

Asiantuntijasta esimieheksi monimuotoisessa työyhteisössä

Ruth Henno



Tekijä(t) Ruth Henno	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Asiantuntijasta esimieheksi monimuotoisessa työyhteisössä	Sivu- ja liitesivumäärä 37 + 3
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää eri toimialojen esimiesten näkemys siitä, miten siirtyminen asiantuntijatehtävistä esimieheksi onnistuu ja mitkä tekijät motivoivat etenemiseen. Tutkimuksessa pureduin monimuotoisuuden muotoihin työelämässä sekä tarkastelein näiden merkitystä työyhteisössä ja johtamisessa. Monimuotoisuudella tarkoitan tässä tutkimuksessa ihmisten erilaisuutta ja yhdenvertaisuutta iän, sukupuolen, etnisen taustan, sukupuolisen ja seksuaalisen suuntautumisen, perhetilanteen, vammaisuuden, uskonnon ja vakaumuksen näkökulmista.</p> <p>Teoreettiseksi viitekehikseksi muodostui monimuotoisen työyhteisön esimiesosaamisen ominaisuudet. Opinnäytetyössä avataan käsitteitä monimuotoisesta työyhteisöstä, asiantuntijan määrittelystä ja perehdytään esimiesosaamisen vaatimuksiin. Tässä käytän apuna DiSC – persoonallisuustyökalua ja tutkin haastateltavien käyttäytymistyyliä, jotka olen esitellyt tässä työssä.</p> <p>Opinnäytetyötä varten haastattelin viittä henkilöä, jotka olivat viimeisen kahden vuoden aikana siirtyneet asiantuntijatehtävistä esimiestehtäviin. Tutkimuksen lähtökohtana oli, että tutkimus toteutetaan eri toimialoilla työskenteleville henkilöille, jotta saadaan mahdollisimman moninainen käsitys ihmisten ja työyhteisöjen monimuotoisuudesta. Opinnäytetyössä käytin laadullista lähestymistapaa. Aineiston analysoin sisällönanalyysin avulla.</p> <p>Tutkimuksen tuloksista tuli ilmi, että esimiestehtävään etenevät henkilöt ovat päämäärätietoisia ja päättäväisiä. Sosiaalisia taitoja pidettiin mahdollistavana tekijänä esimiesuralle etenemiseen. Yhteisenä tekijänä oli rohkeus ilmaista asioita ja tehdä päätöksiä. Monimuotoisuus käsitteenä miellettiin ikä ja persoonallisuustekijänä kuin esimerkiksi kulttuurisena tekijänä. Monimuotoisen työyhteisön johtamista ei koettu erilaiseksi eikä haastateltavat kokeneet, että monimuotoisen työyhteisön johtamisessa tarvitaan yhtään sen erilaisia taitoja kuin yleensä ottaen johtamisessa.</p>	
Asiasanat monimuotoisuus, esimiestaidot, esimiestyö, tiimityö, laadullinen tutkimus	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja rajaus	1
1.2	Tutkimusmenetelmä ja tutkimusongelma	2
1.3	DiSC – käyttäytymismallit.....	3
1.4	Keskeiset käsitteet	5
1.5	Opinnäytetyöprosessi.....	5
2	Monimuotoinen työyhteisö.....	7
2.1	Monimuotoisuuden määritelmä	7
2.2	Tiimityön merkitys työyhteisössä	8
3	Asiantuntijan määrittely	10
3.1	Työelämän taidot	11
3.2	Itsensä johtaminen.....	12
4	Asiantuntijasta esimies.....	14
4.1	Esimiesosaamisen vaatimukset	14
4.2	Tilannetajun merkitys johtamisessa.....	16
4.3	Monimuotoisen työyhteisön johtaminen	16
4.4	Esimies oikeudenmukaisen työyhteisön edistäjänä.....	18
5	Tutkimuksen toteutus	19
5.1	Laadullinen tutkimusmuoto.....	19
5.1.1	Aineiston keruu	20
5.1.2	Haastattelun toteutus	21
5.1.3	Aineiston analysointi	22
6	Tutkimuksen tulokset.....	24
6.1	Taustatiedot.....	24
6.2	Esimiesuran alku.....	26
6.3	Esimiehenä työskentely	28
7	Pohdinta.....	33
7.1	Tutkimuksen eettiset vaatimukset ja luotettavuus.....	35
7.2	Opinnäytetyöprosessin ja oma oppimisen arviointi.....	36
	Lähteet	39
	Liitteet.....	43
	Liite 1. Haastattelurunko.....	43
	Liite 2. Analyysin esimerkki: Aineiston pelkistäminen	44
	Liite 3. Analyysin esimerkki: Aineiston ryhmittely	45

1 Johdanto

Maailma muuttumisen myötä organisaatioiden on kyettävä yhä tehokkaammin kohtaamaan muuttuvat tilanteet. Tänä päivänä monimuotoisuuden johtaminen on erityisen tärkeä osaaminen, koska maailma globalisoituu. Ihmiset muuttavat maasta toiseen ja eri kulttuurit yhdistyvät. Monimuotoisuus ei ole enää vain kaunis ajatus yrityksen brändimainonnassa, vaan se on työyhteisömme arkipäivää.

Tämä opinnäytetyö kertoo esimiestyön merkityksestä monimuotoisen työyhteisön edistäjänä. Ihmisten erilaisuuden huomioiminen johtamisessa on tärkeä ja ajankohtainen teema, jota tulee nostaa esille ja korostaa. Opinnäytetyössä käytän ainekirjallisuutta ja laadullista tutkimusta.

Suomalainen työelämä on parhaillaan kovassa myllerryksessä, kun huoli työvoiman riittävyydestä ja toisaalta työntekijöiden jaksamisesta on suuri. Työvoiman maahanmuutto on yksi vastaus työmarkkinoiden ongelmiin, koska työikäisten väestön määrä vähenee eikä syntyvyys riitä ylläpitämään väestön kasvua (Sisäministeriö 2019).

Suomi oli pitkään maastamuuttomaa, josta lähdettiin muualle työn perässä. 1980-luvulla maahanmuutto Suomeen alkoi painottua perheen yhdistämisestä tai pakolaisuudesta johduttuihin syihin työperusteisen muuton sijaan. 1990-luvulla maahanmuuttajia oli vuosittain keskimäärin noin 13 000 henkeä. Erityisesti maahanmuuttajien määrä alkoi kasvaa 2000-luvulle tultaessa ja parin viimevuoden aikana Suomeen on muuttanut vuosittain noin 30 000 ihmistä. (Väestöliitto 2019.)

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja rajaus

Tässä opinnäytetyössä monimuotoisuudella viitataan niihin ominaisuuksiin, jotka erottavat ihmiset toisistaan. Monimuotoisuuden määritteitä ovat ihmisen ikä, sukupuoli, terveydentila, vammaisuus, kieli, kansalaisuus, etninen alkuperä, uskonto, vakaumus ja seksuaalisen suuntautumiseen liittyvät kysymykset. Lisäksi monimuotoisen työyhteisön tekee työntekijöiden erilaiset koulutustaustat, työkokemukset ja taidot, työntekijän arvomaailma sekä oma persoonallisuus. (TTK 2016.)

Opinnäytetyö on suunnattu esimiestyöstä kiinnostuneille sekä kaikille heille, jotka toimivat eri rooleissa ja edistävät monimuotoisten työyhteisöjen toimivuutta. Työn tarkoituksena ei ole antaa suoranaista ohjetta millainen henkilö etenee esimieheksi, vaan syventää ymmärrystä ihmisten erilaisuudesta työyhteisön voimavarana. Toivon, että tämä opinnäytetyö

auttaa lukijaa myös ymmärtämään paremmin ympärillä olevia ihmisiä ja heidän tapojansa toimia.

Olen valinnut aiheen oman käytännön työkokemukseni perusteella sekä kiinnostukseni pohjalta. Tämä aihe on kiinnostava myös sen ajankohtaisuuden vuoksi, sillä monimuotoisessa työyhteisössä toimiminen ja sen ymmärtäminen on väistämätön tilanne, kun maailma globalisoituu. Viime aikoina myös media on kiinnittänyt laaja-alaista huomiota aiheeseen erilaisten näkökulmien kautta, kuten tasa-arvokeskustelujen myötä.

Tämä teema on ajankohtainen myös nykyiselle työnantajalleni Nordealle. En kuitenkaan käsittele opinnäytetyön aihetta Nordean näkökulmasta, vaan tavoitteena on käsitellä aihetta toimialasta riippumatta esimiesten näkökulmasta. Työn rajaaminen toimialakohtaisesti tai saatikka yhteen yritykseen ei mielestäni osoittaisi tarpeeksi laajaa käsitystä ihmisten ja työpaikkojen monimuotoisuudesta.

Opinnäytetyön aihe on rajattu esimiesuran alussa oleviin suomalaisiin henkilöihin, joilla ei vielä ole vuosikymmenien kokemusta esimiestyöstä eikä pitkää käytännön kokemusta eri johtamismetodeista. Tutkimuksessa keskitytään nykypäivän johtamisen tyyleihin eli ihmisten johtamiseen, jolloin tutkimuksessa ei tarkastella eri johtamistyyliä. Tutkimukseen osallistuvat henkilöt työskentelevät pääkaupunkiseudulla eri toimialojen esimiestehtävissä.

1.2 Tutkimusmenetelmä ja tutkimusongelma

Opinnäytetyön empiirinen osuus toteutettiin kvalitatiivisella tutkimuksella. Tutkimusaineisto kerättiin syksyllä 2019. Haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina ja haastateltavina olivat esimiesasemassa olevat henkilöt, jotka ovat edenneet asiantuntijaroolista esimiestyöhön oman organisaation sisällä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten asiantuntijan roolista kehitytään esimieheksi monimuotoisessa työyhteisössä. Tämän tutkimuksen tutkimusongelmaksi muodostui: **Mil-laiset henkilöt etenevät monimuotoisessa työyhteisössä esimiestehtävään?**

Tutkimusongelmaa voidaan tarkentaa seuraavilla alakysymyksillä: **Mitkä ovat yhteiset tekijät? Mitä syitä esimiehet itse uskovat, miksi heidät on valittu esimiestehtävään?**

Opinnäytetyön viitekehys muodostuu työyhteisön ja vuorovaikutuksen kannalta olennaisesta osa-alueesta, eli ihmisten johtamisesta. Vuorovaikutustaitoja käsitellään käytännön

näkökulmasta. Tutkimuksen tulokset antavat yhdessä teorian kanssa kuvan tämän opin-
näytetyön teemoista ja mahdollistavat pohdinnan työn tuloksesta. Lopuksi arvioin oppin-
näytetyöprosessin onnistumista ja omaa oppimista.

Monimuotoisen työyhteisön merkitystä liiketoiminnan kannalta on tutkittu paljon, ja ai-
heesta löytyi aikaisempia yritystutkimuksia ja aiheeseen liittyviä oppinäytetöitä. Löytämäni
aikaisemmat tutkimukset olivat kuitenkin rajattu joko toimeksiantaja yrityksen sisällä ta-
pahtuvaan urapolkuun tai tarkasteltiin yleisesti ammattimaista esimiestyötä. En löytänyt
vastaavanlaista tutkimusta, jossa tutkitaan eri toimialojen asiantuntijataustaisen henkilöi-
den motiiveja ja valintoja hakeutua esimiestehtävään.

1.3 DiSC – käyttäytymismallit

Esimies helposti kerää ympärilleen kaltaisiaan ihmisiä, koska samanlaisuus vetää puo-
leensa. Työn tekeminen on mutkattomampaa ihmisten kanssa, joilla on samanlaiset arvot
ja toimintatavat. Kuitenkin organisaation ja työn kannalta on tärkeää, että työyhteisö koos-
tuu erilaisista työntekijöistä ja esimiehen on osattava johtaa heitä. (Surakka & Laine 2011,
27-28.)

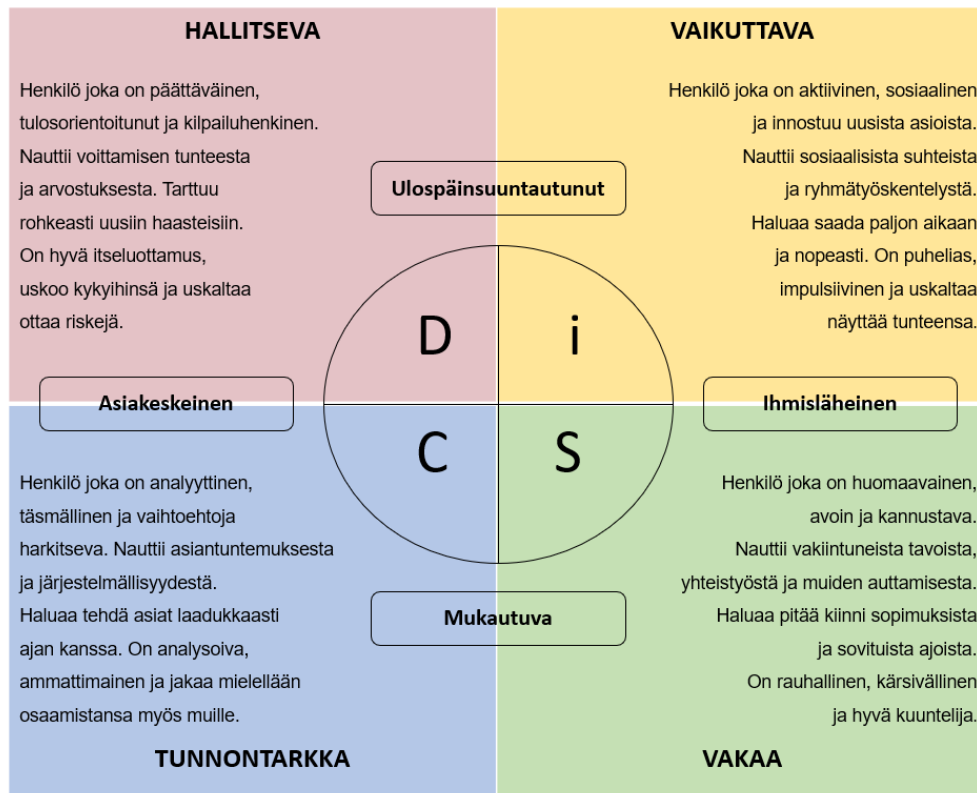
Tämän oppinäytetyön tutkimuksen tueksi valitsin DiSC – käyttäytymismallin, joka on psy-
kologi William Martsonin kehittämä vuorovaikutustyökalu. Työkalun tavoitteena on auttaa
ymmärtämään omaa ja muiden ihmisten käyttäytymistä sekä hahmottamaan vuorovaiku-
tustilanteita. Vuorovaikutustilanteet ovat kaikkea sitä, millä tavalla ihmiset ovat toistensa
kanssa. Vuorovaikutus voi olla puhetta, eleitä, ilmeitä, sanoja, ääntelyitä tai katseita. Ilman
vuorovaikutusta on mahdoton tietää, mitä toinen ihminen ajattelee tai tuntee. (Discprofiili
2019; Väestöliitto 2019.)

Surakka ja Laine (2011, 27) mainitsevat, että vaikka käsittelemme tietoa samanlaisella
mekanismilla niin muodostamme erilaisia näkemyksiä maailmasta. Jokaisella ihmisellä on
kokemusten ja oppien pohjalta rakentunut sisäisiä malleja, jotka muodostavat oman nä-
kemyksen maailmasta. Ne vaikuttavat tekemiimme havaintoihin ja niistä syntyviin tulkintoi-
hin. Kokemukset ja opitut asiat ovat erilaisia, myös ihmisten sisäiset mallit ovat erilaisia
(Surakka & Laine 2001, 40.)

Martson kehitti vuonna 1928 teorian ihmisten käyttäytymismallista, jossa ihmiset luokitel-
laan neljään ryhmään heidän omien käsityksien mukaan omasta itsestään suhteessa ym-
päristöön. Martson on korostanut, että mikään DiSC profiileista ei ole toistaan parempi tai

huonompi. Profiilit kuvaavat ihmisen luontaista käyttäytymistä ja jokaisessa käytösmallista on omat vahvuudet ja heikkoudet. (Discprofile 2019.)

Nämä neljä ryhmää hän nimesi Dominance (D) eli Hallitseva, Inducement (i) eli Vaikuttava, Submission (S) eli Vakaa ja Compliance (C) eli Tunnontarkka, joista englannin kielistä sanoista tulee lyhenne DiSC. (Discprofile 2019.)



Kuva 1. Yleiskatsaus DiSC – tyylihin (mukaillen Discprofiili 2019)

Jokaisen henkilökohtaisessa tyyliässä on piirteitä kaikista neljästä tyylistä, mutta jokaisen luontainen tyyli korostuu muita tyyliä vahvempana. Näiden neljän kentän prioriteetit kuvaavat asioita, joihin ihminen pääasiassa keskittää voimavaransa. Persoonallisuusprofiileissa vastakkaiset tyylit eroavat toisistaan eniten, jolloin virhetulkintojen riski on näiden ihmisten kesken suurempi kuin vierekkäisten tyylien. (Discprofiili 2019.)

Työelämässä DiSC – analyysi voidaan toteuttaa työyhteisön kaikille jäsenille asemasta riippumatta. DiSC:in tarkoitus on auttaa tunnistamaan sekä omat että toisen tavat olla vuorovaikutuksessa ja auttaa mukautumaan tilanteisiin niiden vaatimalla tavalla. (Discprofiili 2019.) Surakka & Laine (2011, 52) mainitsevat, että ihmisen persoonallisuus muovautuu läpi elämän ja siihen on vaikeaa vaikuttaa tietoisesti, mutta huomionarvoista on, että ihminen vaikuttaa persoonallisuuden muovautumiseen omien valintojen kautta.

DiSC-analyysin teettäminen työyhteisössä auttaa henkilöstöä erilaisuuden ymmärtämisessä, auttaa tunnistamaan ihmisen omat vahvuudet ja kehittymisalueet. Lisäksi auttaa ymmärtämään myös muita työyhteisössä toimivia ja heidän luontaisia tapojansa toimia tietyissä tilanteissa. Analyysin avulla on mahdollista parantaa tiimihenkeä, tiivistää yhteistyötä ja saada apua konfliktien hallintaan. DiSC:in avulla myös esimies pystyy paremmin tunnistamaan alaisten tavat toimia ja samalla auttamaan heitä entistä paremmin työssä onnistumaan. (Muistiinpanot 12.2.2015.)

1.4 Keskeiset käsitteet

Monimuotoisuus – Monimuotoisuudella tarkoitetaan sellaisia ominaisuuksia, joilla erotetaan ihmiset toisistaan. Erottavat tekijät voivat olla näkyviä tai piileviä. Piileviä ominaisuuksia ei ole mahdollista nähdä pelkän näköhavainnon perusteella. Monimuotoisuuden synonymit ovat esimerkiksi erilaisuus ja vaihteleva.

Monimuotoinen työyhteisö – Monimuotoisella työyhteisöllä tarkoitetaan, että toisistaan erilaiset ihmiset työskentelevät yhdessä työpaikalla. Yhdessä he muodostavat **työyhteisön**, johon kuuluu useita työntekijöitä.

Tiimityötaidot – Tiimityötaidot ovat vuorovaikutustilanteita, jossa molemmat osapuolet tulevat ymmärretyksi. Tiimityötaidot vaativat kaikilta osapuolilta omien ja toisten tapojen ymmärtämistä sekä huomioimista.

Tiimi – Tiimi määritellään vähintään kahden tai useamman ihmisen muodostamaksi joukoksi, jotka ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Tiimin perustana on vuorovaikutus ja yhteistyö. (Tilastokeskus 2019.)

Tiimityö – Tiimityöllä tarkoitetaan työskentelyä tiimissä, jolla on yhteinen tehtävä ja tavoite. Tiimityö edellyttää selkeästi määriteltyjä tavoitteita, joihin tiimi on sitoutunut. (Kamk 2019.)

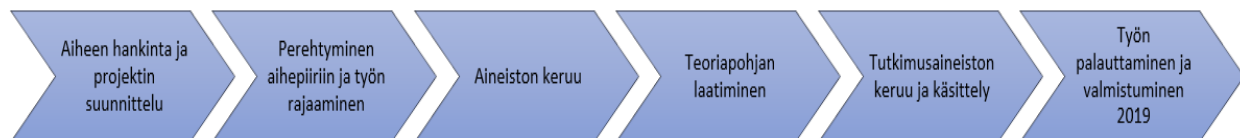
1.5 Opinnäytetyöprosessi

Ammattiopintojen aikana koin suurta mielenkiintoa esimiestyöhön liittyvistä kursseista, jonka vuoksi opinnäytetyön teema valikoitui itseäni kiinnostavista ja itselleni tärkeistä asioista. Halusin, että tämä opinnäytetyö kehittää ja hyödyntää minua urallani tulevaisuudessa. Aloitin opinnäytetyön ideoinnin maaliskuussa 2019, ja sovin ensimmäisen aloitustapaamisen ohjaavan opettajan kanssa heti huhtikuun alkuun.

Ensimmäinen tapaaminen auttoi minua hahmottamaan opinnäytetyön laajuuden sekä realistisen aikataulun työn tekemiselle. Sain hyväksynnän aiheelleni sekä varmistuin siitä, että tulen käyttämään työssäni ainekirjallisuutta ja laadullista tutkimusta. Huomioin, että opinnäytetyötä on tehtävä kokopäivätyön sekä kevätlukukauden opintokurssien ohella, jonka vuoksi asetin tavoitteeksi valmistua koulusta joulukuussa 2019.

Olin laatinut kalenteriin aikataulusuunnitelman työntekemiselle, jotta työn eteneminen on tehokasta ja valmistuu johdonmukaisesti. Olin huomionnut aikatauluissa tulevat seminaarit, jotka asettivat konkreettiset tavoitteet työn etenemiselle. Aloitin opinnäytetyön kirjoittamisen sisällysluettelosta, jota muokkasin tietenkin matkan varrella, mutta tämä auttoi minua suunnitelman työni järjestystä ja ohjasi minua tarvittavan teoriakirjallisuuden pariin.

Keväällä tutustuin aikaisempiin opinnäytetöihin, joista sain apua teoriakirjojen valintoihin. Teoriakirjat varasin kirjastosta hyvissä ajoin, jotta pääsin tutustumaan teoriaan loppukeväästä ja kesän aikana. Kevään ja kesän aikana tavoitteena oli myös teoriapohjan laatiminen, joiden kirjoitus painottui aikataulusuunnitelmassa enimmäkseen viikonlopuille arjen työkiireiden vuoksi. Toukokuussa esittelin opinnäytetyöni aiheen ja suunnitelman potentiaaliselle tutkimusjoukolla, joiden kanssa sovimme haastattelututkimuksen tekemisestä syksyllä 2019. Sovimme, että olen yhteydessä tarkemman aikataulun sopimiseksi kesälomakauden jälkeen. Haastattelututkimukset suoritettiin ja analysoitiin syksyllä. Työn viimeistely ja palautus marraskuussa, jotta valmistuminen on mahdollista jouluna 2019.



Kuva 2. Opinnäytetyön tekemisen vaiheet

2 Monimuotoinen työyhteisö

Tämä luku käsittelee työelämän monimuotoisuutta, jossa on kyse ihmisoikeuksista, yhdenvertaisuudesta ja ennen kaikkea ihmisten erilaisuudesta. Luvun tarkoituksena on kuvata, mitä tarkoitetaan monimuotoisella työyhteisöllä ja mitä tulisi ottaa huomioon monimuotoisessa työyhteisössä.

Työyhteisöt ovat kaukana homogeenisista yhteisöistä. Tiedostetaan, että työyhteisössä on eri ikäisiä, eri sukupuolta olevia sekä erilaisella toimintakyvyllä ja kokemuksella olevia henkilöitä. Lisäksi työyhteisöjen kansalliset kulttuurit tuovat heterogeeniseen joukkoon erilaisia arvoja, myyttejä ja toimintamalleja. Nämä tekijät saattavat muuttua joko rakentavaan tai hajottavaan suuntaan organisaation toiminnan kannalta. (Wallin 2013, 65-66.)

Monimuotoisen työyhteisön jäsenillä on sekä sosiaaliset että kulttuuriset vaikuttimensa, jotka näkyvät niin vuorovaikutuksessa kuin muussakin toiminnassa. Wallin (2013, 66) korostaakin, että erilaisuus on kokonaisuus, jossa on monta ulottuvuutta. Kaikilla työyhteisön jäsenillä on yhtä aikaa sekä yleisiä, inhimillisiä piirteitä ja toimintatapoja että yksilöllisiä heikkouksia ja vahvuuksia.

Erilaisuutta on alettu korostamaan työyhteisön voimavarana enemmän kuin aikaisemmin, ja erilaisuuden arvostaminen on noussut tärkeään asemaan ihmisten mielikuvissa. Ihmisten asenteet ovat suvaitsevaisempia ja ennakkoluulottomimpia, mutta edelleen on parannettavaa, kun puhutaan monimuotoisuuden palapelistä. (Gardenswartz & Rowe 2008, 63.) Salmimiehen (2002, 25) mukaan jokainen voi halutessaan muuttaa asenteitaan, käyttäytymistään ja ajattelutottumuksiaan.

2.1 Monimuotoisuuden määritelmä

Monimuotoisen työyhteisön lähtökohtana on, että kaikkia ihmisiä kohdellaan yhdenvertaisesti ja työyhteisö saadaan toimimaan keskenään. Monimuotoiset työyhteisöt ovat erittäin tärkeitä tulevaisuuden liiketoiminnan menestykselle, koska yritysten suhtautuminen monimuotoisuuteen vaikuttaa ihmisten mielikuviin yritysbrändistä sekä tuotteista ja palveluista. (Sydänmaanlakka 2009, 172.)

Suomen perustuslaissa (731/1999) on määritelty, että ihmistä ei saa asettaa eriarvoiseen asemaan hänen sukupuolensa, iän, alkuperän, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen vuoksi tai muun hen-

kilöön liittyvän syyn perusteella (Finlex 2019). Leppänen (2015, 9) korostaa, että yhdenvertaisuuden tavoitteena on kohdella ihmisiä omana itsenään ilman, että työn kannalta merkityksettömät taustatekijät vaikuttavat heidän kohteluunsa.

Myös työsopimuslaki (55/2001) velvoittaa työnantajan huolehtimaan työpaikan hyvästä ilmapiiristä ja kohtelevaan työntekijöitä yhdenvertaisesti. Työnantaja ei saa asettaa työntekijöitä eri asemaan ilman hyväksyttävää perustetta. (TTK 2019.) Leppänen (2015, 13) painottaa, että esimiehen velvollisuus on edistää yhdenvertaisuutta työpaikalla.

Monimuotoisuutta voidaan tarkastella edellä mainittujen asioiden perusteella. Erilaiset taustat auttavat erilaisten tarpeiden ymmärtämiseen. Jokaisella on oma vahvuus, kun tietoa jaetaan, syntyy uusia tapoja toimia.

2.2 Tiimityön merkitys työyhteisössä

Tiimityötyötaidot tekevät työn tekemisestä mukavaa ja sujuvaa. Täysvaltaisen työyhteisön jäsenenä toimiminen edellyttää meiltä kaikilta kykyjä ja taitoja vaikuttaa työssä rakentavalla tavalla. Tiimityötaidot ilmenevät hyvinä tekoina, asiallisena käyttäytymisenä ja myönteisenä asennoitumisella organisaation kannalta keskeisiin asioihin. (TTK 2019.)

Organisaatioiden vuosittaiset kasvu- tai tehokkuustavoitteet aiheuttavat henkilöstölle aiempaa enemmän rasitteita, kuten lisääntyvää kiirettä ja stressiä. Tämä tarkoittaa, että yksittäisen ihmisen voimavarat eivät enää riitä vaan tavoitteiden saavuttaminen haetaan tiimityöstä, jossa töitä tehdään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Salminen 2017, 134.) Gardenswartz & Rowe (2008, 17) kirjoittavat, että tiimityöstä on tullut pysyvä ratkaisu, kun yritykset yrittävät maksimoida kasvu – ja tehokkuustavoitteitaan henkilöstöresursseilla.

Tiimityö on tuottavampaa, koska parhaimmillaan tiimi pystyy hyödyntämään suuremman osan henkilöstönsä kapasiteetista, hiomaan yhteistyöprosesseja ja löytämään lisää tehokkuutta työntekemiseen (Salminen 2017, 134). Salmisen (2017, 135) mukaan huipputiimin jäsenet puhaltavat yhteen hiileen ja ristiriitoja osataan ratkaista. Tätä ei kuitenkaan saavuteta hetkessä vaan toimivaksi tiimiksi kehittyminen vaatii aikaa.

Ihmiset luovat yhteisen alitajuisen mielikuvan toiminnasta, kun alkavat toimia tiiminä. Tämä alitajuntainen mielikuva ei ole aina kovinkaan rationaalinen, vaan sitä voidaan kuvailla kehykseksi, jonka varassa ymmärtäminen lepää. Esimiehen tehtävä on kirkastaa

perustehtävän sisältöä ja on luoda yhdessä tiimin kanssa selkeä kuva yhdessä toimimisen perustaksi. (Juuti & Vuorela 2002, 22.)

Yhtä lailla kuin töissä onnistuminen, myös johtaminen on yhteinen tuote. Hyvä johtaminen näkyy ihmisten välisenä tiimityönä ja hyvinä työtuloksina. Hyvää tiimityötä ei kuitenkaan voida saavuttaa, ellei toiminnan perustaa ole rakennettu yhdessä ja jollei työskentelyprosessi perustu jatkuvaan yhteiseen keskusteluun. (Juuti & Vuorela 2002, 88-89.)

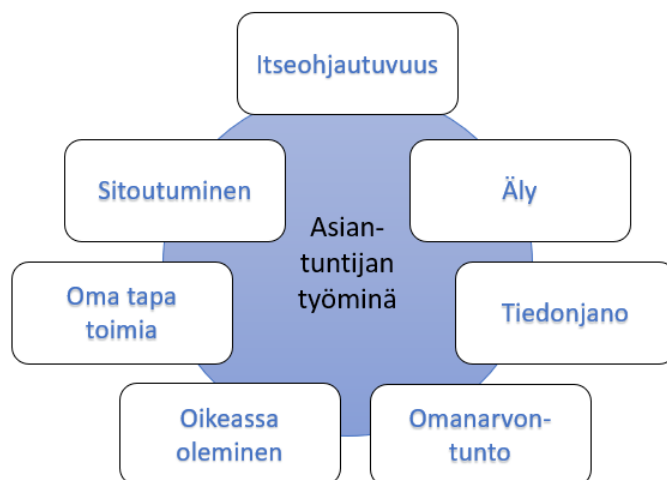
3 Asiantuntijan määrittely

Asiantuntija on henkilö, jolla on alan syvällistä osaamista, tietoa ja taitoa. Ristikangas, Aaltonen ja Pitkänen (2008, 85 - 86) luokittelevat asiantuntijaksi erityisalueestaan innostuneen osaajan, jolla on ammatillista kunnianhimoa ja joka pyrkii jatkuvasti syventämään tietämystään ja kokemustaan. Asiantuntija auttaa, kun muiden yleinen osaaminen tai yleiset tiedot eivät riitä ongelmatilanteissa tai näyttämään tietä eteenpäin.

Työelämän muutostahti on viime vuosikymmeninä selvästi voimistunut. Muutoksiin ovat vaikuttaneet teknologian nopea kehitys, voimakas tiedon määrän lisääntyminen, sosiaalisten taitojen korostuminen ja kansainvälistyminen. (Hernberg 2013, 36.) Salmimiehen (2008, 23) mukaan elämän nopeatempoisuus aiheuttaa paineita hallita aikaa ja jatkuvasti uusiutua maailman muuttuessa.

Asiantuntijalle tämä merkitsee sitä, että osaamista pitää jatkuvasti laajentaa ja kehittää. Hernberg (2013, 36) huomauttaa, että mikäli asiantuntijuutta ei riittävästi päivitetä, tulee huippuasiantuntijastakin nopeasti eilisen päivän lupaus. Salmimies korostaa (2008, 23), että aiemmin opittu menettää merkityksensä entistä nopeammin. Jatkuvasti tarvitaan uudenlaisia taitoja ja osaaminen on kyettävä paketoimaan uudelleen aina tilanteesta ja kontekstista riippuen (Hernberg 2013, 36).

Hernberg (2013, 190) on kuvaillut alla olevalla kuvalla asiantuntijoiden arvomaailmassa ja toimintatavoissa korostuvia erityispiirteitä, jotka ovat asiantuntijan motivaation kannalta erityisen tärkeitä. Asiantuntijalle on tärkeää, että hänen työnsä ja työyhteisö sisältävät riittävästi kaikkia näitä ympärillä kuvattuja asioita. On tärkeää, että nämä asiat nousevat esille myös asiantuntijan saamassa palautteissa. (Hernberg 2013, 189.)



Kuva 3. Asiantuntijalle työssä tärkeitä asioita (mukaillen Hernberg 2013, 190)

Tyypillisesti asiantuntijatehtäviin valikoituu henkilöitä, jotka työ vie helposti mennessä. Salminen (2017, 57) korostaa, että asiantuntijat tarvitsevat esimiehiä, jotka luovat järjestystä, hankkivat resurssit, huolehtivat tavoitteiden ja toimintatapojen selkeydestä, huolehtivat päätöksenteosta, antavat palautetta ja vaalivat työpaikalla oikeudenmukaisuutta. Järvisen mukaan (2012, 147) johtamis- ja asiantuntijatehtävissä ei myöskään työ tekemillä lopu ja sitä voi nykytekniikalla viedä helposti mukanaan, sen takia on suuri vaara unohtaa työn ja vapaa-ajan tasapaino.

3.1 Työelämän taidot

Työmaailmojen monimuotoisuus merkitsee yksilökeskeisen asiantuntijuuden murentumista. Tämä muutos korostaa jaetun asiantuntijuuden merkitystä työyhteisöissä, jossa asiantuntijuuden lisäksi on osattava tiimityötaidot. Parhaimmillaan työyhteisön osaaminen on enemmän kuin sen yksittäisten jäsenten osaamisen summa. (Ristikangas yms. 2008, 94-95.)

Tärkeimpänä piirteenä asiantuntijakompetenssissa voitaisiin pitää itsesäätelyvaatimuksia. Niiden lähtökohtana on tarve kokea mielekkyyttä sekä ylläpitää hallinnan tunnetta ja henkistä tasapainoa. Tämä näkyy konkreettisesti asiantuntijoiden käyttäytymisessä, kun he asettavat itselleen tavoitteita ja arvioivat omaa suoritustaan. (Ristikangas yms. 2008, 93.)

Muuttuvan maailman myötä asiantuntijan on tärkeää havainnoida maailmaa oman erityisosaamisalueensa ulkopuolelta ja osattava muuttua maailman mukana. On pystyvä hahmotamaan erilaisten asioiden merkitys omalle työlleen ja niille ihmisille, jotka hyödyntävät asiantuntijatyön tuloksia. Tässä on apua työelämän trendeistä, kuten verkostoitumisesta, kansainvälisyydestä ja sosiaalisesta mediasta. (Hernberg 2013, 45.)

Vuorovaikutustilanteiden merkitys korostuu työelämässä entistä enemmän. Ei kuitenkaan ole tarkoitus, että henkilö muuttaisi itseään erilaiseksi kuin on, mutta vuorovaikutustilanteisiin on pystyttävä vastaamaan. Useimmat ihmiset ovat jossakin tilanteissa enemmän ulospäin suuntautuneita ja toisissa vähemmän. (Hernberg 2013, 42.)

Hernberg (2013, 42) korostaa, että vuorovaikutustilanteissa hyvistä puheenlahjoista on eduksi, mutta verbaalisella lahjakkuudella on vain vähän tekemistä sosiaalisen kyvykkyyden kanssa. Hernberg (2013, 43) jatkaa, että vain kuuntelemalla ja havainnoimalla pääsee perille siitä, mikä toiselle on tärkeää, mistä hän pitää ja milloin on ylipäättään hyvä hetki lähestyä toista ihmisiä.

3.2 Itsensä johtaminen

Sydänmaanlakka (2009, 152) korostaa, että kaiken johtamisen lähtökohtana on itsensä johtaminen. Jotta osaa johtaa muita on ensin opittava johtamaan itseään. Johtamisen harjoittelu alkaa itsetuntemuksesta ja itsehallinnasta. Ihanteellista on, jos osaa valita itselleen aidosti mahdollisimman sopivia tavoitteita eikä lähde tavoittelemaan itselle vääriä asioita ulkoisten mielikuvien perusteella, jolloin tavoitteiden saavuttaminen ei tarjoakaan tyydytystä (Airola, Rantanen & Salmela 2008, 55).

Ympäristö, jossa ihminen elää ja kasvaa, muokkaa ihmisen tapaa ajatella, tuntea ja toimia. Osa taidoista ja kyvyistä on opittuja, ja siksi niitä on mahdollista muuttaa. Osaan niistä vaikuttavat synnynnäiset ominaisuudet, jolloin ne ovat pysyvämpiä ja sen vuoksi vaikeammin muutettavissa. Lisäksi ihmisen ajattelutottumukset syntyvät kokemuksellisesti ja näin niistä syntyvät uskomukset ja mielikuvat ohjaavat käyttäytymistä. (Salmimies 2008, 24-25.)

Salmimiehen (2002, 36) mukaan itsensä johtamisen tavoitteena on, että ihminen voi opetella hallitsemaan ajatuksia, tunteita ja tekoja, joiden avulla on mahdollista parantaa omaa elämänlaatua. Itsensä johtamisen taito ei ole synnynnäinen ominaisuus, vaan sen voi jokainen oppia. Salmisen (2017, 353) mukaan kehitystä tapahtuu vain silloin, kun pystyy itse havainnoimaan ja arvioimaan omaa toimintaansa ja pohtimaan säännöllisesti vahvuuksiaan ja heikkouksiaan.

Salmimies (2008, 21) kiteyttää, että onnellisen ja hyvän elämän perusedellytys on, että tuntee omat vahvuudet ja heikkoudet. Jokaisella ihmisellä on herkat kohtamme, joissa olo on epävarma. Valpola (2002, 148) nostaa esille, että hyvä itsetunto auttaa ihmisiä ennakkoimaan hankalia tilanteita, ja näin pystyy ehkäisemään yksittäisten tilanteiden menemistä liian pitkälle.

Hyvä itsetunto asettaa vaatimustason korkealle ja ottamaan haasteellisimpia tehtäviä. Ennen kaikkea se mahdollistaa työelämässä uskalluksen sanoa tarvittaessa ei. Hyvän itsetunnon avulla ihminen kykenee toimimaan ja tekemään itsenäisiä päätöksiä ilman muiden vaikutusta. (Surakka & Laine 2011, 30.)

Esimiehen on tärkeää osata tunnistaa, ymmärtää ja hallita omia tunteita, koska tunteet vaikuttavat päivittäiseen työhön. Tunteet tarttuvat helposti ja vaikuttavat koko työpaikan

ilmapiiriin. Tunneosaaminen korostuu varsinkin ristiriitatilanteissa, jossa esimiehen on kyettävä asiallisesti käsittelemään esillä olevat asiat. Esimies saattaa saastuttaa koko työilmapiirin negatiivisilla tunteillaan tai korostamalla kiirettä. (Surakka & Laine 2011, 30.)

4 Asiantuntijasta esimies

Valinta asiantuntijuuden ja johtajuuden välillä ei saisi olla arvostus- tai arvovalinta. On kyettävä luomaan työkuultuureja, jossa henkilö saa arvosuksen tekojensa ja pätevyytensä kautta eikä tittelinsä perusteella. (Ristikangas yms. 2008, 19.)

Asiantuntija on ammatillisesti kunnianhimoinen erityisalueenosaja, joka pyrkii syventämään tietämystään ja kokemustaan. Johtajuus puolestaan määrittää tavoitteiden ja ihmisten avulla. Tavoitteena on hahmottaa ryhmälle tai organisaatiolle suunta ja samalla saada muutkin sitoutumaan tavoitteiden saavuttamiseksi. (Ristikangas yms. 2008, 87.)

Asiantuntijana toimiessaan henkilö voi keskittyä asioihin jokaista yksityiskohtaa myöten oman toiveensa mukaisesti. Esimies puolestaan joutuu keskittymään suurempiin linjoihin. Esimiehen on tutustuttava työyhteisössä erilaisiin persooniin, jotta ymmärtää heidän tapansa toimia. Hän joutuu antamaan periksi omille näkemyksilleen, koska jokainen alainen ja työtoveri tekee asiat omalla tavalla. (Ristikangas yms. 2008, 88.)

4.1 Esimiesosaamisen vaatimukset

Esimiestyö on johtamista. Tarkoitus on luoda sellaiset olosuhteet, joissa työntekijöiden voimavaroja voidaan kasvattaa ja työskentely sujuu. Esimiehen on luotava sellaiset olosuhteita, joissa työntekijät kokevat tekevänsä työtä, jolla on merkitys, osaavansa oman työn ja kokevat olevansa motivoituneita. Tämän kaiken tarkoitus on rakentaa tukeva pohja sille, että ihminen jaksaa ja viihtyy työssä pitkään. (Surakka & Laine 2011, 13).

Salmimies (2017, 67) määrittää, että esimiehen tehtävänä on mahdollistaa henkilöstön onnistuminen. Surakka ja Laine (2011, 32) korostavat, että esimiehen tärkeä tehtävä on luoda turvallisuutta ja tunnetta siitä, että myös epäonnistumiset ovat sallittuja ja kaikesta opitaan. Tämän vuoksi esimiestyötä voidaankin tarkastella palvelutehtävänä, jossa esimies luo onnistumisen edellytykset ja raivaa onnistumisen esteitä yhdessä tiiminsä kanssa. Esimiestehtävässä onnistuminen vaatii molemminpuolista arvostuksen vaalimista. (Juuti & Vuorela 2002, 91.)

Järvisen (2012, 139) mukaan johtajaksi ei synnytä vaan siihen kasvetaan ja opitaan. Kuitenkin hänen mielestään liian usein siihen suhtaudutaan ikään kuin synnynnäisenä ominaisuutena. Tämä aiheuttaa ongelman, jossa liian moni toimii esimiehenä ilman minkäänlaista johtamiskoulutusta tai perehdytystä. Tänä päivänä on tarjolla lukuisia esimiestyön kehittämisohjelmia ja käsikirjoja. Ne keskittyvät esimiestyötaitojen opettamisen tyyliin,

kuinka hoidetaan kehityskeskustelut, rekrytoinnit, mitä jokaisen esimiehen on tiedettävä juridiikasta ja miten johdetaan tiimiä sekä yksilöitä. Ne ovat jokaisen esimiehen perustyökaluja, joita ilman ketään ei saisi päästä esimiestehtävään. (Ristikangas yms. 2008, 10.)

Esimiestyön lähtökohtana on, että johtaja ymmärtää oman tehtävänsä merkityksen ja käyttää aktiivisesti siihen liittyvää valtaa työyhteisön parhaaksi. On ymmärrettävä organisaation toimintaa ja -rakenteita ja viestiä asioita ymmärrettävästi. Esimiehellä tulee olla halua kuunnella ja hyödyntää henkilöstönsä osaamista ja mielipiteitä, mutta tarvittaessa tehdä itsenäisesti selkeitä päätöksiä ja ratkaisuja. (Järvinen 2012, 13.)

Johtamisen kannalta esimiehen on tunnistettava työntekijöidensä joukosta erilaiset persoonat, jotta osaa antaa jokaiselle tarvittavaa tukea. On tärkeää tunnistaa työntekijöiden tarpeet ja kannustettava heitä. Positiivisista seurauksista syntyy työntekijälle onnistumisen tunne, joka kasvattaa yksilön itseluottamusta. (Nieminen & Tomperi 2008, 61.)

Tänä päivän monimuotoisessa työyhteisössä esimiehen tulee olla valmentavajohtaja, joka auttaa työntekijöitä hyödyntämään parhaat ominaisuudet ja korostamaan tiimin vahvuuksia. Kukaan ei koskaan saa johdettavaksi unelmajoukkoa, jossa jokainen henkilö suoriutuu täydellisesti ja tavoitteiden mukaisesti tehtävässään. (Jalonen & Lampi 2012, 30.)

Työtehtäviin kuuluu myös suunnitelmat tulevaisuudesta ja luoda uusia ideoita, sovittelua yhteen erilaisia näkemyksiä sekä ratkoa päivittäin eteen tulevia ongelmia. Nieminen ja Tomperi (2008, 118) painottavat, että esimiehen on hallittava omaan työhön liittyvät hallinnolliset asiat, kuten suunnittelu-, seuranta-, ja myynnin raportointi siten, että ei olisi liikaa kiinni näissä asioissa vaan on läsnä ja tavoiteltavissa, kun työntekijät tarvitsevat.

Myös lait asettavat vaatimuksia esimiestyölle sekä velvoitteita työntekijää kohtaan, jonka vuoksi esimiehen on tunnettava työsopimuslain keskeisiä asioita. Lisäksi laki velvoittaa esimiestehtävässä tarkkailemaan työntekijöiden jaksamista ja toimimaan viimeistään silloin, kun huomaa tai saa tiedon kiusaamisesta tai työntekijän uupumuksesta. (Akavalainen 2013.)

Voidaankin todeta, että esimiehen tehtävä on hyvin monisäikeinen, jossa toimintavastuu ulottuu tavoitteiden asettamisesta muutosten hallinnan lisäksi itsestä ja muista huolehtimiseen. Ennen kaikkea esimiehellä tulee olla oikea asenne ja halu toimia esimiestehtävässä, koska työ vaikuttaa muihin ihmisiin. Tulee olla halu kehittää itseään ja tulee olla kyky sopeutua tilanteisiin, jotka eivät välttämättä ole itselleen luontaisia.

4.2 Tilannetajun merkitys johtamisessa

Vaikuttaa siltä, että tulevaisuudessa tullaan yhtä enemmän korostamaan esimiehen roolia valmentajana, jossa johtamisessa keskeistä on työntekijöiden persoonat ja henkilökohtainen ohjaus. Monimuotoisessa työyhteisössä tulee ymmärtää ihmisten samankaltaisuutta ja erilaisuutta. Hyvä esimies osaa ottaa nämä ominaisuudet huomioon johtamisessa. Valmentavan esimiestyön tarkoituksena ei ole tarjota ongelmiin valmiita vastauksia vaan auttaa löytämään työntekijän voimavarat ja vahvuudet. (Surakka & Laine 2011, 17.)

Johtamisen tehokkuus tulee esille varsinkin kriittisissä ja paineisissa tilanteissa. Työssä kohdataan jatkuvasti paineita ja ristiriitoja, onpa työ mitä tahansa. Hyvä tilannetaju auttaa toimimaan näissä tilanteissa mahdollisimman hyvin. Henkinen ja fyysinen olotila vaikuttaa valtavasti siihen, mitä havaitsemme tietyssä tilanteessa ja millaisen päätöksen pystymme silloin tekemään. (Åhman & Gustafsberg 2017,15.)

Ihminen tekee vuorokaudessa yleensä 2 500 – 10 000 päätöstä. Päätöksenteko on ratkaisuvaihtoehtojen luomista ja valitsemista vaihtoehtojen välillä. Ilman tilannetietoisuutta ja henkistä suorituskykyä voi todellisuuden tulkintakyky vaurioitua eikä sitä itse välttämättä edes huomaa. Ihminen saattaakin silloin nähdä asioita väärin, kuulla väärin, tulkita tilanteet täysin väärin sekä tehdä näistä kaikista vääriä johtopäätöksiä. (Åhman & Gustafsberg 2017,11.)

Åhmanin ja Gustafsbergin (2017,15) mukaan ihmismieli toimii siten, että kun jotain tapahtuu, näkee ihminen siitä vain osan. Mieli ei pysty prosessoimaan kaikkea ympärillä olevaa tietoa ja tapahtumia. Lisäksi mieli suodattaa aiempien kokemusten pohjalta, mitä prosessoi sekä tulkitsee. Hyvä tilannetaju auttaa parantamaan tämän prosessoinnin tarkkuutta.

Omassa hyvinvoinnissa korostuu tilannetajun tärkeys, koska kun oma stressitaso nousee yli sietokyvyn, sitä enemmän huomiomme ja kapasiteettimme keskittyvät selviytymiseen. Tuntiessamme huolestuneisuutta ja ahdistuneisuutta, ajattelumme ja toimintamme kapeenevat. Myös alhainen energiataso heikentää havaintojamme, ajattelua sekä käyttäytymistämme. (Surakka & Laine 2011, 31.)

4.3 Monimuotoisen työyhteisön johtaminen

Monimuotoisen työyhteisön johtamisen keskeisin työkalu on oma suhtautuminen kyseisiin ihmisiin. Esimiehen toimintaan vaikuttaa myös alaisten toiminta, että millaiseksi johtajuus lopulta muodostuu. Tästä syystä on myös tärkeää, että esimies tietää millaisia odotuksia häneen kohdistuu sekä päinvastoin. Kaikissa työyhteisöissä on useita erilaisia yksilöitä tai

tiimejä, jotka on saatava työskentelemään tehokkaasti yhdessä. Erilaisuuksien korostaminen asettaa johtamiselle uusia haasteita. (Sydanmaanlakka 2009, 172.)

Ihmisten erilaisuus ja heidän kykynsä toimia eri rooleissa auttavat saavuttamaan yhteisen päämäärän. Tänä päivänä monimuotoiset työyhteisöt ovat erittäin tärkeää ja jopa välttämätöntä liiketoiminnan menestykselle. Siinä yhdistyy ihmisten taito ja osaaminen, jossa vahvuudet korostuvat sekä kyky jakaa ja opettaa muita. (Juuti & Vuorela 2002, 89.)

Tiimin jäsenillä on usein paljon yhteistä, yhteiset tavoitteet, tehtävät, kokemus organisaation perustarpeista ja elämän ongelmat mitä jokainen kohtaa. Kuitenkin ihmisten erilaiset ominaisuudet tuovat erilaiset näkökulmat ja arvot näihin kaikkiin asioihin. (Gardenswartz & Rowe 2008, 31.) Salminen (2017, 138) mukaan tiimityö antaa mahdollisuuden hyödyntää tiimin jäsenten erilaisen osaamisen, verkostot ja mielenkiinnon kohteet.

Juuti ja Vuorela (2002, 19) korostavat, että johtamista on monenlaista, mutta kuitenkin vain hyvä ihmisten johtaminen luo työyhteisöön hyvän ja terveyttä edistävän ilmapiirin. Salminen (2017, 55) mukaan hyvä johtaminen tuottaa työtyytyväisyyttä ja parantaa henkilöstön työkykyä, jolloin kaikki osapuolet voittavat.

Wallin (2013, 74) nostaa esille, että kuunteleminen, kunnioitus ja perehdytys ovat monimuotoisen työyhteisön johtajan työvälaineitä. On tärkeää, että monimuotoisessa työyhteisössä voi avoimesti keskustella perustehtävästä ja niistä kokemuksista ja tunteista, joita työskentelyn kuluessa syntyy. Kun yhdessä työskentelevät ihmiset luovat alitajuntaisen mielikuvan työskentelystä, se yleensä poikkeaa perustehtävästä. Tämä saattaa aiheuttaa ristiriitoja ja konflikteja, jolloin perustehtävästä etäännyttään. (Surakka & Laine 2011, 13.)

Sydanmaanlakka (2013, 172) mainitsee, että yleisesti on huomattu, että monimuotoiset työyhteisöt tuottavat luovempia ideoita. Luovuus rakentuu aina erilaisuuden varaan, ja uudet ajatukset pääsevät esille vain sallivassa ja suvaitsevassa ilmapiirissä. Menestyvä organisaatio vaalii jatkuvasti erilaisuutta ja rakentaa kokeiluja, joista syntyy uusia ideoita ja toimintatapoja. (Juuti & Vuorela 2002, 28.) On todennäköistä, että mitä enemmän ihmiset työskentelevät yhdessä sitä enemmän oppivat tuntemaan niitä taustoja ja tapoja, joiden vuoksi toinen ihminen toimii niin kuin toimii (Juuti & Vuorela 2002, 72).

Järvisen (2012, 51) mukaan tiimissä on voimaa ja tekijöitä, jotka vaikuttavat sen jäsenien käyttäytymiseen monella eri tavalla. On tärkeää, että esimies tiedostaa ihmisten erilaisuudet ja toimintatavat sekä järjestää ajoittain yhteisiä keskustelutilaisuuksia. Surakka ja Laine (2011, 65) nostavat esille, että ihanteellisessa tiimissä on tasavertainen rakenne,

jossa kaikilla on samanlainen mahdollisuus osallistua. Tiimin yhteisissä hetkissä ihmiset saavat itse kertoa työn tavoitteista ja kokemuksista, he voivat antaa oman selostuksensa muiden käyttöön. (Juuti & Vuorela 2002, 22.)

Esimiestehtäviin kuuluu myös osaamisen johtaminen omassa organisaatiossa. Työntekijöiden on saatava tarvittaessa tukea ja koulutusta, jotta työntekijät jatkuvasti kehittyvät, kasvavat ja löytävät parempia toimintatapoja. Nämä asiat lisäävät työntekijöiden motivaatioita. Tämän vuoksi on tärkeää, että esimies on tietoinen työntekijöidensä osaamisen lisäksi myös heidän asenteistansa sekä viihtyvyydestä. (Salminen 2017, 71.)

4.4 Esimies oikeudenmukaisen työyhteisön edistäjänä

Esimiehellä on iso vastuu henkilöstönsä sopeutumisesta ja hyvinvoinnista, joten työpaikan selkeät pelisäännöt ovat keskeisessä roolissa monimuotoisessa työyhteisössä. Työntekijöiden perehdyttäminen on tehtävä kunnolla, jotta uudenlainen työ- ja toimintakulttuuri edistyy ja työntekijät löytävät yhteisen toimintatavan. Lisäksi on tärkeää ylläpitää avoin työilmapiiri, jossa palautteen anto, onnistumisten jakaminen sekä lisäksi väärinkäsitykset ja konfliktit käsitellään rakentavasti.

Monimuotoisuuden johtamisessa on myös tärkeää, että organisaatio ja henkilöstö koulutetaan ymmärtämään mitä monimuotoisuus on. Koulutus auttaa ymmärtämään miten erilaisien ihmisten kanssa työskennellään sekä auttaa avoimen työilmapiirin luomisessa. Tänä päivänä yhä useammassa yrityksessä mitataan säännöllisesti työhyvinvointia sekä yhdenvertaisuustilannetta. Tutkimuksen tarkoitus on auttaa parantamaan koko henkilöstön työhyvinvointia ja sitoutumista organisaatioon.

Tyypillistä kyselyille on, että ne toistetaan varsinkin isoissa organisaatioissa vuosittain. Pyrkimyksenä on, että yritys- ja henkilöstöjohto saisivat käsityksen siitä, miten henkilöstö kokee organisaation toiminnan. On tärkeää, että saadut tulokset käydään läpi myös yhdessä henkilöstön kanssa, jotta henkilöstölle tietää tulleen kuulluksi ja ongelmiin reagoidaan. Kyselyyn vastataan nimettömänä, millä pyritään varmistamaan, että vastaajat voisivat antaa arvionsa mahdollisimman rehellisesti. (Järvinen 2012, 131.)

5 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen tavoitteena on saada käsitys millaiset henkilöt etenevät asiantuntijatyöstä esimiestehtävään oman organisaation sisällä ja millaiset asiat ohjaavat työssä onnistumaan.

5.1 Laadullinen tutkimusmuoto

Olen valinnut tähän tutkimukseen kvalitatiivisen eli laadullisen lähestymistavan. Laadullinen lähestymistapa tällaiseen aiheeseen on luonnollisin, koska tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja tutkimuskohteen ymmärtäminen. Tähän sisältyy ajatus, että todellisuus on moninainen. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2008, 176.)

Tuomi ja Sarajärvi (2009, 71) mainitsevat, että laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistokeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Nämä eivät kuitenkaan ole vain laadullisen tutkimuksen menetelmiä, vaan niitä voidaan yhtä hyvin käyttää myös määrällisen tutkimusaineiston keruumenetelminä.

Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä ovat:

1. Tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, jonka aineisto koostuu luonnollisissa tilanteissa.
2. Tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihin ja keskusteluihin tutkittaviensa kanssa, kuin jonkinlaisilla mittausvälineillä hankittavaan tietoon.
3. Tutkijan pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia seikkoja, minkä vuoksi lähtökohtana ei ole teorian testaaminen vaan aineiston monitahtoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu.
4. Tutkimusmetodeina suositetaan mm. teemahaastattelua, osallistuva havainnointeja, ryhmähaastatteluja ja erilaisten dokumenttien ja tekstien diskursiivisia analyysejä.
5. Tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen.
6. Tutkimusta toteutetaan joustavasti ja tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä.
7. Tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. (Hirsijärvi ym. 2008, 160.)

Metsämuuronen (2008, 8) toteaa, että laadullinen tutkimusprosessi perustuu tutkijan omaan tulkintaan ja intuitioon perustuvaa, jossa on monta tapaa tehdä päätelmiä. Tämä saattaa aiheuttaa myös ristiriitaisia päätelmiä samasta tutkimusaiheesta eri tutkijoiden välillä.

5.1.1 Aineiston keruu

Tiedonhankinta menetelmäksi valitsin teemahaastattelun. Haastattelua voidaan luonnehtia eräänlaiseksi keskusteluksi, joka tosin tapahtuu tutkijan aloitteesta ja on hänen johdattamaansa. Teemahaastattelussa aihepiirit ovat etukäteen määriteltyjä ja haastattelija varmistaa, että kaikki aihepiirit käydään haastateltavan kanssa läpi, mutta niiden laajuus vaihtelee haastattelusta toiseen. (Hirsijärvi ym. 2008, 202-203.) Laatimani haastattelurunko pohjautuu opinnäytetyöni teoriaosuuteen.

Haastattelu sopii tällaisen aiheen tutkimusmenetelmäksi, koska vastaukset perustuvat haastateltavien omiin kokemuksiin. Mielestäni lomakehaastattelun tarkkaan rajatut kysymykset eivät olisi sallineet lisäkysymyksiä. Jokaisessa haastattelussa käytettiin samantyyppisiä teemoihin perustuvaa haastattelurunkoa (liite 1). Ennen haastattelua kaikkia haastatteluun osallistuvia pyydettiin tekemään DiSC- persoonallisuustesti, jota olen kuvannut kappaleessa 1.3. Jokainen haastateltava teki testin 2-4 päivää ennen haastattelua. Kaikki lähettivät omat tuloksensa minulle sähköisesti.

Teemahaastatteluun oli valittu kolme pääteemaa: Taustatiedot, esimiesuran alku ja esimiehenä työskentely. Taustatiedot – teeman oli selvittää millaisista lähtökohdista haastattelijat tulevat ja miten monimuotoisuus koettiin työelämän arjessa. Esimiesuran alku- teeman tarkoituksena oli selvittää, mitkä asiat motivoivat esimiesuralle lähtemistä. Lisäksi selvitettiin esimiesten omia ajatuksia miten he näkevät itsensä esimiehenä. Esimiehenä työskentely – teeman tarkoituksena oli selvittää, millaista on johtaa monimuotoista työyhteisöä. Lopuksi jokainen antoi neuvoja esimiesuraa suunnitteleville.

Eskolan ja Suorannan (2000, 85) mukaan haastattelun idea on hyvin selkeä. Kun tavoitteena on saada tietoa ihmiseltä itseltään, mitä hän ajattelee ja minkälaisia motiiveja hänellä on, saadaan tieto häneltä kysymällä. Haastattelun määritelmät ovat laajentuneet vuosien aikana erilaisiin keskustelutyyppeihin.

Metsämuurosen (2008, 39-40) mukaan haastattelu soveltuukin moneen tilanteeseen, ja aina kun se on tutkijalle mielekäs tapa hankkia tietoa niin sitä kannattaa aina käyttää, vaikka se on jatkoanalyysien kannalta vaativa. Haastattelu aiheuttaa myös haasteita. Hirsijärvi ja Hurme (2009, 35) mukaan haastattelijan rooliin pitäisi kouluttautua ja se vaatii taitoa ja kokemusta. Haastattelu saattaa sisältää monia virhelähteitä, jotka aiheutuvat niin haastattelijasta kuin haastateltavistakin.

Tässä haastattelututkimuksessa haastateltavat valittiin harkinnanvaraisesti. Haastattelun perusjoukkona olivat suomalaiset esimiehet, jotka olivat viimeisen kahden vuoden aikana siirtyneet asiantuntijatehtävistä esimiestehtäviin. On tärkeää, että haastateltavat henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on omakohtaista kokemusta aiheesta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85).

Kaikki haastateltavat asuivat ja työskentelivät pääkaupunkiseudulla. Heistä kolme olivat naisia ja kaksi miehiä. Yksi oli alle 30-vuotias ja neljä yli 30-vuotiasta. Kaikki haastateltavat olivat iältään 28-38 -vuotiaita. Tutkimuksen lähtökohtana oli alusta asti, että tutkimus toteutetaan eri toimialoilla työskenteleville esimiesasemassa oleville henkilöille, jotta saadaan mahdollisimman moninainen käsitys tutkittavasta aiheesta.

Tutkimukseen osallistuneet työskentelivät pankki- ja vakuutusallalla, varhaiskasvatuksen alalla, IT – alalla, terveydenhuoltoalalla sekä markkinointialalla. Tavoitteena ei ole tarkastella minkä tyyppiset ihmiset hakeutuvat millekin toimialalle, vaan tavoitteena on tutkia yhteisiä tekijöitä ja asioita mitkä motivoivat esimiesuran valinnassa.

5.1.2 Haastattelun toteutus

Kaikki haastateltavat olivat minulle ennestään tuttuja ja olin jo aikaisemmin puhunut heille siitä, että haluaisin haastatella heitä opinnäytetyötäni varten. Haastattelut toteutettiin pääsääntöisesti kasvokkain, yksi haastattelu toteutettiin puhelinhaastatteluna. Kaikki haastattelut toteutettiin elo- ja lokakuun 2019 aikana. Haastattelut kestivät puolesta tunnista tuntiin.

Aikataulun sopimisen lähtökohtana oli haastateltavien toiveet ajankohdalle. Haastatteluajan sopiminen ja aikataulu ei tuottanut haasteita, koska tutkimukseen osallistui viisi haastateltavaa. Olin suunnitellut etukäteen, että jokainen haastattelutilaisuus sovitaan omalle päivälle, jolloin pystyn syventymään haastatteluun kunnolla. Suuremmassa otannassa haastatteluajankataulujen sovittaminen vaatisi enemmän suunnittelua.

Teemahaastattelun tallennus kuuluu tutkimusmenetelmän luonteeseen. Tallentamisella saadaan haastattelu sujumaan nopeasti ja ilman katkoja sekä lisäksi tallennus auttaa luomaan mahdollisimman luontevan ja vapautuneen keskustelutilaisuuden. (Hirsijärvi & Hurme 2009, 92). Jokaiselle haastateltavalle olin kertonut etukäteen, että tutkimusaineiston keruussa oleellista on haastattelujen tallennus.

Kaikille haastateltaville korostin, että tietoja käytetään luottamuksellisesti ja haastateltavaa ei ole mahdollista tunnistaa tutkimusaineistosta. Ennen haastattelun aloittamista kävin läpi tutkimuksen eettiset ominaispiirteet, ja kaikki antoivat suullisesti suostumuksen nauhoituksella. Jokainen haastattelu tallennettiin omana tiedostona IPhonen tallennusohjelmaa käyttäen.

Ensimmäisessä haastattelussa olin epävarma, että onnistuuko tallennus vaikka olinkin sitä etukäteen harjoitellut. Tämän vuoksi keskeytin haastattelun aika alussa ja tarkistin oliko tallennus varmasti toiminut ja saako keskustelusta selvää. Tarkistuksen jälkeen uskalsin nauhoittaa haastattelun yhtenä tallenteena. Puhelinhaastattelussa käytin kahta puhelinta, toisella soitin kaiuttimen välityksellä ja toisella nauhoitin haastattelun.

5.1.3 Aineiston analysointi

Aineiston purkaminen voidaan tehdä joko sanatarkasti puhtaaksikirjoittamalla eli litteroida koko tallennettu haastatteludialogi, tai se voidaan tehdä valikoiden vain teema-alueista tai haastateltavan puheesta. On myös mahdollista, ettei aineistoa kirjoiteta tekstiksi, vaan teemojen tai päätelmien koodaamista tehdään suoraan tallennetusta aineistosta. (Hirsijärvi & Hurme 2009, 138). Haastatteluaineistot purin kirjalliseen muotoon litteroimalla viimeistään seuraavana päivänä, mutta usein miten litteroin aineiston heti samana iltana. Näin haastattelutilaisuus oli tuoreessa muistissa, joka nopeutti kirjoittamista.

Monessa teoriakirjassa esiteltiin aineiston litteroimista tekstianalyysiohjelmalla, ja markkinoille on useita vaihtoehtoja. Otannan koko oli mielestäni hallittavissa, jonka vuoksi litteroin tutkimusaineiston manuaalisesti ääninauhalta tekstiksi. Kanasen (2015, 83) mukaan analysointiohjelmien opettelu ja käyttö vie aina oman aikansa ja ohjelma ei kuitenkaan tuota lopullista ratkaisua, koska johtopäätöksen teko jää aina tutkijan harteille.

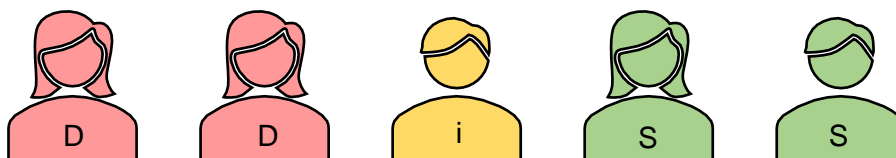
Tutkimusaineiston käsittely jatkui tutustumalla litteroitujen haastattelujen sisältöön. Luin haastattelut läpi useamman kerran, jonka jälkeen lähdin käsittelemään aineistoa teemoittain ja ryhmittäin, jolloin vastausten eroavaisuudet ja samankaltaisuudet saatiin parhaiten esille. Teoreettisten käsitteiden luominen tapahtui poimimalla aineistosta ne ilmaisut, jotka olivat tärkeitä tutkimusongelman kannalta ja joiden pohjalta löydettiin vastaukset tutkimuskysymyksiin.

Aineiston analysoimisessa hyödynnettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä, jonka pyrkimyksenä on saada tutkittavasta ilmiöstä kuvaus (liite 2) tiivistetyssä ja yleisessä muodossa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 101). Tuomi ja Sarajärvi (2009, 108) siteeraavat, että Miles Huberman (1994) on kuvannut aineistolähtöisen analyysin karkeasti kolmivaiheiseksi prosessiksi, johon kuuluu aineiston redusointi eli pelkistäminen, aineiston klusterointi eli ryhmittely ja viimeisenä abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Kategorioiden muodostaminen (liite 3) on analyysin kriittinen vaihe, sillä tutkija päättää tulkintansa mukaan eri ilmaisujen kategoriat (Tuomi & Sarajärvi 2009, 101).

6 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen keskeiset tulokset, jotka perustuvat tehtyihin haastatteluihin ja teoriaan. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää laadullista tutkimusmenetelmää hyödyntäen, millaiset henkilöt etenevät monimuotoisessa työyhteisössä esimiestehtävään. Tutkimuksen avulla pyrittiin löytämään ratkaisuja myös alaongelmiin: Mitkä ovat yhteiset tekijät ja mitä esimiehet itse uskovat, miksi heidät valittiin tehtävään.

Haastattelun avulla saatiin selville viiden henkilön kokemuksista monimuotoisessa työyhteisössä toimimisesta sekä johtamisesta. Haastattelun lisäksi persoonallisuustestillä selvitetiin, millaisia ominaispiirteitä tutkimukseen osallistuvilla henkilöillä oli ja miten he näkevät itsensä suhteessa muihin ihmisiin työpaikalla.



Kuva 4. Haastateltavien käyttäytymistyyliä testien perusteella

Ennen haastattelua tehdyssä persoonallisuusanalyysissä selvisi, että johtamistehtäviin ei valikoidu vain tiettyihin käyttäytymistyyliin kuuluvia henkilöitä (kuva 4). DiSC- tuloksien mukaan haastateltavat henkilöt kuuluivat erilaisiin ryhmiin (kuva 1). On kuitenkin muistettava, että mikään käyttäytymistyyli ei ole toistaan parempi eikä huonompi.

6.1 Taustatiedot

Tässä tutkimuksessa tutkimusjoukko muodostui hyvin samanlaisessa elämäntilanteessa olevista henkilöistä. Tämä johtui osittain siitä, että tutkimukseen pyydettiin osallistumaan esimiesuran alussa olevia henkilöitä, jotka todennäköisesti muistaisivat vielä asiantuntijaroolin ja -tehtävät. Oli kuitenkin sattumaa, että he olivat hyvin saman ikäisiä.

Ihmisen kronologinen ikä eli kalenterivuosisssa mitattava ikä on yksi keskeisimmistä tavoista, jolla ihmiset määrittelevät itseään ja muita. Vaikka ikää voidaan tarkastella moniulotteisena ilmiönä niin pitkälti kuitenkin kronologisen iän mukaan voidaan ryhmitellä henkilöt samanlaiseen elämäntilanteeseen. (Kauppinen & Evans 2007, 20.)

Tutkimukseen osallistuvien nuorimman ja vanhimman henkilön välillä oli ikäeroa 10 vuotta. Kaikki henkilöt olivat kasvaneet ja opiskelleet aikakautena, jolloin opetustavat ja

oppiaineet kouluissa eivät eronneet toisistaan merkittävästi. Heistä jokainen oli kasvanut suomalaisessa yhteisössä, jossa monimuotoisuus on ollut arkipäiväistä. Lisäksi kaikilla oli ollut jo varhaisessa lapsuudessa mahdollisuus harrastaa erilaisia joukkuelajeja, jotka ovat kehittäneet tiimityötaitoja ja kommunikoidaan erilaisten ihmisten kanssa.

”Olen pienestä asti pelannut erilaisia joukkuelajeja, joista on tullut ryhmäopit ja tiimissä toimimisen taidot.”

”Kotona piti aina ottaa muut huomioon. Ei me pienenä esimerkiksi saatu koskaan omia karkkipusseja vaan meidän piti jakaa ne. Tulihan siitä aina välillä riitaakin.”

Kaikki tutkimukseen osallistuvat kokivat olevansa hyvin sosiaalisia ja sosiaaliset tilanteet ovat heille mieluisia. Keskusteluista nousi esille kaikkien tutkimukseen osallistuvien kanssa sisaruussuhteet, jotka nähtiin yhdeksi keskeiseksi syyksi, että vuorovaikutustaidot ovat luontaisia. Lisäksi vahvasti nousi esille ymmärrys ihmisten erilaisuuteen, koska pienestä asti on pitänyt huomioida toinen ihminen ja ymmärtää toisen tapaa toimia.

”Kyllähän me varsinkin teini-iässä riideltiin paljon, vaikka oltiin siskon kanssa saman ikäisiä. Ei sitä silloin ymmärtänyt miten toinen voi olla niin erilainen mitä itse olin.”

”Kouluaikoina minulla oli paljon enemmän kavereita kuin veljelläni, mutta hänellä kaverisuhteet olivat paljon tiiviimpiä. Suurimman osan kanssa he ovat ystäviä edelleen.”

Tutkimuksesta selvisi, että monimuotoisuus käsitteenä miellettiin oikeastaan ikä, sukupuoli ja persoonallisuustekijöinä kuin monikulttuurisina tekijöinä. Yksi haastateltava nosti esille, että muistaa 1990 luvun alussa, kun hänen luokallensa tuli ensimmäinen ulkomaa-laistaustainen lapsi. Tuloksista ei kuitenkaan selvinnyt, että yhdenkään haastateltavan käyttäytyminen tai vuorovaikutustaidot olisivat jotenkin erilaisia monikulttuuristen vaikutteiden vuoksi.

”Me oltiin niin pieniä, ettei me edes tajuttu kaikkea. Me ihmeteltiin vaan et miks ihmessä se halus tulla Suomeen. Ei siinä ollut mitään eroa meihin muihin pellaapäihin.”

Haastatteluissa ilmeni, että kaikki olivat työskennelleet omassa organisaatiossa seitsemästä yhdeksään vuotta. Nykyisessä esimiestehtävässä olleet noin 7 kk – 2,5 vuotta. Työvuosiin mahtui erilaisia työtehtäviä, mutta kaikilla oli reilusti yli viiden vuoden

kokemus asiantuntijatehtävistä. Kahdella henkilöllä asiantuntijatehtävästä oli työkokemusta kahdeksan vuotta.

Suurimpana erona oli henkilöiden koulutustaustat. Tähän yhtenä oleellisena syynä olivat erilaiset ammatit, jotka vaativat tietynlaisen pohjakoulutuksen. Mielenkiintoinen huomio oli, että koulutuksia ei pidetty merkittävänä tekijänä, kun urasuunnitelmia oli suunniteltu oman organisaation sisällä. Haastateltavat kokivat, että eteneminen oman organisaation sisällä oli mahdollista koulutustaustasta riippumatta, kun oli tarpeeksi työkokemusta. Koulutustaustan merkitys koettiin erittäin tärkeäksi silloin, mikäli hakee uutta työpaikkaa talon ulkopuolelta.

”Koulutuksella on isompi merkitys silloin, kun hakee töitä muualta. Hakuprosessin ensimmäisessä vaiheessahan ratkaisee hyvä CV.”

”Tulevaisuudessa koulutuksella on todella suuri merkitys, koska ihmiset opiskelevat koko ajan. Se on näyttö työntajalle, että haluaa jatkuvasti kehittää itseään.”

”Sitähän on paljon kritisoitu, että usein koulutustaustaa katsotaan enemmän kuin työkokemusta. Ei koulutustausta kerro ahkeruudesta tai osaamisesta tai sitoutuneisuudesta.”

6.2 Esimiesuran alku

Haastatteluissa halusin selvittää, kuinka esimiesuralle päädyttiin. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että uralla etenemiseen vaikutti heidän oma päättäväsyytensä ja tahto. Päällimmäisenä nousi esille, että esimiesura on ollut pidempään tähtäimessä. Tämä ei kuitenkaan ollut kaikille itsestäänselvyys. Osa oli ajatellut vaativampaa asiantuntijatehtävää, mutta kiinnostus esimiestehtävää kohtaan tuli tietynlaisen herättelyn kautta, kun silloinen esimies näki vahvaa esimiespotentiaalia.

”Se oli aika lailla alusta asti selvää, että haluan esimiestehtäviin. Koin, että haluan olla se, joka hitsaa tiimin yhteen ja vie tiimiä eteenpäin.”

”On aina ollut halu eteenpäin ja olin ollut asiakasvastuullisena tosi pitkään. Tietyllä tapaa kaipasinkin jo hieman muutosta. Esimiestehtävä on aina ollut sellainen mitä haluaisin joskus tehdä, nyt vaan tuli sellainen tunne, että sille on nyt sopiva aika.”

”Itsensä kehittäminen on ollut iso tavoite ja kehittämiskohde kautta aikojen. Huomasin, että kaipaan uusia haasteita, nykyinen ei enää riittänyt.”

”Oon aina tykännyt, että saan työskennellä erilaisten ihmisen kanssa. Saan auttaa ihmisiä, kannustaa eteenpäin ja tsemjata onnistumaan. Se on varmaan syy, miksi olen hakeutunut esimieheksi.”

Haastatteluissa kävi ilmi, että hyvien sosiaalisten taitojen lisäksi, hyvä itseluottamus ja rohkeus olivat käytännössä ainoat esimiesvalmiudet. Yksikään viidestä tutkimukseen osallistujista ei ollut saanut minkäänlaista perehdytystä esimiestehtävään. Kaikki olivat yksimielisiä siitä, että kollegoiden tuki oli korvaamaton apu, varsinkin hallinnollisissa asioissa ja uusien järjestelmien opettelussa. Terve itseluottamus nostettiin merkittävään asemaan tehtävän onnistumisen kannalta, koska varsinkin alussa moni haastateltavista koki epävarmuutta omista taidoistaan.

”Mielestäni omaan hyvän organisointikyvyn. Olen sitä mieltä, että jos en olisi ollut näin organisoitunut ihminen, niin en välttämättä olisi selvinnyt kaikesta siitä mitä oli tehtävänä. Perehdytystä en sinänsä saanut, työ opetti parhaiten.”

”Itseluottamus oli oikeastaan ainoa mitä mulla oli, koska oon aina luottanut siihen, että mä pystyn ja kykenen. Totta kai välillä tulee heikompia hetkiä, mutta sitten tavallaan haluan itsellenikin näyttää, että kyllä mä pystyn!”

”Itse olen lukenut erilaisia käsikirjoja ja teoriakirjoja aiheesta, joista olen löytänyt apukeinoja. Niistä olen saanut erilaisia ideoita, joita oon muokannut vähän omanlaisiksi.”

Esimiesroolin löytäminen ei aina ole helppoa, vaikka organisaatio ja työ sinänsä ovat tuttuja. Sitä vaikeuttaa usein se, ettei tehtävän sisältö ole useinkaan kovin tarkasti määritelty. Uusiin tehtäviin perehdyttämisessäkin on usein puutteita. Tämän vuoksi uuden esimiehen kannattaa käyttää aikaa oman vastualueen pohdintaan ja miettiä, mitkä ovat esimiestyön tärkeimmät osa-alueet ja tavoitteet. (Salminen 2017, 25.)

Kun haastateltavilta kysyttiin, että mitkä syyt johtivat heidän valintaansa hakuprosessissa, tuli heiltä hyvin erilaisia ajatuksia. Tämän aiheen keskustelussa haastateltavien persoonallisuustyylit korostuivat enemmän kuin haastattelun aikaisimmissa vaiheissa. Ristikanen yms. (2008, 107) mukaan johtamisen yksi miinakenttä on, että henkilö ihastuu liian suuresti omaan tuttuun toimintatyyliinsä. Vahvuuksia tulee hyödyntää, mutta erilaisia johtamisen ulottuvuuksia kannattaa käyttää.

Kaikki haastateltavat näkivät, että onnistuminen aiemmassa tehtävässä on ollut merkittävä tekijä, kun eteneminen tapahtui oman organisaation sisällä. Tästä syystä koettiin,

että täytyy olla innostunut ja kiinnostunut organisaation toimintatavoista ja arvoista. Airon, Rantasen ja Salmelan (2008, 25) mukaan tyypillisesti onnistuminen työsuorituksessa määritellään usein termeillä nopeus, kustannustehokkuus ja laatu.

Hallitsevat (D) persoonallisuustyyppit ovat erityisen rohkeita ja luottavat itseensä. Tähän ryhmään kuuluvia oli kaksi. He painottivat sitä, että kun oli tavoitteellinen aikaisemmassa asiantuntijatehtävässä, niin se oli myös näyttö esimiestehtävään. Lisäksi he uskoivat, että haastattelussa arvostettiin sitä, että ovat uskaltaneet olla vaativia ja esittää asioita myös työntajaa kohtaa.

Vaikuttavat (I) persoonallisuustyyppit ovat sosiaalisesti erityisen lahjakkaita ja innostuneita uusista asioista. Tähän ryhmään kuului yksi tutkimukseen osallistuvista henkilöistä. Päälimmäisenä hän uskoi, että työpaikkaa haastattelussa suoritettu myynninohjauskeskustelu meni uskomattoman hyvin. Tästä syystä koki, että hänet nähtiin heittäytyvänä ja aikaansaavana henkilönä millaista tarvittiin juuri siihen tehtävään.

Kaksi muuta henkilöä kuuluivat persoonallisuustestien mukaan Vakaat (S) - ryhmään. Tämän ryhmän ihmisiä voidaan kuvailla huomaavaisiksi ja kannustaviksi. Haastatteluissa saatiin selville, että he uskoivat ennen kaikkea valmentavaan otteeseen esimiestehtävässä ja tiimityön vahvuuksiin tulevaisuuden liiketoiminnan kannalta.

”Uskon, että silloinen esimies usko siihen, että mulla on kykyä muuttaa asioita paremmaksi, muuttaa meitä pankkina paremmaksi ja kehittää eteenpäin.”

”Mä uskon siihen, että kun yrität muuttaa asioita, niin saat jotakin aikaan.”

6.3 Esimiehenä työskentely

Haastatteluissa saatiin selville, että jokaisella on johdettavana monimuotoinen tiimi. Tiimeissä on hyvin erilaisilla taustoilla ja kulttuureista olevia henkilöitä. Kuitenkin eniten huomiota keräsi ikä. Tämä taas tarkoitti sitä, että tiimeissä oli erilaista työkokemusta ja sen kautta erilaista osaamista. Tämä nähtiin erittäin suurena vahvuutena, kun eri sukupolvien ihmiset täydentävät toisiaan tiedoilla ja taidolla.

”Digitaalisuus saattaa tuottaa vanhemmille haasteita, niin sit nää nuoret auttavat niissä. Substanssiosaamista löytyy taas vanhemmilta, ja nuorempien on helppo kysyä apua niiltä ja jaksaa sitä tietoja.”

”Nuoret uskaltavat kyseenalaistaa asioita ja sanoa asiat suoraan. Vanhemmat eivät niinkään uskalla sanoa suoraan. En tiedä onko heille jäänyt pelko vanhasta, kun joskus johtaminen oli niin erilaista ja vähän niin kuin pelättyä.”

”Olen huomannut, että toisesta kulttuurista tulleella ihmisellä on erilainen asenne. Hän on aina iloinen ja tsemppaa kaikkia. Annat työtehtävän niin voit luottaa, että se tehdään kunnialla loppuun.”

Kaikkien haastateltavien johdettavissa tiimeissä oli selvästi enemmän naisia kuin miehiä. Vaikka esimiehet toivoivat, että tulevaisuudessa sukupuolijakauma olisi tasaisempi, ei sukupuolien käyttäytymismalleissa työn tekemisen kannalta havaittu juurikaan eroavaisuuksia. Haastatteluissa nousi esille, että ihmisten erilaiset persoonat erottavat heidät toisistaan ja luovat tavan tehdä töitä.

Jokainen antaa parhaan panoksen vain, jos siitä seuraa itselle jotakin tärkeää kuten arvostusta. Mikäli tiimissä jää näkymättömäksi ja työpanos vaikuttaa merkityksettömältä motivaatio laskee. On ominaista, että ihminen säästelee voimia niissä tilanteissa, kun kokee ettei oma panos ole ratkaiseva. On tärkeää, että jokaisen panos tehdään tiimissä näkyväksi. (Surakka & Laine 2011, 60-61.)

Kommunikaatio työntekijöiden kanssa koettiin monimuotoisen työyhteisön toimivuuden kannalta tärkeimmäksi asiaksi. Kaikki esimiehet olivat yksimielisiä siitä, että tutustumista paaminen ja säännölliset kahdenkeskiset keskustelut alaisen kanssa ovat oman työn onnistumisen kannalta tärkeimmät asiat. Kun mietittiin sitä, miten esimiehet itse edistävät monimuotoisen työyhteisön toimivuutta, oli kaikille tärkeää johtaa ihmistä sellaisena kuin hän on. Lisäksi painotettiin sitä, että tiimissä on oltava avoin ja turvallinen ilmapiiri sekä selkeät pelisäännöt.

”Olen itse tosi avoin. Jos mulla on henkilökohtaisessa elämässä jotain, mikä näkyy niin mä kerron siitä, koska mä odotan sitä myös muilta.”

”Vuorovaikutusta pidän myös ihan pienillä perusasioilla, kuten käyn tervehtimässä aina kun tulen töihin ja kiitän päivästä. Haluan pitää sellaisen rennon ja avoimen ilmapiirin.”

”Luottamusta luodaan tietysti sillä, että avoimuutta on puolin ja toisin. Tehdään töitä tosissaan, mutta kuitenkin niin, että on hauskaa ja pystyy juttelemaan kollegoiden kanssa.”

Merkittävänä tekijänä monimuotoisessa työyhteisössä pidettiin sosiaalisia taitoja. Tiimityö vaatii vahvoja sosiaalisia taitoja ja halua verkostoitua erilaisten ihmisten kanssa. Näitä asioita ei tarvinnut kenenkään esimiehen erikseen opetella, koska nämä asiat koettiin luonteviksi. Haastatteluissa mainittiin, että kuuntelemisen taito korostuu todella merkittävään asemaan esimiestyössä. Monessa keskustelussa ilmeni, että kuuntelemisen taitoa tulee kehittää, koska asiantuntijaroolissa ratkaisujen tarjoaminen oli keskeisin tehtävä.

Tämän hetkisessä nopeasti muuttuvassa työelämässä nähtiin haasteena se, kuinka viestiä asioista ymmärrettävästi ja miten saada kaikki muutoksiin mukaan. Lisäksi koettiin, että työelämän muutostahti aiheuttaa paljon vaihtuvuutta tiimin sisällä, jolloin nopea tiimiytyminen on tärkeää. Tämä kaikki vaatii joustavuutta, sopeutumiskykyä ja epävarmuuden sietämistä aivan eri tavalla kuin ennen (Salmimies 2008, 24).

”Siinähan se haaste tuleeekin, että miten saadaan kaikki näkökannat palvelemaan sitä yhteistä hyvää ja yhteistä tavoitetta mihin kohti mennään. Sen takia meillä on niitä yhteisiä tiimipalavereja, missä käydään näitä asioita läpi.”

Kaikki haastateltavat kokivat, että asiantuntijatehtävä on auttanut heitä nykyisessä esimiestehtävässä. Kolmessa haastattelussa mainittiin, että ei selviytyisi nykyisestä työstä ilman asiantuntijatehtävän aikana opittua substanssiosaamista. Toiset oppivat asiantuntijatehtävän aikana nauttimaan esiintymisestä, esimiestyössä pidettiin tärkeänä esillä olemista ja esiintymistaitoja.

Oman työn kannalta vahvuudeksi nähtiin myös pitkä työkokemus organisaatiossa, jolloin asiantuntijauran aikana luoduista verkostoista oli hyötyä myös esimiestehtävässä. Lisäksi organisaation yhteiset tavoitteet ja arvot olivat selkeitä, mitkä helpottivat oman työstrategian hahmottamisessa sekä organisaatiokulttuurin viestimistä tiimissä.

”On myös johtajan voimavara, että pystyy perustella asioita siihen mitä on itse kokenut ja tietää mikä toimii ja mikä ei.”

”Substanssi osaaminen on todella tärkeää ja koen, että esimiehen on tiedettävä jostain, jotta voi olla tiimille hyvä esimies. Ei pidä olla tietenkään asiantuntija, mutta pitää olla jonkun verran tietoa asioista minkälaisen asioiden esimiehenä toimii.”

Aikaisempaa työskentelyä monimuotoisessa työyhteisössä pidettiin niin itsestään selvyytenä, etteivät haastateltavat kokeneet, että sillä olisi ollut mitenkään erityisen opettavaa

vaikutusta nykyiseen esimiestyöhön. Kaikki olivat sitä mieltä, että erilaisuuden ymmärtäminen on ikään kuin sisään rakennettua, kun on pienestä asti nähnyt maailman monimuotoistuvan.

Kolme haastateltavaa viidestä kokivat esimiesuran alussa jännitystä kuinka vanhemmat työntekijät tulevat heihin suhtautumaan, mutta auktoriteetti syntyi hyvin nopeasti ja eikä omasta uskottavuudesta tarvinnut kantaa huolta.

”Kaikki se osaaminen ja itsevarmuus mitä tuli asiantuntija ajoista, niin nosti nopeasti auktoriteettia nuoresta iästäni huolimatta”

”Siellä on sellaisia henkilöitä, jotka ovat olleet pankissa niin pitkään kun mä olen elänyt. Juuri juhlittiin yhden tiimiläisen pankkivuosien pyöreitä.”

Yhdessä haastattelussa nousi esille, että työyhteisössä eri koulutustaustat aiheuttavat tiimiläisten kesken eriytymistä hierarkkisen aseman vuoksi. Tämä vastakkain asettelu eri koulutustaustojen vuoksi oli haastava tilanne, koska kyseessä ei ollut ammattiosaaminen vaan muutaman työntekijän omat uskomukset asiaan liittyen. Esimiehellä oli haasteena ratkoa tilanne ja korostaa jokaisen osaamisen tärkeyttä työn onnistumisen kannalta. Haastattelussa selvisi, että asiaa käsiteltiin asianomaisten kanssa ensin kahden kesken ja sitten yhteisessä tiimipalaverissa, jossa asiaa käsiteltiin kehittävästi ja jokainen sai osallistua.

” Ei siinä auttanut muu kuin nostaa kissa pöydälle. Olihan se haastava tilanne, mutta onneksi kaikki suostuivat keskustelemaan asiasta myös yhteisesti. Olihan se minulekin paljon helpompaa.”

Viimeiseksi pyysin haastateltavia antamaan neuvoja esimiesuraa suunnittelevalle. Yhteenvetona voidaan todeta, että jokainen haastateltava korosti, että esimiesura ei saisi olla status kysymys. On oltava aito kiinnostus auttaa ihmisiä menestymään ja onnistumaan työssä. On tärkeää tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa ja ymmärtää heitä.

Koska moni koki asiantuntijatyötehtävistä paljon hyötyä, he suosittelevat, ettei kannata hätäillä esimiesuran kanssa. Kannattaa keskittyä itsensä johtamiseen ja kehittämiseen, jotta on oikeasti valmis esimiestehtävän vastuuseen. Tehtävä vaatii tosi paljon rohkeutta ja aitoa innostuneisuutta saada asioita aikaiseksi.

”Aika monella on varmaan ruusuinen kuva esimiehisyydestä. Sitähän se ei ole, koska sun pitää toimia omanlaisena tulppana yläkerran ja alakerran välillä.”

”Parhaiten miten esimies onnistuu, on se, miten saa ihmiset menemään eteenpäin ja kehittymään. Jos mulla on vielä vuoden päästä sama porukka tossa tiimissä, niin kyllä mä koen olevani epäonnistunut, jos porukka ei ole mennyt uralla eteenpäin.”

”Ole armollinen itsellesi, ole rehellinen itsellesi ja luota itseesi.”

Sydänmaanlakka (2009, 156) korostaa, että johtamisen opettelu kannattaa aloittaa itsensä johtamisella, koska ensin on löydettävä itsensä, jotta osaa kohdata toisen. Jokaisen on osattava pitää huolta itsestään, jotta pystyy pitämään huolta muista.

7 Pohdinta

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää millaiset asiantuntijat etenevät monimuotoisessa työyhteisössä esimiestehtävään. Vaikka tutkimus perustuukin vain viiden henkilön haastattelututkimukseen, voidaan haastattelujen perusteella todeta, että esimiehet pitivät omaa motivaatiota tärkeimpänä tekijänä uralla etenemiselle. Haastattelujen perusteella tuli esille, että vaikka haastateltavat työskentelevät täysin eri toimialoilla oli heidän vastauksissa paljon yhtäläisyyksiä.

Yhtenä tärkeänä tuloksena haastatteluista nousi esille usko omaan kykyihin ja rohkeus. Haastateltavien pitkät työurat asiantuntijoina olivat lisänneet itseluottamusta. Etenkin rohkeus ja omien arvojen tunteminen nähtiin vahvuutena esimiestyössä, koska esimiestyössä joudutaan tekemään päätökset usein oman harkinnan mukaan. Surakka ja Laine (2011, 99) toteavat, että omien johtamisen arvojen tunteminen helpottaa päätöksentekoa ja niiden perustelemista alaisille että omalle esimiehelle.

Salmisen (2017, 25) mukaan esimiesuran ensimmäiset kuukaudet ovat tärkeimpiä, koska silloin esimiehen on lunastettava paikkansa ja määriteltävä pelikenttensä säännöt. Yksi merkittävä havainto oli, että ilman hyvää itseluottamusta esimiestyö ei tuntuisi mielekkäältä, koska päivittäin kohtaa tilanteita, joissa joutuu olemaan epämukavuusalueella. Lisäksi jatkuva uuden oppiminen kuormitti varsinkin esimiesuran alussa.

Vaikka Airo yms. (2008, 26) mainitsevat, että sosiaalisista taidoista on monessa roolissa hyötyä, ne eivät suinkaan ole aina menestyksen kannalta oleellisia, koska globaalissa maailmassa tiimi voi olla hajalla ympäri maailmaa. Kuitenkin haastateltavat pitivät sosiaalisia taitoja hyvin tärkeiksi omassa työssä sekä etäjohtamisessa. Hyvä vuorovaikutustaitojen perusta koettiin johtuvan sisarusuhteista, koska toisen ihmisen huomioiminen on opittu jo lapsena. Ymmärrys ihmisten erilaisuudesta on kasvanut myös harrastuksien ja matkustelujen kautta.

Oli kuitenkin yllättävää, ettei monimuotoisen työyhteisön johtaminen nähty ollenkaan haasteena vaan oikeastaan suurimmaksi osaksi vahvuutena. Esimiehet korostivat, että tiimeihin halutaan erilaisia ihmisiä, jotka tuovat mukanaan erilaista osaamista ja erilaisia näkemyksiä. Vain yksi viidestä haastateltavasta oli joutunut ratkomaan tiimissä ongelmallannetta, joka johtui samaa työtä tekevien henkilöiden välisestä tilanteesta, jossa erilaisia koulutustaustoja ei koettu vahvuudeksi. Ongelman ratkominen monimuotoisessa työyhteisössä ei kuitenkaan nähty olevan yhtään sen erilaisempi kuin ongelman ratkominen homogeenisessa työyhteisössä.

Työelämän monimuotoisuuden liittyvistä käsitteistä korostuivat ikä ja ihmisten erilaiset persoonat, jotka nähtiin tiimiä rikastuttavina tekijöinä. Mielenkiintoiseksi osoittautui, ettei monikulttuurisuus työyhteisöissä noussut juuri ollenkaan esille vaikka kolmessa tiimissä esiintyi monikulttuurisuutta. Esimiehet eivät nähneet monikulttuurisuutta mitenkään poikkeuksellisenä tekijänä työn tekemisen kannalta monimuotoisessa työyhteisössä.

Wallin (2013, 72) nostaa esille, että monimuotoisessa työyhteisössä syntyy helposti vuorovaikutukseen liittyviä ristiriitoja ja jännitteitä, jotka lisäävät konfliktien mahdollisuutta. Tässä tutkimuksessa monimuotoisuus ei nähty haasteena eikä koettu, että näissä tiimeissä monimuotoisuus lisää ristiriitojen mahdollisuutta. Tietenkin tässä pohdinnassa on huomioitava, että tutkimukseen osallistui vain viisi esimiesuran alussa olevaa henkilöä. Tämän asian tarkasteluun mielestäni vaaditaan laajempi otanta. Tällä suhteellisen pienellä otannalla on vaikea arvioida, että ovatko nämä esimiehet olleet vain onnekkaita vai onko kysymys yleistyvää trendistä, ettei monimuotoisen työyhteisön johtamista koeta yhtään sen haasteellisemmaksi kuin homogeenisen työyhteisönkään.

Haastatteluissa nousi esille, että persoonajohtaminen korostuu entistä vahvempana ja ihmisen tulee kohdata ihmisenä. Työn tehokkuus nostettiin myös keskusteluissa esille, kun alaista osataan johtaa hänelle sopivalla tavalla, koska kaikki oppivat ja kokevat asioita eri lailla. Heillä kaikilla oli aito halu auttaa ihmisiä onnistumaan ja nauttimaan työssä. Ristinkangas yms. (2008, 30) tekivät havainnon, että kehittyäkseen ja menestyäkseen esimiehenä on välitettävä alaisistaan vilpittömästi.

Esimiehet olivat tietoisia erilaisista persoonallisuusanalyseista ja -malleista jo ennen tähän haastattelututkimukseen osallistumista. Kaikki olivat työantajan koulutustilanteissa käsitelleet persoonallisuustyylejä omaan työn näkökulmasta. He ovat kokeneet persoonallisuustyilien ymmärtämisen hyvin hyödylliseksi omassa työssä. Esimiestyössä ihmisten toimintalogiikan ymmärtämisestä on apua, koska se auttaa ymmärtämään itseään ja niitä haasteita, jotka oma persoona voi aiheuttaa esimiestyössä onnistumiselle (Surakka & Laine 2011, 27).

Tämän opinnäytetyön tekeminen herätti ideoita jatkotutkimuksista. Jatkoa ajatellen olisi mielekästä tutkia laajemmalla otannalla eri organisaatioissa toimivia esimiehiä ja heidän ajatuksia tutkittavasta ilmiöstä. Tässä tutkimuksessa olen haastatellut suomalaisia esimiehiä, mutta olisi mielenkiintoista tutkia eri kulttuuritaustaisien ihmisten edistymistä esimies-tehtävään suomalaisessa kulttuurissa.

Tässä tutkimuksessa ei huomioitu sukupuolijakaumaa, vaikka tutkimuksen moninaisuuden vuoksi valitsin henkilöitä kummastakin sukupuolesta. Tässä tutkimuksessa ei tutkittu mahdollisia eroja sukupuolten välillä, mutta mielenkiintoista olisi saada tietää onko esimiesammatin valinnassa sukupuolieroja.

7.1 Tutkimuksen eettiset vaatimukset ja luotettavuus

Kysymykset hyvästä ja pahasta, oikeasta ja väärästä ovat etiikan peruskysymyksiä. Ihmiset ovat tai näyttävät olevan usein eri mieltä siitä, mikä on hyvää ja pahaa, mitä on tehtävä ja mitä ei saa tehdä, mikä on sallittua ja mikä on velvollisuus. (Hirsijärvi ym. 2008, 23.) Clarkebrunin ja Mustajoen (2007, 22) mukaan etiikan ymmärrys on pääasiallisesti päätöksentekotaito, joka ilmenee arjesta nousevien kysymyksien kautta.

Valpola (2013, 21) mukaan eettisellä ajattelulla tarkoitetaan kykyä pohtia sekä omien että yhteisön arvojen kautta, mikä on oikein tai väärin. Lakien ja eettisten normien tuntemus auttaa ratkaisujen tekemisessä. Jokaisen tutkijan vastuulla on periaatteiden tunteminen ja toimiminen niiden mukaan. Periaatteiden tunteminen ja niiden mukaan toimiminen on jokaisen yksittäisen tutkijan vastuulla (Hirsijärvi ym. 2008, 23.)

Tutkimuksen tekoon liittyy monia eettisiä kysymyksiä, jotka tutkijan on huomioitava. Eettisesti hyvä tutkimus edellyttää, että tutkimuksenteossa noudatetaan hyvää tieteellistä käytäntöä. (Hirsijärvi ym. 2008, 23.) Opinnäytetyön tutkimussuunnitelmaa laatiessa tutustuin tutkimuksen tekoon ainekirjallisuuden kautta, jotta tutkimuksen luonne ja tavoite selkiintyivät.

Kaikilta haastatteluohdokkailta tiedustelin etukäteen heidän halukkuuttaan osallistua haastatteluun. Kerroin heille opinnäytetyöni aiheesta sekä tutkimussuunnitelmasta ja aikataulusta, jonka jälkeen saivat itse päättää haluavatko osallistua. Ketään ei painostettu osallistumaan ja jokaiselle annettiin mahdollisuus kieltäytyä. Eskola & Suoranta (2000, 56) painottavat, että jokaiselle tutkittavalle on annettava riittävä informaatio tutkimuksen luonteesta ja tavoitteesta sekä vastaamisen vapaaehtoisuutta on korostettava.

Kanasen (2015, 353) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuus tarkoittaa sitä, että tutkimustulosten tulkinta vastaa todellisuutta. Arvioinnin lähtökohtana riittävä dokumentaatio, jotta ulkopuoliset arvioijat voivat tarkistaa ryhmittelyn ja tulkinnan. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tutkijan tarkat selostuksen tutkimuksen kaikista vaiheista (Hirsijärvi yms. 2008, 227).

Haastatteluaineiston luotettavuus riippuu sen laadusta. Haastattelun laatua parantaa nopea litterointi varsinkin silloin haastateltava itse tekee litteroinnin. On myös tärkeää, että haastatteluaineiston analysointi on samanlaista alusta loppuun, jossa jokainen haastattelu on analysoitu johdonmukaisesti. (Hirsijärvi & Hurme 2009, 185.)

Tässä tutkimuksessa olen esitellyt tutkimuksen tavoitteet ja perustellut tutkimusmenetelmän ja -joukon valinnan. Tutkimusaineistosta olen nostanut esille keskustelujen aitoja haastatteluotteita sekä avannut analyysiprosessia esimerkkien avulla, jotta lukijan on helppo tulkita todellisuutta. Hirsijärven yms. (2008, 228) mukaan tutkimuselosteiden rikastuttaminen auttaa lukijaa. Olen huolehtinut, ettei tutkimuksesta ole mahdollista tunnistaa ketään haastattelututkimukseen osallistunutta. Tutkija kantaa vastuun yksityisestä suojasta ja arvioi, mitkä asiat täytyy raportoida erityisen varovasti tunnistamisriskin vuoksi (Kuula 2013, 21).

7.2 Opinnäytetyöprosessin ja oma oppimisen arviointi

Opinnäytetyön aiheen valitsin sen perusteella, koska koin aiheen erittäin mielenkiintoiseksi ja tarpeelliseksi kun suomalainen yhteiskunta yhä enemmän monimuotoistuu. Uskon vahvasti, että globalisoitumisen ja väestön ikääntymisestä johtuvan kestävyysvajeen vuoksi työyhteisöt tulevat olemaan yhä monimuotoisempia. Työelämän nopea muutostahti lisää monimuotoisuutta jatkuvasti, kun ihmiset vaihtavat työpaikkoja.

Keväällä tutustuin tehtyihin tutkimuksiin ja ainekirjallisuuteen. Lisäksi tutustuin erilaisiin ihmisten käyttäytymismalleihin ja niiden työkaluihin. Käyttäytymismallien soveltamisen koen hyödylliseksi myös omassa arjessa nyt ja tulevaisuudessa. Eriksonin (2018 100) mukaan ei ole tarkoitus muuttua ihmisenä, vaan suhteuttaa oma käyttäytyminen vuorovaikutustilanteisiin sopivaksi.

Mielestäni tutkimukselle oli tarvetta, koska en löytänyt vastaavanlaista tutkimusta, jossa esimiesuran valintaa tarkastellaan eri toimialojen esimiesten näkökulmasta. Koen, että tämän tutkimuksen tavoite ei olisi onnistunut, mikäli olisin tutkinut aihetta jonkin tietyn toimeksiantajayrityksen kautta. Yrityksien sisällä on usein selkeät vaatimukset etenemiselle sekä toimialojen arvomaailmat ohjaavat erilaisia persoonia hakeutumaan alalle.

Mielestäni opinnäytetyöprosessi on ollut mielenkiintoinen ja opettavainen. Tämän työn tekeminen on ollut kuitenkin pitkä prosessi, johon on mahtunut innostuneisuutta ja onnistumisen hetkiä, mutta myös epätoivon aikoja. Tutkimuksen tekeminen on antanut minulle

paljon uutta ja auttoi minua itseäni miettimään omia asenteitani ja valmiuksia tulevaisuuden esimiestehtävää varten. Erityisen tyytyväinen olen siihen, että haastattelut onnistuivat niin hyvin. Sain myös hyvää palautetta haastateltavilta, jotka kokivat haastattelut myös heille itselleen hyödyllisiksi. He joutuivat miettimään syvällisemmin omaa kehitystään ja roolia esimiehenä nykyisessä työyhteisössä.

Tämän projektin aikana sain hyödyntää opintojen aikana opittuja asioita sekä oppia paljon lisää, koska en ole aikaisemmin tehnyt näin laajaa tutkimusta. Suunnittelu- ja toteutusvaihe on kestänyt yhdeksän kuukautta. Aloitin työn tekemisen alkukeväästä 2019, jolloin ensimmäinen ajatus oli, että tavoittelisinko valmistua etuajassa. Ensimmäisessä tapaamisessa opettajan kanssa ymmärsin opinnäytetyön laajuuden ja päätin kuitenkin olla kiiruhuttamatta valmistumisen kanssa, koska kokoaikainen työskentely opintojen ohella loi omat haasteensa.

Ensimmäinen seminaari muiden oppilaiden kanssa oli minulle todella hyödyllinen, koska hahmotin realistisen aikataulun, sain lisää varmuutta valitsemaani aiheeseen sekä seminaari avasi lisää opinnäytetyöprosessista ihan käytännön asioista lähtien. Osa ryhmästä kuitenkin valmistui jo keväällä 2019, jonka vuoksi ryhmän koko jäi olemattomaksi eikä vastaavanlaista seminaaria enää järjestetty. Jälkikäteen ajateltuna minua itseäni olisi suuresti auttanut tarkkaan etukäteen sovitut välitavoitteet, palautteet ja kehitysehdotukset.

Tämän työn tekeminen kuitenkin kehitti organisointikykyä ja parantamaan ajan hallintaa, koska keskityin itsenäisesti. Aikatauluhaasteilta en kuitenkaan välttynyt tämän työn kanssa, vaikka aikataulusuunnitelman mukaan olin varannut riittävästi aikaa työn tekemiseen. Kesän aikana työn toteutus kesti kuitenkin odotettua kauemmin ja tunsin motivaation heikentyvän. Lopulta kesän aikana keskeytin työn tekemisen ja keskityin enemmän yksityiselämäni koskettaviin asioihin. Suhteellisen pitkän tauon jälkeen koin haasteelliseksi työn aloittamisen, mutta ennalta sovittu aikataulu haastateltavien kanssa lisäsi motivaatiota.

Syksyn kiireellisen aikataulun vuoksi päätin valita tutkimukseeni viisi haastateltavaa kuuden sijasta. En usko, että kuudes haastateltava olisi muuttanut tutkimuksen tuloksia merkittävästi, mutta sitä on vaikea analysoida. Tutkimustuloksia analysoidessa työ muuttui koko ajan mielenkiintoisemmaksi mitä syvemälle tutkimukseen pureduin. Oli oivaltavaa löytää tutkimusaineiston analyysivaiheessa tutkimusongelman kannalta keskeisiä asioita. Kuitenkin työn rajaaminen muodostui haasteelliseksi, koska aihe oli mielestäni niin mielenkiintoinen, että sitä olisi voinut tarkastella hyvin monesta suunnasta. Myös Kanasen (2015, 161) mukaan laadullisen aineiston aineistonkeruu ja analyysi on syklinen prosessi,

joka elää koko tutkimusprosessin ajan ja ehkä vasta lopussa voidaan sanoa mistä osista tutkimusosa koostuu ja mitä otetaan raporttiin mukaan.

Mielestäni olisin onnistunut työn tekemisessä paremmin, mikäli olisin ensin tutustunut erilaisiin opinnäytetyön kirjoittamisen oppaisiin ja vasta sen jälkeen käyttänyt enemmän aikaa työn rakenteen hahmottamiseen. Tutustuminen opinnäytetyön käsikirjoihin olisi työn alussa auttanut minua ymmärtämään paremmin työn rakenteen, aikataulun ja tavoitteiden kokonaisuutta, jolloin työtä tehdessä ei olisi tarvinnut hahmotella oikeaa suuntaa.

Vaikka kokonaisuudessa pysyin suunnitelmien mukaisessa aikataulussa, niin prosessin eri vaiheiden kanssa jouduin välillä hankalaan tilanteeseen, koska oma henkilökohtainen välitavoite ei ollut riittävän pitävä ja kunnianhimoinen. Aikatauluhaaste oli suurin ongelma työn viimeistelyvaiheessa, jossa ei jäänyt tarpeeksi aikaa työn korjaamiselle. Koen kuitenkin, että aikatauluhaaste on luonnollinen asia näin laajan työn kanssa, koska työtä pystyisi korjailemaan loputtomiin. Olen kuitenkin tyytyväinen työn lopputulokseen. Opinnäytetyöprosessin aikana tulin enemmän tietoiseksi omista kehityskohdista ja vahvuuksista. Työn tekeminen kehitti ennen kaikkea organisointikykyä ja itseni johtamista, koska työn tekeminen oli luonnollisesti vain minun itseni vastuulla. Tämän työn tekeminen vahvisti sitä, että hyvin suunniteltu on puoliksi tehty!

Lähteet

Airo, J-P., Rantanen, J., Salmela T. 2008. Oma ura, paras ura. Talentum Media Oy. Helsinki.

Akavalainen. 2013. Lavikkala, A. Esimiehen tehtäviin kuuluu johtaminen. Luettavissa: https://www.akavalainen.fi/akavalainen/arjessa/esimiesverkosto/esimiehen_tehtaviin_kuuluu_johtaminen. Luettu 4.4.2019

Caproni, P. 2012. Management skills for everyday life. Prentice hall. New Jersey.

Clarkeburn, H. & Mustajoki, A. 2007. Tutkijan arkipäivän etiikka. Vastapaino. Tampere.

Discprofiili. 2019. DISC analyysi. Luettavissa: <https://discprofiili.fi/disc-analyysi/>. Luettu 7.11.2019

Discprofiles. 2019. Understanding DiSC profiles. Luettavissa: <https://www.discprofiles.com/blog/2012/05/understanding-disc-profiles/> Luettu 10.11.2019

Discprofile. 2019. History of DiSC. Luettavissa: <https://www.discprofile.com/what-is-disc/history-of-disc/>. Luettu 10.11.2019

Erikson, T. 2018. Idiootit ympärillä. 11.painos. Atena kustannus Oy. Painettu EU:ssa.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 4. painos. Osuus-kunta Vastapaino. Tampere.

Everythingdisc. 2019. Theory and Research. Luettavissa: <https://www.everything-disc.co.uk/EverythingDiSC/media/SiteFiles/Assets/History/ED-UK-web-resources-aboutdisc.pdf>. Luettu 12.11.2019

Finlex. 2019. Suomen perustuslaki (731/1999). Luettavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731> Luettu: 11.11.2019

Gardenswartz, L. & Rowe, A. 2008. Diverse Teams at Work. 2008. SHRM. USA.

- Hernberg, K. 2013. Asiantuntija epä mukavuusalueella. Kirja sinulle, joka inhoat myymistä. Talentum. Helsinki
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Oy Yliopistokustannus, HYY yhtymä. Helsinki.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13—14., osin uudistettu painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Jalonen, J. & Lampi, I. 2012. Menestyksen pelikirja. Docendo Oy. Jyväskylä.
- Järvinen, P. 2012. Onnistu esimiehenä. 10. painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Kajaanin ammattikorkeakoulu. 2019. Oppimisen työkalupakki. Luettavissa: <https://www.kamk.fi/oppiminen/Oppimisen-tyokalupakki/Tiimityokalut/Ryhma-ja-tiimi>. Luettu 28.11.2019
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jamk. Jyväskylä.
- Kauppinen, K. & Evans, J. 2007. Monikko – tasa-arvo monimuotoisessa työyhteisössä. Frenckellin kirjapaino Oy. Helsinki.
- Kuula, A. 2013. Tutkimusetiikka. 3.painos. Osuuskunta Vastapaino. Tampere.
- Leppänen, K. 2015. Yhdenvertaisuus työelämässä. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. 3. uudistettu painos. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008, Myynnin johtamisen uusi aika. WSO. Helsinki.
- Salmimies, R. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. WSOY. Helsinki
- Salminen, J. 2017. Uuden esimiehen kirja – Tulevaisuuden johtajalle. 2. Painos. Grano Oy. Helsinki
- Sisäministeriö. 2019. Työvoiman maahanmuutto. Luettavissa: <https://intermin.fi/maahanmuutto/tyovoiman-maahanmuutto>. Luettu 26.11.2019

- Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja Ammattimaiseen esimiestyöhön. Taurus Media. Tampere
- Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen – Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Talentum Media Oy. Hämeenlinna.
- Tilastokeskus. 2019. Käsitteet. Luettavissa: <https://www.stat.fi/meta/kas/tiimityo.html>. Luettu 28.11.2019
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5., uudistettu painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki
- Työterveyslaitos. 2019. Työyhteisö. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/>. Luettu 10.11.2019
- Työturvallisuuskeskus. 2019. Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työpaikalla. Luettavissa: https://ttk.fi/tyoturvaluisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluisuuden_perusteet/tyoyhteiso/monimuotoisuus_yhdenvertaisuus_ja_tasa-arvo. Luettu 17.4.2019
- Työturvallisuuskeskus. 2019. Työyhteisötaidot. Luettavissa: https://ttk.fi/tyoturvaluisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluisuuden_perusteet/tyoyhteiso/tyoyhteisotaidot. Luettu 26.11.2019
- Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskusteluissa. WSOY. Helsinki.
- Väestöliitto. 2019. Vuorovaikutus. Luettavissa: <https://www.vaestoliitto.fi/nuoret/mina-ja-muut/ihmissuhteet/vuorovaikutus/>. Luettu 19.10.2019
- Väestöliitto 2019. Maahanmuuttajien määrät. Luettavissa: https://www.vaestoliitto.fi/tieto_ja_tutkimus/vaestontutkimuslaitos/tilastoja/maahanmuuttajat/maahanmuuttajien-maara/. Luettu 4.5.2019
- Wallin, A. 2013. Monikulttuuriosaaminen. 1. painos. Klaava Media/Andalys Oy.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2013. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS- kustannus. Jyväskylä.

Åhman, H. & Gustafsberg, H. 2017. Tilannetaju – päätä paremmin. Alma Talent Pro. Helsinki

Muistiinpanot 12.2.2015. DiSC - Työyhteisöprofiili. Nordea koulutuspäivä. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Taustatiedot

Perhe, koulutus, työkokemus
Asiantuntijan työura, toimenkuva ja kesto
Esimiesuran kesto

Esimiesuran alku

Miksi halusit esimieheksi (motiivi)
Omat esimiesvalmiudet (itseluottamus)
Johtamiskoulutus (kokemus, perehdytys, itseopiskelu)
Omat ajatukset valituksi tulemisesta (Miksi on valittu esimiestehtävään?)

Esimiehenä työskentely

Johdettava tiimi
Luottamus ja vuorovaikutus tiimin kanssa
Monimuotoisen työyhteisön vahvuudet ja haasteet
Asiantuntijataustan hyöty esimiestehtävässä

Lopuksi

Terveiset esimiesuraa suunnittelevalle

Liite 2. Analyysin esimerkki: Aineiston pelkistäminen

Alkuperäinen ilmaus

- "...Itsensä kehittäminen on ollut iso tavoite ja kehittämiskohde..."
- "...aika paljon luen itsenäisesti käsikirjoja..."
- "...olen aina halunnut edetä uralla..."
- "...kaipaen uusia haasteita, nykyinen ei enää riittänyt..."
- "...olin tavoitteellinen aikaisemmassa tehtävässä..."
- "...olen aina ollut mielipidevaikuttaja tiimissä..."
- "...haluan olla se, joka hitsaa tiimin yhteen ja vie tiimiä eteenpäin..."
- "...en pelkää vastuuta..."
- "...olen aina luottanut siihen, että pystyn ja kykenen..."
- "...omaan hyvän organisointikyvyn..."
- "...esimiesharjoittelun aikana, kaikki tuntuikin omalta..."
- "...uskoin itseeni ja uskoin siihen asiaan..."
- "...olen saanut lisää esiintymisvarmuutta ja itseluottamusta..."
- "...mulla oli näkemystä mitä siihen tehtävään tarvittiin..."
- "...en pelkää olla auktoriteetti toisille..."
- "...haluan muuttaa asioita..."
- "...mulla on kykyä ja uskallusta muuttaa asioita paremmaksi..."
- "...sosiaaliset taidot ovat hyvin luontaisia..."
- "...olen avoin..."
- "...toivon saavani suoraa palautetta..."
- "...en pelkää kertoa henkilökohtaisia asioita..."
- "...olen puhelias..."
- "...tulen hyvin toimeen ihmisten kanssa..."
- "...Haluan auttaa..."
- "...haluan kannustaa eteenpäin..."
- "...koen olevani epäonnistunut, jos kukaan tiimiläisistä ei etene uralla..."

Liite 3. Analyysin esimerkki: Aineiston ryhmittely

<i>Pelkistetty ilmaus</i>	<i>Alaluokka</i>	<i>Yläluokka</i>
Halu kehittyä Perustyön riittämättömyys Arvostuksen tavoittelu	Päämäärätietoisuus	Ominaisuudet esimiehelle
Usko omiin kykyihin Hyvä itseluottamus Rohkeus Paineensietokyky	Päätäväisyys	
Tiimityöskentely Auttamisen halu Avoimuus Vuorovaikutustaidot	Sosiaaliset taidot	