

MINUSTAKO ESIMIES?

Anu Laakkonen
Elina Lievonen

Opinnäytetyö
Elokuu 2011

Liiketalous
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala





Tekijä(t) LAAKKONEN, Anu LIEVONEN, Elina	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 12.08.2011
	Sivumäärä 51	Julkaisun kieli suomi
	Luottamuksellisuus () saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi MINUSTAKO ESIMIES?		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) HAKKARAINEN, Sinikka		
Toimeksiantaja(t) -		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, onko opinnäytetyön tekijöistä esimiehiksi. Työssä selvitettiin, mitä ominaisuuksia hyvällä esimiehellä täytyy olla. Lisäksi työssä tutkittiin, millainen on itsearviointiin perustuva henkilökohtainen esimiestyön kehityssuunnitelma ja millaisia esimiesominaisuuksia Lundbergin testissä arvioidaan. Tutkimusongelmiksi nousivat: ovatko vuorovaikutus- ja viestintätaitoni riittävät esimiestyöhön, onko minulla kykyä sitouttaa ja motivoida ihmisiä sekä olenko tarpeeksi hyvinvoiva voidakseni johtaa muita.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kehittämistutkimuksena, joka sopi parhaiten itsearvioinnin ja kehityssuunnitelman toteuttamiseen. Tutkimusote oli kvalitatiivinen. Aihetta lähdettiin työstämään syksyllä 2010. Työ eteni teoriasta testeihin ja tutkimusosan kirjoittamiseen, jotka tehtiin huhtikuussa 2011. Työ viimeisteltiin kesän 2011 aikana. Teoriaosuuteen haettiin aineistoa kirjoista, aiheeseen liittyvistä lehtiartikkeleista sekä internetistä. Kun teoriaosuus oli kerätty, verrattiin työn teoreettista viitekehystä Lundbergin malliin esimiehen ominaisuuksista sisällönanalyysin avulla. Esimiesominaisuuksia testattiin persoonallisuustestin avulla. Vahvuudet ja heikkoudet selvitettiin tekemällä SWOT-analyysit. Teoriaa, vertailua, testiä ja SWOT-analyysia avuksi käyttäen tehtiin kehityssuunnitelmat, joissa käsiteltiin henkilökohtaisia kehitystarpeita esimiestyötä varten.</p> <p>Tutkimuksesta kävivät ilmi kehitettävät ominaisuudet, joita hyvässä esimiestyössä tarvitaan. Tutkimuksessa selvisi myös, että tutkittavilta löytyi jo valmiiksi näitä ominaisuuksia. Suurin merkitys esimiestyössä oli vuorovaikutus- ja viestintätaidoilla. Nämä kaksi asiaa korostuivat sitouttamisessa, motivoinnissa, esimerkkijohtamisessa sekä omassa hyvinvoinnissa. Selvisi myös, että persoonallisuus ja arvot määrittävät hyvin pitkälle sen, miten esimiehenä onnistutaan. Tuloksena todetaan myös, että esimiestaitojen kehittäminen on elinikäinen prosessi.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Itsearviointi, kehityssuunnitelma, esimies, transformatiivinen johtajuus, vuorovaikutus, viestintä, motivointi, oma hyvinvointi.		
Muut tiedot		



Author(s) LAAKKONEN, Anu LIEVONEN, Elina	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 12.08.2011
	Pages 51	Language Finnish
	Confidential () Until	Permission for web publication (X)
Title AM I A GOOD LEADER?		
Degree Programme Business Administration		
Tutor(s) HAKKARAINEN, Sinikka		
Assigned by -		
<p>Abstract</p> <p>The aim of this thesis was to examine what kind of person is a good leader and if the authors have the capabilities to be good leaders. In this thesis it was studied what is a self-evaluation-based personal management development plan like and what kinds of leader qualities are evaluated by the Lundberg test. The following questions arose: what is characteristic to a good leader, do I have the ability to make people committed and motivated, am I physically and mentally health enough to lead people, are my communication skills adequate to leadership.</p> <p>The research was carried out as an development research, a qualitative method perfect for self-evaluation and development planning. Research method was qualitative. The topic was already decided on in autumn 2010. First, the authors explored the characteristics of a good leader and how to test a person's leadership skills including the researches made and theories developed. A book, articles in magazines and the Internet were widely used for references to describe the theory. After the theoretical section was gathered, the theoretical frame of reference was compared with the Lundberg model for manager qualities by means of content analysis. The authors were tested during the winter and the actual writing of this thesis was completed in April 2011. Thesis was finalized during in summer 2011. A personality test was used to examine the authors' leadership skills. A SWOT analysis detailed the strengths and weaknesses. On the basis of the theory, comparison, test and SWOT analysis, plans were made for the development of supervisory duties.</p> <p>As a conclusion, the authors discovered the skills and abilities required of a good leader and made development plans for themselves. The plans show that the authors already have qualities and skills needed in managerial tasks. The most important aspect of good leadership is communication, which is the basis for commitment, motivation, example-based leadership and own wellbeing. Another result was that personality and values largely determine how well a leader succeeds. Development of leader skills is a lifetime process.</p>		
Keywords Self-evaluation, development plan, leader, transformative leadership, communication, motivation, wellbeing.		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	3
2	ESIMIESTYÖ	5
2.1	Transformatiivinen johtajuus.....	6
2.2	Vuorovaikutus ja hyvinvointi esimiestyössä.....	8
2.3	Esimiehen tärkeät ominaisuudet.....	14
2.4	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	18
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	20
4	KEHITTÄMISTUTKIMUKSEN TULOKSET	25
4.1	Esimiestestin tulokset	25
4.2	Teoreettisen viitekehysten ja esimiestestin vertailu	26
4.3	Kehittämissuunnitelmat.....	29
5	POHDINTA	35
	LÄHTEET.....	39
	LIITTEET	41
	Liite 1. Testin tyyppien kuvaukset	41
	Liite 2. Testin kysymykset.....	47
	KUVIOT.....	51
	KUVIO 1. Transformationaaliset johtamistavat.....	7
	KUVIO 2. Selkeän vuorovaikutuksen määritelmät.....	10

KUVIO 3. Teorettinen viitekehys.....	18
KUVIO 4. Toimintatutkimuksen syklit.....	22
KUVIO 5. Teorian ja Lundbergin testin vertailu	27

1 JOHDANTO

Voimme tunnistaa ekstroverteiksi kutsutut henkilöt, jotka hakevat mielellään huomiota ja olivat esimerkiksi koulussa luokan keskipisteenä. Jokaisesta koululuokasta löytyi myös introvertteja, henkilöitä, joilla ei ollut omia mielipiteitä tai ainakaan he eivät tuoneet niitä julki. Nämä introvertit henkilöt kulkivat muun massan mukana. Näiden kahden oppilastyypin – ekstrovertin ja introvertin - välissä toimivat oppilaat, jotka uskottavuudellaan olivat luokan mielipidevaikuttajia, vaikka eivät olleetkaan niin huomionhakuksia kuin ekstrovertit. (Lundberg 2005, 42–43.)

Joskus aikuisena työelämässä voimme palata noihin aikoihin ja näemme mitä erilaisista persoonista on tullut. Ovatko luokan kovaäänisimmät nyt esimiestehtävissä? Tässä opinnäytetyössä käydään läpi ajatusta siitä, millaisia oppilaita olemme itse olleet. Onko sama sosiaalinen käytös, viestintä ja vuorovaikutus säilynyt meissä näihin päiviin saakka? Onko se potentiaali, jolla meistä tulee esimiehiä? Mitä ominaisuuksia henkilöstön johtamiseen tarvitaan? Ovatko ne taidot opittu jo hiekkalaatikolla vai pystymmekö kehittämään itseämme koulutuksen ja kokemuksen avulla? Meidän tulisi taidoillamme pystyä johtamaan kaikkia ihmistyyppisiä ja toimimaan vuorovaikutuksessa monien eri sidosryhmien kanssa.

Aihe, jota tutkitaan opinnäytetyössä, on arkipäivää kaikissa yrityksissä, joissa esimiehet ohjaavat työtä. Kaikkien kohdalle tulee joskus päiviä, ettei yhteisymmärrystä esimiehen kanssa löydy. Tämä ei kuitenkaan saisi olla jokapäiväinen tunne. Parhaimmillaan esimiestyö on alaisen ja esimiehen välistä vuorovaikutusta ilman, että siihen vaikuttavat työn ulkopuoliset asiat. Työssä halutaan selvittää, onko meistä johtajiksi, jotka ansaitsevat alaisten kunnioituksen, pystymmekö ratkaisemaan asioita työpaikalla sekä johtamaan itseämme siten, että esimiestyön positiivinen vaikutus huomataan myös työpaikalla. Onko meissä tarvittavaa leadershipiä?

Tutkimusongelma

Opinnäytetyössä halutaan tutkia, onko opinnäytetyön tekijöistä henkilöstöjohtajiksi. Aihetta alettiin työstää syksyllä 2010, ja tavoitteena oli tehdä itsearviointi, jossa perehdytään esimiestyöhön sekä tarkastellaan sitä, onko meillä tarvittavia ominaisuuksia esimiehiksi. Opinnäytetyön tutkimusongelmiksi nousivat:

1. Millainen on itsearviointiin perustuva henkilökohtaisen esimiestyön kehityssuunnitelma?

Ovatko vuorovaikutus- ja viestintätaitoni riittävät esimiestyöhön?

Olenko itse tarpeeksi hyvinvoiva voidakseni johtaa muita?

Onko minulla kykyä sitouttaa ja motivoida ihmisiä?

2. Millaisia esimiesominaisuuksia Lundbergin mallissa arvioidaan?

Kaikkia ensimmäisen kohdan kysymyksiä yhdistää esimiestyössä tarvittavien ominaisuuksien löytäminen meistä itsestämme sekä puuttuvien taitojen kehittäminen. Kakoskohdan tutkimusongelmassa selvitetään, pystyykö käyttämämme testin avulla selvittämään sellaisia esimiesominaisuuksia, joita teoreettisessa viitekehyksessä on määritelty.

Tutkimusote

Tämä tutkimus tehdään kehittämistutkimuksena, jonka tärkein määritelmä on oman työn kehittäminen. Kehittämistutkimus on osa toimintatutkimusta. Kehittämistutkimus ei ole pelkästään teoriassa tapahtuvaa tutkimustyötä, vaan siinä ovat aina mukana ihmiset ja käytäntö. Tässä tapauksessa mukana sekä tutkimuksen kohteina olemme me itse: opinnäytetyön tekijät. Kehittämistutkimuksella pyritään aina saamaan aikaan jonkinlainen muutos. Tässä työssä se muutos on henkilökohtainen kehityssuunnitelma omaa esimiestyötä varten. (Tamminen 1993, 154.)

Tutkimusote on laadullinen, mutta kehittämistutkimuksen avulla päästään aiheessa syvemmälle kuin päästäisiin analyysiin päättyvässä kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Työssä pyritään löytämään kehityskohteita, kuten laadullisessa tutkimuksessa yleisesti pyritäänkin. (Kananen 2009, 22.)

Yleiset luotettavuuden tarkastelukriteerit - validiteetti ja reliabiliteetti - eivät sovellu kehittämistutkimuksen luotettavuuden tarkasteluun. Kehittämistutkimuksessa voidaan soveltaa monia eri tapoja tehdä tutkimusta, ja se ei ole etenemistavaltaan aivan yhtä looginen kuin esimerkiksi kvantitatiivinen tutkimus. Suurin ongelma, joka luotettavuuden tarkastelussa perinteisin keinoin ilmenee, on kehittämistutkimuksen aikaan saama muutos. Parhaiten kehittämistutkimuksen luotettavuuden pystyvät määrittelemään ne henkilöt, jotka ovat olleet mukana prosessissa. (Kananen 2009, 88.)

2 ESIMIESTYÖ

Henkilöstöjohtaminen on nimensä mukaisesti henkilöiden johtamista. Pääpiirteittäin johtaminen voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen: ihmisten ja asioiden johtamiseen. Suomalaiset johtajat ovat perinteisesti olleet taitavia asioiden johtamisessa, mutta usein henkilökunta ja heidän johtamisensa ovat jääneet vähemmälle. Nykypäivänä painotetaan enemmän hyvää sosiaalisten voimavarojen johtamista kuin asioiden johtamista. Nämä kaksi asiaa – henkilöt ja asiat – kulkevat käsi kädessä, ja hyvällä henkilöstöjohtamisella saadaan myös hyviä tuloksia aikaiseksi. (Hartikainen 2010.)

Valitsimme esimiestyön tutkimuksen aiheeksi, koska se on ensimmäinen askel johtajaksi. Toisella meistä ei vielä ole esimies-kokemusta ja toinen on toiminut esimiehenä vasta muutama vuosi.

Johtaja on henkilö, joka on asetettu johtamaan organisaatiota, esimerkiksi hallintoa, yritystä tai järjestöä. Johtajalla on organisaatiossa selkeä hierarkkinen paikka ja hänen toimi- ja päätösvaltuutensa ovat yrityksen suurimmat. Johtajalla on yleensä vastuu kokonaisuudesta, ja hän voi vastata joko pienemmästä osasta toimintoja tai olla koko yrityksen johtaja. Johtaja on mukana suunnittelemassa yrityksen operatiivista toimintaa sekä laatimassa toimintasuunnitelmia. (What Is a Managing Director 2003–2011.)

Johtaja asettaa tavoitteet ja päämäärät ja mahdollistaa sen, että työntekijät pystyvät toteuttamaan heille asetetut tavoitteet. Johtaja on esikuva, ja hän joutuu hoitamaan tiettyjä velvollisuuksia, jotka eivät suoranaisesti liity työn tekemiseen, kuten esimerkiksi edustustehtävät. (Hermans 1995, 62.)

Esimies toimii työpaikallaan työnjohtajana. Hän valvoo, että työ suoritetaan oikein ja jakaa työt tekijöiden kesken. Esimies on työnantajan edustaja, jolla on oikeus ja velvollisuus käyttää työnjohto- eli direktio-oikeutta. Esimiehiä on varsinkin isoilla työpaikoilla useita, ja heillä on alaisia vaihteleva määrä riippuen yrityksen organisatorakenteesta. (Esimiehen rooli 2009–2010.)

Esimiehen tehtäviä ovat: strategian jalkauttaminen ja tavoitteen asettaminen, organisointi ja resursointi, motivointi ja palkitseminen, tiimin ja alaisten kehittäminen, viestintä ja muutoksen johtaminen sekä seuranta ja työsuorituksen arviointi. (Esimiehen tehtävät 2009–2010.)

Yksi osa esimiestyötä on henkilöstön voimavarojen johtaminen. Esimiehellä on valtava haaste rekrytoida juuri haettuun tehtävään soveltuva henkilö. Ihmisiä on niin monenlaisia ja on otettava huomioon sekä älylliset että sosiaaliset kyvyt ja taidot. On osattava miettiä, miten vanhat työntekijät sopeutuvat toimimaan uusien työntekijöiden kanssa ja päinvastoin. Toki tänä päivänä on paljon apuvälineitä rekrytoinnin tueksi. On kehitetty soveltuvuustestejä, joiden avulla esimies voi vahvistaa omaa näkemystään työntekijän sopivuudesta alalle ja juuri siihen työtehtävään ja työyhteisöön, johon häntä ollaan palkkaamassa. (Isoaho 2007, 171.)

2.1 Transformatiivinen johtajuus

Transformatiivinen johtaminen määritellään innoittavaksi johtamiseksi. Toisaalta voidaan myös sanoa, että transformatiivinen johtaminen on muutoksen johtamista ja ihmisten energisointia. Se on ikään kuin prosessi, joka muuttaa sekä alaista että esimiestä, ja vaikuttaa näin henkilöiden sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen. Transfor-

matiiviset esimiehet toimivat roolimalleina seuraajilleen ja heillä on erinomainen kyky luoda ja viestiä selkeä visio organisaatiolle ja auttaa alaisiaan saavuttamaan täyden potentiaalinsa. (Sydänmaanlakka 2004, 42-43.)



KUVIO 1. Transformationaaliset johtamistavat (Sydänmaanlakka 2004, 45, muokattu)

Tässä kuviossa on kiteytetty transformatiivisen johtamisen ydin. Ihanteellistavassa vaikuttamisessa esimies luo alaisilleen arvomaailman ja tietynlaisen käyttäytymismallin, jolla esimies tuo esille oman karismansa, joka pohjautuu oikeudenmukaisuuteen, tasapuolisuuteen ja rehellisyyteen. Esimies huomioi jokaisen alaisensa yksilönä ja hän viettää aikaa alaistensa parissa ja hyväksyy erilaisuuden ja näkee sen rikkautena ja mahdollisuutena. Esimies osaa motivoida innostavasti ja kykenee luomaan merkityksiä ja haasteita alaisilleen ja sitä kautta saadaan alaiset löytämään työstä uutta sisältöä jolloin työ kehittyy paremmaksi ja mielenkiintoisemmaksi. Esimiehellä on kyky stimuloida alaisia älyllisesti, jolloin ongelmien ratkaisemiseksi haetaan uusia tapoja työntekijälähtöisesti ja havahdutetaan alaiset kyseenalaistamaan esimiehen ratkaisut sekä korostetaan palautteen antamista ja vastaanottamista. Näiden neljän tekijän yhteisenä lopputuloksena saavutetaan odotuksia parempi suoritustaso. (Kalliomaa 2009, 82-83.)

Keskeisenä piirteenä transformatiivisessa johtamisessa nousee esille esimiehen ja alaisen välinen luottamus. Luottamus perustuu säännöllisiin henkilökohtaisiin tapaamisiin ja riittävään keskinäiseen vuorovaikutukseen. (Kalliomaa & Kettunen 2010,

41.) Luottamuksen rakentaminen on haasteellinen prosessi, johon kannattaa käyttää voimavaroja. Kehityskeskustelu on hyvä keino luottamuksen rakentamiseen esimiehen ja alaisen välillä.

2.2 Vuorovaikutus ja hyvinvointi esimiestyössä

Vuorovaikutus

Ihmisten välistä vuorovaikutusta voidaan kuvata ihmisten väliseksi kanssakäymiseksi ja tavaksi, jolla he pyrkivät vaikuttamaan toisiinsa. Vuorovaikutus tapahtuu yleensä viestinnän avulla. Vuorovaikutuksessa sekä puhe että kuunteleminen vaihtelevat ja jotta vuorovaikutusta voi syntyä, täytyy vuorovaikutustilanteessa olevien henkilöiden määrän olla pieni. Jos henkilöitä on paikalla enemmän ja kyseessä on esimerkiksi luento, vuorovaikutusta, joka perustuu vuoroittaisuuteen ja vaikuttamiseen, ei pääse syntymään. (Puro 2002, 102–103.)

Tilanteissa, joissa ihmiset kohtaavat toisensa pyritään aina jonkinlaiseen vuorovaikutukseen. Tietoisesti tai tiedostamatta pyritään vaikuttamaan toisen ihmisen ajatuksiin, tunteisiin ja reaktioihin. Työpaikoilla vuorovaikutusta tapahtuu merkittävän paljon päivän aikana. Henkilö, jolla on hyvät vuorovaikutustaidot, osaa myös kuunnella. Tämän lisäksi hänen tulee olla vakuuttava ja tavoitteellinen vuorovaikutuksessaan. (Kylänpää, Piirainen & Äikäs-Inha 1995, 10–11.)

Viestintä

Viestintä on sosiaalista vuorovaikutusta, joka tapahtuu viestien välityksellä. Viestinnällä ilmaisemme itseämme. Viestintä eli kommunikaatio voi tapahtua sanoin, ilmein tai elein. Viestimällä toisillemme ilmaisemme omia ajatuksiamme ja yritämme samalla ymmärtää meille kerrottua sanomaa. Viestinnällä pyrimme jakamaan ajatuksiamme ja toiveitamme. Jokainen viestimme sisältää jonkin merkityksen, jonka viestin vastaanottaja tulkitsee tietojensa ja kokemustensa perusteella. (Alajärvi, Herno, Koskinen & Yrttiaho 1999, 50.)

Esimiesviestintä tarkoittaa käytännön tehtävissä organisointia, koordinointia, valvontaa, delegointia ja ennen kaikkea kuuntelemista ja ymmärtämistä. Esimiehet käyttävät työssään monia viestinnän muotoja, ja nykypäivänä viestintä tapahtuu yhä enemmän sähköpostin välityksellä, jolloin suora vuorovaikutus kasvokkain keskusteltaessa jää pois. Suora vuorovaikutus on tärkeää esimiestyössä ja sen avulla voi parhaiten varmistaa, onko oma viestintä ollut onnistunutta. (Puro 2002, 13–15.)

Viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys esimiestyössä

Yhtä tärkeää kuin asiakkaiden tyytyväisyys yritykseen on yrityksen omien työntekijöiden tyytyväisyys työpaikkaansa. Yrityksen tärkeimpänä voimavarana pidetään tänä päivänä henkilöstöä. Esimiestyö on muuttumassa koko ajan inhimillisempään suuntaan, ja siinä pelissä vuorovaikutuksella on todella suuri merkitys. (Nordström & Ridderstråle 2006, 44.)

Viestintä on iso osa esimiehen työtä, ja esimiehen tulee viestiä organisaation hänelle antamissa puitteissa. Esimiehen viestinnällä on aina tavoite. Mitä ylemmällä tasolla esimies toimii, sitä tiedostavampaa viestinnän tulee olla. Tulevaisuudessa työtä ohjaa enemmän vuorovaikutus työkavereiden, asiakkaiden ja yritysjohdon kanssa. Tätä mallia muistuttaa kuva sinfoniaorkesterista, jonka kapellimestarilta, organisaation esimieheltä, vaaditaan hyviä henkilökohtaisia vuorovaikutustaitoja. (Karhu 1997, 17–19.)

Vuorovaikutuksesta alaisten kanssa on Minna Isoaholla (2007, 76–78) hyvin selkeitä ohjeita. Hän on antanut esimerkiksi 3K:n, Kuuntele – Kuule – Keskustele, neuvon, joka pätee myös muuhun kuin alaisen ja esimiehen välillä tapahtuvaan kommunikointiin. Kuuntelemalla alaisiaan esimies oppii tuntemaan heidät ja saattaa saada ajatuksia siitä, miten yritystä voisi kehittää. Kuuleminen on ensisijaisen tärkeää. Keskustelu ei johda mihinkään, jos ei osaa kuunnella oikeita asioita alaisensa kertomuksesta. Keskustelu ja kanssakäyminen alaisten kanssa on hedelmällistä alaisten kannalta ajateltuna. Asiallinen ja toisen huomioon ottava keskustelu lisää alaisten uskoaavoimeen työilmapiiriin. (Isoaho 2007, 76–78.)

1. Tavoitteiden asettamista		
2. Palautteen antamista		
3. Ohjausta ja valmentamista		
4. Kehittämistä		
5. Tehokasta kommunikointia (käskeä, väitellä, keskustella, olla dialogissa)		
6. Roolimallina olemista (esimerkillä johtamista)		
7. Motivaatiota ja innostamista		
8. Innovatiivisuutta ja luovuutta (jatkuva uudistumista)		
9. Yksilön huomioimista (yksilön kunnioitusta)		
Suorituksen johtaminen	Tehokas kommunikointi	Älykäs johtajuuskäyttäytyminen
Rationaalinen älykyys	Tunne älykyys	Henkinen älykyys

KUVIO 2. Selkeän vuorovaikutuksen määritelmät. (Sydänmaanlakka 2004, 125, muokattu)

Yllä olevassa kuviossa selkeä vuorovaikutusprosessi on jaettu kolmeen osioon. Ensimmäinen on johtaminen, toinen on tehokas kommunikointi ja kolmas älykäs johtamiskäyttäytyminen. Kaikilla osa-alueilla korostuvat tehokkaan viestinnän ja vuorovaikutuksen taidot. Taitava esimies osaa käskeä, väitellä ja keskustella, mutta hän osaa tarvittaessa myös kuunnella. Kuvion neljä viimeistä kohtaa (6–9), joissa kaikissa käsitellään työntekijän asenteen muokkaamista tehtävää työtä kohtaan, ovat todella tärkeitä työn tuloksen kannalta. Kaikkiin näihin kohtiin esimies voi parhaiten vaikuttaa omalla esimerkillään. (Sydänmaanlakka 2004, 125.)

Esimiehen oma hyvinvointi

Esimiehen oma hyvinvointi on tärkeä asia, jotta työyhteisö voi hyvin ja alaiset saavat asiallista kohtelua. Omaa hyvinvointiaan esimies voi ylläpitää erilaisten harrastusten kautta. Myös työpaikan sosiaaliset suhteet vaikuttavat hyvinvointiin ja jaksamiseen. Marja-Liisa Manka (2005) on määritellyt hyvinvoivan ihmisen seuraavasti: hyvinvoivalla ihmisellä on elämänhallinta kohdallaan. Hänellä on usko siihen, että hän voi vaikuttaa siihen, mitä itselle tapahtuu, sen sijaan, että olisi kohtalon armoilla. Työn hallinta näkyy työn sisällön monipuolisuutena ja vaikutusmahdollisuutena tavoiteasetantaan. Jatkuva halu kehittyä kertoo esimiehen kasvumotivaatiosta. Kaiken jaksamisen perusta on fyysinen kunto, johon jokainen voi vaikuttaa. Liikunta ja sen

toistuva harrastaminen ehkäisee selvästi muistin heikkenemistä siirryttäessä 43 ikävuodesta 53 ikävuoteen.

Pentti Sydänmaanlakka (2004, 158) kirjoittaa hyvinvointiosaamisesta ja kehittämistään kokonaiskuntoisuustyökälusta. Kokonaiskuntoisuus koostuu viidestä alueesta: ammatillinen, fyysinen, psyykkinen, sosiaalinen ja henkinen kunto. Fyysinen kunto käsittää terveelliset elämäntavat ja hyvän kunnon ja kyvyn hallita ja hoitaa omaa kehoaan. Psyykkinen kunto on kyky hallita ajatteluprosessia positiivisella tavalla. Sosiaalinen kunto on kykyä kehittää ja ylläpitää sosiaalisia suhteita sekä kotona, harrastusten parissa että töissä. Se on myös omien ja muiden tunteiden tiedostamista ja kykyä huomioida ne käyttäytymisessään. Ihmisellä on silloin sosiaalista lahjakkuutta ja tunneälykkyyttä. Henkinen kunto kuvaa henkilön tasapainoa itsensä ja oman arvomaailmansa kanssa. Tämä on laaja-alaista, syvällistä ja käytännöllistä tietoisuutta. Oman hyvinvoinnin lisäksi Sydänmaanlakka nostaa esille myös stressinhallinnan ja nöyryyden. Stressinhallinta tarkoittaa henkilön kykyä kohdata myönteisellä tavalla oma stressinsä ja ahdistuneisuutensa. Henkilö on oppinut itselle sopivia menetelmiä stressinsä hallitsemiseen. Nöyryydessä tiedostetaan omat rajat ja tunnustetaan oma keskeneräisyys. Opitaan omista virheistä ja pyritään tietynlaiseen vaatimattomuuteen onnistumisienkin keskellä.

Hyvä itsetuntemus vaikuttaa myös hyvinvointiin. Kun tunnet itsesi, tunnet myös toisen. Esimies on tavallaan kuin peili, josta hän peilaa alaisensa: heidän motivaationsa, tyyliä ja käyttäytymisensä erilaisissa tilanteissa. Antero Toskala on määritellyt itsetuntemuksen seuraavasti:

Itsetuntemus on tietoisuutta omasta itsestä ja suhteesta muihin. Itsetuntemus on kuin mielen kartta, joka säätelee tietoista toimintaamme. Itsetuntemuksen lisääntyessä voimme entistä määrätietoisemmin pyrkiä asettamiimme tavoitteisiin ja pystymme säätelemään toimintaamme entistä tietoisemmin ja harkitummin.

Hyvän itsetuntemuksen myötä esimies osaa mukauttaa omaa käyttäytymistään ja saa alaiset tekemään tahtonsa mukaan ja niin, että se on koko työyhteisölle parhaaksi. Se luo perustan todelliselle ja aidolle vastavuoroisuudelle ja motivoi antamaan palautet-

ta muille. Hyvä itsetuntemus auttaa ymmärtämään sekä omia että muiden tunteita. (Toskala 2000, 1–2.)

Itsetuntemukseen kuuluu kyky käyttää tunteita rakentavasti sekä organisaation että oman elämän tavoitteiden saavuttamiseksi (Toskala 2000, 7). Oman elämän tavoitteiden saavuttaminen heijastuu myös työelämään. Myös työn ulkopuolella tapahtuvat kriisit ja onnistumiset vaikuttavat ihmisen hyvinvointiin ja sitä kautta kykyyn toimia työtehtävissään.

Työntekijöiden sitouttaminen

Työntekijöiden sitouttamiseen on tänä päivänä tarjolla monenlaisia keinoja. Pelkkä raha ei tosin enää riitä, vaan rinnalle on kehitelty yksilöllisiä eläkevakuutuksia, sairaanhoitokuluvakuutuksia, kulttuuri- ja liikuntaseteleitä, työnantajan kustantamia lastenhoitajia, tyky- ja liikuntapäiviä, liikuntavuoroja palloiluhallissa jne. Nämä palkan lisäksi tulevat ylimääräiset ”hyvät” ovat hyvä keino sitouttaa työntekijä työpaikkaan. (Työnantaja 2009.) Palkankorotuksen vaikutus on todellisuudessa todella lyhytaikainen motivaattori. Ihminen keksii melko nopeasti ylimääräiselle rahalle käyttöä ja pian taas palkka tuntuu pieneltä, työn mielekkyys laskee ja tulee tarve katsella uusia työpaikkoja.

Avoimuus on yksi keino edistää ihmisten sitoutumista työpaikkaansa. Avoin vuorovaikutus esimiehen ja alaisten välillä edistää ihmisten vastuunottoa ja sitoutumista ja sitä kautta luottamuksen syntymistä. Tässä täytyy kuitenkin muistaa, että liika avoimuus ei ole hyväksi. Se voi aiheuttaa epävarmuutta työntekijöissä. Avoimuuden lisäksi tulee myös huomioida arvostaminen. Esimiehen on kannustettava työntekijöitä omaan ajatteluun, asioiden kehittämiseen, itseohjautuvuuteen ja uudistumiseen. Esimiehen on arvostettava työntekijöiden aikaansaannoksia. Rakentavan kritiikin antaminen on myös arvostamista, koska siinä tilanteessa saadaan työntekijä katsomaan asiaa uudesta näkökulmasta, ja näin hän voi kehittää omaa toimintatapaansa paremmaksi ja työtehtävää paremmin palvelevaksi. Kritiikin saaminen ja antaminen on monesti myös positiivinen ja sitouttava tekijä. (Åhman 2004, 51–52.)

Rekrytointi on avainasemassa työntekijöiden sitouttamisessa. On pyrittävä rekrytoimaan sellaisia työntekijöitä, jotka voivat aidosti sitoutua yritykseen ja sen arvomaailmaan. Jokaisen työntekijän työlle on löydettävä järkevä merkitys, ja tämä onnistuu hyvän strategiatyön luomisella. Tämän lisäksi on kiinnitettävä huomiota tietojärjestelmiin niin, että ne ovat ajantasaiset, joustavat ja monipuoliset ja antavat yrityksestä laadukkaan kuvan sekä asiakkaille että yhteistyökumppaneille. Hyvä johtaminen ja esimiestyö vaikuttavat myös työntekijöiden sitoutumiseen, ja niitä on kehitettävä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. (Valvisto 2005, 222.) Työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavat myös yrityksen yleinen ilmapiiri, sisustus, työterveyshuolto ja ulkoinen maine.

Työntekijöiden motivointi

Kaikilla on varmasti kokemuksia sekä hyvästä että huonosta motivoinnista ja motiivoinnin vaikutuksesta omaan työhön. Tärkeimmät motivaatiotekijät ovat työpaikan varmuus, työtovereiden miellyttävyys, työn mielenkiintoisuus ja palkka. (Heinonen & Järvinen 1997, 102.)

Menestyvä esimies ei anna työntekijöille valmiita ratkaisuja vaan valmentaa työntekijöitä oivaltamaan ja keksimään tavoitetta edistäviä ratkaisuja itse. Samalla hän edistää muiden uudistumista ja itsensäjohtamista. (Åhman 2004, 95–96.) Tällä tavalla työntekijät motivoituvat paremmin työssään ja samalla myös sitoutuvat työhön sekä sopeutuvat helpommin muutoksiin. Oivallukset ja niiden positiivinen vastaanotto myös vaikuttavat työhyvinvointiin ja ilmapiiriin työpaikalla.

Hyvä esimies motivoi työntekijöitä omalla suhtautumisellaan ja toiminnallaan työntekijöitä kohtaan. Hän osaa antaa ja vastaanottaa palautetta asiallisesti ja rauhallisesti. Hän kohtelee alaisiaan oikeudenmukaisesti ja kuuntelee aidosti alaistensa näkökulmia ja toiveita ja mahdollisuuksien mukaan ottaa ne myös huomioon. Ellei se ole mahdollista, hän perustelee asiallisesti, miksi niin ei voi tehdä. (Vesterinen 2006, 47.) Ottamalla työntekijät mukaan esimerkiksi työympäristön sisustuksen suunnitteluun tai uusien toimitilojen valintaan esimies lisää työntekijöiden motivaatiota tehdä työtä. He kokevat itsensä arvokkaiksi ja tuntevat itsensä tärkeäksi osaksi organisaatiota.

Työ itsessään pitää järjestää sellaiseksi, että se motivoi työntekijää. Työ on järjestettävä niin, että se on sarja mielekkäitä työkokonaisuuksia ja työvaiheita. Työntekijälle on mahdollisuuksien mukaan annettava vapaus valita työmenetelmät, jolloin hänelle tulee tunne siitä, että hän ohjaa omalta osaltaan prosessia kohti asetettua tavoitetta. Vastuun antaminen suunnittelusta tyydyttää työntekijöiden itsenäisyyden tarpeita ja samalla käyttää hyväksi heidän asiantuntemustaan. Tiimityön kehittäminen ja kannustaminen ryhmätoimintaan lisää kilpailuhenkeä ja sitä kautta motivoi työntekijöitä tekemään parhaansa. (Heinonen & Järvinen 1997, 54.)

Palkitseminen on yksi motivointikeino. Palkitsemiseen on syytä miettiä koko yritystä koskeva järjestelmä, jotta läpinäkyvyys ja oikeudenmukaisuus toteutuisivat kaikille samalla tavalla. Palkitsemisen on oltava avointa ja sen on palveltava sekä työnantajaa että työntekijää, jotta se johtaa haluttuun lopputulokseen. Mikäli avoimuutta ei ole, se vaikuttaa työntekijöiden motivoitumiseen ja myös työhyvinvointiin. (Isoaho 2007, 221–225.)

2.3 Esimiehen tärkeät ominaisuudet

Henkilöstöjohtaminen on keskeinen osa johtamistoimintaa. Esimiehellä on oltava kyky ennakoida ja visioda tulevaa kehitystä sekä taloudellisesti että henkilöstön resursseja ajatellen. Hyvä esimies näkee ongelmat haasteina ja mahdollisuuksina ja kääntää ne voitoksi ja positiiviseksi asiaksi. Hänellä on taito käsitellä epävarmuutta ja hän hallitsee sosiaaliset suhteet. Hyvällä esimiehellä on kyky ja halu aloittaa uusia toimintoja, kehittää niitä ja tarvittaessa myös irrottautua niistä tai kokonaan lopettaa ne. Kommunikointitaidot ja kyky tehdä itsensä ymmärretyksi ovat esimiehen tärkeitä ominaisuuksia. Esimiehen on kyettävä markkinoimaan omia ajatuksiaan ja esittämään vaatimuksensa niin, että ne koetaan aiheellisiksi ja oikeutetuiksi. Eikä sovi unohtaa luottamuksellisuutta ja oikeudenmukaisuutta suhteessa alaisiin ja omistajiin. Tärkeitä ominaisuuksia ovat myös kyky sitouttaa ja innostaa henkilöstöä ja hallita sosiaalisia suhteita. Paljon ominaisuuksia esimieheltä vaaditaan, että hän olisi hyvä

esimies. Nämä samat asiat vaaditaan myös alaisilta, jotta työyhteisö olisi toimiva ja tuottava. (Heinonen & Järvinen 1997, 34.)

Itseluottamuksella on myös hyvin keskeinen rooli johtajuudessa. Ihminen tarvitsee riittävästi itseluottamusta, jotta hän pystyy riittävän tehokkaasti kehittämään osaamistaan. Oman mukavuusalueen ulkopuolelle meneminen kysyy rohkeutta, samoin kuin riskien ottaminen ja uuden kokeileminen. Pentti Sydänmaanlakka (2004, 160–161) on analysoinut itseluottamusta syvällisesti ja tehnyt johtopäätöksen itseluottamuksen jakaantumisesta viiteen eri osa-alueeseen, jotka ovat sisäinen varmuus, ekstraversio, hyväksyminen, myönteisyys ja dominoivuus. Ekstraversio tarkoittaa itseluottamusta sosiaalisissa tilanteissa ja dominoivuus on tahdonvoimaa ja johtajuutta. Hänen mukaansa esimiehen on ilman näitä osa-alueita vaikea toimia tehokkaasti. Ne ovat ikään kuin runko johtajuudelle.

Esimiehen persoonallisuus

On rikkaus, että jokainen ihminen on oma persoonansa. Se antaa enemmän mahdollisuuksia ja haasteita sekä esimiehelle että alaisille. Onko sitten introvertti vai ekstrovertti parempi esimies? Ehkä tehtävä vaatii olemaan ekstrovertti, vaikka henkilö todellisuudessa onkin introvertti. Tärkeintä on kuitenkin olla oma aito itsensä. Jokaisen olisi syytä aika ajoin tehdä matkoja itseensä ja kuunnella omia tuntemuksiaan suhteessa itseensä ja toisiin ihmisiin. Omana itsenä toimiminen antaa tähän tarvittavat resurssit. Jos henkilö on jotain muuta kuin oma itsensä, se on henkisesti ja fyysisesti raskasta sekä lisää stressiä ja ahdistusta ja sitä kautta ilmapiirin tulehtumista työpaikalla. (Sydänmaanlakka 2004, 165–166.)

Hyvällä esimiehellä on tietynlaisia ominaisuuksia ja piirteitä. Esimieheksi ei synnytä, mutta esimiehenä toimiminen edellyttää tietynlaisia ominaisuuksia. Esimiehissä viisi eniten esiintyvää piirrettä tai ominaisuutta ovat päättäväisyys, sosiaalisuus, luotettavuus, innostavuus ja nöyryys. (Sydänmaanlakka 2004, 166.) Päättäväinen ja luotettava esimies luo työpaikalle turvallisen ilmapiirin työn tekemiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Hyvät sosiaaliset taidot auttavat tulemaan toimeen erilaisten persoonallisuuksien kanssa ja mahdollistavat asioiden etenemisen oikeaan suuntaan. Innos-

tava esimies saa myös alaisensa innostumaan ja motivoitumaan työstä. Sopiva nöyryys itseään, alaisiaan, omia esimiehiään ja työtään kohtaan lisää esimiehen arvostusta ja kunnioitusta sekä alaisten että omien esimiestensä puolelta. Tämä kaikki vaikuttaa tulokseen ja yrityksen menestymiseen markkinoilla.

Esimiehen arvot

On tärkeää tunnistaa omat arvot, jotta voi määritellä niiden yhteensopivuuden yrityksen arvojen kanssa. Jos näiden välillä on ristiriitoja, se voi johtaa uupumukseen tai ristiriitoihin oman esimiehen ja alaisten kanssa. Toisaalta se voi myös aiheuttaa positiivista arvohiertymää, joka aiheuttaa uutta innovaatiota ja tukee työssä jaksamista ja energiaa virtaa molempiin suuntiin. Puhutaan arvoälystä, joka tarkoittaa arvojen tarkastelun taitoa. Käytännön järki ja tunteiden kuuntelu kuuluvat arvopohdintoihin. On olemassa näkyviä arvoja, ns. tavoiteltavia normeja. On myös piiloarvoja, jotka ovat tunnistamattomia mutta vaikuttavat valintoihimme. Toimintatapojen tulee olla yhdenmukaiset omien arvojen kanssa, jotta tasapaino tekemisen ja olemisen välillä on huomattavissa. Arvojen ja toimitapojen yhdenmukaisuus tukee esimiehen hyvinvointia ja jaksamista ja sitä kautta heijastuu koko työyhteisöön positiivisena energiana. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 19.)

Omien arvojen tunnistaminen antaa selkeyttä esimiestyöhön, ja arvojen mukainen toiminta on rehellistä ja aitoa. Arvojen tunnistaminen lisää tietoisuutta omien päätöksiensä merkityksestä eli siitä, miksi tekee sellaisia päätöksiä kuin tekee. Selkeät arvot omaavan esimiehen toiminta on esimerkillistä. Hyvä esimerkki siitä, mitä voi tapahtua, kun johtavassa asemassa olevalla tehokkaalla ihmisellä on arvot sekaisin, on Adolf Hitlerin toiminta. (Åhman 2004, 101.)

Esimerkkijohtaminen

Esimerkkijohtaminen on yksi maailman vanhimpia keksintöjä. Lapset oppivat puhumaan ja kävelemään vanhempien esimerkin avulla ja eläimet oppivat paljon matkimalla toisia eläimiä tai ihmisiä.

Ylimmän johdon esimerkillä on suuri vaikutus kaikelle toiminnalle yrityksissä. Esimiehet vaikuttavat esimerkillään vuorovaikutukseen, tapaan ajatella ja tehdä töitä. He näyttävät omalla esimerkillään ja innokkuudellaan mallia muille työntekijöille. Tärkeänä arvona pidetään myös esimiehen omaa osallistumista toiminnan kehittämiseen. (Hannukainen, Slotte, Kilpi & Nikiforow 2006, 153–154.)

Esimiehellä tulee olla asennetta johtaa asiat oikeaan suuntaan. Hänen tulee olla suunnannäyttävä, innoittaja ja hyvä esimerkki kaikissa tilanteissa. Hengen luominen työyhteisöön on vaativa tehtävä, jossa kysytään esimerkillistä johtamistaitoa ja kärsivällisyyttä. "Viesti on selvä: sytytä leirituli, kutsu heimo koolle ja ala kertoa. Nosta meidät sinne, minne kuulumme." (Nordström & Ridderstråle 2006, 201).

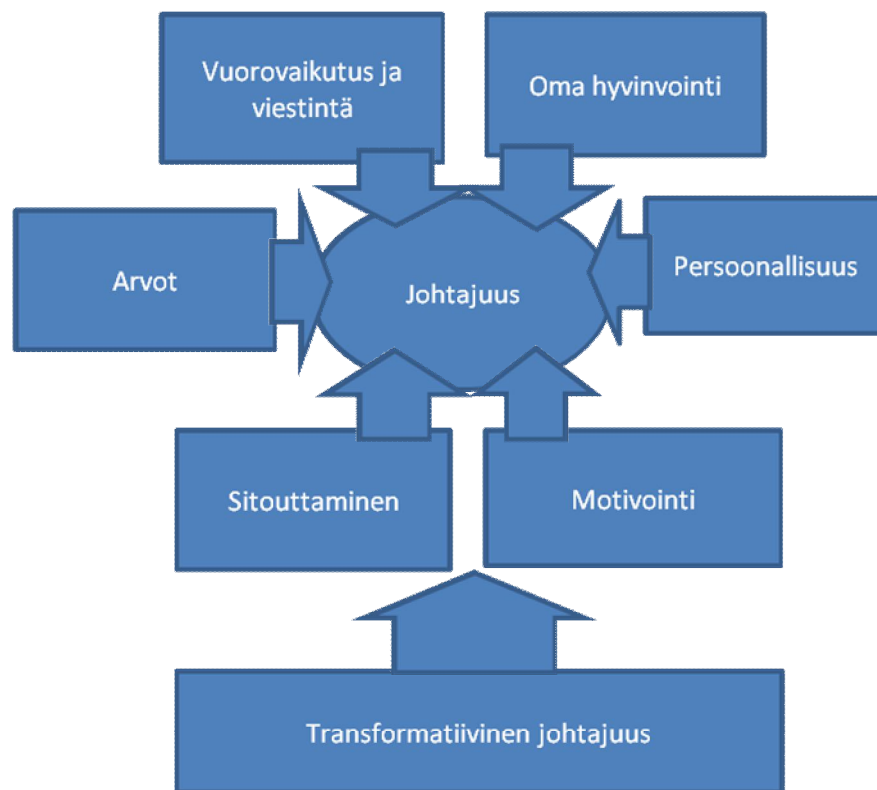
Esimiehen ominaisuuksien testaaminen

Selvitimme esimiesominaisuuksiamme käyttämällä suomalaista preferenssianalyysiä. Analyysi perustuu Carl Jungin tutkimuksiin ihmisen mielen käyttöjärjestelmän mallinnuksesta. Testi pohjautuu Jungin persoonallisuusteoriaan ja testin avulla saadaan synnynnäiset ja luontaiset ominaisuudet selville yksinkertaisesti ja pelkistetysti. Testissä on neljä osiota ja kussakin osiossa 7 valintaparia eli yhteensä 28 valinnan paikkaa. Ensimmäisen osion kysymykset antavat vastauksen siihen, onko henkilö introvertti vai ekstrovertti. Toisen osion kysymykset kertovat, onko henkilö tosiasiallinen vai intuitiivinen. Kolmannen osion kysymykset antavat vastauksen siihen, onko henkilö ajatteleva vai tunteva ja neljännen osion kysymykset kertovat onko henkilö järjestelmällinen vai spontaani. Testin tuloksena saimme neljäkirjaimisen kirjainyhdistelmän, ns. tyyppikoodin. Tyyppikoodeja on 16 erilaista ja tässä opinnäytetyössä analysoidaan kolmea tyyppikoodia, jotka saimme itsellemme tuloksiksi. (Lundberg 2005, 31, 33, 53–60.) Vastaukseksi saadut testin tyyppikuvaukset ja testikysymykset löytyvät liitteistä 1 ja 2.

Testin toteutimme itsearviointina ja itsemme lisäksi Elinalla testin tekin hänen esimiehensä ja Anulla hänen työkaverinsa. Testin avulla pystyimme määrittämään, mitä esimies ominaisuuksia meillä jo on, mitä meiltä vielä puuttuu ja mitä ominaisuuksiamme on vielä kehitettävä. Tämän testin avulla pystytään hyvin selvittämään erilaisia

esimiestyyppiä. Testi oli helppo toteuttaa, ja sen analysointi oli helppoa ja selkokielistä. Tämän testin avulla ei ole tarkoitus vertailla Elinaa ja Anua toisiinsa vaan tukea itsearviointiin perustuvaa kehityssuunnitelmaa.

2.4 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys



KUVIO 3. Teoreettinen viitekehys

Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin keskeisiä esimiehen ominaisuuksia keskittyen henkilöstön voimavarojen johtamiseen sekä viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitykseen johtamisessa. Tarkasteltavat ominaisuudet nousivat esille käytännön kokemuksen tuomasta informaatiosta.

Esimiehen persoonallisuutta ja arvoja haluttiin tarkastella, koska niillä on merkitystä siihen, miten esimies onnistuu tehtävässään. Esimiehen arvojen yhteensopivuus yrityksen arvojen kanssa vaikuttaa siihen, saavutetaanko yrityksen tavoitteet ja visio halutulla tavalla. Esimiehen persoonallisuudella on merkitystä alaisten rekrytoinnissa ja yrityksen ilmapiirin luomisessa sekä sisäisesti että ulkoisesti. Esimies pystyy omalla persoonallaan luomaan alaisilleen tietynlaisen käyttäytymismallin ja arvomaailman.

Esimiehen oma hyvinvointi on tärkeä asia. Se vaikuttaa suoraan omaan suoritukseen, mutta myös välillisesti alaisten suorituksiin. Hyvinvoiva esimies jaksaa innostaa ja kannustaa alaisiaan parempiin suorituksiin ja sitä kautta yrityksen tuloksen kehittymiseen haluttuun suuntaan. Hyvinvointi vaikuttaa työilmapiiriin positiivisesti ja ehkäisee ennen aikaista eläköitymistä.

Sitouttaminen ja motivointi ovat tärkeitä osa-alueita esimiestyössä. Jatkuva työntekijöiden vaihtuvuus aiheuttaa ylimääräistä stressiä sekä esimiehelle että työkavereille ja vaikuttaa suoraan yrityksen toimintaan. Esimiehen on osattava motivoida työntekijöitään innostavasti ja saada heidät sitoutumaan yritykseen auttamalla alaisiaan löytämään työstä uutta sisältöä. Esimies on tavallaan itse motivaattori, joka stimuloi työntekijöitä älyllisesti käyttämään uusia ongelmanratkaisutapoja.

Vuorovaikutus ja viestintä ovat tärkeitä esimiehen taitoja. Ilman oikeanlaista vuorovaikutusta ei päästä toivottuun lopputulokseen ongelmien ratkaisemisessa. Huono tai vääränlainen vuorovaikutus voi saada aikaan paljon tuhoa työyhteisössä. Hyvä viestintä takaa sen, että asia tulee ymmärretyksi oikein ja se johtaa haluttuun lopputulokseen. Viestinnässä tulee myös ottaa huomioon se, että informaatio annetaan samansisältöisesti kaikille osapuolille, joita asia koskee.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Laadullinen tutkimus

Laadullisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään ja kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä. Sen avulla voidaan perehtyä aiheeseen tarkasti, eivätkä laadullista tutkimusta säätele niin tarkat säännöt kuin määrällistä tutkimusta. Laadulliseen tutkimukseen liitetään monesti mukaan myös toiminta, joka ohjaa tutkimusprosessia ja tiedonkeruuta. Laadullisella tutkimuksella tutkitaan yksittäisiä tapauksia ja tutkimuksella pyritään löytämään uusi tapa ymmärtää tutkittavana ollutta tapausta. Tutkija on vahvasti mukana laadullisen tutkimuksen prosessissa ja hän vaikuttaa esimerkiksi tutkimusmenetelmien valinnallaan saatuihin tuloksiin. (Kananen 2008, 24-25.)

Laadullisessa tutkimuksessa teorian osuus on välttämätön. Teoria on tutkimuksen viitekehys, johon perustuu koko tutkimuksen tarkastelu. Viitekehyksessä kuvataan tutkimuksen tärkeimmät käsitteet. Teoriassa esille nousseita käsitteitä verrataan tutkimusosaan, jolloin tutkimuksesta voidaan hahmottaa kokonaisuus ja tarkastella tutkimuksen luotettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 17-19.)

Sisällönanalyysi

Sisällönanalyysi on perusmenetelmä, jota voidaan käyttää laadullisen tutkimuksen toteutuksessa. Analyysissä valitaan teoriasta tärkeimmät ja kiinnostavimmat kohdat ja tehdään niistä yhteenveto. Sisällönanalyysissä tehdään luokittelu, teemoittaminen tai tyypittely verrattavien asioiden välillä. Tällöin yhteenveto ja johtopäätösten tekeminen on helppoa. Analyysimallit ovat aineistolähtöinen analyysi ja teorialähtöinen analyysi. Aineistolähtöisessä analyysissä pyritään aineiston avulla saamaan aikaiseksi teoria, kun taas teorialähtöisessä analyysissä jo tunnetun teorian avulla tehdään johtopäätökset tutkittavasta aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 93-99.)

Sisällönanalyysillä on tässä opinnäytetyössä vertailtu teoreettista viitekehystä Lundbergin esimiestestin osioihin A-D. Vertailu on tehty, jotta saataisiin selville miten hy-

vin testin eri osiot vastaavat teoriaan ja siihen, voidaanko testin avulla saada selville esimiehestä ominaisuuksia, joita tämän opinnäytetyön teoria käsittelee.

Kehittämistutkimuksen kuvaus

Kehittämistutkimus on osa toimintatutkimusta. Yleensä kehittämistutkimuksessa ongelma on valmiina ja siihen pyritään löytämään vastaus tutkimuksen avulla. Kehittämistutkimuksessa vastuu jaetaan tutkijoiden kesken, eikä tutkimusta voi tällöin dominoida kukaan tutkijoista. Kehittämistutkimuksessa on tärkeää hallita tutkimukseen liittyvä teoria, jotta oikeat parannuskohteet löytyvät. (Tamminen 1993, 154-156.)

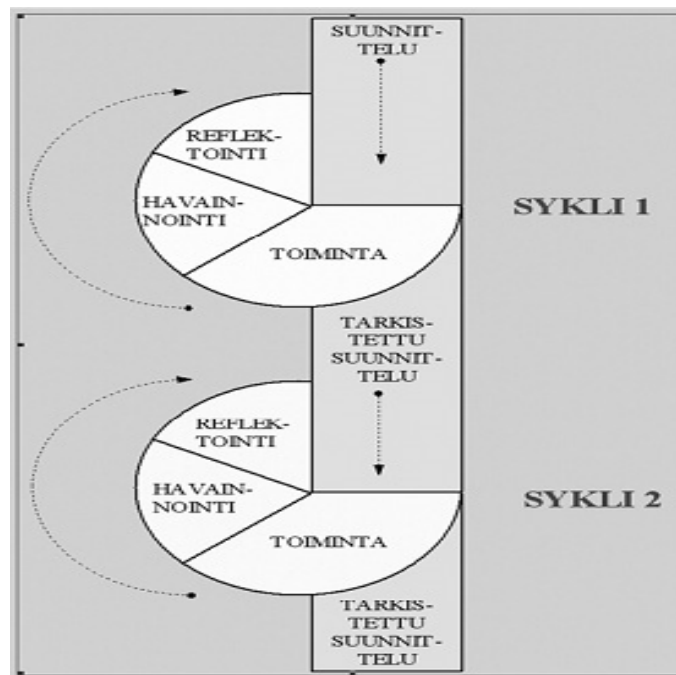
Kehittämistutkimuksen ytimenä toimii neljä tehtävää. Perehtyminen on ensimmäinen tehtävä, jonka tarkoituksena on oppia tuntemaan tutkimuskohde. Toinen tehtävistä on luova ajattelu. Tutkija hakee uusia ajatuksia ja tapoja toimia, joilla tutkimuksen kohdetta pystytään kehittämään. Kolmantena tehtävänä on luovan ajattelun tulosten arviointi, jossa karsitaan pois toimimattomat ideat. Neljäs tärkeä tehtävä on estää tutkijaa sitoutumasta johonkin tiettyyn löytämäänsä ratkaisuun. Olennaista tässä on estää tutkijaa tarjoamasta omaa hyväksi näkemäänsä ratkaisua, josta ei välttämättä ole todellista hyötyä tulosten kannalta. (Tamminen 1993, 158-161.)

Tässä opinnäytetyössä on aluksi perehdytty tutkimuskohteeseen eli esimiestyöhön teorian avulla. Kehityssuunnitelmia varten myös itsensä tunteminen ja arvio omista ominaisuuksista ovat todella tärkeitä luotettavan tutkimustuloksen kannalta. Teoriaa haettaessa on tutkittu esimiestyöhön liittyviä asioita ja pohdittu niiden sopivuutta juuri tähän työhön. Uutena luovana ideana työssä hyödynnettiin Lundbergin testiä. Vertasimme sitä teoriaamme, jolloin työhön saatiin uusia näkökulmia. Kun teoriaa oli kerätty tarpeeksi ja testin tulokset oli analysoitu, karsittiin epäolennaiset ja toimimattomat ideat pois. Työhön otettiin mukaan myös toisen ihmisen arvio teettämällä testi työkaverilla. Tämän avulla pystyttiin sulkemaan pois virhearvioinnit itsearvioinnissa ja tarkastelemaan henkilökohtaisia esimiesominaisuuksia hieman objektiivisemmin.

Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa johdonmukainen kokonaisuus ja eri osien looginen suhde toisiinsa painottuvat luotettavuuden arvioinnissa. Jotta tutkimus olisi luotettava ja selkeä, tulee määritellä tarkoin tutkimuksen kohde ja sen tarkoitus. Pitää myös osata perustella, miksi tutkimuksen kohde on tärkeä. Aineiston keruulla on myös merkitystä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kannalta. Jos tutkimuksessa käytetään haastatteluja, on perusteltava se, millä perusteella haastateltava on valittu, ja kirjoitettava arvio siitä, toimiko suhde tutkimuksen kannalta. Myös tutkimuksen kesto, aineiston analyysimenetelmät ja raportointi vaikuttavat laadullisessa tutkimuksessa siihen, kuinka luotettava tutkimus on. (Tuomi 2002, 135-137.)

Kuten opinnäytetyössä aiemmin mainittiin (s. 5), eivät yleiset luotettavuuden tarkastelukriteerit sovellu toimintatutkimuksen eivätkä näin ollen myöskään kehittämistutkimuksen luotettavuuden tarkasteluun. Koska työssä pyrittiin saamaan aikaan muutos, synnyttää se samalla uutta tutkittavaa. Jotta tutkimuksen luotettavuusarvo nousisi, tulisi meidän seurata useamman vuoden ajan omaa kehitystämme esimiehenä. Tällöin pystyisimme toteuttamaan toimintatutkimuksen useamman syklin, jolloin huomaisimme mahdollisen kehittymisen. Työssä on keskitytty nyt siihen toimintatutkimuksen osaan, jota kutsutaan kehittämistutkimukseksi.



KUVIO 4. Toimintatutkimuksen syklit (Toimintatutkimus 2003)

Tässä työssä tutustuttiin ensin teoriaan esimiehen ominaisuuksista ja tehtävistä. Opinnäytetyön teoriaosuuteen kerättiin tietoa siitä, mitä vuorovaikutus, viestintä, motivointi, sitouttaminen ja esimiehen oma hyvinvointi merkitsevät hyvän johtajuuden kannalta. Kun tarpeeksi tietoa tarvittavista esimiehen ominaisuuksista oli kerätty teorian avulla, siirryttiin työstämään työn tutkimusosaa. Tässä vaiheessa selvitettiin molempien vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Lisäksi tarkasteltiin myös sitä, missä vaiheessa olemme tällä hetkellä esimiesurallamme. Kun henkilökuvaukset oli tehty, testattiin Tom Lundbergin kirjasta löydettyllä testillä omia esimiesominaisuuksia. Vertailun vuoksi mukaan otettiin testien tulokset myös työkavereilta. Tällöin kehitystarpeisiin tulee huomioitua myös toisen ihmisen näkemys, eikä tulos perustu ainoastaan itsearviointiin. Myös tulos on tällöin luotettavampi.

Kehityskohteiden löydyttyä tehtiin molemmille henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat. Kehityssuunnitelmassa verrattiin ominaisuuksiamme teoriaan sekä esimiestestin tuloksiin. Pohdintaosuudessa arvioidaan tutkimuksen hyödyllisyyttä ja käyttökelpoisuutta. Molemmat jäävät tämän tutkimuksen jälkeen seuraamaan omaa kehittymistään esimiehinä ja käyttävät tutkimuksessa saatuja tietoja hyväkseen tulevaisuudessa. Jatkossa, jos tutkimusta halutaan jatkaa, voitaisiin tutkimus laajentaa toimintatutkimukseksi.

Tutkimus perustuu itsearviointiin ja sen totuusarvo perustuu siihen, kuinka realistisesti olemme pystyneet arvioimaan omia kykyjämme. Tuloksia ei voi suoraan soveltaa toiseen ryhmään, koska ne ovat henkilökohtaisia. Tulosten pysyvyyden ongelma tulee siinä eteen, ettei samanlaista tilannetta tule enää olemaan. Kehitymme ihmisinä ja esimiehinä jatkuvasti. Jos tutkimus toistettaisiin, kokemuksemme asiasta vaikuttaisi tutkimuksen tulokseen, mikä tässä kehitystutkimuksessa onkin pyrkimyksenä. Koska kehityssuunnitelmat pohjautuvat teoriaan, ovat tulokset neutraaleja eivätkä perustu motivaatioihin tai intresseihin. (Soininen 1995, 123.)

SWOT-analyysi ja lähtökohtien kartoitus

Teimme molemmat itsestämme SWOT -analyysin. Lyhenne tulee englanninkielisistä sanoista Strengths (vahvuudet), Weaknesses (heikkoudet), Opportunities (mahdolli-

suudet) ja Treaths (uhat). SWOT on hyvä väline analysoitaessa omaa oppimista. Tuloksen avulla ohjataan omaa oppimisprosessia. Vahvuudet ja heikkoudet ovat sisäisiä ominaisuuksia ja mahdollisuudet ja uhat ulkoisia ominaisuuksia. Analyysin tuloksia tulee kuitenkin käyttää enemmän suuntaa antavina kuin velvoittavina ohjeina. (SWOT-analyysi 2011.)

Ollakseen hyvä esimies tulee olla tietoinen omista vahvuuksistaan ja heikkouksistaan. Hyvän itsetuntemuksen avulla pystytään ymmärtämään paremmin myös muita ihmisiä. Sisäinen motivaatio esimiestyöhön ja itsensä kehittäminen ovat erittäin tärkeitä asioita esimiehelle. Itsensä kehittämistä voidaankin pitää esimiehelle elinikäisenä prosessina. (Kets de Vries, Korotov & Florent-Treacy 2007, 253.)

Anu Laakkonen

Anu Laakkonen valmistui 1988 Lieksan kauppaoppilaitoksesta yo - laskentamerkonomiksi. Sen jälkeen hän on työskennellyt taloushallinnon tehtävissä erityyppisissä yrityksissä. Hän on toiminut laskuttajana rakennustarvikeliikkeessä, puutavaraliikkeessä ja puhelinlaitoksella. Leipomossa ja siivous- ja rakennusalan yrityksessä hän on toiminut toimistotyöntekijänä hoitaen koko yrityksen taloushallinnon sekä palkanlaskennan. Tällä hetkellä Anu toimii kirjanpitäjänä autoliikkeessä ja opiskelee Jyväskylän ammattikorkeakoulussa tradenomiksi.

Anun vahvuuksia ovat ahkeruus ja tunnollisuus ja toisten huomioon ottaminen. Hän on tasapuolinen ja tulee hyvin toimeen erilaisten ihmisten kanssa. Hän on myös hyvin empaattinen ihminen, mikä toisaalta on joissain tilanteissa heikkous. Anun heikkouksia ovat riittävän itseluottamuksen puute ja pyrkimys toisten miellyttämiseen. Hänen mahdollisuuksiaan ovat halu oppia uutta ja kehittyä ihmisenä ja työssään sekä käytännössä kokeilla oppimaansa. Uhkina hän näkee omien taitojensa riittämättömyyden ja epäonnistumisen pelon. Henkilökohtaisena tavoitteena Anulla on tulevaisuudessa toimia esimiestehtävissä taloushallinnon alalla.

Elina Lievonen

Elina Lievonen valmistui haaveammattiinsa parturi-kampaajaksi vuonna 2003. Hän opiskeli parturi-kampaajaksi lukion jälkeen omaksi ilokseen sekä vanhempiansa kiusaksi. Kun hänelle ehdotettiin kaupallista alaa, hän oli ehdottomasti sitä mieltä, ettei hänestä ole istumaan toimistoon kahdeksaksi tunniksi. Kampaajan töitä tehdessään Elinalle tuli tarve kehittää itseään ja asettaa tavoitteet hieman korkeammalle; Elina halusi olla isona johtaja. Elina opiskeli vuosina 2005–2007 iltaopintoina merkonomien tutkinnon ja nyt hän on melkein valmis tradenomi. Urallaan hän on tällä hetkellä edennyt kampaajasta asiakaspalvelupäälliköksi.

Elinan vahvuuksia ovat selkeä tavoitteellisuus sekä palava halu menestyä. Vahvuus on myös hyvä itseluottamus, jonka avulla Elina on pystynyt saavuttamaan tämän hetkisen työpaikkansa. Vahvuutena sekä heikkoutena Elinalla on se, että hänellä on yleensä mielipide asioista. Hän pystyy kuitenkin toimimaan muiden kanssa ja kehittämään sekä omaa että muiden toimintaa. Selkeä heikkous hänellä on liika tunnollisuus. Elina pyrkii hoitamaan työt, jotka hänelle on annettu, eikä aina osaa delegoida niitä muille. Mahdollisuuksia ovat nuori ikä sekä avoimuus ja innokkuus uusille asioille. Näiden vuoksi Elinan tulevaisuuden tavoite, johtajan paikka, on mahdollista saavuttaa. Uhkana tällä hetkellä on pian alkava äitiysloma, joka katkaisee tämän hetkisen työuran. Toisaalta äitiys voi olla myös mahdollisuus, jonka avulla saa lisää näkemystä toimia esimiehenä.

4 KEHITTÄMISTUTKIMUKSEN TULOKSET

4.1 Esimiestestin tulokset

Anu Laakkosen tulokset

Tuloksena itsearviointina tehdystä testistä tuli ISTJ (Mäkilä-tyyppi). Kirjainsarjan mukaan tämä tyyppi on introvertti, tosiasiallinen, päätökset syntyvät ajattelun kautta ja

hän on järjestelmällinen. Tämän tuloksen testin tehneistä oli saanut 6 %. ISTJ on luokiteltu esimiehenä varmistajaksi, joka on järjestelmällinen, systemaattinen, vastuuntuntoinen sekä ahkera ja hänellä on hyvä yksityiskohtien hallinta. (Lundberg 2005, 159, 311, 315.)

Työkaverin tekemä testi tuotti Anulle tuloksen ESFJ (Sarastie-tyyppi), jonka prosenttiosuus testin tehneistä oli 13 %. Kirjainsarjan mukaan tämä tyyppi on ekstrovertti, tosiasiallinen, päätökset syntyvät tunteen kautta ja hän on järjestelmällinen. ESFJ on esimiehenä harmonisoija, joka on vastuuntuntoinen, muita auttava, lojaali ja luotettava, synnynnäinen ihmisten johtaja. (Lundberg 2005, 205, 311, 315.)

Elina Lievosen tulokset

Tuloksena itsearviointina tehdystä testistä tuli ENTJ (Rokka-tyyppi). Kirjainsarjan mukaan tämä tyyppi on ekstrovertti, intuitiivinen, päätökset syntyvät ajattelun kautta ja hän on järjestelmällinen. Tämän tuloksen testin tehneistä oli saanut 5 %. ENTJ on luokiteltu muutosjohtajaksi, joka on ulospäinsuuntautunut, tehokas, analyttinen ja looginen, määrätietoinen sekä hahmottaa kokonaisuudet. (Lundberg 2005, 193, 310, 315.)

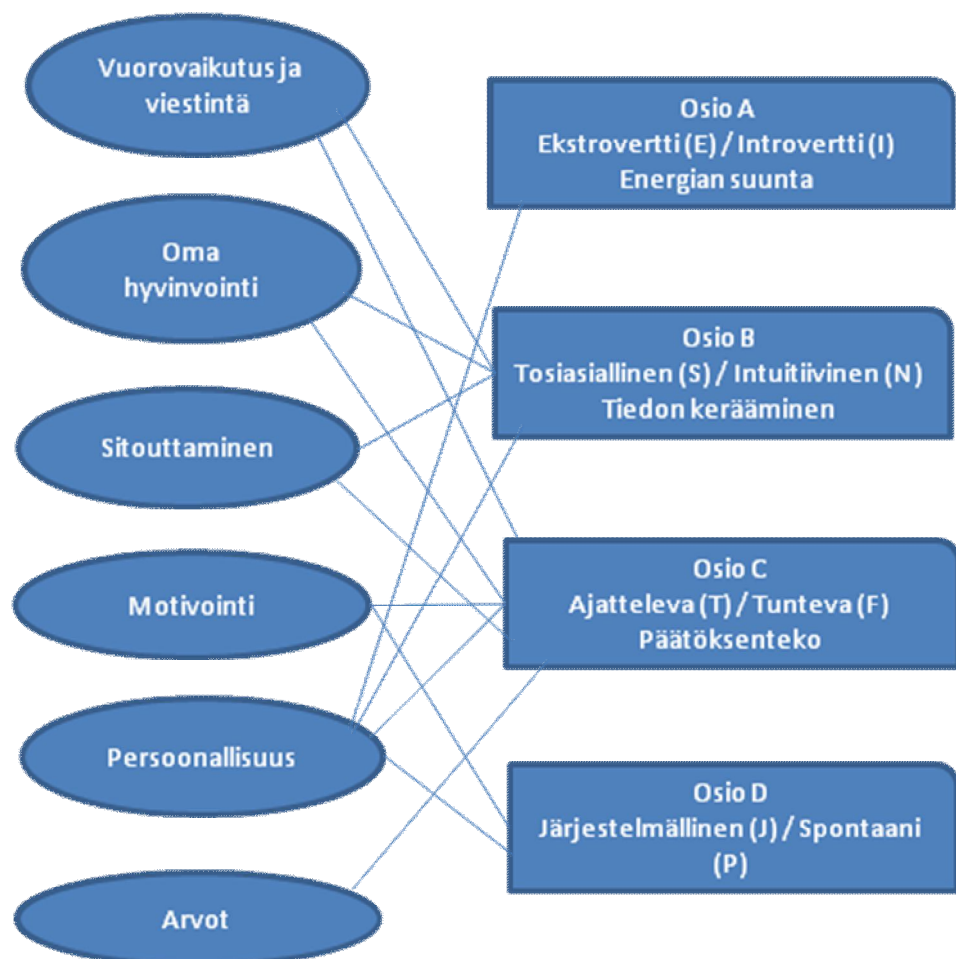
Myös Elinalle työkaverin tekemä testi tuotti tuloksen ESFJ (Sarastie-tyyppi), jonka prosenttiosuus testin tehneistä oli 13 %. Kirjainsarjan mukaan tämä tyyppi on ekstrovertti, tosiasiallinen, päätökset syntyvät tunteen kautta ja hän on järjestelmällinen. ESFJ on esimiehenä harmonisoija, joka on vastuuntuntoinen, muita auttava, lojaali ja luotettava, synnynnäinen ihmisten johtaja. (Lundberg 2005, 205, 311, 315.)

4.2 Teoreettisen viitekehyksen ja esimiestestin vertailu

Teoreettista viitekehystä verrataan Lundbergin esimiestestiin, jotta saadaan selville, millaista johtajuutta Lundbergin mallissa arvioidaan. Sisällönanalyysiä hyväksi käyttäen on vertailtu teoreettista viitekehystä Lundbergin esimiestestin osioihin A-D. Vertailu on tehty, jotta saadaan selville, miten hyvin testin eri osiot vastaavat teoriaa.

Sisällönanalyysillä selviää myös se, voidaanko testin avulla selvittää esimiehestä ominaisuuksia, joita tämän oppinäytetyön teoria käsittelee.

Testikysymyksiä osion A kysymyksillä on tavoitteena selvittää energian suunta eli onko henkilö ekstrovertti vai introvertti. Osion B kysymyksillä selvitetään tiedon keräämisen ominaisuuksia eli sitä, onko henkilö tosiasiallinen vai intuitiivinen. Tosiasiallinen henkilö määrittää ensin yksityiskohdat ja siirtyy niiden kautta hahmottamaan kokonaisuuden, kun taas intuitiivinen henkilö käyttäytyy päinvastoin. Hän hahmottaa ensin kokonaisuuden ja sitä kautta siirtyy yksityiskohtiin. Osion C kysymyksillä selvitetään, miten henkilö toimii päätösten tekemisessä, onko hän ajatteleva vai tunteva persoona. Osion D kysymyksillä selvitetään henkilön suhdetta ulkomaailmaan, onko hän järjestelmällinen vai spontaani. (Lundberg 2005, 37,39.)



KUVIO 5. Teorian ja Lundbergin testin vertailu

Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin keskeisiä esimiehen ominaisuuksia ja tehtiin yksinkertainen esimiesominaisuuksia kartoittava testi, jolla pyrittiin selvittämään opinnäytetyön tekijöiden olemassa olevia esimiesominaisuuksia ja sitä, mihin heidän tulee kiinnittää huomiota ja missä osa-alueissa kehittää itseään tullakseen hyväksi esimieheksi.

Vuorovaikutus- ja viestintätaidot ovat tärkeitä esimiehen ominaisuuksia. Esimiehen on osattava kommunikoida sekä alaistensa että omien esimiestensä kanssa, jotta asiat etenevät halutulla tavalla toivottuun lopputulokseen. Näitä ominaisuuksia voi hyvin kehittää erilaisilla kursseilla ja harjoituksilla sekä käytännössä työpaikalla. Testin osiot B ja C antoivat vastauksia vuorovaikutus- ja viestintätaitoihin.

Oma hyvinvointi on yksi tärkeimmistä asioista esimiestyössä. Se antaa voimavaroja selvittää mahdollisia ongelmatilanteita. Hyvinvointi vaikuttaa myös työssä jaksamisessa ja asioiden hallinnassa sekä hyvän työilmapiirin ylläpitämisessä. Testin osiot B ja C antoivat vastauksia hyvinvoinnin kartoittamiseen.

Sitouttaminen on yrityksen jatkuvuuden kannalta tärkeää. Hyvät työntekijät on saatava sitoutumaan työpaikkaansa, jotta he eivät vie osaamistaan muualle ja erityisesti kilpailijoille. Sitoutuneet työntekijät antavat täyden kokonaispanoksen yrityksen käyttöön ja samalla helpottavat esimiehen työtä. Sitoutunut työntekijä on helpommin johdettavissa. Testin osiot B ja C antoivat vastauksia esimiehen sitouttamiskykyyn.

Esimiehen haasteena on myös työntekijöiden motivointi. Keinoja motivointiin löytyy, ja haasteena onkin yrityksen tarpeeseen sopivat motivointikeinot. Esimiehellä on oltava kyky kartoittaa motivointikeinot työntekijöiden persoonallisuuksia ja yrityksen arvoja vastaaviksi. Testin osiot C ja D antoivat vastauksia motivointikykyyn.

Persoonallisuus on hyvin moniulotteinen käsite. On rikkaus, että on erilaisia ihmisiä ja persoonia. Tietyillä aloilla tarvitaan tietyn tyyppistä persoonaa esimiehenä. Joissain työpaikoissa esimiehen on oltava ekstrovertti -tyyppi ja toisessa taas pärjää parem-

min introvertti -tyyppi. Omalla persoonallaan esimies luo työpaikalle tietynlaisen ilmapiirin. Testin osiot A, B, C ja D antoivat kaikki vastauksia persoonallisuuteen.

Arvot ohjaavat meitä sekä kotona että työssä. Esimiehen arvojen on oltava yhdenmukaisia yrityksen arvojen kanssa, jotta työn tekeminen on johdonmukaista ja johtaa haluttuun lopputulokseen. Jos esimiehen arvot ovat kovin ristiriidassa yrityksen arvojen kanssa, se näkyy huonona työilmapiirinä ja tulehtuneina väleinä esimiesten ja alaisten välillä. Testin osio C antoi vastauksia arvoihin liittyen.

Transformatiiviseen johtamisessa kiteytyvät kaikki yllä mainitut esimiehen ominaisuudet. Transformatiivinen esimies kykenee omalla persoonallaan ja karismallaan nostamaan alaisissaan esille kaikki heidän hyvät ominaisuutensa ja sitä kautta saa yrityksen tuottamaan hyvin. Transformatiivinen esimies on tavallaan kuin valmentaja, joka saa työntekijät innostumaan omista voimavaroistaan ja kyvyistään sekä löytämään itsestään piilossa olevaa potentiaalia. Esimies ei itse anna ratkaisuja vaan pyrkii siihen, että työntekijät löytävät ratkaisun ja sitä kautta motivoituvat ja innostuvat tekemästään työstä. Esimies antaa ongelman ja työntekijät ratkaisevat sen eikä päinvastoin, kuten ehkä olemme tähän asti oppineet menettelemään. Testin osiot A, B, C ja D antavat vastauksia myös transformatiiviseen johtamiseen.

Testillä saatiin hyvin selville niitä esimiesominaisuuksia, joita teoriassa tutkittiin.

4.3 Kehittämissuunnitelmat

Kehittämissuunnitelma: Anu Laakkonen

Esimiestestin tulosten mukaan kehitystarpeita Anulla ovat:

- Ole avoimempi. (ISTJ)
- Ole joskus vähemmän kriittinen. (ISTJ)
- Delegoi enemmän ja luota alaisiisi. (ISTJ)
- Laske ensin kymmeneen, ennen kuin sanot "ei". (ISTJ)
- Irrottaudu liiallisista yksityiskohdista. (ISTJ) ja (ESFJ)

- Delegoi useammin. (ESFJ)
- Analysoi enemmän ja tarkemmin. (ESFJ)
- Muista, että konfliktissa on mahdollisuus. (ESFJ)
- Pyri joustamaan useammin. (ESFJ)
- (Lundberg 2005, 171, 216.)

Vuorovaikutus ja viestintä

Asioiden delegoiminen on Anulle haaste. Hän ei tunnollisena ihmisenä riittävästi osaa delegoida asioita ja tehtäviä toisille, vaan pyrkii hoitamaan ne itse. Ei sen vuoksi, etteivät toiset osaisi hänen mielestään niitä tehdä, vaan koska hänelle on vaikeaa pyytää toisia tekemään asioita hänen puolesta.

Vuorovaikutuksessa Anun tulisi rohkaistua palaverissa ottamaan enemmän kantaa ja pyrkiä saamaan puheenvuoro itselleen. Hyvänä kuuntelijana Anu antaa toisten puhua eikä halua keskeyttää puhujaa ja jää usein itse ilman puheenvuoroa.

Viestinnässä on helpompi käyttää kirjallista muotoa eli sähköpostia. Kuitenkin joissain tilanteissa on järkevämpää käyttää henkilökohtaista kontaktia, koska silloin voi eleillä ja ilmeillä ilmaista enemmän kuin tuhannella sanalla. Anu turvautuu hankalissa tilanteissa viestimään asioita kirjallisesti, koska sosiaalisessa kontaktissa hän voimakkaasti tuntevana ihmisenä punastelee ja herkistyy jopa kyyneliin, mikä aiheuttaa usein hämmennystä vastapuolella.

Keinot kehittyä

- Opetella delegoimaan tehtäviä toisille
- Rohkaistua palaverissa ottamaan puheenvuoroja röyhkeämmin
- Kertoa avoimesti omasta herkkydestä ja punastelusta

Oma hyvinvointi

Liikunnan lisääminen merkittävästi antaa lisäpotkua Anun omaan hyvinvointiin. Anun tämän hetkiset harrastukset painottuvat liikaa henkiselle puolelle – lukeminen, mu-

siikki, elokuvat – vaikka nekin osaltaan antavat energiaa työssä jaksamiselle. Hyvä kunto lisää merkittävästi myös jaksamista ja ehkäisee muistin heikkenemistä sekä auttaa stressinhallinnassa.

Itsetuntemuksen lisääminen auttaa Anua ymmärtämään muita, ja samalla hän pystyy paremmin mukauttamaan omaa käyttäytymistään suhteessa alaisiin ja työkavereihin. Vahvasta itsetuntemuksesta on myös apua omien ja muiden tunteiden tiedostamisessa ja päätösten tekemisessä.

Keinot kehittyä

- Mielekkään ja itselle sopivan liikuntamuodon löytäminen
- Itsetuntemuksen vahvistaminen esimerkiksi palkitsemalla omat onnistumiset
- Kehityskeskustelut oman esimiehen kanssa

Työhön sitouttaminen ja motivointi

Tällä hetkellä Anu on sitoutunut ja motivoitunut omaan työhönsä. Haasteena kuitenkin on saada muut työyhteisössä tuntemaan samoin. Avoimuutta hänen tulee vielä parantaa viestinnässä ja muussa kommunikoinnissa. Negatiivisen palautteen antaminen ei ole hänelle helppoa antaa eikä vastaanottaa. Positiivisen palautteen antaminen sujuu helposti, kun taas sen vastaanottaminen on vaikeaa. Anun täytyy myös harjoitella asioiden perustelemista ja itsensäjohtamista.

Keinot kehittyä

- Avoimuuden parantaminen viestinnässä
- Negatiivisen palautteen antaminen ja vastaanottaminen
- Positiivisen palautteen vastaanottaminen
- Asioiden perustelemisen opetteleminen

Persoonallisuus, arvot ja omalla esimerkillä johtaminen

Anun kohdalla on jo tapahtunut kehitystä introvertista ekstrovertimpään suuntaan. Tätä kehitystä on vielä jatkettava, jotta hän onnistuu paremmin vuorovaikutuksessa

ja oppii ottamaan rohkeasti puheenvuoroja palavereissa ja muissa vastaavissa tilanteissa. Rauhallisuutta ja avoimuutta tukevana ihmisenä konfliktitilanteet ovat hänelle vaikeita käsitellä. Omat arvot ovat selkeät, mutta niiden vertaaminen tämän hetkisen työpaikan arvoihin on tekemättä. Päätäväisyyttä ja innostavuutta on vielä kehitettävä. Anu tarvitsee miettimisaikaa päätöksiensä tekemiseen, ja se vaikuttaa muiden innokkuuteen viedä asiaa eteenpäin. Esimerkkijohtamista hän ei ole kokenut käytännössä, koska hän ei ole toiminut vielä esimiehenä.

Keinot kehittyä

- On rohkeasti pyrittävä ottamaan kantaa asioihin
- On selvitettävä yrityksen arvot ja peilattava niitä omiin arvoihin.
- Ei pidä välttää konfliktitilanteita, vaan hyväksyä ne osana muutosta kohti parempaa työyhteisöä.

Kehittämissuunnitelma: Elina Lievonen

Esimiestestin tulosten mukaan kehitystarpeita Elinalla ovat:

- Kuuntele enemmän, puhu vähemmän. (ENTJ)
- Harkitse ennen toimintaa. (ENTJ)
- Huomioi yksityiskohtia enemmän. (ENTJ)
- Ota huomioon muiden tunteet. (ENTJ)
- Opettele joustamaan. (ENTJ) ja (ESFJ)
- Irrottaudu liiallisista yksityiskohdista. (ESFJ)
- Delegoi useammin. (ESFJ)
- Analysoi enemmän ja tarkemmin. (ESFJ)
- Muista, että konfliktissa on mahdollisuus. (ESFJ)
- (Lundberg 2005, 203, 216.)

Vuorovaikutus ja viestintä

Esimiehenä kehittymisessä suurin haaste Elinalle on viestinnässä. Vuorovaikutus muiden kanssa on toisinaan paras keino saada aikaan järkeviä päätöksiä. Elina on tottunut tekemään nopeita päätöksiä yksin. Hän myös reagoi nopeasti virheisiin

työnladussa. Näiden virheiden tiedottaminen kannustamalla, ei haukkumalla, on yksi kehityslistalla olevista asioista. Kommunikointi muiden kanssa unohtuu helposti työn tekemiseen keskittyessä. Tietoa pitää kuitenkin jakaa, ja sitä on jaettava ymmärrettävästi. Sähköpostilla keskustelua olisi hyvä välttää ja keskittyä enemmän henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen. Myös alaisten parempi tunteminen olisi hyvä vuorovaikutuksen tavan määrittämiseksi. Nopeissa päätöksissä ei tule aina huomioida kaikkia ja herkimmät työntekijät saattavat joskus pahoittaa mielensä tämän vuoksi.

Keinot kehittyä

- Runsaampi tiedon jakaminen ja keskittyminen jaetun tiedon johdonmukaisuuteen
- Sähköpostin käytön vähentäminen, muissa kuin tiedotusasioissa
- Päätöksenteon hidastaminen ja myös muiden mielipiteiden huomioiminen päätöksissä
- Alaisiin tutustuminen kuuntelemalla ja kyselemällä
- Muiden huomioon ottaminen hidastamalla omaa toimintaa

Oma hyvinvointi

Koska Elina pitää työstään ja on hyvin ahkera, tulisi hänen kiinnittää tulevaisuudessa enemmän huomiota omaan hyvinvointiin. Kaikkea ei voi eikä pysty tekemään itse. Halu kehittyä sekä korkeat tavoitteet syövät toisinaan omaa hyvinvointia, mutta ne pitävät myös vireänä. Asioissa joustamista vaaditaan esimieheltä ja liiasta ehdottomuudesta poisopettelu on todella tärkeää. Vapaa-ajalla rentoutuminen ja ajatusten nollaaminen harrastusten avulla ovat Elinalla kehityskohteena, koska töistä irti päättäminen lisää omaa jaksamista ja antaa uutta voimaa toimia. Elinalla on hyvä itseluottamus ja hän pystyy helposti toimimaan muiden työntekijöiden kanssa. Hyvän itseluottamuksen takia heikommat saattavat toisinaan jäädä jalkoihin ja yksi kehittymiskohde on itseluottamuksen hillitseminen. Tämä auttaa myös luomaan hyvät sosiaaliset suhteet sekä kotona että työpaikalla.

Keinot kehittyä

- Töiden delegoiminen alaisille ja heihin luottaminen
- Mielipiteissä joustaminen aina, kun siihen on mahdollisuus
- Mielekäs harrastus, joka lisää fyysistä kuntoa
- Töistä irrottautuminen sulkemalla puhelin ja tietokone
- Liian hyvän itseluottamuksen hillitseminen kuuntelemalla aktiivisesti toisia

Työhön sitouttaminen ja motivointi

Sitouttamiseen ja motivointiin vaikuttaa esimiehen oma viestintä ja vuorovaikutus. Elinan tulisi lisätä sekä selkeyttä avointa vuorovaikutusta. Jokaisen työntekijän tulisi katsoa kuuluvansa työyhteisöön, ja tämä on myös asia, joka vaatii paneutumista. Paras keino motivointiin on oma suhtautuminen muutoksiin ja työhön.

Keinot kehittyä

- Harjoiteltava ja lisättävä avointa vuorovaikutusta
- Opeteltava antamaan rakentavaa kritiikkiä ja seurattava sen vaikutuksia
- Kannustettava alaisia itsensäjohtamiseen sekä oman työn kehittämiseen antamalla niihin myös mahdollisuus
- Oman positiivisen asenteen lisääminen oman hyvinvoinnin kautta
- Kuukausipalaverihin oikeudenmukaisen palkitsemisjärjestelmän kehittäminen

Persoonallisuus, arvot ja omalla esimerkillä johtaminen

Omalla esimerkillä voisi myös saada enemmän asioita aikaiseksi. Tällä hetkellä moni asia menee "Tee, kuten sanon, älä, kuten minä teen"-periaatteella. Oma käytös ja tapa työskennellä ovat kehityssuunnitelmassa olevia asioita. Myös täällä omat kommunikointitaidot vaikuttavat siihen, millaisena alaiset kokevat sinut ja työsi. Kykyä ennakoita asioita olisi myös kehitettävä sekä järjestelmällistä asioiden loppuunsaattamista. Omien arvojen tunnistaminen on Elinalla mahdollisesti hänen iästään johtuen vielä kesken. Tietysti arvot voivat vaihdella eri elämäntilanteiden mukaan.

Keinot kehittyä

- Oman esimerkin tunnistaminen ja kehittäminen lukemalla alan kirjallisuutta
- Asiallisuuden, johdonmukaisuuden sekä oikeudenmukaisuuden lisääminen työskentelyyn
- Omien arvojen tunnistaminen ja mahdollinen jakaminen työn ja vapaa-ajan kesken, toimiminen jatkossa omien arvojensa mukaisesti
- Oman persoonallisuuden kehityksen tarkistaminen äitiysloman jälkeen

5 POHDINTA

Valitsimme opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi kehittämistutkimuksen, koska kehittämistutkimus sopii todella hyvin itsearvioinnin ja kehityssuunnitelman toteuttamiseen. Koska kehittämistutkimuksella ei ole tiukkaan määriteltyjä rajoja, voivat tutkijat aiheensa mukaan määritellä ne vapaasti. Kehittämistutkimus oli valintana hyvä juuri tämänkaltaiselle opinnäytetyölle, jossa tekijät itse ovat tutkimuksen kohteena. Menetelmä toimi mielestämme hyvin ja saimme kerättyä hyvää esimiestyöstä kattavan opinnäytetyön. Kehittämistutkimuksen avulla pääsimme perehtymään aiheeseen laajasti, mutta saimme silti vapauden rajata työmme meitä eniten koskettaviin osa-alueisiin. Myös tutkimuksen kulku oli vapaampaa ja sen vuoksi meillä oli oikeasti aikaa perehtyä aiheeseen kunnolla.

Jatkotutkimusta ajatellen voisimme helposti laajentaa tämän tutkimuksen toimintatutkimukseksi, jossa voisimme tarkastella sitä, kuinka kehityssuunnitelmissamme määrittelemät asiat ovat toteutuneet. Tällöin olisimme myös voineet tarkastaa ja muokata kehityssuunnitelmia kehityksemme edistyessä. Olisimme myös voineet puuttua epäkohtiin, jos olisimme huomanneet, ettei kehitystä jollain osa-alueella olisi tapahtunut. Kehityssuunnitelmien käytäntöön viemisen jälkeen voisimme myös tehdä jatkotutkimuksen pelkästään yhdestä teoriamme aihealueesta, kuten esimerkiksi vuorovaikutuksesta. Jatkotutkimukseen voisimme ottaa mukaan haastatteluja,

joilla saisimme suoraa palautetta siitä, kuinka olemme onnistuneet kehitystyössämme. Koska tämä tutkimus on tehty esimiehen ominaisuuksista, voisimme jonkin aikaa esimiehinä toimittuamme tutkia sitä, onko meillä ominaisuuksia siitä eteenpäin. Olisiko meistä johtajiksi?

Tutkimuksen tekeminen onnistui hyvin. Saimme kerättyä teoriaosuuteen tarvittavaa materiaalia esimiehen ominaisuuksista. Teoreettiseen viitekehykseen peilaten tarkastelimme omia kehitystarpeitamme, joista teimme molemmille omat kehityssuunnitelmat. Esimiehelle tärkeät ominaisuudet nousivat selkeästi esille teoriassa, ja niihin meidän oli helppo verrata käyttämämme testin avulla sekä oman arvioinnin perusteella löytämiämme henkilökohtaisia kehitystarpeita. Koska testi olisi ollut pelkästään käytettynä hieman "kyseenalainen", oli hyvä, että peilasimme sitä teoreettiseen viitekehykseen. Näin saimme varmuuden sille, että testaamamme asiat olivat oikeasti niitä, joita myös teoriamme sisälsi. Vaikka testi ei ollut tutkimusmenetelmänä kovin tieteellinen, oli se silti tarpeellinen aiheeseen perehtymisen kannalta. Testi oli apuna pohtiessamme omia vahvuuksiamme ja heikkouksiamme esimiestyössä.

Aiheena esimiestyö on haasteellinen ja ajankohtainen. Mielenkiintoista oli perehtyä johtamisen teoriaan ja ylipäänsä tutkia johtamista syvemmin. Vaikka toisella meistä ei vielä ole esimiesasemaa, niin myös alaisena toimimiselle tämän opinnäytetyön tekeminen antoi hyviä eväitä. Iloksemme huomasimme, että molemmilla on jo valmiiksi sellaisia ominaisuuksia, joita tarvitaan menestyäkseen esimiestehtävissä.

Tutkiessamme esimiestyötä tuli hyvin voimakkaasti esille se seikka, että persoonallisuus ja arvot määrittävät sen, miten onnistut esimiehenä. Erilaisissa tehtävissä tarvitaan erilaista persoonaa. Joku voi olla hyvä ihmisten johtaja ja toinen hyvä asioiden johtaja. Molemmissa tapauksissa on löydettävä oikeat ihmiset oikeille paikoille. Esimiehellä on tästä vastuu hänen rekrytoidessaan uusia työntekijöitä. Molemmat meistä pystyvät toimimaan tulosten mukaan esimiehinä, vaikka olemmekin erilaisia persoonia ja molemmilla on erilainen tapa toimia.

Monissa teoksissa painotettiin omana itsenä olemista. Esimiestyö vaikeutuu, jos ryhtyy vetämään jotain roolia. Jatkuva ”näyttelemisen” aiheuttaa valtavaa stressiä, koska joudutaan koko ajan kontrolloimaan, että toimitaan valitun roolimallin mukaisesti. Omana itsenä toimiminen on stressittömämpää ja aidompaa ja ei tarvitse koko ajan pelätä, että todellinen minä tulee roolin takaa esiin. Anu osaa erottaa hyvin työn ja vapaa-ajan, jolloin henkistä kuormitusta ei pääse syntymään. Elinalla työasiat kulkevat toisinaan mukaan myös vapaa-ajalle. Tämä johtuu varmasti siitä, että Elina toimii jo esimiestehtävissä ja Anu vasta tavoittelee esimiestehtäviin.

Omassa hyvinvoinnissa on aina parantamista ja siihen pystyt vaikuttamaan vain sinä itse. Jokaisen esimiehen tulisi huolehtia hyvinvoinnistaan noudattamalla terveellisiä elämäntapoja. Sosiaalisia suhteita tulee ylläpitää kotona, töissä ja harrastusten parissa. Hyvästä sosiaalisesta turvaverkosta on hyötyä oman jaksamisen kannalta. Hyvä itsetuntemus on perusta vahvalle esimiestyölle. Kun tuntee itsensä ja tunnistaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa, on helpompi toimia myös muiden kanssa. Oma itsetuottamus rakentuu hyvän itsetuntemuksen perusteella. Siihen vaikuttavat elämässä koetut kriisit ja onnistumiset. Itseluottamustaan voi myös kehittää, ja hyvällä itsetuottamuksella on suuri merkitys esimiestyössä. Anu on tietoisesti kehittänyt omaa itseluottamustaan henkilökohtaisen kriisin seurauksena. Voimme siis todeta itsetuottamuksen tietoisesta kehittämisen olevan käytännössä mahdollista.

Viestintä- ja vuorovaikutustaidot ovat tärkeitä jokaisella esimiestyön osa-alueella ja molemmilla, Anulla ja Elinalla, on niissä kehittämistä. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen kehittävät sekä alaista että esimiestä. Palautteen saaminen asiallisesti ja rakentavasti vaikuttaa omaan motivaatioon sekä sitouttaa työyhteisöön. Palautteen avulla voidaan korjata omia toimintatapoja ja kehittää niitä. Esimiehen tulee omalla esimerkillään johtaa muita työyhteisössä. Vain toinen meistä, Elina, toimii tällä hetkellä esimiestehtävissä ja pystyy suoraan seuraamaan, kuinka oma esimerkki vaikuttaa alaisiin. Persoonallaan Elina pystyy vaikuttamaan muihin positiivisesti ja kannustavasti, mutta oikeudenmukaista ja tiedostavaa esimiestyötä tulee vielä kehittää.

Tämän opinnäytetyön avulla moni aloitteleva esimies voi tutustua esimiehen tärkeisiin ominaisuuksiin sekä halutessaan testata omia esimiesominaisuuksiaan. Kehittyminen ihmisenä ja esimiehenä on jatkuva prosessi ja haluttaessa kehittymisen eteen on mahdollista tehdä töitä. Hyvä itsetuntemus on pohja elinikäiselle oppimiselle.

LÄHTEET

- Aaltonen, T., Heiskanen, E. & Innanen, P. 2003. Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. Helsinki: WSOY.
- Alajärvi, K., Herno, L., Koskinen, H. & Yrttiaho, L. 1999. Työelämän viestintä. 4. uud. p. Porvoo: WSOY.
- Esimiehen rooli. esimies.info/valmennusverkko. 2009–2010. Viitattu 10.4.2011. <http://esimies.info/>, Esimiehen rooli, Esimiehen virallinen rooli.
- Esimiehen tehtävät. esimies.info/valmennusverkko. 2009–2010. Viitattu 10.4.2011. <http://esimies.info/>, Esimiehen tehtävät.
- Hannukainen, T., Slotte, S., Kilpi, E. & Nikiforow, R. 2006. Johtamisen kuntokoulu. Helsinki: Talentum.
- Hartikainen, J. 2010. Suomalainen ei uskalla johtaa ihmisiä. Kauppalehti 27.10.2010, 12.
- Heinonen, J. & Järvinen, A. 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Otava.
- Hermans, R. 1995. Uusjohtajuus Johtamisen myrskyisät tuulet. Helsinki: Tietosano-ma..
- Isoaho, M. 2007. Rohkea Johtaja: Hyödynnä kritiikki ja villit ideat. Helsinki: WSOYpro
- Kalliomaa, S. 2009. Sisäinen markkinointi johtamisena. Tapaustutkimus konepajateollisuuden projektiorganisaatiosta. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä studies in business and economics 82. Viitattu 15.6.2011.
- Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: WSOYpro
- Kananen, J. 2008. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.
- Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 101.
- Karhu, M. 1997. Viesti vakuuttavasti. Helsinki: Inforviestintä.
- Kasslin-Pottier, H. 2009. Reilu ja rohkea esimies. Helsinki: Yrityskirjat.
- Kets de Vries, M., Korotov, K. & Florent-Treacy, E. 2007. Coach and couch: the psychology of making better leaders. Basingstoke: Palgrave Mcmillan.
- Kylänpää, E., Piirainen, E. & Äikäs-Inha, L. 1995. Esitystaito. Tampere: MacLaser.

- Laitinen, J. & Maunula, R. 1996. Pomo vai poppamies. Oitmäki: Johtamistaidon opisto.
- Lundberg, T. 2005. Tuntematon sotilas ja johtamisen taito. Lahti: Motto Universal.
- Manka, M-L. 2005. Henkilöstöhallinto. Monisteita. Taloushallinnon asiantuntija valmennus Jyväskylässä 3.11.2005.
- Nordström, K. & Ridderstråle, J. 2006. Funky Business. Helsinki: Talentum.
- Puro, J-P. 2002. Esimiehen viestintätaidot. Helsinki: WSOY.
- Soininen, M. 1995. Tieteellisen tutkimuksen perusteet. Turku: Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja A:43.
- SWOT-analyysi. Opetushallitus. 2.2.2011. Viitattu 8.4.2011. <http://www.oph.fi/>, Säädökset ja ohjeet, Laadunhallinnan tuki, WBL-TOI Manual, Menetelmiä ja työvälineitä, SWOT-analyysi.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.
- Tamminen, R. 1993. Tiedettä tekemään!. Jyväskylä: Atena Kustannus.
- Toimintatutkimus. NexusDelfix. © Futunet 2000 (päiv. 26.7.2003). Viitattu 6.5.2011. <http://nexusdelfix.internetix.fi/en/materiaalit/etusivu>, Delfoi-perusteet, Artikkelit, Toimintatutkimus.
- Toskala, A. 2000. Itsetuntemus ja johtajuus.2, Järjen ja tunteen vuoropuhelua. Jyväskylä: Odeco.
- Tuomi, J. & Sarajarvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Tammi.
- Työnantaja. Smartum Oy. 2009. Viitattu 12.4.2011. www.smartum.fi, Eduntarjoaja, Työnantaja.
- Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Helsinki: Talentum.
- Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro.
- What Is a Managing Director. wiseGEEK. 2003–2011. (päiv. 22.4.2011). Viitattu 10.4.2011. <http://www.wisegeek.com/what-is-a-managing-director.htm>.
- Åhman, H. 2004. Menestyvä johtaminen, haasta itsesi. Helsinki: WSOY.

LIITTEET

Liite 1. Testin tyyppien kuvaukset

Rokka -tyypin ENTJ keskeiset piirteet

ENTJ -tyyppi on

Ekstrovertti (E)

Intuitiivinen (N)

Päätökset ajattelun kautta (T)

Järjestelmällinen (J)

Tehokas visionääri ja tuloksia tekevä johtaja on ENTJ -tyypin kiteytetty määritelmä. Tämän tyyppin ominaisuuksia on ulospäinsuuntautuneisuus ja yhteistyöhaluisuus, analyttisyys ja loogisuus. Hänellä on kyky nähdä kokonaisuuksien merkitys, ja hän sitoutuu ja on velvollisuudentuntoinen. Tehokkuus ja määrätietoisuus sekä hyvä organisointikyky ja suunnitelmällisuus ovat myös tämän tyyppin vahvuuksia. Tälle tyypille ominaista on luontainen johtajuus. Hän on oivallinen valmentaja ja oppimestari, joka osaa ilmaista kritiikin selkeästi, kirrkaasti ja suoraviivaisesti. Muutokseen sitoutuminen on ehdotonta ja hän hakee aktiivisesti muutosta ja kehitystä. Tämän vuoksi ENTJ -tyyppi on enemmän asioiden kuin ihmisten johtaja. Hän on loistava valmentaja ja kouluttaja ja hänelle on tärkeää henkilökunnan jatkuva kehittyminen ja kouluttautuminen. Paineen sietokyky on ENTJ -tyypillä vahva. Hänen luotsaamansa tiimi ottaa nopeasti tilanteen haltuun eikä lamaannu yllättävien tilanteiden edessä. Hän ottaa vastuuta ja on rohkea ja itseensä luottavainen ja turvallinen. Muuttuvat tilanteet ovat tälle tyypille enemmän mahdollisuus kuin ongelma. ENTJ -tyypin toiminta tähtää tulosten aikaansaamiseen. Hän on tehokas ja hänelle työilmapiiri ja viihtyvyys ovat hyödyllisiä ja tarpeellisia tuotantotekijöitä. Myös voimakas kilpailuvietti on ominaista tälle tyypille. Hän haluaa aina olla paras. Asiakkaat ovat ENTJ -tyypille tärkeitä. Hän on kiinnostunut asiakkaiden tarpeista ja myös näyttää sen, koska hänen mukaansa bisnes perustuu asiakkaan tyytyväisyyteen. Hän saa myös asiakkaiden arvostuksen

tehokkuudestaan, avoimesta ja nopeasta tiedonkulusta ja aikataulujen pitävydestä. (Lundberg 2005, 193–198.)

ENTJ -tyypin johtamistavat

ENTJ -tyypillä on kyky onnistua päättämään ja organisoimaan asioita nopeasti ja useimmiten oikealla ja parhaalla tavalla. Tämän vuoksi alaiset saattavat joskus nähdä hänet epädemokraattisena esimiehenä. Voimakkaan hierarkkiset organisaatiot saattavat muodostua ENTJ -tyypille ongelmaksi, koska hän kokee vastenmielisyyttä muodollisuuksia ja auktoriteetteja kohtaan. ENTJ -tyyppi on itsenäinen ja riippumaton esimies, joka pystyy tekemään nopeasti päätöksiä ja ottaa vastuuta. Hän edellyttää, että työt etenevät aikataulussa ja tasokkaasti. Alaisilta hän edellyttää myös samoja ominaisuuksia kuin hänellä on itsellään. Hän pyrkii rekrytoimaan alaisikseen itseään parempia ihmisiä. Tämä on mahdollista hänen voimakkaan itsevarmuutensa ansiosta. Tyypillisiä ammatteja tämän tyypin henkilölle ovat yrittäjä, myyntijohtaja tai kehityspäällikkö. (Lundberg 2005, 198–200.)

ENTJ -tyypin kehitystarpeet

Toiminnan nopeus ja loogisuus ovat ominaista ENTJ -tyypille ja tämä voi aiheuttaa vaikeutta sitouttaa hitaasti eteneviä tunneihmisiä. Hän luottaa voimakkaasti itseensä, loogisuuteen ja älyynsä, ja tämä voi olla hankaloittaa hänen toimintaansa esimiehenä. ENTJ -tyypin tulee kiinnittää huomiota menettelytapoihinsa ja siihen, kuinka hän kommunikoi päätöksensä ja ratkaisunsa. Alaisten kuunteleminen ja oma puhuminen ovat asioita, joita hänen tulisi esimiehenä kehittää itsessään. Myös siihen on kiinnitettävä huomiota, että kannattaa harkita ennen toimintaa ja että muiden ihmisten tunteet on syytä ottaa huomioon. Joustaminen ja yksityiskohtien huomioiminen ovat merkittäviä kehitystarpeita. (Lundberg 2005, 2003.)

Mäkilä -tyypin ISTJ keskeiset piirteet

ISTJ -tyyppi on

Introvertti (I)

Tosiasiallinen (S)

Päätökset ajattelun kautta (T)

Järjestelmällinen (J)

Tarkka ja perusteellinen, ajatteleva johtaja on ISTJ -tyypin kiteytetty määritelmä. Tämän tyypin ominaisuuksia ovat systemaattisuus, hyvä yksityiskohtien hallinta ja järjestelmien ja prosessien taitaja. Hän on vastuuntuntoinen ja ahkera ja, ehkäpä juuri näiden ominaisuuksien vuoksi ISTJ -tyypin esimiehet toimivat yleensä talous- ja hallintotehtävissä. ISTJ -tyypille on ominaista loistava keskittymiskyky. Hän on mieluiten omissa rauhassaan tai pienessä porukassa. Kokouksissa hän keskittyy omiin muistiinpanoihin ja mieluummin havainnoi muiden näkemyksiä kuin osallistuu keskusteluun, sillä hänelle agenda on tärkeä ja näiden perusteella hän rakentaa itselleen kokonaisuuden, jota vasten hän peilaa näkemyksiään. Tämän tyypin esimiehellä on enemmän kuuntelijan kuin puhujan lahjoja. Tämä voi aiheuttaa alaisissa turhautumista, koska päätöksenteko on tällaisella henkilöllä hidasta. Kuitenkin kuuntelemalla hän kerää hiljaisesti tarvitsemaansa tietoa, jotta hän voi perehtyä syvällisesti ja perusteellisesti asioihin, ennen kuin tuo ne julki. ISTJ -tyyppi hoitaa asioiden valmistelun ja loppuun saattamisen perusteellisesti loistavan keskittymiskykynsä ansiosta. Kokonaiskuvat ja asiayhteydet eivät ole tämän tyypin esimiehelle helppoja. Hän keskittyy huomioimaan yksityiskohtia ja tosiasioita. Hän on ns. "tässä ja nyt" -esimies. Hänen luovuutensa ilmenee kykynä tarkastella asioita kriittisesti ja, tältä pohjalta hän onnistuu kehittämään uusia toteutuksia. Tutut menettelytavat ja asioiden ennustettavuus ovat mieluisia ISTJ -tyypille. Se antaa turvallisuutta ja takuuta siitä, että työt sujuvat tarkoituksenmukaisella tavalla. Hän on henkilö, joka uskoo siihen, että paras opettaja on kokemus. Alaisille ISTJ – tyypin esimies on ennustettavissa oleva ja ei näin ollen aiheuta suuria yllätyksiä, vaikka hän onkin kriittinen ja analyttinen, mutta kuitenkin objektiivinen. Periaatteen ihmisenä tämä tyyppi uskoo oikeudenmukaisuuteen ja tasapuolisuuteen. Tällä on vaikutusta myös hyvän työilmapiirin syntymiseen ja ylläpi-

tämiseen. ISTJ -tyyppi on systemaattinen elämäntyyliään. Tämän vuoksi hän haluaa vaikuttaa ja kontrolloida ja hän usein valvoo tarkasti alaistensa toimintaa. Hän on loistava laadunvalvoja ja asiantuntija ja hän on usein perehtynyt myös alaistensa tehtäviin yksityiskohtaisesti. (Lundberg 2005, 159–163.)

ISTJ -tyypin johtamistavat

Tätä tyyppiä kuvaa luonnehdinta: itsepäinen ja tarkka esimies. Luotettava, ahkera ja vastuuntuntoinen ovat perushyveet, jotka kuvaavat ISTJ -tyyppiä. Näitä ominaisuuksia hän odottaa myös alaisiltaan. Mielenpitojen muuttaminen on tälle tyypille vaikeaa, ja tämä tekee hänestä muiden mielestä yksioikoisen jyrän. Haasteellista hänelle on ymmärtää, että säästämällä ei yleensä bisnestä tehdä. ISTJ -tyyppi on toiminnan mestari. Käytännön puolen hoitaminen ja toteuttaminen ovat hänen ominta toimintaa. Hän on vahvimmillaan niissä tilanteissa, joissa etsitään uusia toimintamalleja vanhan hyvän toimintamallin päälle. Toisaalta hänen on joskus vaikea omaksua uusia toimintatapoja, menetelmiä, ideoita ja ajatuksia. Hänen on helpompi hyväksyä uudistukset, jos hän näkee niissä välittömän käytännön hyödyn. ISTJ -tyyppi on luotettava ja vastuuntuntoinen, ja tämän vuoksi hän sopii hyvin esimiestehtäviin. Erityisesti hänen luontaiset ominaisuutensa tukevat talousasioiden, hallinnon ja tuotannon johtotehtävien hoitoa. Tyypillisiä ammatteja tämän tyypin henkilölle ovat tilitoimiston johtaja, controller, veroasiantuntija, varastopäällikkö ja logistiikkajohtaja. (Lundberg 2005, 163–168.)

ISTJ -tyypin kehitystarpeet

Tilanteet, joissa vaaditaan nopeita päätöksiä ja reagointia, aiheuttavat ISTJ -tyypille helposti stressiä ja ahdistusta. Hänen on saatava rauhassa pohtia ja selvittää tilanne. Päätöksentekoon hän tarvitsee tavallista enemmän aikaa kuin esimerkiksi vaistonvaraisesti toimivat esimiehet. Asioiden hoitaminen sovitulla tavalla on ISTJ -tyypille tärkeää, ja tämän vuoksi hän ei aina kiinnitä riittävästi huomioita osastonsa ilmapiiriin. Hän saattaa polttaa päreensä tavallista herkemmin tilanteissa, jos tehtäviä ei hoideta täsmällisesti tai tunteet nousevat liikaa esille. Esimiehenä hänen tulisi kehittää omaa avoimuuttaan ja yksityiskohdista irrottautumista. Alaisiin luottaminen ja tehtävien

delegoiminen sekä liiallisen kriittisyyden hallinta ovat asioita, joihin tämän tyypin esimiehen tulee myös kiinnittää huomiota. Hänen kannattaisi myös opetella harkitsemaan, ennen kuin sanoo "ei". (Lundberg 2005, 170–171.)

Sarastie -tyypin ESFJ keskeiset piirteet

ESFJ -tyyppi on

- Ekstrovertti (E)
- Tosiasiallinen (S)
- Päätökset tunteen kautta (F)
- Järjestelmällinen (J)

Lyhyesti kuvattuna ESFJ -tyyppi on vastuuntuntoinen ja harmoninen arvojohtaja. Hänellä on voimakas ja kehittynyt vastuuntunto ja hän pyrkii ihmissuhteissa harmoniaan. ESFJ -tyypille on ominaista kyky ja halu auttaa muita ja hän on luotettava ja lojaali. Ekstroverttinä hän tarvitsee ympärilleen ihmisiä ja toimintaa. Häntä on helppo lähestyä ja hänellä on kyky tiedostaa muiden tarpeet. ESFJ -tyyppi arvostaa kokemuksen tuomaa tietoa, järjestelmiä ja käytäntöjä. Hänestä voisi jopa sanoa, että hän on jäykkä ja konservatiivinen. Kokonaisuuksia ESFJ -tyyppi lähestyy yksityiskohtien ja osien kautta. Tämä on yksi tämän tyypin esimiehen vahvuuksista. Tunteet ja arvot ovat tärkeitä ESFJ -tyypin esimiehelle. Hän pyrkii päätöksenteossaan kaikkia osapuolia tyydyttävään ratkaisuun ja ihmiskeskeisyyteen. Päätöksien on myös oltava yhdenmukaiset hänen omien arvojensa kanssa. ESFJ -tyyppi on hyvä ihmisten johtaja. Hän osoittaa alaisilleen arvostusta ihmisenä eikä pihtaile palautteen antamisessa eikä palkitsemisessa. Järjestelmällisyys on myös tämän tyypin keskeinen ominaisuus. Asioiden on oltava ajan tasalla ja mentävä suunnitelmien mukaan. ESFJ -tyyppi kaipaa turvallisuutta. Jatkuvat muutokset aiheuttavat tässä tyypissä stressiä ja hankaloittavat hänen kykyään ohjata ja johtaa tilanteita. (Lundberg 2005, 205–210.)

ESFJ -tyypin johtamistavat

ESFJ -tyyppi hallitsee luontaisesti tiimien johtamisen. Hän johtaa kannustamalla ja rohkaisemalla ja näyttää luontevasti arvostuksensa alaisilleen. Hän osaa taitavasti

käsitellä ihmisiä tunteiden ja arvojen tasolla. Hän tarttuu myös itse tehtävään kuin tehtävään. ESFJ -tyypin esimiehelle on tyypillistä turvautua vakiintuneisiin ja perinteisiin ratkaisumalleihin. Muutokset vaativat aikaa perehtymiseen ja valmistautumiseen. Hän tukeutuu omien periaatteidensa ja arvojensa mukaisiin menettelytapoihin. Arvot ovat ESFJ -tyypin esimiehelle vahva sisäinen säännöstö. Tyypillisiä ammatteja tämän tyypin henkilölle on asiakaspalvelu- ja koulutustehtävät. (Lundberg 2005, 210–215.)

ESFJ -tyypin kehitystarpeet

ESFJ -tyyppi on arvoistaan kiinnipitävä tunneihminen ja tämä voi johtaa hätiköityihin päätöksiin. Epäselvät tilanteet saattavat aiheuttaa hänessä neuvottomuutta, mikä voi johtaa siihen, että alaiset pääsevät ohjaamaan esimiestä. Liika avuliaisuus voi johtaa siihen, että hänestä tulee alaistensa palvelija ja oma rooli katoaa. Liiallinen pitäytyminen vanhoissa toimintamalleissa ja käsityksissä voi johtaa päättämättömyyteen. ESFJ -tyypin pitää pyrkiä irrottautumaan liiallisista yksityiskohdista ja pyrkiä delegoimaan, analysoimaan ja joustamaan enemmän sekä nähdä mahdollisuudet myös konflikteissa. (Lundberg 2005, 215–216.)

Liite 2. Testin kysymykset

OSIO A

1. Saan hyviä ideoita useimmin
 - a) vuorovaikutuksessa muiden kanssa
 - b) pohtimalla asioita itsekseni

2. Pystyn ilmaisemaan ajatuksiani paremmin
 - a) puhumalla niistä muiden kanssa
 - b) laittamalla ne paperille

3. Rentoudun mieluummin
 - a) mukavassa seurassa
 - b) puuhailemalla itsekseni

4. Seurassa olen yleensä
 - a) aktiivinen puhuja
 - b) tarkkaavainen kuuntelija

5. Tarvitsen työpaikalla mieluummin
 - a) uusia virikkeitä ja vuorovaikutusta
 - b) riittävää työrauhaa

6. Erilaisissa tapahtumissa mieluiten
 - a) teen tuttavuutta uusien ihmisten kanssa
 - b) viihdyn tuttujen ihmisten seurassa

7. Kun joku esittää mielenkiintoisen idean, useammin
 - a) innostun siitä välittömästi
 - b) harkitsen sitä omassa rauhassa

Eniten a-vastauksia: ekstrovertti (E-tyyppi) Eniten b-vastauksia: introvertti (I-tyyppi)

OSIO B

1. Minua kiinnostavat enemmän
 - a) tämän hetken konkreettiset asiat
 - b) tulevaisuuden haasteet

2. Kootessani tietoa päätöksentekoa varten, pyrin yleensä ensin
 - a) kokoamaan tarvittavat faktat ja yksityiskohdat
 - b) muodostamaan kokonaiskuvan tilanteesta

3. Rutiinitehtävissä
 - a) näkyy käytännön osaamiseni
 - b) pitkästyn helposti

4. On haastavaa ja tärkeää
 - a) viedä projektit tarkkaan loppuun
 - b) käynnistää uusia asioita

5. Opin uusia asioita mieluummin
 - a) käytännön työn ja harjoittelun kautta
 - b) tutustumalla perusteellisesti asioiden taustoihin

6. Teoreettiset mallit ovat mielestäni
 - a) monesti korkealentoisia ja joskus tarpeettomia
 - b) tärkeitä ja välttämättömiä suunnittelun lähtökohtia

7. Minusta on mielenkiintoisempaa
 - a) suunnitella uusia käytännön toteutuksia
 - b) löytää aivan uusia näkökulmia asioihin

Enemmän a-vastauksia: tosiasiallinen (S-tyyppi)

Enemmän b-vastauksia: intuitiivinen (N-tyyppi)

OSIO C

1. Erimielisyydet työpaikalla

- a) tuovat esiin uusia näkökantoja ja ovat usein hyödyllisiä
- b) pilaavat monesti työskentelyilmapiirin

2. Kun annan palautetta

- a) olen looginen ja asiakeskeinen
- b) asetan sanani niin, ettei se loukkaa asianomaisia

3. Ristiriitatilanteissa on mielestäni tärkeämpää

- a) ratkaista asiat oikeudenmukaisesti ja periaatteellisesti
- b) saada aikaan kaikkia tyydyttävä sopuratkaisu

4. Hyvä työilmapiiri

- a) on yksi tärkeä osatekijä, jolla organisaatiossa saavutetaan tehokkaasti tuloksia
- b) on ensiarvoisen tärkeää jo ihmisten hyvinvoinnin kannalta

5. On tärkeämpää

- a) huomauttaa virheistä, jotta asianomainen voi korjata ne nopeasti
- b) kannustaa ja löytää puutteellisestakin esityksestä hyviä puolia

6. Todella tärkeissä päätöksissä

- a) on oltava asiakeskeinen, tasapuolinen ja looginen
- b) on ajateltava arvoja, tunteita ja päätösten vaikutusta ihmisiin

7. Keskusteluissa ja väittelyissä

- a) pidän yleensä kiinni näkökannoistani, kun olen mielestäni oikeassa
- b) annan monesti periksi, sillä sopusointu on lopultakin kaikkein tärkeintä

Eniten a-vastauksia: ajatteleva (T-tyyppi)

Eniten b-vastauksia: tunteva (F-tyyppi)

OSIO D

1. Aikataulut ja selkeät suunnitelmat

- a) antavat ryhtiä ja potkua projektien läpivientiin
- b) kahlitsevat ja ohjaavat joskus liikaa

2. Työpöytäni ja sähköpostini ovat yleensä

- a) siistit ja hyvässä järjestyksessä
- b) "luovassa kaaoksessa"

3. Asioiden päättäminen ja hoitaminen viime tingassa

- a) on minulle stressaavaa
- b) jättää tilaa vaihtoehdoille

4. Teen yleensä päätökset

- a) nopeasti
- b) niin myöhään kuin mahdollista

5. Aikatauluissa pysyminen

- a) on minulle helppoa ja luontaista
- b) on toisinaan tai usein vaikeaa

6. Voin ottaa rennosti ja vaihtaa viihteelle

- a) vasta kun velvollisuudet on hoidettu: "ensin työ, sitten hovit."
- b) vaikka asioita on kesken: "onhan päivä vielä huomennakin."

7. Olen tehokkaimmillani

- a) kun minulla on selkeä suunnitelma, jota noudatan
- b) kun vaihtoehdot ovat avoimet ja voin käyttää luovuuttani

Eniten a-vastauksia: järjestelmällinen (J-tyyppi)

Eniten b-vastauksia: spontaani (P-tyyppi)

(Lundberg 2005, 56–59, muokattu)

KUVIOT

KUVIO 1. Transformationaaliset johtamistavat. (Sydänmaanlakka 2004, 45, muokattu)

KUVIO 2. Selkeän vuorovaikutuksen määritelmät. (Sydänmaanlakka 2004, 125, muokattu)

KUVIO 3. Teoreettinen viitekehys

KUVIO 4. Toimintatutkimuksen syklit. (Toimintatutkimus, 2003)

KUVIO 5. Teorian ja Lundbergin testin vertailu