

A N T E R O T O S K A L A

Itsetuntemus ja johtajuus II

Järjen ja tunteen vuoropuhelua

Johdanto

Tämä kirja opastaa johtavassa asemassa olevia tai esimiestyötä tekeviä kehittämään itsetuntemustaan eli **tietoisuutta omasta itsestä ja suhteesta muihin**. Itsetuntemukseen kuuluu **kyky tunnistaa omia sisäisiä prosesseja** eli tunteita, ajatuksia, mielikuvia ja pyrkimyksiä sekä näiden välisiä suhteita.

Itsetuntemus on kuin **mielen kartta**, joka säätelee tietoista toimintaamme. Itsetuntemuksen lisääntyessä voimme entistä määrätietoisemmin pyrkiä asettamiimme tavoitteisiin. Kartasta ei mitenkään saa täysin kattavaa, mutta sitä voidaan jäsentää ja siihen voidaan sisällyttää enemmän selaista tietoa, joka auttaa meitä toimimaan itseämme ja muita ymmärtäen.

Itsetuntemus rakentuu vaiheittain. Ensin hahmotamme tapahtumasta sisäisen, yksilöllisen kuvan. Tämä kuva heijastelee eri puolia itsestämme: tunteita, pyrkimyksiä, mielikuvia ja ajatuksia sekä näiden välisiä suhteita. Seuraavaksi voimme eritellä kuvaa mielen tapahtumasta. Näin piirtyy esiin kokonaisprosessi, joka vaikuttaa käyttäytymiseemme, ohjaa toimintaamme.

Kun prosessi saadaan jäsennetyksi, sitä voidaan myös pyrkiä muuttamaan. Mutta ensin meidän on ymmärrettävä sisäisen tapahtumasarjan ja siihen niveltävän toiminnan välinen yhteys. Tältä pohjalta voimme opetella **käyttämään ajattelua välineenä**, jonka avulla pystymme säätelemään tunteitamme ja ohjaamaan toimintaamme. Muutoksen perustaksi meidän on rakennettava **uusi, vaihtoehtoinen suhde sekä omaan itseemme että muihin ihmisiin**.

Kun itsetuntemus lisääntyy, johtaminen käy tulokselli-

semmäksi. Ristiriitaisuus vähenee, samoin paine ja rasitus, sellainenkin joka aiheuttaa henkis-kehollista pahoinvointia. Johtajan omat voimavarat saadaan paremmin käyttöön. Sisäiset muutokset heijastuvat ulospäin, vuorovaikutukseen.

Usein korostetaan, että itsetiedostus ja suhde omaan itseän käy toisten ymmärtämisen ja ihmissuhteiden edellä. Vuorovaikutuksesta saamamme kokemukset heijastuvat kuitenkin aina siihen, miten miellämme itseämme. Suhde itseän ja suhde muihin elävät loputtomassa, kehämaisessä yhteydessä toisiinsa.

Nykyisin painotetaan kokemuksen rakentumista itsestä käsin. Tämä tarkoittaa sitä, ettei tekojamme viime kädessä säätele mikään ulkopuolinen voima, vaan ohjailemme mieltämme itse, joskin yleensä huomaamattoman nopeasti, automaattisesti, tiedostamattomasti. Itsetuntemuksen lisääntyessä me **pystymme säätelemään toimintaamme entistä tietoisemmin ja harkitummin.**

Ihmisten johtaminen ja itsetuntemus

Miksi itsetuntemuksen kehittäminen palvelee erityisesti johtavassa asemassa olevia? Monestakin syystä. Johtamisessa ei mikään menetelmä tai strategia, jonka johtaja on omaksumut ja oppinut, toimi pelkästään rationaalisesti ja ennustettavasti. Kun sitä toteutetaan vuorovaikutuksessa toisten kanssa, ilmenee erilaisia vastareaktioita ja ristiriitoja, jotka virittävät johtajassa tunteita, mielikuvia ja ajatuksia. Strategian toteutukseen liittyyvät aina toteuttajan omat tunteet, ajatukset, mielikuvat ja pyrkimykset. Mikäli hän tiedostaa nämä mielensä prosessit kehnosti, ennustamattomuus lisääntyy ja strategian toteutus hankaloituu. Kehittynyt tietoisuus auttaa säätelemään väliintulevia mielen prosesseja. Näin toimintakin pysyy vankemmin raiteillaan.

Johtajan ajama strategia saattaa kohdata alaisten korostuttua vastustusta. Johtaja pettyy ja ärtyy. Jos hänellä on riittämätön kosketus tunteisiinsa tai hän tiedostaa ne huonosti, hän alkaa kontrolloida niitä pakonomaisesti tai ne riistäytyvät hallinnasta. Kontrolli jähmettää johtamistapoja ja luo jännitteitä; hallitsemattomuus saattaa ilmetä jyrävinä ja pakottavina otteina tai jopa kaoottisena reagoituna. Alaisten kanssa ei synny todellista vuoropuhelua. Vastarintaa kasvaa tai sitoutuminen strategiaan jää näennäiseksi. Toteutusprosessista tulee raskas ja epätydyttävä, eikä toivottuja tuloksia saavuteta.

Mutta jos johtaja tiedostaa omat tunteensa ja ajatuksensa, hän pystyy käsittelemään niitä rakentavasti myös suhteessa muihin. Hän kokee tunteidensa olevan omassa käytössään. Tämä auttaa käsittelemään vastarintaa ja sen sisältämiä tunteita sekä johtamaan yhteistä prosessia niin, että toisetkin sitoutuvat esitettyyn strategiaan. Tällöin päästään **todelliseen vuoropuheluun**, jossa suhteutuvat johtajan pyrkimykset ja työntekijöiden näkemykset.

Lisääntynyt itsetuntemus avaa silmämme erilaisille vaihtoehdoille. Se auttaa ymmärtämään muiden ihmisten totuuksia ja niihin liittyviä tunteita. Sen voimalla pystymme entistä paremmin kohtaamaan itseemme kuuluvia tunteita. On selvää, että tämä kaikki vaikuttaa laajasti johtamistyöhön, sillä muutos läpäisee eri tavoin myös vuorovaikutussuhteet.

Itsetuntemuksen tarvetta kasvattaa sekin, että ihmiset nykyään yhä enemmän yksilöityvät ja omaksuvat erilaisia vaihtoehtoisia totuuksia. "Suuret totuudet" – kaiken kattavat filosofiat tai autoritatiiviset katsantotavat – eivät enää ohjaa ihmisiä niin kuin joskus ennen. Ihmiset ovat enemmän yksilöitä, jotka pyrkivät luomaan omakohtaisia totuuksia itsestään ja maailmasta sekä määrittämään omasta

toiminnastaan. Myös johtaja kohtaa työssään erilaisia yksilöllisiä totuuksia, joihin hänen on suhteutettava omat psykimyksensä. Tällaisissa tilanteissa ei yleensä auta turvautua ”yleisiin totuuksiin”. Ne tahtovat osoittautua tyhjiksi julis- tuksiksi.

Siksi olisi kyettävä työskentelemään niin, että **yksilölliset totuudet tulevat kuulluiksi ja jaetuiksi sekä suhteute- tuiksi strategisiin tavoitteisiin**. Silloin päästään todelliseen vuoropuheluun ja vastavuoroisuuteen. Johtaja työstää str- tegiat yksilöllisten totuuksien pohjalta ja niiden välityk- sellä käytettäväksi. Jaettava totuus ei ole pelkästään johtajan totuus, vaan siihen on sisällytetty yksilöllisistä totuuksista löydettyjä yhteisiä piirteitä. Siihen työyhteisö voi sitoutua myös tunnetasolla.

Yksilölliset totuudet ovat usein hyvin tunteenomaisia; tavoitteita torjutaan tai hyväksytään pitkälti subjektiivisin perustein. Mikäli johtaja ei havaitse alaistensa tunteita eikä siksi pysty niitä kohtaamaan ja jakamaan, hän saattaa toimia eri tietoprosessin tasolla kuin työntekijät. Tällöin järki ja tunteet eivät kohtaa, vaan jännitteet voivat kasvaa ja kärjis- tyä tavalla, joka haittaa tavoitteisiin pääsyä.

Kun johtajan itsetuntemus syvenee, hän saa eväitä omaan kasvuunsa, henkiseen uusiutumiseen ja jaksamiseen. Joh- tamistyö kysyy erityistä sitoutumista: omaa persoona jou- dutaan käyttämään työvälineenä. Tiedon moninaisuus ja nopeutuva uusiutuminen luovat painetta, samoin ennusta- misen vaikeudet ja epävarmuus. Tällaisessa elämän kentässä johtajan on viisasta kehittää tapoja ja toimintoja, jotka pal- velevat hänen omia tarpeitaan ja pyrkimyksiään ja irrotta- vat työstä edes hetimitä. Vaikka ulkoiset tilanteet ajoittain auttavat etäännyttämään, saattaa sisäinen paine jatkaa liiem- min hellittämättä.

Paineisuus lievittyy, kun työstämme suhdetta itseemme

ja ympäröivään maailmaan. Tunteita, ajatuksia ja mieliku- via kohtaamalla saamme uusia näkökulmia – ilman mitään taianomaista positiivista ajattelua. Tärkeintä on **syventää yhteyttä omiin tunteisiimme ja opetella tekemään myös itseä ja omaa hyvinvointia palvelevia valintoja**.

Teoreettiset lähtökohdat

Tämä kirja perustuu muun muassa tietoteoriaan, joka tutkii ihmistä ja maailmaa koskevaa tietoa. Teoreettisella mallilla kuvataan ja selitetään tiedon hankintaa, järjestämistä ja käyttöä sekä sitä, miten tieto säätelee toimintaamme. Perin- teisesti tietoteoria käsittelee ajattelun kehittymisen lain- alaisuuksia lapsuudesta aikuisikään. Pelkästään ajattelua korostavaa mallia vaivaa suppeus. Viime vuosikymmeninä kuvaukset ihmismielen tietoprosesseista ovatkin laajentu- neet: ajattelun rinnalle on otettu myös tunteet, mielikuvat ja toiminnalliset pyrkimykset.

Varhaislapsuudessa tiedon käsittely on perin tunneval- taista, joskin nopeaa, mikä auttaa toimimaan tarkoituksen- mukaisesti. Aistikanavissa alkaa syntyä yhä enemmän mieli- ja muistikuvia. Ne välittävät tietoa, jota vähitellen säilytyy ihmisen mieleen. Näin muodostuu eri aistialueisiin liittyviä, toisiinsa kytkeytyviä muistivarastoja. Näkö- ja kuulomuistin lisäksi toimii myös kehollinen muisti. **Maailma ja tapahtu- mat eivät jäljenny sellaisinaan, vaan mieleemme muovaa niistä muistoja, joihin kietoutuu paljon tunteita**. Osaksi tietoprosessia ilmaantuvat vähitellen myös sanat, käsitteet ja ajattelu. Tietämisen muodoista ajattelu kehittyv suhteel- lisen myöhään.

Tunteista, ajatuksista, mielikuvista ja erilaisista ylläk- keistä rakentuu mieleemme kokonaistiedon varasto, joka ohjaa toimintaamme. Tunneperäisetkin tekomme me perus-

telemme mieluaisti järkisyillä; harvoin myönnämme toimivamme määrättyllä tavalla vain, koska meistä tuntuu tietynlaiselta. Rationaalisuus antaa ennustettavuutta tai ainakin vaikutelman siitä. Kuitenkin toimimme yleensä pikemminkin tunteen kuin järjen varassa. Tämä tekee niin yksilöiden, yhteisöjen kuin yhteiskuntienkin elämästä varsin ennustamatonta, äärimmillään jopa kaoottista.

Itsetuntemuksen harjoittamisen ja systemaattisen kehittämisen historia on suhteellisen lyhyt. Antiikin ja myöhemmän ajan filosofit ovat viitanneet aiheeseen, mutta varsinaiset itsetuntemuksen kehittämisen strategiat ovat paljon tuoreempaa perua.

Laajoista ja systemaattisista strategioista varhaisin on Sigmund Freudin 1800-luvun lopulta lähtien kehittämä psykanalyysi. Siinä ihminen oppii tuntemaan itseään purkamalla tunteitaan, ajatuksiaan ja mielikuviaan toiselle ihmiselle, joka auttaa häntä ymmärtämään niitä lapsuudenkokemusten ja muun henkilöhistorian pohjalta.

1950-luvun puolivälistä lähtien on kehitelty itsetuntemuksen strategioita, joissa tutkitaan ajattelua, etupäässä järkiperaista tietoa. Sitä opetellaan tunnistamaan ja sille luodaan uusia vaihtoehtoja. Viime vuosikymmeninä näkökulma itsetuntemukseen on laajentunut siten, että myös tunnetiedolle on alettu panna painoa. Ajattelu ja rationaalisuus heijastavat ihmisen kehityksen myötä syntyneitä sääntöjä, jotka osaltaan kertovat suhteestamme tunteisiin ja niiden ilmaisuun. Kun tarkastellaan tunteita ja ajattelua yhteydessä toisiinsa, selviää millaista vuoropuhelua järki ja sydän käyvät.

Tämä kirja rohkaisee itsetuntemuksen kehittämiseen ja esittelee itsenäiseen työskentelyyn soveltuvan strategian, joka tukee johtajan omaa kasvua. Esimerkit painottuvat johtamistyöhön erilaisine ongelmineen. Aluksi

luodaan pohjaa itsetuntemukselle, sitten tarkastellaan ihmissuhdejohtamista – käsite kuvanee parhaiten vuorovaikutteista työskentelytapaa. Sitä ei aina voi erottaa asia- tai henkilöstöjohtamisesta, joihin myös liittyy ihmissuhdeksymyksiä.

Jatkossa nojaututaan seuraaviin perusnäkemuksiin:

1. Ihmisten johtaminen on pitkälti tilannejohtamista. Siinä kontekstit eli yhteydet erilaisiin tekijöihin vaihtelevat ja tuottavat erilaisia haasteita. Johtamistyössä korostuu tilannesidonnaisuus.
2. Johtajuudelta odotetaan ja vaaditaan ristiriitaisia asioita. Johtajan tulisi ymmärtää työntekijöiden moninaisia totuuksia ja kyetä todelliseen vuoropuheluun.
3. Johtaminen perustuu pitkälti itsetuntemukseen, johon sisältyvät seuraavat ulottuvuudet:
 1. Kyky tunnistaa omat keskeiset kokemukset ja niitä ilmentävät tunteet, mielikuvat, ajatukset ja pyrkimykset sekä näiden väliset suhteet.
 2. Kyky ymmärtää omien mielenliikkeiden yhteys omaan toimintaan ja käyttäytymiseen.
 3. Kyky rakentaa uusia, vaihtoehtoisia suhteita itsen ja muihin sekä ylläpitää joustavuutta erilaisissa haastetilanteissa ja yleensä tavoitteellisessa toiminnassa.
 4. Kyky tunnistaa ja kohdata yhteisön jäsenten tunnevaltaisia tietoprosesseja.
 5. Kyky käyttää tunteita rakentavasti sekä organisaation että oman elämän tavoitteiden saavuttamiseksi.

4. Peruskysymykset, joita ihmisten johtamisessa ja myös oman elämän rakentamisessa kohdataan, liittyvät usein itsearvostukseen ja ihmisten yksilöllisyyteen, turvallisuuspyrkimykseen, henkilökohtaisen hallinnan ja kontrollin tavoitteluun sekä keskeisten inhimillisten tarpeiden tyydyttämiseen ja siinä vaille jäämiseen.

Johtamistyylit

Johtamistyylejä tarkastellaan yleensä sekä persoonallisten ominaisuuksien että toiminnan tavoitteiden kannalta. Johtamisen haasteet ovat muuttuneet vuosikymmenten kuluessa. Nykyään, yksilöllisyyden ja tasavertaisuuden korostuessa, tarvitaan **joustavia johtamismuotoja**. Lisääntyvä yksilöllistyminen merkitsee myös sitä, että itseään asiantuntijana pitäviä löytyy entistä enemmän. Itse kunkin omasta totuudesta on tullut osa itsearvostusta ja itsetuntoa.

Postmodernistinen ihmiskuva korostaa erilaisten totuuksien vaihtoehtoisuutta ja käyttökelpoisuutta. Niitä ei aseteta paremmuusjärjestykseen suhteessa johonkin ns. yleiseen ja objektiiviseen totuuteen. Eri totuuksien käyttökelpoisuus tulee ilmi kulloisessakin yhteydessä. Samaa ongelmaa voidaan lähestyä monelta suunnalta, mutta eri ratkaisut saattavat toimia tavoitteen kannalta yhtä hyvin. Toisinaan taas jokin ratkaisu voi täyttää tehtävänsä selkeästi paremmin kuin jokin toinen. Vain käyttökelpoiset totuudet ja niihin liittyvä toiminta jäävät elämään, muut karsiutuvat pois. Joskus tosin toimitaan epätarkoituksenmukaisesti pitkäänkin, koska asioita ei huomata tai ymmärretä tarkastella avoimesti.

Ihmisten johtamisessa ei voida valita mitään tiettyä johtamisstrategiaa siksi, että se olisi ehdottomasti ja yleisesti parempi kuin jokin toinen. **Strategiat elävät erilaissa yhteyksissä eli konteksteissa**, joissa ne palvelevat eri tavoin. Konteksteja voivat olla esimerkiksi organisaatiomalli, työyhteisön tila, toiminnan tavoitteet, työntekijöiden koulutus ja ammattitaito. Samankin organisaation piirissä tilanteet vaihtelevat ja erilaisia johtamistyylejä joudutaan puntarimaan.

Johtamistyylejä tarkastellaan monesti yksipuolisesti: huomioidaan lähinnä vain johtajan toimintaa suhteessa ryöntekijöihin. Vuorovaikutuksessa merkitsevät kuitenkin paljon myös alaisen erilaiset odotukset. Ne voivat vaihdella laadasta laitaan. Joitakuita onnistutaan johtamaan tietyllä tavalla, joka ei lainkaan sovellu toisille. Esimerkiksi epävarmat ihmiset odottavat selkeitä ohjeita ja neuvoja, mutta riippumattomia yksilöitä ne häiritsevät.

Kuten sanottu, johtamistyylit valikoituu paljolti johtajan omien edellytysten mukaan. Työssään hän toteuttaa itseään myös omista lähtökohdistaan. Jos hän turvautuu johonkin itselleen soveltumattomaan tyyliin, ajaudutaan helposti epäaitouteen ja pakonomaisuuteen. Siitä kärsivät sekä alaiset että johtaja itse.

Johtamistyylejä voidaan luokitella monin eri tavoin. Seuraavassa joitakin näkökohtia tarkastelun pohjaksi.

1. VUOROVAIKUTUSTYILI

hyväksyvä, rohkaiseva, arvostava > ohjaava, neuvoa > kontrolloiva, kriittinen

2. KOMMUNIKOINTITAPA

aktiivinen, osallistuva, jakava > kokouksia ja neuvotteluja käyvä > ohjeita, säädöksiä ja määräyksiä kirjallisesti tai suullisesti jakava

3. KOMMUNIKOINNIN SUUNTA

alaisia kuunteleva > ohjaava, opettava > hallitseva, määräävä

4. SAMASTUMINEN

alaisiin samastuva ja yhteenkuuluvuutta korostava > johtajistoon samastuva > yritykseen tai organisaatioon samastuva

5. SITOUTUMINEN AIKAAN

tulevaisuuteen suuntautuva > nykyhetkessä toimiva > aikaisempiin tapahtumiin viittaava

6. SUHTAUTUMINEN RISTIRIITOIHIN

käsittelevä, ristiriidoista oppiva > lieventävä, tasoitteleva > tukahduttava

7. MYÖNTEINEN OHJAUSTAPA

esimerkiksi ja samastumiskohteeksi hakeutuva, palautetta välittömästi antava > systemaattisesti ja organisoidusti palkitseva > ohjeita ja neuvoja jakava

8. KIELTEINEN OHJAUSTAPA

kompromissiseihin pyrkivä > väittelyyn ja kiistelyyn ajautuva > virheitä ja laiminlyönnisiä rankaiseva

9. ALAISTEN ARVIOINTI

yritykseen samastumista ja sitoutumista arvostava, yhteishenkeä luova > objektiivista työpanosta tarkasteleva > sopeutumista ja ohjeiden noudattamista painottava

10. ESIEMIEHEN ARVIOINTI

ymmärtämystä ja inhimillisyyttä korostava, sovittelu- ja neuvottelutaitoja arvostava > kykyä palkitseva > välitöntä tulosta korostava > vallan tehokasta käyttöä painottava

Alaispalautteesta halmottuu kuva myös johtamistyylistä. Työntekijöiden pohdintoista saa oivaa evästä itsensä kehittämiseen, koska niissä painottuu toiminnallinen näkökulma sekä johtajan suhde alaisiin ja organisaatioon. Alaisilta kannattaa pyytää palautteen havainnollistamista esimerkein ja kuvauksin. Niistä on paljon apua itsetuntemuksen kehittämässä.

Johtaja arvioi palautetta ja sisäistää sitä omien edellytystensä mukaan. Onnistuminen riippuu paljolti myös organisaation toimintakulttuurista ja -muodosta. Innovatiivisessa ja luovaa kehittämistä vaativassa työyhteisössä korostuu vuorovaikutus: osallistutaan, innostetaan, pyritään vastuoroisuuteen. Julkisen hallinnon organisaatioissa sitä vastoin toimitaan muodollisemmin: kommunikoidaan välil-

lisesti, korostetaan säädöksiä ja noudatetaan vakiintuneita tapoja.

Kun käsittelet alaisesti arvioita johtamistyylistäsi, tutki erityisesti heidän luonnehdintojaan sinun toiminnastasi. Ne kertovat paljon sekä voimavaroistasi että kehitettävistä puolistasi.

Palautteen pohjalta voit myös puntaroida omia edellytyksiäsi tietylaiseen johtamistyyliin kehittämiseen. Samanlaisia tavoitteita voidaan toteuttaa erilaisista persoonallisista lähtökohdista. Jos alaiset arvioivat johtajansa etäiseksi tai eristäytyväksi, mieti kuuluko piirre sinun persoonaasi vai onko se tietoinen valintasi. Piirrettä voidaan muuttaa vain niissä rajoissa, joissa se on luontelevaa ja aitoa. Jos kyse on tietoisesta valinnasta, vuorovaikutusta voidaan korjata tuntuvasti.

Ihmissuhdejohtamisen ristiriidat

Johtamisen haasteita ja edellytyksiä tarkastellaan usein varsin yksiviivaisesti: joitakin ominaisuuksia ja tyylejä pidetään parempina kuin toisia. Mutta ihmissuhdejohtamisessa tilanteet vaihtelevat huomattavasti ja alaisten odotukset ovat usein ristiriidassa keskenään. Koska piilevätkin konfliktit pitäisi käsitellä ja organisaatiota pitäisi ohjata sovittuihin tavoitteisiin, johtajalta edellytetään monenlaisia valmiuksia ja kykyä asettua erilaisiin rooleihin. Seuraavassa kuvataan ihmissuhdejohtamisen tyypillisiä ristiriitoja. Ne edellyttävät johtajalta **vaihtoehtoista roolia**, eli hän joutuu ainakin hetkellisesti toimimaan jotakin periaatettaan vastaan.

• KONTROLLI > < ITSEKONTROLLI

Yleensä johtaja korostaa ja tukee työntekijöiden itsenäisyyttä ja vastuuta. Mutta silloin kun joku heistä toimii vastuuttomasti, johtajan täytyy tapojensa vastaisesti ottaa kontrolloiva rooli.

• OHJAAMINEN > < ITSENÄISTEN VALINTOJEN TEKEMINEN

Tämä muistuttaa edellistä. Johtaja rohkaisee alaisiaan itsenäisiin valintoihin esim. kun on kyse oman tulevaisuuden rakentamisesta organisaatiossa. Murtokäsitteissä tapauksissa työntekijä saattaa kuitenkin tarvita tietoa ja ohjausta, jotta pystyisi tekemään valintoja.

• INTEGRAATIO > < ERIYTTÄMINEN

Integraatiolla ja eriyttämisellä voidaan tarkoittaa varsin monenlaisia asioita. Esim. henkilöstön johtamisessa saatetaan korostaa yhteisiä ja jaettavia tavoitteita, joiden saavuttaminen edellyttää integroitumista: erilaisia toimintatapoja yhdistetään palvelemaan kyseistä päämäärää. Joskus organisaatiota kehitetään muokkaamalla uusia ja eriytyviä toimintoja, jotka eivät paljoakaan perustu aikaisempiin. Tämä kysyy

johtajalta joustavuutta, sillä hänen on samanaikaisesti tuettava integraatiota ja rohkaistava eriytymiseen.

• KILPAILU > < YHTEISTYÖ

Organisaatioissa kuuluu ymmärrettävästi tehdä paljon yhteistyötä. Joskus kuitenkin tarvitaan myös luovaa kilpailua. Sen on oltava avointa ja tietoisia, jotta se palvelisi yrityksen innovatiivisia tavoitteita. Osataksaan yhdistää kilpailua ja yhteistyötä johtajan on nähtävä ne saman tavoitteen näkökulmasta.

• RESURSSIEN TASAJAKO > < RESURSSIEN KOHDENTAMINEN

Resurssien jakaminen esimerkiksi koulutukseen saattaa herättää ristiriitaisia tunteita. Vaikka tasajakoa eri ryhmien kesken voidaan tietysti rajoissa pitää perusteltuna, toisinaan on osattava panostaa erityisiin kehittämiskohteisiin ja niiden työntekijöihin.

• IHMISTEN SAMANLAISUUS > < IHMISTEN ERILAISUUS

Johtajalta saatetaan edellyttää, että hän näkee kaikki organisaation työntekijät yrityksen yhtäläisenä voimavarana. Tällöin samanlaisuus helposti sekoitetaan tasa-arvoisuuteen. Johtajan tulisi myös mieltää kukin yksilönä, joka omien kykyjensä mukaisesti voi antaa parhaan panoksensa yritykseen.

• IHMINEN TYÖROOLISSA > < IHMINEN KOKONAISUUTENA

Johtaja ei voi ryhtyä "sielunhoitajaksi", joka kaikessa ottaa huomioon alaisensa koko persoonan. Kuva työntekijästä ei kuitenkaan saisi supistua pelkästään työrooliin. Johtajan tulisi luonteissa yhteyksissä osoittaa kiinnostusta myös työntekijän omiin asioihin.

• AVOIMUUS > < LUOTTAMUKSELLISUUS

Avoimuuteen pyritään yhä enemmän myös meillä Suomessa, missä perinteisen tyylin johtajia on moitittu sulkeutuneiksi ja eristyviksi. Mutta työyhteisössä tulee aina eteen asioita, joita on osattava käsitellä luottamuksellisesti. Vaatii taitoa toimia sekä avoimesti että luottamuksellisesti.

Kaikki kuvatut ulottuvuudet ovat dialektisia, eli niiden eri puolet vaikuttavat toisiinsa. Johtaja ei voi ottaa niihin pysyvää asennetta, vaan hän joutuu luovimaan tilanteiden mukaan. Vaikka johtajalla olisi jokin keskeinen periaate – kuten kannustaminen itsenäisyyteen ja aloitteellisuuteen – hänen tulee nähdä myös pyrkimyksensä vastapuoli – riippuvuus ja epäitsenäisyys – ja ottaa se huomioon työssään.

Tilannesidonaisuuden lisäksi johtamisessa korostuu **prosessinomaisuus**. Henkilökohtaiset ominaisuudet ja johtamistyyli eivät vaikuta suoraviivaisesti ja ennustettavasti. Siksi ei riitä, että hahmotamme ja ymmärrämme ulkoisen tilanteen. Tarvitaan myös sisäistä työskentelyä, jotta voimme jäsentää, pohtia ja toimia järkevästi. Ihmissuhdejohtajan tehtävissä kaivataan uudenlaista itsetuntemusta, jossa ei tyydytä pelkästään omien ominaisuuksien ja johtamistyylin kehittämiseen. Siksi on hyödyllistä opetella tunnistamaan ja tarkastelemaan omia sisäisiä prosesseja ja tutkailla niiden vaikutusta muihin ihmisiin ja itseän.

Ihmisiä johdettaessa joudutaan usein sellaisten kysymysten eteen, joihin ei ole tarjolla yhtä ainoaa oikeaa vastausta. Parhaisiin ratkaisuihin tarvitaan sisäistä työskentelyä, jossa otetaan huomioon oma tilanne ja muiden ihmisten pyrkimykset. Vain tällä tavalla voi syntyä aitoa ja todellista vuoropuhelua.

Johtamista on edellä käsitelty kykyjen tai edellytysten, johtamistyylien sekä erilaisten ulkoisten ja usein ristiriitaistenkin haasteiden pohjalta. Seuraavaksi päästään tarkastelemaan johtajan sisäisiä prosesseja: tunteita, ajatuksia, mielikuvia ja toimintapyrkimyksiä. Kaikki johtajan valinnat ja ratkaisut kumpuavat siitä yksilöllisestä tiedosta, joka hänelle on ker-
tynyt sekä itsestään että maailmasta.

Ihmisenä olemiseen sisältyy aina ristiriitoja ja jännitteitä, jotka heijastuvat myös siihen, mitä johtajalta vaaditaan. Siksi ei ole miele-

käistä tavoitella ehdottoman pysyvää ja hyvää ihmisten johtamista, vaan työ tulisi pikemminkin nähdä vaihtelevina prosesseina, joissa ilmenee ihmisyys kaikessa moninaisuudessaan. Meidän ei sinnekaan tarvitse luopua omista periaatteistamme ja strategioistamme. Mutta meidän on oltava valmiis kohtaamaan asioita ja ilmiöitä, joihin niitä ei voi soveltaa.

Itse kukin koettaa muuttaa asioita johonkin suuntaan, ikään kuin ne olisivat yksivuotisia ja määräisiä. Ihmisiltä toivotaan enemmän jotakin ja vähemmän jotakin toista ominaisuutta tai toimintaa. Olemassaolo on kuitenkin jatkuva dialektista tapabutumaa, joka aina niveltyy kulloiseenkin yhteyteen. Siksi ihmisten ymmärtämisessä ja johtamisessa tarvitaan joustavuutta, kyleä tarkastella asioita ja ilmiöitä eri perspektiiveistä – ja elävässä yhteydessä omaan sisäiseen todellisuuteen. Maailma tarjoaa monia totuuksia, jotka meidän mieleemme virittää omalla tavallaan.

Johtaminen tunteiden ja järjen vuoropuheluna

Johtamisessakin voivat tunteet hallita, toimia yllättävästi, joskus miltei sokeasti. Johtajan täytyy kyetä säätelemään tunteitaan, jotta hänet voidaan mieltää selkeäksi, johdonmukaiseksi ja ennustettavaksi toimijaksi. Jos johtaja koe-
taan ylen määrin muodolliseksi ja rationaaliseksi, hänen läsnäolonsa saattaa tukahduttaa toistenkin tunteita. Tällaisen johtajan ongelma on siinä, ettei hän kykene yhdistämään työhönsä juuri lainkaan tunnepuolta.

Kun tunteita käytetään johtamisessa, niitä sisällytetään vuorovaikutukseen siten, että ne tukevat niin omien kuin organisaation tavoitteiden saavuttamista. Jos tunteet hallitsevat, niistä on enemmän hyötyä kuin haittaa. Seuraavassa tarkastellaan kahta johtamistapaa, joissa tunteet ovat erilaisissa asemissa. Ensimmäistä kutsutaan **reaktiiviseksi** ja toista **refleksiiviseksi** johtamiseksi.

Reaktiivisuudessa määräävät tunteiden ensisijaiset merkitykset, jotka synnyttävät joko hämmennystä, ylenpalttista kontrollia tai tunteiden hallitsemattomuutta. Järki ja tunteet eivät ole tasapainossa; järki joko kontrolloi liiaksi tai se on kykenemätön tunnistamaan tunteita ja säätelemään niitä.

Reaktiivisesta johtamistavasta tulee esimerkkejä korkealtakin tasolta. Kyse on tavallisesti tilanteesta, jossa johtaja provosoituu ja purkaa suuttumuksensa varsin kontrolloimattomasti, toista osapuolta loukaten. Vihanpuuska saataan jälkeenpäin selittää oikeutetuksi tai jostakin ulkoisesta seikasta johtuvaksi. Oli miten oli, johtaja joutui yhtä kaikki tunteidensa vietäväksi, ja seuraukset voivat olla hyvinkin

ikäviä. Tällaisen tyyppistä reaktiivista johtamista on sellainen, jossa johtaja huonosti ymmärtää omia ja muiden tunteita. Silloin hän töksäyttelee asioita ja takertuu muodollisuuksiin.

Refleksiivisyys antaa uudenlaisen suhteen tunteisiin. Se auttaa säätelemään niitä ja käyttämään niitä tietoisesti. Silloin järki toimii avoimessa ja säätelevässä yhteydessä tunteisiin, jotka ovat oman mielen käytössä. Refleksiivisyys on kaikkea sitä, mitä tässä kirjassa on kuvattu vaihtoehtoisena suhteena omiin tunteisiin, omaan itseän ja muihin.

Reaktiivinen johtaminen

Reaktiivisesti kokeva johtaja toimii tunteidensa alaisena eikä pysy säätelemään niitä.

Ensimmäisessä reaktiivisuuden tyyppissä johtaja toimii tavartalon **impulsiivisesti**, välittömien tunteidensa mukaan. Suhdetta itseän ja muihin määräävät **omat tunteet**. Alaiset kokevat tällaisen johtamisen itsekkääksi ja ennustamattomaksi, ja he suhtautuvat siihen varautuneesti. Alaiset havaitsevat johtajan omien, välittömien intressien ratkaisevan kaikessa; heitä ei liiemmin kuunnella. Tällöin ei voi syntyä todellista vuoropuhelua.

Reaktiivista kokemistapaa on sekin, että johtaja kohdistaa tai **heijastaa vaikeat tunteensa muihin ihmisiin**, usein tilanteen alaisiin. Hän saattaa purkaa pettymyksensä syytellenällä työntekijöitä aiheuttomasti ja antamalla heille epäasiallista palautetta. Pahimmassa tapauksessa johtajan mieltynykset ja vastenmielisyydet jakavat alaiset hyviin ja huonoihin. Ajan mittaan koko yhteisö voi hajota vastakkaisiin eireihin. Tämä tilanne on yksi vaikeimmista joihin voidaan joutua, sillä vahvat jännitteet repivät yhteisöä ja ihmiset riitaantuvat herkästi.

Kolmannessa reaktiivisuuden lajissa johtaja **kontrolloi tunteitaan pakonomaisesti** ja ylen määrin, mistä syntyvä jännite hankaloittaa alaisuhteita. Erilaiset henkilöstöjohtamisen tilanteet tuntuvat johtajasta tavattoman vaativilta ja raskailta. Hänen on vaikea keskittyä käsiteltäviin asioihin ja olla todellisessa vuorovaikutuksessa, koska alitajunta keskittyy tunteiden kontrollointiin. Johtajaa saattavat myös vaivata erilaiset jännitysoireet.

Huonosti tunnistetut tunteet voivat lisäksi aiheuttaa hämmennystä ja mielen sekaannusta. Tunnevaltaisissa tilanteissa johtaja ei tietenkään pysty toimimaan johdonmukaisesti, ellei hän ole selvillä vesillä itsensä suhteen. Hänen hämmennyksensä herättää työntekijöissä epävarmuutta ja varautuneisuutta.

Tunteiden rakentava käsittely ei tahdo onnistua, jos ne hallitsevat eikä johtaja saa niihin yhteyttä eikä otetta. Hänen kyvyttömyydestään ymmärtää toisten tunteita kärsii etenkin vuorovaikutus alaisten kanssa. Ristiriitoja kehkeytyy johtajan omaan mieleen ja/tai hänen ja työntekijöiden välille. He saavat johtajasta jäsenymättömän, ristiriitaisen ja epäluotettavan kuvan, mikä ei rohkaise eikä innosta aloitteellisuuteen, pikemminkin päinvastoin.

Refleksiivinen johtaminen

Refleksiivisesti toimivalla johtajalla on kosketus omiin tunteisiinsa, joten hän pystyy myös ymmärtämään ja jakamaan muiden tunteita ja kokemuksia. Kuten edellä on kuvattu, refleksiiviseen kokemistapaan päästään siten, että tunnisteaan itsessä kielteisiäkin tunteita, jotka hyväksytään osaksi omaa minuutta - ei kenenkään muun aiheuttamiksi. Silloin niihin saadaan sellainen yhteys, etteivät ne vie tai hallitse meitä, vaan pystymme valitsemaan, ilmaisemme jonkin

tunteen ja millä tavalla sen teemme. Tärkeintä on tiedostaa oma tunteensa jossakin asiassa tai tilanteessa. Tällöin kykenemme kommunikoidaan jämäkästi ja rakentavasti.

Kuvatussa yhteydessä syntyy vuoropuhelu tunteen ja ajattelun eli sydämen ja järjen kesken. Tämä vuoropuhelu pitää sisällään koetun tunteen nimeämisen sekä sallivan, hyväksyvän ja omistavan suhteen tähän tunteeseen. Sisäisen vuoropuhelu tukee tunneilmaisua ja auttaa ymmärtämään toistenkin tunteita - rakentaa siltaa muihin ihmisiin. Näin päästään todelliseen vastavuoroisuuteen.

Refleksiivisesti koettava johtaja tuntuu turvalliselta, luotettavalta ja usein myös aidolta ihmiseltä. Siksi alaiset rohkautuvat esittämään omia näkemyksiään ja saattavat ilmaista tunteitaankin johtajansa lailla. Kun johtaja kykenee keskustelemaan alaisensa kanssa arvostavassa sävyssä, alainen kokee että häntä kuunnellaan. Vaikkei ajatuksiin ja ehdotuksiin aina tartuttaisikaan toteutusmielessä, alaisille jää tärkeä tunne toimivasta vuorovaikutuksesta.

Refleksiivisyyttä voi verrata peiliin, josta lakkaamatta näkevät mielemme sisäiset tapahtumat. Sinne piirtyvät tunteemme, ajatuksemme ja mielikuvamme sekä niiden väliset suhteet. Peilikuvassa näkyy myös, missä meidän sisäinen kuvamme alkaa käydä sekavaksi tai vaikeasti ylläpidettäväksi. Tällaisia kuvia täytyy jäsentää ja korjata.

Pyrkimys refleksiiviseen työskentelyyn on omiaan lisäämään koko yhteisön rakentavaa toimintaa. Silloin jokainen puntaroi omia ajatuksiaan ja suhteuttaa niitä yhteisiin tavoitteisiin. Mielipiteitä ja näkemyksiä ei esitetä hetken mielijohteista eikä itsetarkoituksellisesti. Tällaisessa kommunikaatiossa toteutuu demokratia syvässä merkityksessä - ei ainoastaan ajatuksenvapauden kannalta, vaan myös yksi-

lön vastuuna yhteisöstä.

Refleksiivisyys on ihmisen erityinen kyky, joka erottaa meidät muista lajeista. Vain ihminen on itsensä tiedostava olento, joka pystyy heijastamaan sisäiset prosessinsa ja tutkimaan niitä. Kriittinen refleksiivisyys, jossa omat sisäiset prosessit suhteutetaan yhteisön tavoitteisiin ja laajemmin maailmaan, luo perustan vastuulliselle toiminnalle.

Itsetuntemuksen ja refleksiivisyyden muita heijastuksia johtamiseen

Edellä on käsitelty ihmisten johtamista itsetuntemukseen perustuvan refleksiivisyyden näkökulmasta. Perusajatuksenä on ollut, että kaikessa ihmissuhdejohtamisessa pystytään itsetuntemuksen avulla säätelemään vuorovaikutusta. Seuraavassa käsitellään vielä joitakin itsetuntemuksen ja refleksiivisyyden mahdollisia heijastuksia.

1. Itsetuntemus auttaa ymmärtämään muiden tunteita

Kun me tiedostamme omat tunteemme, me pystymme eläytymään toisten tunteisiin. Niiden käsittely eli **empaattinen reflektio** voi joskus olla hyvin hyödyllistä. Jos johtaja toteaa, että *tämä varmaankin tuntuu meistä kaikista vaikealta*, läsnäolijat voivat kokea yhteisen ongelman yhdistävän heitä ja vaativan yhteisiä ponnistuksia. Empaattisessa reflektiossa pyritään näkemään toisen kokemus ja antamaan sille oikeutus. Yleensä toinen ottaa myönteisesti vastaan tällaisen myötälämisen, hänen tunnetotuutensa ymmärtämisen. Näin kasvatetaan jakavaa ja luottavaista suhdetta toiseen ihmiseen.

Empaattista reflektiota johtaja voi esittää myös kokeilevasti, kysellen. *Voisiko nyt olla kysymys pettymyksistä, joita on vaikea niellä*, hän saattraa arvailia. Tunnustelevalla myötälä-

misellä voidaan avata sellaisia tunnealueita, jotka eivät muutoin tulisi esille, vaan näyttäytyisivät epäsuorasti. Johtaja voi rohkaista alaisiaan tutkimaan kokemustaan: *Me voimme yrittää yhdessä miettiä, miksi tämä asia tuntuu niin vaikealta*.

2. Itsetuntemus luo perustan todelliselle vastavuoroisuudelle

Aidossa vastavuoroisuudessa me pystymme kuulemaan toisten mielipiteitä, käsittämään ne heidän henkilökohtaiseksi totuudekseen sekä suhteuttamaan niihin oman totuutemme. Tämä tieteenkin edellyttää meiltä yhteyttä omiin tunteisiimme ja kykyä säädellä niitä, koska toisten totuudet voivat poiketa paljon tai kokonaankin meidän käsityksistämme. Näkemysten vastakkaisuus on omiaan kärjistämään tunteita niin, että ne estävät kuuntelevan ja vastavuoroisen työskentelyn, ja joudutaan riitaan. Tällaisessa tilanteessa toisen ihmisen totuus tuntuu jotenkin uhkaavan meitä.

Tässä on kyse myös rajasta oman itsen ja keskustelukumppanin välillä. Meidän olisi koetettava pitää mielessä, että toinen esittää erilaista, vaihtoehtoista totuutta, jonka kuuleminen ja ymmärtäminen on tärkeää. Sen sijaan saatamme kokea, että toinen uhkaa omilla näkemyksillään meidän totuuttamme ja pyrkimyksiämme, joista meidän täytyy ehdottomasti pitää kiinni. Asiakeskeisyydestä me luis kahdamme omakohtaisuuteen. Silloin eivät enää riitele pelkät asiat vaan myös ihmiset.

3. Itsetuntemus ja refleksiivisyys helpottaa ristiriitojen käsittelyä

Jos johtaja tiedostaa huonosti negatiivisia tunteita itsessään ja muissa, yhteisössä viriää ja kasvaa erilaisia ristiriitoja. Johtaja ei ehkä huomaa niitä tai hän haluaa torjua ne, koska

kielteiset tunteet ovat hänestä erityisen kiusallisia. Johtaja ei puutu ristiriitoihin, joten ne voivat jatkua hyvinkin pitkään ja aiheuttaa organisaatiolle huomattavaa haittaa.

Mutta jos johtaja on kehittänyt itsetuntemustaan, hän uskaltaa kohdata ristiriitoja ja pystyy tarvittaessa puuttumaan niihin. Hän kykenee myös punnitsemaan erimielisyyksiä ja jännitteitä: rajoittuvako ne ihmissuhteisiin vai haittaavatko ne tavoitteiden saavuttamista? Esimerkiksi kilpailu ja kateus synnyttävät vähäistä, ohimenevää skismaa, jota ilmenee varsin usein. Johtaja puuttuu sellaiseen ristiriitaan, jonka hän tietäisi muuten pitkittyvän ja haittaavan organisaation toimintaa monin tavoin ja jopa pysyvästi.

Jos johtaja ymmärtää hyvin ihmismieltä, hän pystyy kuuntelemaan niitä varsin erilaisia totuuksia, joita riitaantuneet ihmiset yleensä esittävät. Tällöin hän kykenee karsimaan epäolennaisuudet ja pelkistämään konfliktin keskeiseksi kysymyksiä, joiden avulla päästään ratkaisuun.

Itsetuntemus auttaa johtajaa myös pysymään sopivasti ulkopuolisena ja heijastelemaan molempien työntekeijöidensä näkemyksiä sekä esittämään kysymyksiä, joissa niitä suhteutetaan sovinolliseen ratkaisuun. Tällöin vastuu ajatustenvaihcosta jää ristiriidan osapuolille.

Tehokkaan ratkaisun rakentaminen kysyy johtajalta puoleuttomuutta. Hänellä on oltava sellainen yhteys omiin tunteisiinsa, etteivät ne tule sekoittaman ristiriidan käsittelyä. Tältä pohjalta johtaja voi motivoida osapuolet kiinnostumaan ratkaisusta, jota hän yrittääkin jo varhaisessa vaiheessa eli heti havaittuaan ristiriidan. Keskustelun kuluessa johtaja muistuttelee tavoiteltavasta ratkaisusta ja saa riidan osapuolet pitäytymään olennaisissa asioissa ja pyrkimään niitä kunnioittavaan ratkaisuun. On tärkeää, että johtaja luottaa parhaan ratkaisun löytyvän yhteistuumin eikä tee siitä arvovaltakysymystä.

Ellei johtaja kykene ymmärtämään ja tiedostamaan tunteita, hän mielellään silottelee tai hyssyttelee, jotta voisi sivuuttaa ristiriidat. Silloin voidaan tyytyä hätäratkaisuihin, nopeisiin ja usein näennäisiin kompromisseihin tai pakoitettuun malliin, ns. hallinnolliseen ratkaisuun. Ristiriitaa ei kohdata silmästä silmään.

4. Refleksiivisyys ”vaikeiden ihmisten” johtamisessa

Ihmissuhdejohtamiseen liittyviä ongelmia käsitellessä johtajat tahtovat yleensä puhua ns. vaikeista henkilöistä, joiden ongelmat vaihtelevat mielenterveyden häiriöistä alkoholin liikakäyttöön ja yhteisöön sopeutumattomuuteen. Monet johtajat myöntävät voimattomuutensa näiden ihmisten edessä, joita he eivät aina kykene edes lähestymään, vaikka muut alaiset sitä toivoisivat. Usein kyseiset ihmiset näkevät syitä vain toisissa, joten heitä on vaikea saada tiedostamaan ja tunnistamaan omia ongelmiaan. Läheiset työtoverit joutuvat liiaksi mukautumaan hankaliin piirteisiin ja usein myös syytösten ja muiden kielteisten reaktioiden kohteeksi. Tilanteesta kärsivät työnteekijät tietenkin odottavat johtajalta jonkinlaista väliintuloa.

Tilanteeseen puuttuvan johtajan tulee olla refleksiivisessä yhteydessä omiin tunteisiinsa, jotta hän pystyy avoimin mielin kuuntelemaan ongelmia aiheuttavan ihmisen näkemyksiä. Jos keskustelu käydään turvallisessa ja syyttelöttömässä ilmapiirissä, alainen voi rohkaistua näkemään omaa osuuttaan ongelmiin – ja saattaa myös suostua sellaisiin ratkaisuihin, jotka voisivat helpottaa tilannetta.

Mikäli hankaluudet jatkuvat pitkään ja toistuvat samanalaisina, voidaan joutua toteamaan, että vaikea henkilö häiritsee työyhteisöä raskaasti, tuottaa muille työnteekijöille kohruutonta rasitetta ja haittaa yhteisten tavoitteiden saa-

vuttamista. Silloin johtajalla pitää olla rahkeita tehdä jyrkkiä päätöksiä. Kun hän ilmoittaa niistä asianomaiselle, tilanteen tulisi virittyä avoimeksi ja johtajan tulisi säilyttää refleksiivinen suhde itseensä, jotta hän pystyisi keskustellen käsittelemään asiaa alaisen kanssa.

5. Palautteen antaminen

Palautteen antaminen kuuluu olennaisesti johtajan työhön. Tavoitteet tietenkin vaihtelevat, mutta työntekijää tulisi aina koettaa ohjata ja motivoida arvion pohjalta.

Palautteita käytetään paljon **kehityskeskusteluissa**, joissa mietitään työntekijän kanssa hänen tilannettaan, tehtäviään, tavoitteitaan ja mahdollista lisäkoulutustaan lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Nämä tilanteet vaativat johtajalta erityisen paljon, jos niissä joudutaan käsittelemään kielteistä palautetta.

Johtajan yhteys omiin tunteisiin ja kyky säädellä niitä luo sellaista vastavuoroisuutta, jossa alaisen arvio omasta edistymisestään tulee aidosti kuulluksi. Tämä virittää luottamusta, jonka varassa johtaja voi esittää omia käsityksiään. Avoimessa keskustelussa hän saa tärkeää tietoa alaisen tilanteesta. Rakentavassa vuoropuhelussa johtaja ei puutu alaisen persoonaan eikä millään tavoin uhkaa hänen minäkuvaansa. Johtaja suhteuttaa havaintonsa ja palautteen yrityksen tavoitteisiin, ja hän ymmärtää korostaa myönteisiä seikkoja.

Stressi ja uupumus

Stressin ja uupumuksen synä pidetään yleensä liian suurta työtaakkaa sekä levon puutetta. Myös työn yksitoikkoisuus ja vähäinen haasteellisuus kuormittavat, samoin kuin kiristävä tahti ja tiukentuvat vaatimukset. Uupumusta tai stressiä aiheuttavat lisäksi ne yksilölliset **merkitykset**, joita me annamme työlle kaikkineen. Tästä syystä yksi ja sama työ voi stressata tai olla stressaamatta tekijänsä: ihmisten kokemukset siitä saattavat osoittautua jopa vastakkaisiksi.

Stressi kehittyy tilanteissa, joissa työn tai muun elämän haasteet ylittävät meidän sopeutumiskykymme ja voimamme. Stressiä syntyy myös, jos meidän omat tarpeemme ja päämäärämme ovat ristiriidassa ympäristön antamien mahdollisuuksien kanssa. Työuupumus, reaktio pitkälliseen stressiin, ilmenee ankarana ja hellittämättömänä väsymyksenä. Työn mielekkyys kyseenalaistuu, ja meihin pesiytyy negatiivisia tunteita, jotka heikentävät työsuoritustamme ja ammatillista itsetuntoamme.

Työn tulisi aina sisältää ns. positiivista haasteellisuutta, joka virittää myönteisiä tunteita ja motivaatiotiloja. Vaikka työ tarjoaa kielteisiäkin kokemuksia, ne eivät suinkaan hallitse vaan saattavat toimia positiivisten tavoin. Me voimme kokea esimerkiksi jännityksen myönteisenä kiihokkeena, joka luo sopivasti paineita ja jota vasten onnistuminen tuntuu meistä erityisen hyvältä. Parhaassa tapauksessa pettymyksetkin voivat herättää meissä määrätietoista yrittämishalua.

Negatiivisesti haasteellinen työ sitä vastoin synnyttää vahvoja kielteisiä tunteita, jotka eivät viritä ponnisteluun, vaan lamauttavat tai ainakin haittaavat tuntuvasti. Meidän

mielestämme työhön yhdistyy kielteisiä merkityksiä: se aiheuttaa jatkuvia pettymyksiä ja turhautumia tai altistaa turvattomuudelle ja ennustamattomuudelle. Kielteisesti haasteellinen työ ei lisää meidän itsekunnioitustamme, pikemminkin päinvastoin. Kaiken lisäksi me tajuamme, ettemme liiemmin pysty vaikuttamaan näihin työmme merkityksiin.

Vaikka johtajan tehtävät ovat useimmiten myönteisesti haasteellisia, niihin saattaa kytkeytyä sellaisia vaatimuksia, jotka kääntävät haasteet negatiiviseen suuntaan. Organisaation tavoitteet synnyttävät paineita, samoin ihmissuhteiden ristiriidat. Uupumusta aiheuttavatkin yleensä sekä työn että muun elämän negatiiviset haasteet. Ne vaikuttavat monin tavoin johtajan ajatteluun. Irrationaalisuus lisääntyy. Uupunut johtaja alkaa yliyleistää eli vetää pienistä asioista pitkälle meneviä johtopäätöksiä. Hän saattaa myös luisua mustavalkoiseen ajatteluun, negatiivisten asioiden korostamiseen ja positiivisten vähättelyyn tai itsensä ja muiden pakottamiseen. Analyttinen logiikka väistyy, kun negatiivinen tunne-logiikka valtaa alaa. Tästä kasvaa stressikokemusten kehä: negatiivisiin tunteisiin yhdistyy kielteisiä tulkintoja, ja ne vahvistavat toisiaan.

Stressin tunnistaminen ja säätely

Stressi ilmenee meissä erilaisten psyykkisten järjestelmien kautta. Se tulee esiin **fysiologisissa reaktioissa, tunteissa** sekä **käyttäytymisen ja ajattelun muutoksissa**. Fysiologiset reaktiot koostuvat yleensä kehon eri alueiden lihasjännityksistä. Muutoksia voi ilmetä myös tahdosta riippumattoman hermoston säätelemissä toiminnoissa: sydämen sykkeessä, verenpaineessa ja hengityksessä. Lisäksi stressi aiheuttaa hormonaalisia muutoksia, ja se näyttää vaikuttavan myös vastustuskykyyn eli immunologiaan.

Jotta pystyisimme säätämään stressiä, meidän täytyy tunnistaa se mieleemme sisäistä prosesseista eli ennen muuta tunteistamme ja ajatuksistamme. Tunteiden osalta meidän pitäisi todeta omakohtaiset fysiologiset stressireaktiomme, jotka ovat useimmiten selkeitä negatiivisen haasteellisuuden merkkejä. Joku voi havaita sydämensä toiminnan kiihtyvän, toinen taas niskan ja hartianseudun lihasten kiihtyvän, kolmas oireilee vatsallaan. Nämä ovat ensimmäisenä havaittavia merkkejä kielteisestä ja jännittyneestä latauksesta. Jatkossa stressi tuottaa pysyvämpiä psykofysiologisia häiriöitä, joista tavallisimpia ovat unihäiriöt ja niistä johtuvat väsymystilat, jännityspäänsärky sekä sydämen ja vatsan toiminnalliset häiriöt.

Stressiin kuuluvat tunteet vaihtelevat yksilöllisesti; tavallisimpia ovat kokonaisvaltainen jännitys, ahdistus, kireys, aggressioherkkyys ja tunteiden ailahtelu. Stressin pitkeydessä korostuvat väsymyksen, voimattomuuden ja uupumuksen tunteet.

Stressin merkit me pystymme usein lukemaan myös toimintamme tai käyttäytymisemme muutoksista. Me toimimme häiräisesti ja keskittymiskykymme heikkenee. Kiireen kokemus ei tahdo hellittää, ja se määrää käyttäytymistämme silloinkin kun ei tarvitsisi. Fyysiset ja toiminnalliset merkit ovat niitä, joista stressin tavallisesti huomaa varsin selvästi.

Kun stressiä ja työuupumusta aletaan purkaa, lähdetään liikkeelle omasta työstä. Kuinka sen voisi järjestää nykyistä mielekkäämmäksi? Kuinka päästään eroon "tarpeettomista" rasituksista? Kannattaa myös pohtia mahdollisuuksia kehittää itseään ja saada uusia, aidosti kiinnostavia virikkeitä.

Työn ulkopuoliset, myönteiset ja innostavat harrasteet helpottavat stressiä. Työn jaksottaminen voi auttaa jaksamaan. Sopivan fyysisen ponnistuksen jälkeen olo voi myös lievitä. Rentoutuminen kannattaa muutenkin ottaa

tavaksi. Meidän pitäisi rauhoittua täysin ja päästää itsemme rennoiksi - mielellään useita kertoja päivässä. Se vaatii harjoittelua, jos pohjavireemme on kireä.

Edellisten lisäksi stressin purkamiseen tarvitaan sosiaalisia voimavaroja. Millaista tukea voimme saada työtovereiltamme? Entä omasta perheestämme ja muualta työpaikan ulkopuolelta?

Stressiä ja työuupumusta sekä niihin vaikuttamista kannattaa tarkastella myös mielensisäisten merkitysten kannalta. Jos me tutkimme stressin kehittymistä meissä ja tunnistamme mieleemme siihen liittämiä merkityksiä, me kenties pystymme muuttamaan perusasetteitamme niin, että stressin vaikutukset lieventyvät.

Stressimme liittyy **itsearvostukseen**, jos me käytämme liian kireitä sisäisiä kriteerejä arvioidessamme omia tekemisiämme ja olemme hyvin herkkiä kritiikille. Stressimme aiheutuu liiallisesta ponnistelusta, koska me tahdomme olla hyviä omissa ja muiden silmissä. Jos me kykenemme lieventämään itsearvostuksen piinaa, me annamme oikeutuksen omalle yksilöllisyydellemme ja vapaudumme ajatuksista, jotka ajavat meitä hakemaan muiden arvostusta. Stressimme keskeinen ajatus kuuluu: *Minun täytyy olla niin pätevä ja pärjäävä, että kaikki minut hyväksyvät*. Sen tilalle tulisi saada oman persoonallisen tavan arvostusta ja sen käsittämistä, ettemme kovin pitkälle voi - eikä meidän tarvitse - kontrolloida, mitä meistä ajatellaan.

Turvattomuuden tuottama stressi pitää sisällään paljon kuvitteellisia vaaroja. Me voimme tunnistaa siitä jatkuvaa varuillaan oloa ja runsasta ponnistelua, jotta kuvitellut vaarat saataisiin hallintaan. Tähänkin kokemukseen me voimme pysähtyä ja opetella suhtautumaan ulkomaailmaan luottavaisemmin ja realistisemmin. Kun stressaavissa ajatuksissa korostuu vaaroilta suojautuminen, stressiä vähene-

tävissä ajatuksissa pelottavaan maailmaan suhtaudutaankin turkivasti ja uteliaasti.

Pettymyksen ja turhautumisen tuottaman stressin ytimessä piilee käsitys, ettemme pysty vaikuttamaan omien tarpeidemme täyttymiseen emmekä tahdo kestää pettymyksiämme. Myönteisempi vaihtoehto syntyy ajatuksista, joissa pettymykset ymmärretään ja hyväksytään ihmisen elämään kuuluviksi. Tämä tuottaa surua, mutta sen koettuamme me voimme nousta jälleen jaloillemme.

Kontrollin ja hallinnan pakonomainen korostuminen sisältää sellaisen stressin aiheen, että ihminen tavoittelee sekä ulkoisten että sisäisten asioiden ehdotonta kontrollia. Stressin vähentämiseksi olisi opeteltava hyväksymään epävarmuutta ja uskallettava kohdata sitä.