

Esimiehen rooli ja identiteetti

Heikki Wiik

9.2.2012

Rooli: 'yksilön **asema** ja sen sekä yhteiskunnan normien mukainen **käyttäytyminen**, yl. eri ihmisten kanssa erilainen (rooli-dotukset)'

Koukkunen et al. Iso sivistyssanakirja

WSOY 2005

Identiteetti

Kuka olen

Mistä tulen

Mihin kuulun

Minne olen menossa

Mihin samaistun

Mikä määrittelee minua

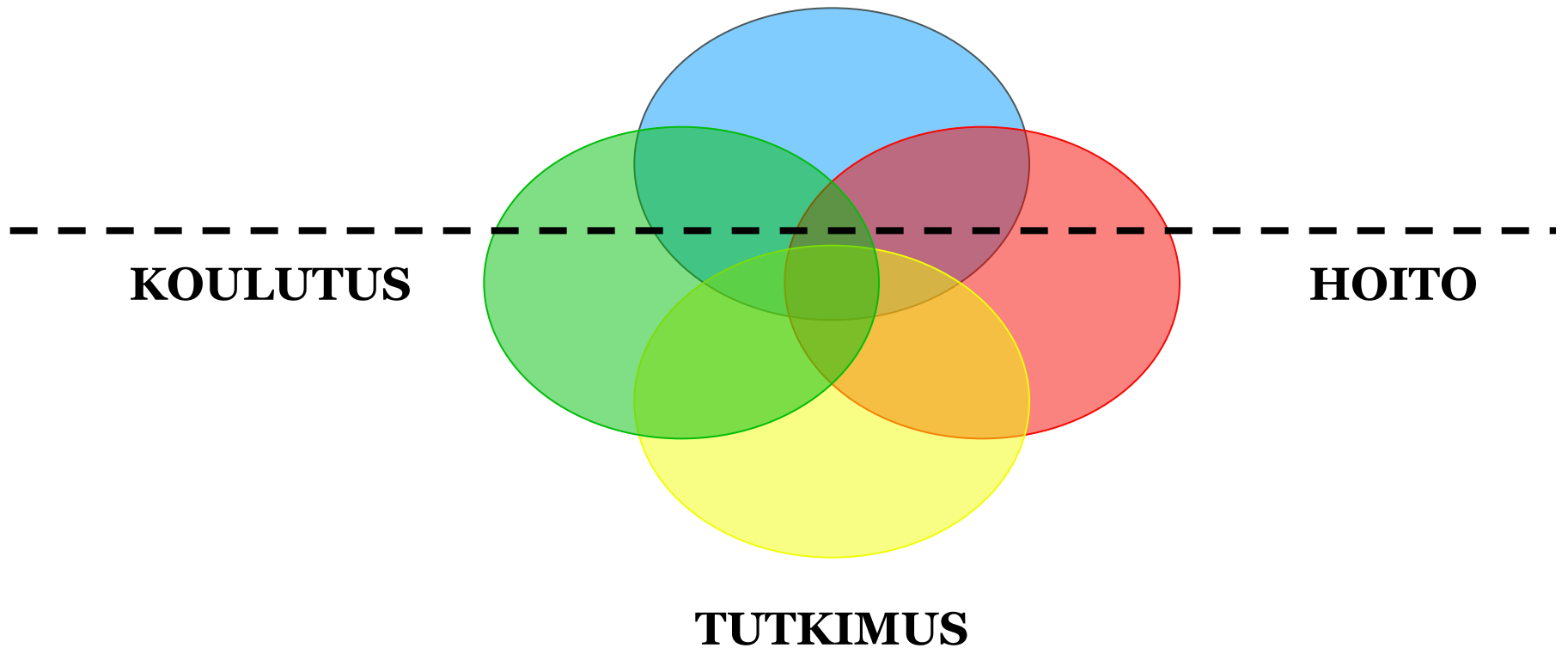
?

Onnistuva organisaatio

1. Organisaatio onnistuu vain, kun sillä on käytössään päteviä asiantuntijoita
2. Organisaatio onnistuu vain, kun sillä on käytössään päteviä esimiehiä ja johtajia

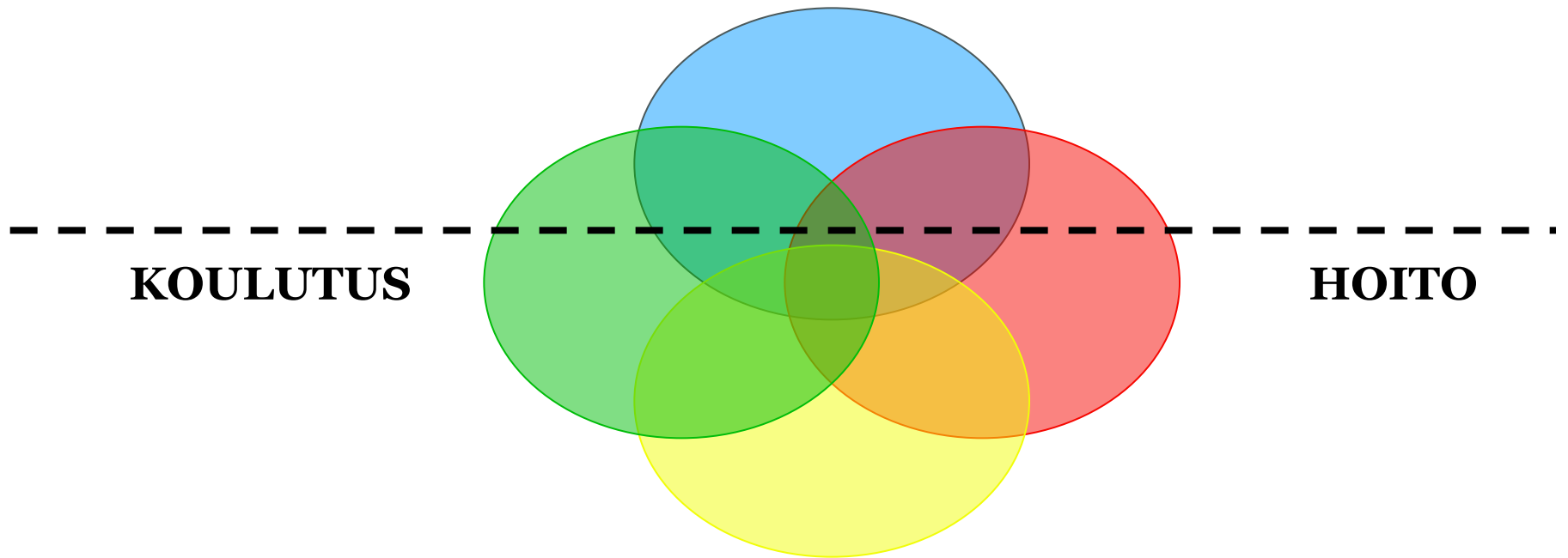
Roolit sairaalassa 1

ESIMIESTYÖ



Roolit sairaalassa 1

ESIMIESTYÖ



KOULUTUS

HOITO

TUTKIMUS

ASiantuntijatyö

Perusteet esimiesvalinnoille

Ikä

Ammattipätevöityminen

Luonteenpiirteet

Perinteinen logiikka terveydenhuollossa?

Pitkään töissä ollut = hyvä kirurgi

Pitkään töissä ollut = hyvä esimies

Hyvä tutkija = hyvä kouluttaja/opettaja

Hyvä tutkija = hyvä kirurgi

Pitkään töissä ollut = hyvä kouluttaja/opettaja

Hyvä tutkija = hyvä esimies

Kun tosiasiasa...

Pitkään töissä ollut $\neq$ välttämättä hyvä kirurgi

Pitkään töissä ollut $\neq$ välttämättä hyvä esimies

Hyvä tutkija $\neq$ välttämättä hyvä opettaja

Hyvä tutkija $\neq$ välttämättä hyvä kirurgi

Pitkään töissä ollut $\neq$ välttämättä hyvä opettaja

Hyvä tutkija $\neq$ välttämättä hyvä esimies

Voiko CV:stä päätellä sitä kuinka paljon työtä henkilö on valmis tekemään **organisaation eteen**?

CV kuvaa osaltaan yksilön arvoja. Siitä voi päätellä kuinka paljon ihminen on valmis tekemään työtä **itsensä eteen**, mutta ei välttämättä sitä kuinka paljon hän on valmis panostamaan organisaation puolesta.

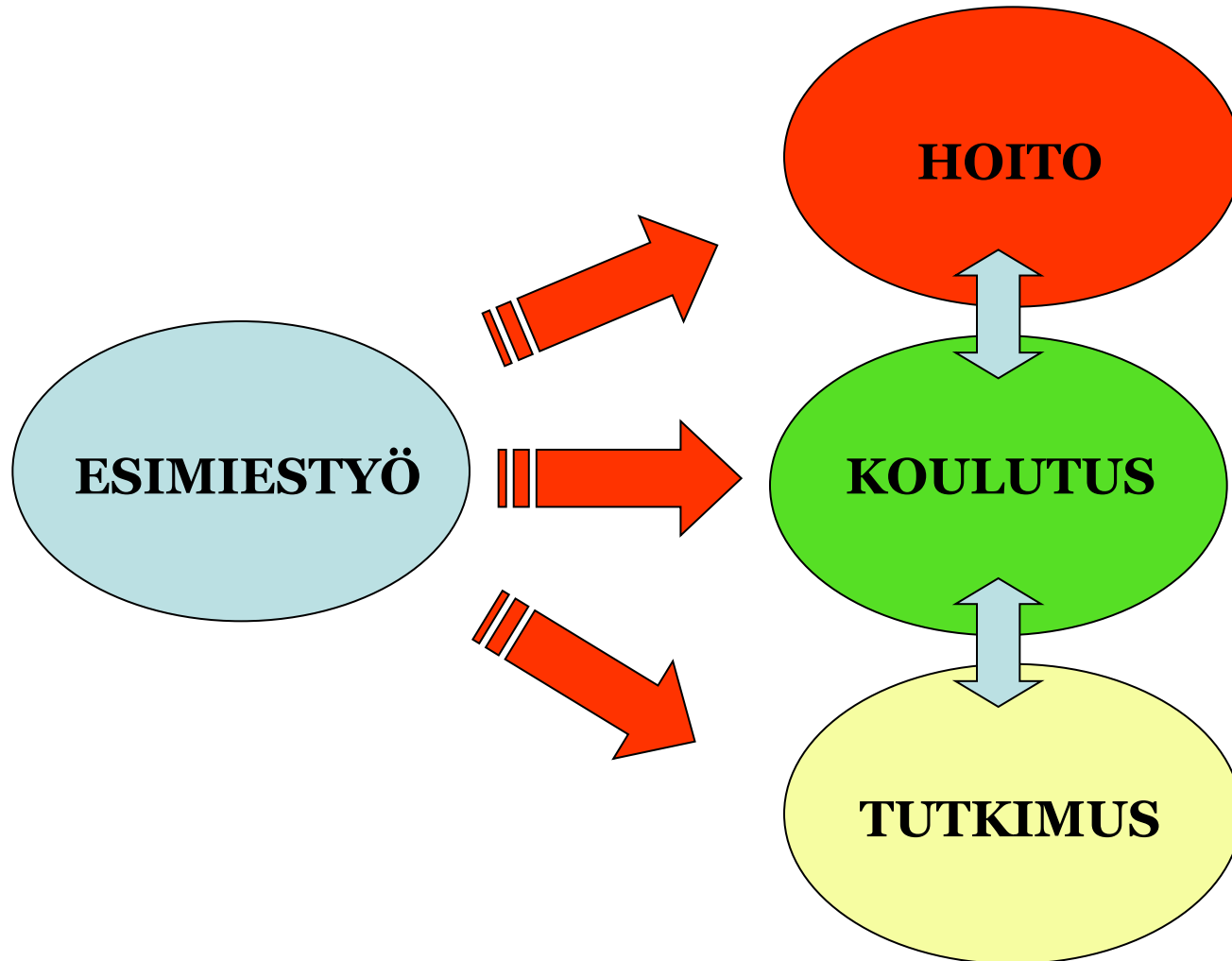
Nykytilanne

- terveydenhoito-organisaatioissa on usein sekoitettu asiantuntijaroolit keskenään
- terveydenhoito-organisaatioissa on lisäksi sekoitettu asiantuntija- ja esimiesroolit keskenään
 - ⇒ asiantuntijavalinnat voivat olla epäloogisia
 - ⇒ esimiesvalinnat voivat olla epäloogisia
 - ⇒ **MURHETTA KAIKILLE OSAPUOLILLE**

... ja seuraukset

- edellisestä seuraa, että kun asiantuntija- ja esimiestöitä ei ymmärretä eri tehtäviksi
 - asiantuntijoille ei ole luotu omaa urapolkua
 - esimiehille ei anneta aikaa eikä tukea
- ⇒ LISÄÄ MURHETTA KAIKILLE
OSAPUOLILLE

Roolit sairaalassa 2



Esimiehen roolista organisaatiossa

Periaatteita

- johtaminen on mitä suurimmassa määrin kollektiivinen, yhteisöllinen tapahtuma
- ei ole johtajuutta, ellei ole seuraajuutta
- ei synny johtajuutta, ellei ole mahdollisuutta kehittyä johtajana
- johtajaksi kehittyy, kun tunnistaa itsensä johtajaksi

Olennaista

Esimiehet ovat organisaatiota varten eikä
päinvastoin

Itsetutkiskelun paikka

Kun kehittyy johtajana, asettaa yhä useammin organisaation edun oman etunsa edelle.

Lisää pohdiskelua samasta aiheesta...

Hyvä esimies ei tee silloin, kun voisi tehdä (siis hyötyisi asemastaan esim. sääntöjen noudattamatta jättäminen, maine & kunnia jne.) ja tekee, kun ei tarvitsisi (kun ei itse hyödy millään tavoin, mutta organisaatio/toinen yksilö hyötyy).

Luottamussäännöt

- Alaisen virheet ovat esimiehen virheitä
- Esimiehen virhe on esimiehen virhe - poikkeuksetta
- Alaisten menestys kuuluu alaisille
- Esimiehen menestys on ”meidän menestystämme”

Johtaminen on palvelutehtävä.
Palvelutehtävän ytimessä on
kyky ja halu auttaa toisia
ihmisiä kasvamaan täyteen
mittaansa ihmisinä.

Keskeistä esimiehen
onnistumisen kannalta on
sisäistää oma **roolinsa**
työyhteisössä.



Työyhteisössä ei olla työtovereita varten
vaan tekemässä työtä.

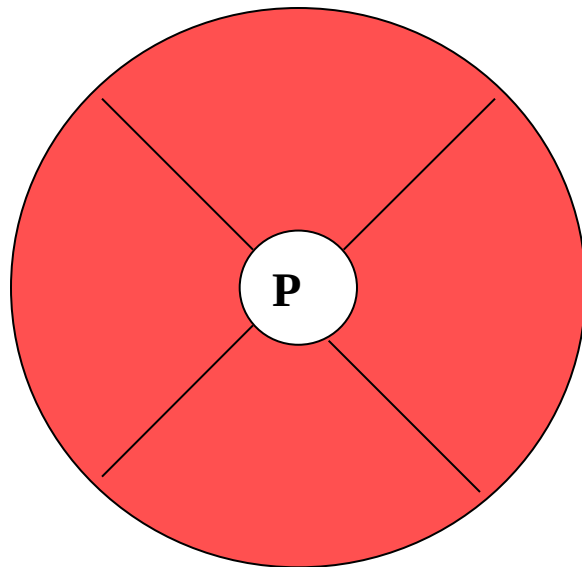
Ammattiroolissa pysyminen on olennaisen
tärkeää

→

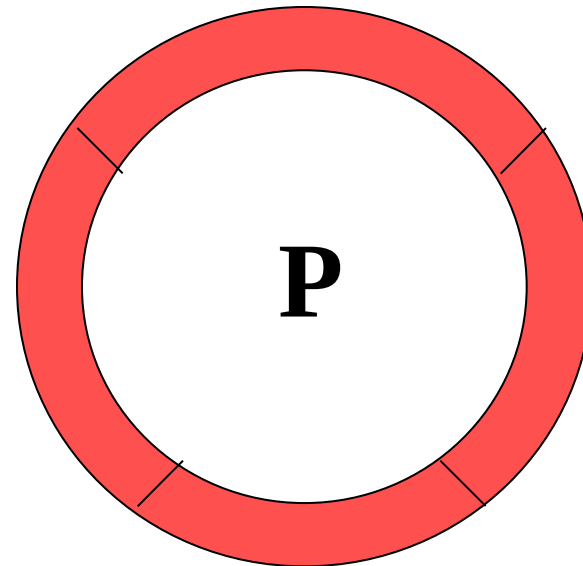
Ristiriidat ”turvallisista”. Kiistat koskevat
asioita eivätkä yksilöiden välisiä suhteita

Persoonan ja roolin suhde

Vieras ympäristö



Tuttu ympäristö



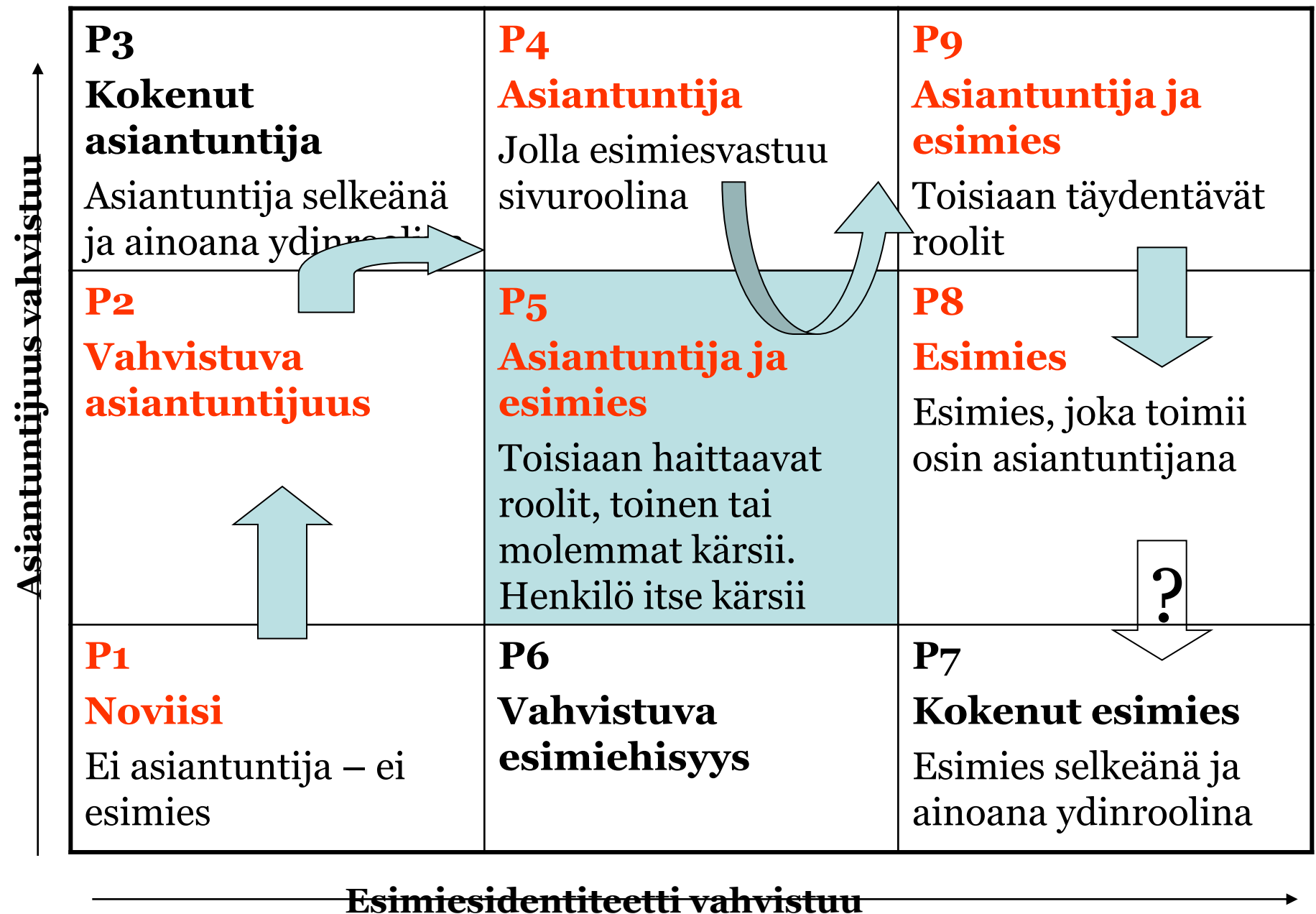
Persoonan ja roolin välinen suhde vieraassa sekä tutussa ympäristössä.
Kinnunen, T. Suomalaisen johtajan 360-profiili. Waasa Graphics 2007.

Identiteettimatriisi (Ristikangas et al)

Asiantuntijuus vahvistuu ↑	P3 Kokenut asiantuntija Asiantuntija selkeänä ja ainoana ydinroolina	P4 Asiantuntija Jolla esimiesvastuu sivuroolina	P9 Asiantuntija ja esimies Toisiaan täydentävät roolit
	P2 Vahvistuva asiantuntijuus	P5 Asiantuntija ja esimies Toisiaan haittaavat roolit, toinen tai molemmat kärsii. Henkilö itse kärsii	P8 Esimies Esimies, joka toimii osin asiantuntijana
	P1 Noviisi Ei asiantuntija – ei esimies	P6 Vahvistuva esimiehisyys	P7 Kokenut esimies Esimies selkeänä ja ainoana ydinroolina

← Esimiesidentiteetti vahvistuu →

Henkilökohtainen identiteettimatriisi



I'VE ALWAYS
WONDERED WHY
YOU DECIDED
TO BE A DOG..

I WAS FOOLED
BY THE JOB
DESCRIPTION..



Asiantuntijasta johtajaksi

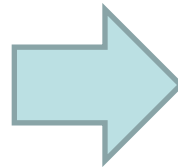
Asiantuntija:

Erityisosaamisalue

Tarkat tiedot

Päätökset

pohjautuvat usein
perusteellisiin
selvityksiin



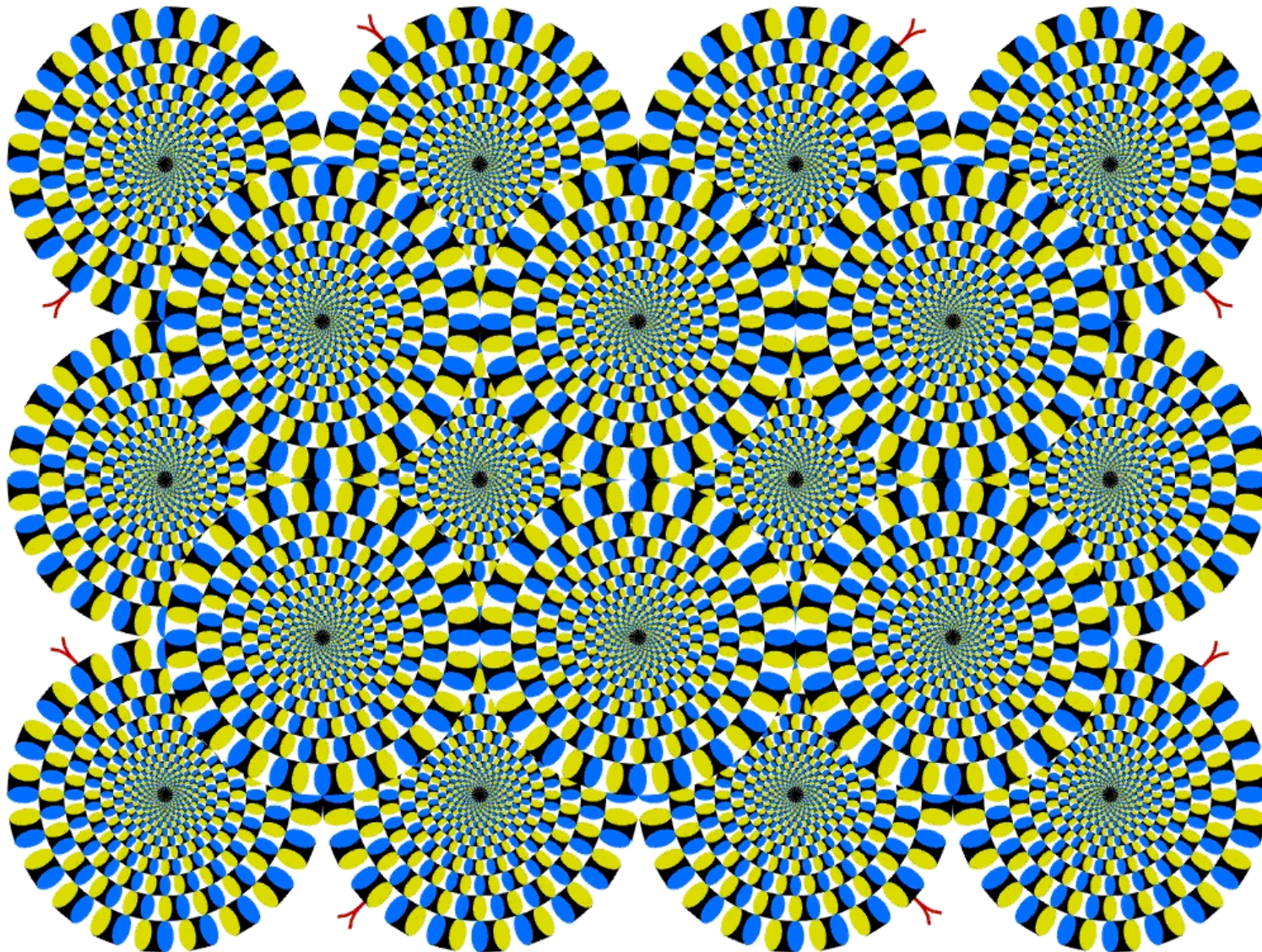
Johtaja:

Suuret
kokonaisuuudet

Suuntaviivat

Päätökset usein
puutteellisen
tiedon varassa

Esimiesnäkömä



Esimiestyön käytännön haasteita

Oman itsensä johtaminen

- ajankäyttö, kun on paljon tehtävää, tukku deadlineja, mutta ei annettua aikataulua
- **haaste:** olla ajautumatta asiantuntijatehtävien pariin, jos ei osaa päättää mitä esimiestehtäviä tekisi



Tehtävä 1.

- keskustelkaa ryhmässä: mistä johtuu se, että hankalassa tilanteessa esimies helposti palaa takaisin asiantuntijatehtäviin?
- raportoikaa 1-3 syytä

Tehtävä 1, aiempaa dataa...

- Esimiestehtävät hankalampia – asiantuntijatyö selkeämpää
- Esimiestyölle ei ole annettu aikaa
- Osaaminen parempaa asiantuntijatyössä
- Asiantuntijan arvostus korkeampi
- Esimiesrooli sisäistämättä tai sitä ei ole annettu
- Tarkoituksellinen aikalisä
- Ei tukea esimiestyölle
- Kokonaisresurssit riittämättömät
- Delegointi ei onnistu
- Vastuut ja valtuudet epäselviä
- Riittämättömyyden tunne
- Palaute asiantuntijatyöstä niin paljon positiivisempaa
- Halutaan pysyä mukavuusalueella
- Kasvu esimieheksi kesken
- Ei työnohjausta

Miksi esimies pakenee kriisitilanteessa asiantuntijatehtäviin?

- osaaminen sillä alueella parasta
- esimiehen rooli ei kunnolla omaksuttu
- organisaatio ei tue esimiesroolia

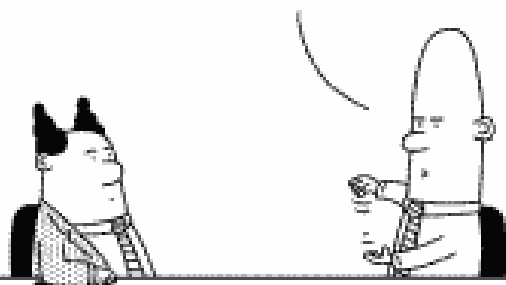
Ongelmapaikat (jolloin palataan helposti takaisin asiantuntijatehtäviin)

- kun ”johtajana oleminen” ei riitä
- kriisit (resurssipula, esim. ruuhkapiikki)
- hankalat henkilöstöongelmat
- kun ongelma on sellainen, että pitäisi huomioida laaja kokonaisuus
- kun pitäisi tuottaa kirjallista materiaalia, josta ei saa julkaisupisteitä
- kun pitäisi osallistua kurinalaisesti kokouksiin

Ja sitten toisaalta...

- Joskus on hyväkin palata toviksi asiantuntijatehtäviin
 - katu-uskottavuus kasvaa
 - saa todellista tuntumaa toimintaan
- Ajankohta pitää valita siten, ettei kyseessä ole esimiesvastuusta laistaminen (itsetutkiskelu)

OLEN SUUNNITELLUT
LISÄÄVÄNI SEITSEMÄN
ESIMIESTASOA SINUN
JA MINUN VÄLILLE.



TAVOITTEENI ON JOHTAA
YRITYSTÄ ILMAN, ETTÄ
TIEDÄN SIITÄ YHTÄÄN
MITÄÄN.



10

KUULOSTAA
HUONOLTA
IDEALTA.



TUOLLAINEN
PALAUTE
ON JUURI
SELLAISTA,
JOLTA
YRITÄN
VÄLTÄÄ.



Lisää haasteita...

Läsnäolo

- loppujen lopuksi ainoa asia, jota esimies ei voi delegoida eteenpäin
- ”suomalaisia on johdettava edestä”
- **haaste:** kuinka olla arjessa läsnä puuttumatta toisten sujuvaan työntekoon?

Olen 63-vuotias huippuneurokirurgi ylilääkäri HUS:sta Juha Hernesniemi,
35 vuodessa yli 120 000 aivoleikkausta,
leikkauksia myös ulkomailla, säännöllisesti
luentoja ja live-leikkauksia ulkomailla
viikonloppuisin
Herään joka arkipäivä klo 0.400,
olen sairaalassa Töölössä joka arkipäivä klo 05.00,
ylilääkärin hallinnontyöt teen klo 05.00-07.30,
sen jälkeen alkavat leikkaukset,
osastokierron jälkeen
olen kotona klo 21.00-22.00,
vaimoni asuu Kuopiossa, lapset ulkomailla,
teen viikossa 168 tuntia
en näe vielä sitä päivää, jolloin voisin kuvitella olevani eläkkeellä....
olen hyvässä kunnossa ainakin seuraavat 10 vuotta
itse asiassa olen paremmassa kunnossa kuin 5 vuotta sitten....



Tasapuolinen vs. tasapäinen kohtelu

- ihmiset ovat erilaisia - pitääkö kaikkia kohdella samalla tavalla?
- voiko eri ihmisiä johtaa samassa tilanteessa eri tavalla?
- voiko samoja ihmisiä johtaa eri tilanteissa eri tavalla?
- **haaste:** toimia oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti, mutta pelisilmää omaten

Tehtävä 2.

- keskustelkaa ryhmässä: missä asioissa työntekijöiden suhteen täytyy olla tasapuolinen? missä ei?
- esittäkää lyhyt yhteenveto ryhmässä käymänne keskustelun pohjalta

Tehtävä 2, aiempaa dataa...

- Ehdoton tasapuolisuus:
 - Lomat, vapaat, työaika, koulutusvapaat, työskentelyolosuhteet, esimiehen seurustelu alaisten kanssa, suhtautumisessa eri ammattiryhmiin
- Pelivaraa:
 - työtehtävien jako, tiimien muodostaminen, osa-aikaisuudet elämäntilanteen mukaan, kannustava palkkaus, koulutukset osaamistarpeen ja kiinnostuksen mukaan

Entä kun tulee
ongelmia?

Kannattaako hankalista
asioista ylipäänsä puhua?



Ei ainoastaan kannata
vaan TÄYTYY!



Ja miten...?

1. Siten, että tarkastelutapa on avoin ja työlähtöinen



Järvinen P. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt
WSOYpro 2008 (modifioiden)

2. Siten, että asianosaiset ovat paikalla



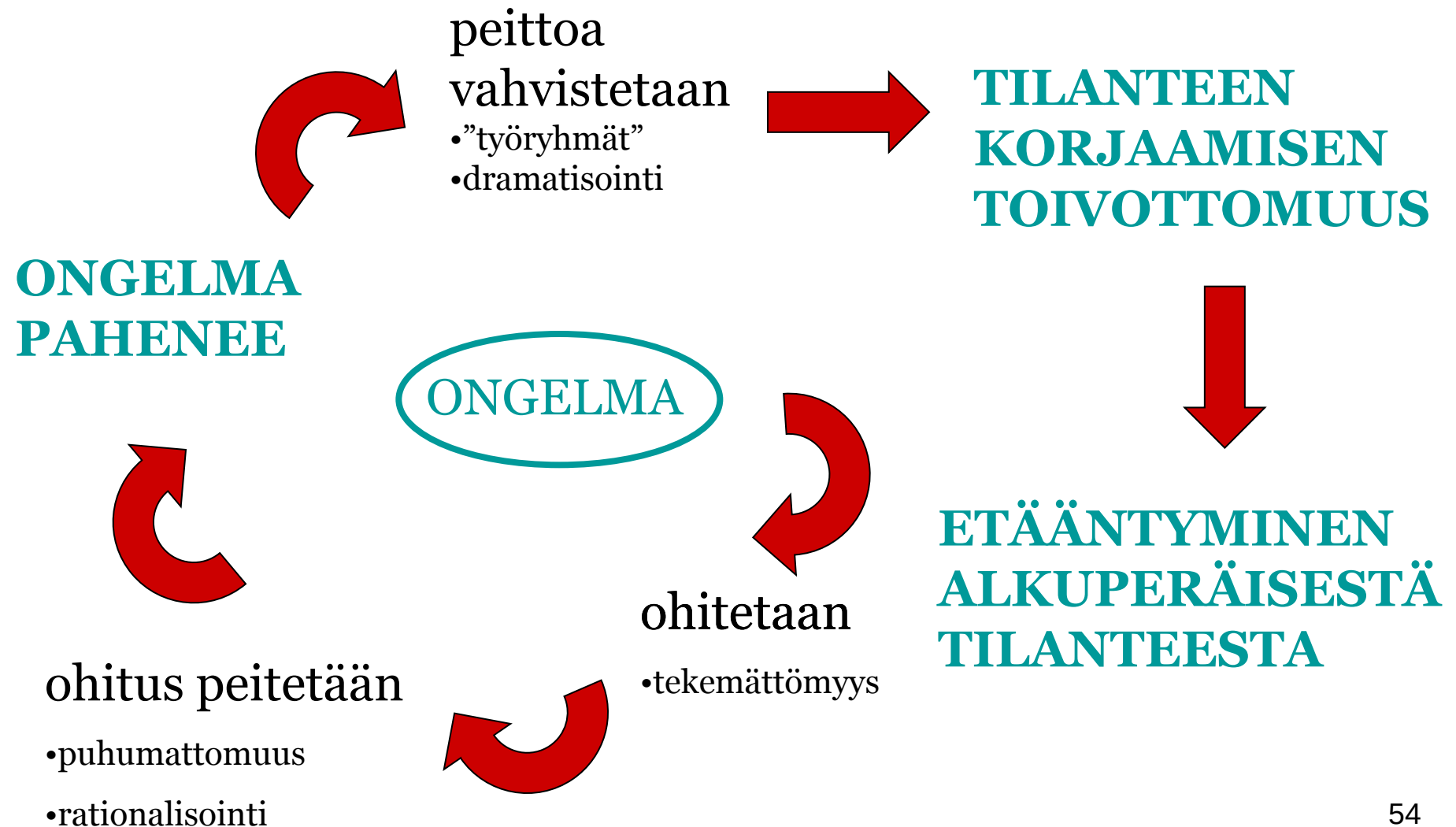
3. Siten, että
suuntaudutaan
rakentavasti ja
ratkaisukeskeisesti



4. Siten, että viestin perillemeno tarkistetaan



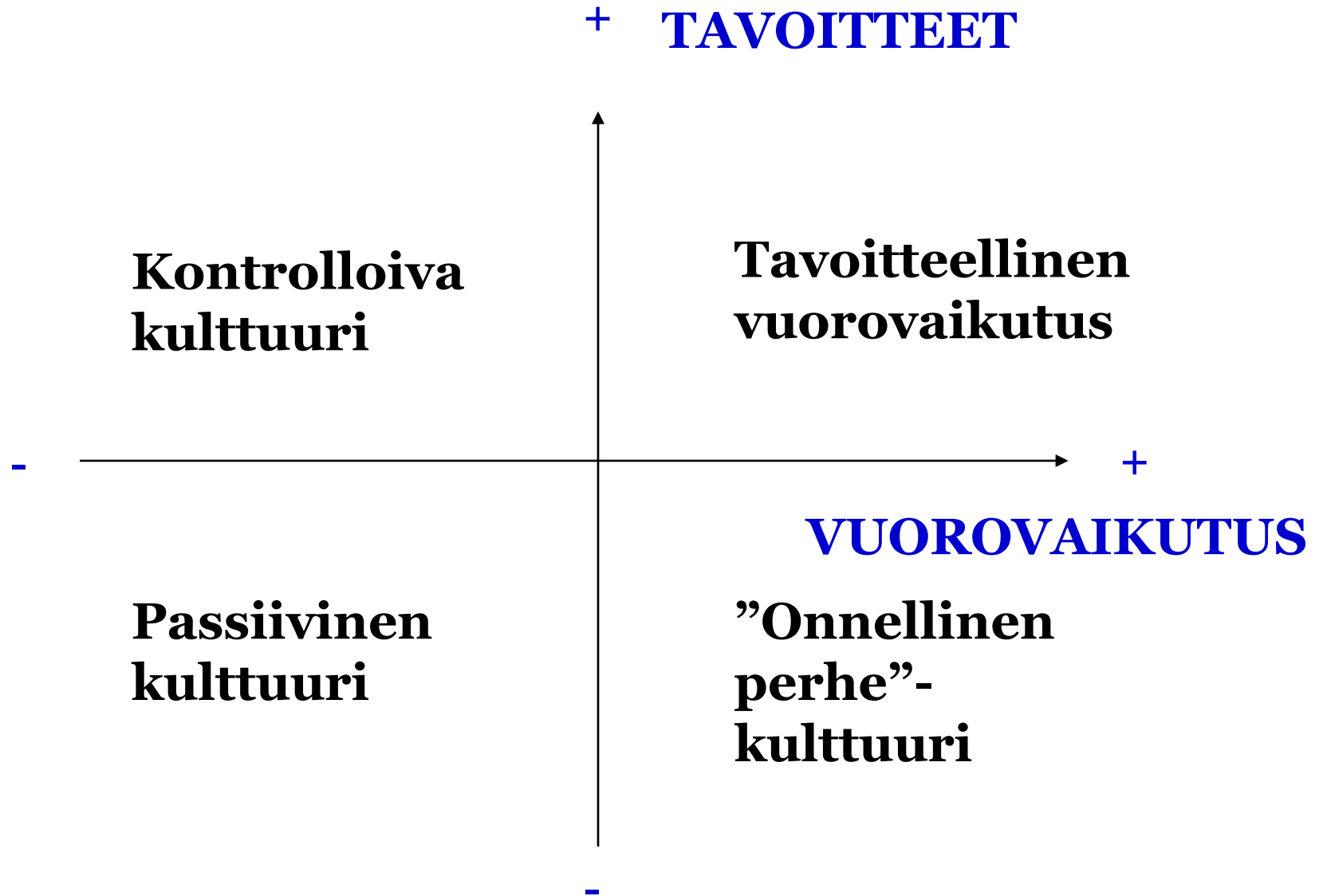
Hankalat asiat
("ohita ja peitä")





Esimies tarttuu tähän...
heti eikä kohta!

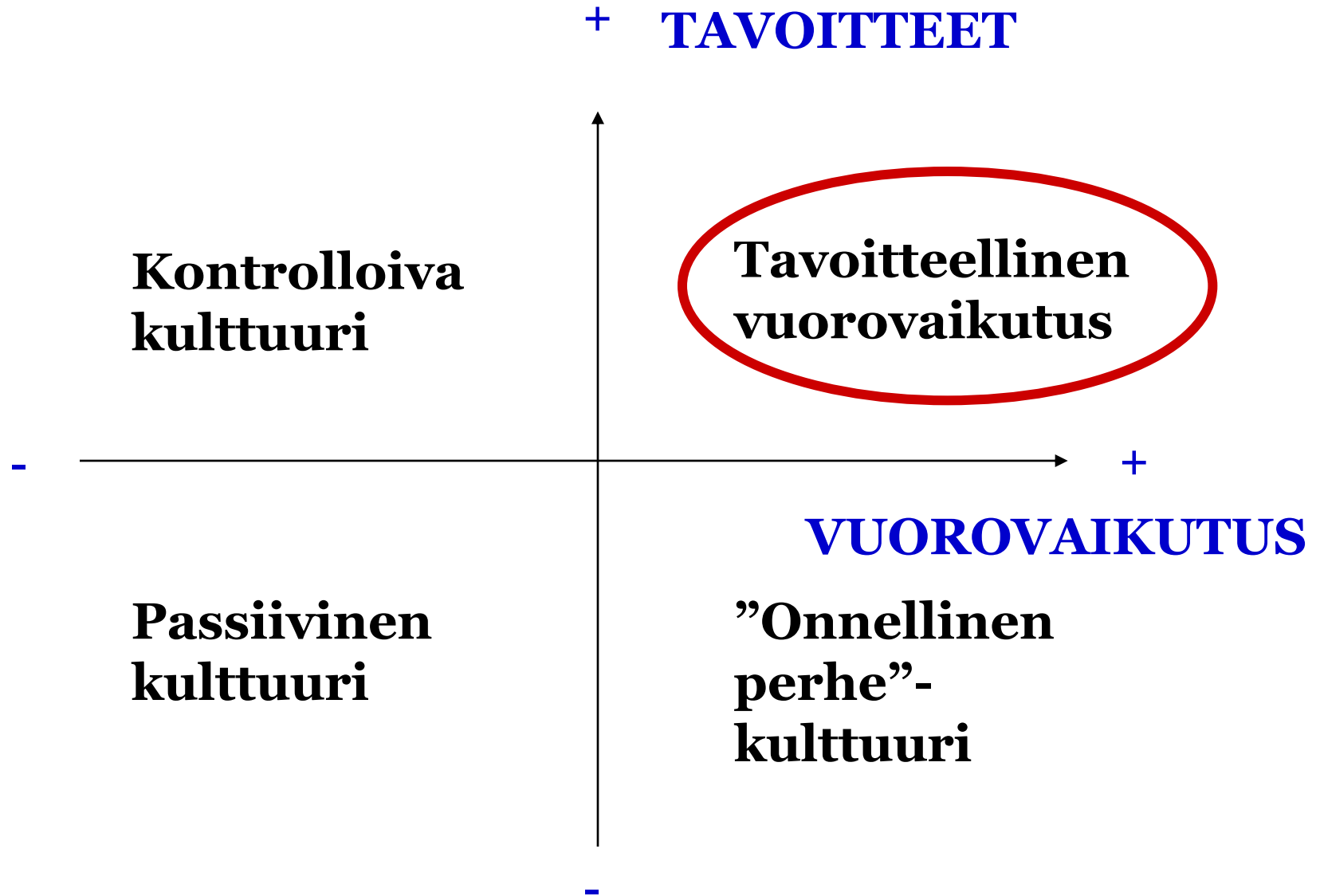
Tavoitteellisuus vs.
vuorovaikutus



Kinnunen T. Esimiesvalmennus ja syväjohtaminen. Teoksessa: J. Kiuru (toim.). Johdatus johtamiseen 2009.







Tavoitteellinen vuorovaikutus on ihmisten välistä ajatustenvaihtoa, jonka päämääränä on löytää ratkaisu asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi

Ryhmäajattelun muotoja/välineitä

Kognitiivinen kongruenssi

Asiantuntijuuden varmuus eli vallitseva näkemys, jota ei tohdita/osata kyseenalaistaa

Debatti

Pyritään löytämään oikea vaihtoehto, jota ei ehkä todellisuudessa olekaan olemassa

Dialogi

Yhteinen käsitys muodostuu keskusteluprosessissa, jossa asioita kyseenalaistetaan ja esitetään uusia näkökulmia käsiteltävään ongelmaan

Keskustelijoiden esittämät kysymykset lähes oleellisempia kuin vastaukset

**VUOROVAI-
KUTUKSEN
JA
OPPIMISEN
KANNALTA
PARAS**

Yritä ensin ymmärtää ja vasta
sitten tulla ymmärretyksi.

Covey S. The seven habits of highly effective people. Simon & Schuster 2004.

Abilene paradox



Rikkaat ja köyhät viestintäkanavat

Rikkaimmat kanavat

tapaamiset kasvokkain, keskustelutilanteet

Rikkaat kanavat

puhelin, videoneuvottelut, vuorovaikutteiset www-sivustot

Köyhät kanavat

sähköposti, yksisuuntaiset www-sivustot

Köyhimmmät kanavat

tiedotteet, yksittäiset tietojärjestelmädokumentit

Kaikkea edellä mainittua
käytetään päätöksen tukena
– ESIMIEHEN TEHTÄVÄNÄ
ON TEHDÄ PÄÄTÖS



Tunteista...

Olennainen osa
käyttäytymistämme – myös
päättöksentekoa

Tunnista ”tunnekaappaus”

Tunteet tarttuvat

Sosiaali- ja terveysministeriön nettikysely syksyllä 2007 (n=31 755)

Esimiesten olisi käytävä työpaikan
ihmissuhdekurssi **90.5%**

Työntekijöiden olisi osallistuttava
alaistaidon kursseille **60.3%**

REVISED EDITION

"For marketers, it is among the most important books written in the last 10 years."

—*Journal of Marketing Research*

NATIONAL BESTSELLER

INFLUENCE

The Psychology of Persuasion

ROBERT B. CIALDINI, Ph.D.

JARKKO RANTANEN

Tunteella

VOIMAA
TEKEMISEEN

©talentum

DANIEL GOLEMAN

LAHJAKKUUDEN
KOKO KUVA

tunneily

Puhuminen on
pääsääntöisesti hyväksi,
mutta joskus on näinkin...

You can't talk your way out of something you
behaved your way into. You have to behave
your way out of it.

Doug Conant. HBR 2008

Vielä pari asiaa
esimiehen roolista...

?

SANANVAPPAUS

AMMATITAITO

**ESIMIEHEN
ROOLI**

TYÖKJAT

ETUDET

YKSITYISYYS

Mistä esimies ei kuitenkaan saisi luopua...

- luottamuksesta: kaikki puheille tulevat eivät lobbaa
- positiivisuudesta – uskosta tulevaisuuteen

Mitä esimies saa...

- monipuolisen toimenkuvan
- kokonaisnäkemyistä
- itsetuntemusta
- stressiä
- Itsenäisyyttä – yksinäisyyttä?
- arvostusta (?) – pikemminkin ”mainetta”
- lisää palkkaa (?) – usein kokonaisansiot laskevat

Ajatus...

Vastuullisimmista tehtävistä ei kannata maksaa liian hyvin.
Näin varmistetaan se, että niihin hankkiutuvat
vastuullisimmat ihmiset



PIKKUASIAT

**AMMATTITAITO-
TAISTELU**

**EI
KANNATA
TUHLATA
ENERGIAA**

**ASIAT, JOIHIN
EI VOI
VAIKUTTAA**

**OMAN ARVON
PÖNKITTÄMINEN**

**DELEGOITAVAT
ASIAT**

Johtajan tulee olla ennen kaikkea jämerä
ja ruumiinrakenteeltaan vankka.
Esimiehenä hän hallitsee kaikki alaistensa
työt näitä selvästi paremmin. Hän säilyttää
isällisen arvovaltansa pitämällä tiukkaa
kuria, puhumalla harvakseltaan ja
hiljentämällä vastalauseet alkuunsa.
Käskyläiset palkitsevat hyvän johtajan
nöyryydellä ja tottelevaisuudella.

**ITSESÄÄLISSÄ
KIERISKELY**

PIKKUASIAT

**AMMATTITAITO-
TAISTELU**

**EI
KANNATA
TUHLATA
ENERGIAA**

**ASIAT, JOIHIN
EI VOI
VAIKUTTAA**

**OMAN ARVON
PÖNKITTÄMINEN**

**DELEGOITAVAT
ASIAT**



Odotuksista hyvä selvittää

Ovatko oikeasti olemassa?

Ovatko realistisia?

Esimiehen saamasta palautteesta

Esimies saa erittäin harvoin avointa
positiivista palautetta – syyt?

- ei ole aihetta?, ei ole tapana?
- pelätään imartelijaksi leimautumista...?

Nimetön palaute voi silti olla hyvää

Esimiehen saamasta palautteesta

Tärkeää asiallinen, ystävällinen ja
kuunteleva asenne

Reagointi asialliseen kritiikkiin nopeasti
ja voimakkaasti

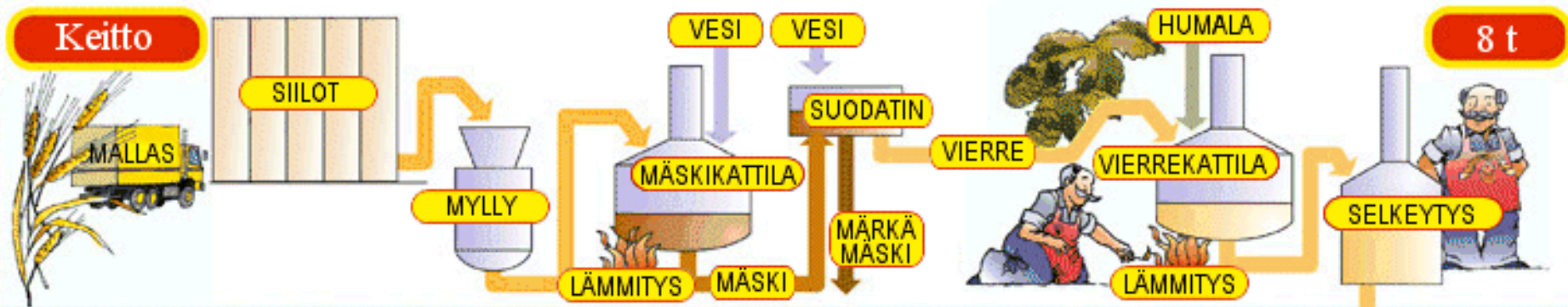
Asiattomasta kritiikistä ei tule
provosoitua



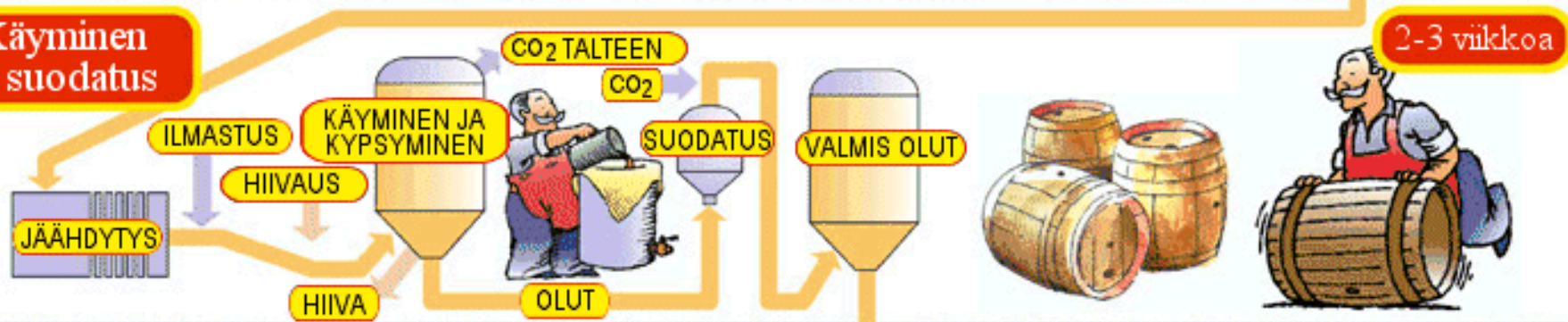
OLUEN VALMISTUS



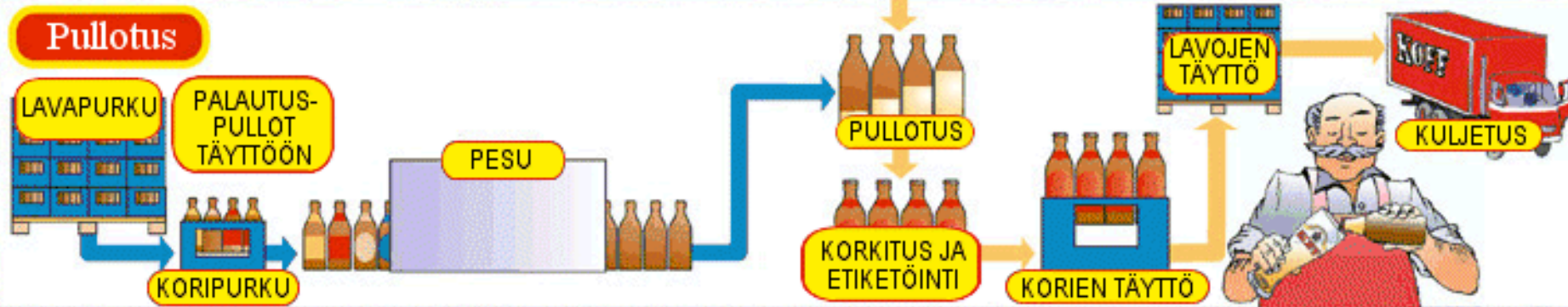
Keitto



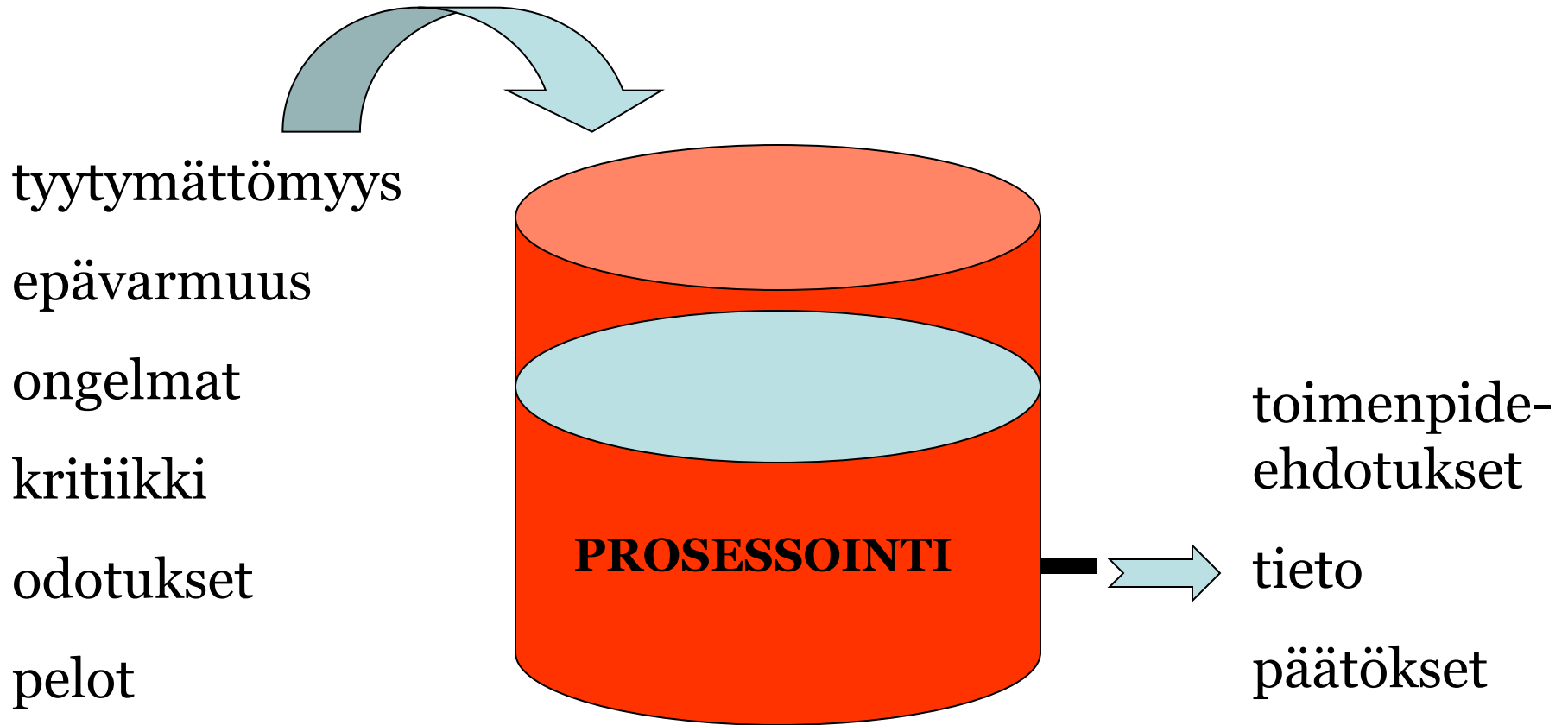
Käyminen ja suodatus



Pullotus



Johtaja panimomestarina





”Ei ole ollut koskaan ongelmia, joita ei olisi saatua ratkottua. Ja hyvin harvoinhan niitä ongelmiaakin on ollut. On ollut mukava tehdä töitä kyseisen henkilön kanssa.”

”Erinomaiset vuorovaikutusominaisuudet, ei merkittävämpiä kehittämistarpeita. Koeta pitää sama positiivinen ja kannustava ote jatkossakin.”

”Olisipa enemmän hänen kaltaisiaan kollegoja ja esimiehiä.”

”Sanoman esittäminen lyhyemmin ja tiiviimmin. Puhe ei saisi rönsyillä. Onnistuu, kun miettii valmiiksi, mitä aikoo sanoa. Lyhyt ja ytimekäs teksti menisi paremmin "jakeluun".”

Miten esimies itse jaksaa...???

Selkeät perusrakenteet organisaatiossa -
kuka vastaa mistäkin

Avoin keskustelu oman esimiehen
kanssa

KENEN ALAISIA
TE OLETTE ?

ALKOHOLIN VAIKUTUKSEN
ALAISIA



Johtajuuden kannustamiseksi ei
ole muuta keinoa kuin tehdä
johtajana oleminen
siedettävämmäksi.

Avaimet esimiehen hyvinvointiin

1. Oman roolin
sisäistäminen

Avaimet esimiehen hyvinvointiin

1. Oman roolin
sisäistäminen
2. Osaamisen kehittäminen
ja jatkuva reflektointi

Avaimet esimiehen hyvinvointiin

1. Oman roolin
sisäistäminen
2. Osaamisen kehittäminen
ja jatkuva reflektointi
3. Oma elämä

Keskeistä esimiehen
hyvinvoinnin kannalta on
ylläpitää myös työn
ulkopuolista elämää.