin silloin, kun tunteet ja asenteet kärjistyvät jo pienistä törmäyksistä. Käytännössä tämä tarkoittaa, ettei yhteisöllä ole lainkaan konfliktien sietokykyä. (Lassila 2002, 39.) Se, miksi yhteisössä on kiristynyt ilmapiiri, voi johtua muun muassa muutoksista tai taloudellisesta epävarmuudesta.

Yrityksen johtotaso kerää erilaisilla kyselyillä tietoa yhteisön hyvinvoinnista, kuten työtyytyväisyys- ja ilmapiirikartoituksella. Näillä voidaan saada luotettavampaa tietoa, mutta he eivät välttämättä ymmärrä kokonaiskuvaa pelkästään kyselyillä, koska heillä ei ole kokemusta kentältä. Ole johdon kanssa aktiivisesti yhteydessä, jotta sinun ja kyselyiden tieto tulee hyödynnettyä, jolloin senhetkinen tilanne ymmärretään paremmin. (Aaltonen ym. 2004, 123.)

Helposti käy niin, ettei näitä kartoituksia ja kehityskeskusteluita käytetä hyödyksi ja täten ne ovat vain irrallisia asioita, jotka on pakko hoitaa. Näiden keskusteluiden tarkoitus on nähdä työntekijöiden sekä yhteisön senhetkinen työhyvinvointi, sekä

muun muassa onko yrityksen strategia sisäistetty. Säännöllisillä kartoituksilla voidaan vertailla tapahtuneita muutoksia keskenään ja puuttua epäsuotuisiin muutoksiin. Kehityskeskustelut taas ovat prosessi, joihin sinun itse on valmistauduttava, jotta voit antaa palautetta ja vastaanottaa sitä, sekä arvioida yksilön tilannetta. Tällöin voit asettaa yksilölle tavoitteita, mutta hän voi esittää omia toiveitaan työhön liittyen. Sinun vastuullasi onkin, että näiden tavoitteiden seuranta toimii, koska ilman sitä keskustelu on voinut olla yhtä tyhjän kanssa. (Meretniemi 2012, 63.) Näiden keskustelujen yhteydessä voi ilmetä yhteisön sisällä kytteviä ongelmia, joita et muuten huomaisi.

Jokainen meistä tulkitsee näkemäänsä ja kuulemaansa hieman eri tavoin ja omien kokemusten kautta. Tämä tai ylitulkinta voi johtaa toisinaan väärin tulkintoihin tilanteen oikeasta puolesta, koska usein jätämme kysymättä toiselta osapuolelta heidän mielipidettä ja pysymme omassa alkuperäisessä ajatuksessa. (Nummelin 2007, 86.) Kun työryhmä on suhteellisen pieni, niin jokainen sen jäsen oppii tuntemaan toisiaan ja heidän ajatusmaailmojaan. Tällöin väärinkäsitysten määrä vähenee. Ryhmätyöskentelyä vaativissa tehtävissä ryhmän vuorovaikutus toimii parhaiten noin kahdeksan hengen ryhmässä, mutta suhteellisen hyvin aina 15 hengen ryhmiin. Tällöin sinäkin opit tuntemaan ryhmän jäsenet tarkemmin ja pysyt ajan tasalla yhteisön ilmapiiristä ja yksilöiden työstä, jolloin tiedottaminen ja johtaminenkin on vaivattomampaa. (Laine–Surakka 2011, 80.) Juurikin tiedottamisella ja työntekijöiden yhteishengellä voidaan estää väärintulkintoja, jotka voivat kertyessään aiheuttaa ongelmia.

Kun esille tulee kehityskeskustelun tai muun kautta tilanne, jossa työntekijän käyttäytymisessä on selvä muutos, tarkastele sitä tarkemmin. Näitä muutoksia voivat olla työkyvyn ja työn laadun lasku, tuloksellisuuden heikentyminen tai muun muassa alkoholin ongelmakäyttö. Näiden esiintyminen voi johtua yhteisön konflikteista tai henkilöön kohdistuvasta kiusaamisesta. (Sundvik 2006, 45.) Sinun kuuluu tarkkailla ja mennä väliin tällaisissa tilanteissa. Voit saada vastaavia asioita tietoosi työterveyshuollon, luottamushenkilön tai muiden työntekijöiden välityksellä, mutta samalla tavalla sinun on hoidettava asia kuntoon. (Havunen–Lavikkala 2010, 123.)

Jos kyse on henkisestä kiusaamisesta, niin asiasta on keskusteltava tarkemmin osapuolten kanssa, koska taustatekijät ovat epäselvät ja monimutkaiset. Tämä monimutkaisuus liittyy kiusaamisen motiiveihin, kuinka se koetaan ja miten reagoidaan. Siihen puuttuminenkin on sivustaseuraajilta sinänsä vaikeaa, koska se ei ole konkreettista tekemistä ja pelätään mahdollista kosta tai joutumista uhriksi. Tämä pelko hälvenee, jos yhteisö luottaa kykyihisi hoitaa tällaiset tilanteet, jolloin he uskaltavat tulla kertomaan kiusaamisesta. Tähän vaaditaan hyvää kontaktia yhteisön kanssa, mutta siihen liittyy riskinsä. Mikäli olet liian läheinen alaisten kanssa, sinun osalta asioihin puuttuminen voi tuntua kiusalliselta tai jopa ristiriitatilannetta hoitessasi toinen osapuoli luulee sinun asettuvan häntä vastaan. (Havunen–Lavikkala 2010, 108.)

Ennaltaehkäistäkseen ongelmien syntymistä olennainen asia on luoda yhteiset pelisäännöt. Näiden tärkeydestä olemme kertoneet pitkin käsikirjaa ja alussa sen mihin ne pohjautuvat. Sinun ei pidä luoda itse pelisääntöjä ryhmällesi, vaan miettiä ne heidän kanssa (Nummelin 2007, 47), jotta ne vastaisivat ryhmäsi tarpeita. Pelisääntöjen luomista helpottaa niiden miettiminen erilaisten kysymysten kautta. Ottaessanne nämä säännöt käyttöön, muista seurata niiden omaksumista yhteisössasi, etteivät ne olisi turhia. Säännöissä tuleekin lukea myös mitä seuraa niiden rikkomisesta tai seuraamatta jättämisestä. (Nummelin 2007, 87.) Aika ajoin näitä sääntöjä pitää päivittää uusien tilanteiden vuoksi, ja tätä kehitystarvetta voit löytää keskustelemalla. Keskustelemalla näistä säännöistä sekä muista työhön liittyvistä asioista luot turvallisuuden tunnetta yhteisössasi. (Nummelin 2007, 73.)

Näihin sääntöihin voi lisätä toimintaohjeita kiusaamis- ja häirintätilanteita varten. Näiden avulla esimerkiksi kiusattu tietää miten hän voi vaikuttaa tilanteeseen. Ensinnäkin kiusatun on tiedettävä, että häirinnästä pitää kertoa heti, jotta se saadaan mahdollisimman nopeasti loppumaan. Tämä tapahtuu kertomalla kiusaajalle, ettei uhri halua hänen jatkavan kyseistä toimintaa (Luukkala 2011, 223), ja tarvittaessa yhdessä toisen, kuten työsuojelu- tai luottamusvaltuutetun kanssa. Kiusaamisen uhri voi ottaa myös yhteyttä lähimpään esimieheen ja jos kiusattu kokee esimiehen kiusaavan, niin hänellä pitää olla mahdollisuus kertoa siitä ylemmälle esimiehelle. (Havunen–Lavikkala 2010, 119.) Lisäksi kiusattu voi pitää kirjaa kiusaamistapahtumista ja kerätä näyttöä mahdollisesta kiusaamisesta. Näin keskusteltaessa hänellä on konkreettisia todisteita, eikä vain sana sanaa vastaan kun asiaa käsitellään. Kokouksista kannattaa pitää pöytäkirjaa, mitä on sovittu ja mitä seurataan, itseäsi sekä osapuolia varten. (Havunen–Lavikkala 2010, 120.)



# LOPUKSI

Tiivistettynä huolehdi ja tarkkaile yhteisöäsi, puutu tarvittaessa epäkohtiin ja alkaviin ongelmatilanteisiin. Kohtele kaikkia tasa-arvoisesti ja noudata lakia, tarvittaessa tutustu työntekoa koskeviin lakeihin Finlex -tietokannasta. Esimiehenä sinun on johdettava työntekijöitä myös vaikeissa tilanteissa ja tehtävä hankaliakin päätöksiä. Tulkitse ja ohjaa yhteisöä yrityksen strategian mukaisesti, jotta organisaation perustehtävä toteutuisi. Perustehtävän toteutumisen edellytyksenä sinun on ylläpidettävä avointa vuorovaikutusta ja arvioitava toimintaa, sekä pidettävä työn toimenkuvat selkeinä. Tällöin työntekijöiden on mielekästä tehdä työtänsä ja he tietävät mitä kuuluu tehdä.

Pelissäännöillä on tarkoitus ennaltaehkäistä ristiriitatilanteita ja selkeyttää toimintatapoja epämääräisissä tapauksissa. Ne myös ovat ohjenuoria toimintatavoille epämieluisissa tilanteissa ja kertovat miten tulee toimia ongelmien esiintyessä. Yhteisillä pelissäännöillä voit myös perustella päätöksiäsi ja valintojasi paremmin, joiden avulla alaiset myös hyväksyvät ne helpommin. Tämän merkitys korostuu tulenaroilla hetkillä, sillä sääntöjen avulla työntekijät hyväksyvät ratkaisusi tilanteen selvittämiseksi, eivätkä he ajattele sinun toimivan mielivaltaisesti tai mieti mahdollisesti sinun asettuvan heitä vastaan.

Kannusta yhteisöäsi itseohjautuvuuteen ja aktiivisuuteen, jolloin he ovat itsekkin mukana vaikuttamassa työhönsä. Luo työntekijöiden ympärille yhteisöllisyyden tunnetta, jolla yhteisö kestää paineen vaativissakin työtilanteissa. Hyvässä yhteisössä erilaiset roolit voivat tuoda positiiviset puolensa tehokkaasti esille tehden hyvää yhteistyötä. Kerro mitä odotat saavasi heiltä ja pyydä heitä esittämään toivomuksiaan ja odotuksiaan työstä. Tiedota heille tarpeeksi ajoissa tulevista muutoksista, sekä kuuntele heidän mielipiteitä, jotta ne voidaan tarvittaessa ottaa huomioon. Vuorovaikutustaidoillasi on valtava merkitys, ja sinun on varmistettava tiedon välittyminen kuuntelijoille.

Huolehdi itsestäsi ja omasta kokonaisvaltaisesta jaksamisesta. Tunnista omat arvosi ja niiden mukainen toiminta, sillä arvojen vastainen toiminta syö psyykkistä energiaa. Mikäli jokin jaksamisen osa-alueista ei ole kunnossa, se horjuttaa muitakin puolia

itsessäsi. Opettele arvioimaan mikä on tärkeää ja mikä ei, sekä harjoittele delegoimaan asioita toisille, jotta voit keskittyä sinun tehtävillesi olennaisiin ja kiireellisiin asioihin. Kaiken ei tarvitse olla hallussasi, vaan sinun on myös luotettava toisiin.

Anna itsellesi aikaa, jotta voit palautua ja hiljentyä tarkkailemaan omia tuntemuksia. Seuraa mihin käytät aikaasi ja vältä korviketoimintaa tehden tarpeelliset asiat alta pois, jotta ne eivät hiillosta sinua myöhemmin. Rentoutuessasi huomaat helpommin tunteitasi ja kehosi antamia merkkejä. Tällöin saatat huomata olevasi negatiivisen stressin valtaamana, jolloin voit puuttua tilanteeseen ja ohjata itsesi takaisin pinnalle. Sinun on pidettävä itsestäsi huolta, jotta voit huolehtia ja johtaa muita. Työuupumus on vakava asia, josta parantuminen vie aikaa.

Tarkkaile yhteisöäsi stressioireilujen, sekä muiden mahdollisen ongelmien kuplinnan varalta. Jos huomaat työntekijöidesi voivan pahoin työn takia, ryhdy selvittämään ja hakemaan siihen ratkaisua työrauhan ja -hyvinvoinnin palauttamiseksi. Tehdessäsi päätöstä tilanteen ratkaisutavoista, keskustele ensin osapuolten kanssa, jotta tiedostat millainen ongelma laadultaan oikeasti on. Jos kyseessä on rakenteellinen ongelma, tee uudelleenperehdytystä tai toimenkuvan muutoksia taitoihin soveltuvaksi. Henkilöperäisiin ongelmiin voit antaa tukea, mutta kaikkeen et voi puuttua. Kuitenkin jos kyseessä on masennusta, ahdistuneisuutta tai vastaavaa, voit ohjata henkilön työterveyshuoltoon. Työyhteisöön liittyvissä ongelmissa keskustele tai hae yhteistä ratkaisua, selvitä mistä alkujaan tilanne on lähtenyt liikkeelle. Tee lopulta osapuolten kanssa yhteinen toimintasuunnitelma tilanteen palauttamiseksi normaaliksi, sekä tarkkaile sen toteutumista.

Kiusaamista ei saa tapahtua ja pyri poistamaan kaikki työn häiriötekijät, jotta työntekijöillä ei olisi yhteisön vuoksi epämiellyttävää mennä töihin. Havaitaksesi ongelmatilanteita sinun on oltava läsnä työntekijöiden keskuudessa ja kuunneltava heitä. Muutoksen alla työntekijöiden huolet ja epävarmuus on haihdutettava, jotta perustehtävän toteutuminen on turvattu. Vastaa kysymyksiin sekä kerro tilanteen todellinen puoli ja vaikutukset, jotta huhut eivät leviäisi yhteisön keskuudessa. Nämä heikentävät alaisten motivaatiota ja muuttavat heidän tarpeitaan sekä tavoitteitaan työn tekemiseen. Tietämättömyys voi johtaa muutoksen vastustamiseen. Tämän estät tiedolla ja auttamalla työntekijöitä psyykkisen työn edistämisessä uusien ajatusmallien luomisella.

Havaitessasi erimielisyyksiä yhteisössä, asennoidu ja puutu niihin ongelman vaatimalla tavalla. Alkuvaiheen ongelmiin et välttämättä tarvitse suuriakaan toimenpiteitä, mutta metsäpalon roihutessa et enää selviä yksin. Älä päästä konfliktia etenemään vaiheesta toiseen, jolloin yhteisö kärsii ja tarvittavat keinot kovenevat ja ovat jyrkempiä. Tällöin voit joutua turvautumaan työyhteisösovittelijaan. Perustehtävän toteutumisen turvaaminen on ensisijaista ja siihen tarvitaan toimivaa työyhteisöä, jota ongelmat rikkovat.



Päätösten teko voi olla vaikeaa, mutta ne ovat tarpeellisia ja sinun on kyettävä tekemään niitä. Ilman rohkeutta tehdä päätöksiä et voi vaikuttaa, etkä voi korjatakaan virheitä. Sinun on voitava myöntää virheesi ja tehtävä myös korjaavia päätöksiä.

# KIRJALLISUUTTA

Aaltonen, T. – Luoma, M. – Rautiainen, R. 2004.  
Vastuullinen Johtaminen. Helsinki: WSOY.

Ahola, K. – Rossi, H. – Tuisku, K. 2012. Työuupumus (Burnout). Osoitteessa:  
[www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p\\_artikkeli=dlkoo681](http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlkoo681). 30.11.2012.

Akila, R. – Kuikka, P. – Pulliainen, V. – Salo, J. 2011. Miksi muisti pätkii.  
Helsinki: Työterveyslaitos.

Belin, P. – McAleer, P. – Todoroc, A. 2014. How Do You Say “Hello”? Personality Impressions From Brief Noval Voices. Osoitteessa: [www.plosone.org/article/info%3Adoi%2F10.1371%2Fjournal.pone.0090779](http://www.plosone.org/article/info%3Adoi%2F10.1371%2Fjournal.pone.0090779). 12.3.2014.

Carlsson, M. – Forssell, C. 2012. Esimies ja Coaching, oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Helsinki: Tietosanoma.

Cherry, K. 2014. What is Emotional Intelligence? Osoitteessa:  
[psychology.about.com/od/personalitydevelopment/a/emotionalintell.htm](http://psychology.about.com/od/personalitydevelopment/a/emotionalintell.htm).  
5.8.2014.

E-conomic 2014. Strategia – Mitä tarkoittaa strategia?.  
Osoitteessa: [www.e-conomic.fi/kirjanpito-ohjelma/sanakirja/strategia](http://www.e-conomic.fi/kirjanpito-ohjelma/sanakirja/strategia). 29.7.2014.

Haapalainen, I. 2007. Jämällä esimies, vaikeiden työsuhteiden ratkaisijana.  
Helsinki: Edita Publishing Oy.

Hall, J. – Horgan, T. – Knapp, M. 2013. Nonverbal Communication in Human Interaction. Wadsworth: Cengage Learning

Havunen R. – Lavikkala, A. 2010. Ongelmia ratkaiseva esimies.  
Helsinki: Talentum Media Oy.

Hietala, H. – Kaivanto, K. 2008. Työaikalaki käytännössä.  
\*Helsinki: Talentum Media Oy.

Hirvihuhta, H. – Litovaara, A. 2003. Ratkaisun taito. Helsinki:  
Tammi. Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen, Liiketoiminnan menestystekijä.  
Helsinki: Edita Publishing Oy.

- Itä-Suomen yliopisto 2014. Oppiminen, opiskelustrategiat ja -tyylit. Osoitteessa: [www.uef.fi/fi/opiskelu/oppiminen-opiskelustrategiat-ja-tyylit](http://www.uef.fi/fi/opiskelu/oppiminen-opiskelustrategiat-ja-tyylit). 31.7.2014.
- Jabe, M. 2011. Näin tuot arvot yrityksen arkeen. Osoitteessa: [www.talouselama.fi/tyoelama/nain+tuot+arvot+yriytyksen+arkeen/a2031922](http://www.talouselama.fi/tyoelama/nain+tuot+arvot+yriytyksen+arkeen/a2031922). 26.4.2011.
- Jabe, M. 2012. Näin teet psykologisen sopimuksen näkyväksi. Osoitteessa: [www.talouselama.fi/tyoelama/nain+teet+psykologisen+sopimuksen+nakyvaksi/a2139594](http://www.talouselama.fi/tyoelama/nain+teet+psykologisen+sopimuksen+nakyvaksi/a2139594). 14.8.2012.
- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOYpro.
- Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Osoitteessa: [fo-kus.talentum.fi/teos/BAXBBXATGBEEC](http://fo-kus.talentum.fi/teos/BAXBBXATGBEEC). 22.10.2014.
- Katajainen, A. – Lipponen, K. – Litovaara, A. 2006. Tunneällyn määritelmiä. Osoitteessa: [www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p\\_artikkeli=onnoo024](http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=onnoo024). 7.2.2006.
- Kauppinen, T. 2006. Johtamisen johtaminen, kuinka johtamisesta tehdään kilpailukykyä lisäävä tekijä. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Keskinen, S. 2005. Alaistaito; luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Helsinki: Kunnal-lisalan kehittämissätiö.
- Laine, T. – Surakka, T. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.
- Lassila, I. 2002. Konfliktien ratkaisemisen taito. Helsinki: Kauppakaari.
- Lestinen, J. – Räisänen, K. 2008. Kyllin hyvä. Helsinki: työterveyslaitos.
- Lindgren, G. 2008. Johtaminen ja johtajuus. Espoo: Suomen Reserviupseeriliitto ry.
- Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa... työhyvinvointitaitojen kirja. Helsinki: Tammi.
- Mannerheimin lastensuojeluliitto 2014. Hyvä ajanhallinta. Osoitteessa: [www.mll.fi/vanhempainnetti/tietokulma/vanhemman\\_hyvinvointi/hyva\\_ajanhallinta/](http://www.mll.fi/vanhempainnetti/tietokulma/vanhemman_hyvinvointi/hyva_ajanhallinta/). 3.8.2014
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos, avaimet organisaation hallittuun uudistamiseen. Helsinki: Talentum Media Oy.

- Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Nieminen, K. 2012. Esimiehen työturvallisuusvastuu johdettavistaan. Osoitteessa: [www.esimiesliitto.com/key2012/tyosuhdeinfo/tyosuhdetietoutta/kimmonieminen/194-esimiehen-tyoturvallisuusvastuu-johdettavistaan](http://www.esimiesliitto.com/key2012/tyosuhdeinfo/tyosuhdetietoutta/kimmonieminen/194-esimiehen-tyoturvallisuusvastuu-johdettavistaan). 16.3.2012.
- Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö, opitaan kokemuksesta. Helsinki: WSOYpro.
- Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn, varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Helsinki: WSOYpro
- OYL 21.7.2006/624. Osakeyhtiölaki. Osoitteessa: [www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624). 2.8.2014
- Pohjanheimo, E. 2012. Johda ihmistä, sosiaalipsykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro.
- RL 19.12.1889/39. Rikoslaki. Osoitteessa: [www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1889/18890039001](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1889/18890039001). 2.8.2014.
- Rytikangas, I. 2011. Kehity ja jaksaa tiimissä. Helsinki: Kauppakamari.
- Salmimies, R. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. Helsinki: WSOYpro.
- Stenvall, J. – Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Sundvik, L. 2006. Toimiva työyhteisö – Esimiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Sydänmaalakka, P. 2004. Älykäs johtajuus, ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Sydänmaalakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen, näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum Media Oy.
- TaikaL 9.8.1996/605. Työaikalaki. Osoitteessa: [www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19960605](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19960605). 2.8.2014.

- Taipale, T. 2002. Aikavaras vaanii työpaikallasi. Osoitteessa: [www.taloussanomat.fi/arkisto/2002/10/25/aikavaras-vaanii-tyopaikallasi/200226302/12](http://www.taloussanomat.fi/arkisto/2002/10/25/aikavaras-vaanii-tyopaikallasi/200226302/12). 25.10.2002.
- Taipale, T. 2005. Noudata myös psykologista sopimustasi. Osoitteessa: [www.talouselama.fi/tyoelama/noudata+myos+psykologista+tyosopimustasi/a2046313](http://www.talouselama.fi/tyoelama/noudata+myos+psykologista+tyosopimustasi/a2046313). 12.10.2005.
- Taipale, T. 2007. Toimistokuukkelin höpöttää sinunkin työaikasi. Osoitteessa: [www.talouselama.fi/tyoelama/toimistokuukkelin+hoppottaa+sinunkin+tyoaikasi/a2050094](http://www.talouselama.fi/tyoelama/toimistokuukkelin+hoppottaa+sinunkin+tyoaikasi/a2050094). 17.10.2007.
- Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2014. Liikunta opiskelu- ja työkyvyn perustana. Osoitteessa: [www.thl.fi/fi/aiheet/tietopakettit/terveyden-ja-hyvinvoinnin-edistaminen-ammattillisessa-koulutuksessa/liikunta-ravinto-ja-lepo/liikunta-opiskelu-ja-tyokyvyn-perustana](http://www.thl.fi/fi/aiheet/tietopakettit/terveyden-ja-hyvinvoinnin-edistaminen-ammattillisessa-koulutuksessa/liikunta-ravinto-ja-lepo/liikunta-opiskelu-ja-tyokyvyn-perustana). 26.6.2014
- TSL 26.1.2001/55. Työsopimuslaki. Osoitteessa: [www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055). 23.7.2014.
- TTL 23.8.2002/738. Työturvalaki. Valtionsäädöstietopankki Finlex, Ajantasainen lainsäädäntö. Osoitteessa: [www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738). 30.7.2014.
- Työterveyslaitos 2011. Liikunta työhyvinvoinnin tukena. Osoitteessa: [www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/elintavat\\_ja\\_tyokyky/liikunta/Sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/elintavat_ja_tyokyky/liikunta/Sivut/default.aspx). 30.6.2011.
- Työturvallisuuskeskus TTK 2014. Ristiriidoista ratkaisuihin. Osoitteessa: [www.ttk.fi/tyoelaman\\_kehittaminen/ristiriidoista\\_ratkaisuihin](http://www.ttk.fi/tyoelaman_kehittaminen/ristiriidoista_ratkaisuihin). 11.8.2014.
- Vainio, A. 2009. Rentoutuminen. Osoitteessa: [www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p\\_artikkeli=kha00088](http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=kha00088). 22.1.2009.
- Viitala, R. 2006. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen, Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- VL 18.11.2005/162. Vuosilomalaki. Osoitteessa: [www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2005/20050162](http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2005/20050162). 2.8.2014.
- Zuber-Skerrit, O. 1992. Action research in higher education, examples and reflections. London: Kogan page limited.



**Tero Hannula ja Eini Koivuranta** ovat joulukuussa 2014 valmistuneita tradenomeja, joiden opinnäytetyön tuotos on tämä käsikirja. Molemmat käsirjoittajat ovat lähtöisin Lapin pienistä kylistä ja he tapasivat toisensa opintojen merkeissä Rovaniemellä.

Esimiehen käsikirja työssä jaksamiseen paneutuu sisällöltään työyhteisön sisäisten ongelmien tuomiin haasteisiin ja työhyvinvointia heikentäviin tekijöihin, sekä näiden ratkaisemiseen. Aihepiireinä toimivat muun muassa johtamistaidot, muutosvastarinta ja konfliktit. Esimiehen hyvinvointi heijastuu työyhteisöön sekä toisinpäin. Pääperiaate on, että hyvinvoivassa työyhteisössä myös esimies voi hyvin.

**LAPIN AMK**<sup>7</sup>  
Lapland University of Applied Sciences

[www.lapinamk.fi](http://www.lapinamk.fi)

ISBN 978-952-316-082-8