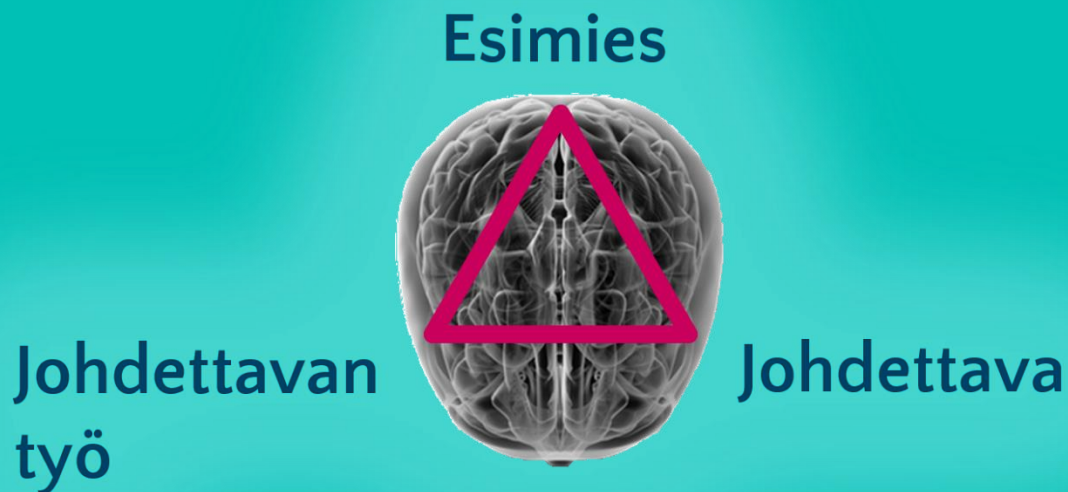


Varmuutta ja vapautta johtamiseen –opas I



Määrittele itsesi

Stressin vähentämisen opas
ylivastuullisesti käyttäytyvälle
esimiehelle



Nonlinear



Nonlinear

Stressin vähentämisen opas
ylivastuullisesti käyttäytyvälle
esimiehelle:

Määrittele itsesi

Kirjoittanut Petri Ruotsalainen

Varmuutta ja vapautta johtamiseen –opas I

Copyright © 2015 PR Nonlinear Oy

Kaikki oikeudet pidätetään. Osia tästä julkaisusta ei saa ladata tai julkaista
ilman julkaisijan lupaa. Pyydä lupa kirjallisesti julkaisijalta:
petri.ruotsalainen@nonlinear.fi

Sisällys

Johdanto	5
1 Stressireaktio saa käyttäytymään huonosti	6
1.1 Stressin annoskoko pitää olla kohtuullinen	6
1.2 Voimakas stressi heikentää harkintakykyä	6
1.3 Stressireaktio voi tehdä esimiehestä liian mukautuvan	7
2 Ylivastuullisuus johtaa alisuoriutumiseen	9
2.1 Myös johdettava voi paeta työstä syntyvää ahdistusta	9
2.2 Johdettavan puolesta tekeminen lisää esimiehen stressiä	9
2.3 Esimiehen ylivastuullisuus on karhunpalvelus johdettaville	11
2.4 Ylivastuullisuuden vähentämisen askeleet	13
3 Itsensä määrittely vahvistaa johtajuutta	14
3.1 Itsensä määrittely	14
3.2 Erillistyminen	15
3.3 Ahdistumaton läsnäolo	15
3.4 Esimiehen arvovalta johdettavien silmissä kasvaa	17
3.5 Määrittele itsesi: mitä sinä haluat?	17
4 Lopuksi: Vahvista turvallisuuden tunnetta	19
5 Lähteet	21

Kirjoittajasta



KESKINKERTAINEN YRITTÄJÄ JA TOIMITUSJOHTAJA, KM PETRI RUOTSALAINEN on perehtynyt yli 15 vuoden ajan johtajuuden ja työyhteisöjen vahvistamiseen. Hän on toiminut yrittäjänä, aikuisopettajana ja sisäisenä kehittäjänä YSAO:ssa sekä yritysvalmentajana Balentor Oy:ssä.

Petri on myös koulutettu johdon työnohjaaja, kriisityönohjaaja ja teologi (M.Div).

Petri on kirjoittanut työelämän kehittämiseen liittyen johtajuudesta, työyhteisöjen kriisien ratkaisemisesta ja muutostilanteista.

Petrin ajatuksiin voit tutustua LinkedInissä: <https://fi.linkedin.com/in/petriruotsalainen>

Johdanto

Olen usein kuullut esimiesten sanovan, että pitäisi opetella sanomaan ei. He *tietävät*, että joistakin asioista pitäisi kieltäytyä ja myös *osaisivat* tarvittaessa kieltäytyä niistä. Yhä uudestaan käy kuitenkin ilmi, etteivät he *kykene* toimimaan heillä olevan tiedon ja osaamisen mukaisesti. Niinpä he alkavat tehdä töitä toisten puolesta.

Tällaista ylivastuullista esimiestä voisi kuvailla myös ylihuolehtivaksi, ylitunnolliseksi tai liian kiltiksi. Kyse on esimiehestä, jolla on taipumus kärsiä turhasta stressistä haaliessaan itselleen johdettaville kuuluvia töitä.

Tämä ylivastuullisuus saatetaan nähdä jopa ihannoitavana, toisia palvelevana ja joustavana ominaisuutena. Joustavuudella ja toisten palvelemisella tulee kuitenkin olla raja. Onneksi kyse on *opitusta käyttäytymisestä* eikä luonteen piirteestä, jolloin ylivastuullisuudesta on mahdollista siirtyä ammatillisempaan työotteeseen esimiehenä.

Yhtenä syynä ylivastuullisuuteen on vaikeaksi koettujen johtamistilanteiden aiheuttama stressireaktio. Opas lähestyy esimiehen stressiä yksilötason näkökulmasta: mitä esimies itse voi tehdä työmääränsä ja stressitasonsa vähentämiseksi? Oppaan tavoitteena on antaa esimiehelle välineitä tunnistaa ja vähentää omaa ylivastuullisuuttaan.

Opas on tarkoitettu esimiehille, erityisesti ylivastuullisille esimiehille, sekä johtamisen ja työhyvinvoinnin kehittäjille.

Kiitän oppaan esilukijoita KT, dosentti Pirkko-Liisa Vesteristä ja FT Jorma Räsästä kannustavasta palautteesta. Oppaan kielenhuollosta vastasi Priska Autio Creations.

1 Stressireaktio saa käyttäytymään huonosti

1.1 Stressin annoskoko pitää olla kohtuullinen

Stressi on kehon *luonnollinen reaktio* uuteen tilanteeseen. Normaalisti stressin määrä vaihtelee aaltoliikkeen tavoin päivän aikana. Vähäisen stressin hetkellä keho ja mieli palautuvat, ja ihminen kykenee jälleen kohtaamaan voimakkaammin stressaavan tilanteen.

Työterveyslaitoksen mukaan¹ esimiehen ja johdettavan välisellä suhteella on keskeinen vaikutus johdettavan hyvinvointiin: esimiehen hyvinvointi tukee onnistunutta johtamista ja sitä kautta koko työyhteisön hyvinvointia ja onnistumista. Esimiehen toimintakyvyn vahvistaminen ja suorituskyvyn varmistaminen ovat siten avainasemassa koko työyhteisön tuloksellisuuden kannalta.

Pitkään kestävä liian korkea stressitaso on terveydelle vaarallista, minkä vuoksi on järkevää ennakoivasti huolehtia omasta hyvinvoinnista. Menetettyä fyysistä tai psyykkistä terveyttä on vaikea hankkia myöhemmin takaisin, ja ylivastuullisen esimiehen onkin perusteltua vähentää stressiään kohtuulliselle tasolle niin työnsä kuin itsensäkin takia.

Kehon äärimmäinen virittyminen käynnistyy, kun ihminen kokee tilanteen uhkaavaksi.

1.2 Voimakas stressi heikentää harkintakykyä

Voimakkaasti stressaavassa tilanteessa mieli ja keho käynnistävät taistelepakene -reaktion. Tämä on tiedostamaton ja automaattinen hermoston säätelytoiminto, jossa keho valmistautuu hetkelliseen äärisuoritukseen säilyäkseen hengissä². Tämä kehon äärimmäinen virittyminen käynnistyy, kun ihminen kokee tilanteen uhkaavaksi, vaikkei hänellä tosiasiallisesti olisikaan mitään hengenvaaraa. Esimerkiksi eri mieltä oleminen ryhmän kanssa voi olla aivoissa kivun kaltainen kokemus.

Normaalitilanteessa tieto kiertää analysoitavana aivojen eri osissa, jolloin aivot kokoavat ja yhdistävät nykyhetken tietoa muistissa olevaan menneeseen tietoon. Tuloksena on oppimista sekä tilanteen edellyttämää, harkittua ja hallittua käyttäytymistä³. Turvattomaksi koetussa tilanteessa aivot

toimivat puolestaan mahdollisimman nopeasti, jolloin ajattelu kaventuu ja ihminen toimii alkukantaisten reaktioiden varassa⁴. Tällaisessa tilanteessa käyttäytyminen ei kohdistu enää työn tavoitteiden edistämiseen, vaan ihminen pyrkii vain selviytymään pois tilanteesta.

Tunnetta voimistuvan ahdistavan tunteen, joka tarkentuu vihaksi tai peloksi.

Emme kykene itse havaitsemaan hermostomme aktivoitumista. Taistele-pakene -reaktio tulee tietoisuuteemme vasta, kun kehomme vireystila nousee ja tunnetta voimistuvan ahdistavan tunteen, joka tarkentuu joko vihaksi tai peloksi. Huomaamme ehkä sykkeen nousevan tai koemme, että vatsaa vääntää. Tässä vaiheessa olemme jo siirtyneet mielentilaan, jossa harkinta ja asioiden monipuolinen käsittely vaikeutuvat.

Kun stressi laskee ja harkinta palaa takaisin, mielemme rakentaa uskottavan selityksen primitiiviselle reaktiollemme. Huijaamme itseämme hyväksymään oman kaventuneen ajattelumme ja siitä seuraavan käyttäytymisen, jolloin ahdistuksen ohjaama toimintamme tuntuu normaalilta.

1.3 Stressireaktio voi tehdä esimiehestä liian mukautuvan

Alkukantainen stressireaktio kanavoituu työelämässä sivistyneeksi käyttäytymiseksi: emme törmää pakoon juokseviin esimiehiin, vaan esimiehiin, jotka myöntyvät liikaa johdettaviensa vaatimuksiin. Nämä esimiehet eivät osaa sanoa ei.

Turvattomalta ja ”pakenevalta” esimieheltä puuttuu tarvittavaa jämäkkyyttä, minkä vuoksi hän välttelee ristiriitoja, eikä puutu työn häiriöihin. Häneltä puuttuu kyky asettaa rajoja ja vaatia sovittujen asioiden noudattamista johdettaviltaan. Hän tosin saattaa selittää tämän olevan joustavuutta, palvelevaa johtamista, me-hengen luomista tai jotain muuta arvokkaalta kuulostavaa. Esimiehen voi olla vaikea hyväksyä tällaista ahdistunutta käyttäytymistä itsessään, mikä estää hänen johtajuutensa vahvistumisen.

Turvattomuuden taustalla on kehon stressireaktio, jonka yhteyttä omaan käyttäytymiseen ei useinkaan tunnisteta. Ylivastuullisuus voi huomaamatta vakiintua esimiehen selviytymistavaksi, kun hän ahdistuu vaikeaksi koke-

missaan johtamistilanteissa ja ryhtyy mukautumaan liiaksi. Tällöin olo helpottaa hetkellisesti, kun antaa muille periksi. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi vaikeutta kieltäytyä ylimääräisistä töistä, sillä kieltäytyminen tarkoittaisi vastakkainasettelua sekä stressin lisääntymistä ja siitä aiheutuvaa ahdistusta.

Ylivastuullisesti käyttäytyvä esimies menettää helposti johtajuutensa, jolloin syntyy kummallinen tilanne, jossa esimies tukehtuu töihin yrittäessään vastata kaikesta, samalla kun johdettavat käyvät alikierroksilla ja ovat tyytymättömiä "lepuun" esimieheensä. Tulokset esimiehen vastualueella jäävät tällaisessa tilanteessa alle tavoitteiden.



Kuva 1: Stressireaktio voi ohjata esimiestä ylivastuullisuuteen.

2 Ylivastuullisuus johtaa alisuoriutumiseen

2.1 Myös johdettava voi paeta työstä syntyvää ahdistusta

Joskus myös johdettava alkaa enemmän tai vähemmän tietoisesti säädellä omaa työstä syntyvää ahdistustaan pyrkimällä välttämään vastuuta työssään. Ahdistus ei tässä yhteydessä tarkoita sairaalloista ahdistusta, vaan sitä epämukavaa tunnetta, joka syntyy vaikeita työtehtäviä kohdatessa ja stressin kasvaessa. Sekä esimies että johdettava pyrkivät molemmat välttämään kipua ja kielteisiä kokemuksia ja suuntautumaan niiden sijaan sinne missä on mukavaa.

Pakeneminen, myös vastuun pakeneminen, on yksi johdettavan tapa reagoida stressaavassa tilanteessa. Stressi ja ahdistus helpottavat, kun hankalalta tuntuvan tehtävän voi siirtää jollekin toiselle, kuten esimiehelle.

Uusi raportointiohjelma tuntui Karista vastenmieliseltä. Piti käynnistää outo tietokoneohjelma ja muistaa uudet tunnukset. Tuntui, että aina piti opetella koko homma alusta, sillä kuukauden aikana ehti jo unohtaa mitä piti tehdä. Koko raportointiohjelma tuntui vieraalta ja kaikki ne klikkaukset tietokoneella turhilta: kaikki työ vain muutamien, kuukaudesta toiseen lähes samana toistuvien tietojen vuoksi.

Esimies oli perehdyttänyt Karin käyttämään ohjelmaa ja esimieheltä ohjelman käyttö sujuikin helpommin ja nopeammin. Miksei esimies voisi hoitaa raportoinnin hänen puolestaan? ”Suotta kai tässä molemmat tuijotetaan tietokonetta, jos kerran homma hoituu esimieheltä noin sutjakkaasti”, mietti Kari.

2.2 Johdettavan puolesta tekeminen lisää esimiehen stressiä

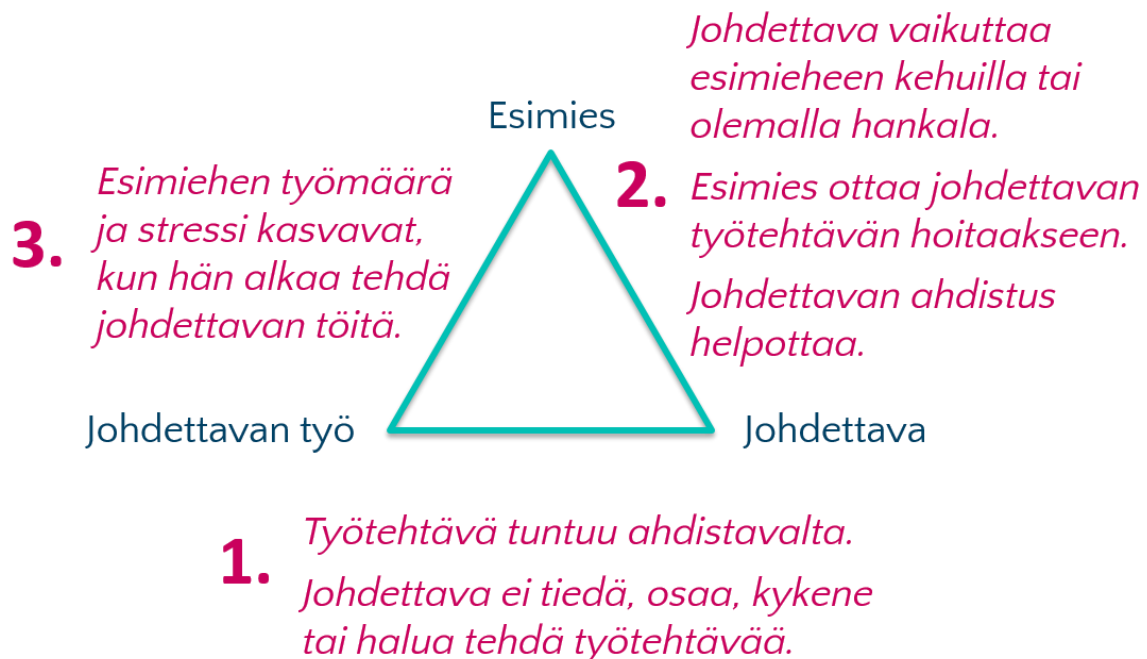
Esimiehelle voi tulla kiusaus hoitaa asiat johdettavan puolesta ilman ahdistavaa tilannettakin. Joskus asiat saa hoidettua helpommin ja nopeammin itse sen sijaan, että perehdyttäisi johdettavan uuteen asiaan. Esimiehen on helppo perustella tällaista johdettavan puolesta tekemistä ajattelemalla, että hän on itse viime kädessä vastuussa koko porukan tuloksesta.

Säännöllinen johdettavan puolesta tekeminen ei kuitenkaan lopulta nopeuta työtä. Ylivastuullinen käyttäytyminen vakiintuu, vastuut menevät sekaisin ja johdettavan alisuoriutumisesta tulee pysyvää. Myös esimiehen suorituskky heikkenee, kun hän alkaa hoitaa oman työnsä lisäksi myös johdettaviensa työtehtäviä.

Aina kun raportoinnin hetki koitti, Kari oli oven takana naama mutrussa huokailemassa. Niin kävi nytkin. Esimies tiesi, että taas menisi vartti Karin opastamiseen raportoinnissa. Ohjeet olivat kyllä olemassa, mutta Karin mielestä ne olivat niin vaikeaselkoiset, ettei niistä saanut kukaan selvää.

”Kerropa tiedot, niin minä kirjaan ne raporttiin puolestasi, niin saadaan homma kuntoon”, huokaisi esimies jälleen kerran seuraavan palaverin jo odottaessa häntä. Tämä ei suinkaan ollut ainoa asia, jossa Kari ja muut johdettavat olivat jotenkin avuttomia.

”Kiitos, sinä olet tämän firman paras esimies”, kehui Kari hymyillen ja jatkoi matkaansa. Kiireen keskellä Karin kehut tuntuivat esimiehestä hyvältä.



Kuva 2: Johdettavan puolesta tekeminen lisää esimiehen stressiä.

Esimerkissä esimies toimii ikään kuin *termostaattina* ja helpottaa johdettavan ahdistusta, kun tämä kohtaa työssään vaikeita tilanteita. Samalla, kun johdettavan kokema työstä johtuva ahdistus helpottaa, esimiehen työ määrä kasvaa. Järjestelmän (työ)paine ei vähene, se vain vaihtaa paikkaa.

Ylivastuullinen esimies luo alisuoriutuvan kulttuurin työyhteisöön.

Vaikka esimies tietää mikä on johdettavan työtä, saattaa hän sortua ylivastuulliseksi johdettavan kehujen ja kannustavan palautteen takia. Johdettava ikään kuin ”ostaa” kiitoksellaan esimiehen tekemään asioita puolestaan. Henkisen palkinnon suoma helpotus stressaantuneelle esimiehelle voi olla niin suuri, että esimies luo sen takia ammatillisesta roolistaan. Tämä käy niin hienovaraisesti, etteivät asianomaiset edes huomaa mitä tapahtui.

Toisaalta ikävä käyttäytyminen ja kielteinen palaute voivat ahdistaa esimiestä niin paljon, että hän suostuu tekemään hänelle kuulumattomia töitä, jotta pääsee rauhaan hankalaksi kokemastaan henkilöstä. Kummasakin tapauksessa, joko myönteisen tai kielteisen käyttäytymisen avulla, johdettava pääsee esimiehen ihon alle ja saa hänet pois ammatillisesta roolistaan.

2.3 Esimiehen ylivastuullisuus on karhunpalvelus johdettaville

Mitä enemmän esimies ottaa vastuuta itselleen, sitä vähemmän vastuuta jää johdettaville. Ylivastuullisesti toimivan esimiehen on turha ihmetellä missä oma-aloitteiset, itsenäiset ja vastuulliset johdettavat oikein ovat.

Myös eriarvoisuus kasvaa, jos esimies tekee joidenkin suosikkien tai hankalaksi kokemiansa johdettavien töitä, kun toiset johdettavat tekevät ne sovitusti itse. Tilanne kannustaa johdettavia valikoimaan töitään, kun osa johdettavista jo tekee niin.

Jos esimies ”pelastaa” johdettavan työn ahdistukselta, esimies vie johdettavalta samalla mahdollisuuden kasvaa työssään. Ponnistelu työssä ei ole huono asia silloin, kun se ohjaa henkilön käyttämään voimavarojaan oppimiseen ja kasvuun. Esimies ei saa viedä tätä kasvuun ohjaavaa ahdistusta

johdettavalta, vaan esimiehen on tuettava johdettavaa selviytymään työn vaikeuksissa.



Kuva 3: Esimiehen ylivastuullisuus johtaakin alisuoriutumiseen.

Työpaineen alla ihminen kokee stressiä ja ahdistavia tunteita, jotka sopivassa määrin ohjaavat ihmistä löytämään voimavaroja ja selviytymään vastuistaan. Aivan kuten ylihuolehtivat vanhemmat tekevät lapselleen karhunpalveluksen suojellessaan häntä jokaiselta vastoinkäymiseltä, esimiehen ylivastuullinen käytös vetää maton alta johdettavien kehittymiseltä.

Pitkällä aikavälillä tilanne vakiintuu, jolloin johdettavan on yhä helpompaa ja luontevampaa kääntyä esimiehen puoleen aina, kun työ ei suju. Vaikka esimies vaihtuisi entisen palaessa loppuun, kohtaa uusi esimies työyhteisön, joka odottaa hänen hoitavan osan heidän töistään. Ylivastuullinen esimies luo *alisuoriutuvan kulttuurin* työyhteisöön.

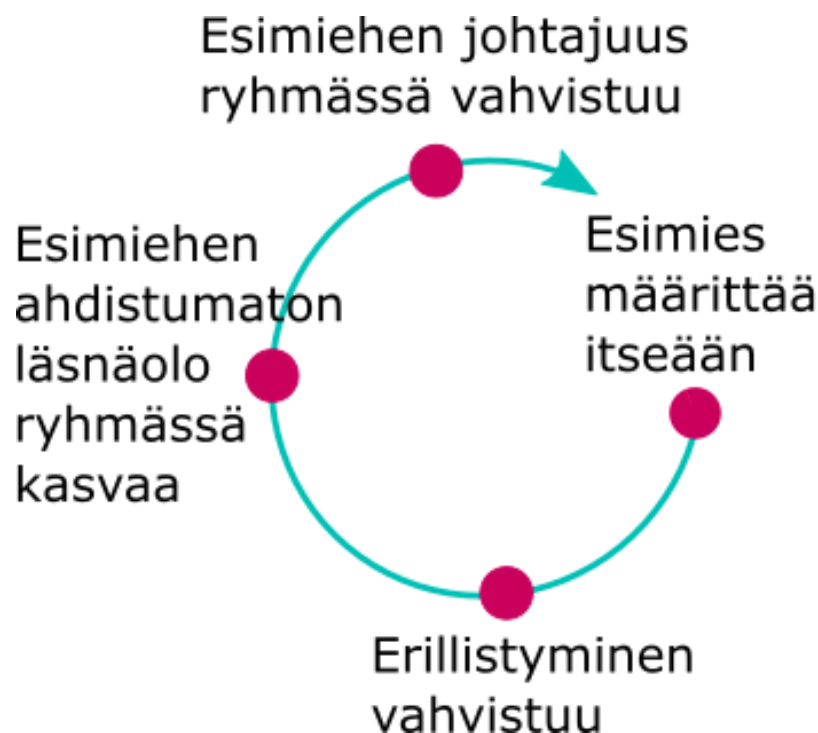
Vaikka esimies teki jatkuvasti ylipitkiä työpäiviä, tuntui hänestä, ettei kukaan kunnioittanut hänen johtajuuttaan. Viimeisenä varmasti johdettavat, jotka valittivat jatkuvasti kaikesta. ”Eikö heillä ole tarpeeksi töitä, minulla ainakin on”, ajatteli esimies.

Esimies toivoi edes pientä kiitosta ja arvostusta siitä, että hän yritti hoitaa mahdollisimman hyvin jokaisen asian, josta johdettavat hänelle valittivat. Hän ei oikeastaan enää halunnut edes nähdä johdettaviaan, sillä heidän vaatimuksensa tuntuivat hyökyaallolta, joka veisi esimiehen mennessään.

Rytmihäiriöitä oli ollut, eikä unikaan tahtonut aina tulla, kun työn huolet nousivat mieleen. Onneksi puoliso ei enää vaatinut läsnäoloa kotona, niin esimies ehti edes johonkin malliin saada kaikki haalimansa työt.

2.4 Ylivastuullisuuden vähentämisen askeleet

On helpompaa lisätä tietoa ja osaamista kuin kykyä ja motivaatiota. Ylivastuullisuudesta vapautumiseen tarvitaan kuitenkin nimenomaan sekä halua että tunneperäisen kyvyn kasvattamista. Kyse ei ole tempusta, jolla nopeasti muutetaan esimies, vaan kasvu vaatii aikansa. Kasvun tie on yksinkertainen: esimiehen tulee määritellä itseään, mikä vahvistaa erillisyyttä, josta seuraa ahdistumaton läsnäolo.



Kuva 4: Itsensä määrittelystä syntyy myönteinen kierre.

3 Itsensä määrittely vahvistaa johtajuutta

3.1 Itsensä määrittely

Itsensä määrittelyn voi aloittaa vastaamalla seuraaviin kysymyksiin: *Millainen esimies olen nyt? Millainen esimies voin ja haluan olla?* Vastauksissa tulee olla realistinen, mutta samaan aikaan saa myös vähän unelmoida. Tärkeää on se, että määrittely syntyy aktiivisesti henkilöstä itsestään, eikä passiivisesti odottaen mitä toiset sanovat.

Määrittely tulee aina tehdä suhteessa johonkin. Millainen esimies haluan olla suhteessa asiakkaisiin, johdettaviin, strategiaan, resurssien käyttöön, puuttumiseen, muutoksiin tai uusiin työkäytäntöihin? Lisäksi määrittelyn tulee olla riittävän yksityiskohtaista. Ei riitä, että haluaa olla hyvä esimies, vaan täytyy vastata itselleen rehellisesti perustellen: *millainen* on hyvä esimies suhteessa vaikkapa johdettaviin?

Keskeistä on, että määrittely edustaa esimiehen omaa mielipidettä asioista. Itsensä määrittely ei ole kliseiden toteamista siitä, kuinka esimiehen kuuluisi ajatella ja puhua, vaan on kuunneltava itseään ja tunnistettava omat arvot sekä päämäärät.

Itsensä määrittelyyn kuuluu myös omien voimavarojen tunnistaminen. Esimies selviytyy työstään parhaiten vahvuksiensa avulla. Realistinen kuva omista valmiuksista on lähtökohta tiedon ja taidon kehittämiseksi sekä kyvykkyyden ja motivaation kasvattamiseksi. Itsetuntemuksen syventymisen ja omien tavoitteiden selkiintymisen jälkeen on helpompaa alkaa johtaa omana itsenään.

Itsensä määrittely ei ole jääräpäisyyttä, vaan kyse on itsetuntemuksesta ja itsensä arvostamisesta sekä oman potentiaalisuuden tunnistamisesta ja todeksi elämisestä. Itsensä määrittely ei ole itsekkyyttä, vaan aitoutta, kun saman oikeuden suo myös kanssaihmisille. Itsensä määrittely ei ole myöskään toiveajattelua, vaan rehellisyyttä ja rohkeutta, kun uskaltaa kohdata itsensä ja mahdollisuutensa mahdollisimman realistisesti.

Millainen esimies olen nyt? Millainen esimies voin ja haluan olla?

3.2 Erillistyminen

Itsensä määrittely on avain riittävään *erillistymiseen*. Erillistyminen tarkoittaa tunneperäistä itsenäisyyttä, kykyä irtautua ryhmäajattelusta. Myös ryhmäajattelussa turvattomuus voi estää järkevän työskentelyn, jolloin ryhmä ajautuu syrjään tehtävästään ja tavoitteistaan.

Toisten erilaiset mielipiteet eivät ole enää uhka, kun tietää, kuka ja millainen itse on.

Ryhmille on tyypillistä yhdenmukaisen ajattelun vaatiminen jäseniltään. Jos erillistyminen on heikkoa, henkilö taipuu ryhmän tahtoon. Jos erillistyminen on sen sijaan riittävän vahvaa, henkilö ohjautuu ryhmässä myös omista tavoitteistaan käsin. Riittävästi erillistynyt henkilö on kuin luonnostaan johtaja ryhmässä ja auttaa ryhmää suuntautumaan perustehtävän suuntaisesti silloinkin, kun muut ryhmän jäsenet ovat ryhmäajattelun vallassa.

Erillistyminen ei tarkoita eristäytymistä ryhmästä, vaan päinvastoin se on itse asiassa perusta aidolle yhteistyölle. Riittävästi erillistynyt ihminen kykenee suomaan myös toisille oikeuden olla oma itsensä ja toimimaan heidän kanssaan. Toisten *erilaiset mielipiteet eivät ole enää uhka*, kun tietää kuka ja millainen itse on.

3.3 Ahdistumaton läsnäolo

Riittävästä erillistymisestä seuraa *ahdistumaton läsnäolo* tilanteissa, joissa ei ole todellista uhkaa. Taistele-pakene -reaktio käynnistyy yhä harvemmin, kun esimies erillistyy ryhmäpaineesta, minkä seurauksena johtamisesta tulee varmaa ja vapautunutta, päättäväistä ja levollista.

Ahdistumaton läsnäolo mahdollistaa järkevän ajattelun. Kun esimies kokee olevansa turvassa, johtaminen on harkittua ja tarkoituksenmukaista. Tiukoissa tilanteissa esimiehen ei tarvitse keskittyä itsensä pelastamiseen, vaan hän voi tarkastella työasioita ammatillisesti, johtamistehtävästään ja -roolistaan käsin. Lisäksi esimiehen levollisuus alkaa tarttua johdettaviin, kun vaikeitakin asioita voidaan käsitellä ilman esimiehen tunnekuohuja. Ryhmän ajattelun taso nousee uudelle, vai pitäisikö sanoa normaalille, tasolle.



Kuva 5: Ahdistumaton läsnäolo pitää yllä ammatillista työtettä.

Itsensä määrittelyssä, erillistymisessä ja ahdistumattomassa läsnäolossa on kyse seuraavasta tapahtumaketjusta:

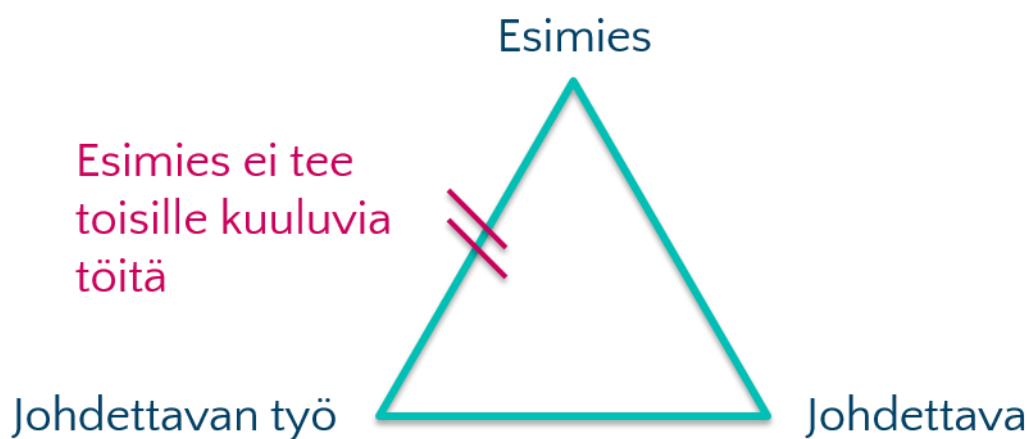
- Mitä selkeämpi käsitys esimiehellä on siitä kuka hän on, sitä turvallisemmaksi hän kokee itsensä johtamistilanteissa.
- Mitä turvallisempi olo esimiehellä on johtamistilanteissa, sitä vähemmän hän reagoi taistele-pakene -reaktiolla.
- Mitä vähemmän esimies reagoi taistele-pakene -reaktiolla, sitä järkevämmin hän kykenee ajattelemaan työstä ja sitä harkitummin käyttäytymään tavoitteiden saavuttamiseksi.
- Mitä järkevämmin ja harkitummin esimies käyttäytyy pyrkiessään tavoitteisiin, sitä paremmin hän johtaa.

Johtamisesta tulee vahvaa, levollista ja turvallista mutta samalla päättäväistä, jämäkkää ja vaativaa. Esimies kykenee kohtaamaan stressaavat tilanteet ahdistumatta liikaa ja ammatillisuutensa säilyttäen.

3.4 Esimiehen arvovalta johdettavien silmissä kasvaa

Esimiehen energia vapautuu työhön ja muuhun elämään, kun energiaa ei kulu toisten miellyttämiseen ja ylivastuulliseen käytökseen. Esimiehen ulkoinen varmuus ja sisäinen vapautuneisuus kasvavat, jolloin hänellä ei ole ainoastaan esimiesasema, vaan myös henkilökohtaista arvovaltaa.

Esimies kykenee tällöin asettamaan rajat työlleen, sanomaan tarvittaessa "ei" sekä vaatimaan johdettavia hoitamaan työnsä. Johdettavat oppivat, että esimiehen kanssa voi keskustella työstä ilman tunnekuohuja ja provosoitumista, jolloin esimies koetaan turvallisena ja luotettavana.



Kuva 6: Esimies erillistyy ja keskittyy oman perustehtävänsä hoitamiseen.

Johdettavat oppivat myös luottamaan esimieheen huomattessaan, ettei hän johda "pärstäkertoimen" perusteella. Johdettavat arvostavat esimiestä, joka kohtelee heitä tasapuolisesti ja joka ottaa kantaa, tarvittaessa tiukastikin.

3.5 Määrittele itsesi: mitä sinä haluat?

Esimiehen tulee haluta johtaa, sillä ilman tahtoa johtaminen ei onnistu. Joskus esimies on joutunut johtamistehtävään vastentahtoisesti. Hän on esimerkiksi ollut alun perin asiantuntija, joka on tullut nimitetyksi esimieheksi. Jos aitoa motivaatiota johtamiseen ei ole, saattaa esimies itsensä määritellyn tuloksena luopua tehtävästään. Pitkällä aikavälillä on kaikkien etu, jos näin käy.

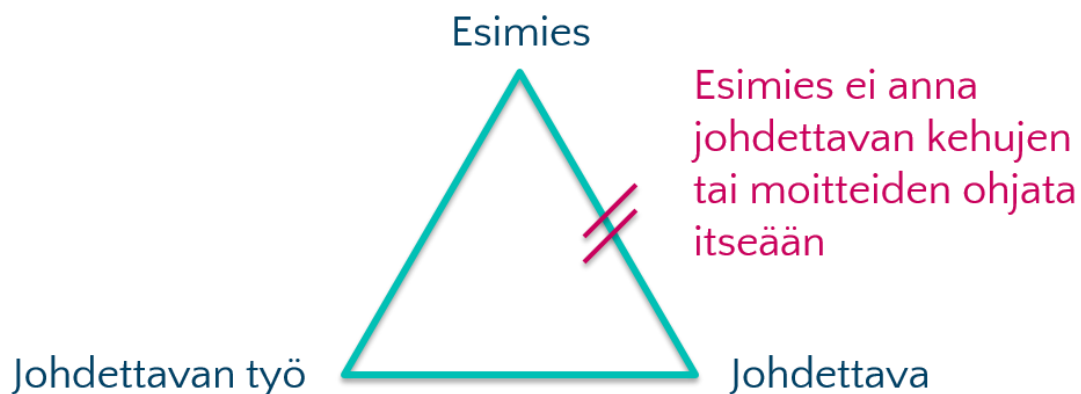
Esimiestyössä onnistuminen on hyvällä alulla, kun esimieheltä löytyy paloa johtamiseen. Tämä tahtotila on jo itsessään sellaista itsensä määrittelyä, joka vahvistaa erillistymistä ja ahdistumatonta läsnäoloa. Tietoa ja osaa-mista on helppo hankkia, kun tahto ja johtamiskyky ovat vahvistuneet.

Esimiestyö on oma valintani, eikä kukaan ole minua tähän pakottanut. En ole esimies siksi, että vanhempani, puolisoni tai kaverini odottavat sitä minulta, vaan koska haluan johtaa ja kantaa vastuuta.

En hoida kaikkia maailman tehtäviä, vaan teen ne työt, jotka ovat minun töitani. Johdan parhaani mukaan, omalla tavallani ja arvojeni mukaisesti. En pyytele anteeksi tekemisiäni, paitsi jos olen oikeasti loukannut toista.

Kun huomaan kiihtyväni, maltan mieleni enkä päästä "sammakoita" suustani. Lähestyn työasioita ammatillisesti ja työn tavoitteiden näkökulmasta.

Suon myös toisille oikeuden olla oma itsensä. Odotan heiltä aitoutta ja suoruutta työasioissa, sillä työ onnistuu parhaiten omana itsenä.



Kuva 7: Esimies erillistyy tunneperäisesti sekä kehuista että moitteista.

4 Lopuksi: Vahvista turvallisuuden tunnetta

Vaikka tunneäly on liitetty johtamisen kehittämiseen jo vuosien ajan, esimiesten tunneperäisen kyvykkyyden kehittäminen on edelleen aihe, josta esimiesten on vaikea puhua. On helpompaa puhua ulkopuolisista johtamiseen vaikuttavista järkevistä asioista, kuten organisaation rakenteista, teknisistä ratkaisuksista ja lainsäädännöstä, kuin epämääräisistä tunteista.

Kylmä tosiasia kuitenkin on, että stressin käynnistämä alkukantainen pelko ja viha heikentävät esimiesten ajattelua ja ohjaavat käyttäytymään esimerkiksi ylivastuullisesti. Aivot reagoivat herkemmin mahdolliseen vaaraan kuin palkintoon.⁵ On tyhmää kieltää biologisia faktoja omista aivoista.

Vaikeat, voimakkaasti stressaavat työtilanteet synnyttävät ahdistavia tunteita, joista puhuminen ymmärtävästi kuuntelevalle ystävälle tai asiantuntijalle auttaa hetkellisesti. Ymmärtävä ja turvallinen keskustelutilanne rauhoittaa aivot, jolloin ajattelu alkaa taas toimia normaalisti. Tämän "ensiavun" jälkeen esimiehen tulee kuitenkin mennä hieman syvemmälle.

Psykologinen avain ahdistavien stressireaktioiden vähentymiseen ja niiden tyyntyttelyyn on *turvallisuuden tunteen vahvistaminen*. Kun koemme olemamme turvassa, kykenemme toimimaan harkitusti ja hallitusti työssämme. Useimmat meistä ovat harvoin oikeasti uhattuna työpaikalla, vaikka joissakin ammateissa hengenvaara on arkea. Turvattomuuden tunne syntyy siis jostain muusta kuin tosiasiallisesta syystä. Siksi itsetuntemus, erityisesti se miten käyttäydymme ahdistavissa tilanteissa, on tärkeää.

Kun tunnet stressireaktion mekanismin, voit ennaltaehkäistä turvattomuuden tunteita. Aseta tilanteet oikeisiin mittasuhteisiin, ja mieti jo etukäteen ovatko tilanteet oikeasti vaarallisia vai ei.

Määrittele itseäsi. Kun tiedät kuka ja millainen olet, sinun on helpompaa olla vaativissa tilanteissa levollinen oma itsesi. Ryhmäpaine koettaa kyllä saada sinut mukautumaan ryhmän mielipiteeseen, mutta jos erillisyytesi on riittävä, voit olla tilanteessa ahdistumatta.

Opettele myös tunnistamaan taistele-pakene -reaktion käynnistyminen itsessäsi. Kun huomaat kiihtyväsi, malta mielesi ja tyyntyttele itseäsi, sillä todellista vaaraa ei ole. Vanhoissa konsteissa on myös perää: laske kymmeen ja hengitä rauhallisesti (mutta älä syvään), niin syke laskee ja stressi-reaktio helpottaa. Myös huumori ja etenkin kyky nauraa itselleen auttavat pysymään "coolina" tiukoissa paikoissa.

Esimiehen erillistyminen ja ahdistumattoman läsnäolon vahvistaminen on yksinkertaista, muttei tapahdu hetkessä, sillä kyse on ihmisenä ja ammattilaisena kasvamisesta. Kasvu vaatii aina aikansa. Lopputuloksena on kuitenkin vähemmän stressiä sekä ulkoisesti varmaa ja sisäisesti vapautunutta johtajuutta.

5 Lähteet

- ¹ Työterveyslaitos 24.11.2015 http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimies-tyo/johtaminen_ja_esimiestyo/sivut/default.aspx
- ² Jeremy Stranks (2005) Stress at Work, management and prevention, Elsevier Butterworth-Heinemann.
- ^{3,4} Nina Sajaniemi, Eira Suhonen, Mari Nislin ja Jukka E. Mäkelä (2015) Stressin säätely. Kehityksen, vuorovaikutuksen ja oppimisen ydin. PS-kustannus.
- ⁵ Jyrki Suomala (2014) Kimaltavat aivot. CreateSpace Independent Publishing Platform.



PR Nonlinear Oy – varmuutta ja vapautta johtamiseen

Keskityn vahvistamaan johtajuutta, mikä näkyy esimiesten ja avainhenkilöiden ulkoisena varmuutena ja sisäisenä vapautena työssä. Varmuudella ja vapaudella tarkoitan jämäkkää, päättäväistä ja määrätietoista käyttäytymistä sekä rentouden, levollisuuden ja ilon kokemusta.

Missioni on johtajuutta vahvistamalla edistää suomalaisten organisaatioiden menestystä ja niissä työskentelevien ihmisten hyvinvointia.

Petri Ruotsalainen 7.12.2015

YHTEYSTIEDOT

Petri Ruotsalainen

Keskinkertainen yrittäjä ja toimitusjohtaja

+358 40 528 3087

petri.ruotsalainen@nonlinear.fi

PR Nonlinear Oy

Lutakonaukio 7

40100 Jyväskylä

www.nonlinear.fi

Esimies



**Johdettavan
työ**

Johdettava