

Lassi Kinnarinen

# Ensimmäisen esimiestehtävän haasteet

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Marraskuu 2012

Tekijä Otsikko	Lassi Kinnarinen Ensimmäisen esimiestehtävän haasteet
Sivumäärä Aika	38 sivua + 1 liite Marraskuu 2012
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Eija Westerberg
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, millaisia haasteita ensimmäiseen esimiestehtävään liittyy ja millaista osaamista aseman vakiinnuttaminen ensimmäisessä esimiestehtävässä vaatii. Ensimmäinen esimiestehtävä on siihen siirtyvälle henkilölle haastava tilanne. Työtehtävä on uusi, ja opittavia asioita on paljon. Uusia henkilöitä siirtyy esimiestehtäviin joka päivä, ja tietoa ensimmäisen tehtävän haasteista ja aseman vakiinnuttamisesta tarvitaan.</p> <p>Opinnäytetyöhön tehty tutkimus oli laadullinen, ja se toteutettiin teemahaastatteluilla. Haastattelut purettiin ja analysoitiin, minkä jälkeen kerättiin keskeiset tulokset ja tehtiin tutkimuksen pohjalta johtopäätökset aiheesta. Haastateltavia henkilöitä tutkimuksessa oli neljä. Kaikilla henkilöillä oli kokemusta siirtymisestä asiantuntijatehtävistä esimiestehtäviin. Haastateltavien joukossa oli nuoria, esimiesuran alkuvaiheilla olevia henkilöitä ja kokeneempia, jo pitkään esimiestehtävissä työskennelleitä henkilöitä. Opinnäytetyössä käytettiin pääasiallisesti kirjallisuuslähteitä.</p> <p>Tutkimus osoitti, että tärkeimpiä asioita ensimmäisen esimiestehtävän aseman vakiinnuttamisessa olivat asiantuntijataustan hyödyntäminen osana johtamista ja tunneälyosaaminen. Uudella esimiehellä ei välttämättä ole osaamista esimiestehtävistä, mutta vahvalla asiantuntijuudella johdettavaa tehtävää kohtaan alaisten luottamus uuteen esimieheen kasvaa ja uuden esimiehen itseluottamus vahvistuu.</p> <p>Opinnäytetyön teoria oli hyvin linjassa haastateltavien vastausten kanssa. Haastateltavat olivat useista asioista samaa mieltä, ja kaikki korostivat tärkeimmiksi asioiksi samoja teemoja. Ensimmäinen esimiestehtävä on tärkeä askel esimiehen uralla. Siitä kerätyt opit ja kokemukset ovat hyödynnettävissä läpi työuran.</p>	
Avainsanat	esimies, asiantuntija, johtaminen, tunneäly

Author Title	Lassi Kinnarinen Challenges in First Management Position
Number of Pages Date	38 pages + 1 appendix November 2012
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organizational Development
Instructor	Eija Westerberg, Lecturer
<p>First management position is a challenging task. Duties are new and there are a lot of new things to learn. The purpose of this thesis was to research, what kind of challenges first management position holds and, what kind of knowledge and skills are needed in institutionalization of the position. New people are transferred into management positions every day and knowledge about challenges and institutionalization of the position is needed.</p> <p>The survey of this thesis was qualitative and it was implemented by theme interviews. The interviews were analyzed and essential results were gathered. Conclusions were made based on that analysis. Total of four people were interviewed for the survey and all of the participants had experience from being transferred to management position from tasks of an expert. Among the interviewed were young people at the beginning of their management career and more experienced people, whom have worked in management positions for a reasonable amount of time. The theoretical background of the thesis is mainly based on literature.</p> <p>The research showed that essential facts in institutionalization of the first management position were utilizing of the expert background as a part of management and knowing of emotional awareness. New manager may not have a lot of knowledge about the duties of a manager but by firm expertise trust between subordinates and manager will increase and new manager gains self-confidence.</p> <p>The theoretical background of the thesis was well in line with the answers of the interviewed. Interviewed agreed on many things and they underlined a lot of the same themes. First management position is an important step. Knowledge gathered from it can be utilized throughout whole career.</p>	
Keywords	manager, expert, leadership, emotional awareness

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Taustaa	1
1.2	Työn tavoite, tutkimuskysymykset ja tutkimusmenetelmä	1
1.3	Työn käsitteiden määritelmiä	2
2	Esimiesasema	3
2.1	Esimiehen tehtävä	3
2.2	Vastuu ja päätöksenteko	4
2.3	Oma osaaminen	6
2.4	Toiminnan tavoitteellisuus	6
3	Johtamistyylit	7
3.1	Esimiehen rooli	7
3.2	Tunnejohtaminen	8
4	Johtamistavat ja välineet	9
4.1	Perehdyttäminen ja toiminnan arviointi	9
4.2	Seuranta ja koulutus	10
4.3	Kehityskeskustelut, kokoukset ja palaverit	11
4.4	Palaute ja palkitseminen	12
4.5	Sitouttaminen ja motivointi	14
4.6	Työsopimuslaki	15
4.7	Viestintä	15
5	Työhyvinvointi	17
5.1	Työhyvinvoinnin perusteet	17
5.2	Ihmissuhteet	19
5.3	Muutokset ja muutostilanteet	20
6	Ensimmäisen esimiestehtävän haasteet ja esimiesaseman vakiinnuttaminen	20
6.1	Tutkimusmenetelmä ja haastattelut	20
6.2	Aineisto ja analyysit	21

6.3	Haastatteluiden purku ja analysointi	22
6.3.1	Ensimmäiseen esimiestehtävään päätyminen	22
6.3.2	Ensimmäisen esimiestehtävän aiheuttamat reaktiot työyhteisössä	23
6.3.3	Haasteet, ongelmat ja konfliktit ensimmäisessä esimiestehtävässä	24
6.3.4	Aseman vakiinnuttamisen vaatimukset	27
6.3.5	Ohjeita ensimmäiseen esimiestehtävään astuvalle henkilölle	29
6.4	Keskeisimmät tulokset	33
7	Johtopäätökset ja työn arviointi	35
	Lähteet	39
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelukaavake	

# 1 Johdanto

## 1.1 Taustaa

Esimiestyö ja johtaminen ovat erityisosaamisen aluetta ja tiedettä. Usein esimieheksi siirretyllä henkilöllä ei välttämättä ole riittävää tietotaitoa ja osaamista näistä asioista. Ensimmäinen esimiespesti tulee usein vastuun lisäyksenä. Pätevä asiantuntija, jolla on paljon vastuita ja vastuualueita, saatetaan siirtää esimiestehtäviin. Kokemukset esimiehenä olemisesta lähtevät nollatason tuntumasta, ja suuri osa kokemuksista esimiehistä on saatu alaisena havainnoiden oman esimiehen toimintaa. Esimiesasemaan pääseminen tuo välittömästi lisää vastuita ja vaatimuksia. Uusi esimies on vaikean paikan edessä ensimmäisinä kuukausinaan johtamistehtävissä.

Esimiesasema ei usein houkuttele viehätysvoimallaan. Sen pelätään syövän vapaa-aikaa ja tuovan niin paljon vastuita, että siihen ryhtymistä ei koeta mielekkääksi. Nuoret työelämää lähestyvä harvoin pitävät uravaihtoehtonaan esimieheksi ryhtymistä. Asiantuntijatehtävät houkuttelevat nuoria työn vakauden takia enemmän ja esimiestyötä pidetään hallinnollisina rutiinitehtävinä. (Laakso, 2012.)

Hyvin harva henkilö on jo valmiiksi hyvä johtaja astuessaan ensimmäiseen esimiestehtävään. Uusi esimies poistuu omalta mukavuusalueeltaan päivittäin kohdatessaan esimiesaseman tuomia haasteita. Ensimmäiset konfliktit esimiestyössä, oman johtamisen ideologian ja identiteetin hahmottaminen, ja tarve nopealle päätöksenteolle, ovat esimerkkejä haasteista, joita uusi esimies kohtaa hyvin nopeasti esimiehenä toimiessaan. Tähän työhön on koottu asioita, osa-alueita ja faktoja, jotka esimiehen on hyvä tietää ja, jotka hänen tulee tietää tai tiedostaa esimiehenä toimiessaan. Tätä työtä voidaan käyttää hyödyksi uuden esimiehen perehdyttämisessä ensimmäiseen esimiestehtävään.

## 1.2 Työn tavoite, tutkimuskysymykset ja tutkimusmenetelmä

Tämän työn tavoitteena on selvittää, millaisia haasteita asiantuntijatehtävistä esimiestehtäviin siirretty henkilö kohtaa ja miten uuden esimiehen entiset kollegat reagoivat tilanteeseen työyhteisössä. Työn tavoitteena on myös selvittää, mitä tietoja, taitoja ja vaatimuksia esimiesaseman vakiinnuttaminen vaatii. Työn teoriapohja kuvaa niitä asioi-

ta, joita uuden esimiehen tulee ja on hyvä tietää astuessaan esimiesasemaan. Teoriapohja heijastaa ajatusta siitä, mitkä asiat ovat oleellisen tärkeitä silloin, kun uuden esimiehen nykyiset alaiset olivat vasta hetki sitten kollegoita.

Työn tutkimusmenetelmä on laadullinen tutkimus, ja aineisto tutkimukseen kerättiin haastatteluin. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään pieneen määrään tapauksia ja aineiston tieteellisyyden kriteeri on sen laatu. Laadullisessa tutkimuksessa analyysin tulokset ja johtopäätökset saadaan juuri kyseisestä otannasta. (Eskola & Suoranta 1998, 18.) Laadullinen tutkimus keskittyy analysoitavien yksiköiden perusteellisempaan tutkimiseen. Laadullisen tutkimuksen aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena ja sitä ei verrata tilastollisiin muuttujiin. (Alasuutari 2011, 38,39.) Tässä työssä käytettiin laadullista tutkimusta, koska sillä saatiin kerättyä aineistoa tehokkaammin ja hyödyllisemmin kuin määrällisellä tutkimusmenetelmällä.

Tutkimuskysymykseni ovat seuraavat:

1. Millaisia haasteita asiantuntijatehtävistä esimiestehtäviin siirretty henkilö kokee?
2. Mitä tietoja, taitoja, vahvuuksia ja vaatimuksia aseman vakiinnuttaminen vaatii?

### 1.3 Työn käsitteiden määritelmiä

Työssä käytetään työelämään ja esimiestyöhön liittyviä käsitteitä. Tärkeimmät käsitteet on lueteltu tässä kappaleessa.

Tunnejohtaminen tarkoittaa ihmisen tunteiden ja tunnetilojen johtamista (Salminen 2006, 108, 109).

Tunneäly tarkoittaa yksilön kykyä tiedostaa omat tunteensa ja hallita niitä (Ahonen & Ojala 2003, 121).

Työhyvinvointi tarkoittaa sekä yksittäisen työntekijän että työyhteisön hyvinvointia. Työhyvinvointiin liittyy olennaisesti työpaikan työilmapiiri, työn vaatimukset ja odotukset sekä yksilön oma hyvinvointi, työmäärä ja mahdolliset työpaineet sekä stressi. Myös työvälineet ja työtilat vaikuttavat työhyvinvointiin.

Palkitsemista voi kuvata vaihtosuhteena, jossa työntekijä saa työpanoksestaan vastineeksi esimerkiksi palkkaa, palkkioita tai muita etuja (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 15). Palkitseminen tarkoittaa yksilön onnistumisten, saavutusten ja tulosten huomioimista. Palkitseminen on hyvä sitouttamisen väline ja sen tulee olla tiedostettua, tilastoitua ja tarkasti määriteltyä, suoritusperusteista ja oikeudenmukaista.

Conflict management tarkoittaa ristiriitojen ja riitatilanteiden ratkaisemista ja johtamista työyhteisössä (Järvinen 1998, 59).

## 2 Esimiesasema

### 2.1 Esimiehen tehtävä

Yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä on saada johdettava joukko ohjautumaan siten, että se työskentelee yhdessä yhteistä tavoitetta kohden. Johtamisen tavoitteena on saada johdettavan joukon yksilöt ajattelemaan itsenäisesti ja ottamaan vastuuta omista tehtävistään. Johtajan tehtävänä on herättää yksilössä halu kehittää omaa toimintaansa jatkuvasti. (Järvinen 1998, 18.)

Esimiehellä on sata päivää aikaa ottaa paikkansa johtajana. Esimiehen on pyrittävä antamaan hyvä ensivaikutelma, aivan kuten työhaastattelutilanteessa. Ensimmäistä sataa päivää voidaan pitää uuden esimiehen pitkänä työhaastattelujaksona. Ensimmäisten viikkojen aikana esimies on jatkuvan tarkkailun alaisena ja häneen kiinnitetään paljon huomiota. On tärkeää olla heti alusta alkaen sosiaalinen, osallistua keskusteluihin ja kuunnella muita. Pelkkä virallinen nimittäminen esimieheksi on vasta pieni osa esimieheksi astumista. On saatava hyväksyntä alaisiltaan ja kollegoiltaan asemastaan, jotta työyhteisöstä tulee toimiva. Esimiehen on myös itse koettava halua johtaa ja ottaa vastuuta. (Lahtiluoma & Silander & Turunen & Wiman 2008, 30–32.)

Yrityksen esimiehelle antama muodollinen valtuutus on johtamistyön välttämätön edellytys, mutta se ei vielä riitä. Johtajuus täytyy sekä ottaa että ansaita. Esimiehen on uskallettava käyttää samaansa valtaa ja kasvattaa omaa auktoriteettiään. (Salminen 2006, 36.)

Esimiehen tulee toimia esimiehen tavoin. Epävarmuus toiminnassa heijastuu välittömästi esimies-alaisuuteeseen. Esimiehen ulosannin on oltava selkeää. Esimiehen on



pystyttävä osoittamaan olevansa asemansa arvoinen ja toimimaan aseman velvoittamalla tavalla. Valta ja vastuu kulkevat käsi kädessä. (Salminen 2006, 36.)

Esimiehelle tunneäly on yksi tärkeimmistä taidoista. Ryhmissä toimiminen vaatii tunneälyä, ja tiimin esimiehen tulee osata hallita ja ohjata ryhmänsä tunnetiloja sen suuntaisesti, että ryhmä työskentelee tehokkaasti ja kohti yhteistä tavoitetta. Tunneälyä korostetaan entistä enemmän menestystekijänä työelämässä. Se auttaa vahvistamaan empatiataitoja ja omien elämäkokemusten hyödyntämistä työelämässä. Tunneälyyn sisältyy kykyä olla sinnikäs ja motivoitunut itseään sekä omien mielentilojen hallintaa ja kykyä siirtää omien tarpeiden tyydytystä. Tunneäly on keskeinen resurssi suhdepääoman luomisessa. (Ahonen & Ojala 2003, 121.)

## 2.2 Vastuu ja päätöksenteko

”Selkeä ja jämäkkä johtajuus on tuottavan työyhteisön kulmakivi” (Järvinen 1998, 194). Tämän avulla yrityksessä varmistetaan riittävän hyvät edellytykset työn tekemiselle. Ristiriitaiset ja epärealistiset odotukset ovat valitettavan usein osa tämän päivän työntekoa. Esimiehen tulee kuitenkin vaativissakin olosuhteissa pystyä tekemään päätöksiä ja ajattelemaan selkeästi. Päätösten ja ajattelun on pohjattava vahvasti tosiasioihin ja faktoihin. Esimies on tehtävässään usein yksin, ja näin ollen esimiesasemassa stressinhallinta ja jaksaminen on usein ajankohtainen asia. (Järvinen 1998, 194.)

Henkilöstö esittää esimiehelle monenlaisia asioita päivittäin ja kaikki näistä eivät aina ole mukavia. Tapa, jolla esimies reagoi niihin, ja vastaanottaa negatiivisia asioita, on erittäin kriittinen hyvän esimiesaseman luomisessa ja säilyttämisessä. Henkilöstön toiveet, odotukset, huolet, vaatimukset, ongelmat, syytökset, pelot ja kritiikki ovat esimerkkejä asioista, joita esimiehen tulee käsitellä. Nämä asiat saattavat herättää ja herättävät esimiehellä sellaisia tunteita kuin huoli, kiukku, ärtymys ja avuttomuus. Tässä vaiheessa esimiehen on tärkeää ottaa etäisyyttä tilanteeseen, ja antaa tilanteen rauhoittua. Tämän jälkeen seuraa harkinta ja analysointi, minkä jälkeen päätetään tehdä tietoinen ja hallittu reagointi. Esimiehen toiminta tämän prosessin jälkeen on asiallista ja perusteltua, ennakoitavaa ja luotettavaa sekä rakentavaa ja helpottavaa. (Järvinen 2001, 22.) Hätäilemällä ja nopeilla huonoilla päätöksillä synnyttää usein enemmän ongelmia kuin ratkaisee niitä (Lahtiluoma ym. 2008, 52, 53).

Päätösten tekeminen on iso osa esimiehenä olemista. Päätöksiä tekemällä esimies osoittaa kykyä kantaa vastuuta vaikeissakin tilanteissa. Kaikkiin asioihin ei tarvitse olla vastausta heti valmiina. Asioita voi miettiä rauhassa tilanteen sallimissa rajoissa päätöksen tekoa varten. Nopean huonon päätöksen haittojen korjaamiseen kuluu paljon energiaa. Usein myös huonon päätöksen seuraukset heijastuvat suurempina tulevaisuuteen. Johtajana täytyy muistaa, että johtajan toimintaa tarkkaillaan alati. Tätä tietoa ei pidä kuitenkaan ottaa painolastina, vaan tiedostaa tämä pienimpiäkin päätöksiä tehdessä. Päättämään oppii tekemällä päätöksiä ja ottamalla vastuuta. (Lahtiluoma ym. 2008, 52, 53.)

Päätöksentekoa voidaan tarkastella prosessina, joka koostuu viidestä vaiheesta. Ensimmäinen vaihe on haasteen arvioiminen. Päätöksentekijän tulee analysoida tilanne ja tutkia saamaansa uutta tietoa aiheesta. Toinen vaihe on vaihtoehtojen tarkastelu. Olettuaan haasteen vastaan päätöksentekijä alkaa etsiä tietoa aiheesta ympäristöstään ja hylkää niitä vaihtoehtoja, jotka tuntuvat tarkastelun jälkeen kannattamattomilta toteuttaa. (Lönnqvist 2005, 102–104.)

Kolmannessa vaiheessa punnitaan eri vaihtoehtoja ja pyritään valitsemaan paras mahdollinen puntaroimalla niiden hyviä ja huonoja puolia etsien lisää informaatiota. Jos kaikki vaihtoehdot tuntuvat riittämättömiltä, tulee palata etsimään lisää informaatiota. Valinnan varmistuttua pysytään avoimena vielä jonkin aikaa, jos jokin seikka onkin jäänyt huomiotta tai saadaan loppuhetkillä lisää akuuttia informaatiota. (Lönnqvist 2005, 102–104.)

Neljäs vaihe päätöksentekoprosessissa on sitoutumisen harkitseminen, jossa päätöksentekijä valintansa tehtyä alkaa harkita, miten ilmaisisi sen muille. Päätöksentekijä valmistelelee mielessään puolustuksia, selityksiä ja perusteluja ja kertoo päätöksensä niille, joiden hän uskoo olevan päätöksen kannalla. Mitä useampi päätöksestä kuulee, sitä vaikeampi sitä on muuttaa. Sitoutuminen uuteen suuntaan on tapahtunut. (Lönnqvist 2005, 102–104.)

Viimeinen viides vaihe on päätöksessä pitäytyminen kielteisestä palautteesta huolimatta. Päätöksen tehtyään päätöksentekijällä on varma ja tyytyväinen olo, mutta jokainen negatiivinen tai toimenpide palaute päätöstä kohtaan on potentiaalinen uhka tehdylle päätökselle. Tässä vaiheessa jo tehtyä päätöstä pyritään vahvistamaan rationalisoimalla. Päätöksen pitäminen riippuu kielteisen palautteen määrästä ja voimakkuudesta,

mutta myös päätöksentekijän kyvystä sietää negatiivista palautetta. (Lönnqvist 2005, 102–104.)

### 2.3 Oma osaaminen

Esimiehen on oltava kiinnostunut johtamisesta ja esimiestyöstä. Uuden esimiehen valinnassa on oltava tarkka, sillä loistava asiantuntija ei välttämättä ole loistava esimies. Esimies, jolla ei välttämättä johtamiseen liittyviä vahvuuksia ole, voi kuitenkin kehittyä hyväksi johtajaksi. Tärkeimpinä asioina voidaan pitää muun muassa halua oppia ja kehittyä johtamistaidoissa, johtamistyön arvostusta ja sen tärkeyden ymmärtämistä, sekä haluaako kyseinen henkilö johtaa ihmistä yrityksen asettamia tavoitteita kohden. (Järvinen 2001, 15.)

Yhteistyötaidot ovat yksi esimiehen tärkeimmistä työkaluista henkilöstön kanssa toimimisessa. Yhä useammin, toimialasta riippumatta, työ itsessään tapahtuu tänä päivänä tiimeissä, ryhmissä ja yhteistyökumppaneiden kesken. Nykyään pidetään itsestäänselvyytenä sitä, että oman yksittäisen työtehtävän hoitaminen ei enää riitä, vaan pitää osoittaa kiinnostusta isomman kokonaisuuden tavoitteisiin. Jokaisen yksilön tulisi kantaa vastuuta isomman kokonaisuuden toiminnan onnistumisen eteen. (Järvinen 1998, 30.)

### 2.4 Toiminnan tavoitteellisuus

Esimiehen on pidettävä huolta siitä, että sen johtama ryhmä tietää yhteiset tavoitteet. Ryhmän menestyminen eteen ryhmän yksilöiden on tiedettävä tehtävänsä ja odotukset, joita heihin kohdistuu. Esimiehen on pyrittävä herättämään johdettavassa ryhmässään halua menestyä ja sitoutumista yhteiseen tavoitteeseen. Esimiehen on pidettävä huolta, että ryhmän jäsenet kokevat vastuunsa ja roolinsa selkeiksi, ja että heidän tekemällään työllä on merkitystä. Esimiehen tulee herättää jäsenissä innostusta työtään kohtaan ja inspiroida alaisiaan. Jos esimies onnistuu johtajana, ryhmän toiminta pysyy tavoitteellisena, ja ryhmä onnistuu toiminnassaan. (Salminen 2006, 43, 44.)

Mitä suuremmassa joukossa työskennellään, sitä suurempi on todennäköisyys sille, että työn tavoitteet muuttuvat häilyvimmiksi ja tehokkuus työyhteisössä laskee. Ryhmien jäsenten odotusten, toiveiden ja pelkojen käsitteleminen muuttuu haastavammaksi. Työyhteisön kehittämisen kannalta olisi pyrittävä luomaan sen kokoisia ryhmiä, että

ihmiset työskentelisivät niissä mahdollisimman tehokkaasti siten, että itse työhön käytetty aika olisi suurimmillaan. Tämän tavoitteen täyttävissä ryhmissä työn tehokkuus on hyvällä tasolla ja työyhteisön toiveet, ongelmat ja konfliktit ovat helpommin selvitettävissä ja johdettavissa. (Lönqvist 2005, 73, 74.)

### 3 Johtamistyylit

#### 3.1 Esimiehen rooli

Esimiesasemaan asuessa on tiedostettava ja valittava oma tapansa johtaa. Tapoja on monia ja päätös valita oma johtamistyyli ei synny hetkessä. Johtamistyylin valinta vaatii tilannetajua ja näkemystä. Eri johtamistyylit toimivat eri tavalla eri tilanteissa, joten on oltava tietoinen omasta ulosannistaan. Oman johtamistyylin valintaan vaikuttavat oma persoona, temperamentti ja organisaatio. (Salminen 2006, 33.)

Esimiehen on muodostettava käsitys siitä, mikä hänen roolinsa ja tehtävänsä työyhteisössä on. Esimiehen on tiedostettava suhde, kuinka paljon hän käyttää aikaa johtamiseen ja työn organisointiin ja kuinka paljon hän osallistuu asiantuntijatehtäviin ja muuhun toimintaan. Esimiehen päätehtävä on toimia esimiehenä. Esimiestehtävien laiminlyönti näkyy huonoina seurauksina johdettavan ryhmän tuloksissa. Jokainen työyhteisö tarvitsee johtajan. (Järvinen 2001, 13.)

Johtamisen tulee palvella työntekoa. Ennen riitti, että esimies antoi käskyjä yksittäisille ihmisille ja ylläpiti valta-asemaansa etäältä. Nykypäivän ihmissläheisessä johtamisessa esimiehen tulee olla tavoitettavissa ja läsnä alaiensa toiminnassa. ”Johtajan tulee olla lähellä alaisiaan, mutta siitä huolimatta riittävän kaukana, jotta hän pystyy hahmottamaan johtamansa kokonaisuuden: oli se sitten tiimi, prosessi, osasto tai koko yritys” (Järvinen 1998, 54.) Esimies huolehtii johtamansa ryhmän toiminnan edellytyksistä valmentajan tavoin. Hän pitää huolta kokonaisuuden toimivuudesta asettamalla tavoitteita ja pitämällä huolta siitä, että kaikki tietävät tehtävänsä ja tavoitteensa. (Järvinen 1998, 54.)

Johtajan rooli työyhteisössä voi usein olla syynä moniin pitkään jatkuneisiin ongelmiin. Esimiehen rooli voi olla vääristynyt esimerkiksi siten, että hän on joko liian lähellä tai

liian kaukana johdettavasta joukostaan. On olemassa monia esimiehiä, jotka kysyttäessä kertovat, etteivät ole ajatelleet asemaansa esimiehenä juuri millään tavalla. On myös paljon sellaisia esimiehiä, jotka eivät ajattele olevansa esimiesasemassa lainkaan. Moni esimies pitää myös erittäin haastavana sitä, että on siirretty työntekijän asemasta saman osaston esimieheksi. ”Johtajan rooli ja sen säilyttämien on yksi tärkeimpiä työkaluja, joilla johtaja voi hoitaa tehtävänsä menestyksekkäästi.” (Järvinen 1998, 63.)

### 3.2 Tunnejohtaminen

On tärkeää tiedostaa, että tunteet liittyvät myös johtamiseen. Johtamisessa tunteet on haluttu usein sivuuttaa ja on pyritty tarkastelemaan työtä ainoastaan konkreettisista ja rationaalisista näkökulmista. Viime vuosina johtamisessa on alettu ottaa tunteita enemmän huomioon. Tämä on tärkeää, sillä tunteet vaikuttavat voimakkaasti ihmisen toimintaan ja esimerkiksi suorituskyykyyn työpaikalla. (Salminen 2006, 96, 97.)

Esimiehen on pyrittävä johtamaan ihmisten tunnetiloja tietoisesti. ”Tunnejohtaminen tarkoittaa sitä, että esimies johtaa organisaationsa ja siinä toimivien ihmisten tunnetiloja.” (Salminen 2006, 108, 109.) Esimiehen keskeisenä tehtävänä on synnyttää työntekijöissä myönteisiä tunteita ja vahvistaa niitä. Innostuksen kautta johdetaan silloin, kun halutaan saavuttaa jotain suurta ja halutaan maksimaalinen panostus työntekijöitä jollain tietyllä hetkellä. Tämän päivän työelämässä tällainen voi tarkoittaa johtajan innostuspuhetta ennen isoa seminaaria tai presentaatiota. Ihmiskunnan historian valossa tällaista johtamista käytettiin esimerkiksi sodassa juuri ennen hyökkäystä. Samantapainen ajattelumaailma sovellettuna tähän päivään on erittäin suotavaa. Oikeiden tunnetilojen saavuttaminen vaatii toimivaa tunnejohtamista. (Salminen 2006, 108, 109.)

Johtaja johtaa ryhmäänsä, mutta johtajan on myös johdettava yksilöitä ryhmässään. Esimiehen on pystyttävä tunnistamaan ja oppimaan eri alaistensa heikkoudet, vahvuudet ja toimintatavat. Kaikkia yksilöitä ei voi johtaa samalla tavalla, vaan on kyettävä johtamaan yksilöitä, ja niiden kautta itse kokonaisuutta. Johtajan on pyrittävä luomaan innostava ilmapiiri ja kannustamaan muita kehittymään jatkuvasti. Jotta johtaja pystyy innostamaan muita, hänen on ensiksi itse innostuttava. Johtajan on osattava käyttää erilaisia johtamistyyliä erilaisten alaisten johtamisessa. Näitä tyyliä ovat ohjaava, osallistuva, valmentava ja valtuuttava tyyli. Jollekin alaiselle voi antaa suuren määrän vastuuta ja vapaut kädet toteuttaa asioita kun taas toinen alainen vaatii todella paljon

läsnäoloa ja seurantaan ollakseen tehokas. Oikean johtamistyylin löytäminen jokaiselle alaiselle on erittäin olennaista yksilön ja ryhmän tehokkuuden kannalta. (Sydänmaalakka 2009, 159,160.)

Suomalaiseen työperinteeseen tuntuu usein liian vahvasti kuuluvan se, että työ on vakava asia ja sen kanssa ei leikitä. Töihin mennään, siellä tienataan leipä pöytään ja siinä ei ole mitään hauskaa. Pahimmassa tapauksessa ihmiset vihaavat töissä käymistä. Tähän asiaan voidaan vaikuttaa vaikkakin todellinen muutos lähtee loppujen lopuksi ihmisestä itsestään. Esimies voi kehumalla, kannustamalla, osoittamalla kiinnostusta ja omalla rentoudellaan tehdä paljon hyvää työpaikan ilmapiirille. (Salminen 2006, 102–104.) Iloisella työilmapiirillä, jossa ihmiset tulevat mielellään töihin, jossa vallitsee luottamuksellinen ja auttavainen tunnelma ja jossa ihmiset tarttuvat työhön innostuneina ja luottaen menestymiseensä, on monia myönteisiä vaikutuksia. Kun onnistuu luomaan tällaisen ilmapiirin, työ muuttuu pakonomaisesta puurtamisesta vapautuneeksi toiminnaksi, jota leimaa innostus ja ilo. Ajatukset virtaavat, syntyy innovatiivisia ideoita ja ryhmien sisäinen yhteistyö toimii. (Salminen 2006, 102–104.)

Esimiehen ja alaisen välinen luottamus on yksi oleellisimmista asioista esimiesalaisuuden toimivuuden kannalta. Ilman luottamusta on kovin vaikea rakentaa mitään pysyvää. Esimiehellä on noin sata päivää aikaa vakiinnuttaa paikkansa johtajana (Lahtiluoma ym. 2008, 30–32.) Tuon sadan päivän aikana on pystyttävä rakentamaan vakaa luottamussuhde alaisiin. Etenkin, jos esimieheksi valitseminen on nostattanut tunteita työyhteisössä, luottamuksen saavuttaminen voi olla todella vaikeaa. Kannustavan ilmapiirin luominen aidolla läsnä olemisella ja oman toiminnan vilpittömyydellä on yksi parhaista keinoista yrittää saavuttaa alaistensa luottamus. Tämän toiminnan tueksi on pystyttävä tekemään nopeita, selkeitä ja oikeudenmukaisia päätöksiä aina, kun johtajalta sitä vaaditaan. (Salminen 2006, 102–104.)

## **4 Johtamistavat ja välineet**

### **4.1 Perehdyttäminen ja toiminnan arviointi**

Työntekijöiden palkkaamisen jälkeen johdon tehtävä on perehdyttää uudet työntekijät työtehtäviin. Perehdyttäminen sisältää perustiedot yrityksestä, kuten yrityksen toimintatavat ja säännöt. Yrityksen arvot ja visio on tärkeä tuoda esille mahdollisimman aikai-

sessä vaiheessa, jotta työntekijä voi aloittaa niiden omaksumisen. Työpaikan yleisten toimintamallien, asenteiden ja odotusten kertoimien on tärkeä osa perehdytysprosessia. Yrityksen historian perustietojen kertominen on todettu olevan hyvä tapa työpaikalla muodostuvan yhteisen identiteetin kasvattamisessa. (Dressler 2009, 160.)

Perehdyttäminen on tärkeä osa minkä tahansa työuran alkua. Jos perehdyttäminen ei sisällä kaikkea tai edes suurinta osaa työtehtävään vaadittavista tiedoista ja taidoista, syntyy väistämättä ongelmia. Huonon perehdyttämisen seurausten korjaaminen vie aikaa. Näin ollen perehdyttäminen on suoritettava huolellisesti, jotta uuden työntekijän ura uudessa työpaikassa voi alkaa tehokkaasti. (Dressler 2009, 160.)

Toiminnan jatkuva arviointi on yksi toimivan työyhteisön perusrakenteista. Organisaation tulee rakentaa omat seuranta- ja palautejärjestelmät arviointia varten. Arviointimenetelmiä voivat olla esimerkiksi sellaiset mittarit, jotka mittaavat tuottoja, kustannuksia; eli lukuja ja kovia faktoja. Arviointimenetelmiä voivat olla myös niin sanotut pehmeät mittarit, joilla mitataan esimerkiksi työyhteisön toimivuutta ja henkilöstön hyvinvointia. (Järvinen 1998, 57.)

Esimiehen tulee arvioida johdettavan joukkonsa toimintaa kokonaisuutena jatkuvasti. Joukkoa on analysoitava aina yksittäisestä työntekijästä tiimeihin ja siitä isompiin kokonaisuuksiin. Esimiehen tärkeimpänä tiedonhankintajärjestelmänä voidaan pitää havainnointia, jota esimiehen on tehtävä joka tilanteessa. Esimies kerää päivittäin tietoja johdettavan joukkonsa toiminnasta. Monipuolisen tiedon varmistamiseksi esimiehen on tarkasteltava asioita ja yksilöitä monesta eri näkökulmasta. Tällä tavalla johtaja on myös läsnä johdettavassa ympäristössä. (Järvinen 1998, 162.)

## 4.2 Seuranta ja koulutus

Seuranta on ratkaiseva osa ongelmien käsittelyä, niiden ennaltaehkäisyä ja uudelleen syntymistä. Seuranta on kuitenkin helppo laiminlyödä, ja se aiheuttaa uusia ongelmia ja pitkäaikaisten ongelmien hoitamattomuutta. Tietoisuus seurannasta vähentää laiminlyöntejä, sillä osapuolet tietävät, että ne joutuvat vastaamaan tekemisistään. Seurannan avulla ratkaistut ongelmat luodaan näkyviksi, ja tämä luo uskoa ongelmien hoitamisesta jatkossakin. Seurannassa sovitaan jatkosta ja jatkotoimenpiteistä. Jos jatko-toimenpiteitä ei näy eikä kuulu, on helppoa palata siihen kohtaan, jossa asiat vielä toimivat tai siihen kohtaan, jossa asiat lakkasivat toimimasta. (Järvinen 1998, 192, 193.)

”Hyvän työyhteisön tai työryhmän tuntomerkki on oman toiminnan jatkuva kriittinen arviointi.” (Järvinen 1998, 192, 193.)

Lähiesimies toteuttaa seurantaan kahdella tavalla, henkilökohtaisesti ja seurantajärjestelmien avulla. Henkilökohtainen seuranta on erittäin tehokasta. Palautetta toiminnasta voidaan vaihtaa molemmin puolin. Esimiehen läsnäolo tuo alaiselle tunteen, että esimies on kiinnostunut siitä, mitä alainen tekee. Seurantajärjestelmät ovat olennainen osa johtamista ja seurantaan. Isommissa organisaatioissa ja johdettavissa ryhmissä voi olla sula mahdottomuus seurata jokaista työntekijää henkilökohtaisesti. Tällöin esimiehen on turvauduttava seurantajärjestelmien käyttöön. Niitä käytettäessä on muistettava tarkka tilastointi ja tietyin aikavälein käytävä tilastoja läpi johdettavan henkilön kanssa. Näin myös hän tietää missä mennään. (Salminen 2006, 78, 79.)

Esimehen tulee huolehtia, että alaisilla on tarvittava osaaminen työtehtävästä suoriutumiseen. Osaamisen kehittäminen perustui vielä muutamia vuosia sitten teknisen ja mekaanisen osaamisen kehittämiseen. Koettiin, että osaamisen kehittämiseksi riitti seurantalomakkeiden täyttäminen, itsearviointi, ja it-osaamisen kehittäminen. Osaamisen kehittäminen ja kouluttautuminen on nykypäivänä tiedostettua ja monipuolista. Koulutukset ryhmätyötaidoissa, päätöksenteossa ja viestintätaidoissa ovat osa jokaisen organisaation toimintaa. (Dressler 2009, 161.)

Esimehen on valvottava, että jokaisella työntekijällä on mahdollisuus kouluttautua täyttääkseen tehtävänsä vaatimat odotukset. Suorituksen johtamisessa on oltava läsnä varsinkin silloin, kun alaiset ovat saaneet uutta koulutusta. Väärin opittuja taitoja on vaikea oppia pois. Koulutuksen puute tai vähäisyys heijastuu koko yrityksen toimintaan. Osaamisen kehittämisen on oltava jatkuvaa, ja sen seuranta on oleellista. Kaikki mahdollinen data, joka voidaan kerätä, on yritykselle hyödyksi. Yrityksen toiminnan tehokkuus on riippuvainen yrityksen työntekijöiden osaamistasosta. (Dressler 2009, 161.)

#### 4.3 Kehityskeskustelut, kokoukset ja palaverit

Kehityskeskustelut ovat kahdenkeskisiä ja luottamuksellisia tilaisuuksia, joissa ovat läsnä esimies ja alainen. Niillä pyritään avoimeen vuorovaikutukseen esimiehen ja alaisen välillä. Kehityskeskustelun tavoitteena on luoda työntekijälle kehittämissuunnitelma yhdessä työntekijän ja esimiehen kanssa. Palautteen jakaminen on olennainen osa kehityskeskustelua. Esimies antaa palautetta seurannan kautta alaisen toiminnasta ja



alaisella on mahdollisuus antaa palautetta esimiehen toiminnasta. Kehityskeskustelun tavoitteena on luoda työntekijälle sellainen olo, että häntä ja hänen työpanostaan arvostetaan ja että hänen tekemisistään ollaan aidosti kiinnostuneita. Kehityskeskustelut ovat loistava johtamisen väline ja oleellinen osa esimiestyötä. (Lahtiluoma ym. 2008, 72, 73.)

Kokoukset ja palaverit ovat johtamisen väline. Kokouksia tulisi pitää ainoastaan silloin, kun ne koetaan tarpeellisiksi. Tarpeettomat kokoukset syövät resursseja sekä taloudellisesti että henkisesti. Monissa työyhteisöissä kokoukset ovat ainoita tilanteita, joissa työryhmät tapaavat samanaikaisesti. Hyvä ja toimiva kokous lähtee siitä, että se on johdettu ja suunniteltu hyvin. Hyvän kokouksen on myös pystyttävä tekemään päätöksiä ja tähdättävä pidemmän aikavälin toimintaan. Kokous on kaikkien yhteistä aikaa, joten kokouksen arvostaminen on todella tärkeää. (Lahtiluoma ym. 2008, 86.)

#### 4.4 Palaute ja palkitseminen

Palautteen antamisessa on oltava selkeä. Positiivinen palaute synnyttää positiivisia reaktioita etenkin, kun se annetaan tarkasti ja yksityiskohtaisesti. Palautteen antaminen ei saa jäädä irralliseksi tai ohimeneväksi vaan siihen tulee laittaa aitoa kiinnostusta ja ajatusta. Tällöin palaute välittyy parhaiten. Hyvässä palautteessa voidaan korostaa työntekijän työpanoksen korvaamattomuutta. Hyvän työntekijän huomioiminen on olennaista myös sitouttamisen kannalta. Palautteen on oltava molemmin puolista ja negatiivisen palautteen oheen tulee liittää kehitysehdotuksia siitä, kuinka jatketaan eteenpäin. (Deeprise 2007, 118, 119.)

Palkitsemisessa oleellista on, että sekä työnantaja että työntekijä kokevat hyötывänsä tilanteesta (Rantamäki ym. 2006, 11). Palkitsemisen kirjo on laaja, sillä palkitsemistapa riippuu muun muassa palkitsemisen kohteesta ja palkitsemistilanteesta. Palkitsemisen voi jaotella neljään ryhmään jota kuvataan palkitsemisen kokonaisuuden nelikenttänä.



Kuvio1. Palkitsemisen kokonaisuuden nelikenttä (Rantamäki ym. 2006, 16).

Ensimmäiseen kohtaan, työhön ja tapaan toimia, sisältyvät työssä päivittäin kohdattavat asiat kuten työn sisältö, tapa toimia ja esimiestyö. Palkitsemisen muotoja tässä kohdassa voivat olla työpaikalla vallitseva luottamus tai arvostus. Positiivinen palaute esimieheltä on palkitsemisen muoto. Toiseen kohtaan, kasvuun ja kehittymiseen, sisältyy työntekijän etenemismahdollisuudet ja mahdollisuus kouluttautua. Konsultoinnin tai kurssitusten järjestäminen esimiehen toimesta on osa hyvää palkitsemisjärjestelmää. Etenkin tämän tyyppisessä toiminnassa hyöty on suuresti molemminpuolista, sillä panostukset henkilöstön osaamiseen tuovat yritykselle lisäarvoa tulevaisuudessa. Kehityskeskustelut ovat myös osa kasvua ja kehittymistä ja toimivat tärkeinä seurannan ja palkitsemisen kanavina tässäkin yhteydessä. (Rantamäki ym. 2006, 17.)

Henkilöstöetuihin, eli nelikentän kolmanteen kohtaan, kuuluvat esimerkiksi toimivat ja hyvät työvälineet, tilat ja olosuhteet sekä joustavat työajat. Henkilöstöetujen tarkoituksena on muun muassa helpottaa arjen ja työn tekemisen yhteensovittamista. Tästä esimerkkinä yrityksen järjestämä lastenhoitopalvelu. Henkilöstöetujen tarkoituksena on välittää työntekijöille kuvaa siitä, että organisaatio, jossa he työskentelevät aidosti välittää työntekijöistään. Työntekijät eivät ole yritykselle pelkkä voimavara ja tuloksen lähde, vaan organisaatio osoittaa huolenpitoa myös tuloksenteon ulkopuolisissa asioissa, kuten hyvinvoinnissa. (Rantamäki ym. 2006, 18). Rahallinen palkitseminen on yleensä helpoin asia mieltää palkitsemiseksi. Siihen kuuluu peruspalkka ja esimerkiksi erilaiset palkkiot tai optiot. Rahalliset palkkiot ovat hyvin selkeä ja suora tapa palkita ja ne mielletäänkin yleisesti todella mieluisiksi. Työpanoksesta maksettava rahallinen palkkio on määritelty selkeästi ja sen yhteydessä kerrotaan, mistä palkkio maksetaan. (Rantamäki ym. 2006, 17, 18.)

#### 4.5 Sitouttaminen ja motivointi

Palkitseminen on yksi sitouttamisen keinoista. Palkitsemisstrategioilla pyritään haalimaan parhaita työntekijöitä yritykseen ja pitämään omista parhaista työntekijöistä kiinni. Kriteereitä organisaatiossa pysymiseen on monia. Useille työntekijöille raha on tärkein asia työpaikan pitämisessä tai vaihtamisessa. Toiset pitävät tärkeämpinä esimerkiksi etenemismahdollisuuksia, työilmapiiriä ja etenkin nuorille työntekijöille yrityksen imago on tärkeä asia. Joillekin on iso asia olla töissä hyväbrändisen yrityksen henkilöstöosastolla verrattuna nimettömämpään pienemmän imagon omaavaan yritykseen. (Rantamäki ym. 2006, 35.)

Ihmisiä johdettaessa tulisi motivoida heitä heidän mahdollisuuksistaan käsin eikä korostaa heidän rajoituksiaan. Työhön motivoivat keskeisesti tavoitteet ja niiden täyttäminen ja tästä seuraavat palkkiot ja palkitsemistavat. Motivoinnissa on erittäin olennaista pitää huoli siitä, että työn tavoitteet ovat selkeästi tiedossa. Motivointiyritykset ovat täysin turhia ja eivät saavuta kohdettaan, jos työntekijöillä ei ole selkeää kuvaa siitä, mitä heidän tulee tehdä ja mitä heiltä odotetaan. Näin ollen he eivät voi kokea onnistuneensa työssään. (Lönqvist 2005, 40, 41.)

Motivoituminen työtehtävään on yksilöllinen ja monitahoinen prosessi. Osa-alueita, joista motivoituminen koostuu, ovat: työn tavoitteet, työn tekoon liittyvä positiivinen ilmapiiri ja olosuhteet sekä usko omaan ja muiden kykyyn suoriutua annetusta tehtävästä. Mitä intensiivisemmästä työtehtävästä on kysymys, sen tärkeämpään rooliin nousee työn oikeanlainen jaksottaminen eli välitavoitteiden asettaminen. Tehokas ja tavoitteiden mukainen käyttäytyminen voi jatkua vain tietyn ajan. Järkevällä tavalla organisoitu ja jaksotettu tauotus on olennainen osa jatkuvasti tehokkaasti työskentelevän työryhmän johtamista. ”Levähtäminen on olennainen osa työntekeä.” (Lönqvist 2005, 41.)

Uuden esimiesaseman alkuvaiheessa esimiehestä voi tuntua siltä, että kaikki hänen ideansa ja mielipiteensä eivät saa spontaania vastakaikua. Joidenkin asioiden eteneminen voi tuntua hyvin hitaalta, ja esimies voi kohdata yllättävää vastarintaa pienissäkin asioissa. Nämä asiat usein heijastavat sitä, että alaiset eivät vielä tiedä, voiko uuteen esimieheen luottaa. ”Esimiehen on helpompi johtaa, kun hän voittaa alaiensa luottamuksen.” (Lahtiluoma ym. 2008, 60, 61.) Luottamuksen rakentaminen on erittäin oleellista, ja luottamus rakentuu monista osa-alueista. Esimiehen on osoitettava, että hänen tekonsa ovat linjassa hänen lupauksensa kanssa. Johdonmukaisuus, ennustet-

tavuus ja kyky kohdata vaikeita asioita vahvistavat luottamusta. Myös esimiehen asiantuntemus, rehellisyys ja avoimuus jämäköittävät esimiesasemaa. (Lahtiluoma ym. 2008, 60, 61.) Esimies on työssään luottohenkilö. Alaisella on oikeus luottaa esimieheensä ja esimiehen on pystyttävä luottamaan alaisiinsa. Esimiehen tulee olla luottamuksen arvoinen. (Lahtiluoma ym. 2008, 11.)

#### 4.6 Työsopimuslaki

Esimiehen toimintaa tarkkaillaan jatkuvasti. Esimiehen toiminnan taustalla on oltava lailliset perusteet ja esimiehen tulee olla tietoinen niistä laista ja asetuksista, jotka liittyvät olennaisesti hänen toimintaansa. Yksi tällaisista asioista on työsopimuslaki. Etenkin ongelma- ja riitatilanteissa tietämys laista nousee ratkaisevaksi.

Työsopimuslaki sisältää määritelmät työsopimuksen muodosta ja kestosta, koeajasta, etuuksista, sijaisuuksista jne. Työsopimuslain ensimmäiset, luvut 1: Yleiset säännökset 2: Työnantajan velvollisuudet 3: Työntekijän velvollisuudet, ovat erittäin olennaisia esimiestyössä. Kun esimieheltä tullaan tiedustelemaan kyseisien asioiden yksityiskohtia ja vaaditaan perusteluja, on esimiehen osattava ottaa laki toiminansa tueksi. (Työsopimuslaki 2001, luvut 1-3.)

#### 4.7 Viestintä

Onnistuneen viestinnän takana on vuorovaikutus, joka pohjautuu aitoon kiinnostukseen ja yhteisten mielikuvien luomiseen alaisten kanssa. Tämä tarkoittaa sitä, että ennen kuin viestinnästä tulee niin sanotusti aitoa vuorovaikutusta, on tutustuttava yksilöihin ja pyrittävä ymmärtämään heidän ajatusmaailmaansa. Jos viestintä on vain sanoja ilman sen suurempaa kiinnostusta itse viestijää kohtaan, alaisen kiinnostus viestittävää asiaa kohtaan voi todennäköisesti olla samalla tasolla. (Salminen 2006, 123.)

Miten tulla hyväksi viestijäksi ja tuottaa aitoa vuorovaikutusta? On osoitettava alusta asti kiinnostusta organisaation jäseniä kohtaan esittämällä paljon kysymyksiä aiheesta ja alaisen toimintaan liittyvistä asioista. Kun tietoa alaisesta ja alaisen ajatusmaailmasta on saatu, on helpompi ymmärtää alaista ja hänen näkökulmiaan. Näin opitaan tuntemaan alainen paremmin ja näitä tietoja voidaan hyödyntää johtamisessa. Näillä tavoin viestintä saadaan toimimaan ja informaatio välittyä paremmin. (Salminen 2006, 123.)

Suora ja rehellinen vuorovaikutus on toimivan työpaikan avainasioita. Vuorovaikutusta voidaan helpottaa, saada avoimemmaksi ja parantaa esimerkiksi tehostamalla organisaation tiedotusta ja viestintää. Yksilön vastuulle jää kuitenkin suuri osa vuorovaikutuksesta ja sen toimivuudesta. Esimiestyössä tämä tarkoittaa sitä, että esimies pyrkii kertomaan ympärillään oleville ihmisille ne faktat, jotka liittyvät kyseisiin henkilöihin. Lähtökohtana tälle toiminnalle on työntekijöiden halu kuulla henkilökohtaisesti ja totuudenmukaisesti, mitä heidän toiminnastaan ajatellaan. (Järvinen 1998, 56, 57). Keskustelemien on yksi esimiehen jokapäiväisistä tavoista johtaa alaisiaan. Keskustelemalla alaisensa kanssa esimies saa tietoa mahdollisista ongelmista, epäselvyyksistä ja puutteista, joita työyhteisössä saattaa ilmetä. Esimiehen tulee pitää huoli siitä, että työyhteisöllä on käytössään riittävät resurssit ja edellytykset tehdä työtään rauhassa ja tuloksellisesti. (Järvinen 2001, 38.)

Esimieheen kohdistuu monelta taholta erilaisia odotuksia. Alhaalta tulevat toiveet ja odotukset voivat olla suuressa ristiriidassa ylhäältä tulevien toiveiden ja vaatimusten kanssa. ”Tämän pystysuoran ristiriidan lisäksi esimies joutuu ratkomaan samanaikaisesti myös horisontaalisia yhteistyöongelmia, jotka liittyvät osasto- ja tiimirajat ylittäviin toimintaprosesseihin.” (Järvinen 1998, 200, 201.) Johtamistyö on siis monesta näkökulmasta tarkasteltuna ongelmien käsittelyä ja hoitamista. Tämän lisäksi johtajaan kohdistuu paljon muuta kritiikkiä, tyytymättömyyttä, katkeruutta ja kiukkua. Esimies voi kohdata työssään syytöksiä ja hän voi joutua suurten konfliktien keskelle erotuomariksi. Esimies joutuu työskentelemään usein henkisesti hyvin raskaissa ja kuormittavissa tilanteissa. (Järvinen 1998, 200, 201.)

Esimieheen kohdistuu odotuksia eri tahoilta. Alaiset odottavat esimieheltä avoimuutta, tasapuolisuutta, rehellisyyttä, tukea ja suoraselkäistä toimintaa. Organisaation ja johdon suunnasta esimieheen kohdistuu odotuksia siitä, että esimiehen toiminta on yrityksen edun mukaista ja, että esimies pystyy viemään tarvittaessa läpi muutoksia ja uudistuksia. Johdon ja alaisten odotukset voivat usein olla ristiriidassa toistensa kanssa ja esimies joutuukin ratkaisemaan näitä ongelmia päätöksillään ja oman harkintakykynsä mukaan. (Järvinen 2001, 61.)

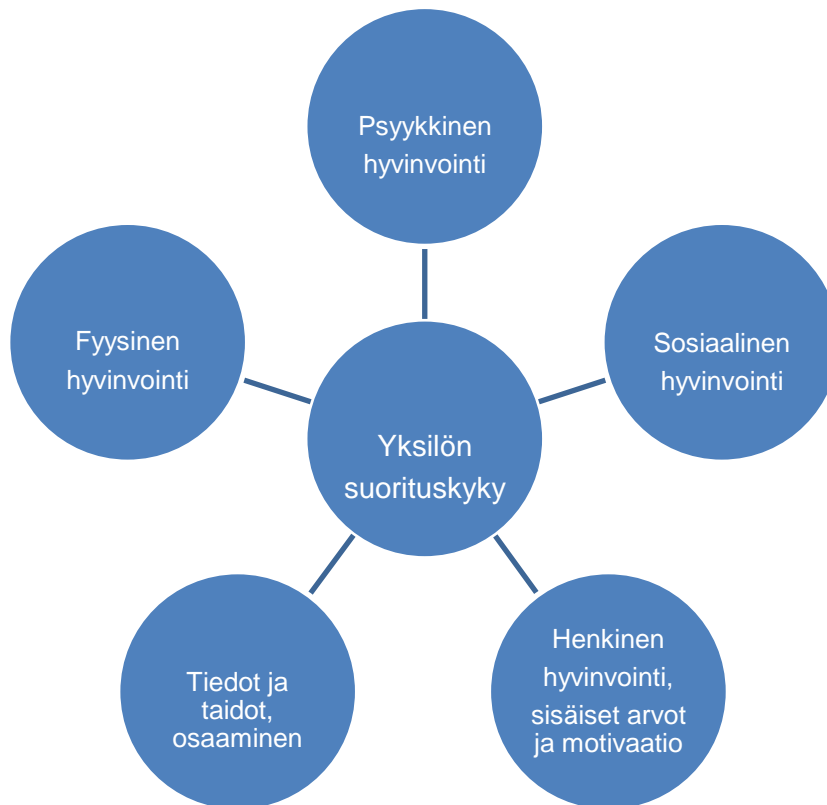
## 5 Työhyvinvointi

### 5.1 Työhyvinvoinnin perusteet

Työyhteisön hyvinvoinnin ja viihtyvyyden liittäminen toiminnan tuottavuuteen on yksi tämän päivän polttavista puheenaiheista. Nämä saatetaan joissain yhteyksissä mieltää jopa vastakohdiksi ainakin niin, että niitä ei voi toteuttaa samaa aikaa samassa tilanteessa. Hyvinvointi saatetaan mieltää myös arjesta irrallisena toimintona, joka ei liity jatkuvaan toimintaan. Tämä ajattelutapa ei kuitenkaan tue sitä tosiasiaa, että sellaista työryhmää ei ole olemassa, jossa kaikki voivat henkisesti erittäin hyvin, vaikka työt eivät luista ja työ on tuottamatonta. (Järvinen 1998, 45.)

Työhyvinvointiin vaikuttavat työympäristö, työntekijä ja itse työ jota tehdään, joten se ei ole yksiselitteinen asia, vaan monien kokonaisuuksien summa. Yksilön näkökulmasta tarkasteltuna työhyvinvointi tarkoittaa, että työn määrä on riittävän suuri motivoimaan työn tekoa, muttei liian suuri suhteessa yksilön omiin voimavaroihin. Työyhteisön kannustimet ja yhteenkuuluvuus kuuluvat myös yksilön näkökulmaan työhyvinvoinnista. Työnantajan näkökulmasta työhyvinvointi on sitä, että työntekijät jaksavat tehdä heille osoitettua työtä, eivätkä pala loppuun tai sairastu työn tekemisen johdosta. (Salminen 2006, 130, 131.)

Hyvässä fyysisessä kunnossa oleva ihminen jaksaa työskennellä tehokkaasti, kestää paineita ja sietää stressiä paremmin kuin huonossa kunnossa oleva. Hyvässä kunnossa pysymisellä vältetään monia sairauspoissaoloja. Ihmisen henkiseen hyvinvointiin vaikuttavat hänen elämäntilanne, osaaminen, tavoitteet ja tunne-elämä. Jos jollain näistä sektoreista tapahtuu muutos tai muutoksia, ihmisen henkinen tasapaino voi heilahdella. Nämä muutokset yksilön hyvinvoinnissa heijastuvat herkästi myös työyhteisöön. Työhyvinvointi on erittäin kokonaisvaltainen asia ja sitä tulisi aina tarkastella niin laajalti kuin mahdollista, sillä ongelmat työhyvinvoinnissa voivat johtua hyvinkin odottamattomista asioista. (Salminen 2006, 130, 131.)



Kuvio 2. Suorituskykyyn vaikuttavat tekijät (Ahonen & Ojala 2003, 31).

Yllä olevassa kuviossa on kuvattu yksilön suorituskyvyn ja hyvinvoinnin suhdetta. Kaikki kentän osa-alueet ovat sidoksissa yksilön suorituskykyyn. Hyvä työstä suoriutuminen ja työhyvinvointi vaatii työn edellyttämää osaamista sekä työhön liittyviä arvoja ja asenteita. Yksilön osaamisen hyödyntäminen on sidoksissa yksilön fyysiseen ja psyykkiseen hyvinvointiin sekä yksilön sosiaalisiin kykyihin ja yhteistyöverkostoihin. Työhyvinvointi liittyy yhä useammin aineettomiin tekijöihin kuten motivaatioon, osaamiseen ja ilmapiiriin työpaikalla. Yksilön terveyden merkitys on myös suuressa roolissa. Hyvä terveydentila vaikuttaa ihmisen kykyyn hyödyntää osaamistaan ja useat tutkimukset osoittavat, että hyväkuntoinen työntekijä viihtyy ja jaksaa työssään paremmin kuin huonokuntoinen työntekijä. (Ahonen & Ojala 2003, 31.)

Esimies johtaa yksilöitä ja yksilöiden muodostamia kokonaisuuksia. Ryhmien, projektien ja tiimien johtaminen on kuitenkin eri asia kuin yksittäisen henkilön johtaminen. Ryhmä on enemmän kuin jäsentensä summa, ja ryhmässä on monia tekijöitä ja muuttujia, jotka vaikuttavat jäsenien käyttäytymiseen ja toimintaan. Ryhmä toimii tehokkaimmillaan silloin, kun ryhmän jäsenet ylittävät itsensä ja toimivat omien kykyjensä yläpuolella kehittäen luovia ja nerokkaita ratkaisuja. Sama asia toimii päinvastoin.

Ryhmä on erittäin tehoton silloin, kun ryhmässä on jäseniä, jotka alisuorittavat jatkuvasti, ja hyödyntävät muiden jäsenten osaamista ja tuloksia. (Järvinen 2001, 51.)

Ihmisen tarvitsee kokea työnsä mielekkääksi työssä käydessään. Ihminen suostuu tekemään vastenmielistä työtä ainoastaan erittäin suurta rahallista korvausta vastaan tai vain äärimmäisen hädän uhatessa. Työtehtävät voivat joskus olla sellaisia, että yksilö joutuu ponnistelemaan suuresti löytääkseen siitä jotain mielekästä. Esimiehen on reagoitava tällaisissa tilanteissa ja otettava yksilön toiveet ja tarpeet huomioon. Esimiehen tulee etsiä ja tarjota ratkaisuja tilanteeseen. Tällaisessa tilanteessa voidaan harkita esimerkiksi työntekijän töiden uudelleenjärjestelyjä. (Järvinen 1998, 19, 20.)

## 5.2 Ihmissuhteet

Hyvä johtaminen on aina hyvinvoivan työyhteisön taustalla. Heikko esimiestyö on yksi suurimmista syistä työpaikan vaihtoon. Esimiehen tulee johtaa oikeudenmukaisesti ja pitää työntekijänsä tyytyväisenä. Heikko esimiestyö tulee yritykselle erittäin kalliiksi monesta eri näkökulmasta. Johtamistehtävään valitulta henkilöltä edellytetään sosiaalisia taitoja ja ihmissuhdeosaamista. Henkilöitä ja osaamista on osattava johtaa ja kehittää, jotta työyhteisö säilyy hyvinvoivana. Ihmissuhdetaidot ovat olennainen osa joka päiväistä esimiestyötä. (Ahonen & Ojala 2003, 172.)

Yksi esimiestyön keskeisimmistä osista on sisäisten ongelmien ja ristiriitojen ratkaiseminen ja käsittely. Tämä johtuu pääosin siitä, että työympäristöt ovat jatkuvassa muutoksen tilassa ja ne ovat näin ollen herkkiä konflikteille. Näistä syistä conflict management on johtamisen kentässä tarpeellinen käsite. Jokaisen esimiesasemassa olevan henkilön on valmistauduttava ottamaan vastaan, käsittelemään ja ratkaisemaan ongelmatilanteita. Esimiehen on valittava sulkeeko konflikteille silmänsä ja välttelee niitä viimeiseen asti, vai kohtaako hän tilanteet ja etsii niille ratkaisuja. (Järvinen 1998, 59.)

Esimes on vastuussa organisaation toimintojen sujuvuudesta. Tämä tarkoittaa sitä, että esimiehen on puututtava ongelmiin, joita hän työpaikalla havaitsee. Yksin esimiehen ei ongelmien keskelle tarvitse jäädä, sillä ongelmien ratkaisemiseen löytyy monia apukeinoja ja työkaluja. Näitä ovat muun muassa henkilöstöhallinto, luottamusmiesjärjestelmä, työterveyshuolto ja työsuojelujärjestelmä. Näiden lisäksi organisaatiossa voidaan kierrättää rooleja ja tehtäviä työn mielekkyyden lisäämiseksi. (Järvinen 1998, 60.)



### 5.3 Muutokset ja muutostilanteet

Organisaatioiden ja työyhteisöjen tarve muuttua syntyy pääasiallisesti kahdesta tilanteesta. Yrityksen toimintaympäristö voi pakottaa yrityksen muuttumaan tai haluamaan muutosta tai organisaatiolla on sisäinen tarve kehittyä. Molemmissa tapauksissa ja aina muutostilanteissa onnistuminen riippuu viime kädessä johdon toiminnasta. Keskeisin syy epäonnistuneille muutoshankkeille on johdon sitoutumattomuus. Olennaista kehittämishankkeen onnistumiselle on työyhteisön jäsenten osallistaminen toimintaan. Kehittämishankkeella on oltava selkeät tavoitteet, aikataulut ja seuranta- ja arviointimenetelmät. Viestinnän merkitystä muutostilanteissa ei voi korostaa liikaa. (Lahtiluoma ym. 2008, 99, 100.)

Muutos on lähtökohtaisesti ihmiselle aina vieras ja epämiellyttävä asia. Ihmiset eivät haluaisi luopua vanhasta ja turvallisesta, ja näin ollen usein vastustavat muutosta tästä syystä, eivätkä niinkään siksi, että uudet asiat olisivat lähtökohtaisesti aina huonompia. Muutosvastarintaa ei pitäisi lähteä korjaamaan tai parantamaan, vaan se on luonnollinen reaktio, jonka mukana siirrytään kohti uutta. Kyse onkin siitä, miten muutosvastarintaa kannattaa käsitellä ja johtaa. (Lahtiluoma ym. 2008, 106.) Muutostilanteet herättävät ihmisissä paljon tunteita ja tuntemuksia. Mielekkyyys muutosta kohtaan, oman osaamisen riittävyys ja asioiden hallitsemattomuus ovat esimerkkejä asioista, joita yksilöt voivat muutosten aikana kokea. Muutos edellyttää aina uusien asioiden oppimista. Kykyä sopeutua uusiin tilanteisiin tulisi vahvistaa ja tukea työyhteisöissä muutosten aikana lievittääkseen muutoksen tuomaa epävarmuuden tunnetta. (Lahtiluoma ym. 2008, 102, 103.)

## **6 Ensimmäisen esimiestehtävän haasteet ja esimiesaseman vakiinnuttaminen**

### 6.1 Tutkimusmenetelmä ja haastattelut

Työn tutkimusmenetelmä on laadullinen tutkimus. Karkeimmillaan laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus ymmärretään aineiston, eli tässä tapauksessa haastatteluilla kerätyn tiedon analyysin, muodon kuvaukseksi (Eskola & Suoranta 1998, 13.) Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään pieneen määrään tapauksia ja niitä pyritään analysoimaan mahdollisimman perusteellisesti. Aineiston tieteellisyyden kriteeri on sen laatu. Laadul-

lisessa tutkimuksessa analyysin tulokset ja johtopäätökset saadaan juuri kyseisestä otannasta. Otantaa kutsutaan usein näytteeksi, sillä laadullisessa tutkimuksessa on lähes aina kyseessä näyte, ei otos. (Eskola & Suoranta 1998, 18.) Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa tarkastellaan viitekehyksen ja tutkimuskysymysten näkökulmasta (Alasuutari 2011, 40). Laadullisen tutkimuksen otannan valinnassa olisi erittäin suotavaa, että haastateltavilla henkilöillä olisi suhteellisen samanlainen kokemusmaalima ja he olisivat kiinnostuneita tutkimuksesta. Aineiston järkevä kokoaminen on yleistettävyyden kriteeri. (Eskola & Suoranta 1998, 66.)

Tutkimuksen aineisto kerätään haastatteluin. Haastattelun vuorovaikutuksellisuus tukee laadullisen tutkimuksen tiedonhankintaa. Haastattelun tulee olla ennalta suunniteltu, haastattelijan tulee olla aktiivinen haastattelutilanteessa ja haastateltavan on luotettava siihen, että hänen antamiaan tietoja käytetään luottamuksellisesti. (Eskola & Suoranta 1998, 86.) Haastattelua käytetään aineiston keräämiseen, koska halutaan selvittää haastateltavien vastauksia ja syventää saatavia tietoja. Voidaan tiedustella perusteelluja kysymyksiin ja esittää lisäkysymyksiä tarpeen mukaan. Haastattelu antaa haastateltavalle kuvan, että hän on tutkimuksessa merkityksiä luova ja aktiivinen osapuoli. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35.)

Haastattelun tyyppi on teemahaastattelu. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit ja teema-alueet on ennalta määritelty. Kysymysten tarkalla muodolla ja määrättyllä järjestyksellä ei ole oleellista merkitystä. Haastattelija pitää huolen, että jokainen teema-alue käydään huolellisesti läpi. Teema-alueiden laajuus ja kysymysten muodot voivat vaihdella haastateltavasta ja haastateltavan vastauksista riippuen. (Eskola & Suoranta 1998, 87.) Teemahaastattelussa haastattelutilanne on avoin ja vastaaja pääsee puhumaan halutessaan varsin vapaamuotoisesti. Teemahaastatteluissa käytetyt teemat takaavat sen, että jokaisen haastateltavan kanssa on keskusteltu samoista asioista. Lisäksi teemat muodostavat linjaukset, jotka auttavat materiaalin analysoinnissa. (Eskola & Suoranta 1998, 88.)

## 6.2 Aineisto ja analyysit

”Laadullisen aineiston analyysin tarkoitus on luoda aineistoon selkeyttä ja siten tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta.” (Eskola & Suoranta 1998, 138.) Analyysillä pyritään tiivistämään aineisto kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Hajanaista aineistoa selkeytetään informaatioarvon kasvattamiseksi. (Eskola & Suoranta 1998, 138.)

Määrällisen tutkimuksen analyysissä johtopäätökset tehdään taulukoitujen lukujen perusteella esimerkiksi iän, koulutustaustan ja sukupuolen jakaumilla. Laadullisen tutkimuksen aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena ja sitä ei verrata tilastollisiin muuttujiin. Laadullinen tutkimus keskittyy analysoitavien yksiköiden perusteellisempaan tutkimiseen. (Alasuutari 2011, 38,39.) Laadullisessa tutkimuksessa voidaan tarkastella asioita ilman sen suurempia ennakoasettamuksia tai määritelmiä. Kvalitatiivinen tutkimus on aineistolähtöinen analyysi. Laadullisen aineiston ongelmana on, että aineisto ei lopu koskaan. Aineisto on rajattava hyvin analysointia varten. (Eskola & Suoranta 1998, 19.) Käytännössä kaikki laadulliset tutkimukset ovat tapaustutkimuksia. Niiden avulla ei ole tarkoitus saada samanlaisia yleispäteviä empiirisiä päätelmiä kuin tilastollisessa tutkimuksessa. Tästä syystä on tärkeää, että analysoitava aineisto muodostaa kokonaisuuden, tapauksen. (Eskola & Suoranta 1998, 66.)

Analyysivaiheessa raakamateriaalista, eli kerätystä aineistosta, erotellaan tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten kannalta oleelliset asiat. Vasta luokitellusta datasta eli informaatiosta voidaan tehdä tulkintoja. Haastatteluilla hankittu aineisto puretaan ensin analysoitavaan muotoon, analysoidaan tieto ja sen jälkeen tehdään tulkinat. (Eskola & Suoranta 1998, 151.)

### 6.3 Haastatteluiden purku ja analysointi

Haastateltaviksi henkilöiksi valikoitui neljä eri esimiestehtävässä työskentelevää henkilöä eri toimialoilta. Haastateltavat A ja B ovat alle 25-vuotiaita, ja haastateltavat C ja D ovat yli 50-vuotiaita. Haastattelujen hyödyn työlle takaa se, että jokainen haastateltava oli siirretty ensimmäiseen esimiestehtävään asiantuntijatehtävästä, mikä on oleellista tutkimuksen kannalta. Haastateltavat A ja B olivat työskennelleet ensimmäisessä esimiestehtävässä apulaisvuoropäällikkönä, haastateltava C siirrettiin henkilöstöasiainhoitajan tehtävistä henkilöstöpäälliköksi ja haastateltava D siirrettiin asiantuntijatehtävästä projektipäälliköksi.

#### 6.3.1 Ensimmäiseen esimiestehtävään päätyminen

Kaikissa haastatteluissa yhtenevää oli siirtymäreitti ensimmäiseen esimiestehtävään. Siirtymää kuvattiin luonnolliseksi kehitykseksi organisaatiossa. Asiantuntijatehtävissä

toimivan työntekijän osaaminen oli korkealla tasolla, ja vastuuta työpaikalla lisättiin tarjoamalla siirtoa esimiestehtäviin. Haastateltavat C ja D kertoivat ensimmäisen esimiestehtävän olleen vahvasti asiajohtamista. Asiantuntijana kerätty ja omaksuttu vahva osaamisen taso auttoi monessa asiassa. Esimerkiksi ihmisten ja konfliktitilanteiden johtamisen taidot kehittyivät vasta myöhemmin. Haastateltava C kertoi aikakauden trendien vaikuttaneen vahvasti sen aikaiseen johtamiskulttuuriin. 1980-luvun lopun ja 1990-luvun alun autoritääriin ja asiajohtamistyyli olivat murrosvaiheessa, ja esimiehenä toimiminen vaati paljon omatoimista opiskelua.

Haastateltavat A ja B kuvasivat ensimmäiseen esimiestehtävään siirtymistä liikkuvaan junaan hyppäämiseksi. Organisaatiossa, jossa he työskentelivät, on tapana siirtää esimiestehtäviin kykenevät henkilöt nopealla tahdilla, sillä tässä organisaatiossa ensimmäisen esimiesportaan ja kenttäjohtajien tarve on suuri. Vastuuta tuli alusta alkaen paljon, ja läsnä olevaa johtamista vaadittiin. Perehdytyksen ja tehtävään valmistavan koulutuksen määrä oli todella pieni, ja seuranta oli todella vähäistä. Heti ensimmäisistä viikoista lähtien uusi esimies saattoi olla työvuoron vastaavana ja vastata koko yrityksen toiminnasta. Haastateltavat kertoivat tällaisen alun esimiestehtäviin lisänneen omaa kunnianhimoa, halua kehittyä ja kouluttautua. Molemmat haastateltavat selvisivät vaikeasta alusta kelpollisesti, ja tämä kasvatti itseluottamusta.

### 6.3.2 Ensimmäisen esimiestehtävän aiheuttamat reaktiot työyhteisössä

Haastateltavat C ja D saivat lämpimän ja kannustavan vastaanoton työyhteisöltään siirryttyään esimiestehtäviin. Haastateltava C:n hyvää vastaanottoa korosti se, että senhetkisessä organisaatiossa pyrittiin siirtämään esimiestehtäviin oman organisaation sisältä, mikäli mahdollista. Näin osaaminen ja jo sitoutetun henkilöstön arvomaailma saatiin säilytettyä organisaatiossa. Henkilöstö oli todella tyytyväinen, että esimieheksi siirrettiin jo ennestään tuttu ja osaava henkilö. Haastateltava D korosti tärkeimmäksi asiaksi omassa positiivisessa vastaanotossaan omaa todella vahvaa osaamis pohjaa. Nuoresta iästä huolimatta sen aikaisella koulutustaustalla tietotaito oli yksinkertaisesti niin korkealla tasolla, että asiajohtaminen ja tätä kautta nopea päätöksenteko takasivat vakaan aseman kyseisessä työyhteisössä. Työyhteisön hyvää vastaanottoa avitti myös se, että entisellä erittäin pätevällä asiantuntijalla oli johdettavanaan joukko asiantuntijoita, joiden kanssa hän oli jo jonkin aikaa työskennellyt. Joukossa vallitsi erittäin hyvä yhteishenki, ja yhden joukon jäsenen nimittäminen johtajaksi ei muuttanut tilannetta.

Haastateltava A koki reaktiot työyhteisössä hänen esimiesasemaan siirtämisen jälkeen vähäisiksi. Tämä johtui osittain siitä, että hän oli työskennellyt koulutustehtävissä jo ennen siirtoaan esimieheksi. Suurimpana syynä vähäisiin reaktioihin oli se, että esimiesasemaan siirtäminen oli ollut työyhteisöllä tiedossa jo jonkin aikaa ja työyhteisön jäsenet olivat jo ehtineet tottua ajatukseen uudesta esimiehestä. Tästä johtui myös se, että onnitelut ja kannustukset jäivät todella vähäisiksi. Omien esimiesten näkökulmasta vaatimukset ja odotukset kasvoivat ja uuden esimiehen tekemistä seurattiin tarkemmin.

Haastateltava B oli ainoa haastateltavista, jonka työyhteisössä syntyi selkeästi havaittavia jännitteitä hänen esimiestehtäviin siirtymisen jälkeen. Haastateltavan esimiestehtäviin siirtyminen oli tapahtunut todella nopeasti; nopeammin kuin häntä kauemmin samoihin tehtäviin pyrkineillä työyhteisön jäsenillä. Näin ollen uuden esimiehen alaisina oli häntä kauemmin yrityksessä työskennelleitä henkilöitä ja tämä tulehdutti työyhteisön ilmapiiriä. Pääsääntöisesti suhtautuminen uuteen esimieheen oli työpaikalla hyvää, koska uudella esimiehellä oli ollut vahva rooli työyhteisössä jo asiantuntijana, ja hän omaa hyvän auktoriteetin ja halun kantaa vastuuta. Vahva auktoriteetti aiheutti kuitenkin työyhteisössä jännitteitä uusien kollegoiden keskuudessa. Jotkut kokivat asemansa uhatuksi, sillä uuden esimiehen johtamistyyli oli hyvin räväkkä ja suora. Myös ihmissuhteet aiheuttivat tunteita työyhteisössä. Entiset kollegat olivat nyt alaisia ja ystävyys-suhteen säilyttäminen esimies-alaisuuden rinnalla oli haastavaa. Suurimpana positiivisena asiana haastateltava mainitsi työyhteisön tuen silloin, kun oli vaikeaa. Vaikka uusi, räväkkä ja persoonallinen esimies olikin aiheuttanut asemaan siirtymisellään tuntemuksia työyhteisössä, oli työyhteisö hänen takanaan silloin, kun paineita oli paljon.

### 6.3.3 Haasteet, ongelmat ja konfliktit ensimmäisessä esimiestehtävässä

Kaikki haastateltavat nostivat yhdeksi suurimmista haasteista johtajakoulutuksen puutteen. Kenelläkään ei ollut mielestään tarvittavaa tietotaitoa ja osaamista johtamisesta ennen esimiestehtäviin siirtämistä, vaan kaikki kokivat itse työn opettaneen näitä asioita. Haastateltavat C ja D tekivät paljon omatoimista opiskelua työn ohessa ja vapaaajalla johtamisesta muun muassa kurssein ja koulutuksin. Haastateltavat A ja D kokivat, että varusmiespalveluksen johtajakoulutus oli antanut valmiuksia toimia johtajana myös työelämässä. Haastateltava A mainitsi armeijataustansa myös haasteeksi esimiesuran alkuvaiheilla, sillä sota-ajan johtamistyyli ja mallit eroavat vahvasti työelämän johtamismalleista ja omaa tyyliä olikin sovellettava pehmeämpään ja keskustelevam-

paan suuntaan. Haastateltava D koki oman erittäin vahvan asiantuntijuutensa haasteena siten, että itse esimiestehtävä ei ollut pääosassa hänen toimiessaan johtajana. Hän tunsi olevansa asiantuntija, joka johtaa asiantuntijoita, eikä niinkään esimies, joka johtaa joukkoa.

Haastateltavat A ja B nostivat yhdeksi suurimmista haasteista priorisoinnin ja ajankäytön hallinnan. Heidän ensimmäinen esimiestehtävänsä perustui paljolti nopeaan toimintaan ja päätöksentekoon. Monen eri tilanteen päällekkäisyys ja eri tasoisten ongelmien ratkaisu oli todella haastavaa. Usein ongelmia ei saatu ratkaistua tarpeeksi tehokkaasti ja tästä seurasi ylitöitä. Asiat oli hoidettava loppuun. Haastateltavat kokivat myös puutteiden perehdytysvaiheessa heijastuvan suuriksi haasteiksi ensimmäisten kuukausien aikana. Paljon sellaisia asioita, joita olisi voinut perehdyttämällä näyttää ja kouluttaa, joutui opettelemaan ja selvittämään muun työn ohessa esimiehenä toimiessaan.

Suoranaisia ongelmia kaikki haastateltavat kokivat suhteellisen vähän. Todella moni asia miellettiin haasteeksi tai konflikteiksi. Ongelmaksi haastateltava C kertoi osaamattomuuden konflikti- ja ongelmanratkaisutilanteissa. Joskus kahden henkilön väliset ongelmat vaativat jopa koko osaston panosta, että ongelmat saatiin ratkaistua. Tällainen toimintatapa on todella raskasta koko työyhteisön ja etenkin esimiehen kannalta. Haastateltava kertoi myös ongelmaksi oman osaamisalueen laajuuden. Tehtävien ja tiedettävien asioiden kenttä oli niin laaja, että meni useita kuukausia hallita kaikki asiat nopeaa päätöksentekoprosessia varten. Haastateltava B koki ensimmäisen esimiestehtävän alkuvaiheilla ongelmaksi oman suhtautumisensa esimiesasemaan. Tasapainon löytämiseen töiden ja vapaa-ajan välillä meni aikaa. Vastuu uudesta asemasta oli hyväksyttävä. Haastateltava koki jonkinasteiseksi ongelmaksi rentouden ja reiluden säilyttämisen omassa toiminnassaan. Miten olla tasapuolinen ja oikeudenmukainen kaikkia työntekijöitä kohtaan oli esimiesuran alkuvaiheiden tärkeimpiä kysymyksiä.

Konflikteja syntyy ensimmäisen esimiestehtävän aika väistämättä. Niitä syntyy hyvin erilaisista tilanteista ja lähtökohdista. Asioihin nopea puuttuminen on yksi konfliktien selvittämisen kulmakivistä. Haastateltava A:n suurimman konfliktitilanteet syntyivät oman johtamismallin etsimisen seurauksena. Armeijan antama johtajakoulutus oli vahvana osana tekemistä ja palautetta tuli niin esimiehiltä kuin alaisilta. Suurimmat kehitettävät asiat esimiesaseman alkutaipaleella olivat oman toiminnan vieminen keskusteluvampaan suuntaan ja erilaisten alaisten erilainen johtaminen. Johtajan on johdettava alaisiaan myös yksilöinä. Kyky nähdä eri alaisten heikkoudet, vahvuudet ja persoonalli-

suus vaikuttaa tapaan johtaa ratkaisevasti. Jos näitä asioita ei ota johtamisessa huomioon, konflikteja syntyy väistämättä. Myös uuden esimiehen erittäin suuri tahtotila heijastui ajoittain konflikteiksi. Halu näyttää ja onnistua oli niin suuri, että pettymysten ja epäonnistumisten sattuessa paineet saattoivat purkautua esimerkiksi tiuskimisena alaisille.

Haastateltava B nosti esiin konfliktitilanteiden synnyttäjänä hänen ensimmäisen esimiestehtävään siirron aikana samaan aikaan tapahtuneen ylemmän esimiehen vaihdoksen. Työyhteisössä vallitsi todella suuri muutoksen tila ja johtajuus oli jakaantunut epätasapainoisesti esimiesten keskuudessa. Tämä aiheutti muun muassa ristiriitaisia ohjeita ja käskyjä sekä katteettomia lupauksia ja väärän tai vanhan informaation kasvua. Tällaisen tilanteen vallitessa, myös alaiset aistivat työpaikan ilmapiirissä kireyttä. Tilanteen ratkaisemiseksi tarvitaan vahvaa johtamista niiltä, keiden sitä kuuluu toteuttaa ja heiltä selkeitä, ytimekkäitä käskyjä ja ohjeita.

Haastateltava C kertoo suurimmiksi konfliktien aiheuttajaksi työhyvinvoinnin laiminlyömisestä. Töiden kasaantuessa on selvää, että töitä on silloin tehtävä ja ylityötunteja saatetaan kertyä. Tällaisessa tilanteessa työhyvinvoinnilliset asiat on otettava entistä vahvemmin huomioon. Tautuksesta ja ylityötuntien korvaamisesta on pidettävä huoli. Johtajan kannustaminen ja palkitsemistavat nousevat korkeaan arvoon tällaisen tilanteen vallitessa. Jos töitä tehdään ylikuormitetulla kapasiteetilla liian pitkään ilman selkeitä korvauksia tai palkintoja on selvää, että konflikteja syntyy ja työyhteisö tulehtuu. Esimiehen on osoitettava johtajuutta kasvavassa määrin, mitä enemmän töitä tehdään ja mitä enemmän työyhteisö on kuormitettuna. Haastateltava D ei kokenut suuria konflikteja ensimmäisessä esimiestehtävässään. Tämä johtui johdettavan osaston erittäin hyvästä yhteishengestä ja siitä, että vaikka haastateltava oli asetettu esimiesasemaan, ei hän eikä työyhteisö pitänyt häntä niinkään johtajana, vaan vastuussa olevana asiantuntijana.

Kaikkein haastavimmiksi asioiksi ensimmäisessä esimiestehtävässä haastateltava A listaa laadukkaan vapaa-ajan varmistamisen, työpaikan konfliktien ratkaisemisen ja työympäristössä vallitsevan jatkuvan muutoksen tilan. Työn ja muun elämän välille on löydettävä balanssi, jotta työn mielekkyys säilyy ja työntekijä pysyy hyvinvoivana. Haastateltava B mainitsee kaikkein haastavimmaksi asiaksi maltin säilyttämisen vaikeissakin tilanteissa. Johtajan on pysyttävä tyynenä ja johtajan on pystyttävä tekemään

vaikeitakin päätöksiä paineen vallitessa. Tätä prosessia useaan otteeseen toistettuaan kehittyi valtavasti; sekä johtajana, että ihmisenä.

Haastateltava C nostaa haastavimmaksi asiaksi hänen työtehtäväänsä kohdistuneen tiedon paljouden. Henkilöstöpäällikkönä hänen tuli tietää yksityiskohtaisesti asioita työ-sopimuslaista, ammattiliittojen säädöksistä, työehtosopimukseen liittyvistä asioista ja EU direktiiveistä. Kaiken tämän opiskelu vei aikaa ja se piti suorittaa työajan ulkopuolella. Haastateltava D:n mukaan haastavin asia ensimmäisessä esimiestehtävässä oli ihmisten johtamisen osaamattomuus ja tunneällyn puute. Asioiden johtaminen oli todella suuri osa kaikkea johtamista ja ihmisten huomioiminen jäi taka-alalle. Tunneällyn tärkeyttä haastateltava D korosti suuresti ja piti sitä yhtenä tärkeimmistä asioista tämän päivän esimiestyössä. On pystyttävä tunnistamaan ihmisten ja omia tunnetiloja ja on osattava hyödyntää näitä asioita omassa toiminnassa. Tunneälyä ja ihmisten johtamista hän piti sekä suurimpana haasteena oman esimiesuransa alussa että yhtenä tärkeimmistä teeseistä johtamisessa ylipäätään.

#### 6.3.4 Aseman vakiinnuttamisen vaatimukset

Kaikki haastateltavat kertoivat aseman vakiinnuttamisen onnistuneen helposti ensimmäisessä esimiestehtävässä. Taustalla oli oma aiemmin todistettu osaaminen ja selviytyminen työympäristössä. Luottamuksen rakentaminen uusiin alaisiin onnistui. Tärkeimmiksi tiedoiksi ja taidoiksi haastateltava B mainitsi oman henkilöstön tuntemisen. ”On tärkeää työn tuloksen kannalta, että saadaan oikeat henkilöt tekemään oikeita hommia” (Haastateltava B, 2012). Työpaikalla jokainen henkilö on erilainen persoona ja erilaiset persoonat tekevät, näkevät ja kokevat asioita eri tavalla. On tiedostettava oma lähestymistapansa eri persoonien kohdilla. Samanlainen tapa ei ole aina mahdollisesti paras. Esimerkkinä jotkut työntekijät kaipaavat vahvaa johtamista ja selkeitä käskyjä toimiakseen tehokkaimmillaan, kun taas jotkut työntekijät ovat hyvinkin itseohjautuvia ja vaativat huomattavasti vähemmän valvontaa ja ohjausta toimiakseen tehokkaasti. Haastateltava C lähestyi tietojen ja taitojen määrittämistä koulutuksellisesta näkökulmasta. Hyödyllisiksi kursseiksi esimiesuransa alkuvaiheilla hän listasi muutosjohtamiseen, ongelmatilanteiden ratkaisemiseen, itsensä johtamiseen, jaksamiseen ja stressinsietokykyyn ja rekrytointiin liittyvät kurssit. Hän mainitsi myös käyneensä työn ohessa johtamisen erikoisammattitutkinnon, joka kesti kaksi ja puoli vuotta.

Suurimmaksi vahvuudeksi aseman vakiinnuttamiseen haastateltavat B ja C korostivat tunneällyn tärkeyttä. Tunneällyn avulla esimies pystyy havaitsemaan työyhteisössä



orastavat ongelmat ja puuttumaan niihin jo alkuvaiheessa. Mitä aikaisemmin ongelmiin ehditään puuttua sitä vähemmän vaurioita ne aiheuttavat työyhteisölle. Tunneäly tarvitsee tuekseen hyviä vuorovaikutustaitoja ja ulospäin suuntautuneisuutta. Pitkäjännittäisyys ja kärsivällisyys ovat hyviä vahvuuksia johtajalle. Pettymyksiä ja negatiivista palautetta tulee työelämässä väistämättä vastaan. Näistä selviytyminen ja virheistä oppiminen kehittää osaamista esimiehenä merkittävästi. Haastateltava D korosti vahvuudeksi oman asiantuntijaosaamisensa vahvuutta. Vahvuudeksi aseman vakiinnuttamisessa nousee johtajan halu toimia johtamansa organisaation yksikkönä organisaation puolesta. Tämä tarkoittaa, että johtaja on sisäistänyt yrityksen strategian, arvot, vision ja mission ja on ottanut ne osakseen omaa tekemistään. Johtaja pyrkii jalkauttamaan yrityksen arvoja alaisiinsa ja ideaalisin tilanne on se, että yrityksen arvot ovat esimiehen omia arvoja tai liittyvät niihin läheisesti. Yrityksen toimivuuden, menestymisen ja kannattavuuden kannalta on olennaista, että yrityksen työntekijät tekevät töitä yrityksen strategian onnistumisen eteen ja mitä enemmissä määrin yrityksen arvomaailmassa, sitä parempi. Jos johtaja toimii yrityksen arvojen edellyttävällä tavalla, ja aidosti uskoo yrityksen arvomaailmaan ja strategian onnistumiseen, ja pyrkii saamaan myös alaisensa uskomaan ja toimimaan samojen periaatteiden alaisuudessa, yrityksessä toimii organisaation näkökulmasta erittäin hyvä esimies. Yrityksen arvojen omaksuminen ja liittäminen omaan toimintaan auttaa varmasti myös aseman vakiinnuttamisessa.

Haastateltava A korosti, että palautteelle on aina oltava avoin ja kritiikkiä pitää pystyä kehtämään. Palautetta tulee jakaa molempiin suuntiin. Pelkän negatiivisen palautteen ilmaiseminen ei auta ketään missään tilanteessa ilman ratkaisu- tai kehitysehdotuksen ilmaisemista. Jokaisen henkilön toiminnasta löytyy aina jotain kehitettävää, joten kehitysehdotuksia ei pidä pelätä. Mitä nopeammin kehitettävän asian saa muutettua omaan toimintaansa, sitä tehokkaammin henkilö toimii ja kehittyy tehtävässään. Palautteen antamisessa on otettava huomioon kenelle palautetta antaa. Jotkut kehtävät kritiikkiä paremmin kuin toiset. Tässäkin yhteydessä tunneäly ja alaisten tunteminen nousevat avainasemaan. On otettava selvää, kenelle palautteen voi antaa kiertelemättä lähes raakana, ja kenelle palaute pitää muotoilla siten, että se ei aiheuta enemmän haittoja kuin hyötyjä henkilön toiminnassa. ”Kaikki palaute on informaatiota vallitsevasta tilanteesta ja se pitää pystyä hyödyntämään” (Haastateltava A, 2012).

Vaatuksiksi aseman vakiinnuttamisessa haastateltavat C ja D mainitsivat johtamisherkkyyden ja tilannetajun johtajana. Esimies tekee päivittäin lukuisia päätöksiä ja usein päätöksenteko pitää tapahtua nopeasti. Esimies ratkaisee ja selvittää konflikti ja

riitatilanteita työyhteisössä ja on lähes aina jonkinlaisessa tulosvastuussa toiminnastaan omille esimiehilleen. Ilman niin sanottua johtamisherkkyttä ja tilannetajua on todella vaikea onnistua esimiehenä tai vakiinnuttaa asemaansa. Esimiehen on tiedostettava, mitä hänen johtamassaan yksikössä tapahtuu ja esimiehen on reagoitava muutoksiin työyhteisössä nopeasti. Jonkinasteiseksi vaatimukseksi molemmat haastateltavat mainitsivat myös asiantuntijuuden johdettavasta tehtävästä. On joissain tapauksissa mahdollista, että esimies ei tiedä juuri mitään johtamansa yksikön asiantuntijatehtävistä, mutta esimiehen toimintaa helpottaa suuresti, jos hänellä on tietotaitoa johtamansa joukon työtehtävästä. Esimiehen ammattitaito asiantuntijatehtävistä johtamisosaamisen lisäksi kasvattaa luottamusta alaisiin, ja vakiinnuttaa esimiehen asemaa työyhteisössä.

### 6.3.5 Ohjeita ensimmäiseen esimiestehtävään astuvalle henkilölle

Haastateltava A antaa ensimmäiseen esimiestehtävään astuvalle henkilölle seuraavia ohjeita. Avoimuus työtä kohtaan on oleellisin asia. Työn mukana kehittyä ja kasvaa sekä esimiehenä että ihmisenä. Esimerkkeinä kehittyvistä osa-alueista esimiestyössä hän mainitsee vuorovaikutustaidot. Oma ulosanti kehittyä, koska johtaminen on läsnä olemista ja keskustelemista. Ihmisenä kehittyminen tapahtuu esimerkiksi itsensä tuntemisen kautta. On suuri vahvuus, jos osaa analysoida itseään ja omaa toimintaansa analyttisesti. Itsevarmuus kasvaa itsensä alttiiksi laittamalla. Mitä vaikeampaan paikkaan ja tilanteeseen itsensä laittaa, sitä vahvempi ja kokeneempi tilanteen jälkeen on. Oman aseman arvostus on olennaista. Arvostusta ei voi kukaan antaa, jos ei itse arvosta itseään. Esimiestyö opettaa tekijäänsä. Työssä opittuja tietoja ja taitoja voi hyödyntää läpi elämän. On pidättävä mieli avoimena kaikelle sille informaatiolle ja tiedolle, mitä esimiestyö tarjoaa.

Haastateltava B korostaa rohkeutta neuvoissaan uudelle esimiehelle. Terve jännittäminen on hyvästä, mutta päätöksentekoa ja vastuuta ei pidä pelätä. Vastuun kantamisen porrastus on tärkeää. Vastuuta tulisi lisätä askel kerrallaan siten, että uuden vastuualueen hallitsemisen opetteleminen vaatii yksilöltä työtä. Vastuulla on kerrannaisvaikutus. Johtamisen vastuita voi verrata hyvin elämän vastuuseen. Lapsesta asti ihmiselle annetaan jatkuvasti asteittain lisää vastuuta ja se oppii kantamaan sitä pala kerrallaan. Vastuun kasvaessa iän myötä nuori muuttaa omilleen, perustaa perheen jne. Sama ideologia pätee esimiestyöhön. Rohkeus ottaa vastuuta palkitsee. Haastateltava B an-

taa neuvoksi saman asiakokonaisuuden, minkä haastateltava A. Arvostus ja kunnioitus on saavutettava itsekunnioituksen kautta.

Haastateltava C antaa ensimmäiseksi ohjeeksi tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden tärkeyden esimiestyössä. Näiden laiminlyöminen aiheuttaa vakavaa luottamuspuutetta. Hän korostaa, että kaikki eivät aina ole tyytyväisiä yksittäisissä tilanteissa, mutta ison kokonaisuuden tasolla olennaista on tasapuolisuuden esiintuominen ja huomioiminen. Johtaja tarvitsee toiminnassaan jämäkkyyttä. Johtajan on seistävä päätöstensä takana ja otettava vastuu teoistaan. Osaamisen tärkeyttä ei voi korostaa liikaa. Kurssien käyminen ja kouluttautuminen työn ohessa on tae osaamisen kehittämiselle ja päivittäiselle. Esimiehen tulee liittää yrityksen arvot ja strategia omaan toimintaansa. Esimies on työnantajan edustaja ja hänen tulee toimia työnantajan edun mukaisesti.

Ensimmäisessä esimestehtävässä työskentelevän henkilön tulisi välttää autoritääristä johtamista ja johtaa alaisiaan keskustellen ja neuvotellen. Tällä tavalla alaisten mielipiteet ja odotukset tulevat kuulluksi, ja luottamuksen rakentaminen on helpompaa. Autoritääristä johtamista ei tulisi tämän päivän maailmassa suosia juuri missään tilanteessa. Keskusteleva ja kannustava ilmapiiri takaa toimivan työyhteisön edellytykset. Alaisia pitää pystyä kuuntelemaan. Vain siten alaisten mielipiteet voidaan ottaa aidosti huomioon. Palautteen tulisi aina kun mahdollista päättyä positiiviseen asiaan. Jos palaute sisältää negatiivisia asioita, tulee siihen liittää kehitys- ja ratkaisuehdotuksia, jotta se pysyy rakentavana, ja siirtyy käytäntöön.

Esimiehen suurimpia vahvuuksia jokaisella johtamisen tasolla on oikeiden ihmisten sijoittaminen oikeisiin tehtäviin. Tästä haastateltavat C ja D ovat täysin samaa mieltä. Jos tiimissä olevat henkilöt ovat väärissä tehtävissä tai tiimin välisten henkilöiden kemiat eivät kohtaa, on tiimin aikaansaannos väistämättä heikompi kuin toimivan tiimin. Johtajan on osattava etsiä ja sijoittaa oikeanlaiset ihmiset oikeanlaisiin tehtäviin työskentelemään oikeanlaisten henkilöiden kanssa. Esimerkkinä voidaan käyttää urheilumaailmasta asiaa, että maailman parhaista yksittäisistä pelaajista koottu joukkue ei välttämättä ole maailman paras joukkue. Maailman parhaassa joukkueessa joukkueen sisällä tapahtuvat asiat, henkilöt ja kemiat nousevat ratkaisevaan asemaan. Parhaat yksilöt eivät aina takaa parasta lopputulosta tiimityöskentelyssä. Asia pätee täysin työelämässä. Oikeiden ihmistyyppien tunnistaminen ja oikeisiin tehtäviin asettaminen nousee avainasemaan esimiestyössä.

Haastateltava D listaa ensimmäiseen esimiestehtävään astuvalle henkilölle kymmenen teesiä.

1. ”Johtaminen ei saa ikinä olla itse tarkoitus” (Haastateltava D, 2012).

Jos on kova hinku päästä johtamaan ihmisiä johtamisen ja käskyjen antamisen innosta, kannattaa harkita uudelleen, onko soveltuva johtajaksi. Johtamisen tulisi olla väline tavoitteiden saavuttamiseen. Yksin kukaan ei pysty voittamaan sotia, vaan joukossa on voima. Yhdessä yhteisten tavoitteiden eteen työn tekeminen on päämäärä, ja tietyn kokoinen joukko tarvitsee itselleen johtajan toimiakseen.

2. Johtajuutta ei voi koskaan oppia täydellisesti.

Jatkuva kehittyminen on avain asia esimiestyössä. Oppiminen jatkuu läpi elämän. Sillä hetkellä, kun luulee oppimisensa olevan valmis, jää jälkeen kilpailijoistaan. Virheitä saa tehdä ja niitä tulee väistämättä. Virheistä oppiminen on olennaista esimiehenä kehitymisessä.

3. Johtamismallien muutos omassa tekemisessä.

Johtajan on pystyttävä mukautumaan eri tilanteisiin ja toimintaympäristöihin. Samalla johtamistavalla voi saavuttaa hyviä tuloksia ainoastaan tietyssä ympäristössä. Esimiehen kyky aistia oikea tapa johtaa, on yksi hyvän esimiehen suurimmista vahvuuksista.

4. Conflict management.

Esimiehen on pystyttävä ratkaisemaan riitatilanteet ja ongelmat työyhteisössä. Konfliktit heikentävät aina työyhteisön ilmapiiriä. Mitä nopeammin konfliktitilanteet pystytään selvittämään, sitä vähemmän vahinkoa ne aiheuttavat.

5. Persoonallinen esiintymistaito.

Esiintymistaito ja varmuus kasvavat, mitä enemmän sitä tekee. Esimiehen ulosannin ei tarvitse olla maailman parhaiden puhujien tasolla, mutta sen on oltava persoonallinen ja tehokas. Ulosanti on yksi esimiehen tärkeimmistä työkaluista. Esimiehen on pystyttävä välittämään informaatiota kiinnostavalla ja selkeällä tavalla.

## 6. Alaistaidot.

Jokaisella esimiehellä on myös esimies. Ollakseen hyvä esimies on osattava olla hyvä alainen. Esimiehen hyvät alaistaidot antavat vahvuuden tulkita omien alaisten alaistaitoja ja antaa heille hyviä toimintamalleja omassa työssään.

## 7. Kuuntelemisen taito.

Esimiehen on kuunneltava alaisiaan, mutta ennen kaikkea aito kuuntelemisen taito on todella tärkeä. Ihmisestä pystyy aistimaan, kiinnostaako häntä aidosti esitettävä asia, ja onko hän läsnä keskustelussa. Esimiehen ja alaisten luottamus on lähes varmasti korkealla tasolla, jos esimies osaa aidosti kuunnella alaisiaan ja häntä aidosti kiinnostaa, mitä he ajattelevat.

## 8. Tahtotilan johdonmukaisuuden säilyttäminen.

Esimiehen toiminnan taustalla tulee toimia yrityksen strategia ja arvot. Jos yritys muuttaa strategiaansa, johtajan on muutettava toimintaansa. Esimerkkinä laman tai taantumien ajan johtamismallit eivät toimi kovan nousun aikana ja päinvastoin. Johtajan on mukauduttava yrityksen suunnan mukaisesti.

## 9. Osaa tunnistaa heikkoutesi ja ole rehellinen omille virheille.

Jokaisella ihmisellä on heikkouksia. Hyvä esimies pystyy myöntämään heikkoutensa itselleen. Omien heikkouksien tunnistaminen ja niiden kehittäminen kasvattaa esimiestä sekä johtajana että ihmisenä. Hyvä johtaja pyrkii hankkimaan tiimiinsä parhaimpia osaajia niille sektoreille, joilla ei itse ole niin vahva. Tällöin esimiehen johtama joukko on entistä vahvempi. Hyvän esimiehen on pystyttävä tunnustamaan omat virheensä ja kantamaan vastuu päätöksistään. Esimies ei voi kehittyä johtajana, jos hän kieltää jatkuvasti toimineensa väärin. Jokainen tekee virheitä ja virheistä oppiminen on osa elämää.

## 10. Piiloviestien ja jännitteiden tulkitseminen.

Kaikki informaatio ei aina tule heti ymmärrettävässä muodossa. Esimiehen on tarkkailtava työyhteisössä tapahtuvia muutoksia ja pyrittävä aistimaan mahdollisia jännitteitä.

Kaikilla asioilla on syy ja seuraus, joten etenkin samaa kaavaa toteuttavien piiloviestien tulkitseminen on todella tärkeää. Asioihin ennalta puuttuminen ehkäisee monta suurempaa vahinkoa.

#### 6.4 Keskeisimmät tulokset

Haastatteluiden keskeisimmät tulokset liikkuvat vastuuta ottavan ja kantavan johtajuuden ja keskustelevan, kuuntelevan ja palauterikkaan johtamisen teemojen ympärillä. Kaikkien haastateltavien vastauksista voidaan huomata palautteen antamisen ja vastaanottamisen taidon tärkeys esimiestehtävässä. Kaikkien vastauksista heijastuu johtajalta vaadittava suoraselkaisuus ja rohkeus. Vakiinnuttaakseen asemansa esimiehenä esimiehen on näytettävä olevansa johtaja.

Konflikteja saattaa syntyä herkästi silloin, kun esimiestehtäviin siirretään henkilö samasta työyhteisöstä. Tässä tilanteessa johtajan toiminta tarvitsee läpinäkyvyyttä, jotta työyhteisö antaa mahdollisuuden johtajan vakiinnuttaa asemansa. Ihmissuhteet työpaikalla ja erilaiset jännitteet, jotka ovat olleet entisen työntekijän ympärillä, ovat nyt hänen selvitettävissään esimiehenä. Esimiehen on oltava rohkea esimiestehtävän alusta asti ja omaksuttava aseman tuoma vastuu. Toisaalta, kun esimiestehtäviin siirretään henkilö asiantuntijatehtävistä, saattaa sillä olla todella positiivinen vaikutus työyhteisön ilmapiiiriin. Uusi esimies saa kannustusta, onniteluja ja rohkaisuja osakseen, jos työyhteisö on hyvinvoiva ja siellä vallitsee hyvä yhteishenki. Se, millaisena aikana ja millaisessa työyhteisössä esimies esimiestehtäviin asiantuntijatehtävistä siirretään, on siis merkittävän oleellista.

Suurimmiksi ja keskeisimmiksi haasteiksi esimiestehtäviin siirretylle henkilölle nousivat tunneälyosaaminen ja priorisointi ja ajankäytön hallinta. Kaikki haastateltavat korostivat tunneälyn merkitystä esimiestyössä. Se tuli ilmi monella eri osa-alueella. Tunneälystä johdettavat asiat kuten ongelmien aistiminen työyhteisössä, oikeanlaisten ihmisten valitseminen oikeanlaisiin tehtäviin ja palautteen oikeanlainen antaminen erilaisille ihmisille olivat selkeästi koko haastattelun suurin yksittäinen kokonaisuus. Tunneälyn tärkeyttä ei siis voi korostaa liikaa. Tunneälyä ei välttämättä uudella esimiehellä kovin paljon ole, joten tästä syystä sen puute nousee suurimmaksi haasteeksi asiantuntijatehtävistä esimiestehtäviin siirretyllä henkilöllä. Tunneälyosaaminen kasvaa ajan myötä ja sitä voi harjoittaa esimerkiksi kollegojen kanssa keskustelemalla.

Haasteina pidettiin myös tehtävän kokonaisvaltaisuutta ja tehtävään liittyvää valtavaa tiedon määrää. Esimiestehtävän alkuvaiheessa uusia opeteltavia asioita on niin paljon, että esimiesasemaan sopeutuminen vie aikaa. Opeteltavat asiat vievät usein aikaa myös työajan ulkopuolelta. Tässä ratkaisuehdotukseksi nostettiin parempaa perehdytystä ja aktiivista oman osaamisen jatkuvaa kouluttautumista.

Tärkeimpiä tietoja, taitoja ja vahvuuksia ensimmäisessä esimiestehtävässä aseman vakiinnuttamisen suhteen olivat johdettavan tehtävän asiantuntijuustiedot, tunneälyosaaminen ja keskusteleva johtamistyyli. Asiantuntijuusosaamista korostettiin, koska monet alaisten esittämät kysymykset liittyvät työtehtävään ja sen suorittamiseen. Vahva tietotaito suoritettavasta tehtävästä mahdollistaa nopeat vastaukset alaisten kysymyksiin. Tämä lisää luottamusta esimiehen ja alaisten välillä sekä kasvattaa esimiehen itseluottamusta. Tunneälyosaaminen on taitona erittäin hyödyllinen aseman vakiinnuttamisessa. Esimies pystyy aistimaan ja tiedostamaan jännitteitä ja piiloviestejä ja ratkaisemaan työyhteisön ongelmia ennen kuin ne aiheuttavat suurempaa haittaa työpaikalla. Keskustelevan johtamismallin suosiminen ensimmäisessä esimiestehtävässä auttaa aseman vakiinnuttamisessa. Uutena esimiehenä päätöksentekokyky, auktoriteetti ja ulosanti ovat vielä kehitysasteilla. Keskustelemalla sellaisista asioista, jotka antavat sille mahdollisuuden, rakentavat yhteishenkeä ja antavat esimiehelle erilaisia asiaan liittyviä näkökulmia. On tietenkin selvää, että kaikista asioista ei voi keskustella ja esimiehen tulee pystyä antamaan selkeitä käskyjä ja tekemään nopeita päätöksiä silloin kun tarve vaatii, mutta yleisesti esimiehen tulisi luoda keskusteleva ja kuunteleva työilmapiiri työpaikalle.

Vaatimuksia aseman vakiinnuttamisen onnistumiseksi olivat halu kehittyä johtajana, oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus. Johtajan on pystyttävä olemaan rehellinen itselleen ja haluttava kehittyä. Esimiehen pitää pystyä myöntämään, jos on tehnyt virheen, ja esimiehen tulee kantaa vastuu päätöksistään. Virheitä tekevät kaikki ja niistä opitaan. Esimiehen tulee olla avoin kaikelle palautteelle. Negatiivisesta palautteesta tulee etsiä kehitettävät asiat. Esimiesasemassa kärsivällisyys ja pitkäjännitteisyys ovat avainasemassa. Johtajan on oltava oikeudenmukainen ja tasapuolinen. Tiedostettua ja tiedostamatonta suosimista voi tapahtua, mutta se on pyrittävä kitkemään pois. Palkitseminen ja kannustaminen ovat olennainen osa esimiestyötä, ja ne on aina pyrittävä tekemään tasapuolisesti. Kaikki asiat eivät aina mene kaikille tasan, ja näin ollen esimiehen tehtävänä on pitää huolta siitä, että pitkällä aikavälillä kaikkien työtehtävät ja palkinnot jakautuvat tasaisesti.

Työn tuloksia tarkastellessa on tiedostettava tulosten reliabiliteetti. Johtopäätökset tutkimuksesta toimivat tällä tavalla ainoastaan juuri näillä tuloksilla, joita on saatu. Jos haastateltaisiin neljää eri ihmistä, voitaisiin suurella todennäköisyydellä saada hyvin erilainen tulos. (Nevanperä 2011.)

”Uskottavuus luotettavuuden kriteerinä tarkoittaa sitä, että tutkijan on tarkasteltava vastaavatko hänen käsitteellistyksensä ja tulkintansa tutkittavien käsityksiä.” (Eskola & Suoranta 1998, 212.) Työhön kerätyn teorian on oltava linjassa kerätyn materiaalin kanssa. Jos näin tapahtuu, tutkimuksesta voidaan tehdä johtopäätöksiä teorian ja kerätyn aineiston pohjalta. (Eskola & Suoranta 1998, 212, 213.)

## **7 Johtopäätökset ja työn arviointi**

Laadullisen tutkimuksen tulosten analysoinnin jälkeen siirrytään seuraavaan vaiheeseen, joka on tulosten tulkitseminen ja johtopäätösten tekeminen. Analyysissä tuotettujen vihjeiden ja johtolankojen perusteella luodaan merkitystulkinta tutkittavasta ilmiöstä. (Alasuutari 2011, 40.)

Tämän työn tavoitteena oli tutkia, millaisia haasteita asiantuntijatehtävistä esimiestehtäviin siirretty henkilö kohtaa ja miten uuden esimiehen entiset kollegat reagoivat tilanteeseen työyhteisössä. Työn tavoitteena oli myös selvittää, mitä tietoja, taitoja ja vaatimuksia esimiesaseman vakiinnuttaminen vaatii. Työn tutkimuskysymyksinä olivat, millaisia haasteita asiantuntijatehtävistä esimiestehtäviin siirretty henkilö kohtaa, ja mitä tietoja, taitoja, vahvuuksia ja vaatimuksia aseman vakiinnuttaminen vaatii. Työn teoria on hyvin linjassa kerätyn aineiston kanssa, joten tutkimuksesta voidaan johtaa luotettavia johtopäätöksiä, perustuen kyseiseen teoriaan ja koottuun aineistoon.

Haastattelun tuloksista heijastui haastattelun kokeneempien esimiesten asiantuntijuuden tärkeyden korostus. Asiaosaaminen on vahva tapa aloittaa esimiehenä toimiminen. Johtamisesta ja esimiehenä toimimisesta ei uudella esimiehellä ole juurikaan kokemusta, mutta asiantuntijatehtävistä hänellä on väistämättä paljon osaamista. Tuon osaamisen hyödyntäminen esimiestehtävän alkuvaiheessa on tärkeää. Osaaminen ja tietotaito kasvattavat luottamusta esimieheen. Oikeat neuvot, käskyt ja päätökset kasvattavat uuden esimiehen itseluottamusta.



Tunneällyn tärkeys oli keskeisin havainto haastattelun tuloksissa. Ihmisten tunnetilojen havainnoiminen ja konfliktien ennalta ehkäiseminen nousi koko tutkimuksen suurimmaksi teemaksi. Nykyisessä työelämässä ihmisten johtaminen on todella tärkeää. Ihmistä ei voi johtaa tehokkaasti ottamatta huomioon hänen tunteitaan. Tunnejohtamisen puute työpaikalla voi ilmetä pahimmassa tapauksessa avaintyöntekijöiden työpaikan vaihdoksena. Aineettomat asiat ovat nykypäivänä todella tärkeitä aineellisen palkitsemisen ohella. Esimiehen tunneälyosaaminen kasvattaa yhteishenkeä työpaikalla. Etenkin talouden taantumien ja taloudellisesti vaikeiden aikojen vallitessa ihmisten huomiointi on erittäin tärkeää. Yleinen ilmapiiri on taloudellisesti vaikeina aikoina väistämättä alhaisempi kuin kovan nousukauden aikana. Näin ollen esimiehen rooli korostuu kannustajana ja kuuntelijana.

Johtopäätöksenä voidaan teorian ja haastatteluiden pohjalta tehdä se, että asiantuntija-tehtävistä esimiestehtäviin siirretyn henkilön ei tarvitse olla valmis johtaja. Avoimuus uutta tehtävää kohtaan ja jatkuva halu oppia ja kehittyä ovat avainasemassa. Asiantuntijan siirtäminen esimiestehtäviin tämän tutkimuksen perusteella aiheutti enemmän positiivisia kuin negatiivisia vaikutuksia. Hyvä yhteishenki työpaikalla säilyi hyvänä uuden esimiehen siirtyessä tehtäviinsä. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että esimies on jo valmiiksi tuttu henkilö ja näin ollen lähestyttävämpi kuin kokonaan uusi henkilö. Uusi esimies tuntee jo valmiiksi uudet alaisensa ja tietää jo ennalta, millaisia persoonia hänen johdettavanaan on, ja mitkä ovat hänen alaisensa heikkoudet ja vahvuudet. Henkilöstön ennalta tunteminen helpottaa uuden esimiehen tehtävää. Uuden esimiehen ei tarvitse käyttää suurta osaa ajasta alaisiin tutustumiseen, vaan hän voi keskittyä muihin asioihin.

Jatkuva oppiminen ja kehittyminen ovat avainasioita esimiestyössä. Esimiesasemaan siirrettäessä ei tarvitse olla valmiiksi hyvä johtaja. Halulla kehittyä on suuri merkitys esimiehenä kehittämisessä. Oma toimintaa on pystyttävä arvioimaan analyttisesti. Kieltävä toimintatapa ei voi taata kehitystä. Esimiehenä kehittyminen vaatii aikaa ja kärsivällisyyttä. Pettymyksiä ja vaikeita tilanteita tulee esimiestyössä eteen jatkuvasti. Niistä ei saa lannistua, vaan niistä on otettava opiksi. Todellinen kokemus määräytyy vaikeasti käsiteltävien tilanteiden kautta.

Yksi esimiehen tärkeimmistä työkaluista on ulosanti. Ulosanti tarkoittaa esimiehen tapaa kommunikoida ja reagoida asioihin. Esimiehen on pystyttävä käsittelemään asiat niiden vaatimalla tavalla. Työpaineiden ja stressin tulisi näkyä mahdollisimman vähän

esimiehen ulosannissa. Rauhallisuus, selkeys ja rehellisyys ovat tärkeitä ominaisuuksia esimiehen ulosannissa. Esimiehen toiminnan on oltava samalla tavalla ymmärrettävää kaikille. Erilaiset ihmiset saattavat tulkita asioita eri tavalla. Esimiehen tulee pyrkiä siihen, että kaikki ymmärtävät hänen antamansa viestit samalla tavalla.

Palautteen antamisen ja palautteen vastaanottamisen osaaminen on osana jokapäiväistä esimiestyötä. Palautteen antamista tulee opiskella ja kehittää. Kaikille henkilöille ei voi antaa samanlaista palautetta samalla tavalla, koska ihmiset ovat yksilöitä. Palautteen tulee olla yksilöllistä, sillä vasta silloin se voi olla kehittävä. Palautetta tulee osata ottaa vastaan. Huonoa ja negatiivista palautetta tulee väistämättä, mutta palautteesta on aina pyrittävä etsimään jotain positiivista. Negatiivinen palaute tarkoittaa usein sitä, että toiminnassa on jotain kehitettävää. Palautteen negatiiviseen sävyyn ei saa jäädä liiaksi kiinni, vaan on suunnattava ajatukset kehitettäviin alueisiin. Se että ei koskaan saa kielteistä palautetta, on hälyttävämpää, kuin se, että saisi sitä tasaisin väliajoin.

Johtamalla johtamaan lähteminen ei kannata. Tämä tarkoittaa sitä, että johtamisen pitää olla väline asioiden toteuttamiseen ja päämäärien saavuttamiseen eikä itsetarkoitus. Esimies ei voi johtaa ilman tarkoitusta ja päämäärää. Tämän vuoksi esimiehen toiminnan taustalla tulee aina olla yrityksen arvot ja strategia. Esimies on työnantajan eikä itsensä edustaja. Esimiehen on pystyttävä olemaan johtaja. Alaisten luottamusta ei voi saavuttaa tekemättä päätöksiä ja kantamatta vastuuta. Alaisten luottamuksen voittaminen on todella suuri osa aseman vakiinnuttamista. Esimiehen on kannettava vastuu päätöksistään. Moni henkilö pystyy toimimaan johtajana silloin, kun asiat menevät hienosti ja hyvin. Todellinen johtajuus mitataan silloin, kun asiat ovat todella huonosti. Mitä vaikeammista tilanteista esimies selviää, sitä enemmän hän kehittyy johtajana.

Opinnäytetyö prosessina oli hyvin monitahoinen. Ajallisesti prosessi kesti yhdeksän kuukautta, mutta täydellä teholla sen parissa työskenteleminen vei noin kolme kuukautta. Suurimpana haasteena prosessissa oli työn tavoitteen määrittäminen. Oli todella hankala löytää selkeä tutkimuksen kohde. Olin aluksi valinnut todella laajan aihealueen opinnäytetyöhöni, ja sen vaihteellinen selkeyttäminen ja kiteyttäminen oli haastavaa. Haasteena oli myös se, että tein toiminnallista opinnäytetyötä suuren osan ajasta, ennen kuin työ muuttui tutkimukselliseksi opinnäytetyöksi. Jo kirjoitetun materiaalin sain hyödynnettyä suurilta osilta, mutta ajatusten siirtäminen toiminnallisesta tuotoksesta tutkimukseen vei aikaa. Sama päti oikeastaan koko opinnäytetyöprosessiin. Itse teke-

minen sujui todella vauhdikkaasti, mutta sen sisäistäminen, mitä ja miten tehdään, vei aikaa. Haastatteluiden tekeminen ja niiden purkaminen oli ehdottomasti työn mukavin ja paras työvaihe. Sain haastatteluista hyvät tulokset, joita oli helppo analysoida. Ihmiset, joita haastattelin, olivat mukavia ja asiantuntevia. Ajallisesti työn haastatteluvaihe kesti todella vähän aikaa, ja näin jälkikäteen se olisi voinut olla suuremmassa roolissa verrattuna siihen, kuinka paljon aikaa koko opinnäytetyön tekemiseen käytin.

Opinnäytetyön tekeminen ei ollut minulle helppoa. Opinnäytetyöprosessin kokonaiskuvan ymmärtäminen vaati minulta paljon, ja se vei paljon aikaa. Kasvoin aidosti opinnäytetyöprosessin aikana ihmisenä. Projektina opinnäytetyö on haastava, ja pettymyksiä ja takapakkeja tulee väistämättä. Niistä täytyy päästä yli, eikä muutoksiin pidä suhteutua kielteisesti.

Lopputuloksena työni on mielestäni hyvä kokonaisuus. Sain teoriavaiheessa katettua laajan aihealueen hyvin ja löysin olennaiset asiat työni kannalta. Haastatteluista ja teoriasta tulleen tiedon määrä on linjassa ja ne liittyvät oleellisesti toisiinsa, niin kuin kuuluukin. Haastatteluista oli helppoa määrittää keskeiset tulokset, koska haastateltavien vastauksista pystyi selkeästi löytämään yhteneväisyyksiä. Johtopäätökset haastatteluiden ja teorian pohjalta ovat mielestäni selkeitä ja hyödyllisiä.

Neuvoina opinnäytetyötä aloittavalle henkilölle kertoisin koko prosessin kulun alusta loppuun asti vaihe vaiheelta ja painottaisin kärsivällisyyttä ja uusiin tilanteisiin mukautumiskykyä. Mitä nopeammin opinnäytetyön tekijä saa liitettyä kehitettävät asiat omaan toimintaansa, sitä nopeammin koko prosessi etenee.

## Lähteet

- Ahonen, Sirkka & Saari, Seppo & Syrjälä, Leena & Syrjäläinen, Eija 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapa. 1.– 3. painos. Kirjayhtymä, Helsinki.
- Alasuutari, Pentti 1993. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uudistettu painos 2011. Vastapaino, Tampere.
- Deeprise, Donna 2007. How to recognize and reward employees. 150 ways to inspire peak performance. Second edition. American Management Association, USA.
- Dressler, Gary 2009. A Framework for Human Resource Management. Fifth edition. Pearson Education International, USA.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino, Tampere.
- Haastateltava A, 2012. Apulaisravintolapäällikkö. Yritys X, Helsinki. Haastattelu 7.10.2012.
- Haastateltava B, 2012. HR-koordinaattori. Yritys X, Vantaa. Haastattelu 9.10.2012.
- Haastateltava C, 2012. Henkilöstöpäällikkö. Yritys X, Vantaa. Haastattelu 16.10.2012.
- Haastateltava D, 2012. Kaupallinen johtaja. Yritys X, Vantaa. Haastattelu 18.10.2012.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino, Helsinki.
- Jabe, Marjatta & Häkkinen, Helena 2010. Uusi uljas johtaminen. Arvoja, innostusta, hyvinvointia. Talentum.
- Juuti, Pauli & Luoma, Mikko 2009. Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksien ja postmodernin ajan haasteisiin? Otava, Helsinki.
- Järvinen, Pekka 1998. Esimiestyö ongelmatilanteissa. 3. painos. WSOY, Helsinki.
- Järvinen, Pekka 2001. Onnistu esimiehenä. 5. painos. WSOY, Helsinki
- Kärkkäinen, Merja 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälteenä. Edita, Helsinki.
- Laakso, Leena 2012. Esimieheksi? Ei kiitos, sanovat nuoret. Kauppalehti 11.7.2012. [Http://www.kauppalehti.fi/etusivu/esimieheksi+ei+kiitos,+sanovat+nuoret/20120721312](http://www.kauppalehti.fi/etusivu/esimieheksi+ei+kiitos,+sanovat+nuoret/20120721312) 1. Luettu 10.9.2012
- Lahtiluoma, Sami & Silander, Merja-Leena & Turunen, Raimo & Wiman, Sirkka 2008. Uuden esimiehen opas. Kirjapaja, Helsinki.
- Lönqvist, Jouko 2005. Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Kohti parempaa ihmisten johtamista. Edita, Helsinki.

Nevanperä, Tiina 2011. Tutkimus- ja kehitystyö. Luento. Metropolia Ammattikorkeakoulu, Vantaa.

Otala, Leenamajja 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOYpro, Helsinki.

Rantamäki, Tomi & Kauhanen, Juhani & Kolari, Anu 2006. Onnistu palkitsemisessa. WSOYpro, Helsinki.

Salminen, Jari 2006. Uuden esimiehen kirja. Talentum, Helsinki.

Suutarinen, Marjaana & Vesterinen, Pirkko-Liisa 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Otava

Sydänmaanlakka, Pentti 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Talentum, Hämeenlinna.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55

## Haastattelukaavake

**Lassi Kinnarinen**                      **Haastattelukaavake**                      **26.9.2012**

lassi.kinnarinen@metropolia.fi  
Metropolia Ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Laadullinen tutkimus

Ikä:                      <--25                       26–34                       34–49                       50 -->

Tehtävänimike:

Toimiala:

1.  
Miten päädyit ensimmäiseen esimiestehtävääsi?

Mikä se oli?

Millainen se oli?

2.  
Millaisia reaktioita esimiesasemasi synnytti työyhteisössä ensimmäisessä esimiestehtävässasi?

3.  
Millaisia haasteita, ongelmia, konflikteja ensimmäisessä esimiestehtävässasi koit?

Mitkä nostaisit haastavimmiksi asioiksi ensimmäisessä esimiestehtävässä?

4.  
Kuinka hyvin pystyit vakiinnuttamaan asemasi ensimmäisessä esimiestehtävässä?

Mitä tietoja, taitoja, vahvuuksia ja vaatimuksia aseman vakiinnuttaminen vaati?

5.  
Millaisia ohjeita antaisit ensimmäiseen esimiestehtävään astuvalle henkilölle? Perustelut.