

HAASTAVAT TILANTEET ESIMIESTYÖSKENTELYSSÄ

Case: Yritys X

LAB-AMMATTIKORKEAKOULU
Tradenomi (AMK)
Liiketalous
Syksy 2020
Rasmus Keski-Kastari
Toni Kämäräinen

Tiivistelmä

Tekijä(t) Keski-Kastari, Rasmus Kämäräinen, Toni	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 64	Valmistumisaika Syksy 2020
Työn nimi Haastavat tilanteet esimiestyöskentelyssä Case: Yritys X		
Tutkinto Tradenomi AMK		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, minkälaisia haastavia esimiestilanteita kohdeorganisaation esimiehet kohtaavat omassa työssään. Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena oli havainnollistaa mahdollisia ratkaisukeinoja haastavien tilanteiden varalle. Tutkimuksella haluttiin myös tarkastella esimiehen roolia haastavien tilanteiden ratkaisussa.</p> <p>Tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimus. Teoriaosuudessa haastavia tilanteita käsiteltiin neljässä eri teemassa. Teemat olivat: muutos- ja kriisitilanteet, rakenteelliset ongelmat ja epäselvyydet, henkilölähtöiset ongelmat sekä kärjistyneet yhteistyöongelmat ja ristiriidat.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin case-tutkimuksena ja toimeksiantajana toimi yritys X. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna toimeksiantajan esimiesten kanssa. Haastattelu toteutettiin syksyllä 2020 ja siihen osallistui viisi esimiestä, joiden kokemus esimiestyöstä oli vaihtelevaa. Teemahaastattelussa käsiteltiin esimiesten ajatuksia haastavista tilanteista sekä niiden mahdollisista ratkaisukeinoista.</p> <p>Tutkimuksen tulokset tukevat opinnäytetyön teoreettista viitekehystä ja siitä tehtyjä päätelmiä. Haastavat tilanteet koetaan usein yksilöllisinä ja niihin ei ole yhtä ja ainutta oikeaa ratkaisukeinoja. Tutkimustulosten ja teoreettisen viitekehysten perusteella avoimuus ja vahva luottamus on avainasemassa onnistuneessa esimiestyöskentelyssä erilaisissa haastavissa tilanteissa.</p>		
Asiasanat Esimies, esimiestyö, haastavat tilanteet, esimies-alaissuhde, esimiestaidot		

Abstract

Author(s)	Type of publication	Published
Keski-Kastari, Rasmus	Bachelor's thesis	Autumn 2020
Kämäräinen, Toni	Number of pages	
	64	
Title of publication		
Challenging situations in supervisor work Case: Company X		
Name of Degree		
Bachelor of Business Administration		
Abstract		
<p>The purpose of this thesis was to find out what kind of challenging supervisor situations supervisors face in their work. In addition, the study aimed to illustrate possible solutions for challenging supervisor situations. The research target was also to look at the supervisor's role in solving challenging situations.</p> <p>The research method of this thesis was qualitative research. In the theoretical part, the challenging situations were addressed in four different themes. The themes were: change and crisis situations, structural problems and ambiguities, person-centered problems, and escalated cooperation problems and disagreements.</p> <p>The thesis was implemented as a case study and it was commissioned by company X. The study was conducted as a thematic interview with the supervisors of the company X. The interview was executed in the autumn of 2020, and five supervisors attended the interview from various fields of work. In the thematic interview, the supervisors shared their thoughts about challenging situations and their possible solutions for them.</p> <p>The results of the study support the theoretical framework of the thesis and the conclusions drawn from it. Challenging situations are often experienced as individual situations, and there is no one and only right solution to solve the issues. Based on the research results and the theoretical framework, transparency and strong trust play a key role in successful supervisor work in various challenging situations.</p>		
Keywords		
Supervisor, supervisor work, challenging situations, supervisor-subordinate relationship, supervisor skills		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tausta	1
1.2	Tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	2
1.3	Työn rakenne.....	2
2	ESIMIESTYÖSKENTELY JA ERI JOHTAMISMALLIT	5
2.1	Esimiehen määritelmä ja roolit.....	5
2.2	Päivittäisjohtaminen ja suorituksen johtaminen.....	8
2.3	Muutoksen johtaminen.....	10
2.4	Esimiestyöskentely tulevaisuudessa	12
2.4.1	Digitalisaation vaikutukset.....	12
2.4.2	Itseohjautuvuus tulevaisuudessa	13
3	HAASTAVAT TILANTEET ESIMIESTYÖSKENTELYSSÄ	15
3.1	Haastavat esimiestilanteet	15
3.2	Muutos ja kriisitilanteet	16
3.3	Rakenteelliset ongelmat ja epäselvyydet	19
3.4	Henkilölähtöiset ongelmat.....	19
3.5	Kärjistyneet yhteistyöongelmat ja ristiriidat	25
4	HAASTATTELUTUTKIMUS	28
4.1	Tutkimuksen toteuttaminen.....	28
4.2	Esimiesten kohtaamat haastavat tilanteet.....	30
4.3	Muutos- ja kriisitilanteiden vaikutus esimiestyöskentelyyn	32
4.4	Esimiesten kokemat rakenteelliset ongelmat ja epäselvyydet	34
4.5	Henkilölähtöiset ongelmat esimiestyöskentelyssä.....	36
4.6	Työyhteisön kärjistyneet yhteistyöongelmat ja ristiriidat	38
4.7	Esimiestyöskentelyn tulevaisuus.....	39
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	41
5.1	Yhteenveto tutkimustuloksista.....	41
5.2	Tutkimuskysymysten vastaukset.....	49
5.3	Pätevyys ja luotettavuus	51
5.4	Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	53
6	YHTEENVETO	55
	LÄHTEET	56

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Liite 2. Haastavia tilanteita esimiestyöskentelyssä ja ratkaisukeinoja niiden varalle

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön tausta

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää minkälaisia haastavia tilanteita esimiehet kohtaavat mahdollisesti omassa työssään, ja minkälaisia ratkaisukeinoja esimiehillä on näiden tilanteiden varalle. Esimiesten kokemat erilaiset haastavat tilanteet voivat aiheuttaa epävarmuutta sekä erilaisia ongelmia esimiestyöskentelyyn. Haastavat tilanteet koetaan subjektiivisesti, minkä takia jokainen esimies kokee haastavat tilanteet yksilöllisesti. Haastavia esimiestilanteita aiheuttaa esimerkiksi ihmisten erilaisuus, kommunikaation puute sekä erilaiset muutostilanteet.

Molemmat tämän opinnäytetyön tekijöistä ovat kiinnostuneita johtamisesta, joten aiheen valinta tuntui luonnolliselta. Lisäksi opinnäytetyön aihe on ajankohtainen ja tärkeä. Lopullinen opinnäytetyön aihe muokkaantui yhteistyössä toimeksiantajan sekä opinnäytetyön ohjaajan kanssa. Toinen opinnäytetyön tekijöistä työskentelee kohdeorganisaatiossa, joten aiheesta löytyy myös kokemuspohjaista näkemystä alaisen näkökulmasta. Tämä opinnäytetyö toteutetaan esimiehen näkökulmasta katsottuna, koska näkemykset halutaan rajata koskemaan ainoastaan esimiestyöskentelyä. Esimiestyöskentelystä löytyy runsaasti erilaisia tutkimuksia sekä lähteitä, mutta esimiestyöskentelyyn liittyviä haastavia tilanteita ei ole tutkittu kohdeorganisaatiossa. Opinnäytetyö toteutetaan case-tutkimuksena. Case-organisaationa ja toimeksiantajana toimii yritys X.

Toimeksiantajana toimii suomalainen konserni, joka koostuu emoyhtiöstä sekä tytäryhtiöistä. Yritys tarjoaa erilaisia palveluja yritys- sekä yksityisasiakkailleen yhdessä yhteistyökumppaniensa kanssa. Toimeksiantajan päätoimipaikka sijaitsee Kaakkois-Suomessa, mutta sillä on asiakkaita ympäri Suomea. Yritys X:n liikevaihto oli vuonna 2019 noin 150 miljoonaa euroa sekä se työllisti samana vuonna noin 250 henkilöä.

Tämä opinnäytetyö ei ole yksi ja ainoa totuus onnistuneelle esimiestyöskentelylle haastavissa tilanteissa. Opinnäytetyö ei käsittele pelkästään johtamista itsessään, vaan tuo esille erilaisia näkemyksiä sekä mahdollisia ratkaisumalleja haastavien tilanteiden varalle. Opinnäytetyö antaa työkaluja haastavien tilanteiden tueksi esimiehille. Nikkola & Salminen (2012, 41) toteavat, että kun esimies suorittaa työtehtävänsä onnistuneesti ja kunnolla, sen avulla pystytään jo ennaltaehkäisemään erilaisia haastavia tilanteita, joita esimiehet kohtaavat.

1.2 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää minkälaisia haastavia esimiestilanteita kohdeorganisaation esimiehet kohtaavat omassa työssään. Päättökysymyksenä on, millaisia haastavia tilanteita esiintyy työyhteisössä esimiesten näkökulmasta katsottuna?

Päättökysymyksen avulla halutaan hahmottaa toimeksiantajalle, millaisia haastavia esimiestilanteita esimiehet saattavat kohdata omassa työssään, jotta tulevaisuudessa näihin tilanteisiin osataan mahdollisesti varautua paremmin.

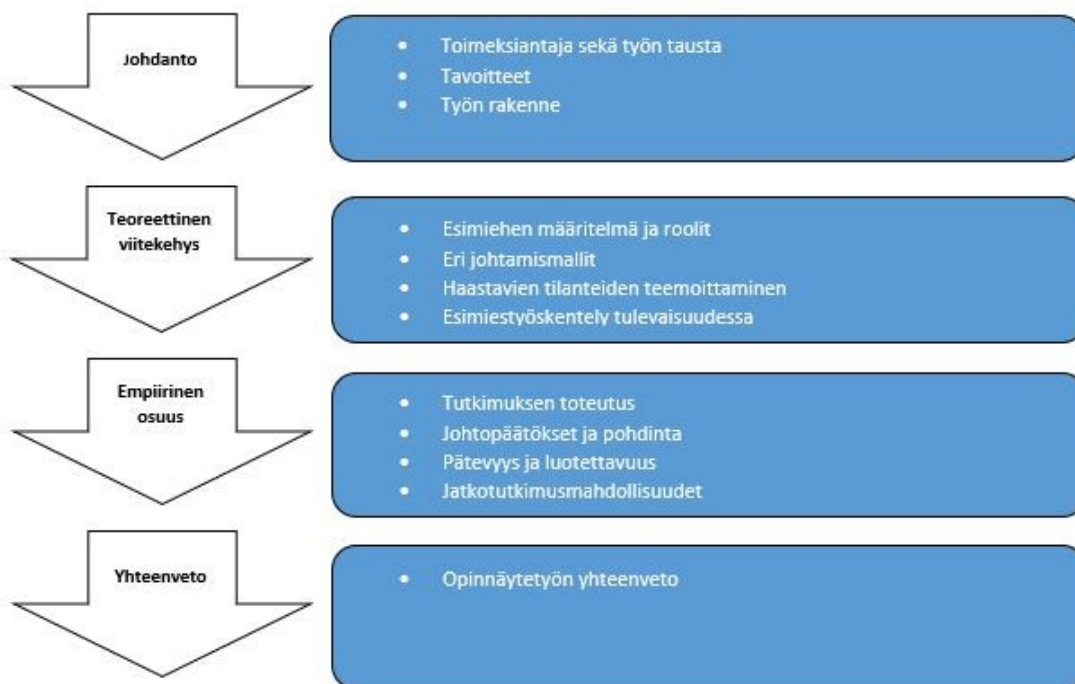
Päättökysymystä tarkennetaan kahdella alatutkimuskysymyksellä:

- Millaisia ratkaisukeinoja on haastavien esimiestilanteiden varalle?
- Millainen rooli esimiehellä on haastavien tilanteiden ratkaisuisissa?

Alatutkimuskysymysten tarkoituksena on antaa erilaisia näkökulmia sekä mahdollisia toimenpiteitä esimiestyöskentelyn tueksi erilaisiin haastaviin tilanteisiin. Tutkimuskysymysten tavoitteena on havainnollistaa kohdeorganisaation haastavia esimiestilanteita, ja mahdollisia ratkaisukeinoja näiden tilanteiden varalle. Opinnäytetyön tuloksena syntyy lyhyt opas toimeksiantajan esimiehille haastavien tilanteiden varalle.

1.3 Työn rakenne

Tämän opinnäytetyön rakenne on kuvattu oheisessa kuvassa 1. Ensimmäisenä on johdanto, ja seuraavana teoreettinen viitekehys eli teoriaosuus. Kolmantena on empiirinen osuus eli tutkimus, jonka jälkeen tulee johtopäätökset ja pohdinta. Viimeisenä on yhteenveto.



Kuva 1. Opinnäytetyön rakenne

Johdannossa kerrotaan toimeksiantaja ja työn tausta, sekä opinnäytetyön rakenne. Siinä määritellään myös opinnäytetyön tavoitteet päätutkimuskysymyksen sekä alatutkimuskysymysten avulla.

Teoriaosuuden alussa luvussa kaksi määritellään esimies ja esimiestyöskentelyyn kuuluvia rooleja. Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään lähteisiin nojaten eri johtamismalleja sekä niissä kohdattavia haastavia esimiestilanteita. Niiden lisäksi pohditaan esimiehen roolia ja mahdollisia ratkaisukeinoja haastavissa tilanteissa. Johtamismalleista syvennytään päivittäisjohtamiseen, suorituksen johtamiseen sekä muutoksen johtamiseen. Toisen luvun viimeisenä asiana käsitellään esimiestyöskentelyn tulevaisuuden haasteita. Siinä näkökulmana on digitalisaation tuomat mahdollisuudet ja uhat, sekä itseohjautuvuus tulevaisuudessa.

Kolmannessa luvussa analysoidaan haastavia tilanteita esimiestyöskentelyssä, jonka perusteena käytetään Pekka Järvisen teosta Esimiestyö ongelmatilanteissa vuodelta 2014. Tämän avulla haastavat tilanteet jaetaan neljään eri teemaan, jotka ovat muutos- ja kriisitilanteet, rakenteelliset ongelmat ja epäselvyydet, henkilölähtöiset ongelmat sekä kärjistyneet yhteistyöongelmat ja ristiriidat. Teorian avulla teemoihin etsitään erilaisia

ratkaisukeinoja sekä perusteita niiden olemassaololle. Myös esimiehen roolia käsitellään teorian avulla jokaisessa teemassa.

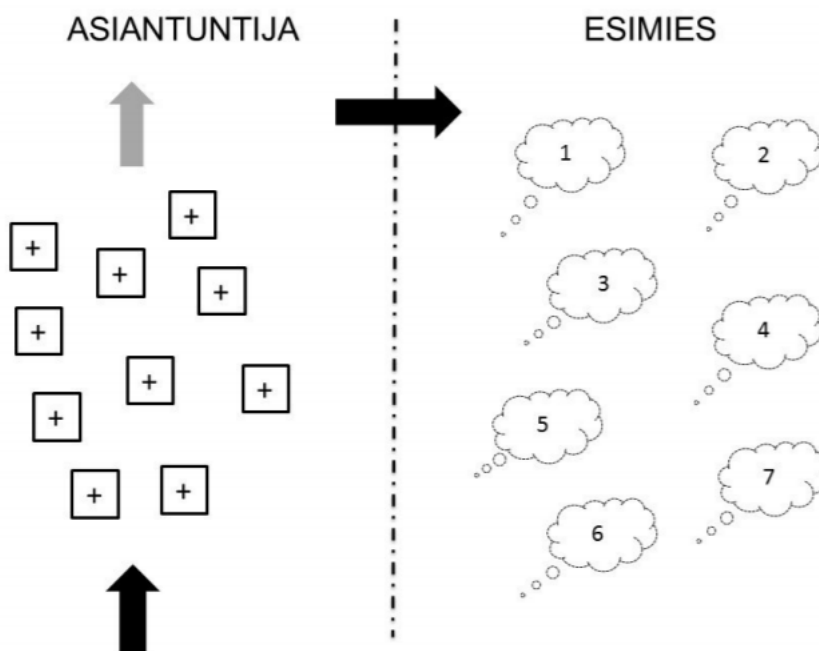
Empiirisessä osuudessa luvussa neljä kerrotaan ensin tutkimuksen toteuttamisesta. Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena ja haastattelu pidetään teemahaastatteluna. Teemahaastattelun tarkoituksena on selvittää kohdeorganisaation esimiesten kokemia haastavia tilanteita ja löytää niihin erilaisia ratkaisumalleja. Luvussa viisi tarkoitus on analysoida haastattelun tulokset sekä vastata siihen, miten haastattelun tulokset tukevat teoriaosuudessa käsiteltyjä aiheita. Myös tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus käsitellään perusteellisesti lähteisiin nojaten. Lopuksi esitetään jatkotutkimusmahdollisuuksia opinnäytetyön aiheesta. Viimeisenä on opinnäytetyön yhteenveto luvussa kuusi.

2 ESIMIESTYÖSKENTELY JA ERI JOHTAMISMALLIT

2.1 Esimiehen määritelmä ja roolit

Esimestyöskentely on ihmisten kanssa toimimista, johon kuuluu vuorovaikutteisuutta sekä tavoitteellista vaikuttamista niin yksilöiden kuin kokonaisten ryhmien kanssa. Erilaisia ihmisiä voi harvoin johtaa erilaisissa organisaatioissa samalla tavalla, joten siihen ei ole olemassa yhtä ja oikeaa tapaa toteuttaa sitä. (Hyppänen 2013.) Esimestyö perustuu vallankäyttämiseen, jonka pohjana toimii laki ja erilaiset sopimukset. Yleensä esimiestehtävissä työskentelevä henkilö on saanut toimenkuvansa organisaation määräämänä, mutta silti on tärkeää itse osoittaa oma halunsa johtamiseen. Esimieheksi voikin päästä kuka tahansa, mutta heidän valinnassaan täytyisi korostua henkilön kyvyt ja osaaminen ihmisten johtamiseen. (Järvinen 2020, 18–19.)

Esimestyöskentely on kehittynyt ajan kuluessa monipuoliseksi ja laajaksi käsitteeksi, jonka onnistuneeseen toteuttamiseen kuuluu ajan käyttäminen ja sitoutuminen. Esimieheksi tullaankin erilaisia polkuja pitkin. Esimiehenä työskentelevä henkilö on useimmin hankkinut tarvittavaa osaamista ja kokemusta käytännön tasolla, esimerkiksi myyjänä tai asiakaspalvelijana. Suorittavan työn avulla henkilön ammatillinen osaaminen kehittyy ja henkilö saavuttaa samalla hyvän maineen. Tyypillistä onkin, että kehittyntä työntekijää pyydetään esimiestehtäviin. Esimieheksi ryhtyminen saattaa saada henkilön panostamaan henkilökohtaiseen työskentelylaatuunsa, eikä siihen, että kehittäisi omaa johtamistaan. (Salminen 2014, 3–4.) Järvinen (2020, 30) toteaa esimestyön olevan samanlainen tehtävä kuin muutkin, jossa tärkeänä roolina on antaa henkilöstölle riittävää tukea. Toisin sanoen esimestyö voidaan nähdä toisten palvelemisena, valmentamisena sekä huoltamisena. Oheisessa kuvassa 2 on kuvattu esimiehen kulkema polku organisaation alaisesta esimieheksi.



Kuva 2. Esimiehen polku alaisesta esimieheksi (Salminen 2014)

Jokainen ihminen on kulkenut erilaisen polun, jonka avulla he ovat keränneet kokemusta. Sama pätee myös esimiehiin, jotka myös omassa esimiestyöskentelyssään käyttävät tukena lapsuudesta asti sisäistämiä arvojaan. Tämän takia esimiehet saattavat kokea oman roolinsa omien arvojen mukaan. Esimies voidaan kuitenkin nähdä ammattitaitoisena tai ammattitaidottomana. Ammattitaitoinen esimies noudattaa toiminnassaan omia arvojaan sekä hän kannustaa muita työyhteisön jäseniä toimimaan määriteltyjen arvojen mukaisesti. Ammattitaitoinen esimies on myös luottamuksen arvoinen tekojensa suhteen. Puolestaan ammattitaidoton esimies ei noudata organisaatiossa määriteltyjä arvoja vaan laittaa itsensä etusijalle. Ammattitaidoton esimies saattaa rikkoa työyhteisössä vallitsevan luottamuksen omalla toiminnallaan, jossa korostuu itsekeskeisyys. (Salmimies & Ruutu 2013, 20–23.)

Esimiehenä toimiminen vaatii myös yleensä asioiden priorisointia sekä asioiden poisjättämistä. Esimiestyöskentelyssä tärkeää onkin ymmärtää muiden työyhteisön jäsenten tiedon tärkeys. Esimiestyöskentelyyn kuuluu se, että omista ajatuksista saadaan poistettua oman roolin tuoman asiantuntijuuden paremmuus verrattuna työntekijöihin. Esimiehen roolina on synnyttää luottamusta työntekijöiden keskuudessa sekä myös itse oppia luottamaan oman työyhteisön jäseniin. Luottamuksen syntyminen antaa esimiehelle mahdollisuuksia jakaa erilaisia toimenpiteitä ja tehtäviä muille. (Salminen 2014, 5.) Oikeastaan

esimiehenä toimiminen edellyttää hyvää itsetuntemusta sekä johtamista. Kun esimiehen itsetuntemus on hyvällä tasolla, hän on tietoinen omista vahvuuksistaan ja heikkouksistaan. Tämä mahdollistaa niiden hyödyntämisen esimiestyöskentelyssä. Esimiehen käyttäytyminen ja toiminta on esimerkkinä muille työyhteisön jäsenille, joten oman toimintansa tunteminen on tästä syystä tärkeää. (Salmimies & Ruutu 2013, 17.)

Työturvallisuuskeskus (2020a) mainitsee esimiestyöhön kuuluvan vastuualueita, erilaisia toimeksiantoja sekä rooleja. Asioiden tunnistaminen ja määrittäminen ovat tärkeässä roolissa esimiestyöskentelyssä, sillä niiden avulla johtamisessa tarvittavat resurssit osataan suunnata oikeisiin asioihin. Haastavia tilanteita koetaan säännöllisesti eri organisaatioissa, jonka takia esimiehen roolina on luoda avoin kommunikointikulttuuri organisaatioon. Esimiehen vastuu ohjaakin häntä toimimaan suunnannäyttäjänä organisaatiossa, joka jatkuvasti motivoi henkilöstöään.

Esimiehen roolina onkin olla valmentava, jolloin esimies pyrkii saamaan henkilöstön toimimaan aktiivisesti eri ongelmatilanteiden parissa ja samalla esimiehen tavoitteena on saada alaisistaan paras mahdollinen potentiaali käyttöön. Valmentavan esimiehen roolina on mahdollistaa jokaisen yksilöllinen kehittyminen, joka palvelee kokonaisvaltaisesti koko organisaatiota. Myös kannustavan ja toisia tukevan ilmapiirin luominen kuuluu esimiehen tehtäviin, koska sen avulla koko suoritus saadaan maksimoitua. (Salmimies & Ruutu 2013, 87.)

Organisaatioiden jatkuva kehittymisen tarve pakottaa onnistumaan rekrytoimaan ammattitaitoista henkilöstöä. Tämän takia esimiehen roolina on saada aikaiseksi mielenkiintoinen ja houkutteleva työympäristö, johon parhaimmat henkilöt hakeutuvat ollakseen tyytyväisiä. Samalla esimiehen on huolehdittava selkeistä työolosuhteista ja työyhteisössä toimivien jäsenten ammattitaidon kehittymisestä tarjoamalla heille oppimismahdollisuuksia. (Järvinen 2020, 31.) Nikkola & Salminen (2012, 40) mainitsevatkin älyllisen haastamisen merkityksestä esimiestyöskentelyssä. Esimiehen tulee kuunnella muiden alaisten näkemyksiä sekä säännöllisesti myös kannustaa alaisia kertomaan omia mielipiteitään. Oppimismahdollisuuksia syntyy, kun esimies tarjoaa alaisilleen tarpeeksi haastavia tehtäviä, joiden tarkoituksena on kehittää älyllistä kykyä ratkaista eri tehtäviä. Lähtökohtana on esimiehen oma käyttäytyminen, sillä omalla esimerkillä johtaja pystyy varmistumaan siitä, että työntekijät noudattavat yhteisiä tavoitteita sekä toimivat esimiehen haluamalla tavalla.

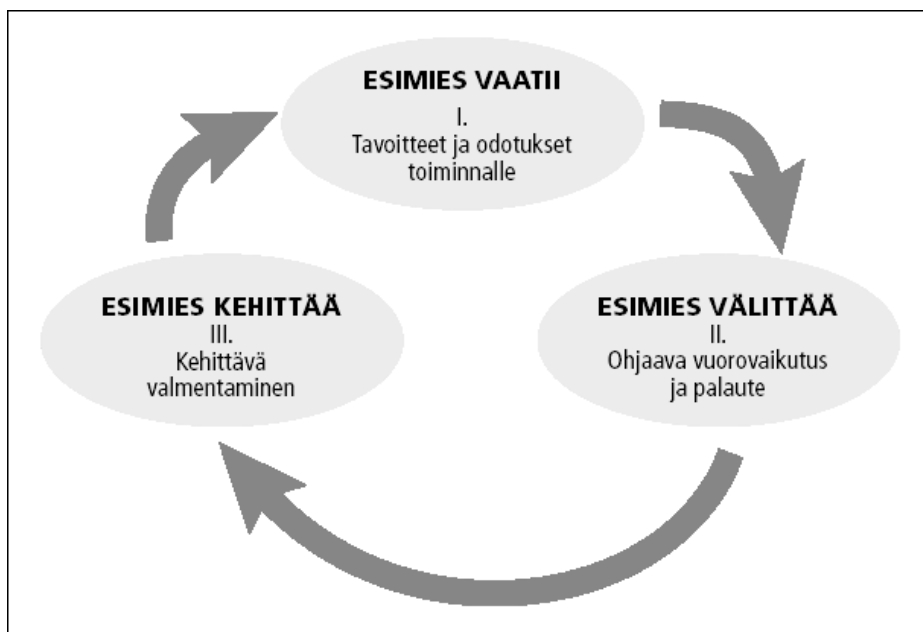
Lavikkalan (2013) mukaan esimiehellä on työnjohto-oikeus, jonka mukaan esimiehellä on oikeus valvoa sekä johtaa alaiensa työntekemistä. Esimiehen kuuluu siis valvoa ja ottaa kantaa alaiensa tekemiin asioihin, ja valvoa että ne tapahtuvat esimerkiksi työpaikan tai organisaation sovittujen pelisääntöjen, sekä lain edellyttämällä tavalla. Kaiken kaikkiaan

esimiestyö on johtamista, velvollisuuksia sekä valtaa ja vastuuta. Niitä täytyy ja pitää uskaltaa käyttää omassa esimiestyöskentelyssä.

2.2 Päivittäisjohtaminen ja suorituksen johtaminen

Päivittäinen johtaminen on esimiehelle jokapäiväinen keino kuunnella alaisiaan sekä osoittaa mielenkiintoa heitä kohtaan. Päivittäisjohtamisen tavoitteena on määritellä ja ohjata työntekijöitä toimimaan asetettujen päämäärien ja tavoitteiden mukaisesti. Tämän vuoksi päivittäisjohtamisessa hyödynnetään suorituksen johtamista. Päivittäisjohtamiseen panostaminen tuo menestystä, sillä tehtävistä suoriutuminen mahdollistaa tavoitteiden toteutumisen. Suorituksen johtamisella varmistetaan myös asetettujen tavoitteiden kokonaisvaltainen hyödyntäminen, sillä tavoitteita mitataan ja analysoidaan tulosten pohjalta. Tärkeää olisi myös kannustaa hyvään suoriutumiseen palkitsemisen avulla. (Viitala 2014.) Rötkin (2015, 98–101) mainitsee onnistuneen suorituksen johtamisen rungoksi jokaisen osapuolen ymmärtämisen merkityksen. Suorituksen johtaminen vaatii sen tarkoituksen ja toiminnan ymmärtämisen. Suorituksen johtamisen olisi myös kuuluttava arkipäiväiseen toimintaan avoimen kommunikaation osalta automaattisesti ilman erityistä huomiota siihen. Esimiestyöskentelyn näkökulmasta katsottuna haastavaksi voikin koitua keskittymisen vääriin asioihin, kuten erilaisiin työsuhteisiin liittyviin epäkohtiin. Tämä viekin aikaa pois siitä, että huolehdittaisiin alaisten työskentelystä oikeiden asioiden kanssa.

Yritysten on hyvä määritellä erilaisia suorituskyvyn mittareita, joilla tarkastellaan suorittamista. Yhtenä mittaristona voidaan käyttää BSC:tä eli Balanced Scorecardia, jossa on kilpailukyvyn kannalta merkittävimmät aiheet. Tässä mittaristossa suorituskykyä mitataan taloudellisella näkökulmalla, jossa mietitään, miten saadaan taloudelliset tavoitteet saavutettua. Suorituskykyä mitataan myös asiakasnäkökulmalla, prosessinäkökulmalla ja oppimisen ja kehittymisen näkökulmalla. Asiakasnäkökulmassa otetaan huomioon asiakkaiden tarpeet, ja prosessinäkökulmassa otetaan huomioon prosessien organisointi ja niiden sujavuus. Viimeinen näkökulma liittyy keskeisesti yrityksen osaamisen ja toiminnan kehittämiseen. Suorituksia voidaan myös mitata erilaisilla yksilösuoritusten arvioinneilla, joihin voidaan hyödyntää suoritussovimusta. Ensin määritellään tehtäväkuvat ja roolit, jonka jälkeen tarkastellaan tuloksia. Tuloksista ilmenee, mitä on saatu aikaseksi, jonka pohjalta voidaankin määritellä lopulliset tavoitteet. (Viitala 2014.)



Kuva 3. Suorituksen johtamisen vauhtipyörä (Järvinen 2014)

Suorituksen johtaminen voidaan nähdä muodostuvan kolmesta osa-alueesta, joiden ympärille se rakennetaan. Osa-alueet muodostuvat tavoitteista ja odotuksista, kommunikoinnista sekä kehittämisestä. Osa-alueet ovat kuvattuna oheisessa kuvassa 3, jota kutsutaan suorituksen johtamisen vauhtipyöräksi. Kuva 3 alkaa tavoitteiden ja odotusten tunnistamisesta ja asettamisesta, joita ei pidä pitää itsestäänselvyksinä. Esimiehen olisikin pyrittävä säännöllisesti kommunikoimaan tavoitteista ja odotuksista, jotta ne olisivat kaikille työyhteisön jäsenille selkeästi ymmärrettävissä. Myös erilaisten toimintatapojen selkeä kuvaaminen auttaa luomaan onnistunutta suorituksen johtamista. Tämän jälkeen suorituksen johtamisessa voidaan siirtyä ohjaamaan työyhteisön jäsenille suunnattua viestintää. Suorituksen johtamiseen kuuluu sanallinen viestintä ja palaute tehdystä työstä, sillä ilman avointa vuorovaikutusta, työntekijöiden on lähes mahdotonta tietää suoritustensa onnistumisista. Ohjaava vuorovaikutus ja palaute ohjaa alaista ymmärtämään paremmin oman työnsä tulosten merkityksen sekä oman suorituksensa tason. Oikeastaan vuorovaikutuksen synnyttämisessä ja keskustelussa tärkeää on muodostaa luottamuksellinen suhde esimiehen ja alaisen välille. Esimies käyttää vuorovaikutusta ja palautetta jokapäiväisessä toiminnassaan, jonka avulla esimies myös osoittaa välittävänsä alaisistaan. Alla olevassa kuvassa 3 suorituksen johtamisen vauhtipyörän viimeisenä osa-alueena on pyrkiä kehittämään johdettavia henkilöitä, jotta he pystyisivät saavuttamaan parempia tuloksia. Ajan riittävä varaaminen erilaisiin kontakteihin ja vuorovaikutustilanteisiin alaisten kanssa toimii pohjana onnistuneelle suorituksen johtamiselle. Kehittävän valmennuksen avulla tuodaan esille onnistumisia, mutta yhtä lailla kehittämiskohteita olisi tuotava esille. Tämä

mahdollistaa henkilöiden oppimisen sekä kehittymisen, sillä kehittämiskohteiden parantaminen opettaa tunnistamaan oikeat toimenpiteet. (Järvinen 2014.)

2.3 Muutoksen johtaminen

Lähtökohtana muutoksen johtamiseen ja reagoimiseen on se, että muutos tunnistetaan. Muutoksen määrittelyssä korostuu sen yksilöllisyys. Jokainen henkilö kokeekin muutoksen omasta näkökulmastaan positiivisena tai negatiivisena tunteena. Muutos voi avata uusia näkökulmia ja mahdollisuuksia tulevaan. Toisaalta muutos voi tapahtua myös vastoin odotuksia ja tavoitteita, jolloin siihen suhtaudutaan varauksella sekä pelolla. (Rauramo 2013, 5.) Muutos aiheuttaa yleensä vastustusta, koska sen seuraukset ovat epävarmoja sekä muutoksesta syntyvä hyöty ei ole välttämättä henkilökohtainen (Salmimies & Ruutu 2013, 179).

Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen (2015, 118) toteavat muutoksen olevan arkipäiväinen tapahtuma, jonka kontrollointi on haastavaa. Muutos saattaa kehittyä tai jopa muuttua, mutta siinä on jatkuvasti mukana erilaiset tunteet ja asenteet. Muutoksen johtamisesta puhuttaessa esille nousee vastuun ja yhteistyön monimuotoisuus. Työyhteisöön kuuluvilla jäsenillä on oma roolinsa muutoksen johtamisessa tapahtuvien asioiden toimeenpanijoina ja arvioijina. Työyhteisön jäsenet käyttävät omaa aikaansa siihen, että muutos onnistuu organisaatiossa. Swanwick & McKimm (2017, 72) mainitsevat muutoksen onnistuneessa johtamisessa olevan monipuolisia työkaluja käytössä, jonka takia esimiesten ei pidä keskittyä pelkästään yhteen ja ainoaan toimintatapaan. Muutoksen luonne, osapuolet sekä asiayhteys vaikuttavat siihen, miten muutos viedään läpi. Muutoksen läpiviemisessä olisi syytä huomioida, onko muutos suunniteltu, spontaani vai mahdollisesti toteutuva. Edellä mainittujen muutostilanteiden läpiviemisessä voikin olla erilaisia tapoja johtaa muutos onnistuneesti.

Muutokset kuuluvat organisaatioiden toimintaan, sillä toimintatapojen ollessa pitkään samanlaiset, organisaatioiden toiminnan kehittyminen ja tuloksellisuus pysähtyy. Esimiestyöskentelyn näkökulmasta muutokset organisaatiossa voivat olla haastavia tilanteita, koska niiden vaikutus jää epävarmaksi sekä muutoksista aiheutuu negatiivisia tunteita. Muutoksen voikin aiheuttaa organisaation toiminnan tehokkuuteen positiivisesti vaikuttava uusi järjestelmä tai asiakkaista johtuva tuotteiden ostamisen väheneminen. (Ilmarinen 2020, 3.)

Korhonen & Bergman (2019, 95) mainitsevat esimiesten viestimisellä olevan suuri merkitys muutosten johtamisessa. Esimiesten haasteena onkin saada henkilöstö ymmärtämään oman potentiaalinsa mahdollisuus tavoitteiden saavuttamisessa ja muutoksen

onnistumisessa. Samalla esimiesten on varmistettava yhteisön jäsenten pysyminen päämäärien ja muutosten takana.

Muutoksen johtaminen ja sen onnistunut toteuttaminen viekin yleensä esimiehiltä resursseja ja huomiota muista asioista. Se aiheuttaa ylimääräistä työtä, joka heikentää koko työyhteisön jäsenten työnteon tehokkuutta. Esimiestyöskentelyssä korostuu esimiehen läsnäolo, jota muutosten tapahtuminen saattaa vähentää. Muutoksen läpivieminen on pitkän aikavälin tehtävä, joka vaatii esimiehen sitoutumista ja tukitoimia. Tämän takia oman ajankäytön suunnittelu voi koitua haastavaksi tilanteeksi, sillä myös normaalia esimiehille kuuluvaa työtä on hoidettava samaan tapaan kuin ennenkin. (Työterveyslaitos 2020a.)



Kuva 4. Muutoksen monikerroksisuus johtamisessa (Salmimies & Ruutu 2013)

Oheisessa kuvassa 4 on kuvattu muutoksesta aiheutuva monikerroksisuus eri osapuolten välillä muutostilanteissa. Johtoryhmän vastuulla on huolehtia muutoksen kokonaisuudesta vastaamalla päätöksenteosta sekä toimeenpanemisesta. Myös prosessin ohjaaminen ja muutosten seuranta kuuluvat ylimmän johdon tehtäviin. Esimiehen tehtävä muutostilanteissa liittyy osallistavaan toimintaan sekä myös läsnä olemiseen. Ryhmätasolla korostuu yhteistyön merkitys, sillä siinä henkilöt työstävät erilaisia tunteita, jotka liittyvät muutokseen. Ryhmä muodostaa oman mielipiteensä sekä työstää sitä koko prosessin ajan. Puolestaan yksilötasolla jokainen henkilö luo omien aiempien kokemusten sekä arvojen mukaisesti erilaiset lähestymistavat muutostilanteeseen, jonka takia esimiehen tietoisuus

ihmisten eroavuuksista muutostilanteiden kokemisessa on tärkeää. Oikeastaan kaikkien osapuolten avoin kommunikointi sekä yhteiset näkemykset auttavat selviämään muutostilanteista. Esimiestyöskentely tarvitsee selkeitä päätöksiä sekä jatkuvaa vuorovaikutusta, jotta muutoksen onnistunut läpivieminen on mahdollista. (Salmimies & Ruutu 2013, 179–180.)

2.4 Esimiestyöskentely tulevaisuudessa

Työn tekeminen muuttuu jatkuvasti, ja johtamisen on muututtava samaa tahtia. Organisaation olisikin ruvettava hyvissä ajoin ajattelemaan omaa toimintaansa tulevaisuutta ajatellen. Jotta organisaatio olisi valmis tulevaisuuteen, on sen pohdittava jokapäiväistä toimintaansa jatkuvasti ja kehitettävä sitä oikeaan suuntaan. Jo nykypäivänä useat eri organisaatiot ovat siirtyneet niin sanottuun itseohjautuvan tiimin käyttämiseen, jossa työntekijöille annetaan itselleen enemmän mahdollisuuksia tehdä omia päätöksiä, ja varsinaisista esimiesrooleista on luovuttu. Tulevaisuudessa johtajien asemaa tullaan siis varmasti kyseenalaistamaan, ja esimiehen roolille on oltava selkeä peruste, sekä sen on tuotava lisäarvoa koko organisaatiolle. (Mäenpää 2020.) Tämän takia tulevaisuudessa esimiesten roolin väärin ymmärtäminen voi tuoda esimiehille mukanaan lisää haastavia tilanteita, koska esimiehen rooli tulee muuttumaan tulevaisuudessa. Esimiesten olisi hyvä verkostoitua, jotta he pystyisivät saamaan tukea johtamiseen eri osaajilta. Itseohjautuvuus pakottaa esimiehen siihen, että heidän on huolehdittava työntekijöidensä henkilökohtaisen osaamisen kehittymismahdollisuuksista, jotta itseohjautuvan tiimin johtaminen ei aiheuta liikaa haastavia tilanteita. (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2012.)

2.4.1 Digitalisaation vaikutukset

Yritysten on otettava huomioon esimerkiksi digitalisaation tuomat vaikutukset jokapäiväiseen esimiestyöskentelyyn, ja siihen miten sitä pitää ruveta jo tässä vaiheessa muokkaamaan tulevaisuutta ajatellen. Ansaharju (2019) mainitsee digitalisaation olevan merkittävässä roolissa nyt ja tulevaisuudessa, sillä se aiheuttaa erilaisia muutoksia (Laaksola 2019).

Digitalisaation tuomia vaikutuksia johtamiseen on muun muassa se, että esimerkiksi työntekijät ja esimiehet eivät enää välttämättä istu saman pöydän ääressä, vaan koko tiimi saattaa olla hajautettuna globaalisti ympäri maailmaa. Esimiehen näkökulmasta katsottuna nouseekin esille se, miten koko tiimille saadaan luotua kuva yhteisestä tavoitteesta sekä esimerkiksi toimintamalleista. Toimiminen tässä nopeasti muuttuvassa maailmassa ei enää välttämättä ole kilpailuetu, vaan nimenomaan kilpailukyky. (Laaksola 2019.)

Henkilöstön rakenne tulee muuttumaan tulevaisuudessa, ja suhtautuminen oman työuran suunnitteluun sekä oman työn tekemiseen tulee muuttumaan. Digitalisaatio tulee siis vaikuttamaan työn tekemisen tapoihin, ja työntekijöiden on osattava hyödyntää sitä. Nykypäivänä työntekijöillä on erilaiset valmiudet käyttää sekä hyödyntää uutta teknologiaa omassa työssään, jonka vuoksi työntekijöiden erot ovat lähteneet suureen kasvuun. Niin nykypäivänä kuin tulevaisuudessakin työntekijöillä on parempi mahdollisuus päästä käsiksi tietoon, joka auttaa heitä suoriutumaan omasta työstään paremmin. Tämän takia työntekijät pystyvät toimimaan aiempaa itsenäisemmin, jolloin esimiestyöskentelyn merkitys pienenee. Digitalisaation takia johtamisen odotetaan menevän siihen suuntaan, että työntekijöitä pikemminkin ohjataan oikeaan suuntaan, eikä varsinaisesti johdeta kontrolloivasti tai määräilevästi. Tulevaisuuden johtamisessa arvostetaan luultavasti avoimuutta, ja sen toteuttamiseksi digitalisaatio tuo hyviä työkaluja. (Palvelualojen työnantajat 2016, 38.)

2.4.2 Itseohjautuvuus tulevaisuudessa

Johtamisen muoto tulee muuttumaan tulevaisuudessa enemmän itseohjautuvuuden suuntaan. Työn tekeminen itseohjautuvassa organisaatiossa tai tiimissä ei kuitenkaan välttämättä ole aina helppoa, vaan se on pikemminkin hallittu kaaos. Jokaisella työntekijällä on kuitenkin loppujen lopuksi oma mielipiteensä siitä, miten asiat tulisi tehdä ja hoitaa. Tämän takia jokaiselta esimieheltä ja työntekijältä vaaditaan kokonaiskuvan hahmotuskykyä, sekä kokonaisvaltaisen toiminnan ymmärrystä. Uusien ideoiden ja ajatusten syntyminen on kuitenkin sen arvoista, että hallittua kaaosta pystyy kestämään. (Martela & Jarenko 2017, 312–313.)

Itseohjautuvassa organisaatiossa työntekijöiden on pystyttävä selviytymään kaaoksen keskellä. Itseohjautuvan organisaation yksi ongelmista onkin se, miten työntekijät pystyvät saavuttamaan halutun lopputuloksen sekasorron vallitessa. Tulevaisuudessa johtamisen haasteena tulee olemaan se, miten esimies saa ylläpidettyä hallittua kaaosta ja samalla myös estämään hallitsemattoman kaaoksen syntymisen. Jokaisen työntekijän itsensä johtamisen taidot ovat siis testissä, kun käytetään itseohjautuvaa organisaatiota. Ylimmän johdon sana ei ole enää laki nykypäivänä, eikä tulevaisuudessa. Sieltä haetaan pikemminkin häilyviä suuntaviivoja ja neuvoja, joiden avulla päästään haluttuun lopputulokseen. (Martela & Jarenko 2017, 312.) Määräilevästä ja auktoriteettisesta johtamisesta on siis joruvettu luopumaan, ja tulevaisuudessa sitä käytetään vieläkin vähemmän. Savaspuro (2019, 157) toteaa, että jokaisen yksilölliset tavoitteet, vahvuudet sekä heikkoudet on tunnistettava sekä otettava huomioon, jotta itseohjautuva organisaatio toimii.

Itseohjautuvuuden ongelmia on tällä hetkellä se, että siihen on suhteellisen hankalaa siirtyä organisaatiossa, jossa sitä ei ole ennen käytetty. Vanhoista toimintamalleista sekä asenteista on hankala luopua niin ylimmän johdon, esimiestason kuin työntekijöidenkin keskuudessa. Itseohjautuvuuden käyttämiseen on helppoa siirtyä silloin, kun yritys tai organisaatio rupeaa käyttämään itseohjautuvaa ajattelua jo yrityksen syntymisestä asti. Tällä tavalla saadaan jokaiselle ihmiselle luotua käsitys samasta ajattelutavasta, sekä työskentelymalleista. Johtajienkin täytyy siis edelleen tulevaisuudessa myös johtaa, mutta se tapahtuu enemmänkin epäsuorasti. Työntekijät tarvitsevat edelleen tukea ja apua arjesta selviämiseen, vaikka käytettäisiinkin itseohjautuvuutta. Itseohjautuvat tiimit tarvitsevatkin jonkun suunnan ja tavoitteen mihin mennä, joten esimiehellä on vastuu ohjata työntekijöitä siihen suuntaan. Lisäksi esimiehen vastuulla on saada hänen työntekijänsä ymmärtämään haluttu tavoitetilä, ja heidän työpanoksensa merkitys koko organisaatiolle. (Martela & Jarenko 2017, 314–315.)

Rantalan (2018) mukaan itseohjautuva tiimi ei ole aina välttämättä kuitenkaan kovin tehokas. Itseohjautuva tiimi saattaa olla iso rypäs ihmisiä, jotka sinkoilevat kymmeneen eri suuntaan, eivätkä saa mitään tehokkaasti aikaiseksi. Itseohjautuvuuden rinnalle olisikin saatava itseorganisoitumista, joka on itseohjautuvuudelle vastine ryhmätasolla. Itseohjautuvassa tiimissä tiimin on kuitenkin loppujen lopuksi löydettävä yhteinen suunta tekemiselle, ja sitä kautta tuloksille.

Kaikessa yksinkertaisuudessaan itseohjautuvuus tarkoittaaakin sitä, että otetaan sydän sekä aivot mukaan työpaikalle. Itseohjautuvuus tarkoittaa myös sitä, että jokaisen työntekijän henkilökohtainen vastuu kasvaa, koska se luo uusia vaatimuksia jokaiselle työntekijälle. Esimerkiksi itsenäinen päätöksenteko saattaa olla monelle ihmiselle hyvinkin kuormittava asia, ja jokainen ei siihen välttämättä pysty. Työntekijän näkökulmasta katsottuna itseohjautuvuus ei siis välttämättä ole aina hyvä asia. Se ei toimi välttämättä jokaisessa organisaatiossa, mutta siihen löytyy edellytykset. (Martela & Jarenko 2017, 313–319.)

3 HAASTAVAT TILANTEET ESIMIESTYÖSKENTELYSSÄ

3.1 Haastavat esimiestilanteet

Työyhteisöissä toimivat esimiehet kohtaavat suurella todennäköisyydellä erilaisia haastavia tilanteita. Useissa organisaatioissa käytetäänkin esimiestyön tukena erilaisia ohjeita ja toimintatapoja haastavien tilanteiden varalle. Esimiehen kannalta selkeät ohjeet ja toimintatavat ovat tärkeitä, jotta haastavien tilanteiden käsittely olisi mahdollisimman sujuvaa ja tuloksellista. Samalla hyvät ohjeet kannustavat myös koko organisaatiota ratkaisemaan haastavia tilanteita. On kuitenkin syytä muistaa, että esimies kohtaa työyhteisössä toimissaan ainutlaatuisia haasteita, jotka eivät ole milloinkaan täysin identtisiä. Haasteet sekä erilaiset ongelmatilanteet syntyvät työyhteisön menneisyydestä ja toimintatavoista, sekä eri henkilöiden työtehtävien rakenteesta. Haasteet ja niiden ilmeneminen vaihtelevat eri tilanteissa, mutta silti olisi huomioitava, että niissä esiintyy samantapaisia ominaisuuksia. Tämä selittyikin yksinkertaisesti ihmisten käyttäytymisen avulla, joka perustuu säännöllisyyteen. (Järvinen 2014.) Oheisessa taulukossa 1 on jaettu haastavat ongelmatilanteet neljään kategoriaan.

<ul style="list-style-type: none"> • Muutos- ja kriisitilanteet
<ul style="list-style-type: none"> • Rakenteelliset ongelmat ja epäselvyydet
<ul style="list-style-type: none"> • Henkilölähtöiset ongelmat
<ul style="list-style-type: none"> • Kärjistyneet yhteistyöongelmat ja -ristiriidat

Taulukko 1. Erilaisia haastavia ongelmatilanteita (Järvinen 2014)

Oheisessa taulukossa 1 mainittu muutos- ja kriisitilanteet voivat pitää sisällään esimerkiksi työyhteisön henkilöstössä tapahtuvia muutoksia, työskentelytapojen muuttumista sekä henkilökohtaisessa elämässä tapahtuvia kriisejä. Puolestaan rakenteelliset ongelmat ja epäselvyydet liittyvät organisaation rakenteisiin ja toimintatapoihin. Siihen kuuluu tavoitteiden sekä odotusten epäselvyys sekä mahdollisten yhteisten toimintatapojen muutos. Se voidaankin nähdä lähtevän ylemmästä johdosta itsestään. Henkilölähtöiset ongelmat lähtevät yksilöistä ja ne voivat olla lähtöisin joko esimiehestä tai alaisesta. Henkilöiden välisen kemian puuttuminen sekä työyhteisön ilmapiirin heikkeneminen ovat henkilölähtöisiä ongelmia. Kärjistyneet yhteistyöongelmat ja -ristiriidat voidaan nähdä olevan yllä

mainittujen teemojen lopputulos, jonka takia työyhteisössä yhteistyö ei toimi ja se voi aiheuttaa paljon ristiriitoja toimintaan. Pahimmassa tapauksessa työn tuloksellisuus on minimissään.

Esimiehen kohdatessa haastavan tilanteen hänen täytyisi olla jämäkkä sekä pyrkiä rakentamaan ongelmanratkaisuun, jonka tarkoituksena on luoda yhteistyö osapuolten välille. Esimiestyöskentelyyn kuuluu myös vaikeat päätökset, jotka eivät ole kaikkien osapuolten mielestä hyviä, joka saa aikaan vastustusta alaisten puolelta. Lähtökohta haastavien tilanteiden varalle onkin pyrkiä puuttumaan ongelmiin mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, jotta riittävän tuen saaminen esimieheltä on mahdollista. Haastavien tilanteiden havaitseminen ja ratkaiseminen vaatii esimiehen aktiivisuutta sekä rohkeutta. (Nikkola & Salminen 2012, 125.)

Kun puhutaan johtamisen kompleksisuudesta haastavana tilanteena, voitaisiin sitä kuvailla sillä, miten esimies pystyy kuvittelemaan asiat niiden kokonaiskuvassa. Jokainen muutos organisaatiossa, työtavoissa tai työn tekemisessä vaikuttaa aina johonkin toiseen asiaan, joskus negatiivisesti ja joskus positiivisesti. Kompleksisuusajattelu kuvaa maailmaa isona kokonaisuutena, jossa eri asiat ovat sidoksissa toisiinsa. Kokonaisuutta ei pysty halkomaan osiin, sillä kaikki vaikuttaa kaikkeen. Johto ja esimiehet eivät yleensä pysty vaikuttamaan organisaation ulkopuolella tapahtuviin asioihin, sillä tavalla miten haluaisivat. Organisaation ulkopuolella tapahtuville asioille pystytään kuitenkin luomaan sellaisia edellytyksiä, jotka tukevat kehitystä. Johdon on pyrittävä luomaan sellaisia olosuhteita niin organisaation sisä-, kuin ulkopuolella, jotka tukevat tekemistä siihen suuntaan mihin sen halutaan menevän. Yrityksissä pienillä asioilla voi olla todella suuri merkitys koko organisaation toimintaan, sillä kaikki asiat vaikuttavat loppujen lopuksi kaikkeen. (Raisio & Vartiainen 2020.)

Kun puhutaan haastavista esimiestilanteista yleisesti, onkin siis muistettava esimiehen näkökulmasta katsottuna se, että jokainen muutos tai asia voi vaikuttaa johonkin toiseen asiaan. Esimiesten on siis osattava ajateltava kompleksisesti, jotta pyörät pyörivät halutulla tavalla. Johtaminen koostuu pienistä yksittäisistä asioista, joista syntyy loppujen lopuksi yksi isompi kokonaisuus.

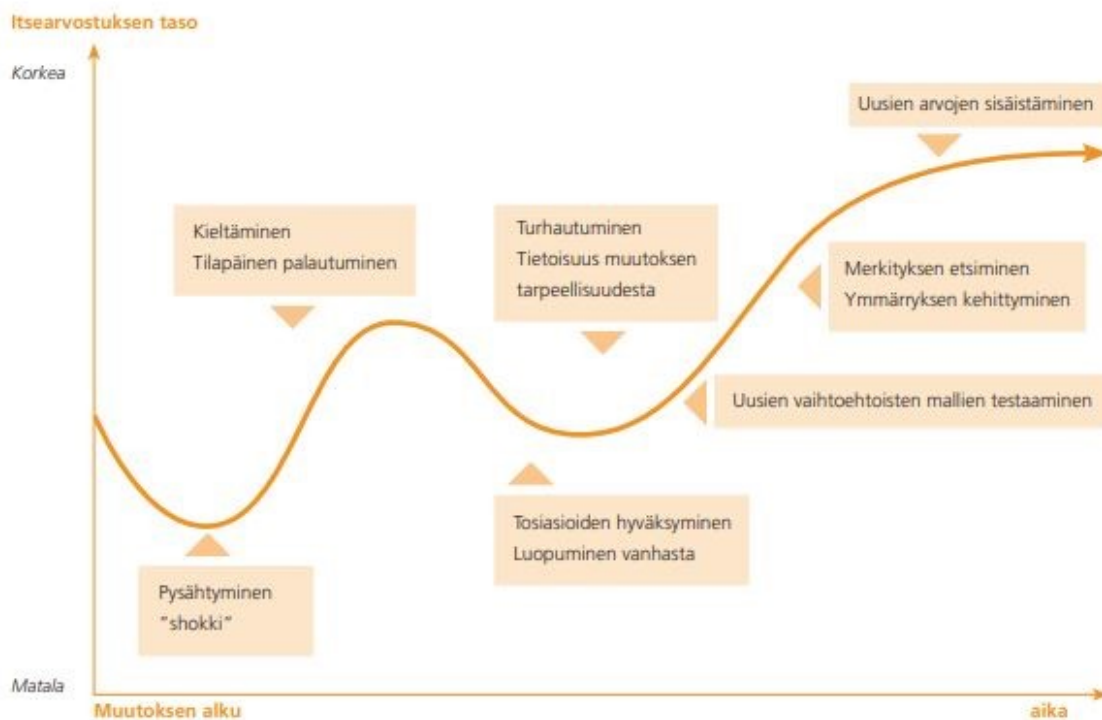
3.2 Muutos ja kriisitilanteet

Työyhteisöissä muutoksia pyritään tekemään yleensä sen takia, kun haetaan esimerkiksi kasvua, kilpailukykyä tai tehokkuutta. Tyypillisiä asioita näissä muutoksissa ovat esimerkiksi työntekijöiden määrän supistaminen, erilaisten toimintojen lakkautus, ulkoistaminen sekä esimerkiksi erilaiset kehittämishankkeet. Työyhteisöissä työntekijät reagoivat

muutoksiin usein samalla tavalla, koska ne koetaan lähestulkoon aina jonkinlaisena uhkana. Muutokset aiheuttavat työntekijöissä usein epävarmuutta sekä pelkoa tulevaisuudesta, ja usein mietitään miten itselle ja omalle työlle tulee käymään. (Järvinen 2014.)

Muutos- ja kriisitilanteissa esimiehen on pyrittävä kuuntelemaan muita, jotta henkilökohtaiset tarpeet ja odotukset pystytään huomioimaan, ja sitä kautta ennaltaehkäisemään haastavat tilanteet muutosten tapahtuessa. Toisaalta esimies on suunnannäyttävä, joten oman kontrollin säilyttäminen muutos- ja kriisitilanteissa auttaa esimiestyöskentelyyn kuuluvien haastavien tilanteiden kanssa. Tähän kuuluukin erilaiset hankalat päätökset, joita esimies joutuu kohtaamaan omassa työssään. (Auvinen & Kuuluvainen 2017, 442.)

Oheisessa kuvassa 5 nähdään työntekijöiden kokema muutospolku organisaation muutostilanteissa. Kuten kuvasta 5 huomataan, työntekijät kokevat muutoksen aluksi shokkina. Tästä seuraa työntekijöiden vastarinta, jonka takia työntekijät eivät halua tehdä toivottuja muutoksia. Tämän jälkeen tulee asian hyväksyminen, ja työntekijät alkavat luopumaan esimerkiksi vanhoista toimintamalleista. Tästä taas yleensä seuraa se, että työntekijät kokevat usein asiat sillä tavalla, että asiat tehtiin ennen paremmin. Usein työntekijät turhautuvat, mutta kuitenkin ymmärtävät, miksi muutos tehdään. Viimeisenä tulee vaihe, jolloin työyhteisössä testataan uusia vaihtoehtoja, kehitetään niitä yhdessä, sekä testataan niiden toimivuutta. Ymmärrys uudesta kehittyy koko matkan ajan, ja se päättyy uusien arvojen sisäistämiseen. Tässä kohtaa onkin hyvä muistaa, että oheinen kuva 5 koskettaa usein myös esimiehen kokemaa polkua muutostilanteessa. Esimies on työntekijä siinä missä muutkin, ja hän saattaa kokea asiat täysin samalla tavalla kuin muutkin työntekijät. (Tammi 2018, 4.)



Kuva 5. Muutoksenpolku työyhteisössä (Tammi 2018)

Esimiehen rooli onkin muutos ja kriisitilanteissa suhteellisen merkittävä. Esimiehen on kyettävä luomaan työyhteisöön ja alaisilleen positiivinen kuva tulevaisuudesta, ja siitä että asiat tulevat menemään suunnitelmien mukaan. Esimiehen on lisäksi pystyttävä toimimaan täysin läpinäkyvästi, ja kyettävä sanomaan työntekijöille asiat suoraan, niin kuin ne ovat. Esimiehen on kyettävä hallitsemaan muutos myös sen jälkeen, kun se on päätetty toteuttaa. Esimiehellä onkin oltava tarpeeksi kovuutta ja määrätietoisuutta, jotta asiat saadaan sujumaan suunnitellusti. Työntekijät saattavat usein tehdä muutostilanteissa vastarintaa, ja esimiehen rooli korostuu näissä tilanteissa usein merkittävästi. Muutostilanteissa esimiehen onkin hyvä muistaa varata aikaa tarpeeksi henkilöstöjohtamiseen, jotta asiat saadaan sujumaan suunnitellusti. Esimiehen on tärkeä muistaa perusasiat, eli alaisten kuunteleminen kunnioittavasti, niin yksilöiden kuin ryhmienkin osalta. Lisäksi esimiehen on muistettava ottaa alaisten tunteet vastaan, olivat ne sitten negatiivisia tai positiivisia. Muutokset kuitenkin koskettavat organisaatioissa usein kaikkia, myös esimiehiä. (Tammi 2018, 5–6.)

3.3 Rakenteelliset ongelmat ja epäselvyydet

Esimiehen näkökulmasta katsottuna on tärkeää muistaa se, että suurin osa tiimien ja työyhteisön mahdollisista epäkohdista liittyy rakenteellisiin ongelmiin sekä niiden epäkohtiin. Kun ongelmia tarkastellaan tarkemmin, ongelmien syyksi paljastuu usein ongelmat organisaatioiden peruspilareissa. Työntekijöiden työn- ja toimenkuvat saattavat olla epäselviä, pelisäännöt eivät ole kaikille selviä, tai palaverikäytännöt saattavat olla hataria. Ongelmien ratkaisussa esimiehen näkökulmasta katsottuna onkin tärkeää lähteä tarkastelemaan organisaation peruspilareiden toimivuutta, eikä esimerkiksi yksittäisen työntekijän toimintaa. Asia on kuitenkin valitettavan usein niin, että esimies hakee ongelman syytä nimenomaan henkilöstöstä. Lähestymistapa on väärä, sillä ongelmat lähtevät usein nimenomaan organisaation peruspilareiden vääränlaisesta toiminnasta. (Järvinen 2014.)

Kun tarkastellaan rakenteellisia ongelmia, on ne usein kuitenkin suhteellisen helppo korjata, kun niihin kiinnitetään niiden vaatima riittävä huomio. Rakenteelliset ongelmat usein aiheuttavat sen, että työn tekeminen ei ole sujuvaa, tai se on erittäin haasteellista. Peruspilareiden toimivuutta ei ole täysin ymmärretty esimerkiksi työhyvinvoinnin kannalta, vaikka työhyvinvoinnistakin puhutaan nykypäivänä entistä enemmän. Rakenteellisia ongelmia harvoin pystytään korjaamaan työpaikkojen työpäivissä tai muissa yhteisissä tapahtumissa, vaan niihin on aidosti kiinnitettävä huomiota. (Kuhalaampi 2012, 17.)

Rakenteellisissa ongelmissa ja epäselvyyksissä esimiehen on hyvä ymmärtää se, että organisaation rakenteelliset heikkoudet aiheuttavat usein työpaikan erilaiset ongelmat sekä riitatilanteet. Kun esimies omalla toiminnallaan pyrkii ennaltaehkäisemään tällaisten tilanteiden syntymisen, on niin esimiehen kuin työntekijöidenkin helpompi toimia oikealla tavalla. Kun esimies huolehtii työyhteisön peruspilareiden oikeanlaisesta toiminnasta, voidaan sillä jo välttää useat eri epäselvyydet. Lisäksi esimiehen on usein tarkasteltava asioita työntekijän näkökulmasta. Tarjosiko esimies työntekijälle mahdollisuuden esimerkiksi onnistua työssään, ja oliko työntekijälle tarjottu tarvittavat puitteet ja tavoitteet työstä suoriutumiseen. (Järvinen 2014.) Jos asia ei näin ollut, on esimiehen palattava tarkastelemaan peruspilareita ja sitä, mitä ongelmakohtia niistä löytyy. Mahdolliset epäkohdat on tuotava tietoon, ja niitä on kehitettävä siihen suuntaan mikä on kaikkien kannalta parasta, ja ennen kaikkea mahdollista.

3.4 Henkilölähtöiset ongelmat

Organisaatioiden työntekijöiden kirjo on monipuolinen ja esimiehellä saattaakin olla paljon alaisiaan johdettavanaan. Ihmisten johtamisessa korostuu yhteisten tavoitteiden ja päämäärien saavuttaminen, joka saavutetaan yhteistyön avulla. Esimiehen näkökulmasta

katsottuna haasteelliseksi saattaakin koitua ihmisten haluttomuus toimia asetettujen toimenpiteiden mukaisesti. Haastavaksi tilanteeksi saattaa myös muodostua käsitys esimiehen roolista vallanpitäjänä ja päättäjänä, jolloin tulokset eivät synny työntekijöillä omaloitteisesti. (Työturvallisuuskeskus 2020a.) Henkilöstö saattaakin asennoitua siihen, että johtajalla on vastuu asioiden tapahtumisesta sekä toimeenpanemisesta. Esimiestyöskentelyn näkökulmasta katsottuna henkilöstön passiivinen käyttäytyminen ja vastuuttomuus tuloksellisessa toiminnassa voivat olla haastavia tilanteita. Tästä saattaa myös seurata tilanteita, jolloin esimiehen toiminta häiriintyy liiallisen arvostelun ja negatiivisen palautteen takia. (Turtio 2017, 63.) Oheisessa kuvassa 6 kuvataan ihmisten johtamisen kokonaisuuden rakenne.



Kuva 6. Ihmisten johtamisen kokonaisuus (Työturvallisuuskeskus 2020a)

Hyvin tyypillistä työyhteisöissä on se, että siellä on henkilö, joka omalla toiminnallaan vaikuttaa negatiivisesti työyhteisön ilmapiiriin. Henkilö saattaa jättää omia tehtäviään tekemättä, kohtelee muita henkilöitä huonosti sekä heikentää työyhteisön avointa kommunikointikulttuuria katkaisemalla tiedonkulun. Tällaisista henkilöistä käytetään nimitystä ankeuttaja. He ovatkin organisaatiossa joukko, jotka onnistuvat tekemään positiivisista asioista negatiivisia. (Turtio 2017, 67.) Tämä tekee esimiestyöskentelystä haastavan, sillä yhden tai useamman henkilön käyttäytymisen ristiriitaisuus aiheuttaa haasteita esimiehelle kontrolloida työyhteisön jäseniä. Järvinen (2020, 127) mainitsee kuitenkin rakenteelliset puutteet ja epäselvyydet organisaatiossa suurimmaksi haasteeksi

esimiestyöskentelyssä. Tämä saattaakin johtua epäselvistä odotuksista tai toimintata-voista sekä informaation huonosta leviämisestä työyhteisön ihmisten välillä.

Henkilölähtöiset ongelmat saattavat kuitenkin olla myös lähtöisin esimiehestä itsestään. Esimiehet odottavat omasta esimiestyöskentelystä paljon ja samalla esimiehet haluavat sitä, että heistä pidetään. Jossain tapauksissa esimiehet haluavat kuulua vahvasti työyhteisöön, mutta se saattaa vaikuttaa heidän määräysvaltaansa sekä kontrollin puutteeseen. Tämän takia esimiehet saattavat keskittyä liikaa alaisten kanssa kommunikointiin, joka johtaa siihen, että työn tuottavuus laskee. Esimies saattaakin olla hyvin pidetty ja sym- paattinen ihminen, sekä ymmärtäväinen ystävä, mutta se ei tee yksin johtajasta hyvää esi- miestä. (Gini Graham 2005.)

Organisaatiot asettavat pitkän- sekä lyhyen aikavälin päämääriä, jotka pyritään saavutta- maan tietyssä aikataulussa. Esimiehen vastuu ja tehtävä on suunnata henkilöstön innos- tus ja motivaatio asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen, jossa tärkeässä roolissa on osaaminen ja omat taidot. Henkilöstöllä on kuitenkin oltava motivaatiota toimia itsenäisesti asetettujen päämäärien saavuttamiseksi. Tämän takia esimiestyöhön liittyvä haaste on, kuinka esimies pystyy motivoimaan henkilöstöä, jotta heidän energiansa suuntautuu oikei- siin asioihin. (Kauhanen 2015, 32 & 34.) Auvinen & Kuuluvainen (2017, 442) mainitsevat- kin motivoivan esimiehen olevan esimerkillinen johtaja, joka hoitaa tehtävänsä ahkerasti ja suurella intohimolla. Esimiehen tulee uskoa onnistumisten ja muutosten positiivisuu- teen, jotta johdettavat ovat myös motivoituneita tilanteeseen.

Ulkoisen ja sisäisen motivaatio

Ihmiset ovat yksilöinä erilaisia ja he motivoituvat erilaisista asioista. Ihmisten motivaatio perustuu ulkoiseen sekä sisäiseen motivaatioon. Lähtökohtaisesti hierarkkiset ja käsky- tystä käyttävät organisaatiot perustavat työntekijöiden motivaation ulkoiseen motivaatioon. Ulkoinen motivaatio syntyy tekemisen ulkopuolelta, jolloin ihmisten innostus ei perustu tehtäväänsä. Ulkoisen motivaation avulla ihmiset tavoittelevat hyötyä tai yrittävät välttää ongelmien syntymistä. Asioiden tekeminen on väline, jonka avulla tavoitellaan ulkoista päämäärää ja ihmisten motivaation syntyminen vaatii itsensä pakottamista tekemään määrättyä tehtävää. Yksilöt eivät itsenäisesti ja vapaaehtoisesti ryhdy tekemään asioita, vaan asioiden tekemisen motivaatio syntyy pakottavasta tarpeesta. Ulkoiseen motivaati- oon kuuluu myös kaksi tasoa. Ulkoinen kontrolli on jonkin ulkopuolisen käyttämää kontrol- lia, jolla kontrolloidaan toista henkilöä. Toisten palkitseminen ja rankaiseminen ovat ulkoi- sen kontrollin tekijöitä. Ulkoisen motivaation toinen taso on puolestaan itsensä kontrolloi- minen, josta voidaan käyttää käsitettä sisäännotettu kontrolli. Sisäännotetun kontrollin avulla yksilö pakottaa itsensä tekemään epämiellyttäviä asioita. Yleensä tämän toimintavan

taustalla on asioita, joita yksilöt haluavat välttää, kuten syyllisyys ja häpeä. (Martela & Jarenko 2015, 26 & 31.)

Martela & Jarenko (2015, 26 & 31) toteavat sisäisen motivaation tapahtuvan omasta tahdosta, jolloin ihmiset toimivat itseään kiinnostavien asioiden sekä omien arvojensa mukaisesti. Sisäinen motivaatio synnyttää henkilöissä tunteen tehdä asioita, joita oikeasti haluaa. Ihmisten energia tekemiseen syntyy automaattisesti ilman pakottamisen tarvetta. Sisäiseen motivaatioon kuuluu sisäsyntyinen motivaatio, joka on innostavaa ja tekemisestä nautitaan. Sisäsyntyinen motivaatio synnyttää positiivisia tunteita ihmisille. Sisäistetty motivaatio koetaan arvokkaana, sillä se rakentuu henkilökohtaisten tavoitteiden ja arvojen ympärille. Omalla tekemisellä tavoitellaan tuloksia, jotka ovat yhtäläisiä omien näkemysten kanssa.

Esimiestyöskentelyssä ongelmaksi saattaa muodostua sisäisen motivaation puutteellisuus. Esimiehet pystyvät helposti motivoimaan alaisiaan ulkoisen motivaation avulla jakamalla erilaisia palkkioita, jonka avulla esimies kontrolloi omia alaisiaan suoriutumaan tehtävistään. Esimiehen liiallinen kontrollointi ja ulkoisen motivaation synnyttäminen ohjaa alaisia tekemään pelkästään asioita, joihin esimies heitä kontrolloi. Seurauksena voikin olla passiivisia työntekijöitä, joiden itseohjautuvuus ja innostus itsensä kehittämiseen on matalalla tasolla. Esimiestyöskentelyn näkökulmasta katsottuna esimiehen resurssit suuntautuvat toisten valvomiseen ja kontrollointiin. Tämän takia esimies käyttää suurimman osan ajastaan siihen, että hän valvoo alaisten työskentelyä, eikä anna heille vapautta hyödyntää omaa luovuuttaan. (Martela & Jarenko 2015, 34.)

Toisaalta on myös hyvä muistaa, että esimiehen haasteet eivät liity pelkästään alaisten motivaation synnyttämiseen, vaan haaste voi myös olla oman sisäisen motivaation säilyttäminen omassa toiminnassaan. Tässä korostuukin oman itsensä henkilökohtainen tuntemus. Jos esimies pystyy johtamaan itseään, onnistuu myös muiden johtaminen. Esimiestyöskentelyssä korostuu itsensä tutkiskelu avoimesti sekä vastuunkantaminen omista päätöksistä. Samalla tavalla esimiehen on kyettävä ohjaamaan alaisiaan haluttuun päämäärään ottamalla huomioon jokaisen henkilökohtaiset vahvuudet sekä kannustamalla alaisiaan kehittämään heikkouksiaan. Alaisten osallistaminen toimintaan ylläpitää motivaatiota ja se voi myös toimia hyvänä toimenpiteenä siihen, että esimies ei joudu kohtaamaan passiivisia henkilöitä. Erilaisten neuvojen antaminen ja säännölliset kyselyt saattavat ehkäistä haastavien tilanteiden syntymisen. Esimiehen ei tarvitse jatkuvasti puuttua alaisten työskentelyyn, kun johdettavat itsenäisesti ymmärtävät ja oivaltavat asioita. Samalla myös esimiehen ja alaisen luottamuksellinen suhde parantuu, kun esimies oppii tuntemaan

alaisensa. Tämä saattaa johtaa siihen, että esimies pystyy ajoissa reagoimaan haastaviin tilanteisiin. (Kanerva 2020, Suhosen & Pakarisen 2020, 155 & 157 mukaan.)

Sisäisen ja ulkoisen motivaation merkitys saattaa korostua jokapäiväisessä työelämässä. Tätä voisi kuvata tilanne, jossa työntekijä työskentelee unelmiensa työpaikassa, ja on jo tehnyt töitä siellä muutaman vuoden. Sisäinen motivaattori tässä tapauksessa on se, että työntekijä tekee juuri sitä työtä, mitä hän aidosti haluaa tehdä. Työntekijä saa sen verran palkkaa, että tulee toimeen. Kahden työvuoden jälkeen esimies ilmoittaa, että työntekijä saa ylennyksen ja hänen palkkansa tuplataan. Esimies lisää työntekijälle ulkoisen motivaattorin, ja alkuperäinen sisäinen motivaattori saattaa hiipua pois. Tässä vaiheessa työntekijä ymmärtää saavansa huomattavasti enemmän palkkaa, ja haluaa sitä koko ajan lisää. Lopputulema tässä tapauksessa saattaa olla se, että työntekijä pyrkii suoriutumaan työstään mahdollisimman nopeasti ja helposti, sen sijaan että nauttisi enää työn tekemisestä. Työntekijä ei enää välttämättä ole kiinnostunut työstä suoriutumisesta, vaan ainoana motivaattorina toimii raha. Sisäisen motivaation tärkeys siis edelleen korostuu, mikäli haluaa aidosti menestyä. (Martela 2015, 32–33.)

Sisäistä motivaatiota on myös tutkittu. Psykologit Richard Ryan ja Tim Kasser ovat tehneet tutkimuksen, jossa tarkasteltiin ihmisten päämääriä elämässä, ja niiden vaikutuksia tulevaisuudessa. Psykologien tekemän tutkimuksen mukaan ulkoiset päämäärät ovat haitallisia ihmiselle. Ihmiset, jotka tavoittelivat elämässään rahaa, mainetta ja kunniaa, kokivat että he ovat saavuttaneet päämääränsä, mutta tutkimuksen mukaan heidän henkinen hyvinvointinsa ei kasva samaa tahtia, kuin heidän saavuttamansa päämäärät. Tutkimuksen mukaan ihmiset, jotka keskittyivät edellä mainittuihin asioihin, niin heidän henkinen sekä fyysinen hyvinvointi voi pahimmassa tapauksessa mennä jopa alaspäin. Vertailuryhmä asetti päämääriksensä esimerkiksi hyvät ihmissuhteet, henkilökohtaisen kasvun sekä toisten auttamisen. Vertailuryhmää tarkasteltaessa henkinen sekä fyysinen hyvinvointi ei mennyt alaspäin. (Kasser & Ryan 1993, Martelan 2015, 26–27 mukaan.)

Pinnallisia asioita päämääriksensä asettaneet henkilöt saattoivat kokea vertailuajan päätösvaiheessa enemmän negatiivisia tunteita, ahdistuneisuutta sekä erilaisia fyysisiä oireita, kuin vertailuryhmä. Vertailuryhmä, joka asetti tavoitteekseen muun muassa hyvät ihmissuhteet sekä henkilökohtaisen kasvun, olivat tutkimuksen mukaan tyytyväisempiä oman elämänsä laatuun, sekä heidän itsetuntonsa oli vahvistunut. Lisäksi he kokivat vähemmän ahdistuneisuutta sekä erilaisia fyysisiä pahoinvoinnin oireita. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikki päämäärät eivät ole samanarvoisia, jos niitä tarkastellaan henkilökohtaisen hyvinvoinnin kannalta. (Martela 2015, 27.) Työntekijöiden ja esimiesten ei kannata motivoida itseään aina työstään saamalla korvauksella eli rahalla. Työntekijöiden ja

esimiesten pitäisi ajatella asiaa myös oman hyvinvoinnin kannalta. Toki aina pitää muistaa, että ihmisiä on erilaisia, ja tuleekin miettiä jokaisen omia päämääriä. Henkilön päämäärä ei välttämättä ole onnellisuus tai fyysinen hyvinvointi, vaan menestys ja varallisuus.

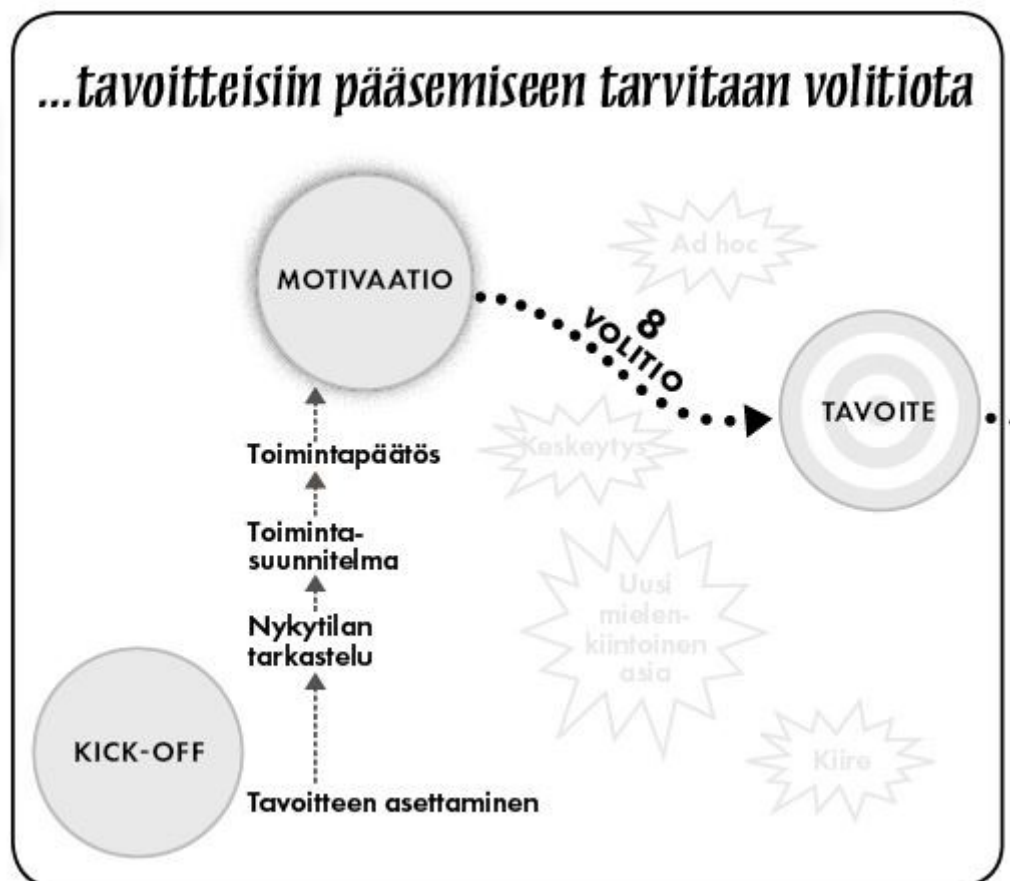
Toimeenpano ja volitio

Volitio, eli toimeenpanon taito, on taitoa tietoisesti hallita sekä käyttää omaa toimintaa, ajattelua, tunteita sekä ympärillä tapahtuvia asioita päämäärän saavuttamiseksi. Toimeenpano on taito, jota voidaan siis johtaa, kehittää sekä arvioida, mikä tekee siitä oivallisen ratkaisun muun muassa tehokkaaseen sekä johdonmukaiseen työn tekemiseen. Motivaatio ja volitio usein sekoitetaan toisiinsa, vaikka motivaatio ja volitio toimivat lähtökohtaisesti aivan eri tavalla. Tämän huomaa yleensä siinä vaiheessa, kun vahvasti motivoituneet työntekijät eivät pääse päämääriinsä heikon toimeenpanon taidon takia. (Parppei 2018, 33.)

Volitiota voisikin helpommin kuvata sanalla tahdonvoima. Johtamisen näkökulmasta katsottuna onkin hyvä tarkastella erilaisia motivaatiotekijöitä verrattuna itse toimeenpanoprosessiin. Sisäinen motivaatio ja volitio eroavatkin juuri siinä, että työntekijät haluavat useasti tehdä töitä, jotka ovat mielenkiintoisia sekä itselle mielekkäitä. Volitio taas ohjaa työntekijää tekemään sellaisia töitä, jotka ohjaavat itse työntekijää kohti haluttua päämäärää, vaikka ne eivät työntekijän näkökulmasta katsottuna mukavalta tuntuisikaan. Volitio ohjaa työntekijää läpi koko polun, vaikka matkalla tulisi mahdollisia esteitä tai haittatekijöitä. Työntekijän motivaatio saattaa siis heikentyä, mutta volition avulla työntekijä jaksaa silti keskittyä päämääräänsä, ja saa asiat hoidettua parhaalla mahdollisella tavalla. Usein työntekijöiden huonoja työsuorituksia tulkitaan motivaation puutteen takia, vaikka työnlaadun heikkeneminen saattaa johtua puutteellisesta toimeenpanon laadusta. (Parppei 2018, 35.)

Esimiehen näkökulmasta katsottuna onkin tärkeää, miten esimies saa kehitettyä alaisensa toimeenpanotaitoja. Parppein (2018, 36) mukaan volitiotutkimus on osoittanut erilaisten toimeenpanostrategioiden tuovan huomattavan määrän etuja sekä hyötyjä mukanaan. Volition kehittyminen organisaatiossa näkyy niin työntekijöiden työn tuottavuudessa, työhyvinvoinnissa sekä itseohjautuvuuden lisääntymisessä.

Oleellista olisikin pyrkiä muodostamaan tiimin jäsenille osallistava ja turvallinen ympäristö, jossa jokaisen henkilökohtainen panos sekä avoimuus viestinnässä toteutuu. Esimiehen tulee tuntea alaisten yksilöllinen käytös ja motivaation lähteet, jotta hän pystyy rakentamaan toimivan tiimin, jossa yhdistyy ihmisten erilaisuus yhtenä kokonaisuutena. (Alma Media 2019.)



Kuva 7. Motivaatio ja volitio (Parpei 2018)

Loppujen lopuksi kokonaisvaltainen työntekeminen tehostuu sekä annettujen tavoitteiden saavuttaminen nopeutuu, kun asiat tehdään alusta asti oikein ja nopeasti. Oheisessa kuvassa 7 kuvataan volition merkitystä asetettujen päämäärien saavuttamiseksi. Volitio seuraa motivaatioita, joka johtaa asetettuun tavoitteeseen.

3.5 Kärjistyneet yhteistyöongelmat ja ristiriidat

Yhteistyöongelmia ja ristiriitoja on lähestulkoon jokaisessa työyhteisössä. Erilaisia yhteistyöongelmia on eritoten erilaisissa asiantuntijatiimeissä, joissa täytyy yhdistellä monen eri osaajan ammatillisia ja tieteellisiä näkökulmia. Yhteistyöongelmia syntyy tiimeissä usein enemmän, koska vuorovaikutus muiden kanssa on huomattavasti suurempaa kuin yksilötyössä. Erilaiset yhteistyöongelmat saattavat yleensä ajautua niin pahaksi, että se vaikuttaa jo koko tiimin työskentelyyn, ja sitä kautta koko työn tulokseen. Erilaiset yhteistyöongelmat ja ristiriidat usein vaikuttavat yksittäisen työntekijän työmotivaatioon ja työssä jaksamiseen, ja sitä kautta koko työn tekemisen laatuun. (Järvinen 2014.)

Järvisen (2014) mukaan yhteistyöongelmia voi ilmetä monella eri tasolla:

- työparin sisällä
- tiimin sisällä
- yksiköiden sisällä
- organisaatioiden sisällä
- johdon sisällä.

Esimiehen näkökulmasta katsottuna mahdolliset yhteistyöongelmat tai vastaavat tilanteet täytyisi aina pyrkiä nostamaan pöydälle. Tilanteet tulisi aina käsitellä avoimesti sekä läpinäkyvästi. Jos erilaisia konflikteja ei kyetä nostamaan avoimesti esille, tai niistä ei haluta keskustella, konfliktin osapuolten näkemykset muuttuvat yksipuolisiksi ja vastuu ongelmien ratkaisemisesta unohdetaan ja ongelmaa ei ratkaista. Kärjistyneet ongelmat voivat usein johtaa negatiiviseen kierteeseen työyhteisössä, jota on hyvin hankala katkaista, ja sen seuraukset voivat olla peruuttamattomat. Loppujen lopuksi varsinaisen riitatilanteen ratkaiseminen voi olla hyvinkin haastavaa, koska matkanvarrella saattaa syntyä lukuisia muita mahdollisia ongelmia. (Järvinen 2014.) Tämän takia esimiehen rooli on suhteellisen suuri yhteistyöongelmissa, riippuen toki millä tasolla ongelmat ovat. Esimies on kuitenkin loppupeleissä se, kehen työntekijöiden pitäisi pystyä tukeutumaan mahdollisen ongelman tullessa vastaan. Esimiehen tulisi olla ihminen, jolle pystyy kertomaan mahdolliset ongelmakohdat esimerkiksi yhteistyössä toisten työntekijöiden kanssa. Tämän asian voisikin tiivistää seuraavaan lauseeseen:

Usein voisi sanoa, että itse ongelma ei ole ongelma, vaan se, miten ongelmaa on yritetty ratkaista! (Järvinen 2014).

Kun puhutaan johtamisen ristiriidoista, niillä tarkoitetaan yleisesti erilaisia erimielisyyksiä sekä konflikteja. Esimiehen näkökulmasta katsottuna onkin tärkeää muistaa se, että erilaisissa konflikteissa ei ole niin sanottua voittaja-häviäjä asetelmaa, vaan jos konflikti saadaan ratkaistua, on kaikki voittajia. Esimiehen onkin muistettava se, että jokainen työntekijä on omalla tasollaan tasavertainen, välittämättä siitä mitä he ajattelevat tai sanovat. Esimiehen onkin kyettävä ratkaisemaan kaikki mahdolliset ongelmat sillä tavalla, että lopputulos olisi kaikkien mielestä tyydyttävä. Kaikille osapuolille tulisi antaa mahdollisuus esittää omat näkemyksensä sekä toiveensa asian ratkaisemisen suhteen. Usein saattaa

olla kuitenkin niin, että työntekijä saattaa kokea, että häntä on kohdeltu väärin. Tästä saattaa joskus seurata esimerkiksi erilaista kapinointia sekä "sairastelua". Esimiehen täytyy osata käsitellä jokaista ihmistä yksilönä, jotta lopputulos on positiivinen. Jokaiselle työntekijälle tulisi jäädä sellainen mielikuva, että heidän ajatuksensa on otettu huomioon. (Jabe 2017, 229–230.)

Esimiestyöskentelyssä korostuu se, että jokaisen yksilölliset tunteet ja arvot on otettava huomioon. Ristiriitojen ratkaisemisessa esimiehen roolina on saada alainen ymmärtämään, mitä hän on tehnyt väärin, sen sijaan, että häntä olisi kohdeltu epäasiallisesti. Esimiehen aito kiinnostus työntekijöiden asioihin johtaa alaisten itseohjautuvuuteen erilaisten asioiden ratkaisemisessa. Jokaisen henkilökohtainen mielipide tulee huomioida päätöksenteossa ja samalla esimiehen on myös huolehdittava siitä, että osapuolet tuovat omat näkemyksensä esille. Esimiestyöskentelyyn kuuluu antaa mahdollisuus jokaiselle työntekijälle esittää omat mielipiteensä. Se voi tuntua esimiehen näkökulmasta ristiriitaiselta, koska hänen omat näkemyksensä saattavat olla erilaisia. Onnistuneen ongelmanratkaisun takana on kuitenkin yhteistyö. (Jabe 2017, 218–221.)

Esimiestyöhön liittyy monenlaisia haastavia tilanteita, kuten edellä on kuvattu. Erityisen haastavaa esimiestyöstä tekee se, että useat näistä tilanteista saattavat ilmetä samaan aikaan ja ovat yhteen kietoutuneita toisiinsa. Näin tilanteiden ratkaiseminen voi olla haastavaa, joskus jopa mahdotonta. Lisäksi yksilötason haasteet saattavat tilanteesta toiseen vaikuttaa eri tavoin tiimeihin ja organisaatioihin, ja päinvastoin. Tämä tekee esimiestyöstä monimuotoista sekä haastavaa, mutta myös mielenkiintoista.

4 HAASTATTELUTUTKIMUS

4.1 Tutkimuksen toteuttaminen

Haastattelun avulla pyritään saavuttamaan haluttu lopputulos erilaisiin kysymyksiin tutkitavasta aiheesta. Haastattelussa oleellista on myös, että haastattelija ohjaa keskustelua tiettyyn suuntaan, esimerkiksi erilaisten teemojen avulla. Tutkimushaastattelussa haastattelija on tietämätön osapuoli, jonka tavoitteena on kerätä aineistoa tutkittavasta aiheesta haastateltavilta, joilla on tietoa aiheesta. Tutkija on valinnut tutkittavan aiheen ja aloite haastatteluun ryhtymisestä tulee haastattelijalta. (Ruusuvuori & Tiittula 2005.) Haastattelun onnistumisen kannalta on tärkeää aloittaa haastattelu kertomalla, mitä haastattelussa tulee tapahtumaan ja mitä haastattelussa halutaan tutkia. Haastattelun lopettaminen vaatii tiettyjä toimia, joilla haastateltavat valmistetaan haastattelutilanteen päättymiseen. Lisäksi haastateltaville kerrotaan, mitä mahdollisesti tutkimuksessa tulevaisuudessa tapahtuu. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2017.)

Johtamiseen sekä esimiestyöskentelyyn liittyvä tutkimus oli alusta asti melko selkeä kiinnostuksen sekä opintojen suuntautumisen takia. Tämän takia tutkimuksen aiheita pystyttiin rajaamaan ja varsinainen tutkimuksen aihe tarkentui yhdessä kohdeorganisaation sekä ohjaajan kanssa. Lopulliseksi tutkimuskysymykseksi tarkentui haastavat tilanteet esimiestyöskentelyssä sekä mahdolliset ratkaisukeinot näiden tilanteiden varalle.

Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna yhdelle ryhmälle, johon osallistui viisi ihmistä. Näpärän (2017) mukaan teemahaastattelu luo monipuolisen vuorovaikutuksen haastattelijan ja haastateltavien välille. Kaikki haastateltavat kuuluvat kohdeorganisaatioon ja työskentelevät eri osastojen esimiestehtävissä. Haastateltavat ovat työskennelleet eri mittaisen ajan esimiestehtävissä. Haastateltavat valittiin eri osastoilta, jotta saataisiin eri näkemyksiä esimiehiltä, sillä he kohtaavat erilaisia tilanteita esimiestyöskentelyssään. Teemahaastattelu valittiin, koska haluttiin saada vastaajilta mahdollisimman spontaaneja sekä totuudenmukaisia vastauksia, teoriaosuudessa käsiteltäviin aihepiireihin. Haastattelu päätettiin toteuttaa ryhmähaastatteluna, jotta saataisiin kohdeorganisaation esimiesten välille avointa keskustelua ja näkemyksiä käsiteltävistä teemoista. Ryhmähaastattelu koettiin myös parhaimpana tapana toteuttaa haastattelu, koska sen avulla saatetaan saada myös eroavia näkemyksiä käsiteltäviin teemoihin.

Haastatteluun osallistui viisi ihmistä, joilla jokaisella oli eri määrä kokemusta esimiestehtävistä. Haastattelukutsuja lähetettiin sähköpostilla yhteensä 22 kappaletta. Haastattelukutsussa kerrottiin yleisesti tutkimuksesta, sen aihepiireistä sekä tutkimuksen tavoitteista. Haastattelu toteutettiin luottamuksellisesti, ja niiden tuloksia käytettiin vain tämän

tutkimuksen aineistona. Haastattelu äänitettiin puhelimen sanelimelle sekä tabletille, jonka jälkeen se litteroitiin tietokoneella puhtaaksi. Haastatteluista litteroitua aineistoa kertyi suhteellisen runsaasti, noin 17 sivua. Haastattelu litteroitiin, jotta tulosten analysointi olisi tutkimuksen kannalta helpompaa. Haastattelun litterointi koettiin tärkeäksi, jotta haastatteluun voidaan palata myöhemmin ja otteita haastattelusta voidaan käyttää suorina sitaateina tulosten analysoinnissa. Ryhmähaastattelun litterointi oli kuitenkin välillä haastavaa huonon kuuluvuuden takia. Ryhmähaastattelu kesti kokonaisuudessaan noin puolitoista tuntia. Haastattelukysymyksiä ei lähetetty ennakoon osallistujille, koska haluttiin mahdollisimman totuudenmukaisia sekä välittömiä vastauksia. Ryhmähaastattelun tavoitteena oli, että haastateltavat saisivat keskustelua aikaan keskenään mahdollisimman paljon.

Tutkimukseen valmistauduttiin tutustumalla erilaisiin kirjallisiin sekä sähköisiin lähteisiin. Näihin kuuluivat muun muassa kirjat, artikkelit, opinnäytetyöt, pro-gradu tutkielmat sekä erilaiset muut lähde- ja lähdeteokset. Haastattelun kysymykset jaettiin viiteen eri pääteemaan, ja niistä kysyttiin kustakin tarkentavia kysymyksiä. Tutkimuksen teemat valikoituivat teoriaosuudessa esitetyn tietopohjan perusteella. Haastattelun kysymykset löytyvät liitteestä 1. Haastattelun teemat olivat:

- haastavat tilanteet esimiestyöskentelyssä yleisesti
- muutos- ja kriisitilanteet
- rakenteelliset ongelmat ja epäselvyydet
- henkilölähtöiset ongelmat
- kärjistyneet yhteistyöongelmat ja ristiriidat.

Tutkimuksen aihetta ei haluttu rajata liikaa koskemaan vain yhtä haastavaa tilannetta, kuten irtisanomistilanteita. Teemat haluttiin pitää mahdollisimman isoina kokonaisuuksina, jotta tutkimuksen lopputulos olisi monipuolinen sekä saataisiin aidosti löydettyä mahdollisia ratkaisukeinoja mahdollisten haastavien esimiestilanteiden varalle. Haastateltavat kokivat teemat ajankohtaisiksi ja tärkeiksi esimiestyöskentelyssä omassa sekä muissa organisaatioissa.

Tutkimuksessa tarkasteltiin erilaisia haastavia tilanteita esimiestyöskentelyssä sekä ratkaisukeinoja, joilla esimiehet pystyvät selviytymään haastavista tilanteista. Tutkimuksen lopputuotoksena oli tarkoitus tehdä kohdeorganisaation esimiehille lyhyt opas heidän kertomien haastavien tilanteiden varalle. Haastavaa tässä tutkimuksessa oli se, että jokainen esimies ja heidän johdettavat ovat erilaisia, joten ratkaisukeinot haastavien tilanteiden varalle voivat olla hyvin erilaisia.

4.2 Esimiesten kohtaamat haastavat tilanteet

Haastateltavien kanssa keskusteltaessa haastavista esimiestilanteista yleisesti, esiin nousi asioita laidasta laitaan. Esimiehen ja alaisen välinen luottamus sekä avoimuus olivat haastateltavien mielestä keskeisiä tilanteita, jotka nousevat heti ensimmäisenä mieleen, kun puhutaan haastavista tilanteista esimiestyöskentelyssä. Haastateltavat kokivat, että jos luottamus kärsii, niin sitä on hankalaa rakentaa takaisin molemminpuolisesti. Haastattelussa nousi esiin myös erilaiset henkilöistä lähtevät konfliktit. Lisäksi haastateltavat mainitsivat haastavaksi tilanteeksi sääntöjen vastaisen toiminnan sekä alisuoriutumisen ja siihen puuttumisen.

Äärimmäisen haastava tilanne on itselle se, et jos tavallaa se luottamuksen pohja on menny, niin sit kuitenkin se työntekijä on edelleen mun alaisena, niin millä tavalla mä rakennan sen luottamuksen takaisin ja miten mä saan pidettyä sen inhimillisyyden sitä toista ihmistä kohtaan.

Haastateltavat mainitsivat avoimuuden olevan tärkeässä roolissa luottamuksen synnyttämisessä sekä ylläpitämisessä. Haastateltavat korostivat sitä, että avoimuus on loppujen lopuksi lähtökohta omassa esimiestyössään. Esimiesten mukaan avoimessa kommunikoinnissa pitäisi pystyä perustelemaan asiat selkeästi sekä tuomaan myös mahdolliset epäkohdat esille. Haastattelun mukaan esimiehet tiedostivat sen, että kommunikoinnin on perustuttava faktoihin eikä kuulopuheisiin.

Onhan näitä tilanteita, nää on ihan elävästä elämästä. Kyl se on niiku ainut tapa, et miten itse oon pystyny lähtee purkaa näitä tilanteita, on sellanen äärimmäisen avoin ja rehellinen keskustelu sen henkilön kanssa. Kyl mä oon ainaki lyöny pöytään sen, et luottamus on menny, et miten sen työntekijän mielestä meidän pitäis täst jatkaa.

Monessa näissä tilanteissa on just se, et pitää uskaltaa nostaa kissa pöydälle avoimesti ja sanoo, et mistä se kenkä puristaa. Sit ne ratkasupolut lähtee ehkä löytymää ja jos ei löydy, nii sit pitää miettii työnantajana tai esimiehenä muita ratkaisuja. Mun mielestä avoin keskustelu on kaikissa konfliktitilanteissa tärkeää.

Mikä on pieni haaste siinä et ei liian nopeesti mee syyttää. Ku pystyy perustelemaa ja selittämään sen oman kantansa et mitä on tapahtunu, nii se voi aukee jo sillä.

Haastattelussa nostettiin esille myös rohkeus pyytää ulkopuolista apua haastavien tilanteiden ratkaisemiseksi. Haastateltavat kokivat tämän olevan hyvä asia, koska ulkopuoliset pystyvät näkemään asioita eri tavoin ja löytämään sitä kautta ratkaisutilanteita.

Haastattelussa nousi lisäksi esiin, että esimiesten kohtaamat haastavat tilanteet omassa työssään liittyvät työn suorittamiseen ja tuloksellisuuteen. Erilaiset mahdolliset alaisen tekemät virheet johtavat siihen, että esimies saattaa joutua ratkaisemaan niitä. Haastateltavat kokivat myös haastavaksi tilanteeksi omassa työssään arvojen ja asenteiden ristiriitaisuuden, sillä joskus saattaa joutua toimimaan omien tai toisen osapuolen arvojen ja asenteiden vastaisesti. Tässä tilanteessa esimiehen on muistettava, että jokainen ihminen on erilainen ja ajattelevat asioista eri tavoin. Esimiehen on kyettävä löytämään tasapaino niin työn tuloksellisuuden, kuin esimerkiksi työn ilmapiirin kannalta. Avoimuuden kautta pyritään rohkeasti tuomaan ilmi myös erilaisia näkemyksiä, sekä mahdollisia ratkaisukeinoja tilanteeseen. Haastateltavat mainitsivat, että hyvät perustelut auttavat ehkäisemään tilanteita asenteiden ja odotusten ristiriitaisuudesta, sillä sen avulla jokaisella osapuolella on tiedossa odotukset eri tilanteisiin.

Mut ehkä sit yks sellanen, jos esimiestilanteesta puhutaa, nii se oma ja sen alaisen arvomaailma ja asenne ei kohtaa. Itse on vahvasti jotain mieltä eli ajattelee vahvasti jostain asiasta, ja se toinen näkee sen aivan eri tavalla.

Haastattelussa nousi esiin myös se, että esimiehillä on usein myös oma esimies. Esimiehet kokivat haastavaksi tilanteeksi sen, jos heidän oma arvomaailmansa ja näkemykset eivät kohtaa oman esimiehen kanssa. Tämä aiheuttaa usein haastavia tilanteita, esimerkiksi ongelmatilanteissa, koska molemmilla esimiehillä on omat näkemykset ja toimintatavat näiden tilanteiden ratkaisemiseksi.

Sit semmonen kans, et jokaisella esimiehellä on myös oma esimies. Siitä voi kans useesti tulla semmonen ristiriita, et on eri mieltä jostain asiasta ja sit se pitää kuitenkin johtaa se homma loppuun. Pitää tavallaan mennä sen oman esimiehen vihkön mukaan, vaikka sen asian hoitaisi itse eri tavalla. Se on kanssa haastava tilanne.

Johtamisen kompleksisuus koettiin haastateltavien mielestä asiana, jota ei ollut tullut hirveästi käsiteltyä. Haastateltavien mielestä johtamisen kompleksisuus tulee vastaan johdettavien erilaisuuden kautta. Haastavaksi mainittiin ihmisten kokemat erilaiset asiat niin työpaikalla kuin henkilökohtaisessa elämässä. Myös johdettavien erilaiset työskentelytavat koettiin liittyvän johtamisen monimuotoisuuteen, sillä toiset ovat hyvin itseohjautuvia, kun taas toiset vaativat vahvaa ohjausta.

Työelämä on mullistunu niin paljon, et jos on esimerkiksi vuosikausia työelämässä ollut työntekijä vs just koulun penkiltä tullut, niin se näkemys siitä työyhteisöstä tai miten työskennellään, on täysin erinäköinen. Ne on mulle semmosii kompleksisii ja sellasii asioita, jotka pistää miettimää, koska jokainen johdettava on erilainen.

Jos työntekijän henkilökohtaisessa elämässä tapahtuu asioita, nii se näkyy kyl sit siel työpaikalla ja työnteemisessä... ikinä ei voi tietää mitä huominen tuo tullessaan ja voi tapahtuu hyvinkin yllättävii asioita ja ne näkyy sit siinä työnteossa.

4.3 Muutos- ja kriisitilanteiden vaikutus esimiestyöskentelyyn

Kun puhuttiin haastateltavien kanssa muutos- ja kriisitilanteista, niin organisaatiomuutos oli yksi mainittu asia. Myös argumentointi siitä, miksi muutos tapahtuu ja siinä tukena kulkeva muutos- ja lähijohtaminen nousivat haastateltaville mieleen. Muutos voi aiheuttaa myös epätietoisuutta tai jopa vastarintaa, koska muutos saatetaan kokea uhkana. Haastateltavien kanssa keskustelu kääntyi nopeasti vallitsevaan koronaviruspandemiaan, joka koettiin tällä hetkellä muutos- ja kriisitilanteena. Haastattelussa nousi esille se, että tilanne muuttuu kriisiksi siinä vaiheessa, kun ensimmäinen positiivinen tulos tulee työyhteisöön, koska se aiheuttaa paljon sekaannusta.

Koronaviruspandemia on lisännyt työyhteisössä entisestään etätyöskentelyä, joka koettiin haastavana muutostilanteena, sillä kommunikointi on vaikeampaa. Haastateltavat mainitsivat, että etätöön lisääntyminen saattaa aiheuttaa väärinymmärryksiä, sillä kommunikointi tapahtuu entistä enemmän digitaalisia työkaluja käyttäen. Esimiehet kokivat luottamuksella olevan suuri merkitys, kun ollaan enemmän etätoissa.

Tietyllä tapaa se luottamuksen rooli kasvaa, kun ei välttämättä ees nähdä viikottain. Se, että sä pystyt luottamaa siihe, et asiat hoidetaa sillee miten ollaa sovittu tai niistä keskustellaan, nii se yhteys tietyl tapaa katoaa, kun ei kohdata ihmistä konkreettisesti.

Se on sillee kasvotonta, jos vaikka käydään sellasii luottamuksellisii keskusteluja alaisten kanssa. Niit on helpompi toki käydä kasvokkain kuin Teamsin välityksellä.

Lähtökohtaisesti haastateltavat kokivat irtisanomistilanteet hankaliksi, mutta haastattelussa nousi esille se, että irtisanomistilanteisiin muodostuu ajan saatossa jonkinasteinen rutiini. Irtisanomistilanteen hankaluuteen tai helpouteen voi vaikuttaa moni eri asia.

Toiset haastateltavista kokivat yksittäisen henkilön irtisanomisen helpommaksi kuin toiset. Toiset taas kokivat niin sanotun ryhmäirtisanomisen helpommaksi.

Se on asia jonka oppii... siihen tulee vaa tavallaa sellanen rutiini.

Mä en ainakaan koe helppona, vaik niitä on tehny aika monta... kyl se on mulle tosi energiaa vievää ja sen jälkee huomaa et takki on aika tyhjä...

Se ei oo missää tilanteessa helppoo, et ei kukaa varmasti oo kone.

Haastateltavat kokivat irtisanomistilanteen helpommaksi, jos irtisanomisella on vaikutusta, esimerkiksi koko työyhteisön parempaan hyvinvointiin sekä työn tekemiseen. Irtisanominen voi olla työntekijöille sekä työyhteisölle positiivinen asia. Haastattelussa koettiin, että irtisanomiselle on aina jokin syy ja itse irtisanominen saattaa olla molemmille osapuolille helpotus. Irtisanominen saattaa avata henkilölle uuden mahdollisuuden.

On muutama sellainen henkilöperusteisiin liittyvä irtisanominen. Kyl mä oon tavallaan miettinyt sitä, että se mahdollistaa 50 henkilön kehittymisen sekä työn normalisoitumisen.

Näitähän on hirveän monenlaisia keissejä. On esimerkiksi sellaisia, et ihminen saa jonkun uuden mahtavan mahdollisuuden ja pitää hirveät juhlat, kun hän pääsee eteenpäin. Et ei se irtisanomistilanne aina välttämättä miinusmerkkinen ole.

Irtisanomistilanne ei tule hetken mielijohteesta, vaan se on yleensä pidemmän ajan prosessi. Haastattelussa nousi esille, että esimiehen olisi hyvä valmistautua irtisanomistilanteeseen, jotta lopputulos olisi kaikkien kannalta mahdollisimman onnistunut. Esimiehen empaattisuus on tärkeässä roolissa itse irtisanomistilanteessa. Haastavaksi sen kuitenkin tekee se, että esimiehen olisi löydettävä oikeanlainen tasapaino empaattisuuden sekä kovuuden välille. Toisin sanoen omien tunteiden hallitseminen on avainasemassa. Haastavaksi irtisanomistilanne koettiin myös sen takia, että vaikka esimies valmistautuisi kuinka paljon tilanteeseen, niin ikinä ei voi tietää, miten irtisanottava reagoi tilanteeseen.

Mä haluan olla empaattinen, mut mä en voi myöskään olla liian empaattinen. Mä koen, et mun pitää hallita mun tunteet siinä, mut mä en voi myöskään olla liian kova... haluu jollain tavalla luontevasti hoitaa sen tilanteen, että sille jää sellanen välittävä tunne siitä kuitenkin.

Ehkä suurin kysymysmerkki etukäteen on se, miten se ihminen reagoi siihen. Siihen on aina valistuneita arvauksia, mutta sen näkee konkreettisesti

vasta siinä, kun ollaan siinä irtisanomistilanteessa. Senhän näkee yleensä aika nopeesti, et mihin suuntaa se tilanne lähtee menemää.

Stressinsietokyky on tärkeä osa esimiestyöskentelyä. Esimiehellä on oltava paksu nahka sekä tilannetaju. Esimies toimii suunnannäyttäjänä muutos- ja kriisitilanteissa, jonka avulla hän saa luotua alaisilleen positiivisen kuvan tulevaisuudesta. Esimies saattaa joutua joskus jopa pysähtymään vallitsevassa tilanteessa ja luomaan uudestaan kuvan seuraavista askeleista.

Kun on kriisitilanne, niin se ei auta, että lähdet itse mukaan siihen kriisitilanteeseen. Silloin sun on osattava ottaa askel taaksepäin esimiehenä ja osattava katsoa, että mitä seuraavilla askeleilla tapahtuu.

Jotenki mulla tulee mieleen, että ei saa provosoitua missään esimiestyötilanteessa. Et se ei oikeestaan pelkää liitty tähän teemaan vaan yleisesti koko esimiestyöskentelyyn.

4.4 Esimiesten kokemat rakenteelliset ongelmat ja epäselvyydet

Kun puhuttiin rakenteellisista ongelmista ja epäselvyyksistä, esille nousi asioita, jotka linkittyvät omaan esimiestyöskentelyyn eikä niinkään organisaatiotasolla oleviin rakenteellisiin ongelmiin ja epäselvyyksiin. Esimiehet kokivat, että omassa toiminnassaan on oltava tietynlainen johdonmukaisuus, jotta tekeminen välittyy alaiselle selkeänä toimintana. Tässä tapauksessa puhutaan siis yhteisten pelisääntöjen ja toimintatapojen noudattamisesta esimiesten sekä alaisten kohdalla.

Ois hyvä pyrkiä toimimaan sillee johdomukaisesti, että esimerkiksi, jos olet itse kauheen sekava... toimit eri tavoin eri tilanteissa eri päivinä. Ois niiku joku punainen lanka.

Se, että sä tänään päätät tässä asiassa näin, mutta huomenna sun mielipide on muuttunu, nii se on jotenki tosi sellanen...

Esimiesten mukaan rakenteelliset ongelmat saattavat aiheuttaa sen, että heillä ei ole tietoa siitä, että ovat vastuussa jostakin asiasta. Tästä aiheutuu lumipalloeefekti, joka voi kerääntyä monella eri tasolla. Kommunikaatio on tärkeää, jotta tieto liikkuu oikeaan aikaan, oikeaan paikkaan ja oikeille ihmisille.

Rakenteellisia ongelmia ja epäselvyyksiä voi olla muun muassa se, että olet vastuussa tietämättäsi, että olet vastuussa jostain asiasta.

Sulta odotetaan, että sä teet jonkun asian ilman, että kukaan kertoo sulle, että sun pitää tehdä se asia.

Rakenteellisista ongelmista ja epäselvyyksistä voi aiheutua myös eriarvoisuutta sekä epätasaista johtamista. Kaikkien esimiesten olisi noudatettava yhteisiä pelisääntöjä alaisten johtamisessa, sillä ilman niitä saattaa aiheutua eriarvoisuutta. Haastattelussa nousi esille myös se, että haastavaa saattaa olla töiden jakaminen tasa-arvoisesti, jotta tiimin jäsenillä olisi samantasoiset tehtävät.

Esimies on sitä mieltä, että kaikilla on sopivasti puuhaa, mutta ne muut työntekijät on sitä mieltä, että sillä yhdellä ei oo oikeastaan mitään puuhaa. Se luo sellaista turhaa eriarvoisuutta.

Eriäinen johtaminen, kun esimerkiksi me kaikki ollaan esimiehiä, niin jokaisella on oma tapa johtaa. Mutta jos kaikki esimiehet eivät noudata samoja sääntöjä alaisten johtamisessa, niin se tuo sitten sitä eriarvoisuutta työyhteisöön.

Yhteisten pelisääntöjen puuttumisella saattaa olla suora vaikutus, esimerkiksi tiimin työn tuottavuuteen. Haastattelussa isoksi asiaksi nousi esille se, että toisten tiimien vertaileminen ei ole työn tuloksellisuuden kannalta järkevää. Tiimit toimivat eri tavoin ja tärkeää olisi löytää ratkaisut oman tiimin toimivuuteen sekä yhteisiin pelisääntöihin. Esimiehet kokivat vertailun vievän turhaa aikaa, vaikka keskittyminen pitäisi säilyttää oman tiimin toiminnassa.

Ei tehä töitä ollenkaa, vaan skannataan koko ajan muiden tiimin tekemisiä.

Välillä tulee keskusteltua tiimin kanssa, miksi toinen tiimi tekee näin ja näin, mut mä yritän aina sanoo, et meillä on tässä omassakin toiminnassa ihan tarpeeksi selvittämistä. Et mä en halua lähteä siihen vertailuun.

Jos sä saat esimiehenä kovasti palautetta alaisilta, et miks ne muut saa tehdä näin ja näin, niin se näkyy kyl sitte jossain, kun sua mitataan esimiehenä, että sä et ole sitten reilu etkä tasa-arvoinen, jos sitä eriarvoisuutta tulee.

Kun puhutaan rakenteellisten ongelmien ja epäselvyyksien ratkaisukeinoista, niin keskustelu kääntyi palaverikäytäntöihin. Esimiehet kokivat, että oman tiimin sisäiset tiimipalaverit ovat onnistuneita. Puolestaan sidosryhmien välisissä palavereissa ja palaverikäytännöissä olisi kehitettävää. Ratkaisukeinona ei koettu palaverien lisäämistä, koska palaverit vievät ison osan ajasta jo tälläkin hetkellä. Esimiehet kokevat kuitenkin palaverit tärkeiksi, mutta

niissä on edelleen kehitettävää sen osalta, kuka on vastuussa palaverien organisoinnista ja järjestämisestä. Esille nousi myös asia, että sidosryhmien välisissä palavereissa on usein samat ihmiset, jolloin näkemykset pysyvät hyvin samankaltaisina.

Vaikka palavereissa puhutaan ihan asiaakin, niin me ollaan tunnistettu sellainen haaste, että meillä on aina samat ihmiset sidosryhmien välisissä palavereissa. Aiheet muuttuu, mut jengi on samaa.

Se on just se ongelma, et sama jengi pyörii, olkoon se sit mikä projekti tahansa.

Kyllä meillä tiimipalaverit toimii, mut sit just nää konsernin ja kaikki sidosryhmän väliset palaverit, nii ne on hankalii.

Kyllä mulla ne palaverit onnistuu, mutta turha niitä palavereja on pitää, jos ei oo mitään mistä keskustella.

Loppujen lopuksi esimiehet kokivat kaikkein yksinkertaisimmiksi ratkaisukeinoiksi sen, että tieto jaetaan kaikille yhtä aikaa sekä kommunikointia tulisi lisätä. Kun puhutaan kommunikoinnin lisäämisestä, ei sillä tarkoiteta palaverien lisäämistä. Resurssit olisikin syytä kohdistaa oikeisiin asioihin, esimerkiksi palaverien tehostamiseen tai yleisen kommunikoinnin lisäämiseen sidosryhmien välillä.

4.5 Henkilölähtöiset ongelmat esimiestyöskentelyssä

Esimiehet kokivat henkilölähtöisiin ongelmiin liittyvän ihmisten osaamisen sekä työntekijöiden osaamisen kehittämisen puuttumisen. Esimiesten mukaan työntekijöiden osaamisen puutteellisuus omissa työtehtävissään rasittaa koko työyhteisöä. Myös erilaiset yhteistyöongelmat nousivat haastattelussa esille. Henkilökemioiden puute koettiin myös henkilölähtöisten ongelmien aiheuttajaksi, sillä erilaiset henkilöt eivät välttämättä pysty työskentelemään saman tiimin sisällä.

Ja sit vaa henkilökemiat ei vaan satu kohtaamaan joillakin ihmisillä... ne ei vaan puhu samaa kieltä, ne ei vaan mahu saman katon alle.

Maailma muuttuu ja meidän toimiala muuttuu hirmu nopeesti. Henkilö, joka on ollut aiemmin sopiva siihen työn, nii ei enää nykypäivänä sovi siihen työhön.

Haastattelussa nousi esille myös se, että henkilöiden työuran pituus korreloi suoraan henkilölähtöisiin ongelmiin ja sitä kautta aiheuttaa haastavia tilanteita esimiestyöskentelyssä. Esimiesten mielestä uuden sekä vanhan sukupolven erot työskentelyssä on suuret, joka voi aiheuttaa ristiriitoja. Tämä saattaa korostua siinä, että vanhat työntekijät suhtautuvat

varauksella uutta esimiestä kohtaan. Tästä saattaa seurata se, että tuore esimies sivuutetaan, koska hän tuo uusia näkökulmia ja mahdollisia toimintatapoja työyhteisöön.

Nykymaailmassa se johtaminen ei oo enää sitä, et vastaavilla taidoilla oleva henkilö olis esimies, vaa se johtaminen on nykypäivänä kustannustehokkuutta ja prosessien uudelleenjärjestelyä ja kaikkee tällästä...

Koulun penkiltä tulee joku, että mä muutan nyt kaiken ja teen kaiken ihan vaa muuttamisen ilosta. Vanhat työntekijät on sillee, et näin on tehty 50 vuotta, niin tää on hyvä systeemi...

Kaikki haastateltavat olivat vahvasti sitä mieltä, että henkilö, joka vaikuttaa negatiivisesti työyhteisön ilmapiiriin aiheuttaa haastavia tilanteita. Esimiesten mukaan avoimuus ja nopea reagointi on avainasemassa tällaisen tilanteen hoitamisessa. Esimiehet kuitenkin kokivat, että heillä on tälläkin hetkellä toimivat toimenpiteet tällaisten tilanteiden varalle.

Et jos se on niinku tahallista, että se ei oo niiku jotenki ajattelematonta negatiivisuutta, nii mä lähen varmaa aika nopeesti antaa varoituksia et ei sellasta voi hyväksyä.

Se voi olla, et yks henkilö pilaa koko työyhteisön ilmapiirin. Kyllähän sun on esimiehenä tohon puututtava ja se asia on jotenki pystyttävä korjaamaan tai muuten kaikki muut lähtee vetää...

Voihan se olla, että jotkut ihmiset ei tuu keskenään juttuu. Sit jos paletti menis vähän uusiks tai tiimit muuttuis nii sit siel onki ihmisii kenenkaa se tulee juttuu. Et ei se ihminen välttämättä oo mikää häirikkö, mut se ei sovellu työskentelemään joidenki ihmisten kanssa.

Haastattelussa nousi esiin se, että työntekijöiden motivointi ei ole itsessään haastavaa, mutta haastavaa on löytää motivointikeinot jokaiselle yksilölle, sillä ihmisten odotukset ja asenteet ovat erilaisia. Esimiehet kokivat, että raha on huono motivaattori ja he pyrkivät enemmän käyttämään sisäisen motivaation lähteitä. Vapauden antaminen työntekijöille voi toimia motivaattorina, sillä esimiesten mukaan työntekijät kokevat sen itselleen sopivaksi.

Ei se oo kauheen haastavaa motivoida, kun löytää sen oikeen keinon. Tosiin, kun sä et voi kaikkien kanssa toimia samalla tavalla, nii se on just se haaste siinä. Sunkaa toimii tää ja toiselle tää, mutta tolle kolmannelle mä en oo vielä keksiny, et mikä sille toimii.

Hyvänä sisäisenä motivaation keinona voidaan pitää joustavuutta työntekijöitä kohtaan. Myös vastuun antaminen voi toimia hyvänä keinona motivoida joitakin ihmisiä, sillä he saavat vapautta hoitaa omat työtehtävänsä. Lisäksi uusien haasteiden luominen työntekijöille sekä luottamuksen osoittaminen merkityksellisillä työtehtävillä voivat esimiesten mukaan motivoida useita työntekijöitä.

Haastattelussa nousi esille, että esimiehillä on vastuu asioiden toimeenpanemisesta tiettyyn pisteeseen asti. Esimiehen vastuulla on antaa työntekijöille käyttöön erilaisia työkaluja työn tekemiseen ja siitä suoriutumiseen. Esimiehet kokivat, että myös työntekijöiden henkilökohtainen vastuu korostuu. Esimiesten mukaan työntekijöiden tulisi kysyä apua tilanteissa, joissa heidän oman osaamisensa rajat tulevat vastaan.

Vastuu asioiden toimeenpanemisesta on esimiehillä tiettyyn pisteeseen asti. Esimiehen pitää antaa työkalut siihen, et se työntekijä selviytyy työstään... mutta kyllä aikuisten ihmisten kesken vastuu pitää olla myös työntekijällä itsellään.

Loppujen lopuksi on muistettava se, että esimies on loppukädessä vastuussa siitä, että asiat tulevat suoritetuksi, vaikka hän olisikin jakanut vastuuta alaisilleen. Esimiehen on oltava koko ajan tilanteen tasalla siitä, mitä esimerkiksi tiimin sisällä tapahtuu ja mitkä asiat siellä hoituvat ja mitkä eivät.

Esimiehenä oot vastuussa siitä, minkä oot vastuuttanut jollekin alaiselle. Sit jos tulee sellanen tilanne, et se alainen ei oo pystynyt hoitamaan jotain asiaa, nii sit se tavallaa kaatuu se homma mun omaa niskaa. Mä en oo pystynyt johtaa sitä tilannetta, jolloin se on mun vastuulla, et se tulee hoidettua. Se ei saa mennä sillee, että se mun alainen ei hoitanut sitä hommaa, joten mä en saa itse ajatella sillee, että tää homma jää tähän.

4.6 Työyhteisön kärjistyneet yhteistyöongelmat ja ristiriidat

Kommunikaation puute tai väärinymmärrykset saattavat aiheuttaa epäselvyyksiä erilaisissa tilanteissa. Esimiehet kokivat myös, että tietämättömyys omasta roolista tai vastuusta voi aiheuttaa yhteistyöongelmia ja ristiriitoja. Haastavaksi koettiin myös se, että työntekijät lähtevät suorittamaan asioita ilman, että heillä on täysi ymmärrys omasta tekemisestä. Haastatteluissa nousi esiin, että avoimuuden puute tai uskallus varmistaa se, mitä pitää tehdä, voivat aiheuttaa haastavia tilanteita.

Kommunikaation puute tai väärinymmärrykset voi aiheuttaa semmosia tahattomia ristiriitoja. Tulkitaan väärin, mitä joku toinen sanoo tai ollaan puhuttu vähän eri asiasta ja saatu siitä soppa aikaiseksi.

Mul tulee tost mielee, et jos on oikee kärjistyny ongelma, nii monesti työyhteisöstä lähtee ne hyvät työntekijät pois.

Kun esimiesten kanssa puhuttiin siitä, että kummassa tulee enemmän yhteistyöongelmia, tiimissä vai yksilötyössä, esimiehet eivät kokeneet tilanteissa suuria eroja. Esimiehet olivat kaikki samaa mieltä siitä, että se riippuu paljon työntekijöistä itsestään sekä käsiteltävästä asiasta. Esiin nousi myös tiiminvetäjän merkitys tiimityöskentelyssä, koska hän huolehtii siitä, että asiat järjestyvät ja yhteistyössä säilyy punainen lanka. Esiin nousi kuitenkin se, että osastorajojen ylittävissä yhteistyötilanteissa tulee enemmän haastavia tilanteita, koska vastuun ottaminen eri asioista puuttuu.

Esimiesten mukaan tavoitteiden ja toimintatapojen selkeys sekä avoimuus omassa työssä voi olla avainasemassa erilaisten yhteistyöongelmien ja ristiriitojen ratkaisemisessa. Myös oman ajankäytön priorisointi on tärkeässä roolissa, koska esimiehet eivät pelkää tee esimiestyötä, vaan heillä on myös omat työt hoidettavanaan. Asioiden laittaminen tärkeysjärjestykseen on ensiarvoisen tärkeää.

Yleisellä tasolla tulee mieleen se, et eihän me olla pelkäämään esimiestyössä. Kyllä meillä on myös ne omat työt, et se on aina sellasta tasapainoilua vaik haluis tehdä jotain mut se ei oo aina mahdollista.

Se on hankala tilanne, jos oot koko päivän kiinni jossain. Sulla ei oo vaan sitä hetkee kysyy alaiselta, että missä mennään ja onks kaikki ok. Mitä pitäis tehdä et saa sen tasapainon sihe et pystyy hoitaa ne omat hommat ja muut vastuut, että se aika riittäis myös alaisille.

Kärjistyneet yhteistyöongelmat ja ristiriidat ovat loppupeleissä kaikkien yllä mainittujen teemojen lopputulos. Mikäli näihin tilanteisiin ei reagoida ajoissa ja tehdä tarvittavia toimenpiteitä, on niiden selvittäminen hyvin hankalaa, jos tilanne on kärjistynyt.

4.7 Esimiestyöskentelyn tulevaisuus

Haastattelun perusteella esimiehet olivat hyvin epätietoisia esimiestyöskentelyssä kohtamista haasteista tulevaisuudessa. Esiin nousi kuitenkin se, että tulevaisuudessa työntekijät odottavat esimiehiltä enemmän mahdollisuutta itseohjautuvaan työhön. Ristiriita onkin siinä, että miten esimiehet pystyvät auttamaan vanhoja työntekijöitä pääsemään vahvasta ohjauksesta itseohjautuvaan työntekemiseen. Joustavuuden merkitys kasvaa

esimiestyössä tulevaisuudessa, koska työ ei ole enää välttämättä aikaan tai paikkaan sidottua. Esimiehet uskovat etätöiden lisääntyvän ainakin jossain määrin, joka aiheuttaa omalta osaltaan haastavia tilanteita. Tästä saattaakin seurata se, että muutokset tuovat työyhteisöön lisää eriarvoisuutta sekä mahdollisesti konfliktien määrä lisääntyy. Lisäksi esimiehet kokivat mahdollisen työntekijöiden suuren vaihtuvuuden haastavaksi tilanteeksi tulevaisuudessa. Esimiehet ajattelivat, että työntekijät eivät halua sitoutua pitkäksi aikaa yhteen organisaatioon vaan he etsivät uusia tapoja kehittää omaa osaamistaan muista organisaatioista ja työtehtävistä.

Tulevaisuudessa ei olla enää töissä 8-16 vaan se joustavuus siinä tulee varmasti lisääntymään. Se ei oo enää sitä, että on säännölliset työajat, vaan tehdään töitä ajasta ja paikasta riippumatta.

Kyl nää tulevaisuuden muutokset lisää sitä eriarvoisuutta ja haasteiden sekä konfliktien määrää. Kyl ne esimiestyön normit koko ajan muuttuu...

Jos mietitään sitä sitoutuneisuutta, niin ei välttämättä haluta sitoutua mihkää tietty organisaatioo pitkäks aikaa vaan halutaan mennä eteenpäin ja tehdä monenlaisia asioita.

Haastattelun lopuksi yleisessä keskustelussa tuli esille se, että esimiehet arvostavat luottamuksellisia keskusteluja toisten esimiesten kanssa. Palautteen saaminen sekä toisen näkemykset ratkaisusta kuuluvat esimiehen työkalupakkiin haastavien tilanteiden varalle. Esimiehet kokivat vertaispalautteen tärkeäksi osaksi onnistunutta esimiestyöskentelyä. Loppujen lopuksi on tärkeää jakaa tietoa muille ja tukea toisia, eikä perustaa johtamistaan pelkästään johtamiskirjojen varaan.

Et vaikka oliski selvät sävelet, nii kyl sitä mielellää ottaa palautetta et näkeeks kukaa ajatusta tai ideaa samalla tavalla. Välillä ajattelee, et oman tiimin sisällä tietää miten niitä muita ohjataan ja välillä miettii, et pitäiskö kysyy joltain ulkopuoliselta, miten tää asia kannattais hoitaa. Jos tuntuu, että tää on mulle aika helppoo, nii onks se aina se kaikkein paras ja tehokkain tapa kuitenkin?

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

5.1 Yhteenveto tutkimustuloksista

Tutkimuskysymysten tavoitteena oli saada selville, millaisia haastavia tilanteita esimiehet kohtaavat jokapäiväisessä työskentelyssään, sekä miten he suhtautuvat erilaisiin haastaviin tilanteisiin. Tutkimuksessa tarkasteltiin, miten onnistunut esimiestyöskentely vaikuttaa esimerkiksi työyhteisön tai yksittäisen työntekijän työstä suoriutumiseen. Tavoitteena oli saada erilaisia ratkaisukeinoja sekä toimenpiteitä esimiesten kohtaamien mahdollisten haastavien tilanteiden varalle. Haastattelututkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitä haastavia tilanteita kohdeorganisaation esimiehet kokevat, sekä minkälaisia ratkaisukeinoja heillä on niiden tilanteiden varalle. Ratkaisukeinot toimivat työkaluina esimiesten jokapäiväisessä työskentelyssä kohdeorganisaatiossa.

Jokainen haastateltava koki kohtaavan omassa esimiestyössään haastavia tilanteita, mutta haastateltavat eivät kokeneet samoja tilanteita välttämättä haasteellisina. Haastattelussa korostui se, että haastaviin tilanteisiin ei ole yhtä oikeaa toimintatapaa vaan tilanne sekä henkilö vaikuttavat siihen, miten asia ratkaistaan. Oikeastaan tärkeää olisikin avoimesti viestiä oma asiansa ja perustella se huolella, jotta jokaisella osapuolella on riittävä ymmärrys tilanteesta. Onnistuneen esimiestyöskentelyn takana on se, että esimies itsekkin ymmärtää sen mitä ollaan tekemässä, ja miksi. Se, mitä esimiestyöskentely on, saattaa olla joskus itse esimiehellekin epäselvää. (Rötkin 2015, 17.) Tämä saattaakin aiheuttaa esimiestyöskentelyyn usein haastavia tilanteita. Jos esimies tietää itse omat valtuutensa, odotuksensa sekä tavoitteensa on sillä merkittävä vaikutus onnistuneeseen esimiestyöskentelyyn.

Luottamuksella on esimiesten mukaan merkittävä rooli esimiestyöskentelyssä. Luottamus auttaa siinä, että alaisen kanssa pystytään puhumaan erilaisista asioista. Vahva luottamus rohkaisee myös alaisia kommunikoimaan. Haastateltavat kokivat, että luottamus auttaa tuntemaan henkilöt paremmin, koska he pystyvät puhumaan erilaisista asioista. Esimiehet pystyvät paremmin tunnistamaan onko työntekijä läsnä ja onko hänellä kaikki hyvin. Toisen eroavista näkemyksistä ja odotuksista on helpompi saada ymmärrystä, joka auttaa siinä, että toimittaisiin mahdollisimman sopivalla tavalla kaikkien mielestä. Kalliomaan & Kettusen (2010) mukaan, luottamus on olennaisessa osassa johtamisessa. Luottamusta voidaankin pitää yhtenä johtamisen peruspilarina. Luottamuksella on suuria vaikutuksia esimies-alaisuuden kehittämisessä sekä ylläpitämisessä. Alaisen on helpompi lähestyä luotettavaa esimiestä, mikä samalla rakentaa aktiivista suhdetta esimiehen ja alaisen välillä. Tämä taas syventää molempien osapuolien välistä luottamusta.

Haastattelussa nousi esille, että luottamuksen heikentyminen tekee omasta esimiestyökentelystä haastavaa. Esimiehen saattaakin olla vaikeaa toimia järkipäisesti alaista kohtaan, jonka kanssa luottamus on mennyt. Toimintatavat saattavat muuttua henkilöä kohtaan, koska luottamus on mennyt. Menetetyn luottamuksen uudelleenrakennusprosessi on erittäin hidasta. Luottamuksen uudelleenrakentamiseen vaikuttaa omalta osaltaan myös se, mikä tekijä tai asia sen on alun alkaen romahduttanut. Luottamuksen uudelleenrakentamisessa on usein se tilanne, että se ei palaa enää koskaan samalle tasolle, millä se oli alun alkaen. (Kalliomaa & Kettunen 2010.)

Ratkaisutoimenpiteenä luottamuksen rakentamiseen sekä muihin haastaviin tilanteisiin nähtiin avoin kommunikointi, jossa faktat on kerrottava, jotta asian ratkaiseminen helpottuu. Faktat antavat myös esimiehelle tukea perusteluille ja luottamussuhde säilyy hyvänä, kun epäkohtia ratkaistaan faktojen, eikä kuulopuheiden avulla. Myös nopea reagointi asioihin nähtiin ratkaisutoimenpiteenä. Tilanteen ratkaisua ei pidä jäädä odottelemaan, vaan olisi hyvä pyrkiä puuttumaan tilanteeseen ajoissa, jotta se ei pääse kärjistymään entisestään. Haastateltavat näkivät, että avoin ja rehellinen ote auttavat löytämään erilaisia ratkaisukeinoja, jotka on syntyneet yhteistyössä. Työyhteisöissä avoimuus ei synny itsestään, vaan se rakentuu normaalissa arjessa. Avoimuus pitääkin sisällään muun muassa kyvyn jakaa tietoa läpinäkyvästi, sekä kommunikoinnin ja kohtaamisen osapuolten välillä. Läpinäkyvyys ja avoimuus työskentelyssä tukee myös omalta osaltaan itseohjautuvuutta. Kun esimerkiksi tieto kaikista asioista on kaikkien saatavilla, on jokaisen helpompi tarkastella omaa toimintaansa, ja suhteuttaa sitä muiden toimintaan. (Taipale & Janhonen 2017, 15.)

Kokemuksen avulla voi löytää ratkaisukeinoja haastaviin tilanteisiin. Jokaisesta tilanteesta olisi otettava opiksi ja nähtävä ne mahdollisuuksina oppia ja kehittää itseään. Esimiehetkin mainitsivat kohtaavansa omassa työssään erilaisia haastavia tilanteita väistämättä, jonka takia niitä ei varsinaisesti pidä pelätä. Ihmisten erilaisuus ja eri toimintatavat vaikuttavat siihen, miten esimiehet pyrkivät ohjaamaan erilaisia johdettavia. Itseohjautuville henkilöille esimies voi antaa enemmän vapauksia toteuttaa itseensä. Puolestaan ohjausta tarvitseville työntekijöille esimiehen läsnäolo ja kannustaminen toimivat hyvänä työkaluna työstä suoriutumiseen. Esimiesten mukaan haastavaa on juuri se, että asioita saattaa tapahtua äkillisesti ja ne saattavat olla yllätyksellisiä. Tämän takia esimiesten on pystyttävä reagoimaan tilanteeseen ja toimittava kussakin tilanteessa yksilöllisesti henkilön asenteiden mukaisesti.

Koronaviruspandemia koettiin muutoksena, koska henkilöiden toimintatapoja on jouduttu muuttamaan. Etätyö on lisääntynyt, joka on esimiehille haastavaa. Kommunikointi sekä

johtaminen vaikeutuu, kun pitäisi pystyä ohjaamaan henkilöitä, jotka työskentelevät eri paikoissa. Esimiehen on kyettävä luottamaan alaisiinsa ja siihen, että he hoitavat oman työnsä sovitulla tavalla. Toisaalta myös henkilöiden tunteminen helpottaa esimiestyöskentelyä, koska esimies tietää, miten alainen suoriutuu työstään parhaiten. Haastattelussa tuli ilmi se, että ihmiset ovat tässäkin asiassa erilaisia ja suhtautuvat etätyöskentelyyn eri tavoin. Esimiehen on pyrittävä kuuntelemaan alaisten toiveita ja järjestettävä työmahdollisuudet niiden mukaan, koska pakottaminen ei ole kenenkään etu. Esimiestyöskentelyssä onkin avainasemassa selkeiden työtehtävien antaminen sekä omalla esimerkillä johtaminen. Esimiehen on pyrittävä säilyttämään ajatus siitä, että tilanne on ihmisten johtamista, vaikka esimies ei näkisikään työntekijöitään joka päivä. (Elisa Oyj 2020.)

Irtisanomistilanteet koettiin esimiesten kesken lähtökohtaisesti omaan työhön kuuluvaksi, ja sitä kautta eräänlaiseksi prosessiksi. Inhimillinen tekijä tekee ne kuitenkin esimiehille haastavaksi tunnetasolla. Irtisanomistilanteessa esimiehen on kuitenkin löydettävä oikea tasapaino empaattisuuden sekä tietynlaisen kovuuden väliltä, jotta jokaiselle osapuolelle jää tilanteesta positiivinen mielikuva. Irtisanomistilanteiden haastavuuteen vaikutti haastattelujen perusteella se, minkä takia työntekijä irtisanotaan. Jos irtisanomiselle on syynä esimerkiksi vakavat konfliktit muiden työntekijöiden kanssa, tai työntekijän negatiivinen vaikutus koko työyhteisön ilmapiiriin, koettiin itse irtisanomistilanne huomattavasti helpommaksi. Lähtökohtaisesti esimies haluaa kuitenkin nähdä irtisanomistilanteen positiivisena mahdollisuutena. Kajanteen (2019) mukaan harva esimies lähtee irtisanomistilanteeseen kevyin mielin. Esimiehen on valmistauduttava irtisanomistilanteeseen perusteellisesti. Sen ammattitaitoiseen hoitamiseen on käytössä monia hyviä työkaluja, joista on syytä pitää kiinni. Tärkeimpinä työkaluina esimiehellä on irtisanomistilanteissa esimerkiksi ihmisten kohtaaminen asiallisesti ja inhimillisesti. Jokaisella esimiehellä on omanlaiset sosiaaliset taidot ja suhtautuminen irtisanomistilanteisiin, joten myös esimiehelle jokainen irtisanomistilanne on erilainen.

Haastateltavien mielestä esimiehen olisi syytä tuntea itsensä, jotta pystyy johtamaan muutos- ja kriisitilannetta. Esimiehen ratkaisut eivät ulotu pelkästään lähelle, vaan hänen olisi myös pystyttävä katsomaan mennyttä sekä tulevaa konkreettisesti, jotta hän osaa suhtautua muutoksiin oikein sekä ennakoida muutoksen seuraukset. Myös alaisten tunteiden tunnistaminen on tärkeässä roolissa muutos- ja kriisitilanteissa. Haastateltavat kokivat esimerkin olevan esimiehen työkalu johtaa muutos- ja kriisitilanteita, koska alaiset innostuvat ja hyväksyvät muutoksen helpommin, kun esimies on myös itsekin läsnä. Muutoksen johtamisessa huomio kiinnittyy tavoitteiden sekä seurausten käsittelemiseen koko työyhteisön kanssa, jotta asetetut tavoitteet konkretisoituisivat käytännön ratkaisuuksi ja

toimintatavoiksi. Esimiehen on myös hyvä varmistaa, että hän tarjoaa riittävästi tukea ja valmennusta muutoksen läpiviemiseen. (Ilmarinen 2020, 15.)

Rakenteellisista ongelmista sekä epäselvyyksistä puhuttaessa, esille ei noussut niinkään organisaatiotason ongelmat, vaan nimenomaan esimiesten omien toimintatapojen epäselvyys sekä epätietoisuus. Esimiesten kesken saattaa siis olla haastavia tilanteita siinä, kun on epäselvää, kenellä on vastuu mistäkin asiasta. Tällainen tilanne aiheuttaa herkästi myös alaisten suuntaan tietynlaista epäselvyyttä sekä johdonmukaisuuden puutetta. Esimiesten olisikin siis tärkeää tiedostaa omalle tekemiselle punainen lanka, jotta työntekeminen olisi kaikille mahdollisimman helppoa sekä selkeää. Oman toimintatavan ydin pitäisi pystyä rakentamaan sellaiseksi, jota pystyy mahdollisuuksien mukaan hyödyntämään sekä muokkaamaan erilaisten haastavien tilanteiden ratkaisemiseksi.

Yhteisten pelisääntöjen puuttuminen aiheuttaa haastavia tilanteita koko tiimiin. Se näkyy henkilöstön tyytymättömyytenä, sillä johtaminen on epätasaista ja epätasa-arvoista työntekijöiden keskuudessa. Haastavana tilanteena pidettiin myös töiden jakamista tasa-arvoisesti jokaiselle työntekijälle. Jos esimiehillä tai työntekijöillä ei ole yhteisiä pelisääntöjä, niin sillä saattaa olla vaikutusta työn tuloksellisuuteen. Haastavana tilanteena koettiin, miten saada henkilöt ymmärtämään yhteisten pelisääntöjen merkitys. Esimiesten kesken tuli tiin siihen tulokseen, että toisten tiimien kesken tehtävä vertailu on turhaa. Jokainen tiimi toimii eri tavalla ja heidän pelisääntönsä rakentuvat tiimin yksilöiden asenteiden ja käytöksen mukaisesti, joten suora kopiointi toisen tiimin pelisäännöistä ei välttämättä toimi omassa tiimissä.

Työturvallisuuskeskuksen (2020b) mukaan hyvä ja monipuolinen työssä käyttäytyminen on peruspilari parantamaan työyhteisön yhteistyön toimivuutta ja ilmapiiriä. Yhteisiin pelisääntöihin kuuluu muun muassa hyvä ja avoin sekä rehellinen vuorovaikutus niin esimiehen, kuin muun työyhteisön kanssa. Turha negatiivisuus työyhteisössä ei edistä yhteisten pelisääntöjen luomista. Jotta yhteiset pelisäännöt toimisivat, on työntekijöiden ja esimiesten luotava monipuolista vuorovaikutusta yhdessä. Hyvää vuorovaikutusta edistää kuunteleminen, kyky asettua toisen asemaan sekä aito läsnäolo tilanteessa. Kun puhutaan vuorovaikutustilanteesta, niin siihen osallistuvat ihmiset tuottavat, jakavat ja tulkitsevat asioita yhdessä. Vuorovaikutustilanne on loppujen lopuksi monimutkainen prosessi, jolle ei ole aina selkeää alkua tai loppua.

Ratkaisukeinoiksi yhteisten pelisääntöjen rakentamiseksi mainittiin, että yhteiset pelisäännöt on luotava tiimin kanssa yhteistyössä, jotta kaikilla on tiedossa tavoiteltu päämäärä. Kun pelisäännöt luodaan yhdessä, niin ne saadaan kaikille näkyviksi ja samalla tiimi pääsee pohtimaan jo olemassa olevien toimintatapojen toimivuutta. Yhdessä luodut

pelisäännöt myös auttavat tiimin jäseniä sitoutumaan kaikkien edun mukaisesti. Samalla päästään myös miettimään koko tiimin perustehtävää ja tavoitetta. Yhteisiä pelisääntöjä on myös muistettava päivittää säännöllisesti, koska pelisäännöt rakennetaan aina sen hetkisen tilanteen mukaan. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 21.)

Puhuttaessa henkilölähtöisistä ongelmista esimiestyöskentelyssä, esiin nousi muun muassa se, että jokainen ihminen on oma yksilönsä. Jokainen työntekijä ei voi yksinkertaisesti tulla jokaisen ihmisen kanssa toimeen. Esimiehet selkeästi siis tiedostivat sen, että nämä tilanteet aiheuttavat usein henkilölähtöisiä ongelmia esimerkiksi tiimin sisällä. Ratkaisukeinoiksi nostettiin esille taas asioihin nopea reagointi, sekä esimerkiksi avoimuus ongelmien esiin tuomisessa. Työntekijöiden työuran pituus koettiin myös korreloivan suoraan erilaisiin henkilölähtöisiin ongelmiin, sillä vanhemman sekä uudemman sukupolven näkemyserot työelämästä saattavat olla suhteellisen suuret. Esimiesten onkin siis pystyttävä luomaan työntekijöilleen sekä tiimilleen avoin sekä rehellinen työilmapiiri, jossa mahdolliset henkilölähtöiset ongelmat tuodaan rohkeasti esille. Myös työyhteisön pitää olla sellainen, jossa jokaista kunnioitetaan ja jokaisen näkemykset ovat tärkeitä.

Esimiehen näkökulmasta katsottuna ennaltaehkäisy on keskeisessä asemassa epäasiallisen kohtelun ratkaisemisessa. Mikäli työyhteisössä ilmenee epäasiallista kohtelua, niiden selvittäminen on esimiehelle lakisääteinen velvollisuus. (Työterveyslaitos 2020b.) Henkilölähtöisiin ongelmiin pitäisi esimiesten mukaan puuttua mahdollisimman nopeasti, koska se heikentää työyhteisön muiden työntekijöiden viihtymistä. Esimiehet kokivat, että tilanteeseen pitää puuttua jämäkästi, jotta henkilöstä aiheutuva ongelma saadaan korjattua. Myös ihmisten lukutaito on tärkeässä roolissa, koska henkilölähtöisten ongelmien aiheuttajana saattaa olla keskinäisen kemian puuttuminen. Tällöin tiimin rakenteen muuttaminen saattaa olla paras tapa ratkaista henkilölähtöinen ongelma. Oikeastaan esimiesten haasteena onkin rakentaa toimiva tiimi, jossa henkilöt tulevat hyvin keskenään toimeen.

Työntekijöiden motivoimisessa nostettiin esille se, että sisäisen motivaation korostaminen sekä sen luominen koettiin tärkeämpänä motivaation keinona kuin ulkoisten motivaattorien lisääminen. Lähtökohtaisesti alaisten motivoiminen koettiin suhteellisen helpoksi, kunhan jokaiselle yksilölle löytää oikean motivaation lähteen. Sisäiseen motivoimiseen voidaan käyttää lukuisia eri tapoja, riippuen yksilöstä ja hänen motivaation tarpeestaan. Sisäistä motivaatiota voidaankin pitää organisaatiossa ajateltuna paljon tärkeämpänä motivaation keinona kuin ulkoista motivaatiota. Yksilö saa sisäistä motivaatiota usein itse työnsuorittamisesta, ei sen lopputulemasta. Sisäiset motivaatiotekijät eivät ole kenenkään määräämiä. Ne riippuvat täysin yksilöstä, ja hänen tuntemuksistaan. Toinen saattaa

tuntea itsekunnioitusta, toinen taas uuden oppimista sekä osallistumisen tunnetta. (Osterloh & Frey 2000, Cinar et al 2011, Suhosen 2017, 13 mukaan.)

Esimies on lähtökohtaisesti vastuussa oman tiimin tekemisestä. Haastattelussa koettiin, että esimiehen vastuulla on kehittää työntekijän osaaminen sille tasolle, että hän pystyy suoriutumaan työstään. Toisaalta esimies ei voi koko ajan olla vahtimassa sitä, miten työntekijät suoriutuvat työstään, vaan heidän on luotettava työntekijöiden osaamiseen. Avoimuus on tässäkin asiassa suuressa roolissa, sillä työntekijöiden on pystyttävä sanomaan esimiehelle, jos jokin asia ei onnistu. Esimies vastaa sitten siitä, että jokainen tekee työtään oman osaamisen rajoissa. Parppein (2018, 193 & 198) mukaan työntekijöiden tehokas työskentely ja asioiden hoitaminen perustuvat toiminnan kontrollin hyödyntämiseen sekä vahvistamiseen. Tämä korostuu etenkin silloin, kun työn imu on työntekijöiltä ka-teissa. Kun työskentely on saatu työntekijöille käyntiin, esimiehen on varmistettava tehokas työntekeminen, jotta työ pystytään suorittamaan. Tavoitteeseen sitoutuminen esimiehen sekä työntekijän kannalta varmistaa sen, että energia kohdistuu oikeisiin asioihin.

Kärjistyneet yhteistyöongelmat ja ristiriidat aiheutuvat haastateltavien mukaan usein siitä, että kommunikaatio on puutteellista, josta aiheutuu väärinymmärryksiä. Myös ihmisten ymmärtämättömyys jostakin asiasta aiheuttaa ristiriitatilanteita. Tästä seuraa se, että henkilö tekee töitä ilman täyttä ymmärrystä tavoitteista ja siitä, mitä lopputulosta haetaan. Yleensä asetetut tavoitteet aikatauluihin pettää ja syyllisiä aletaan etsiä toisista ihmisistä. Yhteisten pelisääntöjen ja toimintatapojen rakentaminen voi olla avainasemassa yhteistyöongelmien ja ristiriitojen ratkaisemisessa. Niiden puuttuminen aiheuttaa sen, että ristiriitojen mahdollisuus työyhteisössä on paljon suurempi. Ristiriitatilanteilta ei voida välttyä, koska jokaisella yksilöllä on omat mielipiteet, joiden varaan perustaa näkemykset ja toimintatavat. Oikeastaan ristiriitatilanteet saattavat olla hyödyksi, koska ne opettavat eri malleja ja lisäävät avointa kommunikaatiota, kun jokainen työntekijä saa esittää oman mielipiteensä. Oleellista kuitenkin on puuttua hyvissä ajoin ristiriitatilanteisiin, koska pahimmassa tapauksessa ne kärjistyvät tilanteen siihen, että tiimin jäsenet eivät työskentele yhdessä, vaan pelkkinä yksilöinä. Esimiehen näkökulmasta katsottuna ristiriitatilanteeseen on tärkeää puuttua silloin, kun se häiritsee työtä tai estää saavuttamasta tavoitteita. Ristiriitatilanteet ei siis aina välttämättä tarkoita negatiivisia asioita, koska niistä voi oppia. On kuitenkin hyvä muistaa, että niiden ei saa antaa kärjistyä henkilökohtaisiksi ongelmiksi. (Työterveyslaitos 2020b.)

Tulevaisuuden esimiestyö tulee muuttumaan itseohjautuvampaan suuntaan. Haasteena esimiehille on se, miten he saavat motivoitua työntekijät tekemään työtään, kun heitä ei välttämättä nähdä viikoittain. Samalla esimiehen on kyettävä kannustamaan työntekijöitä

toimimaan itseohjautuvasti. Etätyön haasteena esimiehille on se, että työntekijät saattavat kokea olevansa ulkopuolisia sekä sen, että heidän oma panoksensa on riittämätön muihin työntekijöihin verrattuna. (Harpaz 2002, Partasen 2010, 25 mukaan). Esimiesten on kyettävä siis kannustamaan työntekijöitä yhteistyöhön sekä motivoimaan heitä työstä suoriutumiseen. Myös riittämättömyyden tunne olisi saatava pyyhittyä pois työntekijöiden mielistä, jotta he olisivat motivoituneita. Esimiehet kokivat tärkeäksi sen, että toiseen esimieheen pystyy luottamaan ja häneltä saa tukea ja näkemyksiä haastaviin tilanteisiin. Esimiesten kesken olisikin syytä pyrkiä entistä enemmän läpinäkyvyyteen sekä avoimuuteen, jotta kaikilla olisi selkeä kuva tilanteesta.

Haastattelujen perusteella esimiehet olivat kaikki yhteisesti sitä mieltä, että jokaiseen yksittäiseen haastavaan esimiestilanteeseen ei aina ole yksittäistä oikeaa ratkaisukeinoa. Ihmisten asenteet ja käytös vaikuttavat siihen, miten haastaviin tilanteisiin kuuluu suhtautua, ja miten niitä lähdetään ratkaisemaan. Ihmisten reagointi erilaisiin tilanteisiin on usein hyvinkin erilainen, jolloin esimies ei pysty ennen tilannetta varmasti sanomaan mitä siitä seuraa. Jokainen ihminen on oma yksilönsä, ja käsittelee jokaisen asian eri tavalla. Tämä tuottaakin esimiehelle usein haasteita siinä, että löytää oikeat ratkaisukeinot jokaiseen tilanteeseen, jotta tasa-arvo säilyy työyhteisössä. Ihmisten erilaisuuden ja moninaisuuden tiedostaminen parantaa työyhteisön henkilöiden tasapuolista kohtelua. Esimiesten on itse sitouduttava siihen, että johtaminen on kompleksista. Lisäksi se on myös hyväksyttävä, jotta esimiestyö olisi tuloksellisempaa haastavissa tilanteissa. (Sippola 2007, Komulaisen 2015, 82 mukaan.)

Kaiken kaikkiaan haastavissa tilanteissa esimiestyöskentelyssä on kyse kompleksisuudesta. Kompleksisuus muuttaa muotoaan erilaisissa tilanteissa ja paikoissa. Tämän takia jokainen tilanne on erilainen ja sitä on lähestyttävä eri tavoin, jossa saattaa joutua yhdistelemään eri toimenpiteitä. Oikeastaan kokeilun avulla esimiehet oppivat tuntemaan sen, mikä on paras tapa ratkaista tilanne.

Haastavia tilanteita esimiestyöskentelyssä	Ratkaisumalleja haastavien esimiestilanteiden ratkaisemiseksi sekä tueksi	Kirjallisuutta/lukuvinkkejä haastavien tilanteiden tueksi
Irtisanomistilanne	<ul style="list-style-type: none"> Näe irtisanomistilanne positiivisena mahdollisuutena molemmille osapuolille Kohtaa irtisanottava asiallisesti sekä inhimillisesti Valmistaudu irtisanomistilanteeseen perusteellisesti 	<ul style="list-style-type: none"> Kirsi Parnila, 2017. Työsuhteen päättäminen käytännönläheisesti. (Kirja) Minna Kajanne, Työntekijän irtisanominen sattuu. https://www.azets.fi/blogi/tyontekijan-irtisanominen-potkujen-antaminen-sattuu/ (Blogi)
Työntekijöiden motivointi	<ul style="list-style-type: none"> Pyri tunnistamaan alaistes henkilökohtaiset motivaation lähteet Suosi sisäistä motivointia ulkoisen motiivoinnin sijasta Ota jokainen yksilö tasapuolisesti huomioon 	<ul style="list-style-type: none"> Frank Martela, 2015. Valonöörit: Sisäisen motivaation käsikirja. (Kirja) Sanna-Riikka Valtonen, Sytytä työntekijän sisäinen motivaatio. https://etajohtaminen.fi/sy-tyta-tyontekijan-sisainen-motivaatio/ (Artikkeli)
Konfliktitilanne esimiehen ja alaisen välillä	<ul style="list-style-type: none"> Rohkaise muita kertomaan omat näkemyksensä, anna tilaa myös muiden ajatuksille Kommunikoi toisen osapuolen kanssa avoimesti sekä rehellisesti Suhtaudu konfliktiin positiivisesti, loppujen lopuksi jokaisen konfliktin osapuolen tulisi olla voittaja 	<ul style="list-style-type: none"> Pekka Järvinen, 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Luku 5. (Kirja) Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Hanna Lohva. Esimies-alaisuusuhdeiden rooli vaikeudet ja -konfliktit esimiehen silmin. https://lut-pub.lut.fi/bitstream/handle/10024/77147/Kandi_Lohva.pdf?sequence=1&isAllowed=y (Kandidaatin tutkielma)
Työyhteisön jäsenen epäasiallinen käytös	<ul style="list-style-type: none"> Reagoi tilanteeseen mahdollisimman nopeasti Pyri tunnistamaan epäasiallisen käytöksen syy Kuuntele henkilöä ilman ennakkoluuloja avoimin mielin, ole oikeudenmukainen Seuraa tilannetta, reagoi nopeasti, jos epäasiallinen käytös jatkuu. 	<ul style="list-style-type: none"> Työterveyslaitos. Miten käsittelen haastavia tilanteita työpaikalla?: https://www.ttl.fi/oppi-materiaalit/opas/hyvan-mielen-tyopaikka/4-miten-kasittelen-haastavia-tilanteita-tyopaikalla/ (Nettisivu) Sirpa Syvänen. Epäasiallinen työkäyttäytyminen – miten puuttua siihen?: https://www.jhl.fi/wp-content/uploads/2018/10/jhl-syvnen-epasiallinen-kytityminen-27.10.2018.pdf (Eriaisia julkaisuja ja hankkeita)
Työyhteisön muutostilanne	<ul style="list-style-type: none"> Suhtaudu muutokseen positiivisesti, johda esimerkillä Luo selkeät tavoitteet alaisillesi Tarjoa alaisille tarpeeksi tukea sekä valmennusta muutoksen läpiviemiseen 	<ul style="list-style-type: none"> Työterveyslaitos. Miten käsittelen haastavia tilanteita työpaikalla?: https://www.ttl.fi/oppi-materiaalit/opas/hyvan-mielen-tyopaikka/4-miten-kasittelen-haastavia-tilanteita-tyopaikalla/ (Nettisivu) Raija Salmimies & Sirkku Ruutu, 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. (Kirja)
Luottamuksen heikentymisen alaisen kanssa	<ul style="list-style-type: none"> Keskustele avoimesti asiasta alaisen kanssa Älä anna luottamuksen murentua kokonaan, reagoi ongelmaan mahdollisimman aikaisin Keskity tulevaisuuteen, älä menneisyyteen 	<ul style="list-style-type: none"> Työturvallisuuskeskus, Luottamuksen rakentaminen työyhteisön vuorovaikutuksessa. https://ttk.fi/oppaat_ ja_ohjeet/digijulkaisu/luottamuksen_rakentaminen_tyoyhteison_vuorovaikutuksessa (Opas) Sari Kuusela, 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. (Kirja)
Päivittäisjohtaminen yleisesti	<ul style="list-style-type: none"> Rakenna kestävä suhde alaisiesi kanssa Ole myös itse avoin alaisillesi Pyri varaamaan alaisillesi tarpeeksi aikaa omien töidesi ohella Luota alaisiesi 	<ul style="list-style-type: none"> Marjatta Jabe, 2017. Erialaisten ihmisten johtaminen. (Kirja) Alpo Suhonen & Risto Pakarinen, 2020. Markku Kanerva – Näin valmennan voittajia. (Kirja)

Taulukko 2. Haastavia tilanteita esimiestyöskentelyssä ja ratkaisukeinoja niiden varalle

Oheisessa taulukossa 2 on kuvattu mahdollisia haastavia esimiestilanteita, sekä erilaisia ratkaisumalleja niiden varalle. Oheiseen taulukkoon 2 on myös liitetty toimeksiantajan pyynnöstä lukuvinkkejä esimiehille oman työnsä tueksi. Taulukon tarkoituksena ei ole antaa suoria ratkaisumalleja näiden tilanteiden varalle, vaan mahdollisia toimintamalleja sekä ehdotuksia haastavien tilanteiden ratkaisemiseksi. Taulukkoon on koottu asioita tutkimuksesta sekä teoriasta. Taulukossa olevat ratkaisukeinot eivät ole ainoita oikeita tapoja ratkaista haastavia tilanteita, mutta niitä voi käyttää oman esimiestyöskentelyn tukena haastavien tilanteiden varalle. Ratkaisumallit ovat sovellettavissa moniin erilaisiin haastaviin tilanteisiin. Haastavia tilanteita on monenlaisia ja loppujen lopuksi niihin on lukuisia erilaisia ratkaisumalleja. Esimiehen onkin löydettävä jokaiseen tilanteeseen yksilölliset ratkaisukeinot. Taulukko löytyy myös liitteestä 2. Taulukko on tarkoitus julkaista kohdeorganisaation sisäisessä intrassa esimiehille oman työn tueksi.

5.2 Tutkimuskysymysten vastaukset

Tutkimuskysymysten tavoitteena oli selvittää, millaisia haastavia tilanteita esimiehet kohtaavat omassa työssään sekä erilaisia ratkaisumalleja haastavien tilanteiden varalle. Haastattelututkimuksen ja teoreettisen viitekehyksen avulla saatiin vastauksia näihin kysymyksiin.

Päätutkimuskysymys: Millaisia haastavia tilanteita esiintyy työyhteisössä esimiesten näkökulmasta katsottuna?

Kun puhutaan haastavista tilanteista esimiestyöskentelyssä, on tärkeää muistaa, että harvoin tulee kahta täysin samanlaista tilannetta vastaan. Jokainen tilanne on erilainen, sillä jokaisessa tilanteessa on aina erilaiset ihmiset sekä toimintatavat. Viime kädessä jokainen tilanne on kuitenkin jollain tapaa samanlainen, koska ihmisten käyttäytyminen sisältää tietynlaisia säännönmukaisuuksia. (Järvinen 2014.) Järvinen (2012) mainitsee esimiesten kohtaavan erilaisia asioita alaisten kanssa toimiessaan. Esimies valvoo alaisten työskentelyä läheltä, sekä loppukädessä kantaa vastuun heidän tekemisistään. Myös esimiehen pitää säilyttää erilaiset luottamukselliset tiedot, sekä tuntea alaiset henkilökohtaisesti. Tämän takia esimiehet voivat kohdata yllättäviä asioita työyhteisössä, joihin he eivät ole varautuneet. Esimiesten on oltava koko ajan tietoisia siitä, mitä ympärillä tapahtuu. Vain tämän avulla he voivat reagoida sekä ennakoida mahdollisia haastavia tilanteita työyhteisössä.

Muutokset ovat yleisiä ja nykypäivänä nopeita, minkä takia työntekijät joutuvat työskentelemään ääri rajoilla. Tämän takia erilaiset muutokset aiheuttavat haastavia tilanteita esimiestyöskentelyyn. Muutokset tapahtuvatkin nykypäivänä usein samanaikaisesti, joten

työntekijät joutuvat kohtaamaan useita erilaisia muutoksia omassa työssään. Tästä aiheutuukin kompleksisuutta sekä epävarmuutta itse työn tekemisessä, joka hankaloittaa myös esimiehen omaa työtä, koska hän saattaa joutua laittamaan liian paljon resursseja alaisen huomioimiseen. Johtamisen haasteena voidaankin pitää sitä, että millaisia toimintatapoja esimiehen olisi käytettävä muutoksen onnistuneessa johtamisessa, niin teoriassa kuin käytännössä. (Avery 2004, 16–17.)

Haastattelujen keskeisimmäksi asiaksi organisaation esimiesten kesken nousi avoimuus sekä luottamus. Avoimuuden avulla esimiesten mukaan pystytään ratkaisemaan mahdollisia ongelmia ennen kuin ne tulevat edes ilmi. Esimiehet olivat kaikki sitä mieltä, että avoimuus sekä luottamus on kaiken työnteon perusta. Luottamus auttaa parantamaan esimiehen käsitystä alaisista, ja sitä kautta se auttaa ymmärtämään erilaisia haastavia tilanteita, mitä alaisen kanssa toimiessa saattaa mahdollisesti tulla eteen. Pirinen (2015) toteaa, että luottamus esimies - työntekijä suhteessa rakennetaan vuorovaikutuksen sekä tekojen kautta. Mikäli esimies omalla toiminnallaan sekä käytöksellään viestii alaisilleen mitä haluaa, on alaisen helpompi lähteä mukaan samanlaiseen toimintaan.

Alatutkimuskysymykset: Millaisia ratkaisukeinoja on haastavien esimiestilanteiden varalle? Millainen rooli esimiehellä on haastavien tilanteiden ratkaisuisissa?

Esimiehet eivät saa pelätä vaikeiden asioiden kohtaamista, vaan niiden käsitteleminen on tärkeää tilanteen ratkaisemiseksi. Esimiehen on osattava hyödyntää erilaisia menetelmiä, jotka ohjaavat henkilöiden työstä suoriutumista sekä ymmärrettävä ihmisten käytös sekä oppiminen. Rohkeuden avulla esimiehet pystyvät ratkaisemaan haasteita nopeasti ja samalla he uskaltavat puuttua työyhteisön haasteisiin mahdollisimman pikaisesti. Esimiehen roolina on olla aktiivinen ja kunnioittava työntekijä, joka pyrkii ennalta ehkäisemään haastavien tilanteiden syntymisen työyhteisössä. Esimies luokin työyhteisöön oikeudenmukaisuuden kokemuksia sekä luottamuksen ilmapiiriin. (Lyyra 2016.)

Oikeudenmukainen kohtelu esimiehen ja alaisen välillä syntyy monipuolisen vuorovaikutuksen kautta. Oikeudenmukaisuus on tasapuolista sekä rehellistä keskustelua, jossa huomioidaan jokainen ihminen. Oikeudenmukaista toimintaa edellyttää muun muassa läpinäkyvyys, avoimuus sekä selkeät toimintatavat. Kun esimies on kaikille oikeudenmukainen, niin tällä tavalla hän rohkaisee jokaista tiimin jäsentä olemaan ylpeä omasta toiminnastaan. Jos alainen ei tunne kuuluvansa tiimiin, alaiselle saattaa syntyä helpommin tunne epäoikeudenmukaisuudesta. Alaisen kokemus oikeudenmukaisuudesta on välttämätön työn ilon ja sitoutumisen kannalta. Jos oikeudenmukaisuuden tunnetta ei ole, niin organisaation tulokset ovat heikkoja. (Kuusela 2013, 119–121.)

Kun puhutaan esimiehen roolista haastavien tilanteiden ratkaisijana, esiin nousee innostava johtaminen sekä monipuolinen kannustaminen. Esimiehen on pyrittävä kannustamaan alaisia, eikä lannistamaan heitä. Kannustaminen on kuitenkin loppujen lopuksi todella yksinkertaista, eikä se vaadi erityisen paljon aikaa. Kannustaminen on lähtökohtaisesti kuitenkin vain ihmisten kuuntelua, ja siihen reagoimista. Tämän lisäksi kannustaminen voi olla esimerkiksi mielipiteiden kysymistä, sekä sitä, että esimies on aidosti kiinnostunut alaisten mielipiteistä. Kannustamisen voisikin tiivistää lyhyesti niin, että se on sekä puhetta että tekoja. Kannustamalla alaisia päästään helpommin siihen tilanteeseen, että alaiset pyrkivät tavoitteeseen nopeammin. Kun esimies kannustaa kaikkia tiimin jäseniä, se kohottaa niin yhteishenkeä, kuin myös helpottaa yhteistyötä muiden kesken. (Kuusela 2013, 47–48.)

Innostavan johtamisen avulla esimies pyrkiikin saamaan alaistensa parhaan potentiaalin työn tekemiseen tukemalla heidän jaksamistaan. Alaisten motivoiminen erilaisilla työtehtävillä auttaa ehkäisemään haastavien tilanteiden syntymisen. Innostus auttaa myös luomaan työyhteisön ilmapiiristä positiivisen, jossa jokaisen jäsenen on helppo olla ja kommunikoida avoimesti ja luottamuksellisesti. Johtajan roolina on kehittää työntekijöitään ja auttaa heitä päivittäisessä tekemisessään, jotta esimiehellä on koko ajan riittävästi tietoa alaisten ongelmista. Tämä auttaakin jo ennaltaehkäisevästi ratkaisemaan haastavien tilanteiden syntymisen. (Koskensalmi, Seppälä, Hakanen & Pahkin 2015, 16–17.) Lehto (2017, 44) toteaa, että johtajan oma innostuneisuus asiasta paranee, mikä välittyy myös alaisille. Esimies on tällöin lähtökohtaisesti itsekkin enemmän motivoituneempi ratkaisemaan ja löytämään erilaisia keinoja ratkaista haastavia tilanteita.

5.3 Pätevyys ja luotettavuus

Laadullisessa tutkimushaastattelussa ei pyritä kuvaamaan määrällisiä yleistyksiä. Lähtökohtana onkin saada vastauksia haastateltavien omien kokemusten sekä ajatuksien kautta. Vastausten analysointi on avainasemassa laadullisessa tutkimuksessa ja erilaisten säännönmukaisuuksien tai totuuksien kuvaaminen ei ole tärkeää. Laadulliseen tutkimukseen kuuluu haastattelu, joka on yksilöllinen vuorovaikutustilanne. (Hyvärinen ym. 2017.) Tuomi & Sarajärvi (2018) toteaa, että laadullisessa tutkimuksessa olisi tärkeää valita haastateltavat henkilöt heidän monipuolisen tietämyksensä tai kokemuksen perusteella tutkittavasta aiheesta. Tämän takia haastateltavien valinta tutkimukseen ei saa olla satunnaista, vaan sen on oltava harkinnanvaraista.

Ryhmähaastatteluun valikoitui esimiehiä organisaatiosta erilaisista esimiestehtävistä. Tällä haluttiin saada mahdollisimman monipuolisia näkemyksiä sekä ajatuksia esimiesten kohtaamista haastavista tilanteista sekä mahdollisista ratkaisukeinoista. Näin ollen

haastatteluun ei valittu henkilöitä sattumanvaraisesti. Haastateltavan ryhmän koko haluttiin pitää pienenä, jotta saataisiin luottamuksellista sekä läpinäkyvää keskustelua haastateltavien kanssa aikaan. Ilmeiden ja eleiden tulkinnan avulla haluttiin saada aitoja tunteuksia haastateltavien ajatuksista, jotta ei oltaisi pelkästään lauseiden varassa. Haastattelun etuna on siis se, että haastattelija toimii samalla usein myös havainnoitsijana. Haastattelija siis pystyy tekemään havaintoja myös siitä, miten asiat sanotaan. Ilmeiden ja eleiden tulkinnan avulla pystytään myös vahvistamaan viestin kokonaismerkitystä. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Tutkimuksessa validius eli pätevyys tarkoittaa tutkimuksen kykyä mitata sitä asiaa, mitä sen on ollut tarkoitus mitata. Puolestaan tutkimuksen reliabiliteetti eli luotettavuus tarkoittaa tutkimustulosten toistettavuutta ja kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2020.) Saturaatiopiste tarkoittaa sitä, että tutkimuksen kannalta ei saada haastateltavilta lisää merkittäviä vastauksia tutkimusongelmasta tutkimuskysymykseen. Saturaatiopistettä ei voida saavuttaa, jos tutkijoilla ei ole tietämystä siitä, mitä tutkimuksella halutaan tutkia. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Berteaux (1982) sekä Eskola & Suoranta (2014) mainitsevat omaan kokemukseen viitaten, että 15 vastausta aiheuttavat tutkimuksen kylläntymisen. Tutkimuksesta riippuen, saturaatiopiste kuitenkin vaihtelee. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Tutkimushaastattelun tavoitteena oli saada mahdollisimman spontaaneja ja rehellisiä näkemyksiä tutkittavasta asiasta sekä asioita, jotka ovat päällimmäisenä mielessä. Tutkimuksessa validiteettia arvioitiin muun muassa huomioimalla haastateltavien esimiesten ammattitaitoa sekä kokemusta esimiestyöskentelystä. Validiteettia tutkimuksessa tukee tämän lisäksi myös teoriassa käsitellyt asiat sekä siinä käytettyjen lähteiden laadullisuus sekä määrällisyys. Tutkimuskysymyksiin saatiin monipuolisia vastauksia, jotka lisäävät tutkimuksen pätevyyttä. Tutkimuksen saturaatiopistettä ei saavutettu, koska haastatteluun osallistujien määrä oli suhteellisen pieni. Toistuvista ponnisteluista huolimatta ryhmähaastatteluihin ei saatu niin paljon osallistujia kuin oli toivomuksissa. Aikataulujen sopimattomuus organisaation muiden esimiesten kanssa sekä koronaviruksesta johtuvat häirittejä hankaloittivat toisen ryhmähaastattelun pitämistä. Tutkimuskysymyksiin saatiin kuitenkin monipuolisia ja avoimia vastauksia. Mahdollista jatkotutkimusta ajatellen olisi tärkeää saada enemmän osallistujia haastatteluun.

Tutkimuksen luotettavuutta korostaa toisen tutkijan työkokemus kohdeorganisaatiossa, joka auttaa ymmärtämään haastavien tilanteiden kokemista kyseisessä organisaatiossa. Tutkijat rakensivat haastattelusta tilanteen, jossa esimiehet keskustelivat keskenään avoimesti ja aidosti teemoista ja toivat esille omia näkemyksiään ja kokemuksiaan. Tämän

takia voidaan nähdä, että haastattelu oli luottamuksellinen. Haastateltaville annettiin mahdollisuus kysyä kysymyksiä ja haastattelun edetessä heille annettiin tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä. Tällä haluttiin lisätä haastattelun aitoutta ja luottamuksellisuutta.

Tutkittava aihe on kuitenkin sellainen, joka perustuu jokaisen yksilön kokemiin omiin kokemuksiin. Haastavat tilanteet esimiestyöskentelyssä koetaan usein yksilöllisinä, jonka takia ne saattavat muuttua jopa päivittäin. Tämän takia tutkimuksen toistettavuus saattaisi tuoda erilaisia vastauksia, joka saattaisi vähentää tutkimuksen luotettavuutta. Lisäksi haastateltavien mielipiteet saattavat muuttua esimerkiksi työuran pituuden tai ammattitaidon mukaan, jonka takia tutkimuksen tulokset eivät ole aina välttämättä samanlaisia.

Tässä tutkimuksessa reliabiliteettia on hankala tarkastella, koska jokainen esimies kokee jokaisen asian subjektiivisesti. Jokainen haastava esimiestilanne on erilainen, ja jokaiseen tilanteeseen on aina yksilölliset ratkaisukeinot. Tämän takia reliabiliteettia on hankala arvioida, koska tutkimustulosten toistettavuutta on hankala tarkastella ja vastaukset ovat hyvin sattumanvaraisia, koska jokainen tilanne ja ihminen on erilainen. Puolestaan tutkimuksen pätevyyden voi arvioida toteutuvan paremmin, koska tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset.

5.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Mahdollisena jatkotutkimuksena voitaisiin ajatella, esimerkiksi haastavien esimiestilanteiden kartoitusta eri osastojen välillä. Kohdeorganisaatiossa esimiehillä on erilaisia alaisia erilaisista lähtökohdista, jolloin haastavat tilanteet eroavat varmasti toisistaan. Samalla olisi mielenkiintoista saada selville, että kohtaavatko samankaltaisten osastojen esimiehet samanlaisia haastavia tilanteita. Myös jatkotutkimus voitaisiin laajentaa siihen, että eri osastojen esimiehet pyrkivät ratkaisemaan toisen osaston haastavia tilanteita, jolloin ratkaisutoimenpiteet tulevat ulkopuoliselta ja se voisikin olla paljon pätevämpi työkalu verrattuna osaston oman esimiehen työkaluihin. Tämä toisikin syvyyttä erilaisiin ratkaisukeinoihin ja saattaisi tehdä esimiestyöskentelystä sujuvampaa, kun esimiehellä on riittävästi työkaluja esimiestyöskentelyyn.

Tämän lisäksi voitaisiin tutkia esimerkiksi esimiehen työkokemuksen vaikutusta siihen, miten esimiehet kokevat haastavat tilanteet. Esimiehen työkokemuksella ja ammattitaidolla voi olla vaikutusta siihen, miten hän mahdollisesti ratkaisee haastavat esimiestilanteet. Tämän asian takia korostuu myös esimiehen itsensä johtaminen, jolla on varmasti vaikutusta myös alaisten johtamiseen. Jokaisen esimiehen onkin osattava johtaa myös itseään, ja pidemmällä työkokemuksella saattaa olla vaikutusta siihen, miten se onnistuu. Tämän lisäksi olisi mielenkiintoista kartoittaa myös sitä, miten alaisen työkokemus vaikuttaa

siihen, mitä asioita esimies kokee haastavina tilanteina. Lisäksi olisi mielenkiintoista nähdä, millä tavalla alaiset kokevat haastavat tilanteet oman esimiehen kanssa. On hyvä muistaa, että haastavat esimiestilanteet vaativatkin usein kaksi osapuolta.

Jatkotutkimuksena voisi lisäksi olla saman aiheen mahdollinen lisätutkiminen suhteellisen pienen otannan takia. Tarkoituksena olisi siis kartoittaa lisää sitä, mitä asioita esimiehet kokevat kohdeorganisaatiossa haastavina esimiestilanteina. Lisäksi ajankohtaisena aiheena koronaviruspandemian takia mielenkiintoisena jatkotutkimusaiheena olisi etätyön johtaminen, sekä siitä selviytyminen. Mielenkiintoista olisikin selvittää, millä tavalla esimiehet saavat motivoitua alaisensa hyvin työntuloksiin, sekä millä tavalla he pystyvät kehittämään alaisensa osaamista etätyön lisääntyessä.

Olisi mielenkiintoista myös laajentaa jatkotutkimus toisten toimialojen organisaatioihin, jotta voitaisiin selvittää, onko eri toimialojen välillä toimivien organisaatioiden esimiesten kokemuksissa haastavista tilanteista ja niiden ratkaisukeinoissa eroja. Tämän takia saataisiin monipuolisesti tietoa siitä, miten eri toimialojen välillä haastavat tilanteet muuttuvat ja olisiko toimialoilla yhteisiä työkaluja. Tässä on kuitenkin muistettava, että tilanteen aiheuttaja saattaa olla samankaltainen, vaikka ne näyttäytyisivätkin erilaisina.

6 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia haastavia tilanteita esimiestyöskentelyssä sekä löytää mahdollisia ratkaisutoimenpiteitä niiden hoitamiseksi. Opinnäytetyössä tutustuttiin monipuolisesti erilaisiin lähteisiin, joiden avulla opinnäytetyön teoriaosuus rakennettiin. Teoreettinen viitekehys sisälsi lähteisiin nojaten näkökulmia erilaisten johtamismallien tuomista haastavista tilanteista sekä tulevaisuuden esimiestyöskentelyssä kohdattavista haastavista tilanteista. Teoreettisen viitekehysten avulla pystyttiin jakamaan haastavat esimiestilanteet neljän eri teeman alle, joita käsiteltiin teoriassa sekä teemojen ympärille rakentui opinnäytetyön tutkimus. Päättökysymyksenä oli: millaisia haastavia tilanteita esiintyy työyhteisössä esimiesten näkökulmasta katsottuna. Päättökysymystä pyrittiin myös havainnollistamaan kahden alatutkimuskysymyksen avulla. Alatutkimuskysymykset olivat: Millaisia ratkaisukeinoja on haastavien esimiestilanteiden varalle? Sekä millainen rooli esimiehellä on haastavien tilanteiden ratkaisussa?

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimus toteutettiin teemahaastattelun avulla. Tutkimuksessa haastateltiin toimeksiantajan viittä esimiestä, jotka olivat työskennelleet eri mittaisia aikoja esimiestehtävissä. Haastattelussa selvitettiin, millaisia haastavia esimiestilanteita toimeksiantajan esimiehet kohtaavat sekä millaisessa roolissa he näkevät esimiestyöskentelyn olevan haastavissa tilanteissa. Haastattelun avulla saatiin myös vastauksia siihen, millaisia ratkaisukeinoja esimiehillä on mahdollisten haastavien tilanteiden varalle. Haastattelusta saatujen tulosten perusteella esimiehet kokivat avoimuuden ja luottamuksen merkityksen oleellisina asioina onnistuneessa esimiestyöskentelyssä. Avoimuuden avulla pystytään kommunikoimaan nopeasti sekä tuomaan esille myös vaikeitakin asioita työntekijöiden keskuuteen.

Tutkimustuloksista voidaan huomata, että esimiehet kokivat haastavat tilanteet yksilöllisinä, koska ihmiset käyttäytyvät eri tavoin eri tilanteissa sekä kokevat asioita subjektiivisesti. Esimiehet kohtaavat samanlaisia haastavia tilanteita omassa työssään, mutta niiden ratkaiseminen ja esimiehen rooli vaihtelevat esimiehen omien arvojen ja asenteiden mukaisesti. Tämän takia esimiehet pystyvät tukemaan toisiaan, mutta toimenpiteiden kopiointi toiselta ei välttämättä takaa onnistunutta esimiestyötä haastavassa tilanteessa.

Johtamisen on väitetty olevan kuin elämä itse, monimutkainen ja kompleksinen, jossa kaikki vaikuttaa kaikkeen. Haastavien esimiestilanteiden ratkaisemiseksi on harvoin vain yhtä ja oikeaa ratkaisumallia. Jokaisen esimiehen onkin löydettävä toimivat ratkaisukeinot jokaiselle yksilölle ja tilanteelle erikseen, jotta lopputulos olisi onnistunut.

LÄHTEET

- Alma Media. 2019. Menestys syntyy yhteistyöllä – jokainen tiimi voi olla unelmatimi. Kauppalehti. Viitattu 15.8.2020. Saatavissa <https://studio.kauppalehti.fi/tyo-ja-ura/tunto-menestys-syntyy-yhteistyolla-jokainen-tiimi-voi-olla-unelmatimi>
- Auvinen, T. & Kuuluvainen, A. 2017. Urheiluseurojen sisäpiirissä. Tarinat tunteen takana. 1. painos. Helsinki: Alma Talent.
- Avery, G. 2004. Understanding Leadership: Paradigms and Cases. E-kirja. London: SAGE Publications. Viitattu 8.10.2020. Saatavissa (rajoitetusti) <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.saimia.fi/lib/lab-ebooks/reader.action?docID=1001328>
- Elinkeinoelämän Keskusliitto 2012. Oivallus: Millaista on työ tulevaisuuden Suomessa?. Youtube-video. Viitattu 15.8.2020. Saatavissa <https://www.youtube.com/watch?v=LrSk-pObJpEY>
- Elisa Oyj. 2020. Mitkä ovat kolme tärkeintä tekijää etätyön johtamisessa?. Kauppalehti. Viitattu 24.9.2020. Saatavissa <https://studio.kauppalehti.fi/studiovieras/elisa-mitka-ovat-kolme-tarkeinta-tekijaa-etatyon-johtamisessa>
- Gini Graham, S. 2005. A Survival Guide for Working with Bad Bosses: Dealing with Bullies, Idiots, Back-Stabbers, and Other Managers from Hell. E-kirja. New York: AMACOM. Viitattu 8.10.2020. Saatavissa (rajoitetusti) <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.saimia.fi/lib/lab-ebooks/reader.action?docID=243090>
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. E-kirja. 3. painos. Helsinki: Edita. Viitattu 24.5.2020. Saatavissa (rajoitetusti) <https://www.ellibrary.com/reader/9789513762582>
- Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. E-kirja. 1. painos. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino. Viitattu 14.10.2020. Saatavissa (rajoitetusti) <https://www.ellibrary.com/reader/9789517686112>
- Ilmarinen. 2020. Onnistunut muutos – Tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpiviintiin. Verkkojulkaisu. Viitattu 24.9.2020. Saatavissa <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-onnistunut-muutos.pdf>
- Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. E-kirja. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 25.7.2020. Saatavissa (rajoitetusti) <https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.saimia.fi/ammattikirjasto/teos/erilaisten-ihmisten-johtaminen-2017#kohta:Alkusanat>

- Järvinen, P. 2012. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. E-kirja. 2. painos. Helsinki: Talentum. Viitattu 29.9.2020. Saatavissa (rajoitetusti) [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/BAXBBXATFFFG#kohta:1.\(\(20\)Miksi\(\(20\)ihmi-set\(\(20\)eiv\(\(e4\)t\(\(20\)k\(\(e4\)ytt\(\(e4\)ydy\(\(20\)vastuullisesti\(\(20\)ja\(\(20\)aikuismaisesti?\(\(20\):1.2.\(\(20\)Ty\(\(f6\)ntekoa\(\(20\)vai\(\(20\)mielitekoa?\(\(20\)/piste:b148](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/BAXBBXATFFFG#kohta:1.((20)Miksi((20)ihmi-set((20)eiv((e4)t((20)k((e4)ytt((e4)ydy((20)vastuullisesti((20)ja((20)aikuismaisesti?((20):1.2.((20)Ty((f6)ntekoa((20)vai((20)mielitekoa?((20)/piste:b148)
- Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. E-kirja. Helsinki: Talentum. Viitattu 4.7.2020. Saatavissa (rajoitetusti) [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/BAXBBXATGBEEC#kohta:5.\(\(20\)Ty\(\(f6\)yhteis\(\(f6\)jen\(\(20\)tyypilliset\(\(20\)ongelmatilanteet\(\(20\)ja\(\(20\)niiden\(\(20\)k\(\(e4\)sittelyn\(\(20\)esteet\(\(20\):\(Organisaatioiden\(\(20\)ja\(\(20\)esimiesten\(\(20\)tavat\(\(20\)ratkoa\(\(20\)henkil\(\(f6\)st\(\(f6\)ongelmia\(\(20\):\(Ongelmien\(\(20\)kielt\(\(e4\)minen\(\(20\)ja\(\(20\)v\(\(e4\)h\(\(e4\)ttely\(\(20\)/piste:b1131](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/BAXBBXATGBEEC#kohta:5.((20)Ty((f6)yhteis((f6)jen((20)tyypilliset((20)ongelmatilanteet((20)ja((20)niiden((20)k((e4)sittelyn((20)esteet((20):(Organisaatioiden((20)ja((20)esimiesten((20)tavat((20)ratkoa((20)henkil((f6)st((f6)ongelmia((20):(Ongelmien((20)kielt((e4)minen((20)ja((20)v((e4)h((e4)ttely((20)/piste:b1131)
- Järvinen, P. 2020. Miten johtaa ihmistä. 102 ohjetta esimiehelle. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 16.8.2020. Saatavissa (rajoitetusti) <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/BAXBBXATHBBEXEBA#kohta:Lukijalle/piste:t2A>
- Järvinen, P-T., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2014. Johda suoritusta. E-kirja. Helsinki: Talentum. Viitattu 25.7.2020. Saatavissa (rajoitetusti) [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/JABBFXCTEB#kohta:OSA\(\(20\)1\(\(\(:\(20\)MIKSI\(\(20\)UUDEN-LAISTA\(\(20\)SUORITUKSEN\(\(20\)JOHTAMISTA\(\(20\)TARVITAAN?\(\(20\):\(1.\(\(20\)Uudenlainen\(\(20\)suorituksen\(\(20\)johtaminen\(\(20\)/piste:b51](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/JABBFXCTEB#kohta:OSA((20)1(((:(20)MIKSI((20)UUDEN-LAISTA((20)SUORITUKSEN((20)JOHTAMISTA((20)TARVITAAN?((20):(1.((20)Uudenlainen((20)suorituksen((20)johtaminen((20)/piste:b51)
- Kajaanin ammattikorkeakoulu. 2020. Luotettavuus – Teorialähtöinen tutkimus. Viitattu 2.10.2020. Saatavissa <https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Luotettavuus?refreshTree=0&contentId=6311f696-3ebe-4ab2-9d95-6b9739294ecf#Teorial%C3%A4ht%C3%B6inen%20tutkimus>
- Kajanne, M. 2019. Työntekijän irtisanominen sattuu. Azets-blogi 14.10.2019. Viitattu 24.9.2020. Saatavissa <https://www.azets.fi/blogi/tyontekijan-irtisanominen-potkujen-antaminen-sattuu/>
- Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. E-kirja. 1. painos. Helsinki: WSOY pro Oy. Viitattu 24.9.2020. Saatavissa (rajoitetusti) [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/BAEBCXJTFF#piste:b284/kohta:3\(\(20\)Luottamus\(\(20\)esimiehen\(\(20\)ja\(\(20\)johdettavan\(\(20\)suhteessa\(\(20\):\(3.1\(\(20\)Luottamuksen\(\(20\)rakentumisen\(\(20\)](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/BAEBCXJTFF#piste:b284/kohta:3((20)Luottamus((20)esimiehen((20)ja((20)johdettavan((20)suhteessa((20):(3.1((20)Luottamuksen((20)rakentumisen((20))
- Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana. Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. E-kirja. 1. painos. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari. Viitattu 4.7.2020. Saatavissa (rajoitetusti) <https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.saimia.fi/ammattikirjasto/teos/esimies-palkitsijana->

[2015#kohta:Esimies\(\(20\)palkitsijana\(\(20\)\)\(\(2013\)\)\(\(20\)asetta\(\(20\)tavoitteet,\(\(20\)mit-
taa\(\(20\)ja\(\(20\)palkitse](#)

Komulainen, M. 2015. Uupua vai menestyä – Esimies moninaisuuden hyödyntäjänä?. Teoksessa, L., Mäkelä, J. & Raivio, A-M. (toim.) Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, 81-92. Viitattu 24.9.2020. Saatavissa https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/103091/JAMKJULKAI-SUJA2132015_web.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. Käsikirja uudistumismatkalle. 1. painos. Helsinki: Alma Talent

Koskensalmi, S., Seppälä, P., Hakanen, J. & Pahkin, K. 2015. Innostava esimies. Inspistä! Esimiehelle työkirja. Verkkojulkaisu. Helsinki: Kopio Niini Oy. Viitattu 29.9.2020. Saatavissa <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/innostava-esimies-tyokirja.pdf>

Kuhlampi, T. 2012. Tavoitteena toimiva työyhteisö. Hoitohenkilökunnan ja lähiesimiesten näkemyksiä työyhteisön sisäisistä ristiriidoista Tampereen yliopistollisen sairaalan lastentautien vastualueella. Tampereen Ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 15.8.2020. Saatavissa https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/46494/Kuhlampi_Tanja.pdf?sequence=1

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. E-kirja. 1. painos. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 29.9.2020. Saatavissa (rajoitetusti) [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/GABBIXGTFF#kohta:\(\(20\)Esimiehen\(\(20\)vuorovaikutustaidot/piste:ts](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/GABBIXGTFF#kohta:((20)Esimiehen((20)vuorovaikutustaidot/piste:ts)

Laaksola, M. 2019. Näin digitalisaatio johtamisessa onnistuu – osallista koko henkilöstö. Aalto University. Viitattu 24.5.2020. Saatavissa <https://www.aaltoee.fi/aalto-leaders-in-sight/2019/nain-digitalisaation-johtamisessa-onnistuu-osallista-koko-henkilosto>

Lavikkala, A. 2013. Esimiehen tehtäviin kuuluu johtaminen. Akavalainen. Viitattu 15.8.2020. Saatavissa https://www.akavalainen.fi/akavalainen/arjessa/esimiesverkosto/esimiehen_tehtaviin_kuuluu_johtaminen

Lehto, K. 2017. Johda rohkeasti! Oivalluksia esimiestyöstä ja johtajuudesta. Vaasan yliopisto. Vaasan yliopiston raportteja 6. Viitattu 29.9.2020. Saatavissa https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-770-5.pdf

Lyyra, L. 2016. Esimies – psykologi, sovittelija ja tunteiden peili. Kauppalehti-blogi 19.04.2016. Viitattu 29.9.2020. Saatavissa <https://blog.kauppalehti.fi/vieraskyna/markkinointi-instituutti-esimies-psykologi-sovittelija-ja-tunteiden-peili>

Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi – Voiko sisäistä motivaatiota johtaa?. E-kirja. Helsinki: Talentum. Viitattu 4.7.2020. Saatavissa (rajoitetusti) [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/BAIBHXGUG#kohta:DRAIVI\(\(20\)-\(\(20\)Voiko\(\(20\)sis\(\(e4\)ist\(\(e4\)\(\(20\)motivaatiota\(\(20\)johtaa?\(\(20\)/piste:b0](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/BAIBHXGUG#kohta:DRAIVI((20)-((20)Voiko((20)sis((e4)ist((e4)((20)motivaatiota((20)johtaa?((20)/piste:b0)

Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus – Miten organisoitua tulevaisuudessa?. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 4.7.2020. Saatavissa (rajoitetusti) [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/BAEBBXTBBAED#/kohta:SIS\(\(c4\)LLYS\(\(20\)/piste:b23](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/BAEBBXTBBAED#/kohta:SIS((c4)LLYS((20)/piste:b23)

Martela, F. 2015. Valonöörit: sisäisen motivaation käsikirja. 1. painos. Juva: Gummerus Kustannus oy.

Mäenpää, I. 2020. Tulevaisuuden johtaminen – itsereflektion vallankumous. Wise Consulting. Viitattu 24.5.2020. Saatavissa <https://www.wiseconsulting.fi/opi-ja-inspiroidu/tulevaisuuden-johtaminen-itsereflektion-vallankumous/>

Nikkola, M. & Salminen, J. 2012. Haastavien esimiestilanteiden ratkaiseminen. 1. painos. Helsinki: J-Impact.

Näpärä, L. 2017. Haastattelun lajityypit. Spoken. Viitattu 17.9.2020. Saatavissa <https://spoken.fi/2180/>

Palvelualojen työnantajat. 2016. Digitalisaatio palvelualoilla - Pysyykö suomi mukana digikehityksessä?. Verkkojulkaisu. Viitattu 24.5.2020. Saatavissa https://www.palta.fi/wp-content/uploads/2016/11/Digitalisaatio-palvelualoilla-Pysyyk%C3%B6-Suomi-mukana-digikehityksess%C3%A4_FINAL.pdf

Parpei, R. 2018. Tee, toimi, saa aikaan!: kehitä ja johda toimeenpanoa. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 6.6.2020. Saatavissa (rajoitetusti) [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/CAJBCXDTEB#kohta:SIS\(\(c4\)LLYS\(\(20\)/piste:b24](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/CAJBCXDTEB#kohta:SIS((c4)LLYS((20)/piste:b24)

Partanen, V. 2010. Psykologinen omistajuus etätyöskentelyssä. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Pro gradu. Viitattu 24.9.2020. Saatavissa <https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/62866/nbnfi-fe201006021941.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Pirinen, H. 2015. Esimies muutoksen johtajana. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 29.9.2020. Saatavissa (rajoitetusti) [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/BAXBBXAUCGBJXAB#kohta:ESIMIES\(\(20\)MUUTOKSEN\(\(20\)JOHTAJANA\(\(20\)/piste:b0](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/BAXBBXAUCGBJXAB#kohta:ESIMIES((20)MUUTOKSEN((20)JOHTAJANA((20)/piste:b0)

Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. 2015. Akatemiasta markkinapaikalle. Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. 6. painos. Helsinki: Talentum.

Raisio, H. & Vartiainen, P. 2020. Johtaminen kompleksisessa maailmassa. E-kirja. 1. painos. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 4.7.2020. Saatavissa (rajoitetusti) <https://www.elibrary.com/reader/9789523456242>

Rantala, J. 2018. Itseohjautuvuus – Miten organisoitua tulevaisuudessa?. Kansalaisyhteiskunta. Viitattu 15.8.2020. Saatavissa https://www.kansalaisyhteiskunta.fi/verkkolehti/ajankohtainen_julkaisu/itseohjautuvuus_miten_organisoitua_tulevaisuudessa.1917.news

Rauramo, P. 2013. Työhyvinvointi muutostilanteissa. Verkkojulkaisu. 1. painos. Vantaa: Nykypaino Oy. Viitattu 24.5.2020. Saatavissa https://ttk.fi/files/4678/tyohyvinvointi_muutostilanteissa.pdf

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa Aaltonen, T., Alastalo, M., Alasuutari, M., Hyvärinen, M., Lumme-Sandt, K., Löyttyniemi, V., Meriläinen, S., Nuolijärvi, P., Rastas, A., Ruusuvuori, J., Tienari, J., Tiittula, L., Vaara, E. & Valtonen, A. (toim.) Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. E-kirja. 2. painos. Tampere: Osuuskunta Vastapaino. Viitattu 17.9.2020. Saatavissa (rajoitetusti) <https://www.elibrary.com/reader/9789517685016>

Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 24.9.2020. Saatavissa (rajoitetusti) [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/BAX-BBXAUIGGG#/kohta:Esimiesten\(\(20\)merkitys\(\(20\)piste:b0](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/BAX-BBXAUIGGG#/kohta:Esimiesten((20)merkitys((20)piste:b0)

Salmimies, R. & Ruutu, S. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. 1. painos. Helsinki: Talentum.

Salminen, J. 2014. Arvostetaanko esimiestyötä riittävästi?. Teoksessa Salminen, J., Arina, T., Lindholm, T. & Martikainen, J. (toim.) Esimiestyö. Helsinki: Bonnier Pro, 3-4.

Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille. Mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 4.7.2020. Saatavissa (rajoitetusti) [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/FABBGXDTEB#PageNumber-155/kohta:ITSEOHJAUTUVUUS\(\(20\)TULI\(\(20\)TY\(\(d6\)PAIKOILLE/piste:t1](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/FABBGXDTEB#PageNumber-155/kohta:ITSEOHJAUTUVUUS((20)TULI((20)TY((d6)PAIKOILLE/piste:t1)

Suhonen, A. & Pakarinen, R. 2020. Markku Kanerva. Näin valmennan voittajia. 1. painos. Helsinki: Into Kustannus

Suhonen, P. 2017. Kuinka motivoida työntekijöitä Yritys X:ssä?. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Pro gradu. Viitattu 24.9.2020. Saatavissa: <https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/158680/Gradu%20Pekka%20Suhonen%20FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Swanwick, T. McKimm, J. 2017. ABC of clinical leadership. E-Kirja. 2nd edition. New Jersey: Wiley Blackwell. Viitattu 8.10.2020. Saatavissa (rajoitetusti) <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.saimia.fi/lib/lab-ebooks/reader.action?docID=4788162>

Taipale, T. & Janhonen, M. 2017. Johtotahti. Työntekijälähtöisen kulttuurin luotsaajan opas. Verkkojulkaisu. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 24.9.2020. Saatavissa http://www.ttl.fi/johtotahti-opas/ttl_johtotahti.pdf

Tammi, O. 2018. Esimies tukee muutoksessa. Verkkojulkaisu. Viitattu 6.6.2020. Saatavissa <https://tyohyvis.fi/assets/files/2018/10/Esimes-tukee-muutoksessa.pdf>

Terävä, M. & Mäkelä-Pusa, P. 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Verkkojulkaisu. Tampere: Tammerprint Oy. Viitattu 24.9.2020. Saatavissa https://kuntoutussaatio.fi/files/575/punk_esimesopas_www.pdf

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. 1. painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi: Helsinki. Viitattu 2.10.2020. Saatavissa (rajoitetusti) <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118>

Turtio, T. 2017. Paha johtaminen. E-kirja. Helsinki: Helsingin Kamari Oy. Viitattu 16.8.2020. Saatavissa (rajoitetusti) [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.saimia.fi/ammattikirjasto/teos/paha-johtaminen-2017#kohta:\(\(20\)Paha\(\(20\)johtaminen](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.saimia.fi/ammattikirjasto/teos/paha-johtaminen-2017#kohta:((20)Paha((20)johtaminen)

Työterveyslaitos. 2020a. Näin organisaatiomuutos etenee. Viitattu 21.5.2020. Saatavissa <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/organisaatiomuutoksen-eteneminen/>

Työterveyslaitos. 2020b. Miten käsittelen haastavia tilanteita työpaikalla? Viitattu 24.9.2020. Saatavissa <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/opas/hyvan-mielen-tyopaikka/4-miten-kasittelen-haastavia-tilanteita-tyopaikalla/>

Työturvallisuuskeskus. 2020a. Johtaminen ja esimiestyö. Viitattu 24.5.2020. Saatavissa https://ttk.fi/tyoturvaluus ja tyosuojelu/tyoturvaluuden_perusteet/johtaminen ja esimiestyo

Työturvallisuuskeskus. 2020b. Työkäyttäytyminen. Viitattu 24.9.2020. Saatavissa https://ttk.fi/tyoturvaluus ja tyosuojelu/tyoturvaluuden_perusteet/tyoyhteiso/tyoyhteisotaidot/tyokayttaytyminen

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. E-kirja. 4. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy. Viitattu 24.9.2020. Saatavissa (rajoitetusti) <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513764111>

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Teema 1: Haastavat tilanteet esimiestyöskentelyssä yleisesti:

- 1.1 Mitä teille tulee ensimmäisenä mieleen, kun puhutaan haastavista tilanteista esimiestyöskentelyssä?
- 1.2 Millaisia haastavia esimiestilanteita kohtaatte omassa työssänne?
 - 1.2.1. Millaisia keinoja teillä on ratkaista näitä haastavia tilanteita?
- 1.3 Mitä tulee mieleenne, kun puhutaan johtamisen monimuotoisuudesta/kompleksisuudesta?

Teema 2: Muutos- ja kriisitilanteet:

- 2.1 Mitä teille tulee mieleen ensimmäisenä erilaisista muutos- ja kriisitilanteista esimiestyöskentelyssä?
- 2.2 Entäpä, kun puhutaan irtisanomistilanteesta?
- 2.3 Miksi koette, tai miksi ette koe niitä haastavina tilanteina?
- 2.4 Millaisia hyviä tai huonoja kokemuksia teille tulee mieleen muutos- tai kriisitilanteista?
- 2.5 Millaiset taidot korostuvat esimiehellä muutos- ja kriisitilanteissa?
- 2.6 Millaisia keinoja teillä on ratkaista muutos- ja kriisitilanteita? Entä irtisanomistilanteita?

Teema 3: Rakenteelliset ongelmat ja epäselvyydet:

- 3.1 Mitä teille tulee mieleen rakenteellisista ongelmista ja epäselvyyksistä esimiestyöskentelyssä?
- 3.2 Entäpä, kun puhutaan yhteisten pelisääntöjen puuttumisesta?
- 3.3 Koetteko, että kohtaatte omassa esimiestyöskentelyssä mahdollisia rakenteellisia ongelmia tai epäselvyyksiä?
 - 3.3.1 Jos kohtaatte, niin millaisia?
- 3.4 Millaisia keinoja teillä on ratkaista rakenteellisia ongelmia ja epäselvyyksiä?

Teema 4: Henkilölähtöiset ongelmat:

- 4.1 Mitä teille tulee päälimmäisenä mieleen henkilölähtöisistä ongelmista esimiestyöskentelyssä?
- 4.2 Koetteko te esimiehenä, että teillä on vastuu asioiden toimeenpanemisesta?
- 4.3 Mitä ajatuksia se herättää, jos työyhteisössä on henkilö, joka vaikuttaa negatiivisesti työyhteisön ilmapiiriin?

4.3.1 Miten mahdollisesti ratkaisisitte tällaisen tilanteen?

4.4 Koetteko alaisten motivoinnin haastavaksi tilanteeksi esimiestyöskentelyssä?

4.5 Millaisia keinoja käytätte alaisten motivoimiseen?

Teema 5: Kärjistyneet yhteistyöongelmat ja ristiriidat:

5.1 Mitä teille tulee mieleen kärjistyneistä yhteistyöongelmista ja ristiriidoista esimiestyöskentelyssä?

5.2 Koetteko, että kärjistyneillä yhteistyöongelmilla ja ristiriidoilla on vaikutusta tiimin työn tuloksellisuuteen?

5.3 Tuleeko teidän mielestänne tiimityöskentelyssä vai yksilötyössä enemmän yhteistyöongelmia ja ristiriitoja?

5.3.1 Miksi?

5.4 Millaisia toimenpiteitä teillä on mahdollisten yhteistyöongelmien ja ristiriitojen varalle?

Lopuksi:

1. Miten uskotte haastavien tilanteiden kehittyvän/muuttuvan tulevaisuudessa?
2. Koetteko tarvitsevanne esimiehenä enemmän tukea tai koulutusta omalta organisaatiolta, tai muulta taholta oman esimiestyöskentelyn tueksi?
 - 2.1 Jos koet tarvitsevasi, niin millaista tukea ja missä tilanteissa?
3. Tuleeko mieleenne asioita haastaviin esimiestilanteisiin liittyen, joita ei ole vielä tulut esille?

Liite 2. Haastavia tilanteita esimiestyöskentelyssä ja ratkaisukeinoja niiden varalle

Haastavia tilanteita esimiestyöskentelyssä	Ratkaisumalleja haastavien esimiestilanteiden ratkaisemiseksi sekä tueksi	Kirjallisuutta/lukuvinkkejä haastavien tilanteiden tueksi
Irtisanomistilanne	<ul style="list-style-type: none"> Näe irtisanomistilanne positiivisena mahdollisuutena molemmille osapuolille Kohtaa irtisanottava asiallisesti sekä inhimillisesti Valmistaudu irtisanomistilanteeseen perusteellisesti 	<ul style="list-style-type: none"> Kirsi Parnila, 2017. Työsuhteen päättäminen käytännönläheisesti. (Kirja) Minna Kajanne, Työntekijän irtisanominen sattuu. https://www.azets.fi/blogi/tyontekijan-irtisanominen-potkujen-antaminen-sattuu/ (Blogi)
Työntekijöiden motivointi	<ul style="list-style-type: none"> Pyri tunnistamaan alaistesii henkilökohtaiset motivaation lähteet Suosi sisäistä motivointia ulkoisen motivoinnin sijasta Ota jokainen yksilö tasapuolisesti huomioon 	<ul style="list-style-type: none"> Frank Martela, 2015. Valonöörit: Sisäisen motivaation käsikirja. (Kirja) Sanna-Riikka Valtonen, Sytytä työntekijän sisäinen motivaatio. https://etajohdaminen.fi/sy-tyta-tyontekijan-sisainen-motivaatio/ (Artikkeli)
Konfliktitilanne esimiehen ja alaisen välillä	<ul style="list-style-type: none"> Rohkaise muita kertomaan omat näkemyksensä, anna tilaa myös muiden ajatuksille Kommunikoi toisen osapuolen kanssa avoimesti sekä rehellisesti Suhtaudu konfliktiin positiivisesti, loppujen lopuksi jokaisen konfliktin osapuolen tulisi olla voittaja 	<ul style="list-style-type: none"> Pekka Järvinen, 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Luku 5. (Kirja) Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Hanna Lohva. Esimies-alaisuusuhdeiden roolivaikudet ja -konfliktit esimiehen silmin. https://lut-pub.lut.fi/bitstream/handle/10024/77147/Kandi_Lohva.pdf?sequence=1&isAllowed=y (Kandidaatin tutkielma)
Työyhteisön jäsenen epäasiallinen käytös	<ul style="list-style-type: none"> Reagoi tilanteeseen mahdollisimman nopeasti Pyri tunnistamaan epäasiallisen käytöksen syy Kuuntele henkilöä ilman ennakkoluuloja avoimin mielin, ole oikeudenmukainen Seuraa tilannetta, reagoi nopeasti, jos epäasiallinen käytös jatkuu. 	<ul style="list-style-type: none"> Työterveyslaitos. Miten käsittelen haastavia tilanteita työpaikalla?: https://www.ttl.fi/oppi-materiaalit/opas/hyvan-mielen-tyopaikka/4-miten-kasittelen-haastavia-tilanteita-tyopaikalla/ (Nettisivu) Sirpa Syvänen. Epäasiallinen työkäyttäytyminen – miten puuttua siihen?: https://www.jhl.fi/wp-content/uploads/2018/10/jhl-syvnen-epasiallinen-kytityminen-27_10_2018.pdf (Erlaisia julkaisuja ja hankkeita)
Työyhteisön muutostilanne	<ul style="list-style-type: none"> Suhtaudu muutokseen positiivisesti, johda esimerkillä Luo selkeät tavoitteet alaisillesi Tarjoa alaisille tarpeeksi tukea sekä valmennusta muutoksen läpiviemiseen 	<ul style="list-style-type: none"> Työterveyslaitos. Miten käsittelen haastavia tilanteita työpaikalla?: https://www.ttl.fi/oppi-materiaalit/opas/hyvan-mielen-tyopaikka/4-miten-kasittelen-haastavia-tilanteita-tyopaikalla/ (Nettisivu) Raija Salmimies & Sirkku Ruutu, 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. (Kirja)
Luottamuksen heikentyminen alaisen kanssa	<ul style="list-style-type: none"> Keskustele avoimesti asiasta alaisen kanssa Älä anna luottamuksen murentua kokonaan, reagoi ongelmaan mahdollisimman aikaisin Keskity tulevaisuuteen, älä menneisyyteen 	<ul style="list-style-type: none"> Työturvallisuuskeskus, Luottamuksen rakentaminen työyhteisön vuorovaikutuksessa. https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/luottamuksen_rakentaminen_tyoyhteison_vuorovaikutuksessa (Opas) Sari Kuusela, 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. (Kirja)
Päivittäisjohtaminen yleisesti	<ul style="list-style-type: none"> Rakenna kestävä suhde alaisiesi kanssa Ole myös itse avoin alaisillesi Pyri varaamaan alaisillesi tarpeeksi aikaa omien töidesi ohella Luota alaisiesi 	<ul style="list-style-type: none"> Marjatta Jabe, 2017. Erlaisten ihmisten johtaminen. (Kirja) Alpo Suhonen & Risto Pakarinen, 2020. Markku Kanerva – Näin valmennan voittajia. (Kirja)