Jouko Lönnqvist
LKT, professori (emeritus)
Helsingin yliopisto, THL ja MCD-Team Oy

Hankala esimies?

Esimiestehtävä edellyttää tehtävän mukaista käyttäytymistä myös terveydenhuollossa. Asianmukaista ammatillista toimintaa komplisoivat tilannetekijät, joihin kuuluvat potilaan käyttäytyminen ja muiden tiimin jäsenten toiminta sekä muut poikkeukselliset ympäristötekijät. Suurin haaste liittyy kuitenkin aina esimiehen omaan persoonallisuuteen. Henkilökohtaiset piirreominaisuudet saattavat korostua vaikeissa työtilanteissa ja uhata tehtävän mukaista ammatillista toimintaa. Ennen kuin toimit hankalassa tilanteessa, voit kysyä mielessäsi "onko luottamussuhde esimieheeni kunnossa, olenko hyväksikäytön kohteena ja tunnenko työelämän pelisäännöt".

Psyykkinen kuormittuminen syntyy yleensä monien tekijöiden summavaikutuksesta, niin sanotusta epäspesifisestä stressistä. Mieltämme ei täytä vain yksi vaikea asia vaan kaikki elämän huolet kokonaisuutena. Kun astia täyttyy, se vuotaa yli. Täyttymisen uhka näkyy varoitusoireina. Stressi näyttäytyy erilaisina kognitiivisina, emotionaalisina, fysiologisina ja käyttäytymiseen liittyvinä oireina. Psyykkisesti kuormittuneen henkilön huomiokyky, keskittymiskyky, oman toiminnan johtaminen, oppiminen ja muistitoiminnot ja kielelliset toiminnot ovat heikentyneet. Myös kyky ymmärtää muita ja eläytyä heidän tilanteeseensa huononee. Erityisesti toisten tunteisiin eläytyminen ja omien tunteiden kontrollointi heikkenevät. Biologisen stressijärjestelmän aktivoituminen johtaa koko elimistön puolustusvalmiuden korostumiseen. Stressin kroonistuessa fysiologiset toiminnot häiriintyvät tavalla, jonka moni tunnistaa itselle ominaisina uupumisoireina. Esimiestoiminnan kannalta on riskinä, että stressin haitalliset vaikutukset heijastuvat käyttäytymiseen ja työpaikan vuorovaikutussuhteisiin tavalla, joka vaikeuttaa johtamista.

Kaikille stressaantuneille yhteinen piirre on oman vastaanottokyvyn rajoittuminen tai loppuminen, kun "mitta on täysi". Tila heijastuu suojautumisena uutta informaatiota, uutta tunnekuormaa, uusia vaatimuksia tai uusia työtehtäviä kohtaan. Kokemuksen mukaan esimiehen sihteeriltä kannattaa tiedustella, onko pomo "vastaanottavaisella tuulella". Tilapäinen suojautuminen on mielekästä, mutta kroonisen stressin ylläpitämä pysyvä defensiivisyys tekee esimiestyössä menestymisen vaikeaksi. Psyykkisesti liikaa kuormittunut esimies on riski organisaatiolle ja riesa alaisilleen. On kuitenkin hyvä tunnistaa, että lähes kenestä tahansa voi tulla vaativissa olosuhteissa hankala esimies.

Kun organisaatio tarvitsee sopeutumista edistävää puskurikapasiteettia, sitä vaaditaan nimenomaan esimiestehtävissä toimivilta. Psyykkisesti kuormittunut esimies on avainresurssina riski omalle organisaatiolleen. On helppo sanoa esimiehelle, että seuraa työtilannettasi ja omaa kuormittumistasi jatkuvasti, mutta on paljon vaikeampaa hallita työ- ja muuta elämäänsä käytännössä. Toistuva ajautuminen kroonisen työstressin synnyttämään umpikujaan on kuitenkin varoitus, johon tulisi reagoida. Hyvä keskustelusuhde läheisten ihmisten, oman

esimiehen tai vertaisryhmän kanssa ovat aina eduksi, ellei esimiehellä ole mahdollisuutta pysyvämpään konsultointisuhteeseen ulkopuolisen asiantuntijan kanssa. Kun pinna on jo palanut, nöyrtyminen omassa mielessä ja anteeksipyyntö auttaa aina. Jokainen kantaa vastuuta itsestään, mutta myös organisaation on tarvittaessa tehtävä johtopäätöksiä esimiestoiminnan laatutasosta.

Onko luottamusta?

Työelämä rakentuu tavoitteiden asettamisen ja toteuttamisen sekä näihin tarvittavan työnjaon varaan. Asiantuntijatyössä tarvitaan erityisesti luottamusta siihen, että työnjakoon voidaan puolin ja toisin luottaa. Tehtävien laajeneva delegointi johtaa syvenevään luottamussuhteeseen. Kasvava luottamus on liima, joka pitää organisaatiota pystyssä. Luottamuksen horjuminen on myrkkyä yhteistyösuhteille ja luottamuksen menetys johtaa umpikujaan.

Luotatko esimieheesi? Luottaako esimiehesi sinuun ja kehityskykyysi? Oletko esimiehenä menettänyt luottamuksesi johonkin alaiseesi? Nämä kysymykset on hyvä käsitellä omassa mielessä määräajoin ja palata niihin aina, kun siihen on aihetta.

Huoli omaa esimiestä kohtaan on aiheellista aina, kun ilmenee, ettei esimies ylipäätään luota alaisiinsa vaan pyrkii kaiken aikaa huolestuneena varmistamaan heidän tekemisiään (ns. micromanagement). Johtaminen tapahtuu liian läheltä, ja esimies tunkeutuu häiritsevällä tavalla itsenäisen työntekijän toiminta-alueelle ”hengittäen niskaan”. Toimintatapa herättää työntekijän mielessä tyypillisen vasteen: ”tee itse, kun mikään ei näytä kelpaavan”. Vastuun delegointi on vain näennäistä, ja usein saman tehtävän delegointi tapahtuu usealle henkilölle samanaikaisesti.

Ylimielisen ja loukkaavan johtamistavan taustalla saattaa olla esimiehen perfektionismi. Täydellisyyteen pyrkiminen on aina uhka päivittäisen hyvän tekemiselle. Kun mikään ei ole koskaan riittävän hyvä ollakseen valmis, syntyy kiirettä ja ruuhkaa. Kontrollointi ja varmistaminen johtavat toiminnan hidastumiseen. Valmistuneeseen työhön ollaan tyytymättömiä, eikä työn tulos tuota iloa.

Huolestunut esimies on ylivaatelias myös itsensä suhteen. Juuttuminen työhön kuormittaa ja rajoittaa hänen muuta elämäänsä. Puutteellinen työn hallinta johtaa koko elämäntilanteen huonoon hallintaan. On helppoa syyttää työelämän kiireitä ja paljon vaikeampaa tarkastella omaa suhdetta työn tekemiseen. Persoonallisuuteen liittyvä sopeutumattomuus ja jäykkyys johtavat kärsimykseen, joka hallitsemattomana johtaa vakavampiin seurauksiin.

Ihmisen ja työn yhteensopivuus on työelämän jatkuva haaste. Joustavuutta, nopeutta ja riskinottoa vaativa esimiestehtävä ei sovi kaikille muodollisesti ehkä hyvinkin päteville asiantuntijoille – ei myöskään terveydenhuollossa. Nykyinen työelämä ei suosi johtamista, jossa aina kaikki tehdään oikein. Sen sijaan on tärkeää, että tehdään oikea-aikaisesti oikeansuuntaisia toimia. Esimies on ”pacemaker”, jonka johtamistapa tahdistaa koko organisaation toiminnan.

Oletko hyväksikäytön kohteena?

Työsuhteen lähtökohtana on vastavuoroisuus ja kummankin osapuolen hyöty palkan tai muun vastikkeen muodossa. Työ tehdään työnantajan lukuun tämän johdon ja valvonnan alaisena. Työsopimus merkitsee molemminpuolista sitoutumista ja sopimuksesta kiinnipitämistä. Työnantajien ja heidän edustajinaan esimiesten edellytetään työsuhdelain mukaan edistävän suhteitaan työntekijöihin samoin kuin myös työntekijöiden keskinäisiä suhteita sekä työntekijän mahdollisuuksia kehittyä työurallaan. Työnantaja ei saa ilman hyväksyttävää perustetta asettaa työntekijöitä eri asemaan iän, terveydentilan, vammaisuuden, kansallisen tai etnisen alkuperän, kansalaisuuden, sukupuolisen suuntautumisen, kielen, uskonnon, mielipiteen, vakaumuksen, perhesuhteiden, ammattiyhdistystoiminnan, poliittisen toiminnan tai muun näihin verrattavan seikan vuoksi.

Johtaminen on inhimillistä toimintaa, jota ei tehdä laki kaiken aikaa mielessä tai lakikirja kädessä. Esimiehellä saattaa olla omasta mielestään hyväksyttävä peruste omalle toiminnalleen, jonka työntekijä voi tulkita epätasa-arvoiseksi, syrjiväksi tai jopa loukkaavaksi. Valtaryhmittymät ovat aina turvanneet ja vahvistaneet omaa asemaansa delegoimalla valtaa luotettaville henkilöille. Omat ovat aina lähempänä vallan ydintä kuin vieraat. Terveydenhuollon rakenneuudistuksessa kunnat haluavat monen mielestä vahvistaa omaa valtaansa tilanteessa, jossa heitä erikoissairaanhoidossa edustavat luottamushenkilöt eivät ole kuntajohdon mielestä huomioineet riittävästi kuntien tarpeita. Terveydenhuollon alemmalla tasolla on tavanomaista, että henkilövalinnoissa suositaan lähes tasavertaisista hakijoista tuttua hakijaa, johon on totuttu luottamaan. Organisaatiouudistuksissa johtamisasemansa säilyttävät ne, jotka tukevat johdon uudistuspyrkimyksiä. Sen sijaan uudistusta kritisoineet löytävät itsensä yleensä uusista tehtävistä.

Esimiesasema tarkoittaa vallan käyttöä. Hyvä esimies toimii avoimesti ja läpinäkyvästi perustellen päätöksiään. Tällainen vallankäyttö herättää luottamusta. Kun vallankäyttö kes-

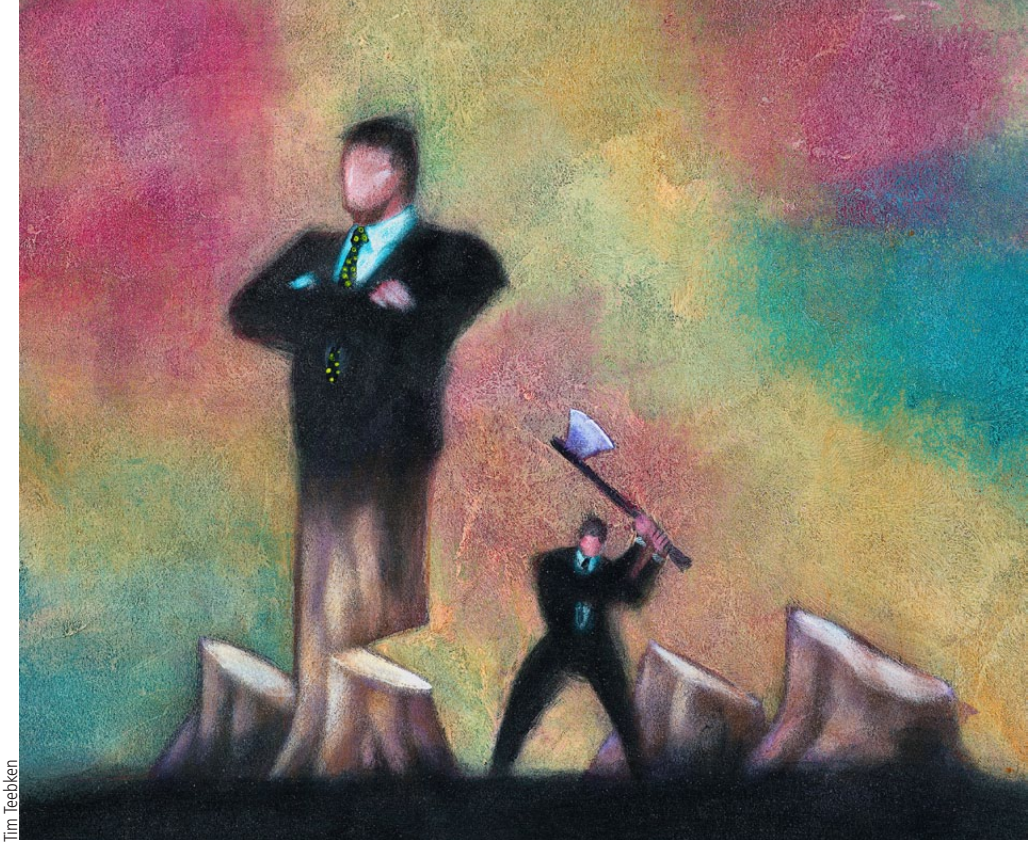
kittyy ja sulkeutuu, se herättää myös ulkopuolisuuden tunnetta ja epävarmuutta, jopa epäluuloisuutta. Toistuvat kokemukset ymmärtämättömistä tai loukkaavista päätöksistä kasvattavat epäluottamusta toimivaa johtoa kohtaan.

Narsistinen esimies käyttää valtaansa näyttävällä mutta samalla loukkaavalla tavalla. Tunteeton tai räjähtelevä käytös alaisia kohtaan ei huomioi sopimuksia tai lakeja vaan tähtää yksipuolisesti oman edun tavoitteluun. Tunne omasta erinomaisuudesta ja ylivertaisuudesta kaipaa muiden jatkuvaa ihailua ja suosionosoituksia, joihin johtajan vallasta riippuvaiset helposti alistuvat. Kritiikin puuttuessa omavaltaiset otteet vain vahvistuvat, ja mahdolliset toisinajattelijat tulevat karkotetuiksi. Narsistisen johtajan valtaan joutunut työyhteisö ei hevin pysty itse uudistumaan, vaan uudistumiseen tarvitaan puuttumista organisaation ylätasolta tai kokonaan sen ulkopuolelta.

Ennaltaehkäisyn kannalta on tärkeää, että jokainen työntekijä on aktiivinen, kun häneen kohdistuu esimiehen taholta kohtuuttomalta tuntuvaa syrjintää tai selvästi loukkaavaa käytöstä. ”Yksi-yli”-periaatteen mukaisesti oman esimiehen esimies on aina velvollinen selvittämään poikkeavaa tilannetta, kun sellainen on hänen tietoonsa tullut.

”Järjetön esimies”

Odotamme esimiehiltämme selviä tavoitteita ja riittäviä voimavaroja sekä hyviä ohjeita tavoitteiden saavuttamiseksi. Jos tavoitteet ovat epämääräisiä, voimavarat epäsuhdassa tavoitteisiin ja ohjeistus vaikeasti ymmärrettävää, tulkitsemme esimiestoiminnan huonoksi. Jos emme ymmärrä, mitä ja miksi esimies haluaa, pidämme häntä epärationaalisena, outona ja huonona esimiehenä.


Tim Teebken

Rationaalisuus on kuitenkin suhteellinen käsite. Toisen irrationaalisena näyttäytyvä tapa toimia voisi osoittautua järkeväksi, jos tietäisimme sen perusteet. Hankalan esimiehen määräyksiin ja ohjeistuksiin kannattaa aina kysyä selvennyksiä myönteisellä ja rakentavalla tavalla, ei arvostellen. Työntekijän on aina tiedettävä, missä kulkevt oman toiminnan autonomian rajat. On hyvä selventää, mitä saa tehdä itsenäisesti, mihin tarvitaan esimiehen lupa ja mitä on raportoitava.

”Alaistaitoihin” kuuluu, että etäiseen ja epäempaattiseen esimieheen on rakennettava toimivaa suhdetta pienillä luottamusta herättävillä toimenpiteillä (”bonding”-prosessi) silloin, kun tämän omat taidot eivät näytä siihen riittävän. Erityinen tarve tähän syntyy, jos ammatillisesti muutoin pätevä esimies on ihmisten johtamisessa emotionaalisesti kylmä, muita välttelevä, yksintyöskentelyyn viehtynyt ja viestejä lähettelevä ”asiajohtaja”. Astetta pahempi tilanne on silloin, kun eristäytymistaipumukseen liittyy etäisyyden synnyttämää epäluuloisuutta muiden pyrkimyksiä ja toimintaa kohtaan. Korostunut avoimuus ja hyvä tiedonkulku ovat parhaita lääkkeitä epäluuloisuutta vastaan sekä organisaatiossa yleisellä tasolla että yksittäisissä esimies–alais-suhteissa.

Esimiehet ovat tottuneet siihen, että yksittäiset työntekijät saattavat joskus toimia provosoivasti ja uhata näin esimiesten tehtävänmukaista käyttäytymistä ja asemaa. Myös esimies voi olla provokatiivinen alaisiaan kohtaan ja käyttää tarpeettoman voimakkaasti valtaansa heitä kohtaan. Jos esimies on lisäksi luonteeltaan epävakaa, impulsiivinen ja ajoittain käytökseltään jopa räjähtelevä, syntyy turvattomuutta herättäviä tilanteita, joissa työntekijöiden hyvinvointi on uhattuna. Persoonallisuudeltaan epävakaat ihmiset eivät ole täysin tietoisia oman käyttäytymisensä vaikutuksista mutta tekevät kyllä tarkkoja huomioita muiden vastareaktioista. Epäasiallisen käyttäytymisen ei pitäisi kuitenkaan johtaa epäasialliseen reagointiin, josta on seurauksena tilanteen eskaloituminen.

Kun esimiestyö oikein sotkeutuu, syntyy syyttelyn kierre, jossa on vaikea päätellä, kuka on kiusaaja ja kuka kiusattu. Hankala esimies kykenee kuitenkin valta-asemaansa käyttäen aiheuttamaan aina enemmän ongelmia yhteistyösuhteissa kuin hankala työntekijä. Usein esimies ei myöskään toimi yksin, vaan hänen tukenaan on

myös muita tiimin jäseniä ja ulkopuolisia tukijoita. Vaikeimmissa tilanteissa voidaan puhua johtajuuden patologiasta ja irrationaalisista, jopa ympäristöään myrkyttävistä toksisista johtajista.

Työelämän pelisäännöt

Esimiehen yksittäiseen epäreiluun toimintaan voi aina yrittää reagoida korostuneen asiallisesti. Sen sijaan esimiehen toistuva kielteinen ja loukkaava käytös sekä alaiseen kohdistuva mitätöinti ovat asioita, jotka tulisi nostaa heti puheeksi työpaikalla.

Esimiesasemaan kuuluu työn järjestämiseen liittyvää valtaa. Sitä tulisi käyttää taitavasti ja vähintäänkin asiallisesti. Esimiesvallan käyttö voi tuntua jostakin henkilöstä loukkaavalta, jolloin tilannetta joudutaan pohtimaan sekä esimiehen että alaisen kannalta. Aina, kun jännitteinen asia voidaan selvittää ihmisten kesken työpaikalla, on ongelman hoitamisessa onnistuttu.

Ongelmatilanteiden siirtäminen esimieslinjassa ylöspäin tai riidan selvittely työterveyshuollon, työsuojelun ja ammattiliittojen edustajien kanssa merkitsee esimiestyön epäonnistumista. Pahimmillaan pienet ongelmat vuotavat organisaatiosta julkiseen keskusteluun ja muodostuvat lopulta kaikille osapuolille kohtuuttoman isoiksi asioiksi vain sen vuoksi, että työyhteisön rakenteet ja toimintatavat ovat olleet epäselviä. Yksipuolinen tai vääriin tietoihin perustuva julkinen keskustelu on loukkaavaa ja synnyttää uusia ongelmia, etenkin jos työongelmat henkilöityvät. Komplisoituneena tilanne saattaa muodostua hallitsemattomaksi ja traumaattiseksi kaikkia osapuolia kohtaan. Kanteluja ja syytöksiä selvittelevä viranomainen ei ole oikea taho organisaation kehittämistyössä. Jos organisaatio on kuitenkin menettänyt mahdollisuutensa, on ulkopuolisen ja riippumattoman viranomaisen kannettava oma vastuunsa yksilön, työyhteisön ja asiakkaan etujen turvaamiseksi. Lopulta yleensä kaikilla on asiassa paljon opittavaa ja korjattavaa.

Esimiehet eivät aina tunne oman valtansa rajoja eivätkä tehtäväänsä kuuluvia velvoitteita. ”Jos työssä esiintyy työntekijään kohdistuvaa hänen terveydelleen haittaa tai vaaraa aiheuttavaa häirintää tai muuta epäasiallista kohtelua, työnantajan on asiasta tiedon saatuaan käytettävissään olevin keinoin ryhdyttävä toimiin epäkohdan poistamiseksi” (työturvallisuuslaki 23.8.2002/738, 28§). Toisaalta eivät myöskään alaiset tunne riittävästi esimiesasemaan kuuluvia oikeuksia. ”Työntekijän on noudatettava työnantajan toimivaltansa mukaisesti antamia määräyksiä ja ohjeita” (työturvallisuuslaki 23.8.2002/738, 17§). Roolien selventäminen on viimeistään riitatilanteissa ja niiden jälkeen paikallaan.

Kirjallisuutta

1. Goldman A. Transforming toxic leaders. Stanford University Press, 2009.
2. Kets deVries, Manfred F.R. (toim.) The Irrational Executive: Psychoanalytic studies in management. New York: International University Press, 1984.
3. Lönnqvist J. Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Kohti parempaa ihmisten johtamista. Helsinki: Edita Publishing Oy, 2007.
4. Jouko Lönnqvistin johtamista käsitteleviä artikkeleita on julkaistu Erikoislääkäri-lehdessä aiemmin vuosina 1997, 2003, 2010–2011 sekä 2013.