

Ilmainen aikuistumiskurssi

Minäkö- esimiehe

Kukapa ei olisi morkannut esimiestään takana-päin. Se on helppoa, hauskaa ja piristävää. Entä jos jonakin päivänä itse joudut tai pääset esimieheksi? Ensimmäinen virhe, jonka voit tehdä on ryhtyä vakuuttamaan, ettei mikään ole muuttunut. Toinen virhe on kuvitella, että kaikki on muuttunut. Tilan ottaminen on sitä, että suostut astumaan rivistä, mutta myös olemaan yksi joukosta.

Ennen kutsui huoneeseen. Se oli erilainen kuin ennen. Tuntui kuin sillä olisi ollut taskussa tikkunekku, jonka se aikoi antaa minulle: "Alatko osastosi esimieheksi?" Alkoi huimata. Seuraavan sekunnin aikana tunteiden kirjo lävisti pääni. Onnea: vihdoinkin minut on huomattu, iloa: palkkani nousee, ostan uudet kengät. Voitonriemua: nyt näytän sille naapurihuoneen nilviäiselle. Kauhua: entä jos nilviäinen tulee kaateelliseksi ja tuhoaa minut. Epäluuloa: miksi tuo minua kysyy? Miettimiseen meni kaksi minuuttia. Olin vähällä ehdottaa nilviäistä. Sitten hönkäisin: "No mikäs siinä". Tuntui kuin joku olisi nostanut minut muutaman sentin pidemmäksi. Minähän haluan olla esimies.

Tarinan kertojasta tuli hyvä esimies, mutta vasta monien törmäysten ja valvottujen öiden jälkeen. Kaikki käännteet, jotka palvelivat aikuistumista, edistivät myös esimiesuraa. Kalevi Sorsa sanoi joskus poliittisen uransa tiimelyksessä, että joskus on aika astua rivistä, joskus taas palata riviin, ja molemmat taidot ovat tärkeitä ja tarpeellisia. Rivistä astuminen on kuitenkin asiantuntijoiden mukaan yksinäistä puuhaa. Vastuu tarkoittaa sitä, ettei voi syyttää toisia, on oltava omillaan, ei voi sulautua seinään. On uskallettava ottaa haltuunsa isompi tila kuin aiemmin, mutta pitää säilyttää suhteellisuuden taju.

Tilan haltuun ottaminen ei suju ilman luottamusta. Siksi se ei useinkaan tapahdu hetkessä, sillä pelkkä asema ei takaa luottamusta. Ennemmin se panee luottamuksen koetukselle. Sen, joka haluaa menestyä esimiehenä pitää nähdä itsensä tunnistamisen vaiva. Mitä oikeastaan milläkin pupinallani tarkoitan? Mitkä ovat asenteeni toisia ihmisiä ja itseäni kohtaan?

"Sanojen ja tekojen välinen ero on mahdollista kätkeä jokikin aikaa muttei kokonaan", kirjoittaa Tampereen yliopiston julkishallinnon apulaisprofessori **Risto Harisalo** Luottamus pääoma-kirjassaan.

Luottamuksen avainsanat ovat hänen mukaansa "luonnollinen" ja "arvostus". Esimiehen pitää ymmärtää, mitä on toisen ihmisen luonnollinen arvostus. Sitä voi opetella, mutta se on enemmän kuin opittu kaava ja laskelmoitu tapa käyttäytyä.

Psykiatri Anja Mathur sanoo, että esimiehen on tärkeätä osata psykologisia tunnekaavoja, joita vuorovaikutus sisältää. Ensimmäinen tunneautomaatti on kateus, johon törmää jo käytävällä matkalla uuteen työpisteeseesi.

– Kaikki muut ryhmän jäsenet kokevat kateutta esimieheksi nostettua kohtaan. Se on fakta, ryhmädynamiikkaa, jota on mahdoton välttää. Se kuuluu ihmiseen, ja se on vain kestettävä. Kiemurtelu ja "ka-

SI

veriksi" heittäytyminen ei auta. Kateuteen ei kuitenkaan kannata kompastua. Se ei ole niin vaarallinen möykky kuin näyttää. Sitä ei kannata pelätä, vaan enemminkin *hanskata* sama tuntuun itsessään: Itsekkin olisin kateellinen, sekin on fakta.

Osana tilanottamista on valta, sana, jota moni uusi esimies muistaa itsekin aiemmin hurskaasti paheksuneensa. Valtakaan ei ole Mathurin mukaan niin outo ja suuri möykky kuin näyttää. Siihen pitää uskaltaa tutustua ja sen kanssa pitää uskaltaa käydä sisäistä keskustelua. Minkälainen vallankäyttäjät sisimmässä-asuu?

Parhaimmillaan valta on järjen eikä tunteen asia, muistuttaa Mathur. Kun tunteine pyörii vallan kanssa silmissä keitoksessa, se saa aikaan ihmisiä, joiden on pakko kilpailla ja kahmia valtaa vallan itsensä vuoksi tai toisaalta jääripäisiä alaisia, jotka eivät alistu valtaan edes järkisyyistä. Pomokammoiset inhoavat esimiestään pelkästään siksi, että tämä on esimies. Ja mikään ei ole niin helppoa kuin puhua esimiehestä pahaa takanapäin, keksiä puolivillai-

sia juoruja, heittäytyä pilkalliseksi.

Miten ihmeessä esimieheksi ryhtynyt kestää paineet? Esimieheyden hyöty on Mathurin mukaan mm. se, että kylkiäisenä tulee ilmainen aikuistumiskurssi.

– Esimiehen rooli ruokkii ja myös tuottaa kuin itseltään ihmisen aikuisia piirteitä. Aikuinen kestänee paineet paremmin kuin lapsi. Aikuinen kykenee näkemään asiat kypsemmin ja laajemmin, vähemmän mustavalkoisina.

– Aikuiselle esimiehelle on kirkastunut johtamisensa pyrkimys. Hänen pääasiallinen motiivinsa ei ole saada arvostusta asemansa kautta. Jos siis alainen heittäytyy hankalaksi, fiksu esimies ei ala mättää samalla mitalla takaisin, vaikka kiusaus olisikin suuri. Esimiehen on opittava ymmärtämään ihmisiä ja elämää.

Pekka ja Raija Salmimiehen kirjassa *Esi-*



TAMPEREEN KAUPUNGINKIRJAS
PIRKANMAAN MAAKUNTAKIRJAS

to ruttuun, perhe hajoaa. Olin vähällä perääntyä.

Toiselle ei voi antaa tilaa, jos ei ensin osaa ottaa sitä itse. Kouluttaja ja tietokirjailija **Hilkka Laukka-Sinisalo** kirjoittaa kirjassaan *Koskenlaskijana työelämässä* yksilön kasvua edistävästä ihmissuhteista. Kun oma tila on otettu, vasta toinen puoli tilanvaltaamisesta on hoidettu.

– Yksilön kasvua edistävät ihmissuhteet syntyvät, kun suhteiden tavoitteeksi asetetaan oman autonomian sijasta yhä lisääntyvä sitoksisuus muihin. Menestymiselle ahne ei useinkaan menesty siksi, että unohtaa tarvitsevansa muita.

– Usein on tärkeämpää se, että ihmiset ot-

Esimiehen on opittava kestämään ahdistusta.

miehen arkipsykologiaa esimiehen aikuistumisprosessin tulosta on nimetty *containerkapasiteetiksi*. Sitä on ihmisellä, joka "kestää lähellä olevan ja olevien ihmisen ahdistusta ilman, että itse ahdistuu." Kykenemättömyys kestää ja jakaa ahdistusta johtaa kirjoittajien mukaan "ahdistus-pingpongiin, missä ahdistus kasvaa joka kerta verkon yli lentäessä."

KAIKKI RISTIRIIDAT EIVÄT OLE RATKAISTAVISSA

Ensimmäisenä jouduin astumaan itseäni nuoremman miehen varpaille. Mies syrjäytettiin. Minut pantiin tekemään hänen töitään. Aloin sääliä. Häpesinkin. Mikä minä, vanha akka, luulen olevani. En voi tehdä tällaista. Nuorelta mieheltä menee itsetun-

tavat vastuun henkilökohtaisesta kasvustaan ja omasta käytöksestään sen sijaan että pakonomaisesti yrittävät ratkoa konflikteja, muistuttaa työelämää ja johtajuutta tutkinut Tampereen yliopiston taloustieteen professori **Arja Ropo**. Hänen mukaansa aika on työpaikan yhteentörmäyksissä yksi parhaista järjestyksistä. Monilla asioilla ja konflikteilla on yksinkertaisesti taipumus järjestyä.

– On myös hyväksyttävä se, että on olemassa tiettyjä rakenteellisia konflikteja, joita ei voikaan ratkaista. Puhe avoimesta kommunikaatiosta on usein pelkkää löpinää, jolla ei ole totuus-pohjaa eikä katetta. Kommunikaatiolla ei yleensäkään voi ratkaista kuin joitakin ongelmia. On ratkaisemattomia asioita ja asioita, joista ei ikinä saa otetta.

Ropo sanoo oppineensa kantapään kautta, että
KÄÄNNÄ

Kateutta on mahdoton välttää, mutta siihen ei kannata kompastua.

epävarmuus on ensimmäinen asia, joka esimiehen on hyväksyttävä.

– Elämä työpaikalla on moninaista ja heterogeenistä. Usein hätäantyneenä kuvitellaan, että avoimuus on taikasana, joka poistaa epävarmuuden ja ristiriidat. Tämä saattaa kuitenkin vain saada aikaan sen, että pieniä ja suuria konflikteja pidetään jatkuvasti esillä, koska kuvitellaan, että avoimuus on vain avautumista puhumalla.

Avoimuus saattaa Ropon mukaan käydä jopa vaaralliseksi, jos edellytetään, että esimerkiksi työpaikkaseminaareissa pitäisi pystyä ruotimaan kaikki elämän ongelmat lapsuuden kolhuista parisuhteen kriiseihin.

– Tällaista "sydänystävyyttä" en kannata. Ihmiselle pitää jättää tilaa. Se, etten levittele kaikkia mahdollisia asioita muitten harteille tai etten esimiehenä ole niin mahdottoman kiinnostunut kaikkien alaisten elämän yksityiskohdista, on sekä itseni että muiden kunnioittamista. Esimiehen on osattava pitää myös välimatkaa, joka on aivan eri asia kuin epäystävällisyys tai empatian puute.

Ropo muistuttaa, että avoimuutta on myös hyväksyttävä ilmapiiri, empatia ja toisen ihmisen huomioon ottaminen, jopa hyvät tavat.

– Ihmisiä on moneksi, ja ihmisten välillä ei ole arvoeroja vaikka hierarkiassa oltaisiin eri rappusella. Kannattaa myös muistaa, että työpaikalla ollaan tekemässä työtä, ja esimiehen tehtävä on ensisijassa luoda alaisilleen hyvät työskentelyolosuhteet ja mahdollisuuksien mukaan balansoida alaisten moninaisia työskentelytapoja. Hyvä esimies ymmärtää, missä on itse hyvä ja missä alaiset ovat hyviä. Hän tajuaa, ettei se ole häneltä pois, jos alaiset osaavat jotakin paremmin.

YKSIÄISYYS ON RANKKAA

Jossakin vaiheessa huomasi, että minua syytettiin mielestäni aivan kohtuuttomasti asiasta, jonka kulusta en oikeastaan

On ratkaisemattomia asioita ja asioita, joista ei koskaan saa otetta.

edes tiennyt mitään. Sain kuulla tulkintoja: olin tahallani vaikeuttanut yhden työntekijän asemaa, liittoutunut ison pomon kanssa ym. Työpaikkakokouksessa yritin ottaa asia puheeksi, muttei siitä mitään tullut. Syyttäjäni ei suostunut puhumaan. Istui hiljaa, suu supussa ja esitti pientä ja avutonta.

Vaikka johtajuudesta kehittäisi miten monia uusia johtamistaidon teorioita, vanha sanonta "huijulla tuulee", pitää Arja Ropon mukaan aina paikkansa. Mitä korkeammalle portaalle ponnahtat esimieheksi, sitä kovemmaksi kiihtyvät valtapelit. Paikkansa täyttämisen on myös yksinäistä puuhaa. Luottaminen on hyvä asia, mutta pahimpaan pitää varautua. Hän kertoo itse kokeneensa, että melkein mitä tahansa voi tapahtua. Asiantuntijaorganisaatio ei ole muita sivistyneempi, vaikkakin se on monimutkaisempi.

Kouluttaja ja työelämäntutkija **Pirkko Heiske** kirjoittaa kirjassaan *Hyvinvointia työyhteisöön*, että johtajan joutuminen työyhteisön syntipukiksi on melkein väistämätöntä. "On vaikeaa olla hyvä johtaja, ja johtajilla on vikansa. Esimiehen heikkoudet ovat hankalia, koska esimies on yhteisössä niin vaikuttavassa asemassa. Esimiehen viat ovat harvoin yhdenkään. Esimiehen on myös kyettävä olemaan yksin ja siedettävä asemansa ja päätöksensä kohdistuvaa kritiikkiä". Kohtuullinen määrä syntipukkina olemista kuuluu Heiskan mukaan esimiehen luontaisuuksiin.

Arja Ropo sanoo kuitenkin, että yksinäisyys voi olla myös pahasta. Hänestä esimiehen kannattaa aina etsiä vaikkapa työpaikkaansa isommasta piiristä liittolaisia.

– Jokaisella on oltava joku, joka on hänen puolellaan ja ymmärtää. Tämän kannustajan ei välttämättä tarvitse olla hyvä ystävä, vaan joku joka vahvistaa

sen, että esimies on liikkeellä oikeilla argumenteilla, joku joka on samaa mieltä. Pääasia, ettei esimiesasemassa oleva supista näköalojaan ja kontaktipintojaan liian pieniksi.

– Sitä paitsi esimiestaitoja voi opetella. Johtaminen on ammatti eikä myötäsytynäinen ominaisuus, ja johtamisen ammattilaiseksi kehittyminen on elinikäinen projekti.

NAINEN, LÄHEISYYS JA ERILLISYYS

Oikeastaan aika pian huomasi, että nautin esimiehenä olemisesta. Tärkeintä oli vapauden tunne. Pääsin ikään kuin irti kahleista. Sain toteuttaa itseäni, ideoitani, ajatuksiani. Mieliopittelin olikin painoarvoa. Valta? No, sehän antoi minulle mahdollisuuden tähän kasvuun. Niiviäinenkin alkoi tuntua siedettävältä. Naiseus? Enpä tiedä, oliko sillä tässä mitään suurempaa merkitystä.

Anja Mathur arvelee, ettei naisjohtaja ole erilainen kuin mies, ei ainakaan siksi että on nainen. Valta ja asema voi hänen mukaansa sokaista tai lannistaa sekä miehen että naisen. Aikuistumisen prosessi on sama kummallekin.

Väitteelle naisjohtajien sosiaalisuudesta on Pirkko Heiskan mukaan perusteita, koska naiset ovat kasvaneet sovittamaan, kuuntelemaan, ymmärtämään ja olemaan avuliaita. Hän korostaa kuitenkin, että johtajuudessa tarvitaan myös näille sosiaalisille taidoille käänteisiä kykyjä.

– Nainen, joka joutuu johtajan asemassa ajamaan tiukasti jonkin päämäärän toteuttamista, joutuu väistämättä alistamaan muut asiat tälle työnsä päämäärälle. Hän ei voikaan kuunnella ja ymmärtää kaikkia. Jos nainen on oppinut ajattelemaan itseään lähinnä ryhmän osana, hänen on ehkä vaikea kestää johtajuuden yksinäisyyttä. Johtava asema saattaa sotia sitä kapeaa

naisellisuutta vastaan, johon nainen on ehkä tottunut.

Heiske lohduttaa kuitenkin, että jos nainen kykenee yhdistämään läheisyyden ja erillisyyden puolet itsessään, hänestä tulee hyvä johtaja.

Katja Ropo varoittaa valtapeteleistä. Nainen joutuu hänen mukaansa yhä edelleen törmäämään valtapeteleihin rajummin kuin mies.

– Lisäksi miehet käyttävät naisia strategiapelienä nappuloina ja usein toisiaan vastaan. Pelien pelaaminen liittyy perinteisesti miesten maailmaan. Kun nainen tulee samalle hiekkalaatikoille, se hämmentää ja tekee miesten olon epävarmaksi. Naisesta tulee uhkaava ehkä siksi, ettei hän osaa miesten pelejä.

Ropo korostaa, että nainen saattaa esimiehenä olla jopa yksinäisempi kuin mies. Siksi liittolaisten löytäminen on hänestä naisjohtajalle ja esimiehellekin erityisen tärkeää. Kannattaa kuitenkin olla tarkkana, ennen kuin kieltäytyy esimiehen asemasta sillä perusteella, ettei tunne olevan "sitä tyyppiä". Kysymys voi olla vain pelosta ottaa vastuuta.

Hilkka Laukka-Sinisalo kirjoittaa ihmisen "mukavuusalueesta". Hänestä ihmisen elämää ohjaa kaksi samanaikaista, keskenään ristiriitaista halua, halu muutokseen ja halu mukautua tilanteeseen, jäädä siihen missä on. "Nämä vastakkaiset halut toteutuivat tässä hetkessä. Kulloinenkin nykyhetki, elämän preesens, tavallaan ympäröi meidät. Vaikka nykyinen mukavuus ei välttämättä ole edes mielihyvän- tyeinen, vaan tuskainen ja ahdistunut, paikoilleen jääminen ja tuttuuteen turvautuminen vaikuttaa paremmalta vaihtoehdolta." Jos suostut esimieheksi, et voi enää olla rivissä. □