



## Heikki Wiik

LT, kir el, gekir el, eMBA  
Vastuualuejohtaja,  
Pehmytkudoskirurgian vastuualue,  
Operatiivinen tulosalue  
Oulun yliopistollinen sairaala  
heikki.wiik@joul.fi

# Esimes työhyvinvoinnin vaalijana

**Esimiehen käytännön haasteena on olla arjessa läsnä kontrolloimatta liikaa toisten työntekoa.**

**T**yöhyvinvoinnin vaaliminen työpaikalla on kaikkien tehtävä, mutta esimies on valta- ja vastuuasemaansa liittyen tässäkin avainhenkilö. Johtamisella vaikutetaan olennaisesti mm. työilmapiiriin ja työn hallintaan sekä oikeudenmukaisuuden kokemiseen (1). Esimies vastaa siitä, että työyhteisö tekee perustehtävänsä mahdollisimman hyvin. Hyvinvoivassa työyhteisössä tähän on mahdollisuus keskittyä eikä energiaa kulu turhaan.

## Esimiehelle esimiehen rooli

Useimmiten asiantuntijaorganisaation lääkäriesimies on siirtynyt tehtävänsä vaiheittain puhtaasta asiantuntijaroolista. Tämä on sinällään hyvä asia, koska tällöin esimies tuntee riittävän hyvin substanssin eli tietää mitä työpaikalla oikeasti tehdään ja miksi. Terveystuolto-organisaatioissa myös katu-uskottavuuden saavuttaminen edellyttää pääsääntöisesti sitä, että esimies hallitsee tai on ainakin joskus hallinnut hyvin jonkin asiantuntijatehtävän alalla.

Ongelmaksi tilanne voi muodostua, jos esimies ei osaa erottaa esimies- ja asiantuntijaroolia (2). Lääkäriesimiehen työssä tämä voi tarkoittaa toisaalta jatkuvaa, tarpeetonta puuttumista asiantuntijan työsuorituksiin ja toisaalta vetäytymistä

itse asiantuntijatyöhön silloin kun ongelmatilanteissa pitäisi nimenomaan keskittyä toimimaan esimiehen roolissa. Hyvän ohjenuorana voidaan pitää sitä, että mikäli esimiehen ja jonkun työntekijän tehtävissä ja osaamisessa on päällekkäisyyttä, esimiehen kannattaa delegoida tehtäviä ja keskittyä niihin, jotka kuuluvat nimenomaan esimestyöhön (3). Käytännön haasteena on siis olla arjessa läsnä ja tavoitettavissa kuitenkin kontrolloimatta liikaa toisten työntekoa.

Konfliktit kuuluvat työelämään ja esimiehen rooliin kuuluu niiden selvittäminen. Työn sujumisen ja kaikkien hyvinvoinnin kannalta häiriöihin on puututtava mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Esimieheltä tämä vaatii paitsi roolinsa sisäistämistä usein myös tietoista astumista epä-mukavuusalueelle.

Hyviä periaatteita ongelmatilanteissa ovat avoin ja työlähtöinen lähestymistapa, kaikkien asianosaisten ottaminen mukaan selvittelyyn alusta lähtien, rakentava ja ratkaisukeskeinen tyyli sekä viestien perille menon ja yhteisen ymmärryksen jatkuva tarkistaminen.

Työyhteisössä ei olla työtovereita varten, vaan tekemässä työtä, joten ammattiroolissa pysyminen on olennaisen tärkeää. Näin myös ristiriidat ovat ”turvallisia”: kiistat koskevat asioita eivätkä ihmisten välisiä suhteita (4). >>

**Konfliktit kuuluvat työelämään ja esimiehen rooliin kuuluu niiden selvittäminen.**



KUVA RAIMO KUITUNEN

**Kuuntelemattomuus  
koetaan  
työyhteisössä  
arvostuksen  
puutteena.**

### Keppi ja porkkana vai jotain ihan muuta?

Nykypäivän asiantuntijaorganisaatioissa ns. transformationaalinen johtamismalli toimii paremmin kuin perinteinen transaktionaalinen tapa johtaa. Jälkimmäinen johtaminen perustuu titteleihin, tottelemiseen sekä ”keppiin ja porkkanoihin” kun taas transformationaalisessa johtamistyyliissä sitoutumiseen, arvoihin ja sisäisiin palkintoihin (5). Suomessa kehitetty syväjohtamisen viitekehys perustuu juuri transformationaaliseen tapaan johtaa (6). Siinä keskeisiä johtamisen elementtejä ovat luottamus, arvostus, oppiminen ja innostus. Kaikki edellä mainitut tekijät vaikuttavat voimakkaasti myös työntekijöiden hyvinvointiin.

Toimintansa luottamus-ullottuvuutta arvioidessaan esimies voi kysyä itseltään seuraavanlaisia kysymyksiä: Kykenenkö luottamaan ihmisiin ja osoitanko sen käytännössä? Pidänkö sanani vai annanko joskus katteettomia lupauksia? Annanko toiselle sen kunnian hyvästä työstä mikä hänelle kuuluu? Toiminko riittävän tasapuolisesti? Olenko rehellinen vai pimitänkö tietoa? Kokevatko ihmiset toimintani oikeudenmukaiseksi?

Myös Malikin (7) listaamat luottamussäännöt voivat auttaa ohjattaessa omaa johtamista oikeaan suuntaan: 1) alaisen virheet ovat esimiehen virheitä, 2) esimiehen virhe on poikkeuksetta esimiehen virhe, 3) alaisten menestys kuuluu alaisille ja 4)

esimiehen menestys on ”meidän menestystämme”. Toisin sanoen esimies voi menestyä vain ja ainoastaan silloin, kun johdettava organisaatio onnistuu perustehtävässään.

Kun esimies miettii, toimiiko hän tavalla, josta välittyy työyhteisöön aito tunne arvostuksesta, hän voi kysyä itseltään seuraavat kysymykset: Osaanko ja jaksanko kuunnella muita ihmisiä? Olenko kiinnostunut ihmisten ongelmista ja pyrinkö auttamaan niiden ratkaisemisessa? Olenko osoittanut arvostavani ihmisiä kohtaamalla heidät vertaiseni riippumatta heidän koulutuksestaan tai asemastaan? Pidänkö omieni puolta, kannanko heistä vastuun? Vietänkö riittävästi aikaa ihmisten parissa?

Useimmiten juuri kuuntelemattomuus koetaan työyhteisössä arvostuksen puutteena. Kun alainen sanoo, ettei kukaan ole kertonut tulevasta muutoksesta mitään, tarkoittaa hän yleensä sitä, ettei ole itse saanut tilaisuutta kertoa omaa mielipidettänsä asiasta. Fiksut ihmiset kyllä ymmärtävät, ettei aina voi tehdä jokaisen mielen mukaan, mutta eivät sitä, että itseä jollain tapaa koskevissa asioissa mielipidettä ei edes kysytä.

Oppimis-elementtiä lähestyessään esimiehen kysymyspaletti voi olla seuraavanlainen: Annanko riittävästi rakentavaa palautetta? Osaanko itse vastaanottaa palautetta ja oppia siitä? Valmennanko ihmisiä itsenäisempään toimintaan vai tyydynkö



KUVA: RAIMO KUITUNEN

siihen tasoon jolla he ovat nyt? Tyrmäätkö uudet ideat suoralta kädeltä vai otanko ne huomioon? Sallinko sen, että kanssani ollaan eri mieltä? Uskallanko delegoida rohkeasti vastuuta? Jätänkö muille riittävän toiminnanvapauden?

Asiantuntijaesimies voi joskus tuntea lähes kestämatöntä halua tehdä asioita alaisen puolesta, mutta tällöin hän riistää toiselta mahdollisuuden oppia ja siten myös työssä oivaltamisen ja onnistumisen ilon. Työelämässä onnistuminen ja ajoittainen itsensä ylittämisen riemu ovat työhyvinvointia parhaimmillaan (8). Asiantuntija, joka kokee työn omakseen on ratkaissut työssä jaksamisen keskeisen ongelman (9).

Viimeinen elementti, ihmisten innostaminen, on ehkä kaikkein haastavin. Siinä esimiehen pohdiskelu menee esimerkiksi seuraavalla tavalla: Teenkö aina selväksi toiminnan tavoitteet? Välitänkö ihmisille positiivista kuvaa tulevaisuudesta? Jaksanko itse olla innostunut ja kiinnostunut työstäni? Onko työyhteisöni työnjako selkeä? Onko meillä auki puhutut pelisäännöt? Juhlistammeko hyviä tuloksia ja onnistumisia? Muistanko kiittää hyvin tehdystä työstä?

Asiantuntijaorganisaatioissa voimakkaat persoonat jyräävät heikommat helposti alleen (10) ja toistuva muistuttaminen yhteisten pelisääntöjen noudattamisesta on esimiehen tehtävä.

On tärkeää, että esimies huomioi myös ne, jotka eivät ole ensimmäisenä äänessä. Susan Cainia lainaten "there is zero correlation between being the best talker and having the best ideas" (11). Persoonallisuuspirsteiltaan introverttien työntekijöiden toistuva pakottaminen ryhmätyötilanteisiin on työhyvinvoinnin kannalta huonoa esimiespolitiikkaa.

## Työpaikan tunneilmapiiri

Tunteet ovat työelämässä aina läsnä ja vaarallista on kieltää niiden olemassaolo ja vaikutus työyhteisön toimintaan. Toivoisimme olevamme rationaalisia, mutta tosiasiaa taidamme olla rationalisoivia eli perustelemme itsellemme ja muille alunperin tunteella tehdyt päätökset jälkikäteen järkeviksi (12, 13).

Jos esimiehen johtaminen keskittyy vain varsinaiseen tehtävätavoitteeseen, jää työyhteisön tunne- ja kokemuspuoli taka-alalle. Seurauksena tästä voi olla sitoutumattomuutta, tehottomuutta, luovuuden puutetta ja keskinkertaisuuden varmistelua (14). Asiantuntija antaa työpanoksensa vapaaehtoisesti ja sitoutuu sydämellään.

Esimiehen tehtäviin kuuluu myös olla monenlaisten tunteiden vastaanottajana ja suodattajana. Etenkin nykytyöelämän jatkuvassa muutoksessa tunteet ovat alati vahvasti mukana.

Esimies on työpaikan tunneilmapiirin keskeisin ja vahvin vaikuttaja. Tunteet tarttuvat ja hierarkiassa ylimpänä olevan tunteet leviävät kaikkein vahvimmin (15). Esimiehen positiivinen asenne ja myönteinen johtamisote ovat paitsi tehokkaita myös ilmaisia työhyvinvoinnin parantamiskeinoja.

## Esimiehen oma jaksaminen

On vaikeaa johtaa muita, jos itse on jaksamisen ääri rajoilla. Itsestään huonosti huolehtivan esimiehen on mahdotonta pitää huolta työntekijöiden hyvinvoinnista.

Avainsanoja esimiehen omassa jaksamisessa ovat oman roolin tunnistaminen, osaamisen jatkuva kehittäminen koulutusten ja oman toiminnan reflektoinnin avulla sekä työn ulkopuolisen elämän arvon ymmärtäminen (16). Ihmisten johtaminen on tehtävä, joka ei henkisessä mielessä tunne työaikoja. Jaksakseen esimiehen on tietoisesti etsittävä vapaa-ajalle toimintoja, jotka irrottavat ajatukset edes hetkeksi työn maailmasta. ■

## Viitteet

1. Terävä K, Mäkelä-Pusa P. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Kuntoutussäätiö. 2011. [www.kuntoutussaatio.fi](http://www.kuntoutussaatio.fi)
2. Ristikangas V, Aaltonen T, Pitkänen E. Asiantuntijasta esimies. WSOY 2008.
3. Meretniemi I. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Talentum 2012.
4. Järvinen P. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. WSOY 2008.
5. Donohue KS, Wong L. Understanding and applying transformational leadership. Military Review 1994; 74: 24–31.
6. Nissinen V. Syväjohtaminen. Talentum 2006.
7. Malik F. Toimiva johtaminen käytännössä. Multikustannus 2002.
8. Rantanen J. Tunteella – voimaa tekemiseen. Talentum 2011.
9. Lönnqvist J. Työssä selviytymisen haaste. Erikoislääkäri 2010; 3: 117-9.
10. Ludeman K, Erlandson E. Coaching the alpha male. Harvard Business Review 2004.
11. Cain S. Quiet. The power of introverts in a world that can't stop talking. Crown Publishers. New York 2012.
12. Lehrer J. How we decide. Houghton Mifflin Harcourt. New York 2009.
13. Arieli D. Predictably irrational. HarperCollins Publishers. New York 2008.
14. Kaski S, Kiander T. Tunnejohtajuus. Kuuntelua ja vaikuttamista. Edita Prima Oy 2005.
15. Goleman D. Emotional intelligence. Bantam Books. New York 1995.
16. Wiik H. Hyvinvoiva lääkäriesimies. Työterveyslääkäri 2011; 29: 71–2.

Asiantuntija antaa työpanoksensa vapaaehtoisesti ja sitoutuu sydämellään.