

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

Huom! Tämä on rinnakkaistalenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Laaksonen, H. (2019) Esimieheksi kasvaminen. Teoksessa Laaksonen H. & Salin S. (toim.) Iloa ja intoa johtamiseen : käytännön eväitä sosiaali- ja terveysalan esimiestyöhön. Oppian, s. 145 - 152.

Esimieheksi kasvaminen

KASVU ON PROSESSI

Kohtaamme elämämme aikana monia kasvamisen prosesseja, alkaen elämämme ensimmäisistä hetkistä aina elämän päättymisen asti. Matka ”vauvasta vaariin tai mummoon” on pitkä ja sisältää monia haasteita. Kasvaminen on aina prosessi, johon vaikuttavat monet tekijät, muun muassa ympäristöolosuhteet, vuorovaikutussuhteet, verkostot, omat ja toisten kokemukset sekä valmiudet ja asenteet. On ihmisiä, jotka suhtautuvat kaikkeen vastaan tulevaan pelottomasti ja rohkeasti heittäytyvät mukaan uusiin asioihin täysin rinnoin arkailematta. He ovat todennäköisesti saaneet matkaan hyvät evään jo lapsuudessa; heitä on kannustettu ja rohkaistu yrittämään siitakin huolimatta, että aina ei voi onnistua ja mahalasku voi olla mahdollista. Näille henkilöille epäonnistumiset eivät ole musertavia kokemuksia vaan suomalaisen sisun kasvualustoja. Sitten on meitä muita, jotka enemmän tai vähemmän arkaillen etenemme elämässä kolhuja saaden ja niitä parannellen, mutta kuitenkin sen jälkeen eteenpäin uskaltuen. Tarvitsemme matkalle toisia ihmisiä peiliksi, joista näemme, olemmeko onnistuneet vai epäonnistuneet. Tärkeää on siis saada peililtä palautetta matkan etenemisestä, minkä jälkeen voi itse pohtia ja arvioida omaa kasvuaan. Olemme myös itse peilejä muille työyhteisön jäsenille. Hymy, avoin katse ja kannustavat sanat ovat niitä välineitä, jotka eivät maksa mitään, mutta voivat kantaa päiviä, viikkoja ja jopa vuosia. Hyvät sanat ovat kuin lääke, joka virkistää sielun ja antaa energiaa.

Kultaomenia hopeamaljoissa ovat sanat, sanotut aikansa. (Sananlaskut 25: 11)

Esimieheksi voidaan joko aktiivisesti pyrkiä tai ajautua, jos olosuhteet ovat suotuisat. Ratkaisevaa ei ehkä olekaan lähtötilanne vaan sen jälkeinen matka, sillä matkalla opitaan johtamista sekä käytännön että koulutusten ja kokemuksen kautta, hioudutaan vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Esimieheksi kasvamisen matka ei lopu koskaan, sillä sellaista päivää ei tule, jolloin esimies voisi sanoa kasvaneensa ja kehittyneensä huippuunsa. Jos joku näin uskaltaa väittää, silloin hän ei ole kuunnellut työyhteisön palautetta itsestään, sillä useimpien johtamistutkimusten mukaan työntekijät arvoivat esimiehensä johtamistaidot heikoimmiksi kuin esimiehet itse. Esimieheksi kasvamisen matkalla on tärkeää ottaa vastaan palautetta, ja jos kukaan ei sitä spontaanista anna, sitten on hyvä aktivoitua itse pyytämään (Laaksonen 2017, 34). Mitä avoimempi työyhteisön viestintäkuluttuuri on, sitä helpompaa on antaa ja vastaanottaa palautetta.

ENSIMMÄINEN ESIMIESTEHTÄVÄ

Jokaisen esimieheksi lähteneen työhistoriassa on aina se ensimmäinen esimiestehtävä, joka jälkeen päin katsottuna on voinut ollut se haasteellisin oman identiteetin löytämisen näkökulmasta. Ensimmäisen esimiestehtävän haasteellisuuteen vaikuttavat monet seikat, kuten oma kokemattomuus esimiestehtävistä, alaisten määrä ja pätevyys, substanssialueen haasteet sekä se, onko organisaatio ennestään tuttu vai tuntematon. Mikäli organisaatio on uudelle esimiehelle vieras, on hyvin tärkeää ottaa selvää organisaation historian merkittävimmistä merkkipaaluista, jotta kykenee asemoimaan itsensä ja mahdolliset esille nousevat kehittämistehtävät oikeisiin mittasuhteisiin. Näiden asioiden selvittämiseksi olisi uuden esimiehen hyvä perehtyä organisaation toimintakertomukseen ja haastatella yksikössä työskenteleviä työntekijöitä. Haastatteluissa saattaisi saada enemmän näkemyksiä, jos haastateltavien joukossa olisi sekä pidemmän että lyhyemmän aikaa yksikössä työskennelleitä.

Selvitä uudessa esimiestehtävässäsi seuraavat organisaation taustatiedot ja tärkeimmät historian merkkipaalut:

- koska organisaatio/työyksikkö on perustettu***
- ketkä ovat johtaneet organisaatiota/työyksikköä aikaisemmin***
- mitä suuria tapahtumia historiaan kuuluu***
- miten missio, visio ja strategia ovat kehittyneet vuosien saatossa***
- minkälaista strategiaa on toteutettu***
- mitkä ovat suurimmat onnistumiset***
- mitkä ovat suurimmat epäonnistumiset.***

Organisaation historiaan perehtyminen on tärkeää, jotta ei uutena esimiehenä tekisi samoja virheitä kuin aikaisemmat esimiehet ovat tehneet. Toisaalta menneistä tapahtumista saa myös parempaa ymmärrystä organisaation ja työyksikön nykyiseen toimintaan, menettelytapoihin, pelisääntöihin ja strategiaan. Tärkeää on selvittää, ketkä ovat johtaneet yksikköä ja miten he ovat sitä johtaneet. Uuden esimiehen ei tule kuitenkaan matkia aikaisempia esimiehiä, mutta heidän toimintatapansa tiedostamisen kautta voi ymmärtää organisaation nykytilan viestintä- ja johtamiskulttuuria. Yksikön työntekijät tosin saattavat moneen kertaan mainita uudelle esimiehelle ”...entinen johtaja toimi näin...” ja yrittävät näillä lauseilla joko saada uutta esimiestä toimimaan samalla tavalla tai päinvastoin. Tämäkin on hyvä tiedostaa esimiestyön alkumetreillä, jotta voisi löytää ”oman linjansa”, missä ei matkita ketään toista henkilöä eikä kopioida entisten esimiesten johtamistyyliä.



Kahden vuoden kuluttua siitä, kun olin aloittanut osastonhoitajana vanhainkodissa, oivalsin, että olin löytänyt oman linjani esimiehenä. Kyllä se otti aikaa, varsinkin kun alussa kuulin usein kommentteja, että entinen osastonhoitaja hoiti homman toisella tavalla. En antanut sen häiritä vaan valitsin oman linjani ja perustelin valintani niin hyvin kuin mahdollista, ja sillä tavalla työntekijät alkoivat luottaa minuun. Toimin avoimesti keskustellen ja kaikkiin päätöksiin oli selkeät perustelut.

Oman tyylin ja linjan löytämisessä on kyse myös oman persoonan eli luonteenpiirteiden tiedostamisesta: minkälainen minä olen persoonana ja miten toimin. Ekstroverteilla (ulospäin suuntautuneilla) on kykyä päästä nopeasti asioihin sisälle ja ajatella sekä toimia nopeasti, kun taas introvertit (sisäänpäin suuntautuneet) vaativat enemmän aikaa asioiden työstämiseen. Tämäkin on esimiehen hyvä ottaa huomioon sekä itsensä että työntekijöiden kohdalla. Ambiverteilla henkilöillä on melko tasapuolisesti introvertin ja ekstrovertin luonteenpiirteitä. Introvertti esimiehenä toimii hitaammin kuin ekstrovertti, mikä asioiden eteenpäin viemisessä saattaa joskus tuntua liiankin hitaalta. Ekstrovertillä on puolestaan haasteena liiallinen nopeus asioissa etenemisessä. Esimiehen on hyvä tiedostaa sekä omat että työntekijöiden luonteenpiirteet, vaikkapa teemmällä internetissä saatavilla olevan testin (www.introvertti.net), jotta hän osaa antaa enemmän aikaa introverteille ja toisaalta jarruttaa ekstroverteja.

PEREHDYTYKSEN TEHTÄVÄÄN

Esimeheksi ryhtyminen on tietyllä tavalla aina riskin ottamista. Mielessä voi olla epävarmuuden tunteita: onko minusta esimeheksi. Työtä aloittaessa tulee eteen jatkuvasti tilanteita, joissa ei ole ennen ollut, ja silloin esimies on usein epämukavuusalueellaan. Kun haasteista selviää kunnialla, saa kokemusta, joiden pohjalta itsetunto ja -varmuus lisääntyvät. Perehdytyksessä on tärkeää, että uusi esimies on säännöllisesti ja jopa päivittäin keskusteluyhteydessä oman esimiehensä kanssa.

Perehdytyksen alussa tarkastellaan esimiehen työsopimus ja toimenkuva sekä vastuut ja valtuudet, joita on jo selvitetty tehtävän hakuvaiheessa, mutta työn alettua ne käydään vielä tarkasti läpi. Esimiehen tulee tietää selkeästi, mistä hän vastaa ja mistä ei. Oman toimintayksikön kohdalla tarkastellaan muun muassa talousarviota ja esimiehen vastuuta sekä valtuuksia erilaisissa hankinnoissa. Yleensä hallintosäännössä tai vastaavassa on määritelty jokaisen esimiestason euromääräiset hankintaoikeudet ja erilaisiin kilpailutuksiin liittyvät toimenpiteet. Oman yksikön toimintasuunnitelmaan, tuotettaviin palveluihin sekä asiakkaisiin perehtyminen luovat pohjan esimiehenä toimimiselle. Sillä, missä järjestyksessä kuvion 1 perehdytyksen osa-alueet toteutetaan, ei välttä-

mättä ole merkitystä. Joskus voi olla luontevaa aloittaa toimintaympäristöstä eli laajemmasta kontekstista ja edetä lopuksi esimiehen toimenkuvaan (kuvio 1) (vrt. Laaksonen & Ollila 2017).



KUVIO 1. Esimiehen perehdytyksen osa-alueet

Organisaation missio, visio ja strategia ovat tärkeitä työkaluja esimiehen työssä, koska oman yksikön toimintasuunnitelman tulee olla samassa linjassa organisaation edellä mainittujen linjausten kanssa. Esimies käyttää koko organisaation strategiaa myös oman yksikkönsä tulevien vuosien toimintasuunnitelmien pohjana ja siten sitoutuu organisaation strategiaan. Perehdytyksessä esimiehelle esitellään myös yleisimmät yhteistyötahot, kumppanit ja verkostot (kuvio 1), minkä avulla hän saa riittävän kuvan, millaisessa toimintaympäristössä organisaatio toimii.

MESSIASODOTUKSIIN VASTAAMINEN?

Uudella esimiehellä voi olla suuri houkutus ryhtyä ”messiaaksi”, jos työyhteisössä on vahva uudistuksen tarve. Esimiehelle voi tulla suorastaan paniikinomainen tarve saada asiat kuntoon mahdollisimman nopeasti. Tähän ansaan ei kuitenkaan ole syytä langeta vaan on viisasta edetä rauhallisesti askel kerrallaan. Moni uusi esimies on aloittanut uudistustyönsä liian suurella vauhdilla, ja sen seurauksena on ”karahtanut karille”, koska henkilökunta ei ole pysynyt vauhdissa mukana. Toisaalta henkilöstö saattaa myös odottaa uudelta esimieheltä ratkaisua heidän kaikkiin ongelmiinsa niin, että heidän ei työntekijöinä tarvitse tehdä yhtään mitään. Tämä paine nostattaa uudessa esimieheessä halun saada asioita aikaan nopeasti. Kun sitten esimies ei täytäkään henkilökunnan toiveita, seuraa pettymys.

Vaikka uutena esimiehenä näkisikin suuria uudistamistarpeita, on niihin syytä tarttua rauhallisesti ja yhdessä työntekijöiden kanssa. Työntekijöiden sitouttaminen työhön ja uudistuksiin on kaikkein tärkeintä (Gustafsson & Marnie-mi 2012) eikä mitalien kerääminen omaan rinnukseen. Jos esimies ei kuuntele henkilökuntaa ja aloittaa massiivisen ristiretkensä tavoitteenaan laittaa kaikki asiat kuntoon vuodessa, siitä ei seuraa muuta kuin pattitilanne ja pahimmassa tapauksessa asioita puidaan paikallislehtien palstoilla. Mikäli tilanne kärjistyy tähän, on esimies menettänyt uskottavuuttaan ja henkilökunnan luottamusta. On siis palattava alkuruutuun ja lähdeittä ottamaan selvää, mitä henkilökunta ajattelee, miten he kehittäisivät asioita ja missä aikataulussa.

Ihmisten kohtaaminen aidosti edellyttää heidän arvostamistaan ja kunnioittamistaan sekä erilaisten ajatusten hyväksymistä. Asioihin ei useinkaan ole olemassa yhtä ja ainoaa oikeaa näkökulmaa tai vastausta, ja siksi on tärkeää kuunnella kaikkien mielipiteitä avoimin mielin ilman vastarintaa. (Kupias, Peltola & Saloranta 2016.) Esimiehen tärkeimpiä opittavia asioita henkilökunnan kohtaamisessa onkin kuuntelemisen taito ja aito dialogi. Ilman näitä taitoja esimies pysyy alaisilleen etäisenä eikä synny aitoa kohtaamista, jossa asioita jaetaan. Aidossa dialogissa syntyy jaettuja kokemuksia ja merkityksiä ja näin asioita laitetaan yhdessä tärkeysjärjestykseen ja vahvistetaan yhteistä ajattelua (Isaacs 2001). Aidossa dialogissa syntyy kokemus yhteisöllisyydestä ja me-hengestä, missä luottamus rakentuu ja edelleen kasvaa kohtaamisten kautta. Esimiehen ei siis tarvitse olla kaikkivoipa, kaiken osaava ja kaikkeen pystyvä, mutta hänen tulisi kyetä aitoon dialogiin ja siten löytää työntekijöiden syvimmat ajatukset, joiden avulla sitten yhdessä jalostaen kehitetään työtä ja työpaikkaa.

AJANHALLINTAA JA VERTAISTUKEA

Jossain vaiheessa esimiehenä toimiessa tulee väistämättä pohdintaan oma ajanhallinta, sillä innostava ja haastava työ vie helposti mukanaan eikä välttämättä osaa sanoa ”ei” erilaisille työtarjouksille ja tehtäville. Ajanhallintaan on siis esimiehen hyvä paneutua jo ennen kuin siitä tulee ongelma. Ajanhallinnassa auttaa kalenteri, joka nykyään on useimmiten sähköinen. Hyvä neuvo on, että esimies suunnittelee vähintään kaksi kuukautta etukäteen ajankäyttöään niin, että merkitsee itselleen selkeitä suunnittelu- ja toimistopäiviä, jolloin voi tehdä rästissä olevia asioita. Kun nämä päivät on merkitty sähköiseen kalenteriin, joka on jaettu muiden esimiesten kanssa, ei kukaan esitä niille päiville kokouksia. Olemme kuitenkin hyvin yksilöllisiä, ja se työmäärä, josta yksi henkilö stressaantuu, on toiselle vielä ihan normaali työmäärä. Esimiehen onkin hyvä pohtia omia rajojaan ja pitää itselleen sopivista rajoista kiinni, jotta oma hyvinvointi voisi edelleen säilyä.

Yksi esimiehen purkautumistapa ja asioiden ”tuuletusareena” on vertaistukiryhmä, jossa esimiehet keskenään jakavat kokemuksiaan sekä tukevat ja rohkaisevat toisiaan. Ulkopuolisen kysymysten ja pohdintojen kautta voi esimiehen esittämä tilanne avautua sellaisesta näkökulmasta, jota esimies itse ei ole osannut ajatella. (Manka 2015.) Ryhmän osallistujat ovat yleensä saman organisaation esimiehiä, mutta voisi olla erittäin kehittävää, jos esimiehet olisivat eri organisaatioista tai ison organisaation eri palvelualueilta, jolloin ryhmässä voisi tutustua eri alojen esimiehiin ja verkottua laajemmin. Vertaistukea voidaan toteuttaa myös parityöskentelynä tarpeen mukaan. Vertaistukiryhmän toteuttaminen myös etävertaistukena on mahdollista eri videoneuvottelusovelluksilla, jolloin osallistuminen ei ole sidottu mihinkään maantieteelliseen paikkaan. Vertaistukiryhmät voivat kokoontua sovitusti tarpeen mukaan, eikä niiden osallistujilta tai vetäjiltä edellytetä vertaistukeen liittyvää koulutusta, joten kokoontumiset voivat olla hyvin vapaamuotoisia.

Olin aloitteleva esimies mennessäni tuohon yksikköön...Isoin oppi on se, että esimiesten tulee olla samassa veneessä ja samaan suuntaan menossa, vaikka välillä mietittäisiinkin, että menemmekö eteen- vai taaksepäin. Ja niitä mietintöjä pitää tehdä esimiesten keskenään vaikkapa työnohjauksessa. Hyvää henkilöstöjohtamista ei voi olla niin, että esimiehet antavat ristiriitaisia signaaleja toimintatavoista.

Esimiehillä on useissa työpaikoissa mahdollisuus osallistua myös työnohjaukseen, joka on koulutetun työnohjaajan toteuttamaa yksilö- tai ryhmäohjausta. Työnohjauksen alussa määritellään muun muassa tavoitteet ja ohjauksen kokonaiskesto. Työnohjaus on siis tavoitteellista työn ja ammattitaidon kehit-

tämistä. Ohjaustilanteissa työnohjaaja auttaa osallistujia löytämään uusia näkökulmia esille nostettuihin asioihin. Ohjaaja ei esitä valmiita ratkaisuja vaan pikemminkin auttaa osallistujia löytämään tilanteisiin soveltuvat ratkaisut. Keskustelut ovat luottamuksellisia, ja tästä syystä työnohjaaja ei kerro työntajalle ohjausten sisällöistä vaan ainoastaan ohjattavien kanssa sovituista asioista, kuten työhön liittyvistä parannusehdotuksista. (Kivinen 2017.)

ITSENSÄ JOHTAMISTA JA TASAPAINOA

Esimiestyössä tarvitaan itsensä johtamista, mikä tarkoittaa kykyä säädellä omaa toimintaansa ja tunnistaa kasvuhaasteensa. Itsensä johtaminen perustuu itsetuntemukselle, jossa ihminen oivaltaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa sekä arvonsa, motiivinsa ja tarpeensa. (Laaksonen & Ollila 2017.) Itsetuntemuksen avulla ihminen kykenee säätelemään toimintaansa, esimerkiksi hankimaan koulutusta sellaisesta aiheesta, joka ei ole itselle vahvuus. Itsensä johtamisessa myönteisyyteen keskittyminen edistää enemmän omaa hyvinvointia kuin kielteisyys. Myönteinen ihminen näkee uusissa asioissa mahdollisuuksia ja uusia ulottuvuuksia sekä suhtautuu haasteisiin luottavaisesti. Hän luottaa työkaverihin ja uskoo heistä hyvää. (Uusitalo-Malmivaara 2014.) Vaikka myönteinen ajattelu ei työelämässä poista mitään ongelmia, on karikot kuitenkin helpompi ylittää myönteisellä ajattelulla. Myönteiseen ajatteluun liittyy käytännössä myönteisen palautteen antaminen, sillä se kannustaa työntekijöitä enemmän kuin kielteinen palaute. (Ristikangas & Ristikangas 2013.) Myös esimies tarvitsee myönteistä palautetta omasta suoriutumisestaan, ja suotavaa olisi, ettei sen saaminen ole vain ylemmän esimiehen varassa.

Esimieheksi kasvaminen sisältää myös epävarmuuden siedossa kasvamista ja keskeneräisten töiden hyväksymistä osaksi työtä. Työyhteisöissä on usein monessa monia pieniä projekteja omine aikatauluineen, joissa esimies on mukana. Tämä voi alussa aiheuttaa paljon epävarmuutta, huolta omasta selviytymisestä ja työn hallinnan tunteen heikkenemistä. Nämä tunteet kuuluvat asiaan. Epävarmuuden tunteet hälvenevät kuitenkin asioiden edistyessä ja kokemuksen karttuessa. Näissäkin haasteissa on tärkeänä apuna oman työn suunnittelu ja aikatauluttaminen kalenteriin sekä muistioiden laatiminen kaikista projektien kokouksista.

Oman elämän tasapainossa pitäminen on haasteellista esimiestyössä. Terveellinen ruokavalio, riittävä liikunta ja lepo sekä sosiaaliset suhteet ovat tärkeitä. Usein on painotettu työn ja vapaa-ajan erillään pitämistä, mutta vastakkaisiakin kokemuksia on runsaasti, varsinkin sellaisessa työssä, jossa osa työstä on ajasta ja paikasta riippumatonta. Jokaisen yksilön on kuitenkin tärkeää löytää itselleen sopivat tavat ja aikataulut. Se, mikä sopii toiselle, ei välttämättä sovi

sinulle. Tasapainon löytäminen ja sen pitäminen edellyttävät kuitenkin ajoittain itsekuria, koska on niin helppoa jäädä esimerkiksi kotiin sohvalle katsomaan TV:tä silloin, kun pitäisi lähteä lenkille. Stressaantuneena saattaa myös syödä herkkupaloja ja hetken päästä ihmetellä vaa'alla, mistä nuo kilot ovat tulleet.

LOPUKSI

Tässä artikkelissa on tarkasteltu asioita uuden ja aloittavan esimiehen näkökulmasta sekä pohdittu avoimin mielin muutamia mahdollisesti eteen tulevia tilanteita. Johtaminen on merkittävin asia kaikissa menestyvissä organisaatioissa. Jokaisella esimiehellä on ollut joskus se ensimmäinen esimiestehtävä, josta on ponnistanut eteenpäin. Hyväksi esimieheksi voidaan opiskella ja myös kasvaa kokemusten karttumisen kautta. Itsensä johtaminen itsetuntemuksen kehittymisen avulla auttaa esimiestä analysoimaan omaa toimintaansa ja edelleen kehittymään. Esimies tarvitsee itselleen myös peilejä, toisia ihmisiä, joilta on mahdollista saada arvokasta palautetta toiminnastaan. Hyviä peilejä ovat muut esimiehet, mutta myös omat työntekijät. Oma halu kasvaa ja kehittyä on tärkeää, koska esimies ei tule koskaan valmiiksi. Vuorovaikutuksessa toisten esimiesten ja työntekijöiden kanssa on oleellista avoin mieli, toisten kuunteleminen ja aito dialogi. Kaiken esimiestyön keskellä on myös muistettava pitää huolta omasta hyvinvoinnista, kuten riittävästä levosta ja liikunnasta sekä terveellisestä ravinnosta ja ihmissuhteista.

LÄHTEET

Gustafsson, S. & Marniemi, J. 2012. Julkisen johtamisen työkirja. Kuinka kasvaa menestyväksi organisaatioksi. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Isaacs, W. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito: urauurtava lähestyminen liike-elämän viestintään. Helsinki: Kauppakaari.

Kivinen, P. 2017. Työnohjaus työyhteisöjen tukena. Teoksessa Laaksonen, H. (toim.) Työn ilolla! – dialogia ja yhteistoiminnallista kehittämistä. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu, 53–60.

Kupas, P. Peltola, R. & Saloranta, P. 2016. Onnistu palautteessa. E-kirja. Alma Talent.

Laaksonen, H. 2017. Johtamisen työkaluja arjen työhön. Teoksessa Laaksonen, H. (toim.) Työn ilolla! – dialogia ja yhteistoiminnallista kehittämistä. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisu, 27–37.

Laaksonen, H. & Ollila, S. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Keuruu: Edita.

Manka, M-L. 2015. Stressikirja. Mistä virtaa? E-kirja. Alma Talent.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. E-kirja. Alma Talent.

Uusitalo-Malmivaara, L. 2014. Positiivinen psykologia – mitä se on? Teoksessa Uusitalo-Malmivaara, L. (toim.) Positiivisen psykologian voima. Jyväskylä: PS-kustannus, 18–27.