

Opinnäytetyö AMK

Liiketalous

NLIIBS13 Markkinointi

2017

Stella Ekström

ESIMIESTYÖN SISÄLTÖJÄ ETSIMÄSSÄ

Stella Ekström

ESIMIESTYÖN SISÄLTÖJÄ ETSIMÄSSÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia esimiestyön kokonaisuutta, esimieheksi ryhtymisen syitä, esimiestyön keskeistä sisältöä sekä esimiestyössä kokemuksen myötä tapahtuvaa kehitystä. Tutkimusongelma – onko yhtä oikeaa tapaa tehdä esimiestyötä - selvitetään johtamisen teoreettisen viitekehyksen avulla ja teoriaa täydennetään haastattelututkimuksella.

Opinnäytetyön haastattelututkimukseen sovellettiin laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimustulokset saatiin teemahaastatteluiden avulla henkilökohtaisissa tapaamisissa seitsemän kokeneen esimiehen kanssa. Vastauksia käsitellään tutkimuksessa anonymieinä haastateltavien pyynnöstä, koska vastaukset ovat hyvin henkilökohtaisia. Anonymiteetin on tarkoitus suojata haastateltavia myös siinä vaiheessa kun valmis opinnäytetyö jaetaan haastateltaville kiitokseksi tutkimukseen osallistumisesta. Tutkimuksen teorialähteinä olivat esimiestyötä eri näkökulmista käsittelevät kirjat ja nettisivut.

Haastattelututkimus osoitti käytännön esimiestyön sisällön ja painotuksien vaihtelevan toimialasta, esimiestehtävän tasosta, omistuksen määrästä, sukupuolesta ja persoonallisuudesta johtuen. Ei ole siis yhtä oikeaa tapaa tai yhtä oikeaa mallia toimia esimiehenä. Jokainen esimies on erilainen ja omalla tavallaan hyvä, mutta lisätiedon jatkuva hankinta on välttämätöntä ja esimiestaitoja on kehitettävä jatkuvasti työnteon ohella. Ensimmäisinä esimiesvuosina, esimiesten tärkein painotus oli luottamuksen ansaitsemisessa organisaatioissa. Esimies, joka hallitsee johtamisopit ja taitaa juridiset perustiedot, pystyy kuitenkin keskittymään päivittäisen työn lisäksi paremmin vaikka yhteishengen luomiseen kuin huonommin esimiestyöhön valmistautunut kollega.

ASIASANAT:

esimies, johtaminen, kehittyminen, motivaatio, organisaatiot

Stella Ekström

ELEMENTS OF LEADERSHIP

The objective of this thesis is to give a total view of leadership, how an individual chooses to be a superior, what the elements of leadership are and how leadership skills correlate with experience. The research problem is the question- "Is there one right way to be a superior?" The theoretical framework discusses some basic theories, and it is complemented with interview findings.

The thesis has been implemented with qualitative theme interviews conducted with seven experienced superiors in face to face meetings. All the answers will be presented anonymously based on the superiors' own request – this reflects genuine opinions and personal answers. Anonymity is also justified as the thesis will be published and distributed to the superiors interviewed. The theory of leadership is based on literature and web pages.

As a result of the study, it is undeniable that the contents and emphasis of leadership fluctuate according to the differences in the industry, the level of the managerial position, the amount of ownership in the company or just gender or personality. There is not just one right way to lead. All the superiors perform well, but continuous development is still essential. In the beginning of the career, gaining confidence has the highest priority. A superior who is skillful enough to manage juridical questions and knows the basic theories of leadership, is even able to improve the team spirit compared with a superior who struggles with basic problems.

KEYWORDS:

leadership, management, development, motivation, organizations

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 ESIMIES SUUNNANNÄYTTÄJÄNÄ	7
2.1 Uusi esimies ja perehdyttämisen tärkeys	9
2.2 Esimiehen arvot ja asenteet	10
2.3 Esimiehen valta ja vastuu	11
2.4 Esimerkkinä toimiminen ja luottamus	12
2.5 Esimiehen vuorovaikutustaidot	15
2.6 Itsensä johtaminen ja motivointi	16
3 HAASTATTELU TUTKIMUS KÄYTÄNNÖN ESIMIESTYÖSTÄ	21
3.1 Tutkimusmenetelmän valinta	21
3.2 Tutkimuksen toteutus	22
3.3 Tutkimuksen luotettavuus	24
4 TUTKIMUKSEN TULOKSET	26
4.1 Haastateltavien taustatiedot	26
4.2 Ensiaskeleet esimiehenä	27
4.3 Esimiestyön haasteet	32
4.4 Kehittyminen esimiehenä	36
5 POHDINTA	40
5.1 Johtopäätökset	40
5.2 Opinnäytetyöskentely	41
LÄHTEET	43

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset.

Liite 2. Huomioi nämä, ryhtyessäsi esimieheksi.

KUVIOT

Kuvio 1. Esimiehen valitsema suunta (Huhtala 2015,81).

8

Kuvio 2. Esimiestyön vaikutuksia (Kultanen 2016, 2009, 15).

14

TAULUKOT

Taulukko 1. Taustatiedot haastateltavista henkilöistä

26

1 JOHDANTO

Esimiehen rooli on tärkeä organisaatioissa niin itse työyhteisön kuin työtehtävien onnistumisen kannalta. Esimiehen työtä pohditaan usein monista eri näkökulmista kuten millainen on hyvä tai huono esimies, kuinka tulisi yleensä toimia ja mikä olisi paras toimintatapa johtaa missäkin tilanteessa. Esimiestyön alussa on vaikea hahmottaa, mitä kaikkea työ voi sisältää, eikä aika riitä työn ohella jokaisen osa-alueen opiskelemiseen yhtä yksityiskohtaisesti kuin mitä saatavilla oleva, laaja ja kirjava aineisto edellyttäisi.

Opinnäytetyössä tutkitaan esimiestyötä useasta näkökulmasta esimiestehtävän sisällön ja tavoitteiden selvittämiseksi. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on synnyttää aloittavalle esimiehelle näkemys esimiestyön sisällöstä ja vaatimuksista, niin alaisten kuin esimiesten näkökulmista ja selvittää onko olemassa yksi oikea tapa tehdä esimiestyötä.

Teoriaosuuden lisäksi opinnäytetyössä toteutetaan haastattelututkimus, jonka pohjalta saadaan konkreettista, kokemusperäistä tietoa ja ohjeistusta jo uraa luoneilta esimiehiltä siirrettäväksi esimiestyön vasta-alkajille. Samalla kartoitetaan esimiesten tehtävään ryhtymisen syitä, heidän alkuperäisiä odotuksiaan tehtävän suhteen sekä sitä, miten nämä tekijät ovat muuttuneet heidän työuransa aikana.

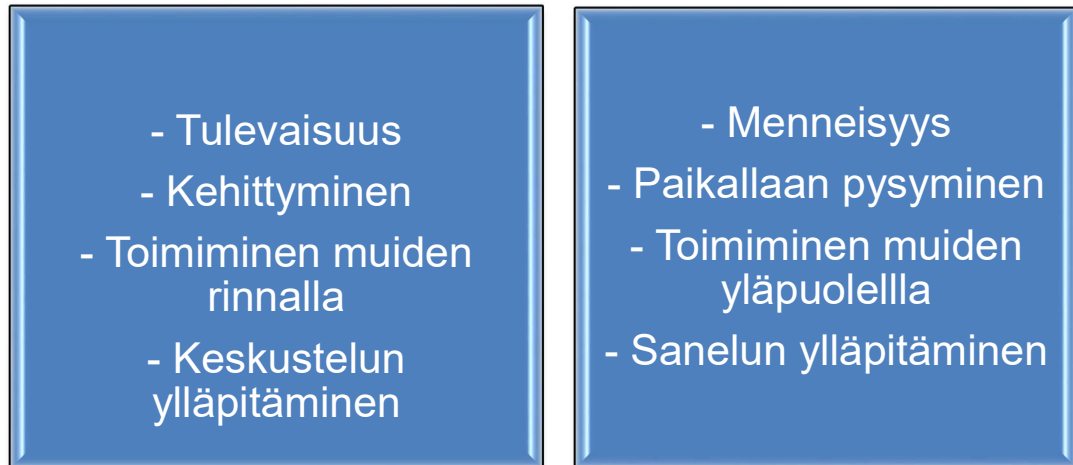
2 ESIMIES SUUNNANNÄYTTÄJÄNÄ

Ihmisten tarpeet ovat hyvin yksilöllisiä. Tämä pätee niin jokaisen perustarpeen tasolla kuin myös työelämän toivomusten suhteen: työ, joka yhdelle on toiveammatti, on toiselle täydellisen mahdoton edes ajatuksen tasolla. Siinä, missä yksi kaipaa tasaisen ennakoitavaa työpäivää, on toiselle työn haastavuus ja sen tarjoama itsensä toteuttaminen kaikki kaikessa. Esimiestyöhön hakeutuminen on yksi vaihtoehto haasteita haluavalle.

Nurmi (2000, 20–24) määrittelee esimiestyön sisällön kirjassaan HIP-mallin avulla, HIP-malli muodostuu sanoista henkilöt, informaatio ja päätökset. Tässä mallissa Nurmi jäsentelee esimiestyön sisällön pääkohdat otsikoiden Henkilöt, Informaatio ja Päätökset alle. Jokainen näistä pääkohdista jakautuu vielä erillisiin, esimiehen työtä kuvaaviin alakohtiin kuten esimerkiksi Keulakuva, Alaisten johtaminen, Yhdyshenkilö, Tiedon hankkija, Sisäinen tietoiimpulssi, Puolestapuhuja, Yrittäjä, Häiriöiden käsittelijä, Resurssien jakaja ja Neuvottelija. Se, miten näitä eri rooleja kussakin esimiestehtävässä pitäisi painottaa, ja mitä rooliin tulee sisällyttää, määräytyy yksikön toiminnan laadun ja käsillä olevan tilanteen perusteella. Esimerkiksi ilman valtiollista valtaa toimiva monarkki on maansa keulakuva osallistuessaan erilaisiin kansainvälisiin edustustilaisuuksiin, kun taas johtaessaan omaa nimettyä henkilökuntaansa, hän toimii alaisten johtajana. (Nurmi 2000, 20–24.)

Joka tapauksessa esimiestyö on haastavaa ja vaatii onnistuakseen siihen ryhtyvältä henkilöltä paljon itseluottamusta ja -tutkiskelua sekä oman itsensä johtamista kaikissa työelämän haasteissa. Nurmen HIP-malli auttaa hahmottamaan esimiestehtävän monipuolisia rooleja ja antamaan ajattelun aihetta niin uudelle esimiehelle kuin kokeneemallekin johtajalle. (Nurmi 2000, 20–25.) Esimiestyössä on aina varaa kehittyä. Asenteellaan ja olemuksellaan esimies on työyhteisön esikuva. Hän on vastuussa niin koko organisaatiosta ja alaisistaan kuin myös itsensä kehittämistä ja kouluttautumisesta.

Huhtalan (2015, 81.) mukaan on olemassa kaksi vaihtoehtoa toimia esimiehenä työyhteisössä. Ensimmäinen Huhtalan hyvä vaihtoehto on ajatella tulevaisuutta, kehittyä, keskustella ja tukea alaisia sekä menestyä. Toinen huonompi vaihtoehto on jäädä paikoilleen miettimään menneisyyttä ja toimimaan aina samalla tavalla, ilman menestystä.



Kuvio 1. Esimiehen valitsema suunta (Huhtala 2015,81).

Esimiehen tulee keskittyä yleiseen työnjohtoon ja työnteon mahdollistamiseen sen sijaan, että hän kontrolloisi henkilökohtaisen tiukasti työyhteisössä ja organisaatiossa jokaista pientä yksityiskohtaa. Esimiehen tulisi olla kiinnostuneempi alaisistaan kuin työprosessista ja hänen tulisi asettaa vaatimustaso riittävän korkealle, mutta käyttää vain vähän suoranaista autoritaarista painostusta tulosten saavuttamiseen. Johtajan tulisi kannustaa ja saada nostettua alaisensa vaatimustasoa, mutta antaa heille kuitenkin samalla vapaat kädet näyttää kykynsä työn suunnittelun ja suorittamisen suhteen. (Esimies info 2009–2013.)

Esimiehen pitää olla johdonmukainen ajamalla sekä työntekijöiden että yrityksen etuja. Samalla hän pitää kaikki työntekijät organisaatiossa tietoisina yrityksen asioista, eikä salaa informaatiota. Uuden sukupolven esimiestyö suosii ryhmätyöskentelyä niin päätösten tekemisissä kuin ongelmienratkaisussakin. Lisäksi esimiehen pitää aidosti olla kiinnostunut alaisensa ajatuksista ja kokemuksista, hankkia tietoa niistä ja käyttää saamansa tietoa mahdollisimman tehokkaasti hyödyksi. Esimiehen tulisi saada kaikki työntekijät tuntemaan itsensä arvokkaiksi ja kokemaan olonsa turvalliseksi. Kuuntelu ja keskustelu auttavat luomaan luottamusta esimiehen ja työntekijän välillä. (Esimies info 2009–2013.)

2.1 Uusi esimies ja perehdyttämisen tärkeys

Suuri osa esimiehistä on siirtynyt tehtäväänsä toimittuaan ensin asiantuntijana, tuotantohenkilönä, myyjänä tai toimiessaan samanarvoisena työntekijänä kuin kaikki muutkin samalla organisaation suorittavalla tasolla. Siirryttyään uuteen rooliin esimieheksi, ehkä jopa entisten kollegojen esimieheksi, on esimiestehtävään perehtyminen tärkeässä osassa. (Tapio ym. 2013, 5.) Perehdytys tarkoittaa tutustumista organisaatioon ja sen ympäristöön, ja itse työhön. Työn opastamisella tarkoitetaan tutustumista virallisiin työtehtäviin. (Moisalo 2011, 322.)

Hyvän työsuhteen perusta luodaan jo ensimmäisten työpäivien aikana. Tehokas, ammattitaitoinen perehdyttäminen on tärkeää uuden työntekijän tai esimiehen liittämiseksi mahdollisimman nopeasti tuottavaksi osaksi organisaatiota. Usein perehdyttäminen kuitenkin laiminlyödään tai se hoidetaan epäammattimaisesti. (Eskola ym. 2006, 120–121.) Perehdyttämisen onnistumiseen on kaksi pääsääntöä: Sen on ensiksikin oltava suunnitelmallista toimintaa, jossa on tarkkaan mietitty kaikki perehdytyksen vaiheet, roolit ja resurssit toiseksi se on myös toteutettava suunnitelmallisesti. (Moisalo 2011, 330) Tehokas perehdyttäminen maksaa itsensä nopeasti takaisin, uuden työntekijän päästessä nopeasti mukaan tekemisen tahtiin. Perehdyttämisellä tuetaan myös uuden työntekijän mahdollisuuksia omaksua haluttu yrityskulttuuri, yhteiset toimintatavat ja sitoumukset. Toisaalta tehokas perehdyttäminen hyödyntää myös uuden työntekijän ”tuoreita silmiä”, ja parhaimmillaan osoittaa sellaisia kehittymisen kohteita, joita pitkään samaa työtä tehneiden henkilöiden on vaikea havaita. On myös todettu, että laadukas perehdyttäminen vähentää henkilöstön vaihtuvuutta. Tärkeä elementti esimiehen perehdytyksessä on, että hänelle selvitetään hänen vastualueensa vaatimukset ja tehtävän hoitoon käytettävissä olevat valtuudet, jotta esimies kykenee jatkossa ohjaamaan toimintaa ja tekemään tarvittavat päätökset. (Eskola ym. 2006, 120–121.)

Esimiehen saama perehdytys toimii jatkossa esimerkkisuorituksena esimiehen suorittamaan, hänen omien alaistensa perehdytykseen. Monissa suurissa yhtiöissä perehdytys on tarkkaan suunniteltu ja dokumentoitu prosessi, jonka noudattamista valvotaan. Joissakin tilanteissa esimiehen on syytä auttaa henkilöä tutustumaan myös uuteen paikkakuntaan. Esimerkiksi ulkomaankomennusten yhteydessä perehdytystä pidetään kovin tärkeänä, tällöin hienovarainen opastus uuden kotimaan yritys ympäristöön - jopa tutustumismatkoja myöten - on paikallaan ja helpottaa uusien töiden aloittamista vieraassa kulttuurissa. (Helsilä 2009, 48.)

Yrityksen omien turvallisuus- ja tuottavuustarpeiden lisäksi myös työlainsäädäntö asettaa työnantajalle vastuun perehdyttää työntekijä huolellisesti työhönsä. Jokaisen esimiehen näkökulmasta tämä tarkoittaa vastuuta perehdyttämisestä, opastuksen suunnittelusta, toteuttamisesta ja valvonnasta. Lisäksi esimiehen tärkeä tehtävä on sitouttaa uusi työntekijä työyhteisöön ja sen arvoihin. Esimies ei voi delegoida perehdyttämisvastuuta. (Eskola ym. 2006, 120–121.)

2.2 Esimiehen arvot ja asenteet

Jokaisessa henkilöstöasioita tai liiketoimintaa käsittelevässä päätöksessä joudutaan tekemään asiavalintojen lisäksi myös arvovalintoja. Erityisesti esimiehen työssä on tärkeintä tunnistaa itselle tärkeät, henkilökohtaiset arvot ja pyrkiä elämään valittujen arvojen mukaisesti. On huomattava, että juuri nämä henkilökohtaisesti keskeiset arvot vaikuttavat henkilön tekemiin valintoihin ja ohjaavat häntä työssään. (Moisalo 2011, 188.) On kuitenkin muistettava, että idealistiset tavoitearvot, miten asiat parhaimmillaan täydellisessä maailmassa olisivat, eivät sovi normaaliin työelämään siten kuin käytäntöön sovelletut, riittävän hyvät arvot, jotka ottavat huomioon elämän realiteetit ja resurssien rajallisuuden. Jokaisen on etsittävä elämän syvempi tarkoitus ja oma kutsumus, joka jakaa innostaa häntä esimiehenä eteenpäin, oli innostus sitten onnistumista työssä tai josakin muussa tärkeässä asiassa. (Sydänmaanlakka 2006, 223–224.)

Esimiehen omien arvojen lisäksi päätöksentekoon ja päivittäiseen johtamiseen vaikuttavat myös asenteet. Kuten kuvion 1 esimerkissä on esitetty, esimiehen omaksuma asenne toisaalta luo asiakokonaisuuden, joka helpottaa päätöksenteon yhteydessä tehtäviä valintoja, mutta toisaalta sulkee ulos vastakkaisen asiakokonaisuuden sisällön. On tärkeää että, esimies tiedostaa ja tunnistaa omat henkilökohtaiset asenteensa. Esimies päättää aina itse, mitkä arvot ja asenteet ovat tärkeät, mutta hän pystyy itse päätöksillään muuttamaan niitä. (Huhtala 2015, 81.)

2.3 Esimiehen valta ja vastuu

Perehdyttämisen lisäksi esimiehellä on suuri vastuu työyhteisöstä, päätösten tekemisestä ja alaisista (Kultanen 2016, 11.) Esimies edustaa työnantajaa suhteessa työntekijöihin. Esimiestyö edellyttää työnantajan juridisten vastuiden tuntemista ja ihmisten johtamiseen tarvittavien taitojen hankkimista, mutta enimmäkseen esimiestyöstä opitaan työn kautta. Esimiehistä suurin osa tekee muitakin töitä kuin suoranaisia esimiestehtäviä, osallistumalla osaston johtamisen lisäksi päivittäiseen työhön kuten esimerkiksi myyntiin, asiakastyöhön ja sidosryhmätyöhön. (Tapio ym. 2013, 5.)

On väärin nimittää esimiestehtävään hyvä, osaava työntekijä, jolla ei ole pienintäkään kiinnostusta esimiestyötä kohtaan. Mikäli työntekijä ei ole aidosti esittänyt kiinnostustaan kyseiseen työhön, ei voida myöskään olettaa, että hänet voidaan nimittää esimiestehtävään. Organisaatiossa tulisi olla muitakin etenemismahdollisuuksia kuin vain suoraan ylöspäin, vaihtoehtoja voisivat olla esimerkiksi työnkierto organisaation samalla tasolla tai työtehtävien vaatimustason nosto tehtäväkenttää rikastuttamalla. Ilman muita urankehittymismahdollisuuksia on todennäköistä, että statusarvo, eikä niinkään tehtävän sisältö, on esimiesuran ainoa kiinnostava seikka. (Järvinen 2005, 17.)

Jotta henkilö voi onnistua esimiehenä tehtävässään, hänen on ansaittava myös alaisensa luottamus ja kunnioitus oman asemavaltuutuksen saamisen lisäksi. Alaisten osoittama kunnioitus on kuitenkin ensin ansaittava, eikä se ole koskaan itsestänselvyys. Esimies ei ole vain henkilö, joka on kiva kaveri tai tiimin jäsen, vaan ennen kaikkea toimii esimerkkinä ja on työnantajan edustaja. Hänen tehtävänä on tarjota ja teettää työtä korvausta vastaan eli tehdä suoritettava tehtäväkokonaisuus mahdolliseksi työntoelle ja poistaa työntöön esteet. (Järvinen 2005, 27–33.) Esimiehen pitää tietää oma valtansa ja vastuunsa sen lisäksi että annetun vallan ja kannetun vastuun tulee olla tasapainossa. Ellei näin ole, edessä on jollain aikajänteellä ajautuminen ongelmiin. (Kultanen 2016, 75.) Esimiehelle on muodollisen tärkeää tietää valtansa ja vastuunsa sekä hyväksyttävä se tosiasia, että johtamisessa on kyse esimies-alaisuudesta, minkä asetelman ei kuulu olla tasasuhtainen kahden ihmisen välillä. Johtamistyön välttämätön edellytys on, että organisaatio antaa valtuutuksen hänen tehtävänsä, mutta se ei kuitenkaan vielä täysin riitä, sillä esimiehen tulee myös käyttää saamaansa valtaa sekä omaa auktoriteettiaan. Johtajuus täytyy siis ansaita ja myös ottaa – sitä ei vain anneta. (Järvinen 2005, 27–33.)

Johtajuus on hyvin pitkälle myös itsetuntemus- ja -luottamuskysymys. Jokainen henkilö on ainakin omassa elämässään itsensä johtaja ja mahdollisesti myös suuremman joukon johtaja joko työssään, vapaa-ajallaan tai harrastuksissaan. (Huhtala 2015, 18.) Joillakin henkilöillä on luonnostaan tapa vain ottaa muita isompi vastuu toimiessaan suurien joukkojen johtajina, mutta yksilöinä kaikki ovat kuitenkin yhtä arvokkaita: jokainen toimii oman elämänsä johtajana. Mikäli ihminen osaa johtaa itseään ja pitää huolen itsestään, hän pystyy myös johtamaan muita ja kykenee olemaan myös päättävänä esimiehenä. (Huhtala 2015, 81.)

2.4 Esimerkinä toimiminen ja luottamus

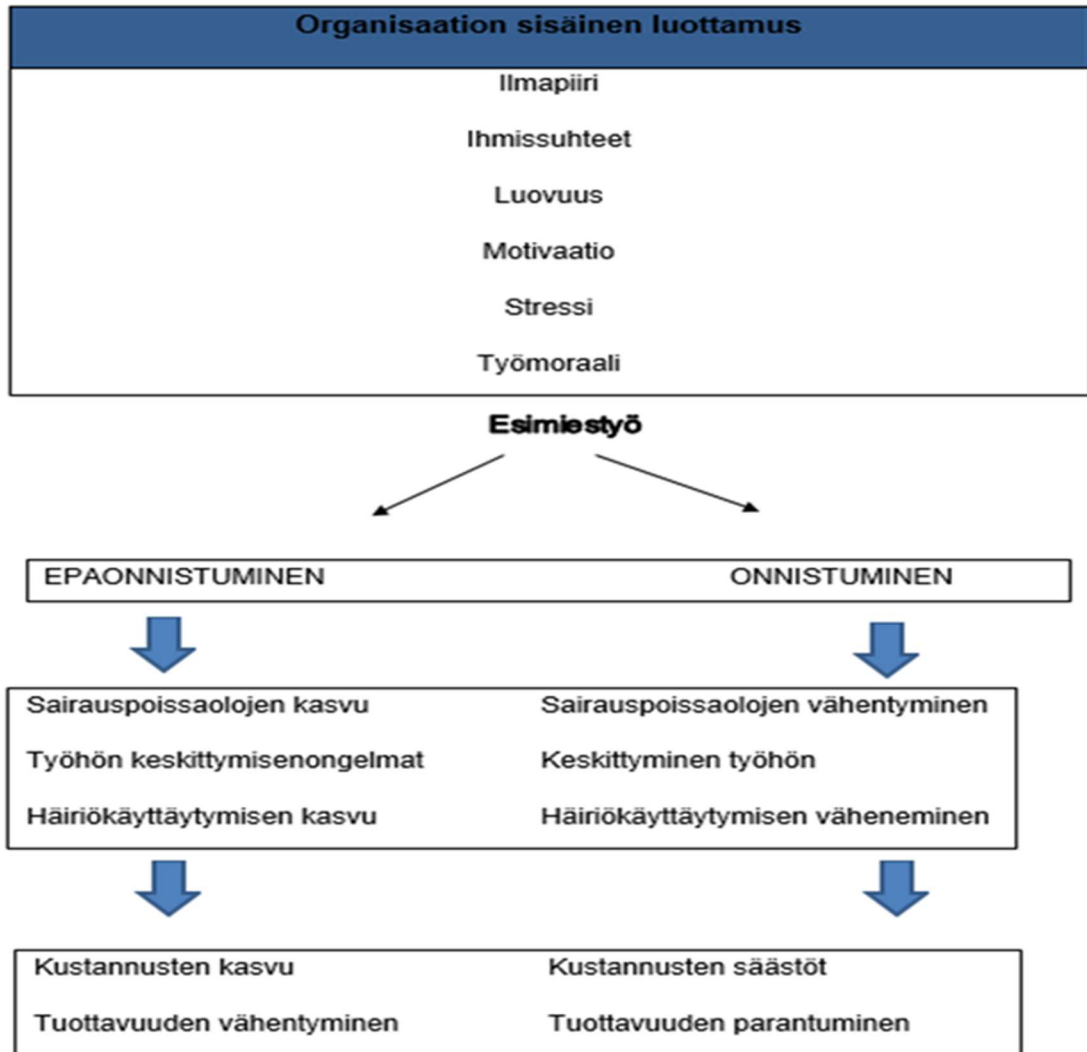
Esimiehen käytös ja se tapa, jolla hän toteuttaa työtehtäviään, vaikuttavat alaisiin. Hänen tulisi olla esimerkillinen ja hoitaa työtehtävänsä huolella ja hyvin, jolloin esimiehen aseman arvostusta on helppo ylläpitää ja jopa nostaa. Alaiset arvostavat esimiestä, jonka ego on kunnossa: hän ei saa olla liian läheinen, muttei liian kaukainenkaan. Alaisen on pystyttävä antamaan ja saamaan palautetta ilman pelon tunnetta. Esimiehen on johdettava ihmisiä eikä pelkkiä työtehtäviä. (Huhtala 2015, 33.)

Esimiehen rooliin on aina kuulunut auktoriteetti ja valta-aseman käyttö johtajuuden yhtenä muotona. Silloin, kun johtaminen pohjautuu pelkästään käskemiseen ja vahvaan ylhäältä alas-ajatteluun, saadaan tuottavuutta aikaan pelolla johtamisella. (Kultanen 2016, 36.) Johtaminen pelkästään määräysvaltaa käyttämällä ei kuitenkaan toimi, sillä se luo alaisiin pelon ilmapiirin, joka ei motivoi. Pelko saa alaiset lopettamaan joko työn kokonaan tai työt tehdään vastahakoisesti. Jokainen esimies ja johtaja tarvitsevat toki voimaa, mutta samalla millään muulla työelämän osa-alueella ei vallan käyttö tuota yhtä paljon myös ongelmia. Myönteisen tunteen kautta johtaminen saa alaisten voimavarat esiin. Vallan tuomasta voimasta ei kuitenkaan pidä päästä kokonaan eroon, mutta auktoriteetin käytön määrää on tasapainotettava myönteisyyden kautta. Toisaalta voiman puuttuessa tavoitteisiin pääseminen heikkenee. Voimaan on suhtauduttava realistisesti, minkä jälkeen se voidaan valjastaa käyttöön ja saada esiin myös työntekijöissä. (Chopra 2011, 39, 102.)

Esimiestyö nähdään myös palveluna, jolloin johtajan tehtävä on auttaa ja tukea alaisiaan. Tärkeää on se, että hyvien uutisten ja positiivisten palautteiden lisäksi myös huonot uutiset on jaksettava ottaa rakentavasti vastaan. Vaikkei huonojen uutisten ja palauttei-

den vastaanottaminen ole esimiehenä kutsuva tehtävä, on alaiselle palautteen kertominen helpottavaa ja lisää luottamuksen tunnetta esimiestä kohtaan. Luottamuksen rakentaminen työyhteisössä on esimiehelle hyvin tärkeää. Kun esimies tartuttaa hyvää asennettaan organisaatioon, hän pääsee tavoittelemaan oikeudenmukaista toimintaympäristöä. Lähtökohtana on, että luottamuksen saavuttamiseksi annetut lupaukset tulisi aina pitää. Kuunteleminen ja asioista kysyminen, ihmisten innostaminen ja energisointi, ylipäätään viestintä, kertoo alaiselle aina välittämisestä, joka puolestaan lisää luottamusta esimiestä kohtaan (Huhtala 2015, 63.)

Kuviossa 3 on kuvattu esimiehentyön onnistumisen ja epäonnistumisen seurauksia. Esimiestyön onnistuessa saavutetaan toimiva organisaatio, joka edistää niin ihmisten työhyvinvointia kuin organisaation tuloksentekeyttä. Mikäli esimiestyö sen sijaan epäonnistuu, häiriöt työyhteisössä lisääntyvät ja ihmisten keskittyminen siirtyy pois itse työntekosta ja tuottavuus laskee.



Kuvio 2. Esimiestyön vaikutuksia (Kultanen 2016, 2009, 15).

Esimiestyöllä on ratkaiseva vaikutus organisaation henkilöstöön ja henkilöstön toiminnan kautta tulokseen. Organisaation sisäisen luottamuksen ominaisuuksista koko organisaation ilmapiiri, sen ihmissuhteet ja työntekijöiden luovuus, motivaatio, stressitaso ja työmoraali voivat epäonnistuneen esimiestyön myötä kääntyä perustehtävää vastaan. Tämä henkilöstön pahoinvointi purkautuu lisääntyneenä häiriökäyttäytymisenä, lisääntyneinä sairauspoissaoloina ja keskittymisongelmina. Jämäkkä johtaminen ja oikeudenmukaiseksi koettu päätöksenteko taas vähentävät esiintyvien ongelmien määrää henkilöstössä, jolloin keskittyminen itse työntekoon paranee ja tuottavuutta heikentävät lieveilmiöt vähenevät. Esimiehen pitää siis vaikuttaa koko ajan toiminnallaan työyhteisöön ja ylläpitää sisäistä luottamusta, minkä ansiosta työyhteisö voi hyvin ja työn laatu paranee. (Kultanen 2016, 2009, 15.)

Esimies ei kuitenkaan pärjää työyhteisössä yksin, vaan hän tarvitsee henkilöstönsä tukea, luottamusta ja osaamista. Onnistuminen johtajana riippuu alaisista. Esimies ei kuitenkaan voi aina miellyttää kaikkia alaisiaan päätöksillään ja teoillaan. Mikäli esimiehen pitää kiinnittää huomiota johonkin epäkohtaan, hänen olisi hyvä kertoa mielipiteensä tunnevoimaisesti, jotta viesti menisi selkeästi perille. Tämän tulisi tapahtua myös toisinpäin eli, jos esimies on tyytyväinen alaisen työsuoritukseen, hänen tulisi silloin ilmaista positiivisia tunteitaan. Palautteen antaminen ja sen saaminen antavat mahdollisuuden työyhteisön toiminnan kehittymiselle ja luovat samalla avointa yrityskulttuuria, jossa informaatio kulkee ja vaikuttaa. (Järvinen 2005, 53–54,86–87.)

2.5 Esimiehen vuorovaikutustaidot

Työyhteisöissä esimies on pääroolissa työtehtävien ja työntekijöiden välisten suhteiden onnistumisessa ja ylläpitämisessä. Koska ihmisten välisessä kommunikoinnissa yli 70 % viesteistä siirtyy ei-sanallisessa muodossa (ilmeinen, eleinen, äänenpainoin) on ensiarvoisen tärkeää, että esimies pitää tunteensa hallinnassa, oli tilanne mikä tahansa. Koska monet asiat ja ongelmatilanteet ovat yllättäviä, eikä niihin ole olemassa mitään valmiita käsikirjoitusta, kyse on hyvin vaativista vuorovaikutustilanteista. (Järvinen 2005, 55.) Normaalina, työtä edistävän informaation jakamisen lisäksi esimiestyössä voidaan tulla tilanteisiin, jossa hyvät vuorovaikutustaidot ovat todella tarpeen. Vaikeissa keskustelu tilanteissa voi olla avuksi valita tietty rooli, jonka avulla tilanne tulee hoidettua. Esimerkiksi kahvitauolla esimieskin voi olla mukava, mutta palkkaneuvottelussa hänen roolinsa on tiukempi. (Puro 2002, 103–104.)

Itse asioiden johtaminen on hyvin loogista toimintaa mutta ihmisten johtaminen on haastavampi tehtävä. Useat esimiehet kokevat, että työnteon näkökulmasta väärää asenteita ei ole helppo muuttaa, että jo vallitseva asenne on pysyvä ja että asenteen muodostuminen on täysin hallitsematonta. Esimies voi saattaa asennemuutoksen toivottuun suuntaan alulle mutta muutos lähtee kuitenkin henkilöstä itsestään. Esimiehen oma työnmyönteinen asenne on organisaatiossa kaikkein tärkeintä – samaa positiivisuutta on helppoa viestittää myös alaisille. Esimiehen positiivinen tekemisen asenne tulisi siis aina tartuttaa alaisiin. (Huhtala 2015, 60–63,72.)

Asenne ei ole pysyvä persoonallisuudenpiirre, kuten esimerkiksi sosiaalisuus tai tunnollisuus, mutta tietyt taipumukset vahvistavat asennoitumista. Työntekijöiden työmyönteisen asenteen kohentaminen sekä sen jälkeen hyvän asenteen ylläpitäminen ovat yrityksen kannattavuuden ja toiminnan kannalta elintärkeitä asioita. Esimiehen täytyy ylläpitää ja nostattaa työmyönteistä asennetta, ei riitä, että työntekijät tulevat töihin vain ansaitsemaan palkkansa. (Huhtala 2015, 44, 70.)

2.6 Itsensä johtaminen ja motivointi

Itsensä johtaminen voidaan määritellä: *”Itseen kohdistuvaksi vaikuttamisprosessiksi, jossa muodostuu suoriutumiseen tarvittava itseohjautuvuus ja itsemotivaatio”* (Sydänmaanlakka 2006, 35).

Jatkuva itsensä tutkiskelu ja herkkyyden kehittäminen ovat välttämättömiä seikkoja itsensä johtamisessa ja itsensä kehittämisessä, kehityksen pysähtyminen ei saisi olla vaihtoehto. Itsensä johtaminen peilautuu hyvänä esimiestyönä: jos hallitsee oman elämänsä johtamisen, voi johtaa myös muita. Ihmisen voimaantuminen lisää motivaatiota. Voimaantumisen tarkoitetaan ihmisen sisäistä voimaa, joka prosessinomaisesti tapahtuu ihmisessä henkilökohtaisena ja sosiaalisena tapahtumana. Voimaa ei voi antaa toiselle eikä toisen voimaan voi vaikuttaa. Voimaantumista lisää tietoisuuden kasvu itsestä ja siihen kytkeytyvät positiivisuus, valinnanvapaus, hyväksytyksi tuleminen ja selkeät päämäärät. (Sydänmaanlakka 2006, 34, 36–37.)

Intuition merkitys on kasvanut johtamisessa ja luovuuden yhtenä tärkeänä edellytyksenä onkin herkkyyden kehittäminen. Intuitio on oman tietoisuuden herkkää tutkiskelua ja alitajunnan järjestelmällistä hyödyntämistä, se on siis oman tietoisuuden laajentamista. Parhaassakaan tapauksessa esimiehellä ei ole yleensä kuin vain pieni osa yrityksen kokonaisvaltaisesta tietoudesta käytössään. Samalla ongelmana on usein se, että johtajalta puuttuu herkkyyden vastaanottaa muunlaista, epävirallista informaatiota, joka kuitenkin saattaisi auttaa toiminnan eteenpäin viemisenä. Vastaus löytyy tällöin intuitiosta, jonka avulla on mahdollista nostaa esimiehen tietoisuuteen informaatiota hänen omasta alitajunnastaan. (Sydänmaanlakka 2006, 161–162.)

Jatkuva kehitys on erityisesti uudelle esimiehelle aina haaste ja merkitsee uuden oppimista. Tämän avulla menestytään ja parannetaan toimintatapoja. Yksi tapa kehittyä on ottaa vastaan mentorointia. (Huhtala 2015, 234–237.) Mentorointi on kokeneen tai kokemattomamman, mutta koulutetun henkilön antamaa apua esimiehelle tai jollekin muulle organisaatiossa toimivalle henkilölle. Mentorilta saadaan tukea, rohkaisua, uusia näkemyksiä, apua mahdollisuuksien tunnistamiseen ja uutta uskoa eteenpäin jatkamiseen. Mentorointi auttaa myös kehittämään vuorovaikutustaitoja, ajattelua ja itsetuntemusta. (Ristikangas ym. 2014, 174, 209.)

Mentorin tärkeys tulee esille etenkin silloin, kun tämä pystyy auttamaan esimiestä päätöksien ja isojen ratkaisujen edessä tai toimimaan sparraajana. Kaikilla menestyvillä ihmisillä on tukenaan joku henkilö, jonka puoleen hän voi tarvittaessa kääntyä ja on luonnollista ja suotavaakin, että myös esimies haasteen edessä hakee tukea. (Huhtala 2015, 234–237.)

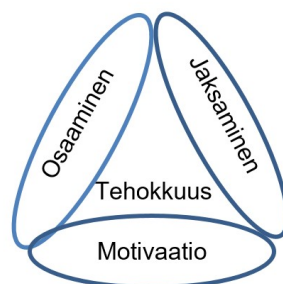
Mentorointi toimii hyvin lähes kaikissa organisaatioissa niiden koosta, kulttuurista tai toimialasta riippumatta. Mentorointi parantaa mentoroitavan osaamista ja kyvykkyyttä. (Ristikangas ym. 2014, 56–57) Mentoroinnilla on mahdollista luoda uusia toimintatapoja ja innovaatioita sekä kohentaa esimiehen oman markkina-arvon ohella organisaation kilpailukykyä. Mikäli esimies toimii itse mentorina, on ymmärrettävä, että erilaiset ihmiset tarvitsevat erilaista ohjaamista. Aloittelija kaipaa mentorilta enemmän opettajan roolia, kun taas kokenut esimies kaipaa rinnalleen enemmän tutkivaa ja soveltavaa apua kuin suoria vastauksia antavaa mentoria. (Huhtala 2015, 234–237.)

Työssään menestyvä esimies hallitsee monia taitoja, tilanteita ja erilaisia persoonallisuksia, esimies on tuottava ja johtaa esimerkillään. Kaiken tuon lisäksi esimiehen tulisi pitää vielä huolta omasta jaksamisestaan, itseluottamuksestaan ja kunnostaan. Esimiestyö on monen osa-alueen yhdistelmä, työnä se tarjoaa tuloshakuisuutta, päätäntävaltaa ja vastuuta, paljon siis muutakin kuin ikäviä johtamistilanteita. (Kultanen 2016, 29–30.) Itsensä johtamista helpottamaan on tehty lista, minkä tarkoitus on auttaa esimiestä onnistumaan työssään. Lista löytyy opinnäytetyön liiteosiosta (Liite 2). Huhtala (2015 269,270).

Toimiva yhteiskunta rakentuu ja pysyy kunnossa kansalaisten työnteolla, tapahtuipa tavoitteellinen toiminta sitten kotona yhteisen hyvinvoinnin saavuttamiseksi tai kodin ulkopuolella toimeentulon hankkimiseksi ansiotyöllä. Se, miten kukin kokee työnteon palkitsevaksi, on hyvin yksilöllistä mutta Pinkin (2011, 203.) mukaan olosuhteet ovat parhaimmillaan silloin, kun työnteoko on henkilölle merkityksellistä, hän voi kehittyä työssä ja pääsee itse vaikuttamaan sen suorittamistapaan, motivaatioon yms.

Oma motivoituminen on myös esimiestyössä onnistumisen keskeinen tekijä. Esimies, jolta motivaatiota puuttuu, tuskin pystyy synnyttämään alaisissaan motivaatiota. (Chopra 2011, 62–65, 72) Motivaatio onkin ihmisen sisäisen prosessin tuotos ja tietoisuuden ominaisuus, joka innostaa päämäärien saavuttamiseen (Kultanen 2016, 74).

Motivaatio luokitellaan tehokkuuden peruselementiksi, yhdeksi sen tukipilareista. Kun motivaatio on taattu, on myös työn tekeminen mieluista ja tehokasta. Yhtä kauan kuin ihmiskunnassa on ollut tekemättömiä asioita, on myös pohdittu motivaatiota, joka joltain osiltaan on edelleen suuri arvoitus. Työn tehokkuuteen vaaditaan motivaation lisäksi myös osaamista sekä fyysistä jaksamista. Nämä kolme tekijää yhdessä luovat työtehokkuuden (Kuvio 4). (Moisalo 2011, 161, 337).



Kuvio 4. Tehokkuuden kolmio (Moisalo 2011, 161).

Mikäli jokin kuviossa 4 esitetyistä tehokkuuden tukipilareista on heikko tai puuttuu kokonaan, kolmio hajoaa. Työn tehokkuus vaarantuu myös esimiehen työssä, jos jokin kolmesta keskeisestä tekijästä puuttuu.

Keskeisimpiä työmotivaation lähteitä ovat taloudelliset tekijät, mahdollisuus luoda monipuolisia sosiaalisia suhteita, oppiminen ja kehittyminen, työn sisältö ja arvostus eli status. Jokin edellä mainituista asioista tai vaikka kaikki yhdessä luovat motivaatiota. Taloudelliset tekijät ovat rahallisia korvauksia palkan, bonusten ja lomien muodossa sekä muita henkilöstöetuja kuten liikunta- ja lounaseteleitä, tasokasta työterveyshuoltoa tai vaikka lasten päivähoidon järjestämistä. Taloudellisiin syihin kuuluvat siis kaikki asiat,

joilla on taloudellista arvoa. Taloudellisten arvojen vetovoima motivoijana kuitenkin vähenee, kun tämä kaikki edellä mainittu hyvä on kerran saavutettu ja saavutettuun tulo- ja etutasoon on jo totuttu - erityisesti silloin, kun asuntolainaakaan ei enää ole maksettavana. (Moisalo 2011, 343.)

Työn sosiaalisten suhteiden määrä tai verkostojen laajuus riippuvat työn luonteesta ja henkilökohtaisista mieltymyksistä ja eroista. Hyvin harva kuitenkaan tekee työtään yksin. Esimerkiksi kotoa käsin tehty työ voi tuntua pidemmän päälle yksinäiseltä ja jo pelkät työkavereiden kanssa vietetyt kahvitauot tuovat päivään mieluisaa vaihtelua. Etätöistäkin on siis löydettävä mahdollisuus sosiaalisten suhteiden ylläpitoon. Motivaation lähteinä ovat tällöin työyhteisöverkosto, asiakkaat ja muut sidosryhmät. (Moisalo 2011, 344.)

Ammattitaito rakentuu pitkälti osaamisen ja motivaation pohjalle. Työmotivaatio on onnistuneinta silloin, kun suoriutumisen innokkuus tulee ihmisestä itsestään palavana haluna, intohimona tai työn itsenäisenä imuna. Silloin, kun työn haasteet ja hallinta ovat tasapainossa, voidaan motivaatiota kutsua työn imuksi. Kun ihminen kokee työn imun, hän on ylpeä työstään ja omistautuu sille – aika kuluu kuin siivillä ja työ on nautinoollista. (Sydänmaanlakka 2006, 227, 230–231.)

Keskeisenä tavoitteena esimiestyössä on sekä luoda motivaatiota että ylläpitää sitä. Mikäli motivaatiota ei löydy, ei työn tuottavuus ole hyvällä tasolla. On taitolaji ylläpitää motivaatiota – ratkaisevana tekijänä motivoitumiseen pidetään hyviä vuorovaikutustaitoja. Vuorovaikutustaidoilla ei kuitenkaan tarkoiteta pelkkää sosiaalisuutta, sillä sosiaalisuus on luonteen- tai temperamenttisuuden piirre, joka on joko erinomainen tai toisaalta rasittava piirre. (Kultanen 2016, 144–145.) Motiivi taas on mielen henkinen tila, joka suuntaa voimavarat kohti selkeää tavoitetta. Yhteen tavoitteeseen voi olla suunnattuna samanaikaisesti monia motiiveja, kuten esimerkiksi kunnianhimo, raha, pätemisenhalu tai joskus jopa vain toisen ihmisen miellyttäminen. Motivaatiotekijät voivat olla myös toisiinsa nähden ristiriidassa, jolloin ajasta ja paikasta riippuen motivaation välineet vaihtelevat väkivallan uhasta, elämän perusedellytysten turvaamiseen sekä hyvän ja rikkaan elämän laadun turvaamiseen. (Moisalo 2011, 337.)

Oppiminen ja kehittyminen ovat myös motivaation lähteitä. Oppiminen mielletään helposti yhden ammatin oppimiseksi, minkä jälkeen opintoihin ei enää tarvitse palata. Uuden oppiminen ja kehittyminen kannattaa mieltää elämän mittaiseksi prosessiksi: koko ajan on hyvä oppia uutta ja kehittyä. Kehittyminen on monille positiivisempi käsite

kuin uuden oppiminen ja kehittymistä halutaan tapahtuvan jatkuvasti. Harva haluaa pudota kehittymisen kelkasta. Kehittymisen säännöllisyys ja oikeus osallistua kehitystyöhön on esimiehille usein tärkeä motivaattori. Hyväksi esimieheksi opitaan kokemusten ja koulutusten kautta. (Moisalo 2011, 345.)

Kehittymisen ja oppimisen lisäksi on tärkeää, että esimies on myös tyytyväinen omaan työhönsä ja työtehtäviinsä. Työtyytyväisyydellä tarkoitetaan tilaa, jossa odotukset työstä ja toteutunut todellisuus kohtaavat mahdollisimman hyvin. Mikäli työ on yksinkertaista ja monotonista, seurauksena on turhautuminen ja uusiin töihin hakeutuminen. (Kultanen 2016, 142–143.) Jos työ taas on liian vaativaa niin, että työntekijä joutuu joka päivä raatamaan ääri rajoilla, työ pitkän päälle liian ahdistaa ja stressaavaa. Työssä tulisi olla määrällistä ja laadullista haastetta, mutta haasteellisuus ei kuitenkaan saa olla jatkuvaa ja kuluttavaa. Työllä kuuluu olla myös merkitys. Jos esimies ei ymmärrä oman työnsä merkitystä kokonaisuudessa, myös hänen motivaationsa heikkenee. (Moisalo 2011, 346.)

Tärkeä motivaation lähde on myös esimiestyön arvostus. Työn arvostus muokkaantuu statuksesta, ja status voi olla esimerkiksi nimike johtaja, päällikkö tai esimies. Nimikkeiden jakamiseen ja käyttämiseen kannattaa kuitenkin kiinnittää erityistä huomiota, jotta tasa-arvoisuus ja oikeudenmukaisuus toteutuisivat. Jotkut esimiehet nousevat uudelle tasolle oman ammattinsa huippuna ja saavat jo siitä motivaatiota. (Moisalo 2011, 349.)

3 HAASTATTELUTUTKIMUS KÄYTÄNNÖN ESIMIESTYÖSTÄ

3.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa kvantitatiivisiin eli määrällisiin sekä kvalitatiivisiin eli laadullisiin menetelmiin. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä muodostuu yleisesti laajoista lomakehaastatteluista tai kyselyistä. (Hirsjärvi ym. 2007, 131.) Kvantitatiivisella menetelmällä tutkitaan yleensä suurempia ihmismääriä kuin kvalitatiivisella menetelmällä. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä on taas pienemmän ryhmän ja tarkemman tiedon antava tutkimusmuoto, jonka yleisimpänä tutkimuksentoteutustapana on haastattelu. (KvaliMOTV, 2006.)

Tässä opinnäytetyössä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää, joka soveltuu tietojen hankintaan laajoista kokonaisuuksista. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa päätutkimusmenetelmänä on yleensä haastattelu, jonka ansiosta kysymyksiä on helppo säädellä ja joustaa haastattelutilanteen vaatimalla tavalla. Suurena etuna haastattelussa muihin tiedonkeruumenetelmiin verrattuna on se, että haastattelun aikana haastattelija pystyy tulkitsemaan vastaukset laajasti niin haastateltavan ilmeiden kuin eleidenkin kautta. Lisäksi haastattelun aikana haastattelijan on helppo laajentavilla lisäkysymyksillä syventää keskustelua enemmän kuin mitä lomakehaastatteluissa on mahdollista. (Hirsjärvi ym. 2007, 200–203.)

Haastattelua pidetään käytetyimpänä tiedonkeruumenetelmänä, sillä se antaa joustavuutta erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelussa ollaan suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, jolloin tilanne antaa mahdollisuuden hankkia tietoa suoraan tilanteesta. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 34.) Haastattelututkimuksen heikkouksia ovat se, että haastattelu vie paljon aikaa tiedonkeruuvaiheessa ja se, että virheitä voi sattua niin haastattelijalla kuin haastateltavalla. Haastattelijalta voi esimerkiksi jäädä kertomatta jokin oleellinen asia, joka hänelle tulee mieleen vasta jälkikäteen. Lisäksi haastateltava voi haluta kaunistella asioita. (Hirsjärvi ym. 2007, 202–203.)

Tämä tutkimus suoritettiin haastatteluna, ja tiedonkeruu suoritettiin henkilökohtaisissa tapaamisissa. Siinä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua, joka tarkoittaa sitä, että kysymykset ovat ennalta mietittyjä ja järjestystä oli valmiiksi suunniteltu mutta haastattelutilanteessa keskustelu on vapaamuotoista. Teemahaastattelussa aihe-alueet ovat tiedossa ja niiden pohjalta laaditaan yksittäiset kysymykset. (Hirsjärvi ym. 2007, 203.)

Tähän opinnäytetyöhön sopi parhaiten laadullinen tutkimusmuoto haastatteluna koska tällaisesta aiheesta, jossa kartoitetaan henkilökohtaisia mielipiteitä ja tunteita, ei numeerisia tai määrällisiä tuloksia synny. Jokaisen esimiehen omat mielipiteet esimerkiksi hänen omista arvoistaan ovat niin erilaisia ja laajoja, että rajattuihin arvoihin luokittelu olisi mahdotonta.

Mielestäni puolistrukturoitu haastattelu on paras vaihtoehto tämän tutkimuksen toteuttamiseen, koska haastatteleminen on mahdollista saada syvällisiä ja monipuolisia vastauksia. Kasvokkain tapahtuvassa keskustelussa ymmärtäminen puolin ja toisin on selkeämpää, kun eleet ja ilmeet astuvat mukaan kuvaan. Lisäksi yksityiskohtien tarkistamiseen jää enemmän mahdollisuuksia, kun korjauksia voi tehdä heti haastattelutilanteessa. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina.

3.2 Tutkimuksen toteutus

Haastattelumuotoisen tutkimuksen tarkoituksena on saada tähän opinnäytetyöhön konkreettista, kokemusperäistä tietoa kokeneilta esimiehiltä teoria-osuuden täydennykseksi. Tarkoituksena on ensisijaisesti kartoittaa haastateltavien syitä esimiestyöhön ryhtymisestä ja tunteita sekä selvittää heidän työtapojaan, ja sitä kuinka arvonsa ja odotuksensa ovat muuttuneet kokemuksen karttuessa. Aineistonkeruuvaiheessa on mietittävä tarkkaan esitettävät haastattelukysymykset, jotta tutkimukseen saadaan mahdollisimman kattavat vastaukset kokeneilta esimiehiltä. Haastattelukysymykset on listattu opinnäytetyön liitesivulla (Liite 1).

Tämän tutkimuksen tutkimusongelmat ovat:

Miten esimiehen arvot, keinot ja työn elementit ovat muuttuneet uran aikana?

Kuinka esimiestyöhön tulisi valmistautua ja mitkä ovat sen suurimmat haasteet?

Miten esimiestyö kehittyi?

Haastattelua suunniteltaessa huomioon otettavia asioita ovat tapaamisaika ja - paikka, teoriapohja, kysymykset ja niiden järjestys. Haastattelutilanteeseen on vaikea palata ja jälkikäteen lisätietojen kyseleminen ei anna ammattimaista kuvaa, niinpä on pyrittävä kerralla valmiiseen haastattelutulokseen ja tehtävä taustatyöt hyvin. Kysymykset pohjautuvat teoreettiseen tietoperustaan ja kysymykset haastatteluun on suunniteltu ja kirjattu valmiiksi ylös, mutta ne ovat haastattelutilanteessa vain tuki ja runko keskustelun pohjaksi. Kysymykset lähetettiin etukäteen haastateltaville esimiehille. He olivat tästä kiitollisia, sillä näin he ehtivät pohtia vastauksiaan jo etukäteen. Kysymykset joita haastattelussa käytettiin löytyvät Opinnäytetyön liitesivuilta (Liite 1).

Haastatteluun valittavien henkilöiden saanti ei ollut vaikeaa. Haastateltavien henkilöiden yhteystiedot sain tutuilta ja osa haastateltavista oli jo ennestään minulle tuttuja. Haastateltavien valintakriteereitä olivat esimiestehtävässä toimiminen se, että alaisten määrä oli vähintään neljä ja se että kokemusvuosia oli enemmän kuin yksi. Sukupuolella tai iällä ei ollut valinnassa merkitystä. Aikojen sovittaminen sopiviksi haastateltavien esimiesten kanssa oli suurin haaste, sillä monella oli todella kova kiire. Tässä kohtaa kysymysten etukäteen lähettäminen helpotti montaa vastaajaa ja haastatteluun suostuminen oli helppoa.

Haastattelut suoritettiin marraskuussa 2016, ja haastattelupaikkoina toimivat haastateltavien esimiesten työpaikat. Koska haastattelut suoritettiin työpaikoilla, häiriötekijöiltä vältyttiin. Apuna haastattelussa käytin ääninauhoitusta puhelimella, kun ensin olin saanut luvan äänitykseen. Kyselylomaketta en haastateltaville haastattelutilaisuudessa enää jakanut, vaan käytin sitä itse omille muistiinpanoilleni ja apuna kysymysten muistamiseen. Haastattelun aikana syvensin keskustelua lisäkysymyksillä ja kirjasin joitain asioita ylös heti muistiin. Haastattelut kestivät tunnista kahteen tuntiin.

Äänitin haastattelut puhelimella, jotta mahdollisilta muisti virheiltä vältyttäisiin. Haastattelut litteroitiin Word-tiedostoon ääninauhasta ja muistiinpanoista. Litteroinnit suoritin heti haastatteluiden jälkeisinä päivinä. Litteroiduista aineistoista tiedot oli helppo kasata ja yhdistää konkreettiseksi yhtenäiseksi kokonaisuudeksi.

3.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksissa yritetään välttää virheiden syntymistä, mutta silti tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tämän vuoksi jokaisessa tutkimuksessa tulisi arvioida sen luotettavuutta. Siihen on käytössä monia erilaisia mittaustapoja. (Hirsjärvi ym. 2007, 226.)

Yksi tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite on reliabelius, joka tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta (Hirsjärvi & Hurme 2000, 186–187). Reliabelius antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia, joka voidaan todeta usealla tavalla. Kun esimerkiksi kaksi arvioijaa päätyy samaan tulokseen tai samaa henkilöä tutkitaan eri tutkimuskerroilla ja saadaan samat vastaukset, voidaan tulokset todeta reliabeleiksi. (Hirsjärvi ym. 2007, 226.)

Toinen tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite on validiteetti eli pätevyys, tällä tarkoitetaan kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Tutkijan tekemät mittarit ja menetelmät eivät kuitenkaan aina vastaa sitä todellisuutta, jota tutkija mieltää tutkivansa. Esimerkiksi voi vastaaja olla ymmärtänyt monet kysymykset aivan toisin kuin mitä tutkija on ajatellut. Jos tutkija vielä tämän jälkeen käsittelee saatuja tuloksia edelleen alkuperäisen oman ajattelumallin mukaisesti, ei tuloksia voida pitää tosina ja pätevinä. (Hirsjärvi ym. 2007, 227.)

Haastattelijana ja tutkijana pyrin toteuttamaan tutkimuksen huolellisesti. Haastattelut tehtiin rauhassa ja aikaa säästämättä. Haastattelujen kysymykset lähetettiin etukäteen haastateltaville, jotta tutkimukseen valmistautuminen olisi helpompaa valituille esimiehille eikä haastattelutilanteessa tulisi eteen uusia termejä tai syntyisi väärinymmärryksiä. Ennen haastattelun aloittamista haastateltaville kerrottiin tarkasti tutkimuksen sisällöstä ja käsitteistä. Lisäksi vastaajilta kysyttiin heidän mieltä askarruttavat kysymykset ennen haastattelun aloittamista. Niihin myös vastattiin. Näin haastattelu voitiin aloittaa selkeältä pohjalta.

Reliabelius eli todenmukaisuus on tässä tutkimuksessa hieman heikompi, sillä esimiehien tietotaidon tasot ja arvot ovat hyvin erilaiset. Täysin samankaltaisia vastauksia on myös lähes mahdotonta saada eri haastateltavilta. Niinpä tutkimuksen tulokset vaihtelevat myös niin paljon kuin on erilaisia haastateltavia. Lisäksi arvioin tutkimuksen yksin eikä toista mielipidettä ole, joten haastattelijana ja tutkijana annan vain oman näkemyksen arvioidessani vastauksia.

Luotettavuutta pienentää hieman se, että haastattelijalla on oma näkemys aiheesta, joten asioiden ymmärtäminen eri tavalla kuin mitä haastateltava on tarkoittanut, on mahdollista. Lisäksi kaikki esimiehet ovat kokemuksiltaan erilaisia ja edustavat eri aloja, joten vastausten pitävyys on vaihtelevaa. Haastattelu on luonteeltaan hektistä, joten vastauksiin vaikuttavat myös ihmisten mielialat ja sen hetkinen tilanne esimerkiksi työpaikalla.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitellään haastateltavien taustatiedot ja varsinaiset tutkimustulokset. Taustatiedot on pyritty kokoamaan mahdollisimman selkeään taulukkomuotoon. Tulokset on jaettu teemoihin, joita ovat uuden esimiehen ensiaskeleet, esimiehen haasteet ja kehittyminen esimiehenä.

4.1 Haastateltavien taustatiedot

Haastateltavia esimiehiä oli yhteensä seitsemän esimiestä, joista kolme oli naisia ja neljä miehiä. Esimiesten tehtävänimikkeet ja alat vaihtelivat, kuten myös alaisten lukumäärät. Kokemusvuodet esimiestyössä toimimisesta olivat myös hyvin eripituisia. Vastaajien tehtävä nimikkeitä olivat niin toimitusjohtaja kuin päällikkö ja yrittäjäkin. Vastaajista suurin osa toivoi, että hänen henkilötietonsa pidetään tutkimuksessa salassa. Tutkimuksessa ei siksi nimitä yrityksiä eikä vastaajiakaan. Haastateltavien taustatiedoista on koottu kokoon taulukko 1, jossa on esitetty jokaisen haastateltavan toimiala, alaisten määrä ja esimiesvuosien määrä. Jokaiselle haastateltavalle on annettu lyhenn nimi, jota tuloksissa käytetään jotta anonyymiys säilyy. Haastateltavat ovat taustoiltaan ja työympäristöiltään mahdollisimman erilaisia, jotta saataisiin selville onko yhtä oikeaa tapaa tehdä esimiestyötä.

Taulukko 1. Taustatiedot haastateltavista henkilöistä

Ala	Alaiset	Esimiesvuodet	Haastateltava	Sukupuoli
Elektroniikkateollisuus	4	25	E	N
Vähittäiskauppa	14	7	K1	M
Vähittäiskauppa	27	20	K2	N
Talonrakennus	5	25	RK	M
Ravintola-ala	10	2	RV	N
Rakennustekniikka	105	28	RT	M
Metalliteollisuus	45	8	M	M

Taulukossa 1 ei esitetä ikää tai koulutustaustaa, siksi että ikää tai koulutustaustaa ei kysytty haastatteluissa. Ikäjakauma tässä haastattelussa oli kuitenkin noin 30–55 vuotta mutta suurin osa tutkimukseen vastaajista olivat arviolta kuitenkin lähemmäs 45-vuotiaita. Tutkimus painottuu enemmän esimiestyössä hankittuihin kokemuksiin kuin fyysisen iän tai saavutetun koulutustaustan vaikutuksiin esimiestyössä.

4.2 Ensiaskleet esimiehenä

Tässä osuudessa selvitetään haastateltavien uran alkutaipaletta esimiehenä, sitä, miten kyseisiin tehtäviin oli siirrytty ja millaisin odotuksin esimiestyö aloitettiin.

Esimiehen työtausta

Kun haastateltavilta kysyttiin mikä sai heidät hakemaan tai siirtymään esimieheksi, olivat vastaukset pääpiirteittäin yhtenäisiä. Kaikki haastatteluun vastanneet esimiehet oli ylennetty ammattiuransa aikana esimiehiksi. Osalle esimiestehtävään ryhtyminen oli joko tullut yrittäjyyden takia omasta tahdosta tai kehittymisen halusta uralla, tai esimiestyötä on tarjottu tutussa yrityksessä uralla etenemisen vuoksi.

Esimies E oli työskennellyt aiemmin kirjanpitäjänä, josta hän siirtyi toiseen organisaatioon talouspäälliköksi ja myöhemmin toimitusjohtajaksi. Nykyään hän toimii konsernin pääkonttorin talousosaston esimiehenä uudessa yhtiössä. Esimiehet K1 ja K2 ovat työskennelleet tavallisina elintarvikemyymälän työntekijöinä ennen päälliköksi ja kauppiaksi siirtymistä ja eteneminen oli tapahtunut samoissa organisaatioissa. Esimies RK oli toiminut rakennusliikkeessä tavallisena työntekijänä, josta hän siirtyi esimieheksi ja lopulta perusti oman yrityksen. RV oli puolestaan aiemmin toiminut toimitustyössä, josta hän siirtyi jatkamaan ravintola-alan perheyrittäjästä. Esimies RT oli siirtynyt projektinjohtotehtävistä toimitusjohtajaksi. Esimies M oli siirtynyt metallityöntekijästä osastopäälliköksi ja tämän jälkeen tuotantopäälliköksi.

Esimiehet E, K1 ja RT pitivät esimiestyöhön siirtymiseen suurimpina tekijöinä asioihin vaikuttamisen halua ja uusiin, haasteellisempiin töihin hakeutumista. K1 lisäsi myös paremman palkan vaikuttaneen esimiestyöhön siirtymiseen. Esimiehet K2, RK ja M pitivät esimiestyöhön siirtymistä luonnollisena jatkumona uralla kehittymiseen. RV:n siirtyminen esimieheksi tapahtui hänen jatkaessaan perheyrittäjän toimintaa. Esimies RT oli kiinnostunut yritysten ja ihmisten sekä kokonaisuuksien johtamisesta. Lisäksi monipuolisuus uralla etenemiseen oli myös yksi syy siirtyä esimieheksi.

Käsitykset esimiestyöstä aiemmin ja nyt

Kysyttäessä, miten haastateltavien käsitykset esimiestyöstä ovat muuttuneet kokemuksen myötä, viisi vastaajaa sanoi käsityksien muuttuneen joko toiminnan tai vuorovaikutusten osalta. Yhdellä haastateltavista ei ollut ennakkokäsitystä esimiestyöstä ja yhdellä kuva esimiestyöstä oli etukäteen erittäin selvä.

Esimiesten E, K1, K2, RT ja M käsitys esimiestyöstä oli siis aluksi erilainen kuin mitä se on nyt. Työ sisälsi odotettua enemmän vastuuta ja henkisellä puolella työ huomattiin odotettua raskaammaksi. Myös henkilöstöjohtaminen koettiin odotettua haasteellisemmaksi. E lisäsi painottaneensa aluksi kuria ja tehtävien priorisointia, mutta nykyään hän hyödyntää johtamisessa vastuualueita ja kehittää ihmisiä työssään kouluttamalla heitä ja osoittamalla luottamusta. Esimies RT kertoi, että edelleenkin joukkoja johdetaan edestä, mutta johtamisen ei tulisi olla pelkkää käskyttämistä, vaan toimimista yhteisillä, motivoivilla pelisäännöillä ja realistisesti tavoitteita asettaen.

Haastateltavien RV ja RK käsitykset esimiestyöstä eivät olleet muuttuneet. RV oli aina nähnyt esimiestyötä perheessään ja tiesi millaista työ tulee olemaan. RK:lla ei ollut ennakkokäsityksiä siitä, millaista esimiestyö voisi olla.

Esimiestyön tärkeimmät elementit aloittaessa

Kysymys esimiestyön osa-tekijöistä uran alussa antoi eniten vaihtelevia tuloksia, sillä toisistaan poikkeavat toimialaympäristöt ja eroavat tulostavoitteet synnyttävät suuria eroavaisuuksia myös vastausten kesken. Tällä kysymyksellä haluttiin selvittää uuden esimiehen tärkeimpiä arvoja ja asenteita työn alussa.

Vastaaja E nimesi selkeästi tärkeimmät asiat, jotka korostuivat esimiehen uran alkuvuosina. Ne olivat kuri, aikataulut, valvonta ja tiukkuus. K1 kertoi ymmärryksen kasvaneen siihen, että vaikeitakin asioita on käsiteltävä ja että kaikkien miellyttäminen ei tule koskaan onnistumaan. On myös toteutettava yhdessä yhteistä päämäärää, kaikkea ei voi tehdä itse ja on annettava vastuuta myös alaisille. Esimiehet K2 ja RK pitivät tärkeimpänä asiana työn erinomaista onnistumista ja asiakkaiden tyytyväisyyttä eli yrityksen menestymistä. Esimies RT:n tärkein elementti oli ylläpitää työn laadukkuutta, joka puolestaan loi mainetta ja toi menestystä. RT:n mielestä toimintaympäristön kulttuuri oli aluksi suhdetoiminnaltaan monimuotoinen, mikä edellytti hyvän suhdeverkoston ylläpitämistä. Esimiehet RV ja M pitivät alaisten ja asiakkaiden luottamusta sekä toimeentuloa tärkeimpinä elementteinä mutta he korostivat myös työn hyvää laatua.

Esimiehen saama perehdytys

Haastatteluun osallistuneet esimiehet olivat saaneet perehdytystä tehtäviinsä vaihtelevasti. Oletuksena on, että perehdytys kuuluu jokaisen työtehtävän alkuun, mutta osalle, haastateltavista perehdytys esimiestyöhön oli kuitenkin jäänyt saamatta jostakin syystä. Perehdytyksen oli saanut neljä henkilöä.

Haastateltavat K1, K2, RV ja M olivat saaneet perehdytystä työhönsä ryhtyessään esimieheksi. Henkilöt olivat kokeneet perehdytyksen hyödylliseksi ja saaneet siitä hyviä eväitä työnjatkamiseen ja suhdetoimintaan. Esimiehet E, RT ja RK taas eivät olleet saaneet minkäänlaista perehdytystä työhönsä. He kaikki toimivat sellaisissa tehtäväkentissä, jotka ovat niin muuttuvia, että perehdytys katsottiin olevan mahdotonta. Toinen syy perehdytyksen jäämiseen oli tarpeeksi korkea ammattitaito, jolloin perehdytystä ei enää esimiestyön osalta tarvittu. Lisäksi RK yrittäjänä totesi, ettei kykeneviä perehdyttäjiä vain ollut.

Mentori osana esimiestyötä

Mentoreista on apua niin uusille, kokemattomille esimiehille kuin urallaan jo edenneille esimiehille – mentorin tuki on arvokasta vaikeiden päätösten teossa ja liikeympäristön muutosten hahmottamisessa. Joissain yrityksissä mentorin tukea jopa tarjotaan, kun taas toisissa yrityksissä mentori hankitaan itse. Monesti mentori on entinen esimies tai kokenut bisnesenkeli. Koska päätösten teko ja ongelmien ratkaiseminen kuuluu esimiehen tehtäviin, mentori tarjoaa tietonsa ja arvokkaan kokemuksensa suurien päätösten tueksi tai on keskustelukumppanina uuden tilanteen analysoinnissa. Mentoria käyttäneitä esimiehiä oli neljä. Mentorointia saaneet esimiehet olivat kokeneet avun hyödylliseksi ja he pitivät hyvänä sitä seikkaa, ettei ongelmien ratkaisussa tarvinnut olla täysin yksin.

Esimiehet K1, RK ja M eivät olleet tarvinneet mentoria, vaan he olivat selviytyneet ilman mentoria kollegoiden tuella. Esimiehet E, K2, RT ja RV olivat käyttäneet mentoria ja kokeneet sen hyödylliseksi. Mentorilta oli saatu hyviä ammatillisia neuvoja, vinkkejä ratkaisukeskeiseen asennoitumiseen ja ennen kaikkea tukea päätösten tekemisessä niin esimiestyön alkuvaiheessa kuin kokemuksen karttuessakin.

Kokoneiden esimiesten vinkit aloittaville esimiehille

Haastateltavilta kysyttiin myös vinkkejä, joiden avulla esimies voi onnistua aloittaessaan esimiestyönsä.

Haastateltava E kannustaa luomaan hyvää yhteishenkeä ja tekemisen meininkiä sekä tekemään tavoitteet selviksi. Esimiehen on arvostettava ihmisten erilaisuutta ja pyrittävä siihen, että jokainen työntekijä saa ainakin osin suunnitella ja toteuttaa työtään oman suunnitelmansa mukaan. Esimiehen on oltava myös rehellinen ja avoin, koulutettava ja kasvatettava työntekijöitä. On myös pyrittävä joka päivä siihen, että tekee itsestään tarpeettoman. K1 kertoo johtamisen olevan tuskaa. Tällä viestillä hän pyrkii siihen, ettei uusien esimiesten tarvitse odottaa liikoja ja kuvitella turhia pilvilinnoja esimiestyöstä. Haastateltava K2 kehottaa miettimään tarkkaan, jaksako esimieheksi tähtäävä itse työtä ja onko mahdollinen perhe valmis myös vapaa-ajan uhrauksiin. RK muistuttaa kuuntelemisen tärkeydestä ja omien asenteiden ja arvojen selvittämisestä ennen mihinkään toimenpiteisiin ryhtymistä. Ei ole myöskään häpeä tunnustaa, jos ei tiedä. On pidettävä ”tuntosarvet” ulkona ja oltava kiinnostunut ympärillä tapahtuvista asioista. Haastateltava RV neuvoo tutustumaan kaikkiin organisaation töihin, jotta esimiehenä tietää, mistä on kyse ja osaa johtaa alaisiaan oikein. Esimiehenä toimiminen on kovaa työtä ja on muistettava huolehtia myös itsestään. Haastateltava RT neuvoo ansaitsemaan arvostuksen. Esimiehenä tulisi olla jämäkkä ja antaa selkeät ohjeet ja tavoitteet. On arvostettava alaisia ja kuunneltava heitä, rehellistä ja kehittävää palautetta unohtamatta. Haastateltava M antaa vinkiksi tulla toimeen kaikkien ihmisten kanssa niin organisaatiossa kuin organisaation ulkopuolellakin.

Yhteenveto asiosta ensiaskeleet esimiehenä

Haastatteluista huomasin että käsitykset esimiestyöstä muuttuvat kokemuksen karttuessa niin tietojen kuin taitojen osalta. Erityisesti, jos esimies oli kohdannut poikkeuksellisen haastavan tilanteen, käsitykset myös esimiestyöstä muuttuivat. Haastateltavat kokivat vastuuta olevan enemmän kuin mitä he alkuun osasivat odottaa ja henkilöstöasioiden hoitamisen he kokivat välillä hankalaksi.

Tärkeimmät asiat esimiestyössä uran alussa olivat kokonaisvaltainen menestyminen ja onnistuminen yrityksen toiminnassa tai menestyminen alaisten tehokkaassa johtamisessa. Delegointi, ihmisten arvostus ja kuuntelutaito eivät olleet kenellekään merkittäviä

asioita uran alussa. Asioiden tärkeysjärjestys kuitenkin muuttui osalla esimiehistä kokemuksen karttuessa, mutta niillä, joilla yrityksen menestyminen oli jo heti alussa tärkeää, ei tilanne muuttunut kokemuksen karttuessa vaan taloudellisen menestyksen arvo säilyi.

Kaikki haastateltavat mielsivät esimiestyön kuitenkin mieluisaksi tehtäväksi ja uralla etenemisen päämääräksi. Osalle esimiestehtävä oli tullut eteen yrityksen kehittämisen vuoksi, kun alaisia oli palkattava, toisille johtajuus oli luonnollinen uralla etenemisen ja kehittymisen ehto. Syitä esimieheksi ryhtymiseen olivat kehittyminen uralla, asioihin vaikuttamisen halu, hakeutuminen haasteellisempiin tehtäviin ja aiempaa parempi palkka. Ketään haastateltavista ei myöntänyt esimiestehtävänimikkeen olevan etenemisen motiivi.

Perehdytyksen ansiosta jokainen saa rauhassa tutustua työhönsä ja uuteen organisaatioon. Perehdytystä tulisi olla tarjolla jokaiselle, alasta riippumatta. Haastatelluista esimiehistä vain osalle oli tarjottu perehdytystä uuteen työhön. Osalla haastatelluista oli pohjalla jo kyseisen alan ammattitaito ja esimiehenä toimiminen oli entuudestaan tuttua – tällöin perehdyttämistä ei koettu edes tarpeelliseksi. Omaa yritystä perustettaessa ei perehdyttäjää ole tarjolla. Oman itsensä jatkuva kouluttaminen, kehittäminen ja mentori auttavat tilanteissa, joissa perehdytystä ei ole käytettävissä.

Perehdytyksen vaihtoehtona toimii myös mentorin käyttö, jota suurin osa haastatelluista esimiehistä olikin hyödyntänyt. Esimiehet, jotka olivat käyttäneet mentoria, kokivat saamansa avun hyödylliseksi. Mentori tarjoaa hyviä käytännön vinkkejä ja toimii puolueettomana keskustelutukena vaikeita päätöksiä käsiteltäessä, ei ole häpeä esimiehenäkään myöntää, jos ei aina tiedä kaikkea. Mentorin käyttöä suositellaan esimiehille, jotka tarvitsevat tukea tai tietotaitoa päätösten teossa. Osalla esimiehistä voi olla ollut tiedostamattainkin mentori tai esikuva, joka on auttanut vaikeissa tilanteissa.

Jokaisella haastateltavalla oli vinkkejä uudelle esimiehelle. Esimiehen on ymmärrettävä organisaation koko toiminta. Esimiehen tulisi olla rehellinen, avoin, kuuntelutaidot omaava, kaikkien kanssa toimeentuleva, sopivasti jämäkkä ja erilaisuuksia ymmärtävä henkilö. Hänen tulisi osata luoda hyvää yhteishenkeä ja tekemisen meininkiä, ansaittava arvostus alaisten keskuudessa, osattava antaa selkeitä ohjeita, koulutettava ja kehitettävä alaisiaan ja itseään sekä annettava myös vapauksia. Rehellinen ja kehittävä palautteenanto on myös opeteltavien asioiden listalla. Osa esimiehistä myös muistutti, että vapaa-ajan uhrauksiin on valmistauduttava ja itsestään huolehtimisen tärkeydestä ei saisi tinkiä.

4.3 Esimiestyön haasteet

Esimiestyön mielekkyys

Tutkimuksessa haluttiin selvittää, onko esimiestyö ollut jokaisesta esimiehestä mieluisa vai joillekin ehkä vähemmän mieluisa tehtävä. Kaikki tässä tutkimuksessa mukana olleet kokivat esimiestyön mieleiseksi ammatiksi.

Haastateltava E kokee tarvitsevansa vaativia tehtäviä, jotta mielenkiinto työhön säilyy. Esimiehet K1 ja M pitävät esimiestyön tarjoamista haasteista ja siitä, että joka päivä on erilainen ja yllättävä. K2 on pitänyt esimiestyöhön siirtymistä luonnollisena jatkumona eikä niinkään varsinaisena suunnitelmana. Haastateltava RK pitää esimiestyöhön liittyviä tehtäviä pakollisena osana työtään ja ne kulkevat muiden töiden sivussa. RT nauttii päätöksenteosta ja vastuun kantamisesta sekä kokee yrityksen kaikkien eri osa-alueiden yhteensovittamisen mieluisana. Kokonaisuuden hallinta ja tuloksellisuus innostavat häntä. RV kokee esimiestyön raskaaksi, mutta palkitsevaksi ja mainitsee sen tarjoaman vapauden mieluisana lisänä.

Työn haastavuus

Kaikki vastaajista kokivat esimiestyön olevan riittävän haastavaa. Vastaajat E, K2, RT ja RK kertoivat haastetta olevan välillä liikaakin. K2:n mukaan yksi suurimmista haasteista on aika ja sen rajallisuus, minkä takia esimiehen pitäisi osata priorisoida asioita.

Johtamisen suurimmat haasteet

Johtamisen suurimmat haasteet kysymyksellä kartoitetaan esimiestyössä eteen tulleita poikkeuksellisia tilanteita. Haastateltavat E ja K2 pitävät johtamisen suurimpina haasteina ihmisten erilaisuutta ja alaisten erilaisia motiivitekijöitä sekä asenteita vastuullisessa työssä. He korostivat psykologian taitojen merkitystä. Haastateltava K1 pitää suurimpana haasteena konsernin ja paikallisen toimintatavan yhdistämistä. Esimies RK:n suurin haaste on pitää henkilökohtaiset asiat pois päätöksen teosta. RV mainitsee että jämökkänä oleminen ja ajankäytön tehokkuus ovat haastavimpia asioita. Esimies RT pitää liian jäykkää työmarkkinapolitiikkaa haasteellisena, koska ammattiyhdistysliikkeet pystyvät päättämään jopa yksin alan asioista. Yrityksissä tulisi pystyä soveltamaan laajasti paikallista sopimista, jolloin yritys- ja tulosaluekohtaiset vaihtelut voisi huomioida joustavasti. Esimies M mainitsi yhtiön kannattavuuden ylläpitämisen suurimpana esimiestyön haasteena.

Esimiestyön tarjoaman vastuun kuormittavuus

Esimiehet E, K1, K2, RV, RT ja M eivät kokeneet esimiestyön tarjoamaa vastuuta liian kuormittavana. Esimies RK puolestaan koki sen toisinaan liian kuormittavana. Kuormittavuuden koettiin olevan yhteydessä päivän kulkuun–kiireiset työpäivät, tiukat aikataulut ja itsestä riippumattomat yllätykset lisäsivät liiallisen kuormittavuuden tunnetta.

Esimiestyön vaikuttaminen vapaa-aikaan

Haastateltavat E, K1, K2, RV, RK, RT ja M kertoivat esimiestyön vaikuttavan myös heidän vapaa-aikaansa. Sen lisäksi, että työpäivät venyvät pitkiksi, he joutuvat hoitamaan työasioita puhelimitse myös iltaisin ja viikonloppuisin. Esimies E:n vapaa-aika ei myöskään aina tahtonut riittää muihin aktiviteetteihin kuin nukkumiseen, sillä työstä palautuminen vie suuren osan vapaa-ajasta. K1 etsi myös vapaa-ajallaan uusia vaikutteita ja kehitysideoita työhön. Haastateltava M ei kokenut esimiestyön vaikuttavan vapaa-aikaansa häiritsevästi vaikka hän hoiti työtehtäviä myös vapaalla ollessaan.

Työstä palautuminen

Esimiehet E, K1, RV, RT ja M kokivat palautuneensa töistään hyvin vapaa-ajallaan, osa jopa erinomaisesti. K2 oli kahden vaiheilla työstään palautumisesta, sillä kaupan sesonkien kuten joulun ja juhannuksen aikana mahdollisuudet palautumiseen ovat heikommät. Haastateltava RK sanoi, ettei palaudu työn rasituksesta käytännössä täysin ollenkaan koska yksityisyrittäjällä ei ole vapaa-aikaa käytännössä ollenkaan.

Parhaimpina palautumiskeinoina pidettiin lomamatkailua, liikuntaa, harrastuksia ja vapaa-ajan viettämistä perheen tai ystävien kanssa.

Suurin haaste

Esimiesuran suurimpia haasteita selvitettäessä RK ja M kertoivat hektisen toimintaympäristön tuovan suuria haasteita eteen päivittäin. Esimiehille E, K1, K2 ja RV suuria haasteita ovat työnorganisointi, ajankäyttö ja delegointi sekä laajan projektin läpivienti lyhyessä ajassa. Myös sesonkiluonteisen työn paineet nousivat esiin keskusteluissa. Esimies RT:lle haastavin tilanne on ollut alaisten irtisanominen.

Haasteista selviämiskeinoja ovat haastattelun mukaan kova työnteko, esimiesten omien voimien oikein jakaminen ja alaisten osaamisen hyödyntäminen sekä asioiden aikatauluttaminen.

Kehittyminen esimiehenä

Kehityskohteita kysyttäessä esiin nousevat halu kehittää omaa osaamista ihmissuhdetaidoissa, delegoinnissa ja käytännön tason ammattitaidossa.

Esimiehistä E haluaa kehittää omia delegointitaitojaan. Esimies K1 haluaa parantaa muistiaan ja neuvottelutaitoja myös rauhallisuutta uusiin tilanteisiin. Esimiehet K2 ja M kehittäisivät pitkäjänteisyytään ja psykologian taitojaan. Esimies RK kehittäisi ammattitaitoaan, jonka teho vaikuttaa niin alaisiin kuin asiakkaisiinkin. RT haluaa oppia tunnistamaan ihmisten työelämään liittyvät vaikeudet. Esimies RV parantaisi johtamistaitojaan kaiken kaikkiaan.

Esimiehen oma motivaatio

Motivaatio on yksi työssä jaksamisen tärkeimmistä perusteista. Osa vastaajista piti rahallista hyötyä motivoivimpana tekijänä työssä jaksamisessa, mutta esiin nousivat myös kehittäminen ja kehittyminen sekä monipuolinen työnkuva.

Esimies E:n motivaattorit olivat muutoksen aikaansaaminen, kehittäminen ja tyytyväiset ihmiset organisaatiossa. K1 motivaation lähteenä oli uusien asioiden opettelu ja se, ettei töistä tule koskaan valmista. Esimiesten K2 ja RV motivaatio oli taloudellinen eli raha. RV korosti vielä vapautta ja itsenäistä työskentelyä. Esimies M:ää motivoi eniten yrityksen omistajuus. Esimies RK pitää työssä jaksamisen motiivina monipuolista työnkuvaa. RT motivoituu työssä onnistumisesta ja taloudellisesta menestyksestä.

Yhteenveto osiosta esimiestyön haasteet

Esimiestyö oli tutkimuksen perusteella kaikille haastatelluille mieluisa työtehtävä. Esimiestyön mielekkyys säilyi, kun työstä saatiin sopivasti haastetta ja vaihtelevuutta. Esimiestyön tarjoama vapaus, päätösvalta ja tuloksellisuuteen vaikuttaminen lisäsivät huomattavasti vastaajien kokemusta työn mielekkyydestä. Työ oli kaikilla riittävän haasteellista, joskus jopa liiankin haastavaa. Haasteita esimiestyöhön loivat tiukat aikataulut ja ajan rajallisuus, jolloin ratkaisuina on kyky priorisoida tehtäviä. Johtamisen suurimpina haasteina pidettiin taloudellisen kannattavuuden ylläpitämistä, erilaisten ihmisten kanssa toimimista sekä konsernin ja paikallisen toimintatavan ristiriitaa. Haastavat tilanteet kulluttavat esimiesten voimavaroja, mutta toisaalta haasteet kehittävät esimiestä ihmisenä ja johtajana. Ihminen kasvaa ja kehittyä selviytyäkseen epä mukavuusalueellaan.

Vastuun kantaminen on osa esimiestyön sisältöä. Kukaan haastateltavista esimiehistä ei kuitenkaan kokenut vastuuta liian kuormittavaksi. Ylikuormitusta kuitenkin havaittiin ohimenevästi sesonkipäivinä kaupan alalla ja tiukat aikataulut ja yllätykset lisäsivät kuormittavuutta ja kiirettä rakennusalalla.

Esimiestyö vaikuttaa myös vapaa-aikaan. Esimiehen on oltava aina tavoitettavissa, puhelut ja sähköpostit viikonloppuisin olivat tuttuja kaikille haastatelluille työskenteleville esimiehille. Työnjälkeistä aikaa käytettiin myös työstä palautumiseen ja osalle esimiehistä se tarjosi idearikasta ajatteluaikaa. Palautuminen oli alakohtaisista syistä osalle esimiehistä hankalaa. palautuminen kuitenkin pääosin onnistui ja parhaimpia keinoja siihen olivat lomamatkailu, liikunta, harrastukset, vapaa-ajan viettäminen perheen tai ystävien kanssa.

Esimiestyössä kehittymiselle jäi tilaa niin ihmissuhdetaitojen parantamisessa kuin neuvottelutaidoissa, pitkäjänteisyydessä ja psykologian taidoissa. Taito delegoida ja halu parantaa ammattitaitoa nousivat myös kehitettäväksi toiminnoiksi. On myös opittava ja tunnistettava ihmisten työelämään liittyvät ongelmat. Esimiehen tulisikin kehittää itseään jatkuvasti eikä jäädä paikoilleen.

Suurimpia haasteet esimiestyöhön tarjosivat hektinen toimintaympäristö, organisointiongelmat, ajankäyttö, delegointi ja laajojen projektien läpivienti pienessä ajassa. Selviytymiskeinoja näiden haasteiden selvittämiseen olivat kova työnteko ja esimiehen omien voimien oikein jakaminen, lisäksi alaisten osaamisen oikein hyödyntäminen sekä tarkka aikataulutus.

Esimies yksin tekee päätöksen omasta työmotivaatiostaan. Mikään ei voi määrätä yksilöä motivoituneeksi, vaan henkilön on löydettävä motivaatio itse. Mikäli esimiehellä ei ole motivaatiota, on hänen vaikeaa toimia esimerkkinä työyhteisölle ja tehdä intohimoisesti töitä. Motivaatiota esimiehiin kylvi taloudellinen menestyminen, yrityksen omistajuus, hyvä palkka sekä tyytyväiset alaiset ja asiakkaat. Esimiehenä kehittäminen ja kehittyminen, vapaus päättää ja itsenäinen työskentely lisäsivät myös työmotivaatiota. Työssä onnistuminen on ehdoton motivaatiota lisäävä tekijä.

4.4 Kehittyminen esimiehenä

Esimiestyön tärkeimmät elementit nyt

Tutkimuksessa selvitettiin myös sitä, miten haastateltavat olivat omasta mielestään kehittyneet esimiehinä uransa aikana. Millaiset työn elementit ovat esimiehillä nyt - kuinka elementit ovat siis kehittyneet.

Asioita, joita esimies E korosti nyt työssään, olivat motivointi, keskustelu, ihmisten arvostus ja kehittäminen. Esimies K1 pitää edelleen samoja asioita tärkeinä kuin uranalussakin. Ne ovat vaikeiden asioiden käsittelemisen pakko ja vastuun jakaminen. Samoin on ymmärrettävää, ettei kaikkia alaisia voi miellyttää. Nykyisiin, tärkeisiin asioihin, hän lisää vielä kuuntelutaidon. Esimiesten K2 ja RK elementit eivät myöskään ole vuosien jälkeen juuri muuttuneet, he pitävät edelleen tärkeänä elementtinä työn laadukasta onnistumista ja asiakkaiden tyytyväisyyttä. Esimies RT näkee asiat kokonaisvaltaisemmin niin, että toiminta on muuttunut suorittamisesta palveluksi ja elinkaaren huomioivaksi kokonaiskonseptin laatimiseksi. Esimies RV pitää tärkeimpänä elementtinä luottamuksen ylläpitoa ja kannattavan yritystoiminnan jatkamista sekä tyytyväisten asiakkaiden lisäämistä. M:n mukaan tärkeintä on tyytyväisten asiakassuhteiden ylläpito ja se, että organisaatiossa kaikki tulevat toimeen keskenään.

Kehityskeskustelut

Joissain organisaatioissa kehityskeskustelut ovat toistuva käytäntö, toisissa organisaatioissa niitä haluttaisiin käydä vaikka käytäntöä ei vielä ole, kun taas joissain tapauksissa kehityskeskustelua ei koeta lainkaan hyödylliseksi.

Esimiehet E, K1, RT ja K2 käyvät kehityskeskusteluja alaistensa kanssa. Esimies E:n mukaan kehityskeskustelu antaa mahdollisuuksia uusien kehitysideoiden syntymiselle ja eteenpäin viemiselle molemmin puolin. Lisäksi, kun keskustelut käydään etukäteen sovittuna ajankohtana, molemmat osapuolet osaavat valmistautua niihin ja kykenevät jakamaan palautetta puolin ja toisin. K1 pitää kehityskeskustelua oivallisena hetkenä tutustua alaisiin ja keskustella rauhassa mieltä askarruttavista asioista. Samalla on mahdollista löytää ihmisistä heidän vahvuuksiensa. K2 pitää kehityskeskustelua erittäin hyödyllisenä mielipiteiden jakamisen kannalta, sillä alaiset kertovat harvoin mielipiteitään ellei heidän mielipidettä erikseen kysytä tai keskusteluun varata aikaa. Esimies RT pitää

kehityskeskustelun tavoitteena löytää motivoitunut kehityshaluinen ja kykyinen työntekijä, joka on aidosti kiinnostunut työstään ja haluaa sekä kehittyä että edetä urallaan haastavampiin tehtäviin. Esimiehet RK, RV ja M eivät käy erillisiä kehityskeskusteluja. He eivät ole kokeneet erillistä kehityskeskustelua tarpeelliseksi, vaan työn lomassa käydyt keskustelut ovat riittäneet ja asioista puhutaan silloin kun asia on siinä hetkessä ajankohtainen.

Alaisten motivointi

Esimies E motivoi alaisiaan kiittämällä hyvästä työstä, kouluttamalla, kuuntelemalla ideoita ja tarjoamalla heille riittävästi vastuuta omaan työhön. K1 ei erityisesti yritä motivoida alaisiaan, vaan hän pyrkii innostamaan työhön poistamalla turhat esteet tai säännöt, jotta alainen saa toteuttaa itseään. Esimiehet K2 ja M motivoivat alaisiaan keskustelemalla näiden kanssa, suunnittelemalla heidän urakehitystään tai muuttamalla heidän työtehtäviään mielekkäämmiksi. RK käyttää motivoinninkeinona työnkiertoa eli tarjoaa mielekkäitä, vaihtelevia töitä myös sesonkiajan ulkopuolella ja turvaamalla näin työntekijöiden yksityistalouden ympäri vuoden suhdannevaihteluista huolimatta. RT motivoi alaisiaan osaamisen mukaisella palkkauksella ja antamalla palautetta eli onnistumisista ja epäonnistumisista keskustellaan ja niistä pyritään oppimaan. Lisäksi RT tarjoaa alaisilleen urheilu- ja kulttuuriseteleitä. RV motivoi kannustavalla asenteella ja kilpailukykyisellä palkalla sekä pienillä bonuksilla.

Esimiesten tärkeimpiä arvoja, olivat E:lle luotettavuus, K1:lle reiluus ja tasapuolisuus, M:lle toimeentulon tarjoaminen alaisille ja heidän perheilleen, RT:lle oikeudenmukaisuus, RK:lle asiakkaiden tyytyväisyys, RV:lle yrityksen menestyminen ja K2:lle raha.

Esimiehen tärkein ominaisuus

Kysyttäessä haastateltavilta, mikä on esimiehen tärkein ominaisuus, erot vastauksissa olivat huomattavia. Esimiehet E, K2 ja RV pitivät oikeudenmukaisuutta ja reiluuutta tärkeimpinä esimiehen ominaisuuksina. Esimies K1 korosti kuuntelutaitoja, päätöksen tekoa ja rauhallisuutta. Esimies RT pitää kuuntelutaitoa ja tasapuolisuutta sekä kannustavuutta tärkeimpinä ominaisuuksina. RK:n mukaan tärkein ominaisuus esimiestyössä on esimerkkinä oleminen, sillä esimerkin voima tarttuu koko organisaatioon. Esimies M pitää tärkeimpänä ominaisuutenaan molemminpuolista luottamusta ja sen ylläpitoa.

Yhteenveto osiosta kehittyminen johtajana

Jokaisella haastattelulla esimiehellä on johtamisen lisäksi myös rooli yrityksen suorittavissa tehtävissä siinä missä alaisillakin. Esimiehet tekevät siis päätöksiä ja johtavat alaisiaan oman perustehtävänsä ohella ja pyrkivät toimimaan tasapuolisena johtajana. Ajatukset siitä, mitkä asiat esimiestyössä ovat tärkeimpiä, muuttuvat jossain määrin uran edetessä.

Alussa korostuneet tiukkuus ja alaisten turha kontrolloiminen vaihtuvat luottamuksen, motivoinnin, kuuntelutaidon ja kehityskeskustelujen korostamiseksi. Osa elementeistä kuitenkin pysyy samoina ja erityisesti taloudellinen onnistuminen, työn laadukas lopputulos ja asiakkaiden tyytyväisyys ovat edelleen tärkeitä asioita esimiehenä kehittymisen jälkeenkin.

Vastauksissa on eroja sukupuolten välillä ainoastaan kysyttäessä työn tärkeimpiä elementtejä. Miehistä kolmella oli etusijalla tuloksellisuuteen tähtääminen kuin taas naisilla ajatus hakeutui psykologiaan ja ihmisten kanssa toimimiseen. Selvimmän eron vastauksiin tuotti kuitenkin esimiehen asema oman yrityksen omistajana, jolloin tuloksellisuutta ja tulevaisuutta korostettiin poikkeuksetta.

Kehityskeskustelujen edellytykseksi nousi keskustelulle varatun ajan tarpeellisuus, jotta tutustuminen työntekijöihin ja kehitysideoiden jakaminen puolin ja toisin onnistuisi. Kehittämistä ja alaisten vahvuuksien löytymistä pidettiin tärkeänä tavoitteena kehityskeskustelulle. Osan keskusteluista esimiehet suorittivat työn lomassa, sillä erillistä kehityskeskustelua ei koettu hyödylliseksi. Tässäkin asiassa on alakohtaisia eroja. Joissain organisaatioissa on välttämätöntä pitää erillisiä keskusteluja, kun taas toisissa organisaatioissa keskustelut ehditään hoitaa työn aikana. Joissakin pienemmissä organisaatioissa suhteet ovat niin vahvoja että asioista uskalletaan puhua puolin ja toisin heti, kun on tarvetta.

Alaisia motivoidaan palkitsemalla, kannustavalla asenteella, kouluttamalla, kehittämällä, monipuolisilla työtehtävillä, kuuntelemalla ja antamalla vapautta suunnitella omaa työtä. Kiitokset ja rakentavat keskustelut ovat myös alaisten motivointikeinoja. Esimiesten omia tärkeimpiä arvoja työssä olivat luottamus, oikeudenmukaisuus, reiluus, tasapuolisuus, yrityksen menestyminen ja elannon tarjoaminen alaisille.

Viimeisenä henkilökohtaisena tutkimuskysymyksenä oli esimiesten tärkein ominaisuus työssä. Esimiehet pitivät reiluuutta ja oikeudenmukaisuutta, kuuntelutaitoa ja tasapuolisuutta sekä kannustavaa asennetta tärkeinä ominaisuuksina. Esimerkkinä toimimisen huomattiin lisäävän alaisissa työinnokkuutta. Luottamus puolin ja toisin on ansaittava ja sitä on myös ylläpidettävä.

5 POHDINTA

5.1 Johtopäätökset

Niin kauan kuin on ollut työtä, on ollut työnjohtajia ja sitä kautta esimiestyötä. Yhtä kauan kuin on ollut esimiestyötä, on tarvittu uusia esimiehiäkin. Uudet esimiehet tarvitsevat esimiestyön oppeja aina uudestaan ja uudestaan. Laaja teoria-aineiston tarjonta – kirjat, artikkelit ja esimieskoulutukset – osoittavat tehtävän monimutkaisuuden ja esimiesten tiedonhalun vuodesta toiseen. Tässä opinnäytetyössä on käsitelty esimiestyön sisältöjä teorian tiedon avulla ja niitä on täydennetty haastattelututkimuksella kerätyillä aidoilla arjen esimieskokemuksilla.

Teoriaosuudessa kerrottiin paljon siitä, millaisia tehtäviä esimiestyö pitää sisällään sekä kuinka esimiestyötä tekevä voi valmistautua eri tilanteisiin ja selvittää niistä. Teoriaosuus antaa esimiestyölle rungon, joka avaa esimiestyön eri sisältöjä, joita ovat itsensä johtaminen, yrityksen toiminnan ajatteleva ja sosiaalisen toiminnan paineet. Johtamisen taidot on kuitenkin hankittava kokemuksen kautta ja erityisesti uudelle esimiehelle tuen saanti on tärkeää. Jokainen esimies on erilainen ja voi olla omalla tavallaan hyvä, mutta tietoa ja taitoa on kuitenkin hankittava jatkuvasti lisää - kehittyminen ei saisi koskaan loppua.

Vaikuttaisi siltä, että esimiestyön soveltaminen on kovin yksilöllistä sen lisäksi, että valitut osa-alueiden painotukset riippuivat täysin tehtävän sisällöstä, esimiehen taloudellisen vastuun määrästä organisaatiossa sekä lisäksi esimiehen persoonasta. Johtaminen eroaa tilannekohtaisesti, sillä esimerkiksi armeijassa johdetaan tiukasti kuria käyttäen, vapaaehtoistyötä puolestaan johdetaan yhteishenkeä kohentamalla sosiaalisilla taidoilla ja kansoja johdetaan pääsääntöisesti demokraattisesti. Eri tilanteet vaativat erilaista johtamista.

Opinnäytetyö sisälsi tutkimuksen, jossa selvitettiin esimiesten johtamiskeinoja, työn sisältöä ja sitä, kuinka ne ovat muuttuneet urakehityksen aikana. Miten esimiestyöhön tulisi valmistautua ja mitä suuria haasteita uralla voidaan odottaa tulevan vastaan ja kuinka ne ratkotaan? Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin mikä on oikea tapa tehdä esimiestyötä. Tutkimus suoritettiin kokeneiden esimiesten avulla ja heiltä pyrittiin saamaan konkreettista tietoa, niin uusille esimiehille kuin muille aiheesta kiinnostuneille. Tutkimustulokset vahvistavat tietoperustasta esiin tulleen asian että ei ole yhtä oikeaa tapaa eikä yhtä

oikeaa ratkaisua toimia esimiehenä. Esimiehet kantavat organisaatiossa suurta vastuuta ja hoitavat monia velvollisuuksia. Esimies, joka hallitsee johtamisopit ja taitaa juridiset perustiedot, pystyy kuitenkin keskittymään päivittäiseen työhön. Hänen on hallittava teoreettisten tietojen lisäksi yhtiön sisäiset suhteet, ja vallan jännitteet. Koko organisaatiokulttuuri vaikuttaa niihin keinoihin, jotka esimiehellä todellisuudessa on käytössään. Esimiesten toimintaympäristö on monimutkainen.

Erot haastatteluiden vastauksissa johtuivat paljon toimialojen ja yhtiöiden erilaisuuksista ja myös esimiesten persoonallisuuksien eroista. Esimiesten ensimmäisissä työvuosissa painottuu enimmäkseen luottamuksen ansaitseminen, kun taas kokeneet esimiehet painottavat yhteishengen luomisesta ja yrityksen toiminnan ylläpitämistä. Ei ole yhtä oikeaa tapaa toimia esimiehenä.

5.2 Opinnäytetyöskentely

Haastattelutulosten tiivistäminen kokonaisuudeksi oli vaikeaa. Olen kuitenkin todella tyytyväinen haastatteluiden ja tutkimuksen onnistumiseen. Aluksi sopivien haastateltavien löytäminen tuntui hankalalta, mutta loppujen lopuksi etsintä tuotti tuloksia ja haastateltavia löytyi odotettua enemmän. Esimiehet olivat tyytyväisiä siihen, että haastattelukysymykset lähetettiin heille etukäteen. Näin he voivat tutkia kysymyksiä rauhassa, pohdita ennen varsinaista haastattelutilannetta. Suurimalla osalla haastateltavista oli toive esiintyä tutkimuksessa anonymisti, minkä uskon johtuvan aiheen ja kysymysten henkilökohtaisuudesta. Tarkoitus olikin pitää taustatiedot lyhyinä, niin ettei vahingossakaan haastateltavien tietoja paljastuisi liikaa.

Jokaisella esimiehellä on aina jotakin kehitettävää ja toivon, että tämän haastattelun aiheet herättivät haastateltavissa esimiehissä kehittäviä ajatuksia ja mielteitä myös heidän omaan työhönsä. Osa haastateltavista esimiehistä toivoikin saavansa opinnäytetyön käyttöönsä sen valmistumisen jälkeen. Se, että opinnäytetyölle syntyi kysyntää, tuntui voimaannuttavalta ja sain siitä lisäpontta opinnäytetyön loppuunsaattamiseen.

Tälle opinnäytetyölle hyviä jatkotutkimusaiheita voisivat olla esimerkiksi se, millainen on hyvä esimies alaisen näkökulmasta tai se, millaisia mielenkiintoisia näkökulmia alaisissa uusi, kokematon johtaja herättää. Myös koulutustaustan vaikutus esimiestyössä menestymiseen voisi olla yksi tutkimuskohde.

Tämä esimiestyöstä kirjoitettu opinnäytetyö antoi itselleni hyviä valmiuksia tulevaisuuden työhaasteita silmälläpitäen. Aiheena esimiestyön tutkiminen oli itselle heti selvää, koska esimiestehtävät kiinnostavat minua ja kaipasin niistä lisää tietoa. Toivon, että opinnäytetyö tarjoaakin hyvän tavan perehtyä esimiestyöhön ilman, että lukijan tarvitsee hankkia viittätoista kirjaa päästäkseen asian ytimeen.

Arvostan myös haastattelujen kautta saamaani verkostoitumismahdollisuutta eri yrityksiin ja suhteiden luomista esimiehiin. Opinnäytetyöni yksi tarkoitus oli tarjota uusille esimiehille opettavaista materiaalia uran alkutaipaleille. Toivon, että työn sisällöstä on hyötyä kokeneemmillekin esimiehille ajatusten ja kysymysten herättäjänä.

Tämän opinnäytetyön ansiosta olen oppinut arvostamaan esimiestyötä ja näkemään sen haastavuuden. Esimiehen asema on haastava, ja se tuo lähes päivittäin uusia, ratkottavia ongelmia. Alaisena ei aina näe esimiestyön koko totuutta ja siksi sitä helposti aliarvioidaan. Esimies saa kehittyä ja oppia siinä, missä alaisetkin.

Opinnäytetyön kirjoittaminen opetti minulle myös kärsivällisyyttä ja itsensä johtamista. Kirjoittamisen aloittaminen ja eteenpäin vieminen oli helppoa, hankaluuksia tuli kuitenkin ajan ja paikan suhteen, sillä kotona oli paljon tekemättömiä asioita ja tein työtä välillä iltaisin ja välillä aamuisin. Ratkaisin ongelman kuitenkin niin, että laadin selkeän aikataulun ja pyrin tekemään opinnäytetyötä aina muualla kuin kotona taukoja unohtamatta. Tämä oli ensimmäinen iso itsenäisen suunnittelun ja omaan aikatauluttamiseen perustuvan projektin läpivienti. Aikataulutus onnistui uudella yrittämällä, sillä haastattelut veivät odotettua enemmän aikaa. Olen tyytyväinen lopputulemaan ja iloinen siitä, että voin opinnäytetyöllä ehkä apua mahdollisille uusille esimiehille.

LÄHTEET

Chopra, D. 2011. Sielukas johtaminen. Seitsemän askelta menestykseen. Suom. Korhonen, J Helsinki: Basam Books 2011.

Eskola, A.; Hakala, R.; Liljeström, S & Raatikainen, L. 2006. Töissä yrityksessä: Yritystoiminnan työtilateet. Helsinki: Edita Prima Oy.

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Helsinki: Otava.

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Osin uudistettu painos, 13. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teema haastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Huhtala, M. 2015. Asenne Johtaja: arjen työkalut esimiehille. Helsinki: Kauppakamari.

Puro, J-P. 2002. Esimiehen viestintätaidot. Porvoo: WSOY.

Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Helsinki: WSOYpro.

Kultanen, T. 2016. Esimies ongelmien aiheuttaja ja ratkaisija: ajattele mitä ajattelet. Helsinki: Kauppakamari.

Moisalo, V-P. 2011. Uusi HR: Arjen henkilöstöjohtamista. 2. Painos. Kuopio: Infor.

Nurmi, R. 2000. Johtaminen ja esimiestyö. Tampere: Mermerus Oy.

Pink, D.H. 2009 Drive The Surprising Truth about what motivates us New York: Rivergate Books.

Ristikangas, V.; Clutterbuck, D. & Manner, J. 2014. Jokainen tarvitsee mentorin. Viro: Kauppakamari.

Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen: Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum.

Tapio, A.; Hietala, H. & Kaivanto, K. 2013. Esimiehen taskukirja: 100 vastausta arkipäivän työsuhdekysymyksiin. Helsinki: Talentum.

Esimies info, linjassa Oy 2009-2013. Esimiehen persoona. Millainen hyvä esimies on henkilökohtaisilta ominaisuuksiltaan. Viitattu 27.9.2016 <http://esimies.info/Esimiehen-persoona.php>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 2.10.2016 http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html

Haastattelukysymykset

1. Millaisessa organisaatiossa tai yrityksessä työskentelet?
2. Minkä tyyppisissä esimiestehtävissä toimit?
3. Montako alaista sinulla on?
4. Mikä sai sinut hakemaan/ siirtymään esimieheksi/ johtajaksi?
5. Millaisesta tehtävästä olet esimieheksi siirtynyt?
6. Oliko käsitykseksi esimiestyöstä aluksi erilainen kuin on nyt? Miksi?
7. Oletko kokenut esimies/johtotyön mieleiseksi ammatiksi? Miksi?
8. Onko työ tarjonnut sopivasti haastetta?
9. Mitkä olivat mielestäsi esimiestyön tärkeimmät elementit aloittaessasi?
10. Mitkä ovat mielestäsi esimiestyön tärkeimmät elementit nyt?
11. Saitko tehtävääsi perehdytystä?
12. Onko sinulla ollut mentoria?
 - Jos kyllä, miten mentorista oli hyötyä?
13. Käytkö alaitesi kanssa kehityskeskusteluja
 - Jos kyllä, millä lailla koet keskustelut hyödyllisiksi?
 - jos ei, miksi?
13. Miten motivoit alaisiasi?
14. Mikä on mielestäsi suurin haaste johtamisessa?
15. Koetko esimiestyön tarjoaman vastuun liian kuormittavaksi?
16. Vaikuttaako esimiestyö vapaa-aikaasi?
 - Jos vaikuttaa niin miten?
17. Ehditkö palautua työn rasituksesta?
 - Paras palautumiskeino?
18. Mikä on ollut esimiesurasi suurin haaste? Kuinka selvisit siitä?
19. Mitä haluaisit kehittää itsessäsi esimiehenä?
20. Mitkä asiat motivoivat sinua jaksamaan työssäsi?

21. Mikä on sinulle tärkein arvo työssäsi?
22. Mikä on esimiehen tärkein ominaisuus?
23. Onko sinulla jokin hyvä vinkki tai ohjeistus jaettavaksi uusille aloittaville esimiehille?
24. Haluatko pitää yrityksesi ja nimesi salassa opinnäytetyön julkaisussa?

Huomioi nämä, ryhtyessäsi esimieheksi:

1. Minä itse: johda, arvosta ja huolehdi: kokonaisvaltaisesti, myös arkena - kaikki säteilee esimiehestä työyhteisöön
2. Kunnioita muita ja ylläpidä positiivista ilmapiiriä, anna positiivista palautetta ja kohota alaisen itseluottamusta
3. Energisoi ja innosta
4. Johda esimerkillä
5. Ole aidosti kiinnostunut alaisten muistakin, kuin työhön liittyvistä asioista.
6. Ole armollinen ja kärsivällinen, pyri ajattelemaan ratkaisukeskeisesti, miten työstä selvitään yhdessä.
7. Rakenna luottamusta
8. Mahdollista onnistuminen, poista onnistumisen esteet
9. Kehitä johtamista: kerää kehitysideoita kollegoilta ja alaisilta
10. Keskustele. Keskustelut vaikuttavat myös paljon asenteisiin ja muuttavat niitä.

Huhtala (2015 269,270).