

jamk.fi

Uuden esimiehen kompastuskiviä

Esimiesten kokemuksia esimiestyön haasteista

Tiina Ylönen

Opinnäytetyö
Marraskuu 2014

Liiketalous
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t) Ylönen, Tiina	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 20.11.2014
	Sivumäärä 37	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: (x)
Työn nimi Uuden esimiehen kompastuskiviä Esimiesten kokemuksia esimiestyön haasteista		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Heli-Riikka Immonen		
Toimeksiantaja(t) -		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia johtajuutta seuraavista näkökulmista: millainen on hyvä johtaja, mitä esimiestyö on ja millaisia asioita uuden, kokemattoman esimiehen pitäisi ottaa huomioon alaisesta esimieheksi siirtyessään. Tutkimusongelmana oli: millaisia haasteita uusi esimies kohtaa.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluilla, joka keskittyi uuden esimiehen haasteisiin. Tutkimukseen haastateltiin viittä esimiestä eri aloilta ympäri Suomea. Haastatellut esimiehet voitiin työkokemuksen perusteella jakaa kokeneisiin ja vasta-alkajiin. Yksi haastateltavista ei enää toimi esimiestehtävissä. Haastattelut tehtiin lokakuun 2014 aikana yksilöhaastatteluina joko puhelimitse tai henkilökohtaisesti paikan päällä haastatellen.</p> <p>Tutkimuksessa esimiestyön olemuksesta selkeimmin esille nousi vastuu. Esimies on vastuussa monista erilaisista asioista ja on viime kädessä se henkilö, joka ottaa vastuun kaikesta. Hyvää esimiestä pidettiin tutkimuksessa vuorovaikutustaitoisena, opastavana ja ohjaavana, ammattitaitoisena, eteenpäin pyrkivänä ja huumorintajuksena. Tutkimuksen keskeisimmiksi haasteiksi muutoksessa alaisesta esimieheksi olivat uskottavuusongelma sekä esimiesroolin sisäistäminen, molemmien puolisen kunnioituksen saaminen, uusien taitojen opettelu ja rutiinien luominen sekä delegointi ja ajanhallinta.</p> <p>Tämän tutkimuksen puitteissa voidaan todeta esimiestyön ylipäättään olevan haastavaa. Hyvä esimies määritellään monenlaisin kriteerein, työtehtävät ovat vaativia ja varsinkin uusi esimies kohtaa useita erilaisia haasteita alasta riippumatta. Vaikka uusi esimies kohtaa haasteita heti esimies uransa alussa, täytyy muistaa, että haasteet jatkuvat pitkän uraa. Esimies ei ole koskaan täysin valmis, vaan kehittymisen pitäisi olla jatkuvaa.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Esimiestyö, johtajuus		
Muut tiedot		



Author(s) Ylönen, Tiina	Type of publication Bachelor's thesis	Date 20.11.2014
	Number of pages 37	Language of publication: Finnish
Permission for web publication: (x)		
Title of publication Stumpling blocks of a new supervisor Supervisors' experiences of the challenges of leadership		
Degree programme Business Administration		
Tutor(s) Heli-Riikka Immonen		
Assigned by -		
Abstract <p>The thesis studied leadership from the perspective of a new leader: What kinds of challenges does a new leader face. What is a good leader like, what does it mean that you have subordinates and what should a new manager take into consideration were the topics studied in literature section.</p> <p>The research method was a qualitative theme interview. Five Finnish managers representing different fields were interviewed. Some of them had had subordinates a long time, some had started quite recently. Interviews took place in October 2014 either by phone or face-to-face.</p> <p>The results showed that leaders face quite similar challenges regardless of the field they work in. The challenges will not vanish as a leader gains more experience because many of the most challenging issues rise from the relationships. Being a good leader also requires long term self-development and continuous self-reflection.</p>		
Keywords/tags (subjects) leadership, leader		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Johdanto	2
2	Esimiestyö	3
2.1	Johtaminen.....	6
2.2	Esimiestyön vastuut.....	7
2.3	Esimiestyön tehtävät.....	8
3	Hyvä esimies	11
3.1	Hyvän esimiehen ominaisuuksia	11
3.2	Hyvän johtamistyylin vaatimuksia	15
4	Alaisesta esimieheksi	16
4.1	Mikä muuttuu esimieheksi valinnan jälkeen?	16
4.2	Vinkit uuden esimiehen ensimmäisille 100 päivälle	19
5	Tutkimuksen toteuttaminen	21
5.1	Laadullinen tutkimus	21
5.2	Teemahaastattelu	21
5.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	22
6	Tutkimustulokset	23
6.1	Esimiestyö	24
6.2	Hyvä esimies.....	24
6.3	Muutos alaisesta esimieheksi.....	25
6.4	Haastateltujen vinkit uusille esimiehille.....	30
7	Pohdinta	31
	Lähteet	35
 LITTEET		
	Liite 1. Teemahaastattelukysymykset	37
 KUVIOT		
	Kuvio 1. Asia- ja ihmisjohtamisen erot Pentikäisen mukaan.....	7

1 Johdanto

”Elämässä voi saavuttaa mitä tahansa, kunhan ei välitä siitä, kuka saa kehut.”

Harry S. Truman

Tämän opinnäytetyö aihealueena on johtaminen. Johtajuutta tarkastellaan siitä näkökulmasta, millainen on hyvä esimies, mitä esimiestyö on ja mitä uuden, kokemattoman esimiehen kannattaisi ottaa huomioon muuttuessaan alaisesta esimieheksi. Aiheen valinta perustuu omiin mielenkiinnon kohteisiin sekä tavoitteisiin elämässä. Tavoitteena on toimia esimiehenä jossain vaiheessa työuraani, joten koen tämän aiheen tukevan omaa kasvuani ja ammattitaitoani.

Opinnäytetyössä paneudutaan ensisijaisesti seuraaviin teemoihin: mitä haasteita uusi esimies kohtaa, millainen on hyvä esimies ja millaisia ominaisuuksia esimiestyö vaatii. Opinnäytetyön tutkimusaineisto koostuu haastatteluista. Haastateltavat ovat eri alojen esimiehiä, ja haastattelut tehtiin joko puhelimitse tai henkilökohtaisesti paikan päällä haastatellen. Haastateltavien otos on viisi henkilöä, ja haastattelukysymysten teemat harkittiin tarkoin, jotta haastatteluissa käyty keskustelu ohjautuisi nimenomaan tämän tutkimuksen kannalta kiinnostaviin esimiestyön osa-alueisiin.

Johtajuudesta on tehty paljon tutkimuksia, ja erilaista materiaalia aiheesta löytyy todella paljon. Aihe on rajattu edellä mainitulla tavalla, jotta tutkimus ei paisuisi liian laajaksi. Tutkimuksessa huomio kiinnittyy esimiesten työuran ensimmäisiin askeliin ja sen haasteisiin. Kiinnostavaa oli tarkastella, millainen prosessi muuttaa alaisen esimieheksi, koska useimmiten ennen esimiesasemaan siirtymistä työskennellään muissa tehtävissä, ja jo tässä vaiheessa muodostuu käsityksiä ja asenteita hyvästä esimiestyöstä ja itsestä esimiehenä. Yrittäessäni syventyä tähän prosessiin kirjallisuuden kautta, kiinnitin kuitenkin huomiota kirjallisuuden vähyyteen ja empiirisen tutkimuksen suoranaiseen puuttumiseen.

Tutkimusongelma:

Millaisia haasteita uusi esimies kohtaa?

Tutkimuskysymykset ovat:

Mitä esimiestyö on?

Millaisia piirteitä ja ominaisuuksia hyvään esimieheen liitetään?

Kaikki esimiehet eivät ole syystä tai toisesta sisäistäneet rooliaan esimiehenä. Tällä tutkimuksella pureudutaan kokemattoman esimiehen haasteisiin ja tuodaan niitä esille. Tavoitteena on luoda yhdenlainen näkökulma siihen, mitä esimieheksi valinta tarkoittaa. Mikäli työ avulla on mahdollista käytännössä välttää edes yhden huonon esimiehen valinta tehtävään, on tutkimuksessa onnistuttu.

2 Esimiestyö

Johtaa voi vain, jos joku seuraa (Eräsalo 2008, 116).

Johtamisen tehtävä on yrityksen toiminnan ja henkilöstön ohjaaminen siten, että yritys pääsee päämääriinsä ja tavoitteisiinsa. On huomattava, että johtaja yksin ei tee tulosta, vaan hän tarvitsee alaisensa mukaan, jotta tuloksia syntyy. Johtajan tehtävä on pitää langat käsissä ja ohjata toimintaa oikeaan suuntaan, kohti yhteisiä tavoitteita. (Eräsalo 2008, 116.) Myös Järvinen (2001, 13 -15) on sitä mieltä, että johtajan tehtävä on yksinkertaisesti johtaa. Hänen mielestään johtajiksi ei synnytä, vaan johtajuutta voi oppia. Silloin kysymys on siitä, haluaako oppia ja kehittyä. Näin ollen olennaiseksi kysymykseksi nousee, haluaako henkilö oikeasti johtaa ja olla johtaja ja onko hän ymmärtänyt, mitä johtajuus tuo tullessaan. (Järvinen 2001, 14 -15.)

Eräsalon (2008, 117) mukaan johtajuutta voi kehittää. Esimiehen ihmiskäsitys on johtajuuden perusta. Tämä tarkoittaa sitä, mitä hän ajattelee muista ihmisistä ja millaisina heitä pitää ja miten arvioi heidän toimintaansa. Esimies-alaissuhde perustuu siihen,

millaisena esimies näkee alaisensa ja millaisen merkityksen heille antaa. Suhtautuminen alaisiin on suorassa yhteydessä siihen, millaisena esimies näkee itsensä, esimerkiksi ahkerana, osaavana vai laiskana. Mikäli esimies ei luota alaisiinsa ja on heitä kohtaan epäileväinen, hyvä pohja esimies-alaisuuteelle on olematon ja näin ollen vaikuttaa varmasti myös tuloksiin. Asiakaspalvelualueilla tällainen asetelma näkyy herkästi asiakkaille saakka. Jokaisen esimiehen kuuluisikin ostata arvioida omaa käyttäytymistään ja ohjata toimintaansa tietoisesti näiden pohjalta. (Eräsalo 2008, 116 - 117.)

Moni ei välttämättä ole tullut ajatelleeksi, mitä tapahtuu tai mitä tarkoittaa, kun valinta esimieheksi osuu kohdalle. Uudet haasteet kutsuvat samalla, kun kiireessä ei välttämättä ole aikaa paneutua uuden tehtävän vaatimukseen. Ensimmäisten kuukausien aikana uuden esimiehen on pystyttävä todistamaan itsensä lisäksi myös henkilökunnalle, että on oikea henkilö oikeassa paikassa ja tietää, mitä toimenkuvaan kuuluu. (Salmi- nen 2006, 19 -21.) Myös Kontkasen ja Makkosen (2008) teoksessa tulee ilmi, että tuoreen johtajan into uutta työtä kohtaan saattaa sumentaa sitä tosiasiaa, ettei hän mahdollisesti ole miettinyt loppuun asti, onko itsestä tehtävään vai ei. Onko vain kiva olla johtaja ilman, että itselle on kirkastunut johtajan rooli ja tehtävät kyseisessä yrityksessä. Kirjoittajien mielestä on syytä tutustua yrityksen taustojen lisäksi myös henkilöstöön sekä hallintoon etukäteen, jotta saa kokonaisvaikutelman siitä, millaiseen paikkaan ja työtehtäviin on menossa. Tämä selvitystyö osoittaa uuden esimiehen motivaatiota uutta työtä kohtaan sekä vastuullista toimintaa. (Mts. 15 -16.)

Esimieheksi valinnan jälkeen saatetaan jäädä harhailemaan ajatuksiin, miksi ja millä kriteereillä on tehtävään tullut valituksi kaikkien hakijoiden joukosta. Näin usein itse tarkoitus saattaa jäädä hämärän peittoon: uusi esimies on valittu tehtävään yleensä uudistamisen ja kehittämisen toivossa, ratkaisemaan ongelmia ja tekemään tuloksia. Nämä ovat esimiehen tehtäviä. On hyvä muistaa myös oma rooli suhteessa alaisiin, sillä nyt itsensä lisäksi on osattava huolehtia alaisista. Usein rooli ja tehtävät jäävätkin alkuun kirkastumatta sekä kirkastamatta uudelle esimiehelle. Uuden esimiehen on syytä harkita oma-aloitteisesti, miten saa kirkastettua johtamistyönsä itselleen. Kynä ja paperi voivat olla tässä mainiona apuna. Mikäli ylempi johto ei automaattisesti selvännä tehtäviä, rooleja ja tavoitteita, niitä on hyvä kysyä. Merkittävää on myös muis-

taa, että esimiestyöskentely ei automaattisesti tarkoita työtuntien lisääntymistä. (Salminen 2006, 19 -21.)

Esimieheksi valinta voi aiheuttaa aluksi hämmennystä. Pelko siitä, miten tehtävästään selviää ja miten pysyy ajan tasalla asioissa, voi olla kova. Onkin hyvä ymmärtää, että esimiestyö ei ole vain lisä entiseen työhön, vaan se vaatii aivan uudenlaista ammattitaitoa. On hyvä hahmottaa jo heti alkuun, että on osattava osittain luopua entisistä työtehtävistä. (Salminen 2006, 21 -23.) Esimiehen kuuluu tietää alaistensa työtehtävät. Tässä piilee kuitenkin myös vaara, että johtaja sortuu suorittavaan työhön enemmän kuin johtamiseen. (Järvinen 2001, 14 -15.) Esimiehen tehtävä on kuitenkin olla esimies, ja suurin haaste koostuu kuitenkin ihmisten johtamisesta. Esimiehen ei tarvitse eikä pidäkään osata kaikkia asioita paremmin kuin alaiset. Esimiehen on osattava johtaa toimintaa, näyttää suunta ja reagoida, jos jotain hälyttävää tapahtuu. (Salminen 2006, 21 -23.)

Esimiehen, joka haluaa onnistua tehtävässään, on Järvisen (2001, 15) mukaan kysyttävä itseltään:

- *Olenko ylipäättään kiinnostunut ihmisten johtamisesta?*
- *Haluanko johtaa ihmisiä yrityksen asettamia tavoitteita kohti?*
- *Arvostanko johtamistyötä ja ymmärränkö sen tärkeyden?*
- *Koenko tärkeäksi tukea ihmisten ja koko työyhteisön kehittymistä ja onnistumista työssään?*
- *Olenko valmis aktiivisesti paneutumaan erilaisiin henkilöstön ja työpaikan ongelma- ja konfliktitilanteisiin?*
- *Tahdonko oppia ja kehittyä johtamistaidoissa?*

Esimiestehtävänsä aloittelevalle voi olla vaikeaa löytää heti alkuun luontevaa ja omaa tyyliä ja tapaa toteuttaa johtajuutta. Rooliaan etsiessä voi ajautua vähättelemään asemaansa ja yrittää vältellä johtajuuden parrasvaloja tai vastaavasti olla enemmän johtaja kuin onkaan. Näin ollen useissa organisaatioissa olisi hyvä, että esimies pääsisi nopeasti esimieskoulutukseen tai hänelle olisi osoittaa henkilökohtainen valmentaja, jonka avulla uusi esimies voisi tutkia ja etsiä itselleen sopivinta tapaa toimia esimiestyössä kokeneen ammattilaisen kanssa. (Järvinen 2011, 149.)

Jokaisen yrityksen työntekijän on hahmotettava organisaation tavoitteet, työn kokonaisuus sekä se, miksi työtä organisaatiossa tehdään. Uudelle esimiehellä näiden ymmärtäminen on erityisen tärkeää. Esimiehen tehtävänä on myös muuttaa alaisilleen yrityksen strategia ymmärrettäväksi, oman työpaikan arkipäivän kieleksi. Näin ollen työntekijät voivat kertoa omia näkemyksiään ja kehitysehdotuksiaan, kun strategia on muutettu selkeämmin ymmärrettäväksi. (Lahtiluoma, Silander, Turunen & Wiman 2008, 21 -24.)

Uudelle esimiehelle perehdyttäminen on kunnan arvoista. Perehtymisjakso on jokaisen työntekijän oikeus ja velvollisuus, esimiehenkin, ja siihen kannattaa varata aikaa. Hyvin tehty perehdytys tuo moninkertaisesti perehdytykseen käytetyn ajan takaisin tehokkaampana työntekijänä, kun kaikki työntekijät tietävät, mitä tehdä ja miten. (Mts. 21 -24.)

2.1 Johtaminen

Esimiehenä oleminen jakautuu kahteen tehtäväalueeseen: asiajohtamiseen sekä ihmisten johtamiseen. Asiajohtaminen keskittyy järjestelmiin ja koviin faktoihin, kun taas ihmisten johtaminen pehmeään ihmisten ohjaamiseen ja kehittämiseen. Asiajohtamisen tärkein elementti on työnjohtaminen. (Pentikäinen 2009, 13 -14.) Kuviossassa 1 esitellään asia- ja ihmisjohtamisen erot Pentikäisen (2009) mukaan.

Kuvio 1. Asia- ja ihmisjohtamisen erot Pentikäisen mukaan

(2009, 14).

Asiajohtaminen	Ihmisjohtaminen
työnjohtaminen	alaisten vahvuuksien ja kehityskohteiden analysointi
tavoitteiden asettaminen ja toteutumamittaaminen	henkilöstön koulutus ja valmentaminen
henkilö- ja tehtäväjärjestelyt	motivaatiotekijöistä huolehtiminen
työnopastus	kannustejärjestelmät
työohjeet	ryhmätilanteiden johtaminen
työsuojelu	kehityskeskustelut
työtuntien seuranta ja hyväksyminen	palautteen antaminen
palkkatietojen tarkistus	palkitseminen
tarviketilaukset	ristiriitojen selvittäminen
laskujen tarkistus ja hyväksyminen	
raportointi	

2.2 Esimiestyön vastuut

Esimies on vastuussa tiimistään heti ensi hetkistä lähtien. Se, että on saanut valtaa, on samalla tuonut myös vastuuta. Viime kädessä esimies on se, joka vastaa tiukan paikan tullen kaikesta ja tämä nostaa esimiehen ongelmanratkaisutaidon tärkeäksi ominaisuudeksi. Onneksi ongelmia ei tarvitse välttämättä ratkoa yksin, vaan esimieskin voi kääntyä oman esimiehensä ja muiden alan ammattilaisten puoleen. Vastuusiin kuuluvat myös lakisääteiset vastuut, esimerkiksi työsuojeluun liittyvät lait, jotka on hyvä selvittää heti alussa. Esimiehen on hyvä olla perillä vastuistaan ja samalla tietoinen siitä, miten esim. onnettomuuden sattuessa täytyy toimia. Tämä luo luottamusta henkilö-

kunnan keskuudessa, kun he näkevät, että esimies huolehtii heistä aidosti. (Pentikäinen 2009, 18.)

Esimiehellä on myös osittainen vastuu henkilökuntansa jaksamisesta ja hyvinvoinnista. Nykyisin painotetaan tehokkuutta ja pitkiä päiviä, joten työtaakka voi koitua joillekin raskasteeksi. Esimiehen on siis pystyttävä jakamaan tehtävät tasaisesti eikä kuormittaa yksilöitä liikaa. On osattava lukea merkkejä jaksamisesta ja on hyvä muistaa, että ihmiset jaksavat eri lailla. (Pentikäinen 2009, 19.) Johdatko mielelläsi -teos toteaa myös, että nykyisin esimiehen on pidettävä huoli alaistensa kaikenlaisesta hyvinvoinnista. Eri sukupolvet ja erilaisilla motiiveilla sekä työmoraalilla varustetut henkilöt pitäisi saada kiinnostumaan tavoitteellisesta työnteosta. Tämä kaikki pitäisi vielä tapahtua niin, että jokainen viihtyisi työssään ja huolehtisi omasta elpymisestään ja jaksamisestaan. (Järvinen 2013.)

Työuupumuksen tavoin tärkeää on puuttua heti työpaikkakiusaamiseen, mikäli tällaista havaitsee. Vaaditaan herkkää korvaa siihen, että esimies huomaa, milloin leikkimielinen kiusoittelu muuttuu piinaavaksi häirinnäksi ja kiusaamiseksi. Myös tässä on yksilöllisiä eroja, miten kukakin kiusoittelun ottaa. Esimiehen epäsuoraa vaikutusta alaisiinsa ei myöskään pidä väheksyä. Se, miten esimies kohtelee alaisiaan, heijastuu pitkälti alaisten kautta eteenpäin. Samalla tavalla myös positiivisuus kuin negatiivisuuskin heijastuvat työajan ulkopuolelle. On hyvä pohtia esimiehenä, haluaako jakaa ympäristöönsä negatiivisia vai positiivisia fiiliksiä. Nämä kertaantuvat, siirtyvät eteenpäin ja molemmissa tapauksissa vaikuttavat varmasti myös työntekoon. (Pentikäinen 2009, 19.)

2.3 Esimiestyön tehtävät

”Uuden esimiehen opas” -teoksen mukaan esimies on (Lahtiluoma, Silander, Turunen & Wiman 2008, 8-13):

- ❖ kuuntelija
- ❖ vaikuttaja

- ❖ kehittäjä
- ❖ luottohenkilö
- ❖ osaamisen tunnistaja
- ❖ mahdollistaja
- ❖ oman työnsä merkityksen tunnistaja
- ❖ tiedon välittäjä
- ❖ organisoija
- ❖ palautteen antaja sekä vastaanottaja.

Esimiehen työnkuvaan olennaisena osana kuuluu kuunteleminen. Mikäli esimies aikoo pysyä tilanteen tasalla, hänen täytyy kuunnella alaisiaan ja olla aidosti läsnä. Kuunnellessaan sekä alaisiaan että ylempää johtoa, esimies saa tärkeää tietoa työyhteisön asioista, eikä tätä tietoa ole mahdollisuutta saada mistään muualta. Yhdistämällä näitä saamia tietoja, hän voi rakentaa omia esimiestaitojaan sekä kehittää hyviä työkäytänteitä työpaikalleen. Yleisesti ottaen voidaan sanoa esimiestehtävän toteutuvan vuorovaikutuksen kautta. (Lahtiluoma, Silander, Turunen & Wiman 2008, 8 -10.)

Esimiehen täytyy ymmärtää jo heti perehdyttämisvaiheessa organisaation arvot, visiot ja strategiat, jotta hän voi toimia vaikuttajana ja ohjata toimintaa oikeaan suuntaan esimerkiksi muutostilanteessa. Myös lyhyen ja pitkän tähtäimen suunnitelmat on tärkeä tiedostaa. On hyvä ymmärtää, keitä asiakkaita organisaatio palvelee ja mitkä asiakas- ja henkilöstöryhmät ovat esimiehen toimintaympäristölle tärkeitä. Tästä syystä esimiehen pitää tietää alaisiaan enemmän, olla selkeä käsitystä omasta työtehtävästään ja esimiesroolistaan. Onnistumisen edellytyksenä onkin, että esimies uskoo itse omiin mahdollisuuksiinsa vaikuttaa uuden roolin myötä ja luottaa omaan tapansa toimia. Vastaan tulee varmasti mitä moninaisempia tilanteita, joissa uskoa vaikuttamisen mahdollisuuteen testataan. (Mts. 10 -11.) Esimiehenä arjessa -verkkokirja painottaa oikeiden asioiden tekemistä oikeaan aikaan. Esimiehen tavoitteena ja tehtävänä on johdattaa alaisensa ja näin ollen työyhteisönsä parhaaseen mahdolliseen suoritukseen ja tulokseen. Mikäli esimies ei ole hahmottanut organisaation tavoitteita, tuloksiin johtaminen on vaikeaa. Onkin tärkeä selventää esimiehen perustehtävä, jotta sen hoitaminen ei jää taka-alalle ja muiden tehtävien jalkoihin. (Aarnikoivu 2008, 34.)

Esimiehen on toimittava organisaation toimintamallien kehittäjänä, sillä se kuuluu esimiestyöhön olennaisena osana. Tämä vaatii esimiehen tuntemusta omasta henkilöstöstään ja heidän osaamisestaan. Esimiehen on tunnistettava jokaisen työntekijän rooli ja ohjattava toimintaa siihen suuntaan, että tavoitteisiin päästään. On olennaista hahmottaa jokaisen pelipaikka ja tehtävä yrityksessä. Oma esimerkki sekä innostunut ja motivoiva ote tarttuvat helposti myös alaisiin. (Lahtiluoma, Silander, Turunen & Wiman 2008, 10.)

Esimiehen on oltava luotettava: henkilöstön on pystyttävä luottamaan omaan esimieheensä. Mikäli luottamus ei toimi, esimies ei saa tarvittavaa tietoa henkilöstöltä eikä myöskään auktoriteettia, jotta voisi oikeasti johtaa alaisiaan. Luottamuskysymys toimii myös vastavuoroisesti: esimiehen on oikeus olettaa, että alaiset toimivat luottamuksen arvoisesti. Molemminpuolinen luottamus luo työyhteisöön hyvää henkeä ja vaikuttaa olennaisesti myös tapaan tehdä töitä ja saavuttaa tuloksia. (Mts. 11.)

Esimiehen on osattava tunnistaa omaa osaamisensa ja auttaa myös henkilöstöä oman osaamisen tunnistamisessa. Tähän oivana apuvälineenä ovat esimerkiksi kehityskeskustelut. Sen jälkeen, kun esimies on tunnistanut oman osaamisensa, hänen on helppo määritellä, millaista osaamista hän alaisiltaan kaipaa. Tärkeintä on huomata, että esimiehen ei tarvitse olla valmis esimiesosaamistaidoiltaan pystyäkseen toimimaan esimiehenä. Oleellista on vilpittömän halu kehittää omaa esimiestyötään. Oleellista on myös oman työn merkityksen tunnistaminen. On ymmärrettävä, mihin suurempaan kokonaisuuteen työtehtävät liittyvät ja miten arkipäivän työtehtävät liittyvät organisaation strategiaan. Työmotivaatiota lisää, kun ymmärtää, mihin suurempaan kokonaisuuteen oma työpanos liittyy. (Mts. 11 -12.)

Esimies on mahdollistaja, hän saa etuoikeutetusti ensikäden tietoa ylhäältä päin ja kantaa vastuun toiminnasta ja tehdyistä päätöksistä. Esimiehen täytyy punnita ja harkita muutokset tarkoin, koska ne ovat aina osa organisaatiokokonaisuutta. Samalla esimies toimii tiedon välittäjän roolissa. Tiedonvälitys liittyy kaikkeen kommunikointiin, ei pelkästään arkipäivän asioihin. Tähän kuuluvat niin kehityskeskustelut, kokoukset, talouden seuranta kuin visioon ja arvoihin liittyvät dokumentitkin. Muun muassa nämä kaikki toimivat suunnannäyttäjinä työtehtävien toteutuksessa matkalla

kohti tavoitteita. Alaiset eivät voi saada näitä tietoja muualta kuin esimieheltään. Onkin esimiehen tehtävä varmistaa, että tieto on kaikkien saatavilla. (Lahtiluoma, Silander, Turunen & Wiman 2008, 12.)

Organisoijana esimiehen vastuulla on hallita ajankäyttö. Päivittäiset rutiinit on saatava toimimaan, ja samalla täytyy olla valmis antamaan tarvittaessa kiireistä aikaa myös alaisille. Näin ollen esimiehen on osattava erottaa tärkeät ja vähemmän tärkeät asiat toisistaan, mistä johtuen hän on myös valintojen tekijä. (Mts. 13.)

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen kuuluvat esimiehen tehtäviin ja vastuualueeseen. Palautteen kautta on mahdollista saada tietoa henkilöstön osaamisesta ja töiden sujuvuudesta. Esimiehen on osattava muotoilla itse antamansa palaute siihen muotoon, että hän pystyy kehittämään sekä yksittäistä henkilöä että koko työyhteisöä ketään kuitenkaan loukkaamatta. Palautteen antoa ei pidä vähätellä, sillä myönteisen palautteen tiedetään nostavan työmotivaatiota, lisäävän innovatiivista työtettä ja halua kehittää omaa osaamistaan sekä parantavan työntekijöiden omaa luottamusta ammattitaitoihinsa. (Mts. 13.)

3 Hyvä esimies

3.1 Hyvän esimiehen ominaisuuksia

Hyvälle esimiehelle ei ole yhtä muottia, jonka läpi kaikki esimiehet voitaisiin valita. Hyvän johtajan tekee se, että hän saavuttaa omalla tyylillään tuloksia. Kaikki eivät saavuta näitä tuloksia saman kaavan kautta. Esimiestoiminnassa kannattaa olla oma itsensä, sillä teeskentely paistaa helposti läpi, ja samalla tavoin aitouskin tunnistetaan. Onnistuneeseen esimiestoimintaan vaikuttaa suuresti se, miten olemme oppineet asioita jo lapsena hoitamaan. Mikäli on aina mennyt sieltä, mistä aita on matalin, ei välttämättä luonnostaan ole oppinut esimiestaitoja. Näitä taitoja pystyy kyllä opettelemaan vanhempanakin, mikäli on halua ja kiinnostusta. (Salminen 2006, 166 -167.)

Esimiehenä kehittymistä ajateltaessa on hyvä erottaa esimiehen persoonallisuus ja esimiestehtävien suorittaminen toisistaan. On totta, että persoonallisuuden muuttaminen on vaikeaa. Se ei kuitenkaan ole järkevä eikä perusteltu syy esimiestehtävien laiminlyömiselle. Esimiestyön perustaitoihin kuuluvat tavoitteellisuus ja määrätietoisuus. On pystyttävä tekemään päätöksiä ja osattava kertoa ajatuksensa muille. Henkilöstöä on osattava ja etenkin uskallettava johtaa. Esimies ei pysty hoitamaan tehtäviään kunnialla ilman näitä taitoja. Esimiesuralla jokainen on kokematon, mutta halu oppia ja kriittisyys itsetutkisteluun puuttuvat esimiehiltä, jotka eivät kehity asemansa mukaisesti. (Salminen 2006, 167.)

Esimiehen rooli muodostuu ja kehittyy sitä mukaa, kuinka hyvin esimies tunnistaa ja ymmärtää eri puolilta häneen kohdistuvat odotukset. Myös se vaikuttaa, miten esimies kohtaa odotuksia ja vastaa niihin. Esimies oppii parhaiten itselleen luontevat toimintamallit, joten rooli kehittyy myös esimiehen persoonallisuuden varaan. Hyvä esimies pystyy toimimaan tilanteessa kuin tilanteessa tarkoituksenmukaisesti ja ohjaamaan toimintaa kulloisenkin tilanteen vaatimalla tavalla. Hänellä on vahva ammattidentiteetti, minkä vuoksi hän pystyy vastaamaan erilaisiin odotuksiin ja uskoo mahdollisuuksiinsa vaikuttaa. Hän tietää roolinsa eikä pidä sitä vaikeana tai liian vaativana. Vahva esimies luottaa alaisiinsa, heidän kykyihinsä suoriutua töistä ja näin ollen luo omalla olemuksellaan vakautta ympärilleen. Hyvä esimies ohjaa ja tukee alaisiaan tarpeen mukaan ja jakaa valtaansa, mutta ei koskaan kiellä lopullista vastuutaan. Hyvä esimies suosii ryhmäpäätöksiä, antaa paljon palautetta ja toivoo sitä itselleenkin. (Eräsalonen 2008, 117 -118.)

Järvinen (2011, 144 -148) ottaa esille esimiestoiminnan neljä keskeisintä aihetta, jotka esimiehen pitäisi tiedostaa ja ottaa käyttöön:

❖ **Esimerkillisyys**

Johtaja on yrityksen kävelevä esimerkki siitä, miten talossa toimitaan. Arvot, määräykset ja ohjeet koskevat esimiehestä alaiseen saakka kaikkia. Mikäli esimies ei toimi arvojen mukaan, ei hän voi sitä odottaa tai vaatia alaisiltaan. Tämä on niin kutsuttua arvojohtamista. Näin ollen johtajan täytyy sietää myös se, että hänen toimiaan ja

tekemisiään seurataan tiukasti, melkeinpä suurennuslasin takaa. (Järvinen 2011, 144 - 148.)

❖ **Ammatillisuus**

Esimies toimii ammatillisesti ja edustaa yrityksen olemassa olon tarkoitusta. Hän vastaa siitä, että johtamansa yksikkö toimii tavoitteiden, laatuvaatimusten sekä ohjeiden mukaisesti. Esimiehen tarkoitus on viedä käytäntöön johdon päätökset ja strategiat. Ammatillinen asenne ja käyttäytyminen erottavat esimiehen selvimmin työpaikan muista rooleista. Useimmiten esimiehen on pidettävä omat tunteensa ja mielipiteensä omana tietonaan ajatellen työpaikan parasta. Tämä vaatii esimieheltä mm. todellisuuden- ja suhteellisuudentajua, jotta hän pystyy arvioimaan tosiasiat ja ottamaan ne huomioon päätöksenteossa sekä päivittäisessä toiminnassa. Epäammattimaisuus näkyy esimiehen toiminnassa, mikäli hän ei pysty pitkäjänteisesti johtamaan yritysten tavoitteiden mukaisesti sekä vastustamaan yllykkeitä itsestään tai johdettavista. Suurimmat epäonnistumiset tapahtuvat, kun esimiehet toimivat lyhytnäköisesti omien etujen ja mielitekojensa pohjalta. Ammatillisuuden puute näkyy myös silloin, kun esimies arvostelee johtoa tai ei pysty edustamaan sellaisia päätöksiä, joista alaiset eivät pidä. Tällaisessa tapauksessa esimies ei tiedosta rooliaan esimiehenä tai huonon itsetunnon vuoksi ei kestä johdolta kritiikkiä, jota esimiehenä toimiva sanansaattaja saattaa saada. Mikäli alaiset käyttäytyvät riittävän uhmakkaasti tai hyökkäävästi esimiestään kohtaan, saattaa ammatillinen ote livetä joiltakin esimiehiltä. Esimiehen onkin hyvä tiedostaa, että alaiset löytävät esimiehen persoonasta helposti ne heikot kohdat, joita tarvittaessa käyttävät hyväkseen. (Mts. 144-148.)

❖ **Oikeudenmukaisuus**

Oikeudenmukaisuus kuuluu olennaisesti esimiehen ammatilliseen käyttäytymiseen. Hänen täytyy pystyä ylittämään työntekijöihin kohdistuvat sympatit ja antipatit, jotta voi työskennellä tasapuolisesti kaikki kohtaan, mitä alaiset odottavat. Selkeät pelisäännöt ja ohjeet helpottavat oikeudenmukaisuuden toteutumista. Lisäksi henkilöstö kannattaa arvioida ja palkita läpinäkyvien kriteerien nojalla. Mikäli esimies rakentaisi ympärilleen suosikkien hovin, se vaarantaisi esimiehen luotettavuuden, aiheuttaisi katkeruutta ja pahimmassa tapauksessa hajottaisi työmoraaalin. Esimiehen oikeudenmukaisuus onkin itsekkyyden ja mielivallan vastakohta. (Mts. 144-148.)

❖ Aitous

Aitous vaatimus kohdistuu esimiehen persoonaan. On hyvin tärkeää, että esimies uskaltaa olla oma itsensä ja johtaa omalla, persoonallisella tyyllillään. Tämä vaatii johtajalta rohkeutta olla oma itsensä, luottaa auktoriteettiinsa ja tapaansa johtaa. Aitous vaatii esimieheltä sen, että hän on sinut itsensä kanssa – niin heikkouksien kuin vahvuuksienkin kanssa. Aito esimies tuntuu alaisista vilpittömältä ja herättää luottamusta. Asioiminen aidon esimiehen kanssa koetaan välittömäksi, mutkattomaksi ja helpoksi. (Mts. 144 -148.)

Teoksessaan ”Mitä tekisin toisin? Jälkiviisautta johtajille” Kontkanen ja Makkonen (2008) peräänkuuluttavat myös oman tyylistä johtajuutta. Johtajan on uskallettava olla oma itsensä ja persoonansa sekä sinut itsensä kanssa. Hyvä itsetunto on olennainen osa johtamista, jotta uskaltaa seisoa päätöksiensä ja toimintatapojensa takana. Huonona johtajuutena pidetään kuitenkin sitä, että ”valta nousee hattuun”. Johtamista kontrollointina pitävät henkilöt sekä henkilökuntaa kyttäävät esimiehet eivät näe johtamista olosuhteiden luomisena, joissa töitä ja tuloksia olisi mukava tehdä. (Kontkanen & Makkonen 2008, 166 -167.)

Rämö (2013, 54) taas vertaa teoksessaan hyvää johtajuutta lapsen kasvattamiseen. Hän kokee, että malli on kaikkien tiedostettavissa ja jopa selkäytimessä. Rämön (2013, 55) helposti ymmärrettävä johtamisen malli:

- ❖ käytä aikaa
- ❖ ole tasapuolinen
- ❖ tee yhdessä asioita
- ❖ mieti asioita yhdessä
- ❖ juttele kaikesta mahdollisesta
- ❖ sovi asiat suullisesti
- ❖ et tarvitse laatujärjestelmää
- ❖ tue kaikessa
- ❖ näytä tunteet
- ❖ aseta rajoja
- ❖ arvosta, mitä ikinä he tekevät.

Rämö pitää tätä mallia aivan luonnollisena. Lapsiin käytetty aika ja energia eivät mene koskaan hukkaan, ja näin ollen yritystä ja johtamista voisi ajatella omana lapsenaan. (Rämö 2013, 54 -57.) ”Aito läsnäolo, kuuntelu, perustelut ja kommunikointi ilman kuppikuntia on arkipäivää.” (Rämö 2013,57).

3.2 Hyvän johtamistyylin vaatimuksia

Tutkimusten perusteella on vaikea määritellä, mitkä persoonallisuuden piirteet erottavat hyvät esimiehet huonoista, sillä niin ristiriitaisia tutkimustulokset ovat. Hyvän esimiehen ominaisuuksia on etsitty myös johtamistyylin takaa. Esimiehen persoonallisuus ei ole sama kuin johtamistyyli. Johtamistyyli on näkyvää käyttäytymistä, johon oletettavasti myös persoona vaikuttaa. Yleistäen voidaan ajatella, että johtamistyyliä voi muuttaa ja johtamista voi oppia, kun taas persoonallisuuden muuttaminen on huomattavasti syvällisempi ja vaativampi prosessi. Pitkäaikaisen seurannan perusteella voidaan todeta, että esimiehen on tärkeää panostaa sekä tehtävien hoitoon, että ihmissuhteisiin. Hyvä esimies, joka saa aikaan tuloksia, hallitsee yleensä molemmat. (Kasslin-Pottier 2009, 115 -116.)

Viime-aikaisissa tutkimuksissa ei ole löydetty persoonallisuuspiirteistä selitystä hyvään johtamiseen, ja niinpä on keskitytty etsimään vastausta muista persoonallisuuden piirteistä. Henkilökohtaiset ominaisuudet ja henkinen kasvu ovat nousseet esille. Varsinaista tutkimustyötä näiden vaikutuksesta esimiestyöhön ei ole. (Mts. 116.)

Hyviä johtajia on kautta aikojen pidetty karismaattisina. Karismaattinen johtaja on yleensä hyvä innostamaan ja vetoamaan toisten tunteisiin. He ovat hyvin itsevarmoja, uskovat omaan asiaansa ja ovat vallanhaluisia. Karismaattiset johtajat saavat yksilöt toimimaan innokkaasti tahtonsa mukaisesti. Tässä piilee vaara, että he luottavat liikaa yksilöihin ja manipuloivat ihmisiä. Karismaattisen johtajan taakse voi myös kätkeytyä vallanhaluinen narsisti, jonka tavoitteena on vain toisten hyväksikäyttö. (Mts. 117 - 118.)

Hyvä johtamistyyli käsittää sen, että esimies ymmärtää, mistä asioista johtaminen koostuu. Se on aina yhdistelmä henkilöjohtamista, ryhmäjohtamista sekä asioiden johtamista. Jos jokin näistä osa-alueista puuttuu, ei voida puhua hyvästä johtamisesta. Tuloksiin pääseminen kärsii, samoin johtajan uskottavuus. (Kuusela 2013.)

Hyvää johtajuutta voi myös ajatella ilmiönä, joka tapahtuu vuorovaikutuksena ympäristön ja muiden ihmisten kanssa. Tässä tapauksessa tehokas johtajuus riippuu siitä, kuinka hyvin johtaja osaa mukauttaa käyttäytymisensä tilanteen mukaan. Sopivat keinot ja uskallus toimia löytyy, mikäli esimies uskoo itseensä. Tunne siitä, että pystyy toimimaan esimiehenä, vaikuttamaan päätöksentekokykyyn, tahdonvoimaan, tavoitteellisuuteen sekä herkkyyteen vuorovaikutustilanteissa. Hyvä itsetuntoa ja käsitystä omasta pystyvyydestä ei pidä Kasslin-Pottierin (2009, 119) mukaan sekoittaa toisiinsa. Hänen mielestään itsetunto on yleinen ja tilanteesta riippumaton käsitys pärjäämisestä ja hyvydestä, kun taas esimiespystyvyydellä tarkoitetaan uskoa omiin kykyihin johtaa ja olla esimiesasemassa. Tutkimusten mukaan esimiespystyvyys ennustaa paremmin tehokasta johtamista kuin itsetunto. Ongelmatilanteissa esimiespystyvyys nousee suureen rooliin. Tämän ominaisuuden omaavat esimiehet ovat valmiimpia ratkaisemaan eteen tulevia ongelmia. Pystyvät esimiehet eivät myöskään koe ahdistusta hankalista esimiestilanteista ja ongelmista. Pystyvät esimiehet kokevat myös, että he voivat vaikuttaa asioihin ja uskovat työpaikkansa sekä organisaation asioihin. Esimiehen pystyvyys vaikuttaa myös olennaisesti alaisten suorituksiin ja motivaatioon. Hän pystyy kehittämään työyhteisöön voittoisan ilmapiirin ja yhteen hiilen puhaltamisen hengen. (Kasslin-Pottier 2009, 118 -121.)

4 Alaisesta esimieheksi

4.1 Mikä muuttuu esimieheksi valinnan jälkeen?

Esimiehen on osattava ottaa uusi tehtävänsä haltuunsa. Enää ei voi miettiä pelkästään entisiä tehtäviä tai työnkuvia, vaan on osattava ajatella asioita paljon laajemmin. Mi-

käli päällimmäisenä ajatuksena koko ajan pyörii, mitä ennen teki tai missä ennen oli hyvä ja kaipaa niitä tehtäviä, on ehkä syytä miettiä, onko minusta sittenkään johtajaksi. Usein voi käydä myös niin, että esimies itse on roolinsa ja tehtävänsä sisäistänyt, mutta alaiset eivät huomaa tai halua ymmärtää eroa. Tämä näkyy varsinkin silloin, kun esimies nousee tehtäväänsä organisaation sisältä. Mikäli esimieheltä odotetaan samaa työpanosta käytännön tehtäviin kuin ennenkin, se on epärealistinen toive. Esimiestyölle ja johtamiselle on annettava aikaa - esimiehelle maksetaan johtamisesta. Valitettavan usein tällä kohtaa, epärealististen odotusten keskellä, esimiehet ratkaisevat tilanteen tekemällä ylitöitä ja uuvuttavat itsensä. (Lahtiluoma, Silander, Turunen & Wiman 2008, 17 -19.) Myös Kauppalehden Johtamisen käsikirja verkkomateriaali toteaa, että johtaminen on haastavaa työtä ja sille on varattava aikaa. Esimiestyö ei onnistu, mikäli entisiä työtehtäviä jatketaan samaan malliin, eikä niistä mistään luovuta. Johtamisen käsikirjan käytännön henkilöstö johtaminen -osio (2014) antaa uudelle esimiehelle kolme vinkkiä:

- ❖ Hahmota kokonaisuus ja perehdy siihen, selvitä motiivit ja ymmärrä oma työtilanteesi.
- ❖ Selvitä työlainsäädännön, liiketoiminnan ja henkilöstön kannalta työnantajan rooli.
- ❖ Opi esimiestyön haasteista ja onnistumisista.

Alaisesta esimieheksi noustuaan uuden esimiehen onkin hyvä tehdä heti aluksi ”pesäero” entisiin työkavereihinsa. Muutos hyväksytään varmasti helpommin, kun esimies ottaa paikkansa esimiehenä ja näin ollen edustaa myös alaisiaan. Esimiehen rooli on taituroida alaisten ja työnantajan välissä, ja hänen pitää osata edustaa molempia. Hyvä nyrkkisääntö voisi olla, että edusta aina sitä osapuolta, joka ei ole tilanteessa läsnä. (Mossboda ym. 2008, 45 -46.)

Vaikka esimies on alaisena ollessaan ollut kuinka hyvä ja vaikkapa alansa paras työntekijä, on hyvä muistaa, että esimiestyö vaatii kouluttautumista. On sekä esimiehen että alaisen etu, mikäli esimies saa uuteen tehtäväänsä koulutuksen. Parasta olisi, mikäli esimiehen on mahdollista saada vielä mentori talon ulkopuolelta, jonka kanssa voi vaihtaa ajatuksia huolettomasti ja luottamuksella. Esimiehen työ voi olla usein hyvin yksinäistä, ja niinpä vertaistuki on arvokasta. (Mts. 46.) Myös Hiltunen (2012) pe-

räänkuuluttaa esimiehen vastuuta itsensä kouluttamisesta ja asioihin perehtymisestä. Alaisten silmissä ei näytä hyvältä, mikäli esimies tekee asioita, joita ei oikeasti osaa, samalla hän menettää uskottavuutensa alaistensa silmissä. Kaikkia asioita esimiehenkään ei tarvitse osata, mutta on osattava myöntää, mitä ei osaa. (Hiltunen 2012.)

On esimiehen vastuulla selvittää ja vaatiakin tietää, mitkä ovat omat vastuut ja valtuudet. Vastuuta saatetaan antaa paljon, mutta valtuuksia ei kuitenkaan samassa suhteessa, jotta vastuiden hoitaminen olisi helpompaa. Lähtökohtaisesti on hyvä selvittää, mitä omalta toiminnalta odotetaan ja ovatko odotukset realistisia. (Lahtiluoma, Silander, Turunen & Wiman 2008, 46 -47.)

Jokainen esimies on persoona ja hoitaa tehtäviään oman persoonansa mukaan. On hyvä, että esimies tiedostaa omat heikkoutensa ja vahvuutensa, joten hän voi näin ollen kehittää omaa johtajuuttaan. Oma johtamistapa selviää hyvin usein käytännön kautta, ja käytännön työssä sitä on mahdollista myös kehittää. (Mts. 47.) *Johtajuus ansaitaan, esimiestehtävään sen sijaan nimetään (Mts. 47).*

Esimiestyön myötä tehtävät monipuolistuvat, esimiehellä on mahdollisuus vaikuttaa asioihin ja hän voi käyttää kekseliäisyytään sekä luovuuttaan työn hoitamisessa. Esimies kuulee paljon asioita ensimmäisenä ja on näin ollen asioiden keskiössä. Tämä on positiivista, mutta voi myös muuttua negatiiviseksi, sillä esimies vastaa siitä, että työt hoituvat. Tilanteessa, jossa kaikki ei mene suunnitelmien mukaan, esimies on se, jonka puoleen käännytään ensimmäisenä, ja hän on myös se henkilö, joka vastaa tilanteesta viime kädessä. (Mts., 18.)

Jotta esimies voi toimia johtajana ja ottaa oman roolinsa johtajana, hän tarvitsee alaisen, työtovereiden ja muiden hyväksynnän. Tämä tarkoittaa lähinnä sitä, että he suosivat uuden esimiehen alaisuuteen ja työtoveruuteen. Vastaavasti onnistuminen esimiestyössä vaatii halua ottaa annettu asema ja rooli vastaan – halua johtaa, olla esillä ja ottaa vastuuta. (Mts. 31 -32.)

Usein puhutaan uuden esimiehen etsikkoajasta. Uudella johtajalla on sata päivää eli kolme kuukautta aikaa lunastaa paikkansa uutena johtajana. Ensivaikutelma on tärkeä

ja alussa luodaankin pohja vuorovaikutukselle. On tärkeää olla ensimmäisten viikkojen aikana näkyvillä, saatavilla ja kuunnella alaisia, mikäli heillä on asiaa. Usein uudelle esimiehelle kerrotaan heti omia mietteitä ja odotuksia. Aluksi uudessa paikassa huomaa herkemmin asioita, mihin muut ovat jo sokaistuneet. On hyvä kysyä ja kyseenalaistaakin toimintatapoja. Myös fuusio- tai muutoshankeilmoituksen jälkeen uudella johtajalla on kolme kuukautta aikaa saada näkyvää toimintaa. Mikäli mitään ei tapahdu, ihmiset eivät usko asian toteutumiseen ja menetettyä sitoutumista on vaikea saada takaisin. (Lahtiluoma ym. 2008, 30 -33.)

4.2 Vinkit uuden esimiehen ensimmäisille 100 päivälle

Lahtiluoma, Silander, Turunen ja Wiman (2008, 33 -35) ovat koonneet seuraavat vinkit uudelle esimiehelle kirjassaan Uuden esimiehen opas:

1. Irrottaudu henkisesti vanhasta tehtävästä, roolista sekä organisaatiosta.

Oman talon sisältä noustaessa esimieheksi, on hyvä pitää mielessä uusi rooli nimenomaan esimiehenä. Uuteen paikkaan tultaessa ei kannata verrata uutta ja vanhaa paikkaa koko ajan keskenään.

2. Kuuntele ensin ja puhu vasta sitten.

Älä jää jumiin omaan työhuoneeseen vaan mene alaisten keskuuteen ja kysele aidosti heidän työstään ja kiinnostuksestaan työtä kohtaan.

3. Opettele tuntemaan organisaation kulttuuria.

Tunnista aivan käytännön asioita: mistä puhutaan ja miten, miten päätökset tehdään, mikä on pukeutumiskoodi, onko kahvitaukoja.

4. Peilaa omia havaintoja uudesta organisaatiosta eri ihmisten kanssa.

Käy keskusteluja ja vertaa, ovatko muut saamaa mieltä havainnoistasi.

5. Neuvottele oman esimiehesi kanssa.

On hyvä luoda avoin ja toimiva suhde myös omaan esimieheen. Heti aluksi on hyvä käydä läpi keskustelu odotuksista ja tilanteesta.

6. Selvitä itsellesi yksikkösi ja organisaatiosi perustehtävät.

Miksi yksikkö on olemassa? Mikä sen tehtävä ja merkitys on ajatellen koko organisaation tehtävää?

7. Pyri tekemään joitakin päätöksiä jo ihan alkuvaiheessa.

Tämä antaa uutta voimaa jatkoa ajatellen sekä lisää luottamusta itseäsi kohtaan.

8. Rakenna tiimiäsi.

Täytyykö uudessa tilanteessa muuttaa tiimin työnjakoa tai kokoonpanoa? Ovatko tehtävät jakautuneet tasan ja tulevatko tehtävät hoidettua? Näiden asioiden saaminen järjestykseen luo mitä todennäköisimmin arvostusta ja tukea paikan ottamista uutena esimiehenä.

9. Pyri luomaan työtäsi tukevia verkostoja.

Tehtävän hoidon kannalta on oleellista luoda verkostoja niin organisaation sisällä kuin ulkopuolellakin.

10. Pyri tasapainoon oppimisen ja tekemisen välillä.

Voi olla vaikea hahmottaa, paljonko on järkevää käyttää aikaa kuunteluun, opiskeluun ja perehtymiseen ja kuinka paljon alkaa tehdä päätöksiä esimiehenä. Nämä riippuvat paljon tilanteesta, mutta pyri tasapainoon.

11. Opettele tuntemaan organisaation sidosryhmiä, tuotteita, asiakkaita ja toimittajia.

Paras perehtyminen tapahtuu varmasti kentällä vierailemalla eri toimipaikoissa.

12. Aseta tavoitteita ja kerro ne yhteisessä kokouksessa.

Ääneen sanottu ja julkisesti esitetty asia sitoo ja tekee siitä yhteisen.

Ensimmäisen kolmen kuukauden aikana ei ehdi oppia kaikkea, mutta se on hyvä alku. Joskus koko esimiehen ensimmäistä vuotta voidaan pitää ”kuherruskuukautena”.
(Lahtiluoma ym. 2008, 33 -35.)

5 Tutkimuksen toteuttaminen

5.1 Laadullinen tutkimus

Tutkimuksen voi toteuttaa joko määrällisenä eli kvantitatiivisena tai laadullisena eli kvalitatiivisena. Kvalitatiiviseen tutkimukseen haastatellaan hyvin usein valittuja, tiettyjä henkilöitä, kun taas kvantitatiivisen tutkimuksen haastattelut perustuvat satunnaisotantaan. Kvalitatiivisen tutkimuksen kysymysten muoto on avoin tai teemallinen. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa kysymykset ovat hyvin tarkkoja ja ne esitetään aina samassa järjestyksessä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei ole kriittisiä pisteitä ja tulkinta jakautuu koko tutkimusprosessin ajalle. Tutkimuksen aineiston totuudellisuudella ei ole merkitystä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa taas on kriittisiä pisteitä, joiden jälkeen ei voi palata aikaisempiin vaiheisiin. Aineistoa havainnollistetaan numeraalisesti, ja aineiston totuudellisuus on hyvin olennaista. (Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot 2014.)

Tähän tutkimukseen valittiin kvalitatiivinen tutkimusote, koska halusin tutkia esimiesten omia kokemuksia ja näkemyksiä esimiestyöstä ja siihen siirtymisestä. Tähän tarkoitukseen kvalitatiivinen tutkimusote sopi hyvin, koska haastateltavat oli helppo valita eri alojen esimiehistä ja teemalliset kysymykset antoivat mahdollisuuden haastateltavien omien näkemysten jakamiseen. Lisäksi lopputuloksen kannalta oli tärkeää, että tutkimuksen tulkintaa oli mahdollista tehdä koko tutkimusprosessin ajan.

5.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelua voidaan kuvata keskusteluksi, jolle on etukäteen päätetty tarkoitus. Kysymyksiä ei rajata tarkasti, vaan kysymyksille asetetaan teemat, joiden mukaan haastattelu etenee. Teemahaastattelun etuna voidaan pitää sitä, että kerättävä aineisto perustuu aitoon, haastateltavan kokemukseen. Haasteena on se, että haastateltava voi

alkaa johdatella haastattelun kulkua liikaa. Silloin vastaukset voivat olla hyvinkin erilaisia ja tutkijan on vaikea analysivaiheessa tehdä johtopäätöksiä. (Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot 2014.)

Tässä tutkimuksessa tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua ja haastatteluteemat olivat:

- ❖ Esimiestyö
- ❖ Hyvä esimies
- ❖ Muutos alaisesta esimieheksi

Suurin huomio ja keskittyminen kohdistettiin nimenomaan osioon ”muutos alaisesta esimieheksi”. (Liite 1.)

5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tarkka kuvaus tutkimuksen kulusta. Tutkimuksen kulku pitäisi kertoa selkeästi ja totuudenmukaisesti. Tarkka vaiheittainen dokumentointi sekä ratkaisujen ja päätelmien perustelu yksityiskohtaisesti lisää luotettavuutta. Haastattelututkimuksissa tulisi kertoa olosuhteista sekä paikoista, joissa aineisto on kerätty, haastatteluihin käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät, virhetulkinnat sekä tutkimuksen tekijän oma henkilökohtainen arvio. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 232 -233.)

Mikäli tutkija haastattelee ja litteroi aineiston itse, on hyvin tärkeää, että litterointi tapahtuu mahdollisimman lähellä haastattelua. Litterointi olisi hyvä aloittaa jo samana päivänä, kun haastattelu on tehty. Tällä tavoin haastattelun laatu säilyy hyvänä ja virheiden mahdollisuus pienenee. Haastattelupäiväkirjan tavoite on laittaa ylös kehitettäviä asioita. Haastattelujen lopuksi haastateltavilta kannattaa kysyä, onko heillä vielä jotain lisättävää tai kysyttävää. Tämän tavoitteena on myös parantaa työn laatua ja luotettavuutta. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 184 -185.)

Tämän tutkimuksen haastattelut toteutettiin lokakuun 2014 aikana, ja ne nauhoitettiin. Haastattelut litteroitiin yleiskielellisesti mahdollisuuksien mukaan heti haastattelujen jälkeen. Jokainen haastateltava haastateltiin erikseen joko paikan päällä henkilökohtaisesti tai puhelimen välityksellä. Mahdollisimman tarkkaan tulokseen pääsyä varten litteroinnin apuna käytettiin haastattelunauhoja. Jokaiselta haastateltavalta kysyttiin haastattelun lopuksi, olisiko heillä vielä jotain sanottavaa tai kysyttävää haastatteluun liittyen. Haastattelut pyrittiin tekemään rauhallisissa paikoissa mahdollisimman vähillä häiriötekijöillä. Samalla periaatteella valittiin puhelinhaastattelujen soittoajankohdat. Haastattelujen kestot vaihtelivat kolmesta kymmenestä minuutista tuntiin. Aineistoa kertyi kahdesta sivusta viiteen sivuun haastateltavasta riippuen. Haastattelut nimettiin tutkimuksen analysointia ja raportointia varten A, B, C, D, E.

Tähän tutkimukseen osallistujat toimivat tai ovat toimineet erilaisissa esimiestehtävissä eri aloilla. Alun perin tutkimuksen tarkoituksena oli haastatella pelkästään ravintola-alan esimiehiä. Halusin tutkia myös sen, tulisiko suuria eroavaisuuksia eri alojen esimiesten vastausten perusteella vai löytyisikö sieltä yhteneväisyyksiä. Tutkimukseen on haastateltu viittä esimiestä seuraavilta aloilta ympäri Suomea: hotelli- ja ravintola-ala, kaupallinen ala, finanssiala sekä hoitoala. Haastateltavien työkokemusvuodet vaihtelivat 10:n ja 14 vuoden välillä. Esimiestyövuodet vaihtelivat enemmän, kahdesta kuuteen vuoteen. Yksi haastatelluista ei enää toimi esimiestehtävissä omasta tahdostaan.

6 Tutkimustulokset

Tutkimuksen tavoitteena oli saada selville, millaisia piirteitä ja ominaisuuksia hyvällä esimiehellä tulisi olla ja mitä esimiestyö ylipäätään on. Tutkimusongelma pureutui pohtimaan, millaisia haasteita uusi, kokematon esimies voi kohdata.

6.1 Esimiestyö

Aineistosta kävi ilmi, että esimiestyö on haastavaa, ja monelle sen työn merkitys voi olla hieman epäselvää, vaikka esimiestehtävän on ottanut vastaan. Tässä tutkimuksessa kävi hyvin ilmi, miten eri tavalla vastaajat kokivat esimiestyön. Yhdelle vastaajalle esimiestyö oli lyhyesti ja ytimekkäästi normaalia työtä lisävastuilla. Vastuu niin alaisista, kuin tulokseen pääsemisestäkin nousi kuitenkin kaikissa vastauksissa selkeästi esille. Työnjohtaminen, motivointi, esikuvana oleminen sekä viestien välittäminen tulivat haastatteluissa ilmi.

Esimies ohjaa, opastaa ja neuvoa eteenpäin – pitää ohjat käsissä.

- Haastateltava D -

6.2 Hyvä esimies

Hyvän esimiehen ominaisuuksista selkeästi hyviä vuorovaikutustaitoja pidettiin tärkeimpänä. Koettiin, että esimies ei voi olla tuppisuu tai vastaavasti diktaattori. Yksinkertaisesti esimiehen on tultava kaikkien kanssa toimeen ja osattava kommunikoida kaikkien kanssa. Hyvistä neuvottelutaidoista eikä avoimuudesta koettu ainakaan olevan haittaa. Hyvä ammattietiikka ja -taito nousivat selkeästi esille. Esimies ei voi vaatia alaisiltaan enempää, kuin mitä itsekään antaa. Silloin esimiehen on osattava tehtävänsä ja oltava esimerkkinä alaisilleen. Lähestulkoon kaikki vastaajat pitivät huumorintajua ja iloisuutta tärkeinä ominaisuuksina. Yhden vastaajan mielestä hyvän esimiehen täytyy olla valoisa persoona, tulevaisuuteen katsoja ja eteenpäin pyrkivä. Eräs toinenkin vastaaja painotti tulevaisuuteen katsomista. Hänen mielestään hyvän esimiehen täytyisi olla innovatiivinen persoona, jolla olisi halua kehittyä ja kehittää sekä toimintaa että itseään. Lyhyesti ja ytimekkäästi yhden vastaajan mielestä hyvän esimiehen ominaisuuksia ovat: ihmisten kanssa toimeentuleva, joustava, jämäkkä, auktoriteettinen, tasapuolinen ja luotettava.

Hyvän esimiehen pitää olla tietyllä tavalla lempeä ja empaattinen. Pitää olla vahva, mutta pehmeä.

- Haastateltava B -

6.3 Muutos alaisesta esimieheksi

Kokemattoman, uuden esimiehen haasteiksi jokainen vastaaja koki uskottavuusongelman ja uuden roolin ottamisen varsinkin silloin, kun esimieheksi nousee omassa organisaatiossa. Jokaisen vastaajan mielestä on paljon vaikeampaa nousta esimieheksi omasta työyhteisöstä kuin tulla ulkopuolelta. Aiemmin luodut tunnesiteet sekä kaveruus entisiin työkavereihin on vastaajien mielestä esimiesaseman myötä hyvä unohtaa heti alkuunsa. Vaikka se voi tuntua vaikealta, on se ainoa oikea tyyli saada uskottavuutta ja pystyä hoitamaan esimiehen vastuulliset tehtävät. Olennaisesti tähän liittyväksi vastaajat kokivat kunnioituksen saamisen. Uuden esimiehen voi olla aluksi vaikea saada kunnioitusta, varsinkin kun aiempaa esimieskokemusta ei löydy. Kunnioituksen saaminen voi olla vaikeaa siitä huolimatta, vaikka esimieskokemusta olisikin takana.

Kun rooli muuttuu, suhde entisiin työkavereihin muuttuu. Enää sinua ei pidetä kaverina, etkä voi kaveerata entiseen malliin tai sitten on kaveerattava kaikkien kanssa. Tämä on suurin ja vaikein haaste.

- Haastateltava C -

Useimmat vastaajat kokivat esimiestehtävien hahmottamisen haasteelliseksi. Uuden esimiehen on ymmärrettävä, että esimies ei voi enää hoitaa perustyötä samalla tavalla kuin ennen, koska esimiestyö vie oman aikansa ja energiansa. Tähän liittyen yksi esimies oli sitä mieltä, että voi kestää jopa vuosia, ennen kuin esimies on osannut luoda jokapäiväiset käytänteet ja huomaa, mikä toimii ja mikä ei. Toisen vastaajan mielestä esimieheksi kasvaminen ei tapahdu hetkessä, vaan se vaatii vuosien työtä. Esimieheksi kasvaminen on hänen mielestään jatkuvaa kasvua ja itsensä kehittämistä. Tämä vas-

taaja esitti myös vahvan näkemyksensä siitä, että koulun penkiltä ei voi suoraan tulla esimieheksi, vaan vaaditaan kokemusta työelämästä ja näkemystä elämästä ylipäätään.

Enemmistön vastaajien mielestä este hyväksi esimieheksi kasvamiselle on selkeästi rajanveto esimiestyön ja alaisten välille. Samasta organisaatiosta esimieheksi noussut esimies ei voi olla samalla tavalla kaveri kuin ennen esimieheksi nimeämistä. Huomiioon otettavaa on, että entiset työkaverit eivät välttämättä edes hyväksy valintaa esimieheksi ja kapinoivat sen vuoksi.

Jos kaveeraa liikaa työntekijöiden kanssa, auktoriteetti loppuu eikä pysty delegoimaan hommia.

- Haastateltava C -

Rivistä esimieheksi nouseminen voi nostaa kapinahenkeä. Enää ei haluta ajatella, että ”yksi meistä onkin nyt yksi nuista”.

- Haastateltava A -

Yksi vastaaja nosti esille esimiehen kyvyn kunnioittaa alaisiaan. Mikäli ei osaa kunnioittaa alaistensa työnpanosta, ei ymmärrä, kuinka paljon he mahdollistavat koko työn suorittamista. Tämän vastaajan mielestä este hyväksi esimieheksi tulemiselle on avoimuuden puute puhuttaessa muutoksista, kannustuksen puute sekä ajatus siitä, ettei pysty hyväksymään uusia ideoita ja kehittämään toimintaa. Vastaaja painotti vielä kovasti hyvän esimiehen olevan oikeasti aito ja läsnä oleva.

Jokaisella vastaajalla oli kokemuksia uusien taitojen opettelusta esimiestehtävän myötä. Luonnollisestikin jokainen oli opetellut erilaisia ohjelmia, järjestelmiä ja käytäntöjä esimiestehtävien myötä. Kolme vastaajaa nosti esille lakien ja asetusten ymmärtämisen. Esimiehenä on vastuussa alaisistaan ja on oleellista tietää, mitkä lait koskevat omaa alaa. Kaikkia lakeja ei tarvitse osata ulkoa, mutta on ymmärrettävä perusasiat sekä tiedettävä, mistä tietoa tarvittaessa hakee. Yksi vastaaja painotti erityisesti työsuojeluun liittyviä asioita. Hänen mielestään esimiehen on ymmärrettävä omat vastuunsa ja velvollisuutensa. Eräs vastaaja painotti jämäkkyyden harjoittelua heti esi-

miestyön alkutaipaleella. Hän oli joutunut opettelemaan jämäkkyyttä, jotta uskalsi sanoa alaisilleen, mitä piti.

On selvítettävä, mistä on vastuussa.

- Haastateltava E -

Piti ymmärtää itsekin, että on oikeus ja velvollisuus sanoa ja neuvoa, vaikka muut osapuolet voisivat siitä loukkaantua.

- Haastateltava A -

Jämäkkyyteen liittyen kaksi vastaajista painotti delegointia. Johtamistaito ja organisoitukyky koettiin myös kullannarvoisiksi taidoiksi. Kokonaisuuksien hahmottaminen nousi vastauksissa myös selkeästi esille. Haastattelujen perusteella esimiehen on osattava hahmottaa isompi kuva ja kokonaisuus. Jokaista osa-aluetta ja tehtävää esimiehen ei tarvitse itse osata, mutta hänen on hahmotettava kokonaisuutena, mitä missäkin yksikössä tapahtuu, jotta hän voi johtaa.

Tieto on haettava itse, jos sitä ei anneta suoraan. Pitää perehtyä toistenkin toimenkuviiin.

- Haastateltava B -

Yksi vastaajista oli opetellut ylipäättään johtamista ja ajanhallintaa. Hänen mielestään ajankäytön suunnittelu on vieläkin haasteellista. On osattava miettiä, mikä asia on kiireellinen ja minkä ehtii hoitaa myöhemminkin ja mihin nämä päätökset sitten vaikuttavat. Sama vastaaja painotti omien sosiaalisten taitojen kehittämistä koko ajan, jotta voi ”hallita joukkojaan” paremmin ja paremmin.

Sosiaalisia taitoja on ylläpidettävä koko ajan. Uuden edessä, kun työporukka muuttuu, on osattava hallita tilannetta – hallittava ja saatava pelaamaan ne yhteen.

- Haastateltava D -

Asenteen muutokseen vastattaessa oli hieman hajontaa haastateltavien vastauksissa. Vastaajista yksi oli selkeästi sitä mieltä, että hänen asenteensa muuttui esimieheksi valinnan jälkeen. Loput vastaajat olivat sitä mieltä, että esimieheksi valinta ei lähtökohtaisesti vaikuttanut asenteisiin.

Asenteenmuutos oli pakollinen. En voinut enää kaveerata työntekijöiden kanssa tai auktoriteettini olisi hävinnyt.

- Haastateltava C -

Toisen vastaajan mielestä hänen asenteensa muuttui kovaksi haluksi saada muutoksia aikaan. Vastaaja oli nähnyt, miten huonolla tolalla asiat olivat, ja hän halusi korjata ne. Muuten vastaaja koki asenteensa olleen kunnossa. Hän myös ymmärsi, että esimieheksi valinnan jälkeen hän oli vastuussa monista asioista, jotka esimiehenä piti nyt hoitaa.

Tuli taistelutahto ja halu korjata epäkohdat.

- Haastateltava D -

Yhden vastaajan yllätti esimiehen tekemä työmäärä. Hän ei ollut aikaisemmin huomannut, miten paljon esimiehen työhön kuuluu sellaisia tehtäviä, jota eivät näy alaisille. Myös viikonloppujen ja juhlapyhien pyhittäminen työlle yllätti, mitä hän ei alaisena ollessaan ollut huomannut.

Piilossa tehtävän työn määrä yllätti täysin. En osannut kuvitella, että ns. oma aika vähenee niin reilusti tai loppuu jopa kokonaan.

- Haastateltava B -

Ammattimaisempi linja nousi myös tutkimuksessa esille. Tämän linjan valinta oli tietoinen, mutta ei niin helppo. Kyseiselle vastaajalle on myös tullut ymmärrystä enemmän lisää, ja hän ei ole enää niin jäykkä ja tiukka mielipiteissään, koska ymmärtää nyt, mitä esimiestyö on ja mitä se vaatii.

Muutos alaisesta esimieheksi kävi suurimmalla osalla vastaajista helposti. Selkeästi vain yksi vastaaja ei kokenut muutosta helpoksi. Hänen mielestään muutokseen suhtautuminen on paljon persoonasta kiinni, ja omalla kohdallaan hän oli sitä mieltä, että hänelle itselleen henkilökohtaisesti esimiestyö ei sovi.

Olen niin sosiaalinen, että haluaisin olla kaikkien kaveri, mikä ei sovi esimiehelle.

- Haastateltava C -

Yhden vastaajan mielestä muutos oli helppo, vaikka se sisälsikin kasvukipuja. Hänen mielestään uusien asioiden ymmärtäminen ja oman toimenkuvan purkaminen auki oli samaan aikaan jännittävää, ahdistavaa ja stressaavaakin. Tunnekuuhu ja stressi kuuluvat kuitenkin prosessiin, ja hänen mukaansa tämän läpikäymisen jälkeen homma vain paranee. Saman vastaajan mielestä on tärkeää, millaisen kuvan itse esimies heti alussa alaisilleen luo. Tämä vaikuttaa suoraan siihen, miten esimies otetaan työhön vastaan.

On oltava vähän lakki kourassa eli nöyrä. Kengän pohjien nuoleskelu ei kuitenkaan ole tarpeellista, sellainen sopiva balanssi olisi löydettävä.

- Haastateltava D -

Loput kolme vastaajaa kokivat muutoksen todella helpoksi. Yhden mielestä muutos oli helppoa, koska itsellä oli intoa ja halua opetella uusia, vaativiakin asioita. Saman vastaajan mielestä on oikein joskus kokea voimattomuuttakin, kun uusia asioita ei ymmärrä eikä osaa.

Into voi korvata aika paljon ammattitaitoa, vaikka välillä lunta tulisikin tupaan.

- Haastateltava E -

6.4 Haastateltujen vinkit uusille esimiehille

Kysyttäessä haastateltavilta vinkkejä uusille esimiehille heillä oli monenlaisia näkemyksiä ja mielipiteitä. Selkeästi esille nousivat omana itsenä oleminen ja persoonan peliin laittaminen. Toinen esille noussut teema oli virheistä oppiminen. Vastaajat painottivat sitä, että kukaan ei ole täydellinen ja että on tärkeää tunnustaa omat virheensä.

Virheistä oppii – me kaikki olemme ihmisiä, esimiehetkin.

- Haastateltava E -

Haastateltava painottivat myös jäämäkkyyttä johtajuudessa. Vastauksissa todettiin, että jäämäkkyuden ja joustavuuden välillä olisi tärkeää löytää tasapaino, se kultainen keskitie. Jämäkkyyteen liitettiin myös se, että esimiehen on pystyttävä seisomaan päätöksensä takana suorin selin, olisi se päätös sitten mikä tahansa.

Johda joukkojasi jäämäkästi, vältä kuitenkin olemasta tiukkapipo.

- Haastateltava A -

Ole nöyrä, mutta älä nöyristele.

- Haastateltava B -

Eräs haastateltava koki tärkeäksi nostaa esille vanhoilta konkareilta opin ottamisen. Hän suositteli oppien ja ideoiden ”varastamista” vanhemmilta kollegoilta, mutta toteusi, että on tärkeää samalla yhdistää ne omiin ajatuksiin ja ideoihin ja viedä asiat käytäntöön asti. Samainen haastateltava suositteli avoimuutta, sopeutuvaisuutta ja muokkauvuutta esimiehille, samalla painottaen kuitenkin rajanvetoa. Järkeä saa ja kannattaa hänen mukaansa käyttää näissä asioissa.

Mitään ei voi koskaan saavuttaa, jos mitään ei yritä.

- Haastateltava D -

Samainen haastateltava nostaa esille esimiehen osaamisen ja jaksamisen. Hänen mukaansa esimiehen on tiedettävä, mitä hänen työnkuvaansa kuuluu ja mitä häneltä odotetaan. Haastateltava myös totesi, että mikäli esimies ei jaksu työssään tai työtaakka tuntuu liian suurelta, on olennaista osata pyytää apua ajoissa.

Ota selvää, mitä esimieheltä vaaditaan.

- Haastateltava D -

Pidä huoli, että jaksat ja saat tarvittaessa apua ja tukea

- Haastateltava D -

7 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön ja tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitä esimiestyö on, millaisia ominaisuuksia hyvällä esimiehellä pitäisi olla ja mitkä ovat uuden, aloittelevan esimiehen haasteet. Tutkimusosuuden pääpaino oli nimenomaan uuden, kokemattoman esimiehen haasteissa. Teoriaosuudessa käytettiin johtamisen kirjoja, jotka nivoutuivat yhteen teemahaastattelujen vastauksien kanssa.

Koska kysymyksessä oli haastattelututkimus, jonka otos on suhteellisen pieni, ei tuloksia voida yleistää, kuten ei yleensääkään kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Tästä huolimatta oli mielenkiintoista huomata, kuinka samankaltaisia vastauksia haastateltavat antoivat ja kuinka hyvin ne nivoutuivat teorian kanssa yhteen. Mielenkiintoista sekä osin yllättävääkin oli huomata, että huolimatta siitä, että haastateltavat esimiehet olivat pääsääntöisesti eri aloilta, heillä kuitenkin oli ollut tai on edelleen hyvin samanlaisia haasteita ja ajatuksia esimiestyöstä. Tämän tutkimuksen puitteissa voitaneenkin todeta, että esimiestyössä ovat aina olemassa samat perusasiat haasteineen, oli kyse sitten mistä alasta tahansa.

Tutkimuskysymykset tässä tutkimuksessa olivat: *Mitä esimiestyö on? ja Millaisia piirteitä ja ominaisuuksia hyvään esimieheen liitetään?* Tähän tutkimukseen osallistuneet esimiehet painottivat esimiestyössä vastuuta tuloksiin pääsemisestä. Ylipäättään vastuukysymys monessakin suhteessa nousi vastaajilla esille. Ensisijaisesti itsekkin olen ajatellut esimiestyön olevan erilaisia vastuuta monelle taholle. Tämä sai pohtimaan, ovatko esimiehet yleisesti ottaen miettineet näitä vastuuta ja velvollisuuksia ennen työtehtävän vastaanottoa ja ymmärtäneet, mitä esimiestyön tekeminen tarkoittaa. Vastuiden lisäksi on velvollisuuksia ja paljon muitakin asioita, joista pitää esimiehenä huolehtia. Tutkimuksessa esille nousi myös alaisten ohjaaminen, opastaminen ja neuvominen. Esimiehen tehtävänä on ”pukata” alaisiaan oikeaan suuntaan, jotta tuloksiin päästään. Kuten teoriaosuudessa kävi ilmi, esimiestyö sisältää paljon erilaisia asioita: vastuuta, velvollisuuksia, esimerkkinä olemista, tuloksiin pääsemistä, jne. Esimiestyöhön täytyy löytyä aikaa, ettei koko aika kulu normaalin rivityönteon parissa. Tällaiseen ongelmaan saattaa törmätä, mikäli alainen nousee esimieheksi omassa organisaatiossa. Näitä samoja asioita myös haastateltavat nostivat esille. Tämän tutkimuksen perusteella voidaankin päätellä, että yleisesti ottaen esimiestyö on haastavaa ja uudelle, kokemattomalle esimiehelle se voi olla vieläkin haastavampaa. Uusia, opeteltavia asioita voi olla todella paljon ja sen lisäksi pitää itse sisäistää oma roolinsa ja toimia sen mukaan, että alaisetkin sen hyväksyvät. Koko paletin ymmärtäminen helpottaa uusissa haasteissa. Mielestäni tämä opinnäytetyö kuvaa hyvin näitä haasteita, vaikka tässä ei varmasti kaikkia haasteita olekaan kuvattu. Jokainen työpaikka on erilainen ja sisältää erilaiset, omat haasteensa, vaikka peruspaletti olisikin samanlainen. Oman näkemyksenikin mukaan esimiestyö on osin kutsumusta – varsinkin silloin, kun haluaa olla siinä hyvä. Merkille pantavaa on myös huomata se, että kaikista ei ole esimieheksi.

Hyvän esimiehen ominaisuuksia voidaan luetella vaikka kuinka paljon. Omalla tavallaan tärkeimmät esimiehen ominaisuudet ovat tavoitteellisuus ja määrätietoisuus. Haastateltavien keskuudessa hyvät vuorovaikutustaidot taas nousivat ensimmäisenä pinnalle. Tämä aiheutti itsessäni hieman pohdintaa, sillä henkilökohtaisesti olen törmännyt niin moneen esimieheen ja ollut sellaisten alaisenakin, joilla vuorovaikutustaidoissa olisi kehitettävää. Tästä mieleeni heräsi kysymys, miten esimies pääsee alaistensa kanssa tavoitteisiin, mikäli hänen vuorovaikutustaitonsa eivät ole kohdal-

laan eikä hän osaa käsitellä alaisiaan. Samaan aikaan mieleeni tuli kysymys: miten tällaiset henkilöt ovat päätyneet esimieheksi.

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana oli selvittää, millaisia haasteita uusi esimies kohtaa. Haastateltavat olivat tästä hyvin yksimielisiä, mikä on suurin haaste uudelle esimiehelle – uskottavuusongelma sekä uuden roolin sisäistämisen vaikeus. Ei ole helppoa nousta esimieheksi varsinkaan oman organisaation sisältä. Henkilökohtaisesti itsekkin olen eniten miettinyt tätä uuden roolin omaksumista ja auktoriteetin saavuttamista, mikäli joskus esimieheksi etenen. Kuten voimme tutkimuksesta päätellä, se ei liene turha huolen aihe. Haasteita toki on muitakin, ja mielestäni haastateltujen esimiesten omakohtaiset kokemukset antavat realistisen näkemyksen siitä, mitä esimiestyö haasteineen on, sekä ajatuksia esimiestyöstä. Tutkimuksessa nousi esille myös muita uuden esimiehen haasteita. Yhtenä mielenkiintoisena aiheena esille nousi kunnioituksen saaminen alaisilta. Uutena esimiehenä ei ole itsestään selvyys, että alaiset kunnioittavat esimiehen päätöksiä tai tapaa johtaa. Tässä tilanteessa mielestäni esimiehellä on jo kiire miettiä, miten toimintatapojaan muuttaisi, jotta kunnioitusta voisi saada. Samalla tavalla esille nousi kunnioitus myös alaisia kohtaan. Esimiehen on pystyttävä ja osattava kunnioittaa alaisiaan, jotka mahdollistavat yrityksen viemisen kohti tavoitteita. Niin yksinkertaiselta kuin tämä saattaa kuulostaa puolin jos toisinkin, valitettavan usein olen törmännyt molemmin puoliseen kunnioituksen puutteeseen. Mielestäni siinä vaiheessa tilanteen korjaamiseen on ainoana vaihtoehtona saman pöydän ääreen istuminen ja asioista avoimesti puhuminen. Uusien taitojen opettelu on itsestään selvää, kun puhutaan esimieheksi siirtymisestä. Perusasioiden opetteluun lisäksi keskusteluissa nousi esille rutiinien luominen. Tämän todettiin kestävän jopa vuosia. Päivittäiset rutiinit voivat muuttua vuosien saatossa, joten esimiehen on osattava reagoida niihin ja luoda omalle organisaatiolle tehokkaat tavat toimia. Tutkimuksesta ilmeni myös se, että esimies ei ole koskaan valmis, vaan kehittyminen jatkuu koko ajan. Esimiestyö ei siis ole haasteellista pelkästään kokemattomille esimiehille. Tutkimuksen tavoitteena oli myös löytää sellaisia näkökantoja ja tuoda esille kokemuksia, joista olisi hyötyä kokemattomalle esimiehelle. Henkilökohtaisesti uskon tämän työn avulla siinä onnistuneeni.

Jatkotutkimuksen mahdollisuus voisi olla juuri tuossa esimieheksi valintaprosessissa. Kenestä on esimieheksi ja kenestä ei? Mitä asioita rekrytoinnissa painotetaan ja mitkä asiat vaikuttavat toisia enemmän, kun esimiestä valitaan tehtävään. Onko ammattitaito kaikki kaikessa vai katsotaanko myös esimerkiksi persoonallisuutta? Lisäksi mahdollista olisi myös tutkia, miksi esimiehet ovat ottaneet paikan vastaan – miksi olet esimiehenä? Mikä on ollut motivaatio ja into esimiestehtäviin, vai onko intoa ollut?

”Elämässä voi saavuttaa mitä tahansa, kunhan ei välitä siitä, kuka saa kehut.”

Harry S. Truman

Lähteet

Aarnikoivu, H. Esimiehenä arjessa. Viitattu 10.11.2014.

<http://verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.jamk.fi:2048/teos/JAJBBXXTBFACG#kohta:34>

Ekman, G. 2004. Johda enemmän, hallitse vähemmän. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Eräsalo, U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla. Vantaa: Ulla Eräsalo ja Restamark.

Haastattelutavat. Teemahaastattelu. Tilastollinen tiedonkeruu –verkkomateriaali. Viitattu 1.11.2014. <http://tilastokeskus.fi/virsta/tkeruu/04/03/>.

Hiltunen, A. 2012. Johtamisen taito. Elämän mittainen taito. Viitattu 12.11.2014

[http://verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.jamk.fi:2048/teos/EAJBDXGTFF#kohta:5.\(\(20\)Hyv\(\(e4\)n\(\(20\)johtamisen\(\(20\)tunnusmerkit\(\(20\)\(:5.9.\(\(20\)Vastuun\(\(20\)kantaminen\(\(20\)](http://verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.jamk.fi:2048/teos/EAJBDXGTFF#kohta:5.((20)Hyv((e4)n((20)johtamisen((20)tunnusmerkit((20)(:5.9.((20)Vastuun((20)kantaminen((20)

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15 uud. p. Helsinki: Tammi.

Johtamisen käsikirjat -verkkokirja. Viitattu 10.11.2014.

<http://johtaminen.kauppalehti.fi.ezproxy.jamk.fi:2048/book/kaytannon-henkilostojohtaminen/esimiestyo/esimiestehtava-ja-esimiesrooli>, Käytännön henkilöstö johtaminen.

Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOYpro.

Järvinen, P. 2013. Johdatko mielelläsi? Esimies ihmismielen ymmärtäjänä. Viitattu 10.11.2014.

[http://verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.jamk.fi:2048/teos/JACBXXBTAFHF#kohta:1.\(20\)Mielt\(\(e4\)\(\(20\)johtamiseen\(\(20\)\(:Johtaminen\(\(20\)vaatii\(\(20\)monitaitoisuutta\(\(20\)\)](http://verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.jamk.fi:2048/teos/JACBXXBTAFHF#kohta:1.(20)Mielt((e4)((20)johtamiseen((20)(:Johtaminen((20)vaatii((20)monitaitoisuutta((20)))

Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Helsinki: WS Bookwell.

Kasslin-Pottier, H. 2009. Reilu ja rohkea esimies. Helsinki: Yrityskirjat.

Kontkanen, L. & Makkonen M. 2008. Mitä tekisin nyt toisin? Jälkiviisautta johtamiseen. Helsinki: WS Bookwell.

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Viitattu 12.11.2014

[http://verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.jamk.fi:2048/teos/GABBIXGTFF#kohta:9.\(20\)TY\(\(d6\)YHTEIS\(\(d6\)N\(\(20\)ARKI\(\(20\)\(:Lopuksi\(\(20\)\)](http://verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.jamk.fi:2048/teos/GABBIXGTFF#kohta:9.(20)TY((d6)YHTEIS((d6)N((20)ARKI((20)(:Lopuksi((20)))

Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. Tilastollinen tiedonkeruu - verkkomateriaali. Viitattu 1.11.2014. <http://tilastokeskus.fi/virsta/tkeruu/01/07/>.

Lahtiluoma S., Silander M-L., Turunen R. & Wiman S. 2008. Uuden esimiehen opas. Helsinki: Kirkkopalvelut, Merja-Leena Silander, Sirkka Wiman ja Kotimaa-Yhtiöt / Kirjapaja.

Mossboda B-M., Peterson M. & Rönholm I. 2008. Esimiehen ensiapu. Helsinki: WSOYpro.

Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Helsinki: WS Bookwell.

Rämö, A. 2013. Yksinkertaista johtamista – arvostaen. Suomen liikekirjat 2013.

Salminen, J. 2006. Uuden esimiehen kirja. Helsinki: Talentum.

Liite 1. Teemahaastattelukysymykset

Taustakysymykset:

- Työvuodet
- Työvuodet esimiehenä

Esimiestyö:

- Mitä koet esimiestyön olevan?
- Esimiehen tehtävät

Hyvä esimies:

- Millaisia ominaisuuksia esimiehellä pitää olla?
- Millainen on hyvä esimies?

Muutos alaisesta esimieheksi / alaisesta tulee esimies, mitä tapahtuu?

- Mikä erottaa alaisen ja esimiehen?
- Kokemattoman esimiehen haasteet?
- Mikä estää tulemasta hyväksi esimieheksi?
- Opettelitko uusia taitoja esimieheksi valinnan jälkeen?
- Muuttuivatko asenteesi?
- Tapahtuiko muutos alaisesta esimieheksi helposti?
- Ohjeesi uudelle esimiehelle.