

ANU JÄRVENSIVU

HEIDI KERVINEN

SANNU SYRJÄ

Esimiehen
TYÖHYVINVOINTI



TAMPEREEN
YLIOPISTO

Työelämän tutkimuskeskus

Julkaisija: Tampereen yliopisto, Työelämän tutkimuskeskus, Tampere 2011
Taitto ja graafinen suunnittelu: Maria Mattila



TAMPEREEN
YLIOPISTO

Työelämän tutkimuskeskus

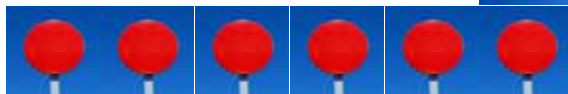


JOHDANTO

Työpaikkojen ongelmien syitä etsitään usein esimiestyön ja johtamisen puutteista. Esimerkiksi henkilöstökyselyistä nousee tavanomaisesti esiin työntekijöiden kielteisiä kokemuksia. Esimiehet eivät tiedota riittävästi tai he eivät puutu ajoissa ongelmatilanteisiin tai sisäisiin ristiriitoihin. Esimiehet eivät tue eivätkä anna myönteistä palautetta. Tuttua, vai mitä?

Esimiehenä olemisen vaikeutta ei sen sijaan yleensä oteta keskusteluissa esiin. Esimies joutuu asemansa vuoksi monella tapaa puun ja kuoren väliin. Häneen kohdistavat vaatimuksia niin alaiset kuin eri toimintojen johtajatkin. Yleensä odotuksia satelee myös ulkoisilta tahoilta, kuten asiakkailta ja yhteistyökumppaneilta. Jokapäiväisessä arjessa esimiehen työhyvinvointi ja jaksaminen joutuvatkin koetukselle, minkä vuoksi on hyvin tärkeää kiinnittää huomiota esimiehiin. Tilanne vaatii koko työyhteisön ymmärtämystä, mutta on myös asioita, joita esimies itse voi tehdä. Tässä kirjasessa kuvataan esimiestyössä hiljattain tapahtuneita muutoksia ja annetaan selviytymisvinkkejä esimiehille. Esimiehen työhyvinvoinnin kymmenen käskyn kautta kannustetaan esimiehiä pitämään huolta omasta jaksamisestaan.

Kirjoittajat kiittävät kirjasen työstämiseen osallistuneita Pohjois-Pirkanmaan ja Sastamalan seudun yritysten ja julkisen sektorin työpaikkoja.





ESIMIESTYÖ ON MUUTOKSESSA

Suomalainen työelämä on muuttunut paljon viimeisen 30 vuoden aikana. Nämä muutokset näkyvät myös esimiestyössä. Usein ne kanavoituvat uudenaikaisiksi vaatimuksiksi. Tässä kirjasessa käydään läpi joitakin yleisimpiä esimiestyön muutoksia. Lisää suomalaisen työelämän muutoksista voi lukea esimerkiksi kirjasta ”Tapaus työelämä ja voiko sitä muuttaa” (Järvensivu 2010).

SISÄLLYSLUETTELO

Johdanto.....	1
Esimiestyö on muutoksessa.....	2
Miten hyödyntää tämän kirjasen antia?.....	3
Esimiestyön muutokset.....	5
1. Esimiestyö ilman muodollista asemaa on lisääntynyt.....	5
2. Sidosryhmät lisääntyvät.....	6
3. Eri sukupolvien ja kulttuurien edustajat tulevat työpaikoille.....	7
4. Muutostilanteiden lisääntyminen.....	8
5. Konfliktitilanteet ovat lisääntyneet työpaikoilla.....	9
6. Työn rajat ovat häviämässä.....	10
7. Esimies on saanut kilpailijoita.....	11
8. Kiirekokemusten kasvu työpaikoilla.....	12
9. Palkitsemisen vaikeutuminen.....	13
Esimiehen työhyvinvoinnin kymmenen käskyä.....	14
Muistiinpanosivu.....	16
Kirjallisuutta työhyvinvointiin liittyen.....	17



MITEN HYÖDYNTÄÄ TÄMÄN KIRJASEN ANTIA?

Käsillä olevassa kirjasessa lähestytään esimiehen työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä esimiestyön muutoksen näkökulmasta nostamalla esiin yhdeksän keskeistä esimiestyöhön liittyvää muutostekijää. Kirjasen tavoitteena on auttaa esimiehiä paikallistamaan ja tunnistamaan omaan työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä.

Erilaisten muutostekijöiden paikallistamisen ja tunnistamisen lisäksi kirjanen tarjoaa myös kymmenen konkreettista evästyttä, joita omaehtoisesti pohtimalla ja omaan toimintaan soveltamalla esimiehen on mahdollista rakentaa vankka perusta oman työhyvinvointinsa tueksi.

Käsikirjassa työhyvinvointia tarkastellaan yksilön, esimiehen, näkökulmasta. Työhyvinvointi ymmärretään tässä yksilön kokemana tasapainotilana, jossa työn mielekkyystekijät ja työn kuormitustekijät muodostavat yksilön hyvinvoinnin kannalta kestävä suhteen (katso kuva seuraavalla sivulla). Työn mielekkäys- ja kuormitustekijöiden kestävä ja tasapainoinen suhde tarkoittaa käytännössä sitä, että yksilö kokee työnsä haasteelliseksi ja taitojaan kehittäväksi selviytyen kuitenkin sen suorittamisesta ilman omien voimavarojen liiallista hiipumista.¹

Työhyvinvoinnilla on siis varsin henkilökohtainen pohja: jokainen meistä kuormittuu eri tavoin ja vastaavasti työhyvinvointiamme tukevat hyvin erilaiset asiat. Työstä suoriutumiseen vaikuttavat myös osaaminen, omat henkilökohtaiset tavoitteet ja arvot, jotka muodostavat jokaisen yksilön kohdalla omanlaisensa kokonaisuuden. Toisaalta työhyvinvointi kiinnittyy vahvasti myös yhteisöön: tilanteissa, joissa yksilön osaamisen rajat tulevat vastaan, saattaa työyhteisön tuki, mahdollisuus kouluttautua sekä mahdollisuus vaikuttaa työtehtävän sisältöön kannatella ylitsepääsemättömältäkin tuntuvan ongelman ja tehtävän yli.

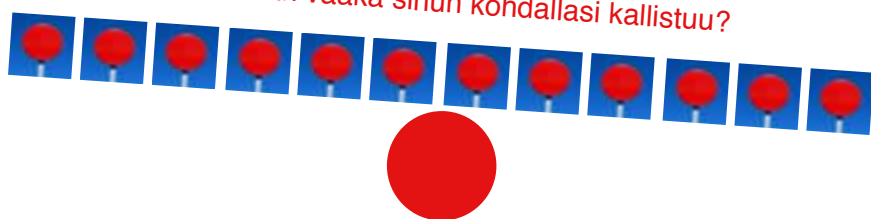
Tämän kirjasen yleisenä lähtökohtana on näkemys työhyvinvoinnista moniulotteisena ilmiönä, jonka kannattelemissa työtä tekevän henkilön tietoisuuden lisääminen omaan työhyvinvointiin liittyvistä tekijöistä on yksi tärkeimmistä lähtökohdista. Tietoisuus työhyvinvoinnin ulottuvuuksista mahdollistaa oman tilanteen tarkastelun ja kriittisen arvioinnin, minkä jälkeen asioihin on helpompi puuttua ja vaikuttaa. Tämä voi käytännössä tarkoittaa erilaisten työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden puheeksi ottamista omassa työyhteisössä ja erilaisten ratkaisujen etsimistä mahdollisiin epäkohtiin, kokemusten jakamista vertaisten kanssa tai vaikkapa työn ja vapaa-ajan tasapainottamista uudella tavalla.

¹ Mukailtu Karasekin (1979 ja Karasek & Theorell 1990), Siegristin (1996) ja Antonovskin (1979 ja 1987) mukaan.

Esimiestyössä kohdattavien muutosten edessä on mahdollista toteuttaa erilaisia strategioita muutosten nostattamien haasteiden ratkaisemiseksi. Kirjanen rohkaisee soveltamaan työtä tutkivaa ja työn edellytyksiä aktiivisesti kehittävää strategiaa kannustamalla esimiestä tarkastelemaan omaa työtään erilaisista näkökulmista. Omaan työhön vaikuttavien tekijöiden tunnistaminen ja nimeäminen auttaa esimiestä hahmottamaan selkeämmin oman toimintakenttensä erilaisia ulottuvuuksia sekä siten myös suuntaamaan toimintaa oman työhyvinvoinnin kannalta kestäväällä tavalla.

Koska esimies useimmiten toimii erilaisissa rooleissa sekä eri toimijoiden välisessä risteymäkohdassa, edellyttää esimiehen oman työhyvinvoinnin suuntaaminen todennäköisesti keskustelua ja erilaisten toimintavaihtoehtojen työstämistä oman esimiehen ja mahdollisesti myös muiden työyhteisön jäsenten kanssa. Kirjassa esiin nostetut seikat toimivat hyvänä tukena tällaisessa keskustelussa.

Mielekäs esimiestyö mahdollistuu, kun työn kuormittavuus- ja mielekkyystekijät ovat hyvässä tasapainossa keskenään. Kumpaan suuntaan vaaka sinun kohdallasi kallistuu?



TYÖN KUORMITTAVUUSTEKIJÄT

F Y Y S I N E N

- turvallisuus ja ergonomia
- työympäristötekijät, esim. melu
- terveydentila
- työmäärä

P S Y Y K K I N E N

- työjärjestelyt ja työaika
- ilmapiiri
- rooliristiriidat
- sosiaaliset suhteet
- työn ja perheen yhteensovittaminen
- työmäärä

K O G N I T I I V I N E N

- osaamiseen liittyvät haasteet
- tietojärjestelmien käytettävyys eli informaatioergonomia
- työmäärä

TYÖN MIELEKKYYSTEKIJÄT

TYÖN MERKITYKSELLISYYS

- yhteensopivuus omien tai yhteisön arvojen kanssa
- yhdenmukaisuus omien tai yhteisön tavoitteiden kanssa
- palkitsevuus

TYÖN HALLITTAVUUS

- osaaminen
- vaikutusmahdollisuudet
- sosiaalinen tuki
- mahdollisuus palautumiseen
- realistiset tavoitteet
- palaute

TYÖN YMMÄRRETTÄVYYS

- työhön liittyvät tapahtumaketjut tuntuvat loogisilta



ESIMIESTYÖN MUUTOKSET

1. Esimiestyö ilman muodollista asemaa tulee tavanomaisemmaksi

Monilla työpaikoilla on 1990-luvulta lähtien pyritty purkamaan hierarkioita ja vähentämään turhia käskytysketjuja. Tästä syystä voisi luulla, että esimiestyö ja esimiehet ovat vähentyneet. Tämä ei kuitenkaan pidä paikkaansa, vaan tosiasiaa yhä useampi suomalainen toimii esimiehenä.

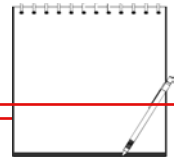
Työpaikoille on myös syntynyt uusi esimiesten ryhmä: toiminnalliset esimiehet. Sanapari viittaa henkilöön, jolla ei ole muodollisia alaisia, mutta jonka työtehtäviin silti kuuluu esimiehenä toimimista, töiden organisointia ja johtamista. Esimiehiä, joilla muodollisestikin on alaisia, kutsutaan hallinnollisiksi esimiehiksi. Toiminnallisten esimiesten rooli eroaa hallinnollisten esimiesten roolista ennen muuta siinä, että toiminnallisen esimiehen asema ja valta on helpompi kyseenalaistaa, koska virallinen organisaatorakenne ei tunnista sitä. Tämä luo erityisiä paineita toiminnallisille esimiehille. Heiltä vaaditaan hyvin paljon kykyä neuvotella, motivoida ja kannustaa sekä perustella ja selittää asioiden taustoja. On tärkeää huomioida tämä esimiesroolien ero ja tunnistaa, kumpaan ryhmään itse kuuluu. Vastuun ja vallan rajojen tunnistaminen helpottaa olennaisesti esimiesten työtä. Keskustelu toisten esimiesten kanssa saattaa valottaa oman esimiestyön luonnetta.



Kumpaan esimiesten ryhmään sinä kuulut? Huomaatko esimiehenä toimivasi useimmiten motivoijan, neuvottelijan vai kenties sovittelijan roolissa? Mitä jonkin roolin painottuminen kertoo työyhteisöstäsi ja omasta osaamisestasi?



*Mitkä ovat sinun vastuusi?
Millaisissa asioissa voit käyttää valtaa?*





Millaiset sidosryhmät vaikuttavat omaan työhösi?

2. Sidosryhmät lisääntyvät

Kun hierarkiat ovat työpaikoilla purkautuneet ja erilaiset verkostomaiset toimintatavat lisääntyneet, esimiestehtäviä hoitavien työtoveripiiri on usein kasvanut. Mukaan on tullut uusia sidosryhmien edustajia, joiden kanssa asioista sovitaan ja neuvotellaan. Ellei esimies itse neuvottele esimerkiksi asiakkaiden kanssa, heidän odotuksensa välittyvät esimiehelle muuta kautta. Oma toimintaa on soviteltava monenlaisiin odotuksiin ja intresseihin. On hoksattava ja otettava huomioon yhä enemmän työhön vaikuttavia asioita.

On aivan tavanomaista, että eri sidosryhmien odotukset ovat ristiriidassa keskenään. Tavallista on myös, että ristiriitaisten odotusten sovittelu jää esimiehen tehtäväksi. Aina ei voi edes kertoa kaikille päätöksiin vaikuttavia seikkoja, mikä aiheuttaa turhautumista puolin ja toisin. Erilaiset odotukset jäävät esimiehen tasapainotettaviksi. Työpaikan tilanteet näyttävät aidosti erilaisilta johtajille, esimiehille ja alaisille. Ideaalimalleissa pitäisi keskustella kaikkien kanssa, mutta siihen ei riitä aika. Tällöin tarvitaan varsin luottamuksellinen ilmapiiri ja paljon keskinäistä kunnioitusta, jotta asioita saadaan joustavasti eteenpäin.

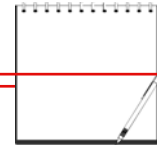
Esimies joutuu kuitenkin kohtaamaan sen tosiasian, että aina löytyy ihmisiä, jotka vaativat kerta toisensa jälkeen selonteon koko tilanteesta voidakseen itse puntaroida asiaa ja motivoituaikseen toimintaan. Tämä kuormittaa esimiestä ja asiasta olisikin hyvä keskustella työyhteisössä.



Luotetaanko työpaikallasi riittävästi kykyysi tehdä ratkaisuja, eli huomioida laajoja kokonaisuuksia ja sovittaa yhteen sidosryhmien erilaisia tarpeita?



Millaisia odotuksia ja intressejä arvelet työhösi vaikuttavilla sidosryhmillä olevan?





3. Eri sukupolvien ja kulttuurien edustajat tulevat työpaikoille

Keskeinen muutos esimiestyössä on tapahtunut ja tapahtumassa uuden sukupolven astuttua työelämään. Suuret ikäluokat liukuvat eläkkeelle ja uudet tekijät tulevat tilalle. Voisi sanoa, että 1980-luvulla syntynyt sukupolvi elää varhaisia työvuosiaan kokonaan toisenlaisessa maailmassa kuin vaikkapa 1950-luvulla syntyneiden sukupolvi. Työelämä ja työt olivat 1980-luvulla varsin erilaisia kuin tänään, samoin muu yhteiskunta. Niin ikään töitä tehtiin erilaisilla välineillä.

Olemme saaneet todistaa sähköisen viestinnän ja ennennäkemättömän laajan verkostoitumisen mukanaan tuomia mullistuksia. Työpaikat ovat asettuneet erilaisiksi asiakkuus- ja alihankintaketjuiksi. Kaikkea ei enää tehdä omien seinien sisäpuolella. Töiden sisällöt ja työn teon tavat ovat muuttuneet. Lukemattomat ohjelmat ja järjestelmät vaativat huomiota. Niin ikään työn jako ja organisointi on kokenut suuria muutoksia. Vai tuntuvatko nämä muutokset sinusta tutuilta? Ehkä olitkin 1980-luvulla vielä koululainen etkä nähnyt senaikaisia tapoja?

Esimiehelle kanavoituu haasteita sitä kautta, että hänen ympärillään on eri sukupolvien ihmisiä ja että hän itse edustaa eri sukupolvea kuin moni hänen alaisistaan ja työtovereistaan. Jos sukupolvien välillä tuntuu joskus olevan kulttuurinen kuilu, sama kokemus syntyy yhä useammalle eri maista kotoisin olevien työntekijöiden lisääntyä. Erilaisten kielten ja kulttuurien ymmärtäminen ja niiden välimaastossa tasapainoileminen on iso haaste esimiehille. Kuitenkin moninaisuus voi olla myös merkittävä resurssi, ja esimies voi vaikuttaa paljonkin siihen, miten siihen työpaikalla suhtaudutaan. Toisilta esimiestehtävissä toimivilta saatu vertaistuki auttaa löytämään moninaisuuden vahvuudet.



*Mihin sukupolveen tai kulttuuristaan sinä kuulut?
Entä muut työyhteisösi jäsenet?*




4. Muutostilanteiden lisääntyminen

Muutokset ovat yleistyneet työelämässä. Yhä useammat suomalaiset kokevat saavansa muutoksista tietoa liian vähän ja liian myöhään. Usein tämä yhdistetään heikkoon tiedotukseen ja esimiestyöhön. Toisaalta kyse on kuitenkin siitä, että muutokset myös syntyvät nykyisin nopeassa tahdissa. Niistä ei edes olisi voinut tiedottaa aiemmin, koska päätöksiä ei ollut.

Muutostilanteet koetaan yleensä stressaaviksi ja niiden hoitamiseen on olemassa paljon ohjeita ja vinkkejä. Toisaalta varsin monella työpaikalla muutokset seuraavat toisiaan nopeassa tahdissa. Ne voivat myös limittyä toisiinsa. Näin ollen ajatus huomion kohdentamisesta yhteen alun ja lopun omaavaan muutosprosessiin on ehkä auttamatta vanhanaikaista. Muutosprosesseista kannattaa kuitenkin yrittää etsiä yhtymäkohtia ja miettiä erilaisten muutosten yhteensopivuutta. Muutokset voi yrittää nähdä normaaleina, osana arkea. Työelämä onkin kehittynyt siihen suuntaan, että lienee toiveajattelua uskoa, että aika ilman muutoksia joskus koittaisi. Toisaalta voi myös rohkeasti kysyä jatkuvien muutosten mielekkyyttä. Kaikki muutokset eivät ehkä tunnu tarpeellisilta eivätkä ne aina sitä olekaan. Kenties menestyvin työpaikka ei ole eniten muutoksia toteuttava työpaikka.

Muutoksiin liittyy nykyisin varsin tavanomaisesti myös henkilöstövähennyksiä. Irtisanottavien valinta ja työn loppumisesta ilmoittaminen ovat vaativimpia tilanteita, joita esimies kohtaa. Näissä tilanteissa ei kannata jäädä yksin, sillä saatavilla on monenlaista apua konsulteilta, TE-toimistoilta, ammattijärjestöiltä ja työterveyshuollon kautta. Valveutuneet työnantajat tarjoavat niin esimiehille kuin muullekin henkilöstölle (irtisanottavat mukaan lukien) tukea ja koulutusta näissä työyhteisön kriisitilanteissa.

Esimiehen rooli korostuu muutostilanteissa. Asema alaisten, esimiesten ja muiden yhteistyökumppaneiden välissä voi käydä tuuliseksi muutoksista johtuvissa ristiriitatilanteissa. Hyvä esimies johtaa alaisensa läpi muutosprosesseista, mutta pitää huolta myös omasta pärjäämisestään.

 *Millainen rooli muutoksilla on sinun työpaikallasi?
Entä osana omaa työtäsi? Millaisia muutoksia sinä kohtaat?*

 *Millaisia yhtymäkohtia sinun on mahdollista
löytää eri muutosprosessien välillä?*

5. Konfliktitilanteet ovat lisääntyneet työpaikoilla

Erilaiset konfliktit ja ihmisten väliset ristiriitatilanteet ovat tutkimusten mukaan lisääntyneet suomalaisilla työpaikoilla. Erimielisyyksiä syntyy niin esimiesten ja alaisten välillä kuin työkavereiden keskenkin. Myös yhteistyökumppaneiden kanssa saattaa syntyä erimielisyyttä ja jopa kiistoja. Joillakin aloilla, kuten sosiaali- ja terveysalalla, työntekijät kokevat silloin tällöin suoranaista uhkaa asiakkaiden taholta. Valitettavasti myös työpaikkakiusaaminen on todettu erityisen pahaksi ongelmaksi suomalaisilla työpaikoilla. Esimieskin voi joutua kiusatuksi.

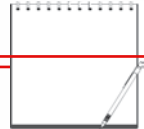
Ristiriidat ja konfliktit ovat aivan normaali osa arkea. Niitä ei kannata paisutella, vaan ne kannattaa yrittää hoitaa pois päiväjärjestyksestä nopeasti. Jokainen normaali esimies törmää ristiriitatilanteisiin ja tilanteisiin, joissa hänen kanssaan ollaan eri mieltä. Puhumalla asiat yleensä selviävät, mutta on hyvä myös muistaa, etteivät kaikki ihmiset tule toimeen toistensa kanssa. Se ei silti estä työntekoa. Mihin tahansa ei kuitenkaan kannata alistua eikä kiusaamista tai väkivallan uhkaa tarvitse sietää. Ulkopuolinen näkökulma on usein avuksi. Puhu oman esimiehesi kanssa tai etsi keskustelukumppani työterveyshuollon kautta. Konfliktitilanteiden ratkaisemiseen ja vuorovaikutustaitojen kehittämiseen löytyy myös runsaasti eri tahojen järjestämää koulutusta.



*Onko sinun työpaikallasi paljon ristiriitoja?
Millaisia ne ovat?*



*Muistele ristiriitatilannetta, joka päättyi positiivisesti.
Millaiset tekijät mielestäsi vaikuttivat lopputulokseen?*



6. Työn rajat ovat häviämässä

Siinä, kun aiemmin kullakin oli työpaikalla oma selkeä tehtävänsä, tänä päivänä monitaitoisuus ja erilaisten tehtävien hallinta on tärkeää. Vaikka ihmiset edelleen haikailevat ”omien tehtävien” perään, niitä löytyy yhä harvemmalta. Tehtäväjaot menevät uusiksi lähes päivittäin ja työntekijät organisoivat työtä keskenään. Monet esimiehet ovat aivan erityisesti sellaisessa tilanteessa, että heihin kohdistuu paineita laajentaa työnkuvaansa ylös, alas ja sivuille.

Monitaitoisuus ja vaihtelevuus työssä ovat hyviä asioita, mutta kun tehtäviä tulee lisää, jotain pitäisi myös vähentyä. Muuten uhkana on työn hallinnan tunteen katoaminen. Erittäin harvalla on tämän päivän työelämässä liian vähän tehtäviä. Tehtäväjakojen epämääräistyminen ja työntekijöiden keskenään sopimat työnjaot jättävät runsaasti tilaa epäoikeudenmukaisuudelle. Joku pystyy välittelemään tehtäviä, kun taas toinen kahmii niitä itselleen. Esimies ei välttämättä tätä havaitse ja jos havaitsee, puuttumiskeinoja saattaa olla vähän. Ratkaisuja pitäisi kuitenkin yrittää etsiä, sillä työn kahmijoita uhkaa uupumus. Vastaavasti tunne siitä, että toinen pääsee jatkuvasti vähemmällä, aiheuttaa turhautumista ja eripuraa. Vapaamatkustajan lipun maksaa aina joku.

Työ on laajentanut aluettaan ihmiselämässä myös sitä kautta, että työajan ja vapaa-ajan rajat ovat hämärtyneet. On hienoa, jos on löytänyt kutsumustyön, jota haluaa tehdä myös vapaalla. Näissäkin tapauksissa on kiinnitettävä huomiota riittävään lepoon ja palautumiseen sekä sosiaalisten suhteiden ylläpitoon. Useimmiten työn ja vapaan rajapinnan hämärtymisessä ei kyse kuitenkaan ole erityisestä työlle omistautumisesta, vaan hitaasta ja huomaamattomasta toimintatapojen muutoksesta. Kännykät ja tietoverkot mahdollistavat työn teon myös kotoa. Tutkimusten mukaan osittainen kotona työskentely on myönteinen asia, ellei se ole luonteeltaan työpäivää täydentävää. Sekavat ja hajanaiset tehtäväkuvat aiheuttavat helposti tilanteen, jossa työstä suoriutumista tulee paikattua kotona. Tämä on kuitenkin huono kehityskulku, koska sitä kautta työt karkaavat helposti käsistä. Kannattaa miettiä, yrittääkö suoriutua tehtävistään liian hyvin. Toisinaan hieman vähempikin riittää. Myös työmatkat ovat melko huomaamaton työtä vapaalle työntävä tekijä. Suomalaiset tekevät poikkeuksellisen paljon töitä muualla kuin omalla työpaikallaan. On tavallista, että reissupäiviä tulee erityisesti esimiestehtäviä hoitaville.



Törmäätkö työssäsi siihen, että vastuut ovat epäselviä, kerroksittaisia ja ristikkäisiä?



Ehditkö tehdä työsi työajalla mielestäsi riittävän hyvin vai paikkaatko suorituksia kotona?



Jakautuvatko tehtävät sinun työpaikallasi oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti?





7. Esimies on saanut kilpailijoita

Työpaikalla esiintyy aina työn kontrollia. Ennen vanhaan esimiehet olivat niitä, jotka tarkkailivat toisten työntekoa. Puhuttiin jopa selän takana käyttämisestä. Oli keskeistä tarkistaa, että työntekijät todella työskentelevät ja vieläpä riittävällä nopeudella.

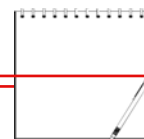
Nykyisin tuollaista kontrollointia on tapana pitää vanhanaikaisena ja brutaalina. Työtä kuitenkin kontrolloidaan edelleen. Tavanomaisia kontrollin välineitä ja keinoja nykyisin ovat erilaiset sähköiset järjestelmät ja katsaukset, kilpailutukset ja dokumentoinnit. Jotkut laskevat kontrolliksi myös esimerkiksi rekryointitilanteet, joissa määritellään, millaiset työntekijät asetetaan etusijalle. Hyvin samankaltaisista työntekijöistä koostuva yhteisö saattaa ilmentää niin sanottua kulttuurista kontrollia, jolloin kulttuuriin sopimattomien on vaikea päästä sisään.

Suuri muutos kontrollin suhteen on tapahtunut siinä, että esimiehen ohella tai jopa sijasta työtä valvovat nyt esimerkiksi työtoverit ja asiakkaat. Esimiehen kohdalle näistä seikoista saattaa muodostua ristiriitoja, sillä kaikilla työlle tavoitteita asettavilla tahoilla ei välttämättä ole samanlaisia kriteerejä. Asiakas saattaa odottaa yhtä ja työpaikan johto toista.

 *Millaisia kontrollitapoja sinun työpaikallasi on käytössä?*

 *Ketkä kontrolloivat?*

 *Ovatko asetetut tavoitteet ristiriidassa keskenään?*





Millaisin keinoin sinun on mahdollista hallita kiirettä?

8. Kiirekokemusten kasvu työpaikoilla

Tutkimusten mukaan suomalaiset kokevat yhä useammin kiirettä työssään. Näiden kokemusten taustalla vaikuttavat esimerkiksi jatkuvat keskeytykset työssä sekä työelämän muutostahdin yleinen nopeutuminen. Teknologian alituinen kehittyminen ja uudistuminen sekä sidosryhmien ja tarjolla olevan tiedon määrän kasvu ovat muuttaneet työn rytmii sellaiseksi, että asiat kasaautuvat helposti. Pahimmillaan uhkana on tukahduttava tunne ja kyvyttömyys tarttua tehtäviin.

Monet kokevat ajoittaisen kiireen jämäköittävänsä omaa toimintaa. Sopiva kiire saattaakin olla myönteinen asia. Pitkittyessään kiire johtaa kuitenkin kierteeseen, jossa työvirheiden määrä kasvaa, työmotivaatio vähenee ja turhautuminen sekä stressioireet lisääntyvät. Kiire pysyvänä työn piirteenä johtaakin tehokkuuden maksimoinnin sijaan päinvastaiseen suuntaan ja altistaa uupumukselle.

Kiireen hallitsemiseksi on kehitelty erilaisia käytäntöjä ja toimintatapoja sovellettavaksi niin organisaatio- kuin yksilötasollakin. Tehtävät kannattaa listata ylös ja aikatauluttaa. Suoritetut tehtävät voi myöhemmin viivata listasta yli. Näin voi lisätä hallinnan tunnetta ja vähentää kaoottisuuden kokemuksia. Vastaavasti voi listata työtehtävät niiden tärkeyden mukaan, jolloin on helpompaa ratkaista, mihin ryhtyy seuraavaksi. Olennaiseksi tekijäksi kiireen ja siihen kytkettyyn työkuormituksen hallinnassa näyttäisi muodostuvan työntekijän, tässä tapauksessa esimiehen, vaikutusmahdollisuuksien turvaaminen. Tässä on kuitenkin omat haasteensa, sillä toimiessaan moninaisissa rooleissa ja tehtävissä esimies joutuu jakamaan työaikansa monenlaiset intressit huomioiden. Esimiestehtävän rinnalla mahdollisesti toteutettava asian tuntijatehtävä on omiaan lisäämään esimiesten kokemaa intressiristiriitaa, ja omien vaikutusmahdollisuuksien hämärtyminen onkin tyypillistä erilaisten tavoitteiden, vastuiden ja odotusten ristitulella. Tällaisessa tilanteessa kannattaa miettiä, ovatko omat ja muiden odotukset kohtuullisia ja mikä taho lopulta luo odotuksia. Joissain tapauksissa esimies itse on itsensä armoittomin piiskuri.



Onko sinun mahdollista esimerkiksi

- jaksottaa työpäivä tai -viikko työtehtävien mukaan?
- jakaa tai hoitaa kevyemmin joitakin tehtäviäsi tai vastuitasi?
- vähentää läsnäoloasi palavereissa?
- lukea sähköpostit vain kerran tai kahdesti päivässä?
- rajata aikoja, jolloin olet työtovereidesi käytettävissä?

9. Palkitsemisen vaikeutuminen

Monimutkaistuvassa työelämässä oikeudenmukaiselta tuntuvan palkitsemisjärjestelmän rakentaminen on haasteellinen tehtävä. Miten kannustaa ja palkita työntekijöiden joukkoa, joka koostuu eri-ikäisistä, erilaisissa elämäntilanteissa olevista ja erilaisia asioita ammatillisesti ja yksilötasolla tavoittelevista henkilöistä? Palkitsemisen merkitystä ei pidä väheksyä, sillä motivaation merkitys työstä suoriutumisessa ja työn tuottavuudessa kasvaa koko ajan, kun työn tulos on yhä enemmän riippuvainen tekijöidensä sosiaalisista kyvyistä ja asiantuntemuksesta sekä sen ylläpitämisestä.

Motivaatitekijät ovat yksilöllisiä, ja motivoivan palkitsemisjärjestelmän rakentaminen edellyttääkin sekä herkkyyttä yksilöllisille persoonallisuustekijöille että ymmärrystä työn sisältöön ja työympäristöön liittyvistä tekijöistä. On myös hyvä huomioida, että yksilöä motivoivat erilaiset asiat elinkaaren ja uran eri vaiheissa, mistä syystä palkkiojärjestelmän toimivuus on hyvä ottaa arvioitavaksi aika ajoin. Monet kokevat erityisen palkitsevaksi asiakkailta saadun myönteisen palautteen sekä sen, että voi havaita työnsä merkityksellisyyden ja tärkeyden. Niin ikään kollegan arvostus lämmittää. Tärkeää on, että työtehtäviin kuuluu riittävästi itsessään palkitseviksi koettuja tehtäviä. Tällaiset seikat saattavat ylittää merkityksessä esimieheltä saadun palautteen ja kiitokset, vaikka niitäkään ei kannata säästellä.

Palkitsemisjärjestelmän moninaisuutta lisää sen nivoutuminen yksilötason motivaatitekijöiden lisäksi myös yhteisötason tekijöihin. Palkkioiden jakoon liittyviä menettelytapoja ja seurauksia arvioidaan yhteisötasolla oikeudenmukaisuuden näkökulmasta, minkä johdosta hyvä palkitsemisjärjestelmä perustuu yhteisesti jaettuihin pelisääntöihin ja johdonmukaisuuteen.



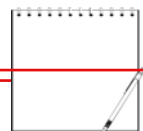
Millaiset tekijät ja asiat motivoivat sinua?



Millaisin keinoin sinun on mahdollista saada rakennettua työhösi enemmän sinua motivoivia ulottuvuuksia?

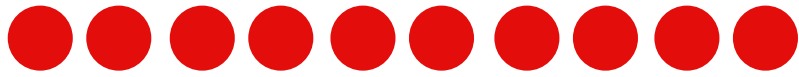


Mitä odotat työltäsi?



Esimiehen työhyvinvoinnin

10



Selviytyäkseen työstään mahdollisimman hyvin ja voidakseen olla hyvä esimies, esimiehellä on velvollisuus huolehtia omasta työhyvinvoinnistaan. Seuraavassa esitetään esimiehen työhyvinvointia tukevat ”kymmenen käskyä”. Ne voidaan mieltään olennaiseksi osaksi esimiehen työsuojelua.

K

1. Selvitä itsellesi, kuka olet ja mikä sinulle on tärkeää.

- Olet sinä myös työtä tehdessäsi ja arvomaailmasi heijastuu työssäsi.
- Älä myy periaatteitasi neuvottelematta ja pohtimatta.

Ä

2. Sinulla on useita auktoriteetteja ja kumppaneita, ota heidät huomioon.

- Tunnista auktoriteettisi, heidän tavoitteensa ja tarpeensa – auktoriteetteja ja kumppaneita voivat olla työpaikan johto, tärkeät yhteistyötahot, asiakkaat, viranomaiset, mahdolliset rahoittajat, rahoittajien rahoittajat ja asiakkaiden asiakkaat.
- Tunnista mahdolliset ristiriidat eri tahojen tavoitteiden ja tarpeiden välillä.
- Keskustele eri tahojen kanssa tekemänne työn tavoitteista ja pyri rakentamaan yhteistä käsitystä tavoiteltavista toimintatavoista.
- Etsi toimintakäytännöt, jotka edesauttavat eri tavoitteiden yhteensovittamista ja palvelevat sekä useita auktoriteetteja että omia tavoitteitasi.

S

K

3. Aseta työllesi rajat.

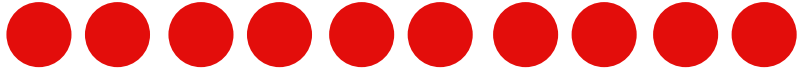
- Useimpien kohdalla työaika ja vapaa-aika ovat luonteeltaan perustavanlaatuisesti erilaisia, jolloin niiden välille on hyvä oppia vetämään rajoja. Rajat toki voivat olla eri ihmisillä hyvinkin erilaisia.
- Työn rytmittyminen suhteessa vapaaseen on muuttunut aiemmasta ja rytmin kehittäminen on entistä enemmän jokaisen omalla vastuulla.
- Luo ja tue käytäntöjä, jotka auttavat kiireen taltuttamisessa ja jotka varmistavat vaikutusmahdollisuutesi erilaisissa tilanteissa.

Y

Ä

4. Kunnioita alaisiasi, työtovereitasi, yhteistyötahojasi ja työtäsi johtavia.

- Arvosta, niin saat arvostusta.
- Jotta voit arvostaa terveellä tavalla muita, sinun on myös arvostettava itseäsi.
- Muista yhdenvertainen kohtelu: jokainen on tärkeä jollain tapaa.



5. Älä tapa innostusta, vaan ruoki sitä.

- Ellet itse osaa innostua, opi näkemään innostuksen voima ympärilläsi.
- Tunnista, millaiset asiat motivoivat sinua, ja pyri vaikuttamaan työnkuvaasi ja palkkiojärjestelmään sen mukaisesti.
- Kerro muille, jos sinulla on huono päivä. Huonokin päivä voi kääntyä paremmaksi.

6. Tunnista ihmisten erilaisuus ja heidän potentiaalinsa osana työyhteisöä.

- Vaikka organisointi ja yhteistyön rakentaminen on tärkeää, tulokset syntyvät viime kädessä yksilöiden panostuksista.
- Yleensä jokaisesta ihmisestä voi löytää hyviä ja kiinnostavia puolia, joita kannattaa tukea.

7. Anna alaistesi ja muiden kumppaneidesi säilyttää tunne omasta työstä ja sen hallinnasta; tue heitä siinä.

- Anna jokaiselle oma tila.
- Ota tila myös itsellesi.

8. Vältä panettelua ja puutu epäasialliseen käyttäytymiseen.

- Huolehdi oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvon periaatteiden toteutumisesta työpaikallasi.
- Nosta epäkohdat esiin; myös silloin, kun olet itse kärsivä osapuoli.
- Pyri luomaan läheinen suhde toiseen esimieheen työpaikan ulko- tai sisäpuolelta, jotta voit jakaa kokemuksiasi ja ajatuksiasi ja saada vertaistukea.

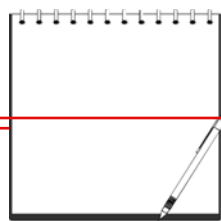
9. Verkostoidu, älä kilpaile.

- Oman edun tavoittelu tiettyyn pisteeseen asti on normaalia, mutta ahneudesta seuraa harvoin hyviä asioita.
- Niin yksilöillä kuin organisaatioillakin on omia osaamisalueitaan. Hahmota nämä ja hyödynnä.

10. Priorisoi yhteistyösuhteita ja niiden hoitoa.

- Muista, että kaikkialle ei tarvitse ehtiä ja joku muu voi hoitaa myös yhteistyösuhteita.
- Muista myös, että kaikkeen ei tarvitse taipua. Moninaisella sidosryhmäjoukolla on erilaisia odotuksia, joista oman organisaatiosi tavoitteet määrittävät ne tärkeimmät.

MUISTIINPANO SIVU



KIRJALLISUUTTA

- Antonovsky, Aaron (1987) *Unraveling The Mystery of Health - How People Manage Stress and Stay Well?* San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Antonovsky, Aaron (1979) *Health, Stress and Coping*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Järvensivu, Anu (2010) *Tapaus työelämä ja voiko sitä muuttaa*. Tampere: TUP.
- Karasek, Robert A (1979) *Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job re-design*. Administrative Science Quarterly 24:2, 285-308.
- Karasek, Robert A & Theorell, Tores (1990) *Health workers: stress productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic books.
- Siegrist, Johannes (1996) *Adverse health effects of high-effort/ low-reward conditions*. Journal of Occupational Health Psychology 1:1, 27-41.



Voitte seurata työpaikallanne työhyvinvoinnin tilaa ja kehitystä esimerkiksi toistamalla saman henkilöstökyselyn määräajoin.

Tutustu maksuttomaan työpaikan kehittämisen apuvälineeseen osoitteessa www.hyvatyonantaja.fi.

Hyvä
TYÖNANTAJA



TAMPEREEN
YLIOPISTO

Vipuvoimaa
EU:lta
2007–2013



TyöTae

Toimenpiteitä tulevaisuuden työvoimavarojen turvaamiseksi



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto



Kirjasessa lähestytään esimiehen työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä esimiestyön muutoksen näkökulmasta. Sen tavoitteena on auttaa esimiehiä paikallistamaan ja tunnistamaan heidän omaan työhyvinvointiinsa vaikuttavia tekijöitä. Erilaisten muutostekijöiden tunnistamisen lisäksi kirjanen tarjoaa myös kymmenen konkreettista evästyötä, joita pohtimalla ja omaan toimintaan soveltamalla esimiehen on mahdollista rakentaa vankka perusta oman työhyvinvointinsa tueksi.

Voi hyvin esimies!



TAMPEREEN
YLIOPISTO

Työelämän tutkimuskeskus