



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

OSUVA Open
Science

This is a self-archived – parallel published version of this article in the publication archive of the University of Vaasa. It might differ from the original.

Kompleksiset tilanteet työyhteisön johtamisessa: Mistä voimavaroja?

Author(s): Ollila, Seija

Title: Kompleksiset tilanteet työyhteisön johtamisessa: Mistä voimavaroja?

Year: 2020

Version: Accepted manuscript

Copyright ©2020 Sued Management

Please cite the original version:

Ollila, S. (2020). Kompleksiset tilanteet työyhteisön johtamisessa: Mistä voimavaroja? In: Paunonen-Ilmonen, M. & Heinonen, U. (eds.) *Hyvän johtamisen ainekset: Johdon ja esimiesten työnohjauksesta*, 205-214. Helsinki: Sued Management.

Kompleksiset tilanteet työyhteisön johtamisessa – Mistä voimavaroja?

Seija Ollila
Dosentti, HTT,
Master-CSLE, työnohjaaja

Johdanto

Organisaatioiden toimintaympäristö ja työelämä ovat monimutkaistuneet. Toiminta on muuttunut ja muuttumassa yhä vaativampaa osaamista ja johtamista edellyttävään suuntaan. Tämä näyttäytyy muun muassa siten, että työelämässä esiintyy yhä enemmän hankalia ja ongelmaisia, jopa ristiriitaisiakin tilanteita, jotka kuormittavat työyhteisöä ja sen hyvinvointia. Monesti työntekijöillä työstä riippumatta on vaikeuksia jaksaa työssään. Erityisesti psyykinen kuormittavuus on kasvanut työn muuttuessa yhä tiivistähtisemmäksi, tuottavuus- ja tehokkuusvaatimusten kasvaessa sekä erilaisten ongelmallisten vuorovaikutustilanteiden monimutkaistuessa. Jatkuvassa muutoksia edellyttävässä työelämässä asiat herkästi kärjistyvät ja aiheuttavat ongelmia, joihin ratkaisujen löytäminen ei ole aina helppoa. Kasvavaa monimutkaisuutta ei ole helppo hallita, saati sitten edes jollain tapaa hahmottaa.

Jokaisen työyhteisön jäsenen tulee omalta osaltaan huolehtia työyhteisön hyvinvoinnista ja sen kehittamisestä, mutta johtamisella on keskeinen koordinoiva merkitys kokonaisuuteen. Toisaalta myös johtajan jaksamisesta on syytä huolehtia. Tasapainon löytäminen johtamisessa tehtävien laajuuden, vaatimusten ja odotusten välille, ristiriitaisten asioiden kohtaaminen ja ratkaisujen löytäminen, yhteishengen ylläpitäminen sekä henkilöstön sitouttaminen työyhteisön kehittämiseen edellyttävät johtamisosaamista. Mistä sitten löytää voimavaroja johtamiseen ja työyhteisön hyvinvoinnin takaamiseen? Tämän artikkelin tavoitteena on tarkastella työyhteisön johtamista ja pohtia erilaisten kompleksisten tilanteiden merkitystä erityisesti johtamisen näkökulmasta. Voidaankin kysyä, miten kompleksisuus näkyy ja vaikuttaa työyhteisön johtamisessa, miten johtaa työelämän kompleksisia tilanteita sekä millaisia voimavaroja johtaja tarvitsee johtamistyössään?

Artikkeli on osittain teoreettinen ja samalla kokemuksellinen. Se pyrkii nostamaan esiin ainakin osan työyhteisön johtamisen ympärille rakentuvia monimutkaisia ilmiöitä sekä pohtimaan mahdollisia keinoja niistä selviämiseen. Todellisilla johtamiseen ja työelämään sijoittuvilla

esimerkeillä on myös tarkoitus rikastaa artikkelin sisältöä. Artikkelissa pohditaan lisäksi erilaisia myönteisiä mahdollisuuksia, joilla voidaan tavoitella tai ainakin pyrkiä lisäämään voimavaroja työelämään jokaisen yksilön kohdalla.

Kompleksisuus työelämässä ja johtamisessa

Monimutkaisuuden lisääntyminen organisaatioissa ja työelämässä kytkeytyy moniin tekijöihin. Tällaisia tekijöitä ovat sisäisen ja ulkoisen tiedon massiivisuus sekä sen käsittely, organisaation tavoitteiden ja tulosten johtaminen, erilaisten ohjeistusten runsaus, suunnittelun ja suunnitelmien toimeenpanon hektisyys, viestinnän päällekkäisyys ja ristiriitaisuus sekä jatkuva toiminnan uudelleen organisointi ja organisaatiomuutokset. (Jalava & Matilainen 2010.)

Kompleksisuus voidaan ymmärtää suomenkielessä hyvinkin kielteisesti mm. monimutkaisuutena, ongelmallisuutena tai vaikeutena. Näistä lähtökohdista tarkasteltuna organisaatiossa toiminta ja johtaminen tapahtuvat hyvin mekaanisesti. Suunnittelu, toteutus ja kontrollointi ovat suoraviivaisia, rutiininomaisia ja siten monen mielestä vaikuttavat samalla tehokkailta. Johtaja löytää vastauksen ja ratkaisun lähes jokaiseen ongelmaan toimimalla selkeän teknisesti ja ennustettavasti. Termi voidaan kuitenkin nähdä myös positiivisemmassa valossa, jolloin sen merkitys muuttuu monitulkintaisemmaksi ja mahdollisuuksia luovaksi ulottuvuudeksi. Tällöin organisaation toimintaan ja johtamiseen tulee mukaan ihminen, joka tuo tullessaan omat intressinsä, osaamisensa ja valmiutensa tai puutteellisuutensa, eli inhimillisen ulottuvuuden. Muutosherkässä maailmassa konemainen ajattelumalli ei toimi, vaan tarvitaan inhimilliseen vuorovaikutukseen perustuvia valinnan mahdollisuuksia ja aktiivisia toiminnallisia prosesseja. Kompleksisuus voikin nostaa esiin mahdollisuuksien ikkunoita, jolloin toisinaan keikutaan kaakoksen reunalla, toisinaan taas seistään hyvin jalat maassa vakaasti. (Vartiainen, Ollila, Raisio & Lindell 2013.)

Yhteisöllisyys työelämässä nähdään tänä päivänä hyvin merkittävänä asiana, vaikka yksilöllisyys muuten on noussut yhteiskunnassa keskeiseen merkitykseen. Jokainen haluaa kuitenkin olla osallisena ja ainakin jollakin tavalla osallistua oman työyhteisön toimintaan, ei pelkästään työtä tekemällä, vaan kokemalla osallisuutta (Laine & Ollila 2016) ja yhteisöllisyyttä muiden toimijoiden kanssa. Yhteisöllisyys perustuu pitkälle vuorovaikutukseen ja sen myötä yhteiseen toimintaan sekä työelämässä yhteistyöhön. Ihmiset ovat olennaisesti riippuvaisia toisistaan, ja

arvot, periaatteet sekä ihmissuhteet määrittyvät vuorovaikutuksessa. (Valkama & Ollila 2011). Yhteisöllisyys työyhteisössä voi näyttäytyä sekä myönteisessä että kielteisessä viitekehityksessä riippuen, millaisten silmälasien läpi katsotaan tai se halutaan nähdä. Edellytykset yhteisöllisyydelle tulee joka tapauksessa kuitenkin luoda (Nousiainen & Piekkari 2007), mikä tarkoittaa riittävän toimivan vastavuoroisen vuorovaikutuksen perustan luomista. Vuorovaikutussuhteisiin panostamalla ja osallistavalla johtamisella tuetaan työyhteisöjen toimintamahdollisuuksia ja vahvistetaan yhteisöllisyyttä (Ollila & Kujala 2013).

Yhteisöllinen johtaminen ei aina kuitenkaan ole aivan ongelmaton ja itsestään selvää. Työyhteisö voi olla vain vähän yhteisöllinen, jolloin toiminta on lyhytjännitteistä, vastuut epäselviä, toimintavapaus niukkaa ja viestintä jaksottaista. Arvot ovat epäselvät tai vain yksilöllisyys ja sen myötä itsekkyyks korostuvat. Organisaation positiivinen sosiaalinen pääoma on kadonnut tai hukassa. (Jalava & Matilainen 2010.) Kaikkea muutosta pidetään pakkona ja motivaatio uusien ideoiden synnyttämiseen on minimissään. Työyhteisössä vuorovaikutus ei ole vastavuoroista, joten yhteisistä asioista keskustelu ja päätösten tekemiseen osallistuminen on vajavaista. Tällaisessa tilanteessa on suuri konfliktien syntymisen mahdollisuus. Eikä yhteisöllisyys parane, jos ongelmat lakaistaan vain maton alle tai kuvitellaan niiden häviävän itsestään.

Perinteisen organisaatiokäsityksen mukaan organisaatiot ymmärretään järjestelminä tai kokonaisuuksina, joita suunnitellaan, tarkastellaan ja hallinnoidaan yksiselitteisesti ja puolueettomasti. Tökkäri (2012) puhuu kokemuksellisesta organisaatiosta, jossa organisaatiot nähdään järjestelmien sijaan ihmisten välisinä vuorovaikutuksina. Tämä tarkoittaa, että kokemuksiin ja ihmisten väliseen kanssakäymiseen vaikuttavat organisaatiotasot, jokaisen yksilön arvomaailma tai kulttuuri. Työyhteisö ja sen jäsenet saavat merkityksensä yksilöiden kokemuksissa. Toisin sanoen organisaatiot eivät kehity ihmisistä riippumatta, vaan yksilöt kokemustensa kautta antavat asioille merkityksiä. Tämä tuo haasteita ja lisää kompleksisuutta niin työssä kuin johtamisessakin. Emme voi ajatella ja pitää organisaatiota yksiselitteisesti rakentuvana ympäristönä, jossa kaikki toiminta on selkeää ja yksinkertaista.

Ihmissuhteisiin ja ilmapiiriin liittyvät asiat ovat usein työyhteisön kompastuskiviä. Johtaja yksin ei voi luoda toimivaa yhteistyötä tai miellyttävää ilmapiiriä, vaan jokaisen yksilön toiminta ja käyttäytyminen vaikuttaa kokonaisuuteen. Vuorovaikutus ei saa olla vain yhdensuuntaista, vaan vastavuoroisuudella voidaan rakentaa rikkaampaa kommunikaatiota ja luoda

vaikuttamisen mahdollisuuksia (Gopee & Galloway 2014). Asenteilla on merkitystä siihen, miten kunnioittavasti suhtaudutaan toisiin ihmisiin, miten paljon tilaa annetaan itsensä toteuttamiselle työssä ja miten näkyväksi palaute tehdään. Perttulan (2007) mukaan johtajan ihmiskäsitys voi kytkeytyä ihanteiden johtamiseen, jolloin hän uskoo työyhteisöillä ja ihmisillä olevan kaikille tärkeitä, yhteisesti pyrittäviä ihanteita. Toinen ihmiskäsitys liittyy tietämisen johtamiseen, jolloin johtaja perustaa päätöksensä pelkästään dokumentoituun tietoon ja raportteihin. Vuorovaikutuksen johtamista edustava johtaja puolestaan ymmärtää vuorovaikutuksen edistävän merkityksen työn ja työyhteisön toimivuuteen sekä kehittämiseen. Lisäksi ihmiskäsitys, jota kuvataan valitsemisen johtamiseksi, pyrkii työntekijöiden omien valintojen kunnioittamiseen. Mikä näistä johtamisen ihmiskäsityksistä sitten palvelisi parhaiten työyhteisöä ja sen vuorovaikutusilmapiiriä? Ehkä mikään ei ihan sellaisenaan yksin, vaan yhdistelminä.

Ihmissuhteisiin ja vuorovaikutukseen liittyy aina myös valtaa ja ainakin vallan tavoittelua, mikä tuo haasteita työelämään. Valta sinänsä voidaan nähdä positiivisessa valossa luotettavuutena, vastuun ymmärtämisenä ja kantamisena vaikeissakin tilanteissa. Johtajan hyvässä käyttäytymisessä se näkyy päätöksenteon jämäkkyutenä, oikeudenmukaisena työntekijöiden kohteluna, osallistumisen sallimisena, esitettyjen ideoiden kuuntelemisena ja mahdollisuuksien mukaan huomioimisena sekä omana sitoutumisena työyhteisön erilaisiin muutoksiin ja kehittämiseen. Valta mahdollistaa aseman, jota on syytä käyttää oikein, ei oman edun mukaisesti, vaan arvostaen ja palvellen muita sekä muiden osaamista. Johtaja, joka käyttää positiivista valtaa, on hyvällä tavalla karismaattinen (Jabe & Kuusela 2013). Negatiivinen valta osaltaan tuo mukanaan ikäviä ilmiöitä, kuten esimerkiksi epäasiallista kohtelua, alistamista, syrjintää ja työpaikkakiusaamista. Näiden ilmiöiden ehkäiseminen työelämässä edellyttää niin työyhteisön jäsenten kuin johtajienkin ymmärrystä ja toisaalta osaamista puuttua vääristyneeseen vallankäyttöön sekä ongelmallisiin tilanteisiin tarpeeksi tehokkaasti (Bachmann 2017; Ollila & Kujala 2018).

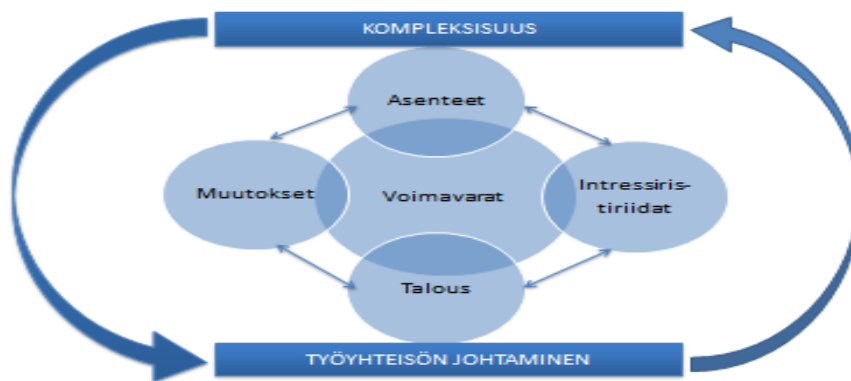
Muutokset työmarkkinoilla ja työelämän rakenteissa jatkuvat voimakkaina. Teknologian kehitysvauhdin ja talouden verkostomaisuuden kasvun myötä työelämän muutokset tapahtuvat hyvinkin äkillisesti ja ennakoimattomasti. Muutoksia ei silti tarvitse pitää huonona asiana, vaan niiden kautta voidaan synnyttää uutta tuottavuutta ja jopa tehokkuutta. Ihmiset tekevät muutoksen, ei muutoksia synny itsestään (Pentikäinen 2014.) Osittain tästä johtuen työelämän muutokset koetaan epämiellyttävinä, ei välttämättä niin tervetulleina, riippuen tietenkin muutoksen

laajuudesta. Ne tuovat aina mukanaan epävarmuutta ja pelkoa työn menettämisestä tai motivaation vähenemisestä. Organisaatiorakenteen muokkaaminen tai uuden toimintatavan käyttöönotto koetaan helposti haasteellisena ja vaativana työyhteisöissä. Ne nostavat vahvoja tunteita pintaan ja vaikuttavat paljon arjessa työn tekemiseen. Johtajalla on merkittävä rooli keskittyä tavoitteellisesti ja tuloksellisesti johtamaan muutosta henkilöstön kanssa. Monen asian huomioiminen yhtä aikaa ja päätösten tekeminen samalla osallistaen ja kannustaen henkilöstöä edellyttää hyviä henkilöstöjohtamisen valmiuksia (Ollila 2012). Ihmisten johtaminen on usein monimutkaisempaa ja jopa pirullista verrattuna asioiden johtamiseen. Työelämän kompleksisuus kytkeytyy johtamisessa juuri ihmisten ja kaukanakin olevien ryhmien väliseen vuorovaikutukseen, kommunikaatioon ja tilannesidonnaisuuksiin. Työn luonteella ja vapaaehtoisuuden tunteella on merkitystä silloin, kun yhteisiin tavoitteisiin pyritään. Toisaalta uudenlaisen toimintatavan käyttöönotto ja vanhoista poisoppiminen ovat johtamisessa haasteellisia. (Juppo & Ollila 2015.)

Tänä päivänä asiantuntijaorganisaatioiden ja uudenlaisten ns. hajautettujen, monipaikkaisten organisaatioiden johtaminen on muutoksessa. Asiantuntijaorganisaatiot ovat keskustelujen verkostoja, jotka ovat riippuvaisia henkilöstöstään eli asiantuntijoistaan. Heillä on aina osaamiseen perustuvaa valtaa (Sveiby 1990) ja he toisaalta voivat käyttää valtaansa kapeastikin omien intressiensä mukaisesti. Hajautettu organisaatio on taas ryhmä yksilöitä, jotka työskentelevät eri toimipisteistä käsin etätöiden menetelmiä käyttäen. Se on sekä todellinen että symbolinen yhteisö samanaikaisesti. Toimipisteet voivat sijaita paikallisesti tai alueellisesti hyvin hajanaisesti, ja työtehtävät sijoittuvat siten parhaimpien edellytysten perusteella (Ali-Yrkkö 2014). Näiden organisaatioiden osaamispääoma muodostuu monenlaisten osaamisten yhteensovittamisesta ja samanaikaisesti sen hyödyntämisen tarve korostuu. Sekä työntekijöiltä että johtajilta se edellyttää uudenlaista suhtautumista osaamisen vahvistamiseen, motivoitumiseen yhteiseen päämäärään pääsemiseksi ja työelämän eettisten arvojen, oikeudenmukaisuuden ja toisten työn arvostuksen ylläpitämiseen (Ollila, Raisio, Vartiainen, Lindell, Pernaa & Niemi 2018). Aineeton pääoma on keskeinen voimavara organisaatioissa, on se sitten hajautettuna eri toimipisteisiin kansallisesti ja kansainvälisesti tai perinteisesti pysyvästi paikallaan.

Asiantuntijoiden johtaminen on aina ollut haasteellista, mutta monenlaisten muutosten myötä siitä on tullut yhä vaativampaa. Docin ja Hofmansin (2015) tutkimuksen mukaan kompleksiset

tehtävät vaikuttavat negatiivisesti transformationaaliseen johtamiskäyttäytymiseen. Kun johtajat kohtaavat tehtäviä, jotka ovat erittäin kompleksisia, he toimivat vähemmän esimerkillisillä ja karismaattisilla tavoilla. Heidän psyykkiset voimavaransa ovat tuolloin niukimmillaan. Monipaikkaisuuden lisääntyminen tuo johtamiseen entistä enemmän ehkä erilaistakin suhtautumista työntekijöihin, kommunikaation ja viestinnän muokkaamista sekä osallisuuden merkityksen oivaltamista nimenomaan hyödyntämällä kaikenlaisia ideoita ja yhteisiä voimavaroja. Kompleksisia organisaatioita ei voi tänä päivänä johtaa kuin koneita (Hazy & Uhl-Bien 2015).



Kuvio 1. Kompleksisuus työyhteisön johtamisessa.

Esimerkkejä kompleksisista ilmiöistä ja tilanteista työssä sekä johtamisessa

Kompleksisuuskäsitteen avaaminen tarvitsee teoreettisuuden rinnalle esimerkkejä ja todellisia tilannekuvauksia. Tässä artikkelissa käytetyillä tosielämän esimerkeillä ei kateta kaikkia mahdollisia kompleksisia tilanteita, vaan ne toimivat ainoastaan rajallisesti elävöittämässä muuta tekstiä. Ne on kerätty ja muokattu anonyymeiksi erilaisista tutkimustarinoista ja haastatteluista. Kompleksisia tilanteita työssä ja johtamisessa on lukematon määrä, mutta tässä artikkelissa nostetaan esiin muutama keskeinen muutokseen, asenteisiin, talouteen ja intressiritiritoihin liittyvä kokemus (Kuvio 1.). Vaikka asioitten johtaminen organisaatiossa voi olla vaativaa ja voimavaroja kuluttavaa, vielä vaativampaa ja työläämpää on ihmisten johtaminen (Ollila 2014; Suonsivu 2014).

Muutokset organisaatiossa herättävät aina epätietoisuutta todellisuudesta, epävarmuutta omasta asemasta työyhteisössä, vastarintaa lähes kaikkea uutta kohtaan ja työmotivaation heilahtelua. Pirisen (2014) mukaan muutokset herättävät meissä niin positiivisia kuin negatiivisiakin tunteita. Muutos perustellaan aina järjellä, mutta se koetaan usein ristiriitaisesti. Organisaatiossa oikeudenmukaisuuden kokemuksella muutoksen aikana on tärkeä merkitys luottamuksen saavuttamiseen tai sen häviämiseen johtamistyössä (Smollan 2013). Luottamus vaihtelee eri tilanteissa, mutta samalla se toimii yhdistävänä tekijänä eri osapuolten välillä. Luottamus on hyvän yhteistyön edellytys (Pentikäinen 2014). Muutosten johtaminen onkin merkittävä osa-alue johtajan perustehtävässä ja työssä. Myös työyhteisössä tulee ihmisten valmistautua muutoksen vastaanottamiseen. Seuraavat kaksi esimerkkiä kuvastavat ongelmallisiksi koettuja muutostilanteita:

”Muutama vuosi sitten meillä tehtiin organisaatiomuutos, eli muutettiin kahdeksan yhdeksän ihmisen osastoa omaksi tiimikseen. Osa ihmisistä ei voinut hyväksyä muutosta, koska joutuivat vanhasta työyhteisöstä irti, eli heidät pistettiin samaan paikkaan yhdessä muiden samaa toimintaa tekevien kanssa. Yhtiön tapa toimia muuttui. Osa muusta organisaatiosta oli samaa mieltä, ettei näin voi tehdä. Pitäisi tehdä toisella tavalla tai palata siihen vanhaan. Muutosvastarintaa oli, josta sitten muutamat saivat lisää bensaa vastustaa sitä vielä enemmän. Muutosvastarinta personoitui siihen esimieheen, joka nimitettiin tiimin vetäjäksi. Kuten tyypillistä on, ei ylimmälle johdolle uskallettu sanoa mitään. Yleensäkin aina, kun tehdään organisaatiomuutoksia, siihen tulee tämä yllätys, hämmästys, torjunta”.

”Ongelmana on se, miten ratkaistaan perinteisen organisaation ja modernin organisaation välistä erilaisuutta. Me pyrittiin ketterään organisaatioon, ketterämpään ja tämä vanhempi on niin kuin sen perinteisemmän organisaatiomallin mukainen. Me identifioitiin keskeiset prosessit toiminnassa ja työskenneltiin niissä tosi paljon ja nähtiin, että toisaalta meillä on linjaorganisaatio, mutta sitten menee prosessit sen sisällä. Siinä on kuin kahden johtajan malli, on prosessijohtajuus ja linjajohtajuus. Ristiriitana tässä muutoksessa on ollut se, että ne, jotka ovat prosessijohtajia, tuntevat, että heidän asioitaan ei huomioida ja ne, jotka ovat linjajohtajia, taas katsovat, että heiltä viedään voimavaroja. Miten saada semmoinen kommunikaatio, että muutos on yhteinen kysymys molemmille.”

Muutosvastarinnan taustalla on monia tekijöitä. Tietämättömyys ja ymmärtämättömyys muutokselle asetetuista tavoitteista sekä muutoksen etäisyys, suuruus tai tuntemattomuus aiheuttavat vastustusta muutosta kohtaan. Pelkona voi olla tutusta ja omasta turvallisesta työtavasta luopuminen, uusien työtehtävien vastaanottaminen tai pakko oppia, opetella uutta ja erilaista tapaa toimia työssä. Luopumisen pelko, haluttomuus muuttua, muutoksen epäselvä suunta, vaikuttamismahdollisuuksien puute sekä huono johtaminen tukevat myös vastarinnan syntyä ja hallitsemattomuuden tunnetta. (Pirinen 2013.) Organisaatiomuutoksissa muutoksen sisällöllä,

muutosprosessilla ja kontekstilla sekä yksilöiden erilaisuudella on suuri merkitys muutosvastarinnassa. Sen yhteisölliseen ja yksilölliseen käsittelyyn tarvitaan voimaantumista ja tukea. (Lamm & Gordon 2010.) Kaikkea vastarintaa ei ole syytä poistaa, koska sen läsnäolo mahdollistaa muutokseen liittyvän pohdiskelun ja tilan keskeisten tekijöiden esittämiseen sekä valintaan. Kommunikaatio ja vuorovaikutus ovat strategisia välineitä muutosprosessissa. Sosiaalinen yhteys, johtajuus, informaatio, vaikuttaminen ja kehittämisen esteet ovat vahvoja ulottuvuuksia kommunikaatiota rakennettaessa (Christensen 2014).

Muutosta johdettaessa työntekijät tarvitsevat selkeät, yksinkertaiset ja saavutettavat tavoitteet, mikä tarkoittaa yhteistä keskustelua työyhteisössä riittävän ajoissa ennen muutostoimenpiteiden aloittamista. Muutosprosessia toteutettaessa tarvitaan informaatiota, mahdollisuutta uusien taitojen kehittämiseen ja tukea ongelmien ratkaisemiseksi yhdessä. Johtamisessa empatia ja ymmärrys ovat avaintekijöitä ennen kaikkea. Lisäksi ajan antaminen ihmisille suurimpien muutosongelmien ratkaisemiseksi, johtajan läsnäolo, rohkaiseminen ja ihmisten näkökulmien kuunteleminen lisäävät työyhteisön energiaa muutoksen toteuttamiseen. (Carnall 2007.) Ihmiset tulee ottaa mukaan muutokseen alkusuunnittelusta aina toimeenpanoon asti.

Taloudellisiin asioihin liittyy monesti kompleksisia tilanteita ja näkökulmia, vaikka paremminkin voisi ajatella niiden olevan vain asioiden johtamista, erilaisten lukujen ja tilastojen analysointia. Usein kuitenkin taloudelliset kysymykset vaativat nopeaa ratkaisua ja jämäkkää päätöksentekoa, mikä edellyttää vahvempaa osaamista (Ollila 2006; 2012). Talousjohtaminen on oma osaamisalueensa, joka edellyttää monipuolista ja tehokasta koulutusta. Talousosaamisella on yhteys kaikkiin organisaation toiminta-alueisiin, eli johtajan on ymmärrettävä strategioiden kehittämistä, asiakkuuksia, tuotantoa ja ennakoitava tulevaisuutta, jotta päätöksentekoa tukevaa tietoa olisi mahdollista hyödyntää optimaalisesti. Taloudellisessa informaatiossa mallinnetaan organisaation toimintaa ja analysoidaan taloudellisia syy-seuraussuhteita. Talousnäkökymien vaihteluista huolimatta johtajan on vain uskallettava ottaa oma roolinsa ja vastuualueensa haltuun sekä tartuttava kompleksisiin talousasioihin niillä välineillä, jotka ovat käytettävissä. (Raudasoja & Johansson 2009.) Seuraavaksi pari esimerkkiä talouteen ja talousosaamiseen liittyvistä kompleksisista tilanteista:

”Hyvin yleinen ongelma ja ilmiö, mikä organisaatiollamme on, liittyy tehokkuuteen, taloudellisuuteen, säästämisvaatimukseen ja talouteen kaiken kaikkiaan. Meidän

organisaatiolle asetettiin suuret säästöodotukset, säästötavoitteet, vaikka toisaalta nähtiin ja yritettiin tuoda sitä realismia, mikä on ihan lain tavoitekin, että pyritään kasvun hillintään. Niitä karsintoja tehtiin sitten hyvin lyhyellä valmisteluajalla kesken vuotta ja jotkut näistä karsinnoista on osoittautuneet epäonnistuneiksi ratkaisuuksi. Vaikka toisessa paikassa niitä kustannuksia vähentää, niin se saattaa aiheuttaa merkittäviä lisäkustannuksia jossain toisessa paikassa.”

”Budjettiprosessia voi pitää hankalana ongelmana. Siinähan aina tiedetään, mihin siinä pyritään ja minkälainen on lopputulos, mutta sitten se matka siihen lopputulokseen on todella kiero. Näinhän se on, että menoja näyttää olevan enemmän kuin niitä tuloja. Prosessi on pirullinen, koska siinä on monenlaisia, tyypillisen monenlaisia intressejä aina taustalla. Niistä ei aina ota oikein selvää. Tehdään vertailuja sinne ja tänne, ja eri intressit katsovat sen sellaisena resurssitaisteluna.”

Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa sisäinen kilpailu ruokkii kateutta. Kilpailu ja kateus yhdessä murentavat keskinäistä yhteistyötä ja luovuutta. Yhteistyön puute puolestaan aiheuttaa pahansuopaisuutta toisia kohtaan. Kateus perustuu usein kuviteltuihin loukkauksiin ja kaunaan toisia, mahdollisesti paremmin onnistuvia ja osaavia henkilöitä kohtaan. Tällainen alemmuudentunne ei häviä väheksymällä muiden kykyjä, vaan lisää yksilön omaa tuskaa. Keskinäinen vertailu tiedoista ja taidoista ei rakenna yhteisöllisyyttä tai hyvää työilmapiiriä, vaan hajottaa ja siten lisää kateutta. (Vidaillet 2007; Juuti 2013.) Sananlaskussa sanotaan, että ”kateus vie katatkin vedestä”, mikä pitää paikkansa erinomaisen hyvin. Suurimpia kateuden haittoja on, että kateellinen ihminen ei pysty tukemaan kadehtimaansa työtoveria (Pisto 2013). Tuki, jota meistä jokainen kaipaa työssä, vähenee ja toisaalta tämä lisää työn kuormittavuutta. Miten sitten kannustaa työntekijöitä olemaan aloitteellisia ja keksimään ratkaisuja erilaisiin ongelmiin, kun omaperäisyyden tukeminen puuttuu tai on olematonta. Mitä enemmän kateus hallitsee ihmisten mieliä, sitä enemmän tietoa ja osaamista piilotellaan. Kateudesta työyhteisöissä löytyy monia esimerkkejä, mutta ehkä nämä seuraavat esimerkit antavat riittävästi ymmärrystä kyseisestä asiasta:

”Työpaikallani on kova kilpailu menestymisestä ja kateuden ilmapiiri, joka kohdentuu pääosin minuun. Nautin työstäni ja minusta näkee sen. Teen paljon työtä ja saan usein uusia ideoita, joiden toteutumisen onnistumiseen uskon. Näistä syistä johtuen joidenkin työtovereiden on vaikea hyväksyä energistä olemustani, joten he väheksyvät, mitätöivät ja piilopiikittelyn kautta purkavat kateuttaan. Tästä johtuen itse en aina enää rohkene tai viitsi tuoda ajatuksiani esille esimerkiksi kokouksissa.”

”Toimin asiantuntijaorganisaatiossa, jossa on hyvin pitkälle koulutettuja työntekijöitä. Tehtävä, johon hain muutama vuosi sitten, oli arvostettu ja muuttui pysyväksi tehtäväksi organisaatiossa. Minulla oli paljon kokemusta alalta, useita julkaisuja ja olin koulutukseni

saanut valmiiksi. Paikkaa haki myös työtoverini, joka yritti keinolla millä hyvänsä saada itsensä pätevämmäksi kuin minä olin. Olimme olleet työtovereita pitkään ja paljon työskennelleet yhdessä. Paikka aukesi siis minulle. Työtoverini ei sen jälkeen enää halunnut kommunikoida kanssani, vaan sulkeutui omaan huoneeseensa töitään tekemään. Hän ei pystynyt onnittelemaan, totesi vain, että ”tee sinä vain omia tutkimuksiasi”. Hän muuttui siis ”vihreäksi” kateudesta ja ennemmin niin antoisa yhteistyömme päättyi. Pian hän haiketuikin muualle töihin.”

Kateus vaanii siis usein ihmissuhteiden taustalla. Ihmiset ovat saavuttaneet työyhteisössään asemia ja heillä on erilaisia rooleja. Kateus voi kohdistua sekä yksilöllisenä että yhteisöllisenä ilmiönä organisaatioon. Kaikkia työntekijöiden toiveita organisaatio ei kuitenkaan voi täyttää, vaan ihmiset joutuvat pettymään odotuksissaan. (Juuti 2013.) Organisaation johtamisjärjestelmät voivat myötävaikuttaa työntekijöiden välisen kuvitteellisen kateuden syntyyn negatiivisessa mielessä siten, että työyhteisöstä poistetaan erilaisuutta, luodaan pysyvä vertailuasetelma sekä lisätään kilpailua (Vidaillet 2007). Kuitenkin näiden toimintojen sijaan johtamisen keinoin kateus tulee kanavoida positiiviseksi koko työyhteisön voimavaraksi, mikä tarkoittaa keskinäistä kannustamista parempiin suorituksiin. Johtamisessa näiden ilmiöiden oivaltaminen ja ymmärtäminen on keskeistä, jotta kateuden olemusta työyhteisössä voidaan hälventää ja asenteita muuttaa. Positiivisella energialla kehitämme itseämme ja toimintaamme yhä paremmaksi ja jopa paremmaksi kuin kateuden kohteemme konsanaan on yltänyt. Kateuden kääntäminen myönteiseksi työyhteisössä edellyttää kuitenkin henkistä kypsyyttä ja hyvää itsetuntoa sekä luottamuksellista työilmapiiriä ja organisaatiokulttuuria (Arikoski 2013). Avoin vuorovaikutus tiivistää työyhteisöä ja parantaa ilmapiiriä. Yhteisön tuen merkitystä yksilölle tulisi korostaa, eli ihmisten välinen positiivinen, toisia auttava vuorovaikutus ja tiedon jakaminen lieventävät kateudentunnetta paremmin. Työpaikalla on syytä korostaa tasavertaista kohtelua niin työtehtävien jakoa suunniteltaessa kuin tunnustusta annettaessa. (Pisto 2013).

Jokaisessa työyhteisössä on ainakin toisinaan ongelmia ja ristiriitatilanteita. Toisistaan poikkeavat toimintatavat ja erilaisin ajatuksin varustetut ihmiset eivät aina muodosta intensiivisen onnellista yhteisöä. Ihmissuhdetaitoihin liittyvä osaaminen onkin erityisen tärkeä johtamisessa. Keskeisiä ongelmien käsittelyn esteitä ovat puhumattomuus, usko ongelmattoman työyhteisön illuusion, jolloin vaikeat asiat kielletään, kielteisten reaktioiden pelko, ongelmien peittelykulttuuri ja toisaalta myös vallan käyttö oman edun tavoitteluna (ks. Ollila & Kujala 2018). Pitkäkestoisten tai runsaiden ristiriitojen esiintyminen työyhteisössä on yleensä oire jostakin kompleksisemmasta asiasta, johon tarvitaan taitavaa johtamisosaamista. Johtaja tarvitsee

ratkaisukeskeistä ajattelua ja taitoa paneutua ikäviinkin ongelmiin jäməkästi. Näistä keskeisistä ikävistä tilanteista työyhteisössä voidaan mainita työpaikkakiusaaminen. Kilpailu ja kateus sekä vallanhalu ovat usein rakennuspuita kiusaamiselle ja kiusaajalle. Työpaikkakiusaamiseen on aina puututtava ja mahdollisimman nopeasti, kun sitä havaitaan työyhteisössä. Kiusaamista tapahtuu sekä työntekijöiden välillä että johtajan ja työntekijän välisessä suhteessa, mutta esimieskin voi joutua kiusaamisen kohteeksi työyhteisössään. Seuraavat tosielämän esimerkit kuvaavat todellisia työpaikkakiusaamistilanteita eri näkökulmista:

Työntekijä kiusaa toista työntekijää: *”Olin yli kaksikymmentä vuotta samassa kunnallisessa työpaikassa ja työtapani oli yleisesti hyväksytty. Minulla oli esimiehen, työkavereiden ja asiakkaiden luottamus kaiken aikaa. Työporukkaamme tuli uusi työkaveri, jonka aikuisjohdoinen työtapu hiersi tunteita varsinkin, kun meidän ryhmä oli vuosia elänyt arkea asiakaslähtöisesti. Hän saikin taitavasti muut aikuiset puolelleen. Minusta käytiin kantelemassa esimiehelleni työtavoistani, jotka olivat ennen hyväksytyjä. Olin suurennuslasin alla. Minulle ei kerrottu asioita, joista oli sovittu. Myöskään esimies ei koskaan pyytänyt saman pöydän ääreen keskustelemaan työtavoista. Minua ei kuultu, en saanut puolustautua syytöksiin, joista minusta kanneltiin.”*

Ongelmallista on, kun johtaja toimii kiusaajana: *”Meillä on umpisurkea esimies. Työpaikkani on asiantuntijaorganisaatio. Kaksi ja puoli vuotta sitten eläkkeelle siirtyneen esimiehen tilalle valittiin henkilö, joka koeaikansa päätyttyä alkoi kiusata alaisiaan. Kokoukset muuttuivat kuuntelutunneiksi, joissa hän muistutti toistuvasti, että me olemme kamalia työntekijöitä ja hän opettaa meitä käyttäytymään oikein. Nöyryytystä, kiristystä, suosikkeja, epä määräisten tehtävien antamista, epäluottamusta, joka lähenteli vainoharhaisuutta, mököttämistä ja mykkäkoulua, jos joku alaisista mainitsi epäkohdista.”*

Johtajan voimavaroja koettelee tilanne, jossa hän on kiusaamisen kohteena: *”Eräs alaisistani haluaa ottaa johtajan (minun) roolini ja käyttäytyy kuin olisi esimieheni, vaikka asia on todellisuudessa toisinpäin. Hän puuttuu töihini, jotka eivät kuulu hänen toimenkuvaansa, vahtii tekemisiäni, arvostele, suhtautuu kaikkietävästi, alentavasti ja holhoavasti. Hän ei luota osaamiseeni eikä ammattitaitooni, vaikka olen korkeammin koulutettu kuin hän itse. Päinvastoin hän aliarvioi ja mitätöi koulutustani. Mietin usein, onko kyse vallanhallusta vai onko omassa toiminnassani syytä henkilön ilkeälle käyttäytymiselle. Hän on ollut organisaatiomme johtajan sijaisena ennen minua jonkin aikaa, joten olenko jotenkin vienyt häneltä tilaa tai hänen paikkansa organisaatiossa? Tilanne on ahdistava, heräilen yöllä, en saa unta, minulla on vatsakipuja, enkä pääse rentoutumaan. En tiedä, mutta kaikissa aikaisemmissa työpaikoissani olen saanut johtamisestani erittäin hyvää palautetta.”*

Johtajan tehtävänä on ennaltaehkäisevästi huomioida, järjestää ja kehittää työoloja niin, ettei kiusaamista pääse syntymään tai että siihen puuttumiselle on rakennettu sopivia toimintatapoja. Ennaltaehkäisy lähtee yhteisöllisyyden kokemuksesta ja tunteesta. Niin työyhteisössä kuin johtamisessakin keskeiset arvot, kuten oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus ja tasa-arvo ovat

kohdallaan ja yhteisiä. Johtaja ymmärtää käyttäen avointa dialogia osallisuuden varmistamiseen, hänellä on kohtaamisen sekä kuuntelemisen taito ja hän mahdollistaa tuen saannin jokaiselle sitä erityisesti tarvitsevalle. Hyviin johtamisominaisuuksiin kuuluu myös, että omat kateuden ja vihan tunteet on käsitelty tai ainakin niiden kanssa johtaja on sinut. Työyhteisö tarvitsee johtajan läsnäoloa enemmän tai vähemmän, mutta liikaa hänen ei pidä mennä mukaan tunteella. Palvelevasta johtamisesta voi tulla henkilölle kuormittavaa, jos hän epäitsekästi auttaa ja palvelee muita, eikä milloinkaan ajattele itseään. Näin uupumus voi yllättää johtajan. Omasta jaksamisesta ja tuen saamisesta huolehtiminen onkin ensiarvoisen tärkeää, koska sillä on merkitystä koko työyhteisön hyvinvointiin. Jos johtajan jaksaminen vähenee, se näkyy ja sen aistii varmasti jokainen työyhteisön jäsen.

Johtaja ei kuitenkaan yksin pysty työpaikkakiusaamista estämään, vaan siihen tarvitaan koko työyhteisön tahtoa. Täytyykin ajatella, että hyvillä, toimivilla työyhteisötaidoilla voidaan vaikuttaa sekä ennaltaehkäisevästi että puuttua helpommin mahdollisiin ongelmatilanteisiin. Työntekijän velvollisuus on ottaa vaikea asia puheeksi ja kertoa omista huomioistaan kiusaamiseen liittyen. Jokaisen velvollisuus on myös antaa arvostusta ja kohdella oikeudenmukaisesti työtoveria sekä johtajaa, ja samalla hänellä on oikeus tukeen ja kannustukseen työssään.

Voimavaroja johtamiseen

Johtaminen ei ole pelkästään johtajan tai esimiehen tehtäväalueetta, vaan todellisuudessa johtaminen toteutuu prosessina johtajan, työntekijöiden, erilaisten tilanteiden sekä asetettujen tavoitteiden välillä (Juuti 2013). Prosessista ei pidä unohtaa myöskään organisaation perustehtävää ja asiakkaita, joiden tarpeet ovat yhä vaativampia, ovat he sitten sisäisiä tai ulkoisia asiakkaita. Monet asiat ovat toisin kuin ennen, eikä mekaaninen päätöksenteko ja johtaminen etäällä työyhteisön jäsenistä enää onnistu tai ainakaan se ei välttämättä edistä tuottavuutta ja tehokkuutta. Työntekijät odottavat johtajan läsnäoloa tai hänen yhteydenpitoaan, saavutettavuuttaan. Työtehtävien rajojen ja toimenkuvien joustavuus on työmotivaatiota edistävä seikka. Vastuun jakautumisella on oma merkityksensä niin työntekijälle kuin johtajallekin; sen on oltava oikeassa suhteessa osaamiseen ja valmiuksiin. Liiallinen tai liian vähäinen työmäärä sekä epäsuhta vastuun ja valmiuksien välillä ovat voimavaroja kuluttavia tekijöitä. Haastavat asiakkaat, yhteistyön vähyys ja työyhteisön ristiriidat puhumattakaan talous- ja tehokkuusvaatimuksista, asettavat kynnyksiä johtajankin jaksamiselle.

Kun työ edellyttää yksilöltä uudenlaisia näkemyksiä ja muutoksia toimintatavoissaan, se edellyttää sitä myös johtajalta. Hänen ei kannata esittää hyvin yksipuolisia näkökulmiensa asioihin, vaan avata uusia omassa ja toisten mielessä. Erilaisia ihmisiä on johdettava eri tavoin ja johtajan on hyvä ymmärtää, että erinomaiseen lopputulokseen päästään useita reittejä. (Järvinen 2014). Organisaation tavoitteiden saavuttaminen onkin johtajan ja työntekijöiden yhteistyötä parhaimmillaan. Tämä edellyttää molemminpuolista osallisuuden ymmärtämistä, hyödyntämistä ja kehittämistä erilaisista lähtökohdista sekä uudenlaisten, vanhoista tavoista poikkeavien osallistavien menetelmien käyttöä. Tällaisia osallistavia menetelmiä ovat esimerkiksi AI (Appreciative Inquiry), organisaatioraadit ja World Cafe (=pyöreän pöydän keskustelu). AI- menetelmällä voidaan käsitellä organisaatiossa ilmeneviä ongelmia positiivisten keskusteluiden avulla. Osallistamalla henkilöstö yhteistyössä pohtimaan myönteistä ratkaisua organisaation tulevaisuuteen vaikuttavaan enemmän tai vähemmän ongelmalliseen asiaan saadaan lisättyä tarvittavaa tietoa ja käsiteltyä sitä yhdessä.

Organisaatioraati suunnittelu- ja ideointimenetelmänä tarkoittaa organisaation asioiden käsitteilyä harkintaan perustuvien keskusteluiden avulla. Raadissa ryhmät keskustelevat yhdessä punnitsemalla eri näkökulmia kyseessä olevasta organisaatiota koskettavasta asiasta, ja raatiprosessi alkaa aina käsiteltäväksi määritellyllä kysymyksellä. Näkökulmia keskusteluun tuo asiantuntijapaneeli, joista raati pienryhmäkeskusteluilla tuottaa toimenpide-ehdotuksia organisaation johdolle. Organisaation kehittämistyötä voidaan toteuttaa myös workshop-työpajoja hyödyntämällä ja näin osallistamalla henkilöstöä. (ks. Vartiainen ym. 2013; Lindell 2017.) Osallistamalla eri henkilöstöryhmät yhteistyössä pohtimaan myönteistä ratkaisua kulloinkin kyseessä olevaan organisaation tulevaisuuteen vaikuttavaan asiaan, saadaan lisättyä tarvittavaa tietoa ja käsiteltyä sitä yhdessä. Samalla se auttaa johtajaa jakamaan vastuuta muillekin, silti olemalla päävastuussa kokonaistoiminnasta. Esimies ei voi vaikuttaa kaikkeen, eikä hänen tarvitse olla kaikessa asiantuntijan roolissa. Jaettu johtajuus on monen tekijän yhteistulos (Juuti 2013). Osallistamisella voidaan tarkoittaa hieman negatiivisessa mielessä vaatimusta osallistua vastoin omaa tahtoa, mutta positiivisessa merkityksessä se on osallisuuden mahdollisuuksien luomista työyhteisössä niin, että jokainen yksilö aktivoituu itse omasta tahdostaan osallistumaan ja ideoimaan työtoimintaa.

Jos johtaja pitää työyhteisön jäseniä ”vastarannan kiiskinä” tai syyttää virheistä, jotka eivät ole todellisia tai oikeudenmukaisia, on hänen asenteessaan korjaamisen varaa. Palautetta on otettava vastaan, vaikka se olisi negatiivistakin. Tietenkin myös positiivisen palautteen sekä antaminen että vastaanottaminen edellyttävät avointa asennetta ja hyväksyntää. Johtaja helpottaa omaa toimintaansa, kun hän sallii ihmisten esittää erilaisia mielipiteitä ja ajatuksia, eikä uskottele olevansa kaikkietävä ja kaiken hallitsija. Palaute antaa kaikille mahdollisuuden vaikuttaa ja samalla se moninkertaistaa johtamisen tehon (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014). Omalla asenteellaan voi vaikuttaa työilmapiiriin, ja kuuntelemalla muita työyhteisön jäseniä voi rakentaa vahvempaa yhteisöllisyyttä. Johtajalle itselleenkin on tärkeä osallistua yhteisön arjen toimintaan ja tiedostaa, missä mennään milloinkin. Kuunteleminen on oivallinen keino johtajalle voimaannuttaa itseään ja muita (Ollila 2014). Se edellyttää aina johtajan läsnäoloa, ei pelkästään digitaalista tiedon kulkemista tai viestintää. Läsnäolo on haasteellista, mutta se on palkitsevaa, koska silloin johtaja pystyy aistimaan parhaiten työyhteisön ilmapiiriä ja henkilöstön keskinäisten suhteiden toimivuutta. Palautteen salliminen ja pyytäminen johtamistyöstä työntekijöiltä ja omalta esimieheltä ajoittain kuin myös oman aktiivisen, avoimen palautekeskustelun herättäminen ja ylläpitäminen työyhteisössä viestittävät tasa-arvoisesta, oikeudenmukaisesta ja näkyvästä johtamisesta. Palautteen antamisella osoitamme, että välitämme muista työyhteisön jäsenistä (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014). Johtamistyössä toimivat kaipaavatkin palautetta ja tukea omilta esimiehiltään sekä johdolta (Ollila 2012).

Johtajalla on vaativia ja haasteellisia tehtäviä, jotka edellyttävät tukea ja osaamista. Päätösten tekemiseen liittyy usein hankalia ja ristiriitaisiakin tilanteita, jotka voivat aiheuttaa epävarmuutta ja kuormittaa johtajan sekä koko työyhteisön hyvinvointia. (Ollila 2014.) Lisäksi johtamiseen liittyy monesti tunne yksin olemisesta, koska yhteisöllisyydestä huolimatta tietynlainen etäisyys vallitsee johtajan aseman ja perustyöntekijöiden välillä. Etäisyys on toisaalta välttämätön, koska silloin vastuun rajat erottuvat ja johtamisen eettisyys ihmissuhteiden väillä ei ainaakaan herätä epäilyksiä liiallisesta ystävyydestä työyhteisössä. Johtamisosaaminen on taitolaji, joka edellyttää tunnetta, tunteiden havainnointia sekä aitoa inhimillisyyttä ilman oman edun tavoittelua. Osaamisen tulee perustua valmentavaan mielekkyyteen, mikä ei pönkitä omaa egoa ja korkea-arvoista asemaa tai ole vallan väline, vaan nöyrä palvelutehtävä. Valmentava johtaminen tarkoittaa luottamuksellista persoonan avulla tapahtuvaa tavoitteellista ja oivalluksiin

ohjaavaa ihmisten johtamista ja yhteistyösuhdetta. Mielekkyyteen valmentava johtamistehtävä mahdollistaa puitteet hyvän työn tekemiselle työyhteisössä. (Järvinen 2014.)

Monen johtajan ja esimiehen on ehkä vaikea ottaa vastaan ohjausta ja erityistä tukea. Se edellyttää tietynlaista nöyryyttä, oman kaikkivoipaisuuden puutteen hyväksymistä ja samalla vahvuutta myöntää tuen tarve sekä vastaanottaa tukea. Johtajat haluavat toimia itsenäisinä asiansa osaavina asiantuntijoina, jotka kantavat vastuun ja osaavat toimia tilanteessa kuin tilanteessa oikein. Kuitenkin mitä kompleksisemmaksi työelämä ja maailma muuttuvat, sitä enemmän jokainen meistä tarvitsee tukea ja positiivista ilmapiiriä ympärilleen. Johtamistyötä tekevä toivoo useimmiten vertaistukea, eli vastavuoroista keskustelua työssä ilmenevistä yhtenevistä vaativuuksista toisten vastaavassa työssä olevien kanssa (Ollila 2012). Vertaistuki voi tapahtua kahden henkilön välisenä tai ryhmässä yhtä hyvin, jolloin keskustelu kohdentuu keskenään melko samanlaisten ongelmien käsittelyyn ja pohdintaan sattumanvaraisesti. Vertaistukea voi verrata myös osittain mentorointiin, joka toisaalta on strukturoidumpaa ja tapahtuu suunnitelmallisemmin kahden johtamistyötä tekevän, kokeneemman ja noviisin, yhteistyönä. Tuolloin keskusteluyhteistyö suuntautuu vahvemmin johtamistyössä valmentamiseen ja kokemuksen kautta ohjaamiseen. Toki ei voida koskaan unohtaa erilaisten johtamiskoulutusten antia johtamisosaamiseen. Johtajan onkin tärkeä pohtia välillä omaa osaamistaan ja sen mahdollisia vajeita sekä hankkia uutta muuttuvan työelämän mukaista koulutusta sopivin väliajoin. Koska omia vajeitaan ei aina itse oivalla, kannattaa pyytää ja ottaa palautetta vastaan työyhteisöstä ja omalta johdolta.

Mahdollistava johtajuus on sekä henkilöstön että johtajan hyvinvoinnin keskeisimpiä asioita. Kukaan ei voi antaa hyvinvointia toiselle, mutta voi toimia hyvinvointia edistäen ja kehittämien yhdessä muiden kanssa. Tämä tarkoittaa myönteisen ja innostavan tunneilmaston luomista ja ylläpitämistä, jota myös johtaja voi omalla toiminnallaan edistää. Mahdollistaminen tarkoittaa lisäksi toimintavapauden sallimisen ja kannustamisen riskien ottoon. Molemminpuolinen arvostus, erilaisuuden hyväksyntä ja luottamus vahvistuvat avoimessa inhimillisessä vuorovaikutuksessa. Silloin tilaa löytyy luovuudelle ja sallivuutta epäonnistumisillekin. Kujalan (2015) tutkimuksen mukaan hyvät ammattijohtajat tunnistavat toimintaa rajoittavia tekijöitä hyvin, kykenevät tekemään vaativia päätöksiä, kannustavat ja tukevat työyhteisönsä jäseniä luovuuteen sekä ratkaisevat työyhteisön konflikteja tehokkaammin. Hyvä ammattijohtamisosaaminen on

eettistä, arvojen mukaista toimintaa ja kykyä ottaa riskejä erityisesti muutostilanteissa. Johtajalle on tärkeä saada olla oma itsensä ja hyväksyä tunteensa, oman haavoittuvuutensakin. Tunteiden tunnistamisella on merkitystä myös vuorovaikutuksen onnistumiselle (ks. Manka 2011). Kaikki viisaus ei suinkaan sijaitse johtajan korvien välissä, minkä hyväksyminen auttaa johtajaa oppimaan omista virheistään ja pyrkimään yhteistoiminnallisuuteen työyhteisön muiden jäsenten kanssa. Toisten menestys ja osaaminen ei ole pois johtajalta, eikä sitä tarvitse kadehtia, vaan johtaja päinvastoin voimaantuu jäsenten ideoista ja yhteisen ajattelun tuloksista. (Vesterinen 2013.)

Työhyvinvointia voidaan edistää hyvien käytänteiden turvin sekä työntekijätasolla että johtamisessa. Kaikkien työhyvinvoinnin kehittämiseen osallistuvien, siis periaatteessa koko työyhteisön jäsenten myönteisillä kokemuksilla on suuri merkitys, jotta kehittäminen olisi jatkuvaa, täysipainoista, osallistavaa ja yhteisöllistä (ks. Laine 2013). Johtajan konkreettisia tukitoimia ovat aikaisemmin mainitut vertaistuki ja mentorointi. Hallinnollisen työnohjauksen tai johdon työnohjauksen tavoitteena on voimavaraistaa johtamistyössä toimivia henkilöitä tukemalla heidän johtamisosaamistaan. Tutkimusten mukaan (Ollila 2006, 2008; Ollila & Kujala 2013) johtamistyöhön suunnatulla työnohjauksella on selkeä kehittävä merkitys henkilöstöjohtamisessa johtajan ja henkilöstön välisiin suhteisiin ja yhteistyöhön. Työyhteisön ongelmatilanteisiin puuttuminen varhaisessa vaiheessa tehostuu lähinnä johtajan oivaltamien uusien näkökulmien avulla. Työnohjaus tuottaa hyötyjä myös toiminnan johtamiseen ja ohjaamiseen sekä työn kehittämiseen. Ennen kaikkea hallinnollinen tai johdon työnohjaus auttaa johtajaa jaksamaan työssään antamalla tukea omille ajatuksille, työn suunnittelulle ja organisoinnille sekä päätöksentekoon.

Loppukeskustelua

Kompleksiset asiat ja tilanteet työyhteisössä tuntuvat uuvuttavilta ja vaikuttavat niin johtajan kuin työntekijöiden jaksamiseen (vrt. Jalava & Matilainen 2010). Sinänsähän kompleksisuus ei ole välttämättä pahasta, vaan tärkeä olisi oppia näkemään ja hyväksymään se uutta luovana ulottuvuutena ja mahdollisuutena (ks. Vartiainen ym. 2013). Moni asia onkin kiinni omasta asenteestamme suhtautua asioihin. Itsensä ja muiden hyväksyminen sekä molemminpuolinen arvostus vahvistavat keskinäistä luottamusta, millä taas on koko työyhteisöä ajatellen ilmapiiiriä

vahvistava ja samalla työn tekemistä motivoiva vaikutus. Luottamus tuo vuorovaikutukseen lämpöä ja empatiaa, jota jokainen tarvitsee (ks. Pentikäinen 2014). Positiivisuudella ja erilaisuuden hyväksymisellä päästään paljon pidemmälle työn tuottavuudessa kuin negatiivista kauteutta ylläpitämällä. Myös jokaisen yksilön osaaminen on arvokasta, ja riittävän osallisuuden kokeminen osaamisen perusteella työelämässä sekä päätöksenteossa auttaa selviytymään muutoksista joustavammin (ks. Laine & Ollila 2016).

Johtaminen tämän päivän organisaatioissa vaatii osaamista. Karismaattisuutta positiivisessa mielessä ei välttämättä jokaisella ole ja esimerkillisten johtamistapojen käyttöönotto voi kangerrella (vrt. Doc & Hofman 2015). Käskyttämällä ja määräämisellä ei ihmisiä enää voi johtaa tehokkaasti ja tuottavasti. Tarvitaankin poisoppimista tällaisesta johtamistyylistä. Suoritusten kontrollointi edellyttää inhimillistä otetta ja palautteiden huomioon ottamista. Johtaja tarvitsee voimavaroja työhönsä ja tukea osaamiseensa. Kaikki johtajat eivät välttämättä aina näe tarpeelliseksi hakea itselleen tukea erilaisia olemassa olevia mahdollisuuksia hyödyntämällä. Ne voidaan nähdä turhina kustannusmenoina tai muuten liikaa aikaa vievinä järjestelminä (Ollila 2012). Hyvä johtamisosaaminen perustuu kuitenkin positiiviseen asenteeseen, luottamuksen vaalimiseen, itsensä johtamiseen, yhteisöllisyyden ja osallisuuden hyödyntämiseen sekä riittävän tuen hankkimiseen. Sen myötä kompleksisetkin tilanteet työelämässä voivat avautua mahdollisuuksien ikkunoina.

Lähteet

- Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. (2014). *Palaute kuuluu kaikille*. Liettua: Human Interest.
- Arikoski, J. (2013). Kateuden suuntaaminen rakentavasti. Teoksessa: *Kateus työelämässä*, 131–149. Toim. Pirkko-Liisa Vesterinen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Bachmann, B. (2017). *Ethical Leadership in Organizations. Concepts and Implementation*. Switzerland: Springer.
- Carnall, C. (2007). *Managing change in organizations*. London: Prentice Hall.
- Christensen, M. (2014). Communication as a strategic tool in change processes. *International Journal of Business Communication* Vol. 51 (4), 359–385.
- Doci, E. & Hofmans, J. (2015). Task complexity and transformational leadership: The mediating role of leaders' state core self-evaluations. *The Leadership Quarterly*, 1–12.

- Gopee, N. & Galloway, J. (2014). *Leadership & Management in Healthcare*. 2nd Edition. London: SAGE Publications Ltd.
- Hazy, J. K. & Uhl-Bien, M. (2015). Towards operationalizing complexity leadership: How generative, administrative and community-building leadership practices enact organizational outcomes. *Leadership* Vol. 11 (1), 79–104.
- Jabe, M. & Kuusela, S. (2013). *Hyvä paha valta*. Helsinki: Talentum.
- Jalava, U. & Matilainen, R. (2010). *Dynaaminen johtaminen - kohti yksilöllistä ja näkemyksellistä johtamista*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Juppo, V. & Ollila, S. (2015). Johtajien näkemyksiä kompleksisesta muutostilanteesta. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja 1/2015*, 23–35.
- Juuti, P. (2013). Kateuden psykodynamiikka. Teoksessa: *Kateus työelämässä*, 69–86. Toim. Pirkko-Liisa Vesterinen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P. (2013). *Jaetun johtajuuden taito*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvinen, K. (2014). *Työn mielekkyyden johtaminen*. Käytännön opas. Helsinki: Talentum.
- Kujala, A. (2015). *Esimiesten ammattijohtamisvalmiuksien mittaaminen visuaalisella kehyskertomuksella – murtuuko myytti?. Tarkastelussa terveys- ja sosiaaliala*. Acta Wasaensia 333. Sosiaali- ja terveyshallintotiede 10. Vaasan yliopisto.
- Laine, P. (2013). *Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehdot tutkimassa*. Turun yliopiston julkaisuja. Sarja C, osa 372. Turun yliopisto.
- Laine, P. & Ollila, S. (2016). Osallisuuden kokemus hajautetuissa asiantuntijaorganisaatioissa. *Kunnallistieteellinen Aikakauskirja 4/2016*.
- Lamm, E. & Gordon, J. R. (2010). Empowerment, predisposition to resist change, and support for organizational change. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 17 (4), 426–437.
- Lindell, J. (2017). *Muutosjohtajuuden pirullinen puoli*. Acta Wasaensia 375. Sosiaali- ja terveyshallintotiede. Vaasan yliopisto.
- Manka, M-L. (2011). *Työnilo*. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Ollila, S. (2006). *Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisenä näkökulmana*. Acta Wasaensia 156. Sosiaali- ja terveyshallinto 1. Vaasan yliopisto.

- Ollila, S. (2008). Strategic support for managers by management supervision. *Leadership in Health Services* Vol. 21, No. 1.
- Ollila, S. (2012). *Hallinnollinen työnohjaus perusopetuksen ja lukion johtamisessa. Tukea johtamisosaamiselle*. Vaasan yliopiston julkaisuja, Tutkimuksia 298, Sosiaali- ja terveystieteiden tiede 7.
- Ollila, S. (2014). Johtajakin tarvitsee työnohjausta. Teoksessa: *Parempaa työelämää tekemässä. Tutkiva ote työnohjaukseen*. Toim. Teija Heroja, Arja Koski, Pekka Seppälä, Risto Sääntti & Aila Wallin, 181- 201. EU: United Press Global.
- Ollila, S. & Kujala, A. (2013). Osallistamista edistämässä muuttuvassa kouluyhteisössä - Rehtorien näkemyksiä. Teoksessa: *Hyvinvointijärjestelmät muuttuvassa toimintaympäristössä*, 324–343. Toim. Seija Ollila & Harri Raisio. Acta Wasaensia 277. Sosiaali- ja terveyshallintotiede 8. Vaasan yliopisto.
- Ollila, S. & Kujala, A. (2018). Narsistinen johtajuus sosiaali- ja terveysalalla. *Hallinnon Tutkimus* 3, 187-200.
- Ollila, S., Raisio, H., Vartiainen, P., Lindell, J., Pernaa, H-K. & Niemi, T. (2018). Organisaatio muutoksen pyörteissä – hajautuksessa asiantuntijoiden osaaminen esiin. *Työelämän Tutkimus* 4, 236-250.
- Pentikäinen, M. (2014). *Luottamus*. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Pentikäinen, L. (Toim.) (2014). *Katsaus suomalaisen työn tulevaisuuteen*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 30/2014. Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Perttula, J. (2007). Johtaminen psykologisenä ihmistyönä. *Hallinnon Tutkimus*, 25 (4), 74–76.
- Pisto, M. H. (2013). Kuormittuneena ihminen on altis kateudelle. Teoksessa: *Kateus työelämässä*, 87–110. Toim. Pirkko-Liisa Vesterinen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Raudasoja, K. & Johansson, M-L. (2009). *Esimies talouden johtajana julkishallinnossa*. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Smollan, R. K. (2013). Trust in change managers: the role of affect. *Journal of Organizational Change Management* Vol. 26 (4), 725–747.
- Suonsivu, K. (2014). Valmentava johtaminen henkilöstöjohtamisen muotona. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 3, 265–284.
- Tökkäri, V. (2012). Kokemuksellinen organisaatio. Teoksessa: *Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä*, 19–53. (Toim.) Perttula, J. & Syväjärvi, A. Jyväskylä: PS-kustannus.

- Vartiainen, P., Ollila, S., Raisio, H. & Lindell, J. (2013). *Johtajana kaaoksen reunalla. Kuinka selviytyä pirullisista ongelmista*. Helsinki: Gaudeamus.
- Vesterinen, P-L. (2013). Tunnetaidoilla ja –johtamisella irti kateudesta. Teoksessa: *Kateus työelämässä*, 151–188. Toim. Pirkko-Liisa Vesterinen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vidaillet, B. (2007). Lacanian theory's contribution to the study of workplace envy. *Human Relations*, Vol. 60(11), 1669–1700.