

Johtaminen ja työelämä

Päivi Eriksson, Hanna Lehtimäki

TEOS: TYÖELÄMÄN PERUSTIETOJA (2018) DUODECIM

Työorganisaatioiden johtaminen 217 Uusia näkökulmia johtamiseen ja johtajuuteen 219
Johtaminen ja johtajuus suhteina 221 Johtamistodellisuudet ja työn kuormittavuus 222
Jokapäiväinen johtaminen 226

- Johtamisen teorit ja käytännöt elävät ja muuttuvat ajassa.
- Perinteisissä johtamisopeissa korostetaan yksilön johtajuutta ja organisaation hierarkiassa määritellyn asemaan perustuvaa tehtävää ja roolia.
- Uusi johtamistutkimus näkee johtamisen kollektiivisena ja vuorovaikutteisena toimintana, johon osallistuvat myös työntekijät ja organisaation muut sidosryhmät.
- Johtamistodellisuuksia tutkimalla voidaan tunnistaa organisaation kulttuuriin, toimintatapoihin ja hyvinvointiin liittyviä tekijöitä ja muutostarpeita.

Työorganisaatioiden johtaminen

Mitä johtaminen on?

Johtamisen merkitys yhteiskunnassa ja työelämässä kasvaa jatkuvasti. Suurten organisaatioiden johtaminen keskittyy yhä enemmän kilpailukyvyyn kasvattamiseen, keski suurten organisaatioiden johtaminen ammatillistuu hitaasti ja pienten organisaatioiden johtaminen on henkilösidonnaista ja vaihtelevaa. Kaikenlaiset organisaatiot kamppailevat kasvavien tehokkuusvaatimusten paineessa, ja samalla niiden oletetaan pystyvän uudistamaan toimintaansa.

Mitä johtaminen oikeastaan tarkoittaa? Kuinka paljon ja missä yhteydessä sitä tarvitaan? Onko

tulevaisuus paremmissa johtamisteorioissa vai entistä ehommissa johtamisjärjestelmissä? Tarvitsemmeko vahvoja johtajapersoonia, itseohjautuvuutta vai palvelevaa johtamista? Mitkä ovat hyvän ja huonon johtamisen tunnusmerkit ja seuraukset työyhteisöille ja niiden yksittäisille jäsenille? Mitä ovat tulevaisuuden johtamishaasteet, joita ratkaisemalla voisi syntyä hyviä organisaatioita, menestyvää yrityselämää ja hyvinvointia työelämän kaikilla tasoilla?

Lyhyesti sanottuna työorganisaatioiden johtaminen voidaan määritellä tavoitteelliseksi toiminnaksi, jota tehdään ihmisten ja muiden resurssien avulla. Johtamiseen liittyviä resursseja ovat johdettavan organisaation rakenne, valtasuhteet, käytännöt, järjestelmät, tilat ja teknologiat. Johtamisen päämääränä on yhdistää ihmiset ja muut resurssit sellaiseksi toiminnaksi, jossa organisaation tavoitteet saavutetaan. Johtamisen prosessissa tällaista

yhdistämistä tehdään päätöksenteon, viestinnän, koordinoinnin ja kontrolloinnin avulla. Perinteisessä merkityksessä johtaminen tarkoittaa, että yksi tai useampi johtavassa asemassa oleva henkilö on vastuussa tavoitellun toiminnan sujuvuudesta.

Johtamiselle on tyypillistä, että siinä pyritään rationaaliseen toimintaan, ja tämän vuoksi johtamiseen liittyy sääntöjä ja rutiineja. Tästä huolimatta johtajien työ sisältää keskeisesti luovia elementtejä, kuten jatkuva tulkintaa, uuden ymmärryksen kehittämistä muuttuvista tilanteista ja tämän ymmärryksen välittämistä muille organisaation jäsenille puhumalla ja käyttäen apuna erilaisia työkaluja, kuten muistioita, sähköpostia ja Powerpoint-esityksiä.

Johtamisen (management) sijasta painotetaan usein johtajuutta (leadership), jota ei ole aina pidetty suomalaisten vahvimpana osaamisalueena. Tällä painotuksella johtamiseen liitetyn tehtävän ja järjestelmäkeskeisyyden rinnalle toivotaan enemmän johtajuutta, joka keskittyy ihmisten väliin suhteisiin esimerkiksi arvojen, visioiden ja tarinoiden avulla. Erilaisissa työorganisaatioissa tavoiteltavan johtajuuden rinnalle toivotaan myös yhteiskunnallista johtajuutta ratkaisuna elämän monimutkaisuuteen ja tulevaisuuden epävarmuuteen.

Johtamisen inhimillistä ulottuvuutta painottavan ajattelun mukaan johtajan ja alaisten välinen suhde on johtamisen peruspilari, jonka vaikutus työyhteisön hyvinvointiin on merkittävä. Vaikka johtajuutta ajatellaan prosessina, johon osallistuu monia eri tahoja, jää päätöksenteon vastuu silti vastuunkantajaksi nimetyille johtajalle. Vaikka päätöksenteon vastuu säilyykin johtajilla, on työntekijöiden mielipiteillä, mieltymyksillä ja tavoitteilla yhä enemmän merkitystä organisaatioissa, jotka kannustavat jäseniään laajaan osallistumiseen. Toisaalta koska osallistuminen ja kuulluksi tuleminen vaihtelevat eri organisaatioissa, myös johtamisen ilmapiiristä tulee näiltä osin erilaista.

Jäljempänä käytetään sanaa johtaminen useimmiten sanan yleismerkityksessä eli sillä viitataan kaikkiin johtamisen muotoihin ja tapoihin. Joissakin kohdissa on kuitenkin tarpeen eritellä johtamisen ja johtajuuden välisiä eroja, ja näissä yhteyksissä käytetään näitä molempia käsitteitä rinnakkain.

Miksi ja miten johtaminen muuttuu?

Vakiintuneesta ytimestä huolimatta johtamisen teoriat ja käytännöt muuttuvat. Muutoksia voi tuottaa suora sopeutuminen organisaation ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Muutoksia tuottavat myös uusi tutkimustieto ja uudet käytännön kokemukset sekä näistä kumpuavat teoriat ja konsulttiopit, joita johtajat omaksuvat ja toteuttavat.

Tuoreita esimerkkejä työorganisaatioiden ympäristössä tapahtuneista viimeaikaisista muutoksista ovat kansainvälistyminen ja digitalisoituminen. Suomalaiset työorganisaatiot, etenkin yritykset, alkoivat kansainvälistyä nopeasti 1980-luvulla. Kansainvälistymisen myötä on herännyt kiinnostus muun muassa monikulttuurisiin organisaatioihin ja moninaisuuden johtamiseen. Kansainvälistymisen vauhdittamana organisaatiotekniikoita on muutettu linjavetoisista matriiseiksi, joissa yksi työntekijä tekee töitä usealle yksikölle tai useassa projektissa samanaikaisesti ja tämän vuoksi hänellä saattaa olla samanaikaisesti useita esimiehiä.

1990-luvulta lähtien tietoon perustuva ja digitalisoituva ympäristö on tuonut johtamiseen monenlaisia haasteita ja asettanut johtamiselle uudenlaisia muutospaineita työorganisaatioissa. Sekä talouden että yhteiskunnan digitalisoituminen mullistaa vakiintuneet toimintatavat ja työkäytännöt monilla aloilla. Digitaalisuuden osalta johtamisen tutkimus on todennäköisesti vasta alkumetreillä, joten sekä tutkimus että käytännön johtaminen hakevat tällä alueella vielä muotoa ja sisältöä.

Yritysten ohella johtaminen on muuttunut myös julkisissa organisaatioissa niiden kasvun ja yhteensulautumisten sekä ammattijohtamisen yleistymisen myötä. Erityisesti julkisten organisaatioiden kohdalla puhutaan muutoksen yhteydessä managerialismista. Tällä käsitteellä viitataan siihen, miten yritysten johtamiskäytännöt omine tavoitteineen, käytäntöineen ja sanastoineen valtaavat alaa kaikenlaisissa organisaatioissa syrjäyttäen eri alojen ammattikäytäntöihin tai asiantuntijälähtöisyyteen perustuvaa toimintatapaa.

Managerialismin ohjaamissa organisaatioissa yritysten johtamistavoista omaksutaan erityisesti

taloudelliseen toimintaan ja sen logiikkaan liittyviä elementtejä, kuten strategioita, visioita, palkitsemisjärjestelmiä ja muita toimia, joiden uskotaan tehostavan toimintaa ja lisäävän kilpailukykyä. Managerialistisessa toiminnassa yritysten johtamisesta saadut tutkimustulokset ja kokemukset – ja usein pelkät uskomukset – antavat mallia sille, miten julkisen organisaation toimintaa tehostetaan tai miten niitä kannustetaan omaksumaan tai tuottamaan innovaatioita. Samalla johtavissa asemissa olevien henkilöiden valta organisaatiossa kasvaa.

Pienissä ja keskisuurissa organisaatioissa johtamisen muutos on puolestaan saattanut kulkea suuntaan, jossa hierarkkista valta-asetelmaa ei välttämättä ole enää selkeästi kenelläkään. Näin voi tapahtua esimerkiksi tiiviissä verkostoissa toimiville organisaatioille. Verkostossa ei ole nimettyä johtajaa, jolla on valta ja oikeutus käskää yksittäisiä verkoston jäseniä tai ohjata koko verkoston toimintaa. Tämän sijasta verkoston tavoitteena saattaa olla mahdollisimman laaja ja joustava itseohjautuvuus.

Myös isompien organisaatioiden yksiköissä tai tiimeissä saatetaan tavoitella vahvaa itseohjautuvuutta. Tällöin työntekijät, esimiehet ja johtajat asettavat omat tavoitteensa, pyrkivät toimimaan niiden mukaisesti ja lopulta arvioivat itse omaa suoriutumistaan. Itseohjautuvuuden ohella saatetaan tavoitella mahdollisimman läpinäkyvää toimintatapaa, jossa organisaation jäsenet ovat mahdollisimman tietoisia siitä, millä periaatteilla ja päätöksillä organisaatiota johdetaan.

Kun toimintaympäristö muuttuu nopeaan tahtiin, muutokset työorganisaatioissa ovat jatkuvia, ja tämä kuormittaa sekä yksilöitä että työyhteisöjä. Huonosti johdettuina muutokset voivat johtaa epätoivoon, turhautumiseen tai uupumukseen. Hyvin johdettuina muutokset saavat aikaan innostusta, energiaa ja uudenlaisia yhdessä tekemisen malleja. Miten työorganisaatioita ja niissä tapahtuvia muutoksia voidaan johtaa? Pärjätäänkö vanhoilla malleilla vai tarvitaanko uusia näkökulmia? Jälkimmäinen vaihtoehto tuntuu todennäköisemmältä.

Uusia näkökulmia johtamiseen ja johtajuuteen

Johtaminen on kollektiivista ja vuorovaikutteista

Työorganisaatioissa toimivat johtajat, esimiehet ja työntekijät ovat ihmisiä, joilla on omat roolinsa, tehtävänsä ja vastuunsa. Tällaisesta näkökulmasta tarkastellen on totuttu ajattelemaan, että johtaminen on yhden ihmisen tekemistä ja että johtajuus on yksilön ominaisuus. Valtaosa vakiintuneista johtamisopeista korostaa henkilöjohtajan ominaisuuksia, kyvykkyyksiä, osaamista ja kehittyminen. Tällaisessa yhteydessä puhutaan johtajan karismasta, johtajan ominaisuuksista, johtamistyylistä ja johtajan käyttäytymisestä. Perinteisissä johtamisopeissa on korostettu yksilön johtajuutta ja organisaation hierarkiassa määritellyn asemaan perustuvaa johtajan tehtävää ja roolia.

Kun asiaa tarkastellaan uusimman tutkimuksen valossa, johtaminen alkaakin näyttää erilaiselta. Alan tutkijat ymmärtävät sekä johtamisen että johtajuuden yhä vahvemmin kollektiivisena toimintana, joihin osallistuu aina monia ihmisiä. Johtajien lisäksi osallistujina ovat työntekijät, asiakkaat, omistajat ja muut organisaation sidosryhmät.

Lisäksi usuin johtamistutkimus kannustaa ajattelemaan johtamista vuorovaikutteisena tekemisenä. Yksilöiden johtamistyön ja johtajaominaisuuksien korostamisen sijasta puhutaan yhä enemmän jaetusta johtajuudesta, dialogisesta johtamisesta ja osallistavasta johtamisesta. Tällainen näkökulman muutos tarkoittaa myös suurta muutosta johtamisen käytännöissä ja luo tarpeen ymmärtää johtajien ja työntekijöiden asemaa uudella tavalla, entistä tasa-arvoisemmista lähtökohdista. Tämä näkökulman muutos ohjaa myös kiinnittämään huomiota siihen, miten työyhteisöt ja niiden johtajat ja työntekijät joutuvat rakentamaan identiteettejään uudelta pohjalta.

Tutkijat tarkastelevat johtamista uusilla tavoilla, koska organisaatiot ja työn tekemisen tavat muuttuvat. Tutkimuksen perusteella tiedetään,

että asiantuntijatyön johtaminen vaatii erilaista johtamista kuin teollisen tai suorittavan työn johtaminen. Kuitenkin lähes kaikissa työtehtävissä on nykyään odotuksena itsenäisyys, sosiaalinen kyvykkyys ja taito kehittää omaa työtään. Etätyö on yleistynyt, ja esimies saattaa työskennellä eri kaupungissa tai eri maassa kuin työntekijä. Työntekijällä saattaa olla useita työsuhteita samanaikaisesti, ja moni tekee työtä määräaikaissa työsuhteissa.

Arvostava, kokeileva ja tennismailajohtajuus

Kauppateiden johtamisen opiskelijoilta kysyttiin muutama vuosi sitten, minkälaista johtajuutta he toivovat esimiehiltään ja minkälaista johtajuutta he aikovat toteuttaa omassa esimiestyössään. He puhuivat kurssilla käsitellyistä tulevaisuuden johtajuusopeista ja kiteyttivät kolme varsin käyttökelpoista ajatusta hyvästä johtamisesta ja erityisesti hyvästä johtajuudesta. Näitä olivat arvostava johtajuus, kokeileva johtajuus ja tennismailajohtajuus.

Arvostavaan johtajuuteen kuuluu vahva huomio johtamisen tilanteisuuteen ja kontekstiin. Opiskelijat, samoin kuin johtamisen tutkijat, näkevät, että hyvä johtajuus syntyy kyvykkyudesta räätälöidä johtamista tilanteen mukaan. Johtaminen, joka toimii yhdessä organisaatiossa, ei välttämättä toimi toisessa organisaatiossa.

Arvostavaan johtajuuteen kuuluu oleellisena osana luottamus organisaation jäsenten kesken. Luottamuksen osoittaminen korostuu johtamistyössä monesta eri syystä nykyisissä organisaatioissa. Asiantuntijaorganisaatiossa alaiset haluavat autonomiaa ja mahdollisuuden vaikuttaa omaan työnkuvaansa. Tämän toteutumiseen tarvitaan luottamuksellinen esimiesten ja alaisten välinen suhde. Yksilöllistytvä kulttuuri ja organisaatiomuutokset tekevät hierarkkisesta ja asemavaltaan perustuvasta käskyttävästä johtamisesta vanhanaikaista. Sen sijaan toivotaan valmentavaa ja osallistavaa johtajuutta, jonka keskiössä on työntekijä eikä niinkään johtaja.

Kokeileva johtajuus rohkaisee tekemään virheitä ja oppimaan niistä. Tämä soveltuu ajattelumallina

erityisen hyvin sellaisiin organisaatioihin, joiden toimintaympäristö muuttuu vauhdikkaasti. Tällaisessa tilanteessa tarvitaan johtajuutta, joka kannustaa koko organisaatiota uuden etsimiseen ja rohkeaan kokeiluun. Kokeileva johtajuus sallii virheiden tekemisen ja niiden kautta tapahtuvan oppimisen osana organisaation jokapäiväistä toimintaa. Organisaation jäsenten välinen luottamus korostuu myös kokeilevassa johtajuudessa. Kokeilu edellyttää totutuista tavoista poikkeamista ja joskus jopa hyppäämistä tuntemattomaan. Tällöin sekä johtajan että työntekijöiden pitää uskoa ja luottaa siihen, että toimintatapa auttaa uudistumisessa ja että uudistuminen parantaa organisaation tuloksia.

Opiskelijoiden kiteyttämä kolmas johtamismalli, tennismailajohtajuus, syntyi heidän oman työkokemuksensa perusteella. Juuri tennismailajohtajuus saattaa kiteyttää osuvasti nuoren sukupolven työntekijöiden ja tulevien esimiesten johtajuuteen kohdistuvia odotuksia ja toiveita. Ajatus tennismailajohtajuudesta kiteyttää opiskelijoiden halun korostaa rentoutta ja huumoria johtamisen arjessa. Heille johtamisen ydin on päivittäistä kanssakäyntiä, ei niinkään silloin tällöin tapahtuvaa juhlallista toimintaa. Rentous ja huumori korostavat johtamisen arkipäiväisyyttä osana jokaista työpäivää.

Tennismailajohtajuudessa keskeisintä on johtamisote ja vuorovaikutuksen laatu, eivät välttämättä tai ensi sijassa niiden sisällöt. Jokainen, joka on pelannut mailapelejä tai soittanut jotakin instrumenttia, tietää, että mailaa, jouta tai rumpukapuloita ei saa puristaa liikaa. Jotta saa onnistuneen, kauniin ja harmonisen lopputuloksen, on oltava riittävän rento ote – pelaamisessa, soittamisessa ja johtamisessa. Tennismailajohtajuus soveltuu moderneihin organisaatioihin, joissa toiminnan jatkuvuus ja menestys syntyy korostamalla luovuutta, joustavuutta ja innostusta työssä.

Kaikissa näissä uuden sukupolven johtamismalleissa korostuu johtajan läsnäolo ja osallistuminen organisaation jokapäiväisessä toiminnassa, aito kiinnostus työntekijöitä kohtaan ja kyky osoittaa luottamusta ihmisiin.

Muutokset työelämässä, työurissa ja työikätyöelämässä edellyttävät monipuolista ymmärrystä joh-

misesta ja johtajuudesta. Johtajien ja työntekijöiden lisäksi tätä ymmärrystä vaaditaan myös niiltä asiantuntijoilta, joiden työhön kuuluu johtamisen taitteiden, ratkaisujen ja niistä aiheutuvien seurauksien käsittely. Itsenäisyyttä ja osallistumista korostavan työkulttuurin vallitessa on erityisen keskeistä ymmärtää johtamista työntekijän näkökulmasta.

Nykyinen johtamistutkimus tarkastelee johtamista ja johtajuutta yhä enemmän työorganisaatioiden vuorovaikutuskäytäntöjen kautta. Perinteisesti johtamistutkimus on keskittynyt tarkastelemaan johtamiseen liittyviä ilmiöitä pelkästään johtajien silmin. Koska työntekijät ovat myös mukana määrittämässä, minkälaiseksi johtaminen muotoutuu, on johtamista alettu yhä enemmän tarkastella myös heidän näkökulmastaan.

Johtaminen ja johtajuus suhteina

Johtamisen tarkastelu työntekijän näkökulmasta avaa jälleen uuden tavan pohtia ja ymmärtää, mitä johtaminen on. Tällainen tutkimus näkee johtamisen johtajien ja työntekijöiden välisenä suhteena. Johtaminen on tällöin kumppanuus, johon sekä työntekijät että johtajat tuovat oman panoksensa. Johtajan ja työntekijän välisessä vuorovaikutuksessa määritellään suhteeseen liittyviä vastuita ja velvollisuuksia. Suhteeseen liittyy myös odotuksia hyväksyttävälle käyttäytymiselle, joten siinä muotoutuvat myös johtajan ja alaisen identiteetit.

Perinteisessä hierarkkisen johtamisen mallissa ajatellaan, että johtajat ovat aktiivisia päätöksentekijöitä ja työntekijät ovat päätösten toimeenpanijoina. Tällöin työntekijöitä ajatellaan johtajan alamaisina. Uudenlaisessa vuorovaikutteisen johtamisen mallissa ajatellaan, että työntekijät ovat aktiivisia kumppaneita, jotka omalla energiallaan, asenteellaan ja toimintatavoillaan muovaavat johtajuutta siinä missä johtajatkin. Johtaminen ja johtajuus eivät ole yksilöjohtajan ominaisuuksia, vaan sen sijaan ne ovat johtajan ja työntekijän välisen suhteen ominaisuuksia. Sekä johtajat että työntekijät osallistuvat johtamiseen aktiivisina

toimijoina ja yhdessä toimien muotoilevat organisaation johtamisen päämäärät ja tavoitteet.

Kun johtamista ajatellaan suhteena, johon johtajat ja työntekijät osallistuvat kumppaneina, ohjaa tämä pohtimaan johtajan tehtäviä uudesta näkökulmasta. Sen sijaan, että johtajan pääasiallinen tehtävä olisi tehdä ja toimeenpanna päätöksiä, johtajan tehtävä onkin keskustella, kuunnella ja suunnata organisaation jäsenten päätöksentekoa. Sen sijaan, että johtaja istuu kulmahuoneessa ja viestii muulle organisaatiolle muutaman valikoidun esimieskunnan jäsenen kautta, johtajalta odotetaan kykyä viestiä hyödyntäen erilaisia kanavia monipuolisesti ja usein. Johtajalta odotetaan entistä vahvempaa läsnäoloa, kiinnostusta ihmisiä kohtaan ja kykyä ratkaista vaikeita tilanteita. Samanaikaisesti johtajalta odotetaan visionäärisyyttä, analyttisyyttä ja jämäkkää päätöksentekoa. Puhutaan sekä-että-johtamisesta.

Perinteisessä johtamistutkimuksessa ja usein myös julkisessa keskustelussa johtamisesta on päähuomio kiinnitetty käyttäytymismalleihin, persoonallisuuspiirteisiin sekä johtajan motivaatioon eli yksilön ominaisuuksiin johtajana. Uusin johtamistutkimus kuitenkin tarkastelee johtajuutta suhteena, joka syntyy esimiehen ja alaisten välillä; johtajuus tapahtuu koko organisaation jäsenten välisissä suhteissa ja suhteissa ulkoihin sidosryhmiin. Tällöin huomio kohdistuu vuorovaikutukseen, tulkintoihin, osallistumiseen ja vuorovaikutuskäytäntöihin. Ajatellaan, että johtamisen ydin ei löydy johtajaksi nimitetystä johtajasta vaan vuorovaikutuskäytännöistä, jotka rakentavat tulkintoja ympäröivästä todellisuudesta. Vuorovaikutuksen laadun mukaan nämä tulkinnat voivat olla lähellä toisiaan tai toisessa ääripäässä täysin erilaisia.

Näin tarkasteltuna voi ajatella, että johtamista kehitetään uudistamalla organisaation vuorovaikutuskäytäntöjä. Kun ymmärretään, että niin johtajien kuin työntekijöidenkin identiteetit rakentuvat organisaation vuorovaikutuskäytännöissä, on helpompi hahmottaa, miten johtaminen rakentuu päivittäisissä tekemisissä, käytännöissä ja ihmisten välisissä suhteissa. Johtamiseen osallistuvat niin esimiehet kuin työntekijätkin, ja johtamista voi muokata ja kehittää päivittäisessä toiminnassa.

Jokainen voi kehittää johtamista kiinnittämällä huomiota omiin toimintatapoihinsa suhteessa muihin, organisaation vakiintuneisiin toimintatapoihin sekä johtamiskulttuuriin. Näin ollen johtamista voi oppia, harjoitella ja kehittää organisaation arjessa.

Johtamistodellisuudet ja työn kuormittavuus

Erinomaisuuteen pyrkivä, tasapainoinen, näennäinen ja anarkistinen johtamistodellisuus

Johtamisen tarkastelu muuttuvana, kollektiivisena, vuorovaikutteisena ja suhteissa tapahtuvana nostaa esiin tarpeen ottaa huomioon johtamisen erilaiset tilanteet. Yhtäältä johtamisen tilanteet liittyvät organisaation muutoksiin, strategiaan päätöksiin ja organisaation historiassa toteutuvaan tapahtumien virtaan. Yksiköt yhdistyvät, syntyy kumppanuuksia yritysten ja organisaatioiden välille, fuusiodutaan, leikataan yksiköitä, vähennetään henkilökuntaa tai laajennutaan ja kasvetaan uusille paikkakunnille kotimaassa ja ulkomailla. Toisaalta johtamisen tilanteet liittyvät kulttuuriin tilanteisuuteen eli siihen, minkälainen johtamiskulttuuri organisaatiossa on ja miten esimiesten ja alaisten välinen vuorovaikutus toteutuu.

Carita Prokki pyysi väitöskirjatutkimuksessaan esimiestehtävässä työskenteleviä kirjoittamaan tarinoita, joissa he kuvailivat kokemuksiaan johtamisesta ja erityisesti esimies-alaisuudesta. Prokki tunnisti neljä toisistaan poikkeavaa johtamistodellisuutta, joita hän kutsuu valtakunniksi. Niitä luonnehtivat pyrkimys erinomaisuuteen, tasapaino, näennäisyys ja anarkia.

Erinomaisuuteen pyrkivässä johtamistodellisuudessa on vahva yhteisöllisyyden tunne ja työn tekemisessä on hyvä energia. Tasapainoisessa johtamistodellisuudessa johtaja on kiinnostunut johtamisesta ja alaiset kokevat arvostusta. Näennäisessä johtamistodellisuudessa alaiset kokevat, että esimiehet eivät välitä ja käyttäytyvät

epäkunnioittavasti alaisia kohtaan. Anarkistisessa johtamistodellisuudessa yleistunnelma on kielteinen, yllätyksiä on paljon ja alaiset kokevat toivottomuutta.

Taulukossa 1 on kuvattu tarkemmin kunkin johtamistodellisuuden piirteitä sekä niihin liittyviä mahdollisuuksia ja haasteita. Taulukossa esitellyt johtamistodellisuudet tuskin ihan sellaisinaan toteutuvat missään organisaatiossa, mutta piirteitä näistä kiteytyksistä on helppo löytää.

Erinomaisuuteen pyrkivässä johtamistodellisuudessa esimies täyttää työntekijöiden odotukset täysin. Työntekijä kokee, että johtaminen valtaistaa hänet toimimaan ja että esimies antaa täyden luottamuksensa hänelle. Työntekijä kokee, että häntä arvostetaan niin ihmisenä kuin työpanoksensa vuoksi. Työn tekeminen tuottaa iloa ja energiaa, ja yhdessä tekemistä ohjaa vahva yhteinen tavoite. Esimies on kiinnostunut jokaisesta työntekijästä yksilönä, ja tiimien ja organisaation yksiköiden mahdollisuuksia menestyä tuetaan. Vastaavasti alaiset arvostavat ja ihailevat esimiestä. Työntekijöiden ja esimiesten välillä on toinen toisiaan kunnioittava suhde, ja toiminnan kehittämiseen suhtaudutaan aloitteellisesti ja sitoutuneesti.

Toimintaa leimaa heittäytyminen yhdessä tekemiseen organisaatorajoista ja hierarkioista riippumatta – yksi kaikkien ja kaikki yhden puolesta. Ilmapiiri on iloinen ja hauska; työn tekeminen koetaan palkitsevaksi. Kiittäminen puolin ja toisin on normaalikäytäntö – ei pelkästään juhlatilanteisiin säästettyä toimintaa. Työntekijät ja esimiehet kuvailevat ulkopuolisille omaa työyhteisöään innostuneesti, arvostavasti ja ihailevasti. Kokonaisuutena johtamistodellisuutta ilmentää vahva luottamus johtamiseen sekä välittäminen ja usko ihmisten yleiseen hyvytyteen.

Tasapainoinen johtamistodellisuus on myönteisesti latautunut, mutta kaikenlaista työhön ja johtamiseen liittyvää hehkutusta on vähemmän kuin edellisessä versiossa. Tasapainoisessa johtamistodellisuudessa vallitsee järjestys ja esimiesten ja työntekijöiden välinen demokratia. Esimiehet ja johtajat kuuntelevat alaisia ja antavat palautetta. Keskinäinen vuorovaikutus on asiallista ja tehtävääorientoitunutta. Työntekijät osallistuvat jonkin verran päätöksentekoon ja kokevat myös voivansa

Taulukko 1. Johtamistodellisuudet.

	Pyrkimys erinomaisuuteen	Tasapaino	Näennäinen	Anarkia
Johtajuuden moraali	Johtajuus ilmentää arvostusta ihmisiä kohtaan.	Johtajuutta kehitetään jatkuvasti.	Johtajuutta ei pidetä tärkeänä, sitä tehdään muiden töiden ohella.	Johtajuus on johtajan egoa pönkittävää peliä.
Johtajuuden ydin	Jatkuva proaktiivinen kehittäminen	Velvollisuus	Minimivaatimusten täyttäminen	Johtaja itse
Yhteistoiminta	Alaiset ja esimiehet kokevat kumppanuutta.	Alaisella on rooli johtajuudessa.	Alaiset passiivisia, johtaja osoittaa tavoitteet.	Alaisten ajatukset ovat yhdentekeviä.
Alaisten käyttäytyminen	Aktiivinen osallistuminen dialogiin, joka aidosti suuntaa päätöksentekoa.	Osallistuu vuorovaikutukseen ja uskoo, että saattaa tulla kuulluksi päätöksenteossa.	Johtajan välittämän tiedon vastaanottaja ja päätösten toimeenpanija	Tunnepurkausten ja epäjohtonmukaisen kommunikoinen kohde
Esimiehen käyttäytyminen	Kuuntelee, innostaa ja antaa energisoivaa palautetta.	Kuuntelee ja antaa palautetta.	Vähäinen huomio alaisiin	Nöyryyttää, käskyttää.
Tunnelma ja ilmapiiri	Innostuneisuus, johtajan ihailu, iloinen, energisoiva, innostava työyhteisö	Myönteisyys, tyytyväisyys, yhteisten päämäärien tavoittelu	Välinpitämättömyys, kyynisyys, väsymys, huoli, tyytymättömyys	Epätoivo, häpeä, pelko, jatkuva ennakoimattomuus

Mukailtu lähteestä Prokki 2013.

vaikuttaa organisaation toimintaan. He pitävät mahdollisuutta vaikuttaa arvokkaana, vaikka eivät aina sitä käyttäisikään. Samalla työntekijät hyväksyvät, että johtajat ja esimiehet tekevät lopulliset päätökset. Johtamistodellisuutta ilmentää hiljainen myönteisyys ja tyytyväisyys.

Näennäisyyteen perustuvassa johtamistodellisuudessa pyrkimykset yhteisiin tavoitteisiin ilmenevät juhlapuheissa, mutta eivät työnteon arjessa. Jokapäiväisessä toiminnassa johtajat ja työntekijät ovat erillään toisistaan ja heidän välillään on sekä välinpitämättömyyttä että odotuksia, joiden toteutumatta jääminen tuottaa pettymyksiä puolin ja toisin. Esimiehet odottavat, että työntekijät ymmärtäisivät organisaation toimintaa laajemmin ja että he olisivat herkkiä reagoimaan eteen tuleviin tilanteisiin viisaasti. Työntekijät kokevat, että esimiehet ovat etäisiä eivätkä yleensä kiinnostu alaistensa ajatuksista tai työstä. Johtajat ja esimiehet tiedottavat päätöksistä työntekijöille, joiden tehtävä on toimeenpanna päätökset johtajien etukäteen määrittelemillä tavoilla. Näennäisyyteen perustuvaa johtamistodellisuutta ilmentää

välinpitämättömyys ja tyytymättömyys ja niiden pitkään jatkuessa myös kyynisyys ja epäluottamus. Organisaation jäsenet kokevat helposti väsymystä ja kasvavaa huolta tulevaisuudesta.

Anarkistinen johtamistodellisuus on selkeästi merkki sairaasta organisaatiosta. Pelko leimaa työn tekemisen arkea päivittäin. Esimies antaa käskyjä eikä kaihdakaan nöyryytystä vallankäytön keinona. Työntekijät ovat johtajien ja esimiesten tunnevyöryjen kohteita, ja kommunikointi tapahtuu ylhäältä alaspäin ja on epäjohtonmukaista. Usein tällaisessa johtamistodellisuudessa yksi johtaja on toiminnan ja suhteiden keskipisteenä ja pääasiallisena vallankäyttäjänä organisaatiossa. Alaisten ja esimiesten välillä on ohjeiden antamiseen ja vastaanottamiseen perustuva yksioikoinen käskytyssuhde. Alaiset eivät koe, että heillä olisi mahdollisuutta osallistua päätöksentekoon tai organisaation toiminnan suuntaamiseen. Tällaiseen johtamistodellisuuteen liittyy paljon epätoivoa ja jatkuvaa häpeää. Anarkistista johtamistodellisuutta ilmentää toistuva epäjohtonmukaisuus päätöksenteossa ja viestinnässä, pelkoon

perustuva varovaisuus sekä vahva keskinäinen epäluottamus johtajien, esimiesten ja työntekijöiden välillä.

Työn kuormittavuus erilaisissa johtamistodellisuuksissa

Erilaiset johtamistodellisuudet eivät tarjoa kattavaa kuvaa 2010-luvun tilanteesta, mutta ne kertovat kulttuurissamme vallitsevista johtamiseen liittyvistä arvoista, normeista ja moraalista. Johtamistodellisuudet kertovat vähintäänkin johtamisen demokraattisen ulottuvuuden keskeisyydestä, samoin työntekijöiden, esimiesten ja johtajien keskinäisen luottamuksen tärkeydestä. Niiden avulla voi myös arvioida, minkälaisiin tilanteisiin työntekijöiden, esimiesten ja johtajienkin hyvät ja huonot kokemukset työorganisaatioiden toiminnasta saattavat liittyä.

Johtamistodellisuuksien avulla voidaan tunnistaa erilaisia, mahdollisia johtamisen tapoja ja tilanteita. Ei voi sanoa, että mikään johtamistodellisuus hallitsevana olisi paras, koska hyvyys riippuu myös organisaation tilanteesta. Tosin anarkistisen johtamistodellisuuden sopivuutta mihin tahansa tilanteeseen voi epäillä ja kyseenalaistaa, erityisesti jos tilanne on keskeinen ja toistuva.

Lopulta jokaisessa johtamistodellisuudessa on omanlaisiaan työntekijöitä, esimiehiä ja johtajia kuormittavia tekijöitä. Johtamistodellisuuksien erittely onkin hyödyllistä siitä näkökulmasta, että ne nostavat esille ja kuvaavat työyhteisöjen hyvinvointiin ja yksilöiden työssä jaksamiseen liittyviä seikkoja, jotka koskettavat sekä johtajia että työntekijöitä.

Erinomaisuuteen pyrkivä johtamistodellisuus on ytimeltään myönteinen, koska se on innostava ja kannustava. Työyhteisö on tavoiteorientoitunut, jolloin se palkitsee erityisesti suorituskykyisiä ja kilpailuhenkisiä esimiehiä ja työntekijöitä. Esimiesten tehtävänä on kirittää ja kannustaa alaisiaan parempiin suorituksiin. Jos esimiehellä ei ole käytössään tähän sopivia ja työntekijöitä motivoivia kannustimia, esimies vähintäänkin turhautuu. Niin johtajat, esimiehet kuin työntekijät saattavat myös uupua pyrkiessään jatkuvasti entistä parempiin tuloksiin vaikkapa työpäivää ja

työviikkoa pidentämällä. Erinomaisuuteen pyrkivässä organisaatiossa ylintä johtoa arvostetaan, kunnioitetaan ja jopa ihaillaan. Johtajan tai esimiehen nostaminen jalustalle saattaa kuitenkin entisestään lisätä hänen paineitaan.

Jalustalle nostaminen saattaa etenkin esimiehen persoonasta riippuen tuottaa paineita täyttää ylimmän johdon kohtuuttomatkin odotukset. On myös mahdollista, että ylisuurten odotusten äärellä esimies kokee yksinäisyyttä ja saattaa uupua pyrkiessään saamaan organisaation jäsenet aina vain saavuttamaan parempia tuloksia. Vauhdin ja onnistumisen huumassa sekä tavoiteltaessa aina vaan parempaa menestystä kukaan organisaatiossa ei välttämättä halua tunnistaa jaksamiseen liittyviä ongelmia, jolloin niihin tarttuminen viivästyy. Tällaisessa tilanteessa työyhteisön vahvuutta voi pyrkiä rakentamaan erityisesti luottamuksen ja avoimuuden varaan, mikä auttaa ongelmien esiintuomisessa ja niiden käsittelyssä.

Tasapainoisessa johtamistodellisuudessa keskiytään tekemiseen ja asioiden aikaansaamiseen. Ihmisiä kohdellaan asiallisesti, johtamiseen kuulu olennaisena osana avoimuus ja läpinäkyvyys. Esimiestyötä arvostetaan ja esimiestyön keinoin puututaan esiin tuleviin asioihin, mahdollisesti jopa ennakoivasti. Kuormittavuus tällaisessa johtamistodellisuudessa saattaa syntyä siitä, että vaikka organisaation jäsen alaisena tai esimiehenä saa vastuuta, ei organisaatiossa ole tarjota etenemismahdollisuuksia.

Johtamistodellisuus, jossa johtaminen on näennäistä, tuottaa ristiriitaisia tunteita ja turhautuneisuutta. Alaisten näkökulmasta esimiehet keskittyvät vain omiin töihinsä ja vaikuttavat pois-aoilevilta. Alaisten työn kuormittavuus saattaa syntyä tunteesta, että heidät on jätetty yksin, ilman riittävää tukea ratkaisemaan ongelmia ja tekemään liian isoja päätöksiä. Esimiehet puolestaan kokevat riittämättömyyttä sekä ajan että esimiestyöosaamisen suhteen. Esimiehet eivät saa ylimmältä johdolta riittävästi tukea tehtäviinsä, mikä saattaa aiheuttaa ahdistusta ja uupumista. Yhteistoiminnan yrityksiä leimaa puhumattomuus: organisaation jäsenten välisiä ristiriitoja ei jakseta tai haluta ratkoa. Vaarana on, että ihmisten

väliset suhteet tulehtuvat siten, että organisaation toiminta hankaloituu tai jopa lamaantuu.

Anarkistinen johtamistodellisuus perustuu pelolla johtamiseen. Alaiset pelkäävät itsensä ja toistensa puolesta, ja kaikki organisaation jäsenet varautuvat epämiellyttäviin yllätyksiin. Ihmisten välisiä suhteita leimaa vahva epäluottamus, eikä esimiesten ja alaisten tai kollegoiden välinen selkään puukottaminen ole tavatonta. Korostunut tiukoilla tavoitteilla ja pelkillä numeroilla johtaminen on tavanomaista tällaisessa johtamistodellisuudessa. Vahva negatiivinen tunnelataus syö energiaa ja kuormittaa kaikkia työyhteisön jäseniä.

Anarkistisessa organisaatiossa jopa vahvasti narsistinen johtaja saattaa menestyä hyvin, ainakin jonkin aikaa. Pelolla johdetussa yrityksessä keski-johto kuormittuu erityisen paljon, koska se sekä vastaanottaa ylimmän johdon purkaukset että kuuntelee ja työstää alaisten tunnepurkauksia. Myös alaiset ovat todennäköisesti väsyneitä ja turhautuneita. Pitkään jatkuessaan anarkistinen johtamistodellisuus tekee sairaaksi organisaation ohella valtaosan sen jäsenistä. Kun anarkistinen johtaminen vakiintuu organisaatiokulttuuriin, voi pahimmillaan käydä niin, että johtajan tai esimiehen vaihtaminenkaan ei nopeasti paranna tilannetta.

Myös johtamistodellisuudet muuttuvat

Tarinalliset johtamistodellisuudet harvoin toteutuvat puhtaina muotoina edellä kuvatuilla neljällä tavalla. Tästä huolimatta eri johtamistodellisuuksien piirteitä voi tunnistaa omassa organisaatioissaan, erilaisissa johtamistilanteissa ja erilaisten esimiesten ja alaisten välillä. Harvoin minkään organisaation johtamistodellisuus on staattinen, vaan se myöskin muovautuu suhteessa työyhteisöön ja ympäristöön.

Joskus johtamistodellisuus voi muuttua johtajien ja johtamiskäytäntöjen vaihduttua nopeastikin, tai silloin kun organisaation yksikkö yhdistyy toiseen yksikköön. Erityisesti organisaation ylin johto vaikuttaa vahvasti johtamistodellisuuden muotoutumiseen, minkä vuoksi organisaation ylimmän johdon vaihtuminen saattaa muuttaa johtamistodellisuutta radikaalistikin.

Lähiesimiestyöllä on usein kuitenkin kaikkein keskeisin vaikutus siihen, miten esimiehen suorat alaiset kokevat oman työnsä kuormittavuuden. Esimiehillä on asemaan perustuvaa valtaa, joka asettaa odotuksia ja velvoitteita toiminnalle ja käyttäytymiselle. Mutta kuten uusimmat johtamisopit osoittavat, myös alaisilla on oma vastuunsa johtamistodellisuuden rakentamisessa. Erinomaisuuteen pyrkivissä organisaatioissa alaisilta odotetaan aktiivista osallistumista, vastuun ottamista omasta työstään ja oman osuuden tekemistä koko työyhteisön hyvinvoinnin eteen. Pelkkä omaan hyvinvointiin keskittyminen ei välttämättä organisaatiolle riitä.

Vaikka johtamisessa ollaan siirtymässä vuorovaikutteiseen, osallistuvaan ja jaettuun johtamiseen, voi silti syntyä tilanteita, joissa johtaja tai esimies keskittää valtaa itselleen ja käyttää sitä organisaation näkökulmasta vahingollisella tavalla. Hyvin johdetuissa organisaatioissa on oleellista vaalia ja pitää arvossa hyvin toimivia esimies-alaisuuksia. Tähän liittyy yhtäältä esimiesten osoittama arvostus alaisiaan kohtaan ja toisaalta alaisten osoittama arvostus esimiehiä ja heidän työtään kohtaan. Hyvin toimivaa johtamistodellisuutta ei ole syytä pitää itsestään selvänä, sillä ilman jatkuvaa panostamista johtamisen kehittämiseen ei työyhteisö kehity.

Kun organisaatio käy läpi suuria muutoksia, esimerkiksi yhdistyy toiseen organisaatioon tai kun organisaatiota saneerataan kovalla kädellä, saattaa johtamistodellisuus muuttua nopeasti tyystin toisenlaiseksi kuin ennen. Pahimmillaan organisaatio kriisiytyy, ja silloin tarvitaan nopeasti asianmukaista apua työterveyshuollosta. Avun on kohdistuttava yksittäisten ahdistus- ja uupumisoreista kärsivien auttamisen lisäksi organisaation kokonaisuutena. Mukaan on saatava alaiset, esimiehet ja ylin johto. Riittävän laajojen ja oikea-aikaisten toimenpiteiden avulla voidaan tehokkaasti auttaa organisaation jäseniä sopeutumaan uuteen tilanteeseen ja alkaa rakentaa uutta johtamistodellisuutta.

Johtamistodellisuuden muutokset näkyvät organisaation jäsenten välisissä suhteissa, kokemuksessa oman työn merkittävyydestä ja kokemuksessa siitä, kuinka merkityksellistä ja arvos-

tettua oma työpanos on. Toisinaan muutos saattaa olla vain intuitiivinen tunne siitä, että asiat ovat toisin kuin ennen. Erityisen haastavia ovat tilanteet, joissa johtamistodellisuus muuttuu aiempaa huonommaksi vähitellen ja on vaikea sanoa, mikä oikeastaan on muuttunut. Tästä huolimatta muutos huonompaan saattaa aiheuttaa pettymyksen, luovuttamisen ja näköalattomuuden tunteita kaikissa organisaation jäsenissä. Pitkittyessään työyhteisön huono ilmapiiri saattaa johtaa kasvavaan sairasteluun.

Tällaisissa tilanteissa on todennäköistä, että jaksavimmat ihmiset pelastavat itsensä eli vaihtavat työpaikkaa. Jos työpaikan vaihdos ei onnistu, jaksavimmat saattavat suunnata energiansa johonkin muuhun, kuten harrastuksiin ja vapaa-aikaan. Organisaation toiminnalle tällainen kehitys on vaarallista, sillä toiminnan jatkuva kehittäminen lamaantuu ja kilpailukyky kärsii. Seurauksena voi olla negatiivinen kierre, jota on vaikea oikaista.

Jokapäiväinen johtaminen

Johtajien ja työntekijöiden ja etenkin lähiesimiesten ja alaisten väliset suhteet ja niihin liittyvä vuorovaikutus ovat johtamisen ja johtajuuden keskeisiä elementtejä. Luottamus on puolestaan johtamiseen liittyvien suhteiden perusta. Luottamuksen vaalimiseksi on syytä kiinnittää huomiota erityisesti jokapäiväisiin vuorovaikutuskäytäntöihin ja siihen, miten niissä rakennetaan jatkuvasti molemminpuolista luottamusta ja keskinäistä kunnioitusta työorganisaation kaikilla tasoilla.

Uusimman ymmärryksen mukaan niin johtajat kuin työntekijätkin osallistuvat johtamiseen. Molemmilla osapuolilla on tällöin vastuu ja valta sen suhteen, minkälaisia johtaminen ja esimiestyö ovat ja miten ne voivat mahdollisimman hyvin palvella työssä suoriutumista.

Johtamisessa ja esimiestyössä kuunteleminen ja läsnäolo ovat keskeisiä asioita, joihin on syytä varata aikaa. Työntekijöiden odotukset johtamista ja esimiestä kohtaan saattavat joskus olla hyvinkin

erilaiset kuin esimiehen omat käsitykset samasta asiasta. Ja odotukset tuottavat usein pettymyksiä. Niitä voi lieventää se, että johtajien ja työntekijöiden välillä on hyvä vuorovaikutus. Lisäksi tarvitaan erityisiä kohtaamisia, joissa voidaan rakentaa luottamusta ja vähentää epävarmuutta sekä epäsuhtaisia odotuksia johtamista, esimiestyötä ja alaisena toimimista kohtaan.

Arvostavaa johtamiskulttuuria rakennettaessa huomio kiinnitetään erityisesti johtamiseen liittyviin puhetapoihin ja kielenkäyttöön. Kunnioittava puhetapa, aktiivinen huomion kiinnittäminen myönteisiin asioihin ja huumorin salliminen edistävät hyvää johtamisilmapiiriä. Joissakin organisaatioissa sanotaan sloganina, että ”puhumme vain hyvää toistemme selän takana”.

Arvostavassa johtamiskulttuurissa korostetaan, että tavat, joilla työyhteisössä puhutaan työkavereista ja esimiehistä, vaikuttavat merkittäväällä tavalla siihen, minkälaiseksi johtamisen ilmapiiri muotoutuu. Työyhteisössä, jossa työyhteisön jäsenet arvostavat toinen toisiaan, pystytään todennäköisesti myös ratkaisemaan ristiriitailanteita joustavasti ja rakentavasti.

Johtaminen ja johtajuus saavat voimansa ja lopulta myös muuttuvat työorganisaatioiden arkisissa käytännöissä ja rutiineissa. Palaverikäytännöt, sähköpostikommunikointi, raportointikäytännöt ja arviointikeskustelut ja niiden sujuvuus rakentavat tehokkaasti johtamistodellisuutta. Esimerkiksi kokeileva käytäntöjen uudistaminen saattaa sopivassa mitassa toteutettuna lisätä joustavuutta ja avoimuutta suhtautumisessa muutoksiin ja vahvistaa myönteistä yhdessä tekemisen energiaa organisaatiossa. Rutiinit ja toistot luovat kuitenkin turvallisuuden tunnetta. Tämän vuoksi joissakin tilanteissa on tärkeää ylläpitää totuttuja käytäntöjä, kun taas toisissa tilanteissa voi rohkeammin kannustaa kokeilemaan uutta.

Muuttuvassa työorganisaatiossa johtamisen voikin ajatella perustuvan jonkinlaiselle rutiinien ja uudistumisen yhdistelmälle, jolle etsitään kuhunkin tilanteeseen sopivaa tasapainoa. Jonkinlaista tasapainoa tavoitellaan johtamisen avulla, mutta muuttuvassa ympäristössä siihen on kuitenkin mahdotonta löytää täysin pysyvää ratkaisua.

Harjoitus

Harjoituksen tavoitteena on nostaa esille työhön ja johtamiseen liittyviä ulottuvuuksia. Harjoituksen voi tehdä yksin tai ryhmässä. Harjoitusta voi käyttää pohjana työorganisaatiossa käytävälle yhteiselle keskustelulle.

Pohdi ja kirjoita paperille:

- A) Miten koet oman työsi, työyhteisösi ihmissuhteet ja näihin liittyvän johtamisen?
 - B) Kehen luotat työorganisaatiossasi; kenen puoleen käännyt ongelmatilanteissa?
 - C) Minkälainen on sinulle hyvä työpäivä ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat? Kuinka usein hyviä työpäiviä on?
 - D) Kenellä on vastuu siitä, että työpäivät ovat hyvä ja palkitsevia? Mitä pitäisi tapahtua, että tällaisia työpäiviä voisi olla usein?
- Eri ihmisten vastaukset edellä oleviin kysymyksiin voivat olla keskenään hyvinkin erilaisia sen

mukaan, liittyykö vastaajan työhön esimiestyö- tai johtamistehtävävastuita tai muita vastuullisia tehtäviä. Tähän liittyy suoraan ja välillisesti raportivien alaisten määrä, budjettivastuu ja velvollisuus osallistua erilaisiin kehittämistehtäviin. Vastaavasti työntekijät, joilla ei ole omia alaisia, saattavat kuitenkin olla vastuussa suuristakin asiantuntijaosaamista vaativista kokonaisuuksista.

Työn kuormittavuus liittyy usein ihmisten välisiin suhteisiin työyhteisössä. Oleellisia tässä yhteydessä ovat kollegiaaliset suhteet, suhde omaan esimieheen, suhde alaisiin ja suhteet työkalveriin laajemminkin. Harjoituksessa luottamukseen liittyvä pohdinta lisää ymmärrystä työorganisaation jäsenten välisestä dynamiikasta. Hyvään työpäivän liittyvä pohdinta puolestaan auttaa miettimään, mitä voi itse tehdä ja mitä voi pyytää muita organisaation jäseniä tekemään, että työyhteisön johtaminen olisi kunnossa.