

# Miksi esihenkilöt kuormittuvat?

Onko esihenkilöillä oikeuksia vai ainoastaan velvollisuuksia?

Kehittämiseen ei riitä se, että esihenkilöitä valmennetaan jaksamaan paremmin toimimattomassa arjessa.

**Arki pitää laittaa kuntoon.** Tämä on ainoa kestävä keino esihenkilöiden työssä jaksamiseen ja kuormittumisen hallintaan.

**i** Kestävän työhyvinvoinnin perusta pitää olla kunnossa ja toteutua - myöskin esihenkilötyössä.

**DreamLeader<sup>®</sup>**

Modernin johtamisen ja työyhteisön kehittäjä



Perusta

# Esihenkilön oikeudet ovat esihenkilön työssä jaksamisen, kuormituksen hallinnan ja työhyvinvoinnin perusta.

Suomalaisessa työelämässä esihenkilöiltä vaaditaan tällä hetkellä enemmän kuin koskaan. Heidän odotetaan venyvän, jaksavan, ratkaisevan ongelmat, kantavan vastuun ihmisistä, tuloksista ja muutoksista – kaikki tämä samaan aikaan.

Silti yksi kysymys jää lähes aina kysymättä: **mitä oikeuksia esihenkilöllä oikeastaan on?**

Esihenkilö nähdään helposti roolina, tehtävänä tai vastuunkantajana. Harvemmin työntekijänä, jonka jaksaminen syntyy samoista asioista kuin kaikkien muidenkin. Jos tämä unohtuu, esihenkilön kuormitus kasvaa – eikä tätä ratkaista koulutuksilla tai neuvoilla, jotka jäävät sille tasolle, että "priorisoi työtäsi."

# Onko kestävästä työhyvinvoinnin perusta kunnossa?

## Mitä esihenkilön oikeuksilla tarkoitetaan?

Esihenkilön oikeudet ovat **rakenteellisia edellytyksiä**, jotka mahdollistavat kestävästä työn. Ne eivät ole etuoikeuksia, vaan johtamisen perusasioita.

Keskeiset oikeusalueet ovat:

1. oikeus olla työntekijä ja palautua
2. oikeus johtaa ja tulla johdetuksi
3. oikeus toimiviin johtamisen rakenteisiin
4. oikeus sujuvaan omaan työhön
5. oikeus mielekkääseen työn sisältöön
6. oikeus osaamisen ja esihenkilökyvykkyyden kehittämiseen
7. oikeus toimivaan työyhteisöön
8. oikeus itsensä johtamiseen ja rajojen asettamiseen
9. oikeus psykososiaalisen kuormituksen hallintaan

**Näiden tekijöiden toteutuminen tai puuttuminen ratkaisee, onko esihenkilötyö kestävä vai kuormittavaa.**

Oikeus olla työntekijä

# Ei vain rooli tai vastuun kantaja

Esihenkilö on työntekijä siinä missä muutkin. Tämä perusoikeus unohtuu yllättävän usein.

**Esihenkilöllä on oikeus:**

- työlainsäädännön mukaisiin työntekijän oikeuksiin
- erottaa työ ja vapaa-aika
- omaan elämään työn ulkopuolella
- voida hyvin omassa työssään
- kohtuulliseen kuormitukseen ja palautumiseen



Ilman tätä perustaa kaikki muu kuormituksen hallinta on kosmeettista.

# Oikeus johtaa ja oikeus tulla johdetuksi

Esihenkilö ei ole yksin vastuussa johtamisesta.

## Esihenkilöllä on oikeus:

- toteuttaa työnantajan direktio-oikeutta lain ja sisäisten pelisääntöjen puitteissa
- selkeään mandaattiin ja vastuiden määrittelyyn
- siihen, että esihenkilötyötä johdetaan
- omaan esihenkilöön ja toimivaan tukeen
- tulla ohjatuksi, priorisoiduksi ja tuetuksi



📄 👉 Ilman omaa johtamista esihenkilö jää yksin paineiden väliin.

# Oikeus toimiviin johtamisen rakenteisiin

Esihenkilön kuormitus syntyy harvoin ihmisistä – se syntyy rakenteista.

## Toimivat rakenteet

Oikeus toimiviin johtamisen rakenteisiin ja johtamisen ketjuun

## Selkeät tavoitteet

Oikeus selkeisiin tavoitteisiin, prioriteetteihin ja päätöksentekoon

## Sujuva arki

Oikeus työhön, joka ei perustu jatkuvaan tulipalojen sammuttamiseen

## Tukevat prosessit

Oikeus rakenteisiin, jotka tukevat arjen sujuvuutta

📄 👉 Rakenteet joko suojaavat esihenkilöä – tai kuluttavat loppuun.



## Oikeus sujuvaan omaan työhön

Esihenkilötyö ei saa olla jatkuvaa selviytymistä arjessa.

**Esihenkilöllä on oikeus:**

- selkeään työnkuvaan ja realistisiin odotuksiin
- sujuviin prosesseihin ja toimiviin työvälineisiin
- vaikuttaa omaan työhönsä ja sen organisointiin
- työn tekemisen rauhaan ilman jatkuvia keskeytyksiä
- siihen, ettei työmäärä ole pysyvästi kohtuuton

📄 👉 Kuormitus kasvaa, jos työ ei koskaan ole hallittavissa.

Oikeus mielekkääseen työn sisältöön

# Työ kuormittaa, kun se koetaan merkityksettömäksi



## Merkityksellisyys

Oikeus kokea oman työnsä merkitykselliseksi ja mielekkääseen työn sisältöön



## Kehittyminen

Oikeus kehittää omaa työtään ja oppimiseen myös esihenkilönä



## Vaikutukset

Oikeus nähdä työnsä vaikutukset ja tulokset



👉 Merkityksettömyys on yksi kovimmista kuormitustekijöistä.



## Oikeus osaamisen ja kyvykkyyden kehittämiseen

**Esihenkilöksi ei synnytä – siihen kasvetaan.**

**Esihenkilöllä on oikeus:**

- toimivaan perehdytykseen esihenkilötyöhön
- kehittää esihenkilöosaamista, ei vain asiantuntijuutta
- jatkuvaan oppimiseen ja tukeen muutostilanteissa
- saada aikaa oppia, ei vain vaatimuksia osata

📄 👉 Kuormitus kasvaa, kun vaatimukset kasvavat mutta osaamisen tuki ei.

# Oikeus toimivaan työyhteisöön ja yhteisölliseen työhön

Yksin ei johdeta ketään pitkään, eikä kaikki työyhteisön ongelmat johdu esihenkilöistä.

## Toimiva yhteisö

Oikeus toimivaan työyhteisöön ja sujuvaan yhteisölliseen työhön

## Luottamus

Oikeus luottamukseen, arvostukseen ja avoimuuteen

## Yhteistyö

Oikeus yhteistyöhön, ei jatkuvaan vastakkainasetteluun

## Tuki

Oikeus siihen, ettei hän jää yksin ristipaineisiin

📄 👉 Sosiaalinen kuormitus on usein näkymätöntä – mutta kuluttavaa.



Oikeus itsensä johtamiseen ja rajojen asettamiseen

# Esihenkilön ei tarvitse olla kaikkivoipa, itsensä ylittäjä

Esihenkilöllä on oikeus:

- mahdollisuuteen johtaa itseään
- rajata omaa työtään ja ajankäyttöään
- sanoa ei kohtuuttomille vaatimuksille
- tunnistaa omat rajansa ilman syylistämistä



📄 👉 Itsensä johtaminen ei ole yksilön selviytymiskeino, vaan rakenteiden mahdollistama taito.

# Oikeus psykososiaalisen kuormituksen tunnistamiseen ja hallintaan

**Kuormitus ei ole heikkoutta – se on signaali.**



---

## Tunnistaminen

Oikeus psykososiaalisen kuormituksen tunnistamiseen



---

## Toimenpiteet

Oikeus kuormitusta vähentäviin toimenpiteisiin



---

## Avoin keskustelu

Oikeus siihen, että kuormituksesta puhutaan rakenteellisena ilmiönä



---

## Varhainen tuki

Oikeus tukeen ennen uupumista, ei vasta sen jälkeen



👉 Työhyvinvointi ei ole palkinto, vaan edellytys kestäväälle työlle.



**Esihenkilö ei kuormitu siksi, että hänellä on liikaa velvollisuuksia.**

**Esihenkilö kuormittuu, kun häneltä puuttuvat oikeudet.**

Jos organisaatiossa halutaan aidosti puhua esihenkilöiden jaksamisesta, keskustelu ei voi alkaa yksilöistä. Sen täytyy alkaa johtamisesta, rakenteista – ja oikeuksista, jotka mahdollistavat kestäväen työn.

**Vasta silloin työhyvinvointi lakkaa olemasta toive ja siitä tulee seuraus. Myöskin esihenkilötyössä.**

Kehittymisen polku

# Onko Teillä ongelmia esihenkilöiden työssä jaksamisessa?

## Miten voitte kehittyä vaikuttavalla ja tuloksellisella tavalla?

**i** **Kehittymiseen ei riitä** se, että esihenkilöitä autetaan tai valmennetaan jaksamaan paremmin toimimattomassa arjessa. Kyse on siitä, että tuo arki pitää laittaa kuntoon. **Tämä ei ole mielipidekysymys.** Kyse ei ole siitä onko asiat hyvin vain huonosti, ollaanko tyytyväisiä vai tyytymättömiä. Kyse on siitä toteutuvatko nämä asiat arjessa vai ei?

**Eli onko kestävä työhyvinvoinnin perusta kunnossa – myöskin esihenkilötyössä.** Jos ei ole, niin sitten puuttuvat palaset pitää rakentaa ja tuoda arkeen.

# Tuloksellisen ja vaikuttavan kehittämistyön vaiheet



## 1. Nykytila läpinäkyväksi

Kartoitetaan lähtötilanne ja tunnistetaan vahvuudet ja kehittämiskohteet sekä sisäisen tilannekuvan erot.



## 2. Vaikuttavuusanalyysi

Analysoidaan tilanne ja määritellään vaikuttavuustavoitteet.



## 3. Tietoja ja taitoja kehittämiseen vaikuttavan valmennuksen keinoin

Rakennetaan osaamista kohdennetulla valmennuksella.



## 4. Vaikuttavia toimenpiteitä yhteiskehittämisen keinoin

Kehitetään ratkaisuja yhdessä esihenkilöiden kanssa.



## 5. Kehittämistoimenpiteet arkeen johtamisen keinoin

Viedään kehittämistyön tulokset käytäntöön johtamisen keinoin.



## 6. Läpinäkyvyys tekemiseen ja johtamiseen johtamisjärjestelmän keinoin

Varmistetaan kehittämisen vaikuttavuus ja jatkuvuus systemaattisella johtamisella.

# Haluatko maksuttoman demon ja analyysin esihenkilöidenne työssä jaksamisen tilasta? Onko kestävän työhyvinvoinnin perusta kunnossa?

Ota yhteyttä, niin keskustellaan asiasta tarkemmin.

## Lupaan, että maksuton analyysi

- valaisee esihenkilöiden työssä jaksamisen kokonaisuuden
- synnyttää oivalluksia
- ohjaa kehittämistyönne oikeaan suuntaan

## Yhteystiedot

**Tomi Kasurinen**

050 3615121

[tomi.kasurinen@arter.fi](mailto:tomi.kasurinen@arter.fi)

Senior Key Account Manager, Executive Advisory – DreamLeader  
Service Portfolio

<https://www.arter.fi/palvelut/johtaminen>

DreamLeader on nyt Arter Oy:n johtamisen kehittämisen konsepti. Yhdistimme sujuvan arjen ja uudistavan johtamisen toisiinsa.

**DreamLeader<sup>®</sup>**

Modernin johtamisen ja työyhteisön kehittäjä

Haluatko lukea aiheesta lisää?

# Huonosta johtamisesta puhutaan jatkuvasti, mutta mitä on hyvä johtaminen?

Lue blogini:

<https://www.artter.fi/mita-on-hyva-johtaminen/>

