

## Alaistaidoilla työhyvinvointia

Nykyään korostetaan erityisesti alaistaitojen merkitystä työhyvinvoinnin ja koko työyhteisön tuloksellisuuden kannalta. Erityisesti asenteilla on ratkaiseva merkitys alaistaidoissa. Avoin suhtautuminen uuden oppimiseen on avainasemassa.

Esimiehen ja alaisen suhde on vuorovaikutusta. Esimieheen ladataan kuitenkin todella paljon odotuksia ja vaatimuksia. Sen vuoksi ei olekaan ihme, että esimiesasemassa toimiva voi kokea riittämättömyyden tunteita. Esimiehellä on myös tietty vastuu työhyvinvoinnin ylläpitämisestä ja parantamisesta.

Työkyvyn ja työhyvinvoinnin taustatekijöitä ovat onnistunut esimies-alaissuhde ja oikeudenmukainen, tasa-arvoinen sekä yhdenvertainen johtaminen. Esimiehen merkitys työntekijöiden sekä työyhteisön hyvinvoinnille on huomattava. Kiinnostavaa on, että esimies luo kunkin alaisen kanssa oman, ainutlaatuisen esimies-alaisuuden eli ei ole olemassa kaikkia alaisia koskevaa johtamistyyliä.

Sekä esimiehellä että alaisella on mahdollisuus vaikuttaa syntyvään vuorovaikutussuhteeseen. Työn hallinnan näkökulmasta työntekijän hyvät vaikutusmahdollisuudet johtamiseen lisäävät työhyvinvointia. Jotta työntekijän vaikutusmahdollisuudet voisivat toteutua ja tuottaa hyvinvointia, esimiehen on suostuttava ja sitouduttava vuorovaikutukseen. Päivi Rauramon (2008) mukaan esimiehellä on velvollisuus tarkkailla työympäristöä, työtapojen turvallisuutta ja työyhteisön tilaa. Esimiehellä on suuri vastuu alaisen työkuormituksesta, jolloin esimies huolehtii, että työn kuormitus on sopivaa, ennaltaehkäisee ja auttaa selviytymään liialliselta kuormittumiselta. Taitava esimies tai taitava alainen ei yksinään saa aikaan onnistunutta johtajuutta tai työhyvinvointia, vaan prosessiin tarvitaan molemminpuolista myötävaikutusta (Rehnbäck & Keskinen 2005).

Nykyään korostetaan erityisesti alaistaitojen merkitystä työhyvinvoinnin ja koko työyhteisön tuloksellisuuden kannalta. Mitä alaistaidoilla oikeastaan tarkoitetaan? Termillä alaistaidot ei ole englanninkielessä suoraa vastinetta. Lähinnä vastaava termi on ns. organisaatiokansalaisuus (organizational citizenship behavior), jolla tarkoitetaan käyttäytymistä, joka edistää työyhteisön toiminnan sujuvuutta ja keskinäistä kanssakäymistä (Deluga 1994). Sana alainen herättää suomenkielessä usein negatiivisia tunteita (se tuo monen mieleen sanan alamainen). Alkuperäisessä merkityksessään sana alaistaito viittaa organisaatiohierarkiaan, jossa työntekijät sijaitsevat arvoasteikossa esimiehensä alapuolella. Sana alainen on esimiesroolin vastinpari. Työntekijä ja esimies muodostavat esimies-alaisuuden, jossa esimies toteuttaa esimiestäitoja ja työntekijä alaistaitoja.

Professori Soili Keskinen (2005) mukaan alaistaidoilla tarkoitetaan velvollisuutta huolehtia työpaikan viihtyisyydestä ja resurssien järkevästä käytöstä. Siihen kuuluu myös yhteistyö työkaverien ja esimiesten kanssa, mielipiteen ilmaiseminen, jotta asioita voidaan viedä eteenpäin sekä aktiivinen osallistuminen työpaikan kehittämistyöhön. Alaistaidot tarkoittavat myös keinoja ja mahdollisuuksia vaikuttaa työntekijän näkökulmasta ensinnäkin johtamiseen (esimies-alaisuuteen) ja toiseksi perustehtävän tekemiseen. Työntekijällä esimerkiksi saattaa olla enemmän tietoa työsuoritusta rajoittavista tai edistävästä seikoista kuin hänen esimiehellään: työntekijän vastuulla on kertoa esimiehelleen työn kehittämisen ideoistaan ja esimiehellä on velvollisuus tarttua ideoihin, harkita niiden toteuttamismahdollisuuksia ja edistää työn jatkuvaa laadun arviointia ja siihen pohjautuvaa työsuorituksen parantamista.

Alaistaitojen kehittämiseen vaikuttavat sekä yksilölliset tekijät, kuten persoonallisuus, kyvyt ja motivaatio, että myös yhteisölliset tekijät, kuten ilmapiiri ja esimiestyö. Alaistaitojen kehittäminen aiheuttaa veloitteita sekä esimiehille että alaisille. Huonon esimiehen alaisuudessa työntekijän on vaikeaa kehittää ja toteuttaa alaistaitojaan, mutta toisaalta hyväkään esimies ei pysty opettamaan

työntekijälle alaitaitoja, jos työntekijän asenne on negatiivinen eikä alaisella ole motivaatiota kehittyä. Esimiehen vastuulla oleva perehdyttäminen työtehtäviin, työympäristöön ja työtovereihin on ensimmäinen askel hyvien alaitaitojen kartuttamiseksi. Jatkuva perustehtävän ja sen tavoitteiden selkiyttäminen, työtehtävien keskinäinen priorisointi ja palautteen antaminen tehtävien suorittamisesta ovat olennaisia keinoja, joilla esimies voi ylläpitää työntekijöiden hyviä alaitaitoja. Vaikka kummankin panos on tärkeä, tässä artikkelissa halutaan painottaa nimenomaan sitä, miten työntekijä voi itse kehittää alaitaitojaan.

Erityisesti asenteilla on ratkaiseva merkitys alaitaidoissa. Asenteiden muuttamiseksi itsereflektointi eli omien uskomusten, asenteiden, käsitysten ja toiminnan pohdiskelu tarjoaa yhden käyttökelpoisen tavan. Asenteet eivät ole välttämättä pysyviä, vaikka tie asenteiden muuttamisesta käyttäytymisen muuttamiseen saattaa olla pitkä. Kannattaa pohtia, miten hyvin omat toimintatavat ja asenteet edistävät työn tekemistä ja yhteistyötä (Silvennoinen & Kauppinen 2006). Työntekijä itse vastaa oman vastuullisen asenteensa ylläpitämisestä työtään kohtaan. Esimies puolestaan edesauttaa vastuullisen asenteen muodostumisessa antamalla henkilökunnalle riittävästi tietoja työtehtäviin liittyvistä mahdollisista muutoksista ja antamalla työntekijöiden osallistua päätöksentekoon. Näillä keinoilla esimies voi edistää työntekijöiden yhteisvastuun kehittymistä, mikä on olennainen osa alaitaitoa (Keskinen 2005). Alaitaito kehittyy ammattitaidon tapaan kokemuksen myötä, mikä ei kuitenkaan tapahdu automaattisesti, vaan edellyttää työntekijän omaa halua kehittyä.

Varsinkin nykyisin, kun muutokset ovat jatkuvia ja nopeita, on hyvä valmistautua kyseenalaistamaan omia toimintatapojaan ja kehittämään työtään. Avoin suhtautuminen uuden oppimiseen on avainasemassa. Tärkeää on tukea ja auttaa esimiestä ja muita työyhteisön jäseniä heidän tehtävissään, ottaa vastaan palautetta ja arvioida omaa toimintaansa sekä sen vaikutuksia. Lisäksi tulisi olla aloitteellinen eli informoida esimiestä työn ja työolosuhteiden keskeisistä asioista ja kehittämiskohteista.

Erityisesti alaitaitoihin kuuluvat tekijät, kuten omasta hyvinvoinnista huolehtiminen sekä työhön ja organisaatioon sitoutuminen ovat Keskinen (2005) tutkimuksen perusteella tekijöitä, jotka vaikuttavat henkiseen hyvinvointiin. Tärkeää on että työntekijä huolehtii hyvinvoinnistaan myös työn ulkopuolella, koska arkiuupumus saattaa olla syynä siihen, että töissä ei jakseta.

Esimiehen ja alaisen välinen luottamus on yksi tärkeimmistä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Taustalla on psykologinen sopimus, joka voidaan lyhyesti määritellä henkilökohtaiseksi ja sanattomaksi sopimukseksi siitä, mitä työsuhteen eri osapuolet (esimies ja alainen) ovat valmiita työssään tekemään ja mitä he toisiltaan odottavat (ks. esim. Guest 2004; Lee & Liu 2009). Usein työntekijöillä on mielikuva ihanne-esimiehestä ja he vertaavat omaa esimiestään tähän. Mitä paremmin esimies vastaa mielikuvaa, sitä paremmaksi esimies-alaisuhde muodostuu (Työturvallisuuskeskus 2015).

Hyvää alaitaitoa toteuttava työntekijä osaa olla kohtuullinen esimiestään kohtaan. Alaisen tulisi kertoa esimiehelleen omista odotuksistaan ja arvioida esimieskäsitystensä realistisuutta. Asian ilmaisee osuvasti eräs työntekijä vastatessaan kysymykseen, mitä työntekijä voi tehdä tullakseen hyvin johdetuksi: ”Ymmärtää, että johtajan tarkoitus on johtaa taloa eikä se aina ole miellyttävää.” Esimies ei voi vastata jokaisen työntekijänsä ihannemielikuvaa, joten työntekijöiden odotusten jäsentäminen voi parantaa koettua esimies-alaisuhdetta merkittävästi.

Kaiken kaikkiaan alaitaitojen kehittäminen on tärkeää, sillä hyvät alaitaidot lisäävät sekä alaisen että esimiehen hyvinvoinnin kokemuksia ja auttavat täten kaikkia työyhteisön jäseniä jaksamaan paremmin työssä.

Lähteet:

Deluga, R.J.(1994). Supervisor trust building. leader-member exchange and organizational citizenship behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*,67, 315-326.

Guest, D. E. 2004. The Psychology of the Employment Relationship: An Analysis Based on the Psychological Contract. *Applied Psychology*, 53 (4), 541 – 555.

Keskinen, S. 2005. Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Polemia-sarjan julkaisu nro 59. Helsinki: Kunnallisan kehittämissäätiö.

Lee, H.-W. & Liu, C.-H. 2009. The relationship among achievement motivation, psychological contract and work attitudes. *Social Behavior & Personality*, 37 (3), 321 – 328.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat: viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.

Rehnbäck, K. & Keskinen, S. 2005. Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla. Kuntatyö kunnossa. Kuntien eläkevakuutus.

Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2007. Kehity alaisena - onnistuneet alaistaidot käytännössä. Jyväskylä: Tammi.

Työturvallisuuskeskus (2015). Työyhteisötaidoilla tulosta -verkkosivu. Luettu 13.2.2015 osoitteesta [www.tkk.fi/Työelämän\\_kehittäminen](http://www.tkk.fi/Työelämän_kehittäminen).

Paula Kivelä, liiketoiminta ja palvelut  
paula.kivela@tamk.fi  
yhteiskuntatieteet, liiketalous ja hallinto  
yliopettaja, asiantuntijuusalueet yrittäjyys ja johtaminen

Mirva Kolonen, terveystieteet  
mirva.kolonen@tamk.fi  
hoitotiede, hallinto  
lehtori, asiantuntijuusalueet työhyvinvointi ja johtaminen