



Sanna Timonen

NUOREN ESIMIEHEN ITSETUNTEMUS JA SEN MERKITYS VUOROVAIKUTUSTILANTEISSA

**NUOREN ESIMIEHEN ITSETUNTEMUS JA SEN MERKITYS
VUOROVAIKUTUSTILANTEISSA**

Sanna Timonen
Opinnäytetyö
Syksy 2012
Liiketalouden koulutusohjelma
Oulun seudun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun seudun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä: Sanna Timonen

Opinnäytetyön nimi: Nuoren esimiehen itsetuntemus ja sen merkitys vuorovaikutustilanteissa

Työn ohjaaja: Eija Rajakangas

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: syksy 2012 Sivumäärä: 43 + 3

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia nuoren esimiehen itsetuntemusta ja sen merkitystä vuorovaikutustilanteissa. Aihetta tarkasteltiin nuorten esimiesten näkökulmasta. Tavoitteena oli selvittää kokevatko nuoret esimiehet itsetuntemuksen tiedostamisen tärkeäksi ja millainen vaikutus itsetuntemuksella on vuorovaikutustilanteissa.

Opinnäytetyön tietoperusta koottiin itsetuntemusta, vuorovaikutusta, esimiestyötä ja nuoria esimiehiä käsittelevästä kirjallisuudesta sekä internet-lähteistä. Työn tietoperusta jaettiin kolmeen osa-alueeseen, joita olivat itsetuntemus, vuorovaikutus ja esimiestyö.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää hyödyntäen. Tutkimukseen valittiin haastateltaviksi henkilöitä, jotka olivat iältään noin 30 -vuotiaita ja toimivat esimiesasemassa pienissä sekä suurissa organisaatioissa. Kaikille tutkimukseen valituille henkilöille lähetettiin haastattelulomake sähköpostitse. Haastattelulomake toteutettiin strukturoidulla menetelmällä. Aineiston analyysimenetelmänä käytettiin teemoittelua.

Tutkimustuloksista selviää, että nuoret esimiehet ovat hyvin itsensä tuntevia ja tiedostavat omat toimintatapansa. Esimies tarvitsee vahvaa itsetuntemusta pystyäkseen ohjaamaan muita oikeaan suuntaan. Vastaajat kokevat myös itsetuntemuksen tärkeäksi sekä olevan olennainen osa heidän jokapäiväistä toimintaansa. Esimiehen täytyy vuorovaikutustilanteessa pystyä avoimesti kommunikoimaan alaistensa kanssa vaikeistakin asioista ja tehdä päätöksiä kuunnellen muita.

Asiasanat: Itsetuntemus, vuorovaikutus, esimiestyö, nuori esimies, haastattelututkimus

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Economics

Author: Sanna Timonen

Title of thesis: Young manager's self-knowledge and its significance in interaction situations

Supervisor: Eija Rajakangas

Term and year of submitting thesis: Autumn 2012 Number of pages: 43 + 3

The aim of this thesis was to study young manager's self-knowledge and its importance in interaction situations. This issue was studied from the perspective of young managers. The aim was to find out if young managers are aware of the importance of self-knowledge, and how it affects the interaction situations.

The theoretical framework of this thesis was composed of the literature and internet sources dealing with self-knowledge, interaction, leadership and young managers. The framework is divided into three sections which are self-knowledge, interaction and leadership.

The research was carried out using a qualitative research method. All individuals selected for the research were about 30 years old, and the interview form was sent them by e-mail. The interview form was prepared out using a structured method. Thematizing was used the method for analysing the material.

According to the results of the research, young managers know themselves well, and they are aware of their ways to act. A manager needs to have good self-knowledge in order to be able to guide others in the right direction. The respondents also experience self-knowledge to be an important and essential part of their daily activities. A manager needs to have open-mind when communicating with employees in interaction situations even when the subject is challenging. In addition, he/she needs to make decisions while listening to others.

Keywords: Self-knowledge, interaction, leadership, young manager, survey

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	6
1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tarkoitus	7
1.2 Tutkimuksen rajaus ja rakenne	7
1.3 Toimeksiantaja.....	8
2 ITSETUNTEMUS	9
2.1 Mitä on itsetuntemus?.....	9
2.2 Itsetuntemuksen kehittäminen	11
2.3 Itsetuntemuksen merkitys johtamistyössä	13
3 VUOROVAIKUTUS	15
3.1 Mitä on vuorovaikutus?.....	15
3.2 Vuorovaikutusosaaminen	16
4 ESIMIESTYÖ	18
4.1 Esimiesaseman haasteet.....	19
4.2 Nuori ja uusi esimies.....	20
4.3 Itsetuntemus esimiehen työkaluna	22
5 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TOTEUTUS	24
5.1 Tutkimusmenetelmä	24
5.2 Tutkimuksen toteuttaminen.....	25
6 TUTKIMUSTULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	28
6.1 Itsetuntemus	28
6.2 Vuorovaikutus	32
6.3 Johtopäätökset	36
7 POHDINTA.....	38
LÄHTEET	40

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aiheen valitsin, koska olen kiinnostunut esimiestyöskentelystä sekä opinnoissani olen suuntautunut johtamiseen. Ajatus aiheeseen heräsi käytyäni syksyllä 2011 esimiestyön opintojakson, jossa tehtiin aiheeseen liittyvä raportti esimiehen itsetuntemuksesta ja sen merkityksestä. Lähipiirisäni on lähiaikoina aloittanut useampi noin 30-vuotias henkilö esimiesasemassa toimimisen, joko oman yrityksen perustamisen tai ylennyksen johdosta. Tämä kaikki vahvasti ajatustani työn tekemisestä sekä että työstäni olisi mahdollisesti hyötyä myös heille.

Hyvää itsetuntemusta pidetään johtamisen perustana. On tärkeää tuntea omat arvot, vahvuudet ja heikkoudet. Aito, muut mukaan saava johtaminen voi rakentua vain näiden varaan. Omia vahvuuksiaan hyödyntäen ja kehittämisen on mahdollista päästä huippusuorituksiin. Heikkoudet tulee tiedostaa ja kehittää niitä tarpeen mukaan, mutta niiden suhteen ihminen harvoin voi tulla keskinkertaista paremmaksi. Itsetuntemus on myös avain muiden ymmärtämiseen. (Resurssi 2010. Hakupäivä 7.9.2012)

Esimiestyö ja johtaminen on entistä haastavampaa nykyorganisaatioissa. Johtajan on oltava puskurina arjen ongelmatilanteissa mutta toimittava myös innostajana ja tuen antajana. Johtaminen vaatii johdonmukaista linjaa ja avoimen vuorovaikutteista työtyyliä. Johtajan tärkein työkalu ja resurssi onkin oma persoona; realistinen kuva omasta johtamistyylistä antaa vankan perustan nopeissa muutoksissa menestymiselle. Omien vahvuuksien sekä toisaalta heikkouksien tunnistaminen auttavat esimiestä löytämään parhaan reitin tuloksiin. Keskeistä on varmistaa omien vahvuuksien tehokas hyödyntäminen ja toisaalta omien heikkouksien systemaattinen työstäminen. Tasapainon löytäminen omaan johtamistyyliin on avainasia, koska se antaa varmuutta toiminnalle. (Resurssi 2010. Hakupäivä 7.9.2012)

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tarkoitus

Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia nuoren esimiehen itsetuntemusta ja sen merkitystä vuorovaikutustilanteissa. Aihetta tarkastellaan esimiehen näkökulmasta. Tutkimus toteutetaan kvalitatiivista tutkimusmenetelmää hyödyntäen. Tutkimukseen valittiin haastateltaviksi henkilöitä, jotka toimivat esimiesasemassa pienissä sekä suurissa organisaatioissa.

Opinnäytetyössä keskitytään nimenomaan nuorten esimiesten itsetuntemukseen ja siihen millainen merkitys sillä on vuorovaikutustilanteissa kollegoiden sekä alaisten kanssa. Haastateltavia oli yhteensä viisi, joista vastaus tuli neljältä. Kaikille tutkimukseen valituille henkilöille lähetettiin haastattelulomake sähköpostitse ja vastaukset palautettiin takaisin sähköpostitse.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, onko esimiehille oman itsetuntemuksen tiedostaminen tärkeää ja millainen vaikutus sillä on vuorovaikutustilanteissa. Kuinka henkilökiemiat ja erilaiset tunnetilat näkyvät työssä sekä kuinka yllättävätkin ongelmatilanteet on pystytty hoitamaan.

Opinnäytetyössä pyritään vastaamaan kahteen päätutkimus kysymykseen:

- Onko itsetuntemus nuorille esimiesasemassa toimiville käsitteenä tuttu ja kokevatko he itsetuntemuksen tärkeäksi?
- Millä tavoin esimiehet kokevat itsetuntemuksen merkityksen vuorovaikutustilanteissa?

1.2 Tutkimuksen rajaus ja rakenne

Tutkimus rajattiin koskemaan ainoastaan nuorten esimiesten näkökulmaa tutkittavasta aiheesta. Kapea-alaisen rajauksen tarkoituksena oli keskittyä tutkimaan aihetta kyseisestä näkökulmasta, koska tutkittavalla kohdejoukolla on kokemusta nuoresta johtajuudesta.

Opinnäytetyön tietoperusta koottiin itsetuntemusta, vuorovaikutusta ja esimiestyötä käsittelevästä kirjallisuudesta sekä internet-lähteistä. Tietoperusta

koostuu kolmesta osa-alueesta. Aluksi kuvataan itsetuntemuksen määritelmää ja sitä, kuinka voidaan kehittää omaa itsetuntemusta sekä itsetuntemuksen merkitystä johtamistyössä. Seuraavaksi käsitellään esimiesaseman ja nuoren uuden esimiehen haasteita sekä sitä, millä tavoin itsetuntemusta voidaan hyödyntää esimiestyössä. Viimeiseksi tutustutaan vuorovaikutuksen määritelmään sekä siihen mitä vuorovaikutustaitoja esimieheltä edellytetään.

1.3 Toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Oulun seudun ammattikorkeakoulun Liiketalouden yksikkö, joka saa tutkimuksen valmistuttua raportin käyttöönsä. Liiketalouden yksikkö pystyy hyödyntämään työn tuloksia, esimerkiksi esimiestyön opetuksen suunnittelun tukimateriaalina.

Liiketalouden yksikössä koulutetaan liiketalouden, kansainvälisen kaupan, tietojenkäsittelyn sekä kirjasto- ja tietopalvelun asiantuntijoita ja käytännön osaajia. Opiskelijat valmistuvat tradenomeiksi. Lisäksi voi suorittaa liiketalouden ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon. Yksikössä on kolme suomenkielistä ja kaksi englanninkielistä amk-tutkintoon johtavaa koulutusohjelmaa sekä yksi ylempään amk-tutkintoon johtava koulutusohjelma. Koulutusohjelmia ovat: Business and Information Technology, International Business, Kirjasto- ja tietopalvelut, Liiketalous, Tietojenkäsittely sekä Yrittäjyys ja Liiketoimintaosaaminen (ylempi amk). (Oulun seudun ammattikorkeakoulu. Hakupäivä 11.11.2012)

Liiketalouden yksikössä on myös mahdollista opiskella avoimen ammattikorkeakoulun opintoja, ammatillisia erikoistumisopintoja sekä täydennyskoulutusta. Yksikössä on kansainvälinen opiskeluympäristö ja vaihtoopiskelumahdollisuudet. (Oulun seudun ammattikorkeakoulu. Hakupäivä 11.11.2012)

2 ITSETUNTEMUS

Ihminen voi hyvin, jos hänellä on realistinen kuva itsestään. Silloin on helppo olla muiden ihmisten kanssa ja myös muiden on helppo olla itsensä tuntevan ihmisen seurassa. Riittävä itsetuntemus onkin hyvien ihmissuhteiden perusta. Itsetuntemus on edellytys sekä itsensä, että muiden kunnioittamiselle. Itsetuntemustaan voi myös parantaa. Se vaatii avoimuutta ja rohkeutta, mutta siitä saa varmuutta toimia luontevasti ihmisten kanssa. (Sihvola 2010.)

Seuraavissa alaluvuissa on kuvattu itsetuntemuksen merkitystä ja sen vaikutusta itseemme. Luvussa 2.1 käydään läpi itsetuntemuksen määritelmää, luvussa 2.2 selvitetään kuinka itsetuntemusta voidaan kehittää ja viimeisessä luvussa 2.3 on käsitelty itsetuntemuksen merkitystä johtamistyössä.

2.1 Mitä on itsetuntemus?

Itsetuntemus on tietoisuutta omasta itsestään suhteessa muihin. Itsetuntemuksen voisi sanoa olevan kuin mielen kartta, joka säätelee tietoista toimintaa. Mitä paremmin tuntee itsensä, sitä määrätietoisemmin voi pyrkiä asettamiinsa tavoitteisiin. Kartasta on kuitenkin mahdotonta saada täysin kattavaa, mutta sitä voi jäsentää ja sisällyttää enemmän sellaista tietoa, joka auttaa toimimaan itseä ja muita ymmärtäen. Jokaisen itsetuntemus rakentuu useassa eri vaiheessa. Aluksi hahmotamme tästä tapahtumasta sisäisen eli yksilöllisen kuvan. Yksilöllinen kuva heijastaa eri puolia itsestämme, kuten tunteita, pyrkimyksiä, mielikuvia ja ajatuksia sekä niiden välisiä suhteita. Toisessa vaiheessa voidaan eritellä kuvaa mielen tapahtumista. Tällä tavoin piirtyy esiin kokonaisprosessi, joka vaikuttaa omaan käyttäytymiseen sekä ohjaa sitä millä tavoin toimimme. (Toskala 2000, 1.)

Kun on saatu jäsennetyksi itsetuntemuksen kokonaisprosessi, voidaan sitä pyrkiä myös muuttamaan. Ensin on kuitenkin ymmärrettävä sisäiset tapahtumasarjat sekä niihin liittyvän toiminnan välinen yhteys. Kaiken tämän pohjalta voidaan opetella käyttämään omaa ajattelua välineenä, jonka avulla

pystyy säätämään omia tunteita sekä ohjaamaan toimintaa. Tämän muutoksen perustaksi on kuitenkin rakennettava uusi, vaihtoehtoinen suhde omaan itseemme, kuin myös muihin ihmisiin. (Toskala 2000, 1.)

Kaski ja Kiander kirjoittavat kirjassaan, että itsetuntemus on minätietoisuutta. Se on taitoa tunnistaa, mitä ihmisessä itsessään tapahtuu ja millä tavalla hän toimii. Se on myös tietoisuutta omasta persoonasta ja persoonallisista toimintatavoista jokapäiväisissä tilanteissa. Kun esimies tuntee itsensä riittävän hyvin, voi hän halutessaan muuttaa sekä kehittää omia johtamiskäytänteitään. Vaikka esimies ei tunnistaisikaan omia toimintatapojaan, jotka tuottavat epäselvyyttä ja hämmennystä työyhteisöön, voi hän silti palautetta kuultuaan olla pahoillaan omasta käyttäytymisestään. Tällä tavoin esimies osoittaa avoimuutta johtamistyön kokemuksille ja pitää yhteyttä yllä niin omaan kehittymiseen kuin työntekijöidenkin suuntaan. Hyvään itsetuntemukseen kuuluu myös sen tosiasian tunnustaminen, ettei aina ole tietoinen itsestään ja ettei aina tunnista omia toimintatapojaan palautteestakaan. (Kaski & Kiander 2007, 22.)

Hyvä itsetuntemus perustuu riittävästi ratkaistuihin, inhimillisyyteen liittyviin peruskysymyksiin. Näitä peruskysymyksiä ovat omaan erillisyyteen ja yksilöllisyyteen sekä läheisyyteen ja tarvitsevuuteen liittyvät perusteemat ja vaativuuden perusteemat. Voidakseen kokea itsensä omaksi ainutlaatuiseksi yksilöksi, ihmisen tulee osata nähdä itsensä erillisenä muista. Erillisyys ja yksilöityminen alkavat jo varhain lapsuudessa. Persoonallisuuden kehittyminen on tämän yksilöitymiskehityksen jatkuvaa työstämistä ja se jatkuu jollain tasolla koko elämän ajan. Aikuisiässä se näkyy siten, että ihmisen minuus säilyy eheänä ja jatkuvana eri tilanteissa. Hän ei muutu ihmisenä erilaiseksi eri kohtaamisissa. (Kaski & Kiander 2007, 27.)

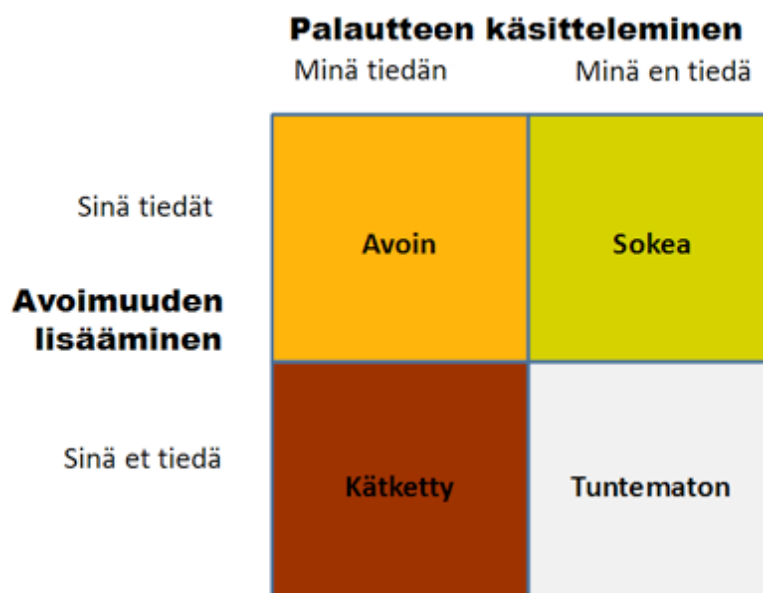
Hyvään itsetuntemukseen kuuluu taito tunnistaa omia merkityksenantoprosessejaan sekä tiedostaa niiden erilaisuus suhteessa muihin. Muita osaluoteita ovat taito tunnistaa, hyväksyä ja käsitellä omia tunteitaan sekä hyödyntää niiden tuottamaa tietoa omassa toiminnassa, taito tunnistaa suojautumistaan vaativissa vuorovaikutustilanteissa, taito säilyttää riittävä erillisyys

ja toisaalta riittävä läheisyys, taito kuunnella ja tutkia omaa sisäistä maailmaa ja jäsentää sitä sekä tielannetietoisuuden taito. (Kaski & Kiander 2007, 24.)

2.2 Itsetuntemuksen kehittäminen

Esimiehen on hyvä kehittää omaa itsetuntemustaan. Hyvän itsetuntemuksen myötä esimiehet saavat keinoja vaikuttaa vuorovaikutussuhteisiin sekä myös omaan johtamistoimintaan. Kun esimies tuntee itsensä hyvin sekä omaa hyvän ihmistuntemuksen ovat ne hänelle tärkeitä työvälineitä työyhteisön vuorovaikutuksen kehittämisessä. Itsetuntemusta ja ihmistuntemusta voidaan kehittää esimerkiksi johtajuusvalmennuksien, työnohjauksen tai omien interventiokeinojen havainnoinnin avulla. (Kaski & Kiander 2005, 106.)

Itsetuntemuksen kehittymistä on kuvattu ns. Joharin ikkuna -mallin avulla (Kuvio 1). Joharin ikkuna on vuorovaikutusmalli, jonka avulla voidaan kehittää itsetuntemusta ja ihmissuhteita. Nämä ikkunat kuvaavat neljää aluetta, joissa yhdistyy eri tavoilla tuttuuden määrä itselle ja muille: mitä minä tai me tiedämme omasta toiminnastamme ja käyttäytymisestämme ja miten muut niitä havaitsevat ja tunnistavat. (Järvinen 2005, 98-100.)



Kuvio1. Joharin ikkuna (Human interest Oy. 2010. Hakupäivä 14.9.2012)

Kuviossa vasemmalla ylhäällä on tunnetun minän alue. Tämä alue on itsemme ja muiden tiedossa ja siitä voidaan puhua ja siihen liittyviä asioita voidaan vapaasti käsitellä. Oikealla ylhäällä on toisten näkemän minän alue. Tämä sisältää toisten meistä omaamaa tietoa, sellaista josta emme itse ole tietoisia. Tällaista tietoa voi olla esimerkiksi toisten havainnot käyttäytymisestämme ja teoistamme. Näitä alueita voidaan laajentaa vastaanottamalla palautetta ja kuuntelemalla toisten havaintoja toiminnastamme. (Järvinen 2005, 98-100.)

Vasemmalla alhaalla on salatun minän alue. Se sisältää ajatuksia, tunteita, aikomuksia ja pyrkimyksiä, ehkä tekojakin, joista toisilla ei ole havaintoja. Tästä alueesta muut voivat saada tietoa vain, jos yksilö itse kertoo toisille. Tätä aluetta pidetään yksityisalueena. Avoimuutta lisäämällä salattua aluetta voidaan pienentää. Neljäs osa-alue on tuntematon minä. Tästä alueesta itsellä eikä myöskään toisilla ole havaintoja. Se muodostuu pääosin kyvyistä ja mahdollisuuksista, joita emme vielä ole ottaneet käyttöömme. Jotta yhteistyö olisi mahdollisimman toimivaa, olisi toivottavaa, että yhteisön jäsenten avoimen ja vapaan toiminnan alue olisi mahdollisimman laaja. (Järvinen 2005, 98-100.)

Tärkeintä itsetuntemuksen kehittämisessä on ymmärtää, että on itselleen tärkeä ihminen, jota haluaa ymmärtää paremmin sekä arvostaa itseään niin paljon, että on kiinnostunut tutustumaan itseensä paremmin ja tutkimaan omaa toimintaansa. Itsetuntemuksen kehittämiseksi voi noudattaa esimerkiksi seuraavia ohjeita:

- varaa aikaa itsellesi.
- lue jotakin joka vaatii ponnistuksia, ajattelemista ja kehittymistä.
- älä yritä ratkaista kaikkia elämänongelmia yhdellä kerralla.
- älä yritä parantaa tai muuttaa ketään muuta kuin itseäsi.
- harrasta edes yhtä sellaista harrastusta, johon ei liity kilpailua.
- opettele jotain uutta ja hyödyllistä.
- tee loppuvuoden aikana kolme sellaista asiaa, joita olet aina halunnut tehdä, mutta et ole uskaltanut tai kehdannut.

- ole avoin muutoksille, opettele näkemään tilanteissa aina vähintään yksi positiivinen asia jokainen ihminen on vilpittömästi kiinnostunut itsestään ja omasta hyvinvoinnistaan.
- salli itsellesi epävarmuus ja erehtyväisyys, opi elämään niiden kanssa ja anna itsellesi anteeksi. (Lappeenranta University of Technology luento, hakupäivä 7.9.2012).

Sydänmaanlakan mukaan itsetuntemus kehittyy refleктоimalla. Johtamisen ydinasioina hänen mukaansa ovat kehittyminen ja kasvu eli uudistuminen. Uudistuminen edellyttää kuitenkin hyvää itseluottamusta. On myös uskallettava mennä oman mukavuusalueen ulkopuolelle, jota kutsutaan venymisalueeksi. Täytyy myös uskaltaa ottaa riskejä ja tunnustaa omat keskeneräisyydet sekä täytyy uskaltautua omalle paniikkialueelle, tällöin voi sanoa olevansa venynyt omien kykyjensä ääri rajoille. Sydänmaanlakka mainitsee myös reflektionin olevan erittäin tärkeä taito johtajille. Itsetutkiskeluun tarvitaan oman ajattelutavan muuttamista tietoisuuden tasolla. Oma persoonallisuus ja persoona ovat myös itsensä johtajalle tärkeitä johtamisprosessin työkaluja. (Sydänmaanlakka 2006, 33.)

2.3 Itsetuntemuksen merkitys johtamistyössä

Itsetuntemuksen on pitkään tiedetty olevan yksi hyvän johtajan tunnusmerkeistä. Mutta vaikka kuinka hyvin esimies tuntee itsensä ei se välttämättä tarkoita sitä, että työskentely tällaisen henkilön kanssa on mukavaa. Johtajan teot ja tavat vaikuttavat myös muihin ihmisiin. (Wilson 2012. Hakupäivä 10.9.2012)

Johtamistaitojen oppiminen ja oppiminen yleensä on myös kokonaisvaltainen prosessi, eikä tunteita voi erotella siitä. Jotta henkilökohtaista oppimista tapahtuisi, johtajan tulee oppia käyttämään hyväkseen työntekijöiden tunteita, uskomuksia ja odotuksia, koska esimies ei voi suoraan niitä hallita. Jos esimies ymmärtää tunteita, hänen on mahdollista tulla paremmin toimeen alaisen tunteiden kanssa. Esimies myös vaikuttaa omilla reaktioillaan ja yleisellä suhtautumisella alaisiin. Tästä syystä myös esimiehen itsetuntemuksen ja

tunnetaitojen kehittäminen on tärkeää, sillä vain oman itsetuntemuksen kautta voi ymmärtää toisen tunne-elämää. (Isokorpi & Viitanen 2001, 53–54.)

Paasivaaran mukaan toimiakseen menestyksellisesti johtajana itsetuntemus on sille hyvä perusta. Itsetuntemuksen taustalla on henkilön persoonallinen kasvu ja se heijastuu myönteisenä minäkäsityksenä, itsensä ja toisten arvostuksena kuin myös terveenä itsetuntona. Johtajan omien voimavarojen, heikkouksien, vahvuuksien, arvojen, motiivien ja tarpeiden ymmärtämisellä tarkoitetaan itsetuntemuksen ja itsensä kehittämisen valmiutta. Hyvä itsetuntemus on myös kykyä säädellä omaa toimintaansa sekä kykyä tunnistaa omat kasvuhaasteensa. Johtajan asemassa omakohtaisen työn suunnittelu, siihen liittyvän päätöksenteon ja päätöksiin sitoutumisen perusedellytyksenä on se, että on riittävä itsetuntemus. Pelkästään hyvä itsetuntemus ei kuitenkaan riitä hyvään johtamiseen. (Paasivaara 2010, 16.)

Itsetuntemus lisää joustavuutta sekä mahdollisuuksia rakentavaan vuorovaikutukseen työkollegoiden kuin myös perheenjäsenten kanssa. Oman itsetuntemuksen kehittäminen on tietoisuustaitojen lisäämistä ja kehittämistä. Usein johtajan asemassa olevan on vaikea tietää, miten tulisi käyttäytyä ja toimia. Vaikka esimies tietäisikin kuinka hänen tulisi toimia, voi kuitenkin käydä niin, että hän ei osaa kaikesta huolimatta toimia niin kuin pitäisi. Aina ei ole helppoa saada itseään toimimaan oman tahtonsa mukaan ja ketään toista henkilöä ei saa toimimaan aina niin kuin itse haluaisi. (Kaski & Kiander 2007, 43.)

3 VUOROVAIKUTUS

Seuraavissa alaluvuissa on kuvattu mitä vuorovaikutus käsitteenä tarkoittaa ja millaisia vuorovaikutustaitoja esimieheltä edellytetään. Luvussa 3.1. käydään läpi vuorovaikutuksen määritelmää sekä sitä millainen prosessi on vuorovaikutustilanne, luvussa 3.2 selvitetään millaisia vuorovaikutusosaamisen taitoja esimiesasemassa olevalta edellytetään.

3.1 Mitä on vuorovaikutus?

”Vuorovaikutus viittaa kahteen asiaan: vuoroittaisuuteen ja vaikuttamiseen. Perusajatus on, että viestintätilanteessa olevat ihmiset vaikuttavat aina toisiinsa ja että tämä tapahtuu joka suuntaan, kaikkien tilanteessa läsnä olevien kesken” (Puro 2002, 103).

Vuorovaikutus on monimutkainen prosessi, jonka kuvaaminen voi olla haastavaa. Moni tekijä vaikuttaa siihen miten sanomme asiamme toiselle ja millä tavoin toinen sen ymmärtää. Teemme tulkintoja henkilön aiemmin sanotuisista asioista ja eleistä, kuten katseesta, kasvojen ilmeestä tai vartalon liikkeistä. Tämän lisäksi vuorovaikutukseen vaikuttaa myös tilanne, henkilöiden välinen suhde sekä puhekulttuuri. (Kielijelppi. Hakupäivä 11.9.2012)

Vuorovaikutuksena voidaan pitää myös suurelle yleisölle pidetty puhe, työpaikan tiedotteita sekä tekstiviestejä. Esiintymiseen vaikuttaa yleisö, kuten esimerkiksi se, millä tavoin puhuja näkee yleisön reagoivan, esimerkiksi nukahtelevatko vai hymyilevätkö he. Useimmin työpaikoilla lähetetään myös tiedotteita. Tiedotteita laadittaessa on otettava huomioon vastaanottaja, työpaikan viestintätavat sekä tottumukset. (Kielijelppi. Hakupäivä 11.9.2012)

Vuorovaikutus on jatkuvassa muutoksessa oleva tapahtumaketju, mikä tarkoittaa, että tapahtumaketjulla ei välttämättä ole selkeää alkua ja loppua. Vuorovaikutus perustuu merkkeihin, joiden on yhteisesti sovittu tarkoittavan tiettyjä asioita. Se on yhteisten tavoitteiden saavuttamista, silloin puhuja ja

kuuntelija vaikuttavat toisiinsa. He tuottavat ja tulkitsevat toistensa merkkejä samanaikaisesti. Vuorovaikutus on myös aina konteksti- ja lähes aina kulttuurisidonnaista. Vuorovaikutus perustuu vähintään jommankumman osapuolensa tarkoitukselliseen haluun välittää jokin viesti. (Kielijelppi. Hakupäivä 11.9.2012)

Tehokas vuorovaikutusprosessi koostuu suorituksen johtamisesta, tehokkaasta kommunikoinnista ja älykkäästä johtamiskäyttäytymisestä. Suorituksen johtaminen koostuu tavoitteiden asettamisesta, ohjaamisesta ja valmentamisesta sekä palautteen antamisesta ja kehittamisestä. Suorituksen johtaminen on rationaalisen älykkyyden käyttöä johtamisessa. Tunneälykkyyttä tarvitaan tehokkaassa kommunikoinnissa, joka on puhumista ja kuuntelua. Aktiivinen kuuntelu on yksi tärkeimmistä kommunikointitaidoista. Hyvä kommunikointi tarkoittaa myös eri ilmeiden, eleiden ja tunteiden rekisteröintiä. (Sydänmaanlakka 2004, 124-125.)

3.2 Vuorovaikutusosaaminen

Vuorovaikutusosaaminen on yksi esimiehen tärkeimmistä osaamisista. Esimiehen tulee olla jämäkkä, mutta myös samalla empaattinen. Kommunikointiin on oltava tehokasta ja eteenpäin vievää. Vaikuttaminen ja avoimuus ovat myös olennaisia. Sydänmaanlakka on määritellyt vuorovaikutusosaamiset seuraavasti:

- **Jämäkkyys**

Taitoa kommunikoida positiivisesti stressaavissa tilanteissa. Kykyä ilmaista suoraan ja rehellisesti ajatuksensa sekä tunteensa toiselle ottaen huomioon myös mitä hän ajattelee ja tuntee.

Empaattisuus

Taitoa kuunnella, ymmärtää sekä hyväksyä toisen henkilön ajatukset, tunteet ja käyttäytyminen. Tämä tarkoittaa kykyä asettua toisen asemaan ja nähdä asiat myös hänen näkökulmasta.

- **Kommunikointi**

Taitoa hallita tehokkaasti henkilökohtainen viestintä. Kommunikoida selkeästi, täsmällisesti, johdonmukaisesti ja usealla kanavalla.

- **Vaikuttaminen**

Taitoa olla vuorovaikutuksessa toisiin positiivisesti kuin myös tuloksellisesti. Tarkoittaa sitä, kuinka itseensä luottavasti ja jämäkästi ollaan vaikuttamissuhteessa toiseen henkilöön. Vaikuttaminen tapahtuu järjestyksellään, tunne- ja henkiselällä tasolla.

- **Avoimuus**

Taitoa olla oma itsensä ja uudistua hyväksymällä palautetta sekä uusia ideoita muilta. Avoin henkilö ei esitä mitään rooleja vaan on aito oma itsensä ja pystyy käyttämään omaa energiaansa parhaalla mahdollisella tavalla.

- **Verkoston rakentaminen**

Taitoa taukoamatta rakentaa ja ylläpitää ystävällisiä kontakteja sekä verkostoja ihmisten kanssa, jotka ovat tai voivat olla joskus tulevaisuudessa hyödyllisiä työtavoitteiden saavuttamisessa. (Sydänmaanlakka 2004, 153-155.)

Hackmanin ja Johnsonin mukaan esimiehen olisi hyvä omistaa taito tunnistaa ja arvioida erilaisia tunnetiloja. Erilaisten tunnetilojen ymmärtäminen ja tunnistaminen auttaa esimiehiä ymmärtämään alaisiaan ja reagoimaan työntekijöiden lähettämiin viesteihin toivotulla tavalla. Työntekijä, joka on liiallisesta työstä väsynyt, ärsyyntynyt ja ylikuormittunut, ei välttämättä ilahdu esimiehensä kannustuksesta tehdä töitä vieläkin ahkerammin. Toisaalta, jos esimies ilmaisee ymmärryksensä kiirettä ja turhautumista kohtaan, voi olla että työntekijä tuntee saaneensa ymmärrystä ja tukea osakseen, mikä voi osaltaan auttaa työn loppuun suorittamisessa. (Hackman & Johnson 2004, 25–27.)

4 ESIMIESTYÖ

Tämän päivän työelämä asettaa kovia paineita esimiehille. Nykyään alaiset vaativat esimiehiltään enemmän kuin aikaisemmin sekä monet hierarkkiset rakenteet ovat murtuneet, jotka ovat suojanneet aikaisemmin esimiehiä. Esimies on jatkuvan silmälläpidon alla ja heidän tekemisensä saavat erityisen merkityksen. (Salminen 2011, 222.)

Vaatimukset kasvavat ja tehtävät monipuolistuvat tämän päivän työelämässä, joka on myös suuri haaste esimiesten johtamisvalmiuksille. Hyviä esimiestaitoja tarvitaan esimerkiksi tehtävien organisoinnissa, kehityskeskustelujen käymisessä, työsuoritusten arvioinnissa ja riittävän varhaisessa ongelmatilanteisiin puuttumisessa. Nykyään esimies ei voi enää, eikä hänen myöskään ole tarpeenkaan, hallita kaikkia työyhteisössä hoidettavia tehtäviä. Esimiestyössä ei valvota enää ainoastaan yksittäisiä työsuorituksia vaan keskitytään myös toiminnan sujuvuuden varmistamiseen, niin että toiminnalle asetetut tavoitteet toteutuvat. (Kaistila. Hakupäivä 12.10.2012)

Esimiestyössä tarvitaan kykyä sietää konflikteja ja ristiriitoja, sekä esimiehen on usein toimittava oman mukavuusalueen ulkopuolella, vaikka mieluiten tekisi itselleen tuttuja ja turvallisia asioita. Esimies ei voi myöskään jättää asioita tekemättä sen vuoksi, että jokin pelottaa tai ahdistaa. Esimiesasemassa juuri aloittaneelle esimiehelle ristiriitojen kohtaaminen voi tuntua vaikealta, mutta ajan sekä kokemuksen myötä tällaisetkin asiat helpottuvat. Vähitellen oppii ymmärtämään, että esimestehtävät täytyy hoitaa miettimättä koko ajan, mitä kukin alainen ajattelee minusta. Esimiestyön hyviä puolia on, että harjoittelumahdollisuuksia on runsaasti sekä kokemuksen myötä oppii yhtä ja toista. Harjoittelun kautta myös nämä vaikeat asiat alkavat tuntua helpoilta. (Salminen 2011, 222-223.)

Seuraavissa alaluvuissa on kuvattu esimiesaseman haasteita, nuoren ja vasta esimiesasemassa aloittaneen esimiehen haasteita sekä sitä, millä tavoin itsetuntemusta voidaan käyttää työkaluna johtamistyössä. Luvussa 4.1 käy-

dään läpi esimiehen näkökulmasta työtehtävän tuomia haasteita, luvussa 4.2 tarkastellaan esimiesasemaa uuden ja nuoren esimiehen näkökulmasta sekä luvussa 4.3 tutkitaan millä tavoin itsetuntemusta voidaan käyttää työkaluna esimiestyössä.

4.1 Esimiesaseman haasteet

Esimiestyö on ammatti, jossa joudutaan reagoimaan erilaisiin tunnetiloihin ympäröivät tekijät huomioiden. Näihin odotuksiin on usein mahdoton vastata. Esimieheen kohdistuu ristiriitaisia toiveita, vaatimuksia ja odotuksia, jotka usein ovat jo itsessään hyvin tunnelautuneita. Johtajan voidaan nähdä aiheuttavan kaikki ristiriidat tai pystyvän muuttamaan yksin kaiken. Paineet tulevat niin johdon, alaisten kuin kollegoidenkin taholta. Pahin paineidenasettaja on yleensä kuitenkin johtaja itse. Jos itsetuntemus on puutteellinen, voivat paineet muodostaa ylitsepääsemättömän suuriksi. Etenkin uusi johtaja haluaa usein osoittaa olevansa roolinsa veroinen. Johtajaksi kuitenkin kasvetaan kokemusten myötä, joten kukaan ei voi olla valmis johtaja heti alussa. (Paasivaara 2010, 101.)

Kaskin ja Kianderin mukaan, esimiehen tehtävänä on johtaa organisaatiossa työolojen järjestelyjä ja pelisääntöjä. Eli sitä, kuinka kunkin tulee toimia ja hoitaa tehtävänsä työyhteisössä. Esimiehen tehtäviin kuuluu myös työroolien selkeytys ja työnjako, jotta jokainen tietää oman työtehtävänsä ja vastuualueensa mahdollisimman hyvin, että pystyy suorittamaan tehtäviään ilman epä-tietoisuutta siitä kuinka ja missä tulisi toimia. (Kaski & Kiander 2005, 25-27.)

Saarisen ja Aalto-Setälän mukaan juuri asemansa vuoksi esimiehet ovat riskiryhmässä tulla väärin ymmärretyiksi, koska usein juuri heidät syyllistetään työyhteisön ja johdettavien ongelmista. Valtaosa esimiehistä kokeekin vaikutusvallan vähäisyyttä ja voimattomuutta ihmissuhdeongelmien selvittelyssä. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 134–135.)

Esimies joutuu asemansa vuoksi usein tilanteisiin, joissa hän toimii kaiken negatiivisen kritiikin ja palautteen vastaanottajana ja on vihaisten tunteiden

kohteena. Ihmiset purkavat tunteitaan ja turhautumiaan joskus jopa asiattomasti. Kaikesta huolimatta esimiehen kuitenkin kuuluu jaksaa ottaa vastaan kaikki nämä tunteet kerta toisensa jälkeen. Esimiehelle on tällöin tärkeää osata suhtautua tilanteessa oikein ja pystyä hallitsemaan omia puolustusreaktioita. Tällä ei tarkoiteta sitä, että esimiehen tulisi hyväksyä toisen epäasiallinen käytös vaan tilanteessa on osattava suhtautua rauhallisesti asiaa kohtaan. Tällaisessa tilanteessa esimiehen tulisi olla ratkaisukeskeinen ja tukeva sen sijaan että antaisi tunteilleen vallan. Esimiehen työ on haasteellinen ja vaatii todella paljon. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 134–135.)

Musselwhite kirjoittaa artikkelissaan, että kun esimies esittää tietävänsä kaikesta kaiken ja ei koskaan myönnä virheitään, niin silloin tällaisella käytöksellä voi olla negatiivisia vaikutuksia esimiehelle itselleen kuin myös koko organisaatiolle. Toisaalta, kun esimies on tarpeeksi itsetietoinen pystyy hän avoimesti tunnustamaan virheensä sekä myöntämään, että on paljon opittavaa ja kykenee myös kääntämään erehdykset oppimismahdollisuuksiksi. (Musselwhite 2007. Hakupäivä 10.9.2012)

4.2 Nuori ja uusi esimies

Esimieheksi nimittäminen tulee usein yllätyksenä, vaikka jotain aavistuksia on voinut olla myös etukäteenkin. Yleensä ei ole mahdollisuutta harkita tarjottua tehtävää kovinkaan pitkään, mutta esimiehen tehtäviin ryhdyttyä on kuitenkin perusteellinen pohdinta tarpeen, sillä rooli työpaikalla muuttuu melkoisesti uuden aseman myötä. Uusien haasteiden ja työtehtävien vuoksi esimiesuran alussa pohtimiseen ei välttämättä riitä aikaa ensimmäisten viikkojen aikana. Uuden tehtävän hahmottaminen vie myös oman aikansa, mutta jossain vaiheessa olisi kuitenkin hyvä käyttää aikaa uuden asemansa pohtimiseen. (Salminen 2011, 19.)

Esimies uran alkuajat ovat tärkeitä. Tällöin tulisi esimiehen ottaa asemansa, vakiinnuttaa johtajuutensa, määriteltävä oma työalueensa, alaisensa sekä oma strategia. Ratkaisevien päätöksien tekemistä ei voi siirtää kovin pitkään, sillä monien katseet ja odotukset kohdistuvat uuteen esimieheen.

Elämme niin kutsutussa huomiotaloudessa, jossa kohteet vaihtuvat hyvinkin nopeasti, tämän vuoksi esimiehen olisi hyvä olla hereillä heti alusta asti. Esimies, joka on hyvin selvillä omista tavoitteistaan, voi tällöin käyttää uransa alussa saamaansa huomiota tavoitteidensa kehittämiseen. (Salminen 2011, 19-20.)

Esimiesroolin löytäminen ei ole aina helppoa. Vaikka yritys, organisaatio tai työ olisikin entuudestaan tuttua, katsoo esimies näitä asioita aivan uudesta näkökulmasta. Esimiesroolin hahmottamista voi vaikeuttaa joskus myös se, ettei yrityksissä ole määritelty esimiestyön sisältöä kovinkaan tarkasti. Perheyhtymisessäkin on joskus parantamisen varaa, kun välttämättä edes oma esimieskään ei osaa tarkkaan kertoa mitä odotuksia hänellä on. Esimieheen kohdistuu monenlaisia odotuksia eri tahoilta, mikä tekee esimiehen tehtävästä haastavaa. Haastavuuden vastapainoksi esimiestyö on antoisaa ja kehittävää. (Salminen 2011, 20-21.)

Suurien ikäluokkien jäädessä eläkkeelle, astuu heidän tilalleen pari-, kolmekymmentä vuotta edellistä johtajaa nuorempi esimies. Kolmikymppisiä johtajia on jo nyt ylimmässä johdossa asti, mutta erityisen paljon heitä on lattiatason esimiehinä. Nuoret johtajat tekevät pitkää työpäivää ja merkittäviä päätöksiä. (Pulkkinen 2008. Hakupäivä 12.9.2012)

Turun kauppakorkeakoulun professori Satu Lähteenmäen tutkimuksen mukaan alle 40-vuotiaan nimittäminen esimiestehtäviin on huono asia esimiehelle sekä hänen alaisilleen. Lähteenmäen mukaan nuoret johtajat murehtivat liikaa työasioista ja perhe-elämä on usein vaativassa vaiheessa. Myös kokemattomuus ja ihmissuhdetaidot ristiriitatilanteissa ovat heikommalla tasolla kuin vanhemmilla esimiehillä. Nuorilla, alle 40-vuotiailla asiantuntijaksi kehittyminen on Lähteenmäen mukaan vielä kesken. (Hakola 2011. Hakupäivä 12.9.2012)

”Uusi esimies voi uransa alussa törmätä moniin patoutuneisiin muutostarpeisiin. Uuteen esimieheen kohdistuu yleensä melkoisia odotuksia tilanteessa,

jossa vanha esimies ei ole hoitanut esimiestyötään kunnolla.” (Salminen 2011, 26.)

Monesti tulee sellaisia tilanteita, että vanhat työntekijät jotka ovat olleet yrityksessä töissä jopa monta kymmentä vuotta, saavat esimiehekseen paljon nuoremman henkilön, tai vastaavasti henkilön jolla ei ole samanlaista kokemusta kuin heillä. Tämä saattaa ja myös johtaa usein siihen, että esimiestä ei enää arvosteta ja kunnioiteta, jolloin myös työtehokkuus saattaa kärsiä. Samalla esimiehen rooli on myös vaikea, koska työntekijät eivät ota häntä tarpeeksi tosissaan eivätkä välttämättä edes kuuntele häntä. Ongelma ei ole ehkä kovin helposti ratkaistavissa. Jos uusi esimies on vahva persoona, se helpottaa työntekijöiden kunnioituksen ansaitsemista. Esimiehellä tulisi olla tarpeeksi itsevarmuutta toimia uskottavasti kaikissa tilanteissa. Myös ylempi johto voi vaikuttaa tilanteeseen keskustelemalla jokaisen työyhteisön jäsenen kanssa asiasta. (Horelli 2007. Hakupäivä 13.9.2012)

4.3 Itsetuntemus esimiehen työkaluna

Omien tunteiden tiedostaminen auttaa eläytymään toisten tunteisiin. Omien tunteiden käsittely eli empaattinen reflektio voi olla joskus hyödyllistä. Esimies voi todeta jonkin asian tuntuvan kaikista yhtä vaikealta, tällöin läsnäolijat voivat kokea tämän yhteisen ongelman yhdistävän heitä sekä vaativan yhteisiä ponnistuksia. (Toskala 2000, 116.)

”Itsetuntemuksen kautta esimies voi lisätä avoimuutta erilaisille työyhteisön monimuotoisille tapahtumille. Itsetuntemuksen kautta esimies voi ymmärtää paremmin omia ja toisten reaktioita ja kykenee tekemään viisaita valintoja.” (Kaski & Kiander 2007, 44.)

Sanoma Magazines Finlandin toimitusjohtaja Clarisse Berggårdhin mukaan yksi johtajan tärkeimmistä ominaisuuksista on kyky ottaa ja kantaa vastuuta, joka ei ole helppoa. Hän mainitsee myös että, esimiehen tehtävä sopii naiselle hyvin. Hyvä johtaja on kiinnostunut ihmisistä, vuorovaikutteinen, sovittelija sekä hyvän paineensietokyvyn omaava. Tällaiset ominaisuudet yhdistetään

hyvin usein naiseen. Toki johtajuudesta löytyy perinteisesti miehisiäkin piirteitä kuten riskinotto-kyky ja kyky tehdä päätöksiä. (Parikka 2011. Hakupäivä 9.9.2012)

Hyvin erilaiset ihmiset voivat olla hyviä johtajia. Tärkeintä on kuitenkin tuntee itsensä, koska johtamisen tärkein työkalu on oma persoona. Itsetuntemuksen rinnalla tarvitaan hyvää ihmistuntemusta. Erilaiset tilanteet vaativat erilaisia toimintatapoja, ja jotta voi tunnistaa oikeat toimintatavat on tunnettava ihmiset ja heidän motivaationsa. Oman persoonan vastapainona johtajalta vaaditaan myös erilaisten roolien hallintaa. Berggårdhin mielestä roolien hallitseminen mittaa johtamisen onnistumista. Hän mainitsee myös mittaamisen tukena tärkeänä työkaluna 360°-arvioinnin, koska ilman palautetta on vaarana sokeutua työlleen ja itselleen. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että alaisilla on mahdollisuus antaa palautetta myös anonyymisti. Berggårdh pitää myös oikeanlaista palautetta tärkeänä johtajan kehityksen kannalta. (Parikka 2011. Hakupäivä 9.9.2012)

Asetettujen tavoitteiden, kuten esimerkiksi taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen on Berggårdin mielestä vain lopputulos. Tärkeämpää on kuitenkin se, miten toivottuun tulokseen päästään ja tällöin 360°-arviointit ovat tärkeä työkalu. Niillä mitataan sekä alaisten, että itsensä johtamistaitoja. Berggårdh mainitsee myös, että johtaminen on ihmisten motivoimista. Hän uskoo, että ihmisten motivoiminen ja tukeminen nousee tulevaisuudessa yhä tärkeämmään rooliin. (Parikka 2011. Hakupäivä 9.9.2012)

Paasivaaran mukaan itsetuntemus on parhaimmillaan esimiehen itsensä, työyhteisön sekä siellä toimivien työntekijöiden etu. Mutta pahimmillaan se voi olla yksi lisävaatimus muiden haasteiden joukossa. Ellei esimies tiedosta olevansa paras itsensä kehittämisen asiantuntija, saattavat tällaiset itsejohtajuuden haasteet myös näännyttää esimiehen. Olennaista itsejohtajuudessa on kuitenkin se, että johtaja tunnistaa omat rajansa sekä uskaltaa kokeilla niitä. Kaikesta huolimatta kysymys on siitä, että esimies löytää paikkansa työelämässä sekä sopivan tasapainon työ- ja yksityiselämän välille. (Paasivaara 2010, 64.)

5 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TOTEUTUS

Tutkimuksessa selvitettiin nuorten esimiesten itsetuntemusta sekä sitä millainen merkitys itsetuntemuksella on vuorovaikutustilanteissa. Tutkimus tehtiin kvalitatiivista eli laadullista menetelmää hyödyntäen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tutkimusta tehdessä on otettava kuitenkin huomioon, että todellisuutta ei voi paloitella osiin ihan mielivaltaisesti. Tapahtumat muovaavat toinen toistaan ja tällöin onkin mahdollista löytää monensuuntaisia suhteita. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan tutkimuksen kohteena olevaa mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161.)

Hirsjärvi, Remes & Sajavaaran mukaan laadullisen tutkimuksen tyypillisimpiä piirteitä on se, että tutkimus pohjautuu kokonaisvaltaiseen tiedon hankintaan sekä tutkimuksen aineisto kootaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Laadullisessa tutkimuksessa kohdejoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti ja koskaan ei käytetä satunnaisotoksen menetelmää. Tietoa voidaan kerätä laadullisessa tutkimuksessa lomakkeita tai erilaisia metodeja hyödyntäen, kuten esimerkiksi teemahaastattelua, ryhmähaastattelua, tai osallistuvaa havainnointia. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tutkimuskohteen ymmärtäminen. Johtopäätökset saadaan kun haastatteluista saadut materiaalit analysoidaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164.)

5.1 Tutkimusmenetelmä

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa aineistona voi olla esimerkiksi vain yksi tapaus tai yhden henkilön haastattelu, mutta toisaalta aineisto voi käsittää monta yksilöhaastattelua tai vain yhden ryhmähaastattelun. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole etsiä numeerista keskimääräistä yhteyksiä eikä tilastollisia säännönmukaisuuksia, joten aineiston koko voi laadullisissa tutkimuksissa olla hyvin vaihteleva. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara. 2009, 181.)

Laadullisen tutkimuksen suunnitelmia ja etenemistä on yksinkertaista muuttaa, koska tutkimuksen kohteita on vain muutama ja jokainen haastattelu on erilainen eikä näin ollen ole suoraan verrannollinen toisiin haastatteluihin. Tutkimuksen toteuttaminen on tällöin joustavaa ja luonnollista. Laadullisessa tutkimuksessa aineisto voidaan kerätä eri tavoin, kuten esimerkiksi haastatteluilla tai havainnoimalla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 204-212.)

Tutkimukseen voidaan kerätä tietoa erilaisilla haastatteluilla, kuten esimerkiksi sähköpostihaastatteluilla tai henkilökohtaisilla haastatteluilla. Haastattelu on joustava tiedonkeruumenetelmä ja sopii moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelutekniikat soveltuvat hyvin kvalitatiivisen tiedon keruuseen. Sähköpostihaastattelut soveltuvat asiantuntijoiden haastatteluihin. Sähköpostin avulla voidaan haastatella eri puolilla Suomea asuvia tai toisessa maassa olevia asiantuntijoita joustavasti. Sähköpostihaastattelu on myös vaivaton menetelmä sekä haastattelijalle että haastateltavalle. Haastattelu pohjaa on mahdollista räätälöidä haastateltavan mukaan ja kysymyksiin voidaan tehdä tarvittaessa muutoksia. (Tampereen teknillinen yliopisto. Hakupäivä 13.10.2012)

Lomakehaastattelu eli strukturoitu haastattelu tapahtuu lomaketta apuna käyttäen. Strukturoitu haastattelu on etukäteen jäsenelty haastattelu, jossa haastattelijalla on valmis lomake, jossa on valmiit kysymykset ja kaikille haastateltaville niiden esittämisjärjestys on sama. Haastattelu on helppo tehdä sen jälkeen, kun kysymykset on laadittu ja järjestetty. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 208.)

5.2 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimuksen toteutus alkoi keväällä 2012 ja loppui marraskuun alussa samana vuonna. Aluksi tutkimukselle määriteltiin lähtökohdat. Tarkoituksena oli selvittää nuorten esimiesten itsetuntemuksen tietoisuutta sekä sen vaikutuksia vuorovaikutustilanteissa. Kun lähtökohdat olivat selvillä, lähdin toteuttamaan tutkimusta. Tutkimusta varten laadittiin strukturoitua menetelmää käyttäen haastattelulomake (Liite 1). Haastateltaville lähetetyssä lomakkeessa

kysymysten muoto sekä niiden esittämisjärjestys oli etukäteen täysin määrätty, jossa kysymykset olivat myös kaikille haastateltaville samanlaiset.

Tutkimuksen analysoitava aineisto kerättiin sähköpostin välityksellä. Tutkimukseen valittiin viisi esimiesasemassa toimivaa noin 30-vuotiasta henkilöä, joille lähetettiin aluksi sähköposti, jossa esiteltiin opinnäytetyön aihe, tutkimuksen tarkoitus sekä tiedusteltiin kiinnostusta osallistua haastateltavaksi opinnäytetyöhön. Sähköpostissa painotettiin vastausten luottamuksellisuudesta sekä myös sitä, että haastateltava voi vastata täysin anonyymisti ja kehtään ei tulla tunnistamaan lopullisesta työstä.

Seuraavan sähköpostin yhteydessä lähetettiin haastattelulomake liitetiedostona. Viidestä haastatteluun valitusta henkilöstä kaikki vastasivat ensimmäiseen sähköpostiin ja olivat halukkaita osallistumaan haastatteluun sekä olemaan mukana opinnäytetyöprosessissa. Vastausaikaa haastateltaville annettiin yksi viikko, mutta tarvittaessa vastaajille luvattiin lisää aikaa, jos annettu aika ei riittäisi. Kolme haastattelulomaketta palautettiin tuon viikon sisällä ja yksi palautettiin noin viikkoa myöhemmin. Yksi haastatteluun lupautunut ei palauttanut lomaketta. Sähköpostin hyödyntäminen vastauksien palautuksessa oli luonnollinen valinta sen nopeuden vuoksi.

Kysymykset suunniteltiin kaikille samoiksi ja haastateltaville sähköpostitse lähetetyssä lomakkeessa kysymykset oli jaoteltu selkeästi teemoittain. Aluksi tiedusteltiin vastaajan tietoja; sukupuoli ja ikä sekä työkokemusta/aikaa esimiestehtävissä. Kaksi pääteemaa muodostuivat itsetuntemuksesta ja vuorovaikutuksesta. Pääteemojen alla oli kuusi kysymystä teemaan liittyen. Kyselylomakkeessa kysymyksiä oli yhteensä 17.

Tutkimuksen aineiston analysointimenetelmäksi valittiin teemoittelu. Kyseisen analysointimenetelmän valinta oli helppoa, koska jo haastattelulomakkeessa kysymykset oli jaettu tiettyjen teemojen alle. Haastattelulomakkeiden palaututtua oli helppoa liittää kaikki vastaukset tekstinkäsittelyohjelmaa apuna käyttäen yhden teemaryhmän alle. Tällä tavoin vastaustuloksien tarkastelu oli yksinkertaisempaa, kun kaikki vastaukset olivat samassa tiedostossa.

Teemojen mukaan järjestellyssä aineistossa kunkin teeman alle voidaan ja onkin hyvä lisätä otteita haastattelusta kyseisen teeman aiheeseen liittyvästä asiasta. Tällainen järjestely voidaan tehdä, joko käsin esimerkiksi teemakortistoon tai helpoin tapa nykyään kuitenkin on tehdä järjestely tekstinkäsittelyn avulla. Käytettäessä tekstinkäsittelyä voidaan teemojen alle koota myös sellaisiakin kohtia, jotka kuuluvat johonkin tai joihinkin muihin teemoihin. Haastatteluaineistosta lainattujen kohtien tarkoituksena on havainnollistaa sekä tarjota lukijalle todiste siitä, että tutkijalla todellakin on ollut jokin aineisto, johon hän analyysinsä pohjaa. Sitaattien eli lainausten käyttämisessä tulisi kuitenkin olla kriittinen ja miettiä, onko kyseinen sitaatti varmasti tarpeellinen juuri suunnittelussa kohdassa. Tarkoitus ei ole kuitenkaan vain tehdä kokonaisuutta erilaisista ja peräkkäisistä sitaateista ilman, että on tutkijan kommentointia ja tulkintoja tai kytkentöjä teoriaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006. Hakupäivä 12.10.2012).

6 TUTKIMUSTULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimukseen osallistui neljä noin 30-vuotiasta esimiesasemassa toimivaa henkilöä. Kaksi tutkimukseen osallistuneista on toiminut esimiestehtävissä useamman vuoden ja kaksi ovat olleet johtavassa asemassa kaksi vuotta tai vähemmän. Tutkimukseen osallistuneista esimiehistä kolme toimii pienissä alle kymmenen hengen yrityksissä yrittäjinä ja yksi isommassa organisaatioissa esimiestehtävissä.

Seuraavissa alaluvuissa käsitellään tutkimuksesta saadut tulokset ja johtopäätökset. Tulokset on jaettu kahteen eri alalukuun. Kunkin otsikon alla on esitetty teemoista saadut tulokset. Luvussa 6.1 käydään läpi yksitellen haastattelulomakkeessa itsetuntemus teemaan liittyvät kysymyksiä vastaukset, joita oli yhteensä kuusi. Luvussa 6.2 käydään läpi yksitellen haastattelulomakkeessa vuorovaikutus teemaan liittyvät kysymyksiä vastaukset, joita oli yhteensä kuusi. Luvussa 6.3 on johtopäätökset saaduista tuloksista.

6.1 Itsetuntemus

Mitä sinulle tulee mieleen sanasta itsetuntemus?

Tällä kysymyksellä halusin ottaa selville, onko itsetuntemus määritteenä tutkittaville henkilöille tuttu. Kaikki vastaajat olivat tietoisia siitä mitä sana itsetuntemus merkitsee. Vastaajat kertoivat, että itsetuntemus on tietoista käsitystä siitä kuinka itse toimii eri tilanteissa. He mainitsivat myös, että itsetuntemus on itsensä tuntemista.

"Itsetuntemus on tietoinen käsitys siitä miten itse toimin tietyissä tilanteissa ja mitkä tilanteet minulle ovat helppoja tai mitkä ovat vaikeita käsitellä."

"Itsetuntemus on itsensä tuntemista. Parhaimmillaan sitä, että tuntee ja hyväksyy itsensä, huonoimmillaan pelkoa, vihaa, katkeruutta ja "hukassa olemista" sellaisilla jotka eivät tunne itseään ja eivät tiedä mitä haluavat."

”Itsetuntemuksesta tulee mieleen se, että miten hyvin tuntee itsensä ja millä tavalla kokee itsensä suhteessa muihin. Itsetuntemus on myös sitä, että etukäteen tietää millä tavalla reagoi eri tilanteissa”

Mitä on hyvä itsetuntemus?

Tällä kysymyksellä halusin selventää vastaajien käsitystä hyvästä itsetun-
nosta. Vastaajat olivat sitä mieltä, että hyvän itsetuntemuksen omaava henki-
lö tiedostaa omat toimintatavat ja ymmärtää millä tavoin toimii erilaisissa ti-
lanteissa. Vastaajat mainitsivat myös hyvän itsetuntemuksen piirteeksi sen,
että ihminen tuntee itsensä fyysisesti ja henkisesti sekä tiedostaa omat heikkou-
det ja vahvuudet suhteessa muihin.

*”Hyvä itsetuntemus on sitä, että tietää omat heikkoudet ja vahvuudet suh-
teessa muihin. Kun osaa tiedostaa etukäteen millä tavalla missäkin tilantees-
sa reagoi ja toimii, niin pystyy olemaan tasapainossa itsensä kanssa ja pys-
tyy myös toimimaan paremmin esimerkiksi muitten ihmisten kanssa.”*

*”Hyvä itsetuntemus on kykyä ymmärtää omia reaktioita yllättävissäkin tilan-
teissa. Kun ymmärtää itse, miksi joku tilanne itselle hankala tai epäedullinen
niin tiedostamalla oman heikkouden voi kehittää toimintaansa paremmaksi.”*

Onko itsetuntemuksen tiedostaminen sinusta tärkeää? Miksi? Miksi ei?

Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että oman itsetuntemuksen tiedostaminen
on tärkeää. Hyvin itsensä tunteva ihminen osaa tiedostaa omat vahvuutensa,
myöntää heikkoutensa sekä on valmis kehittämään itseään ja itsetuntemus-
taan. Vastaajat mainitsevat myös, että henkilö jolla on huono itsetuntemus ja
hänellä on jollakin itsetuntemuksen osa-alueella ongelmia, saattavat ongel-
mat heijastua myös fyysiseen olemukseen.

”Itsetuntemuksen tiedostaminen on erittäin tärkeää.. Se, että tietää tuntevansa itsensä hyvin ja luottaa siihen ohjaa elämässä/työssä ja valinnoissa ihmistä oikeaan suuntaan. Jos taas tietää, että se puuttuu voi yrittää tutustua itseensä ja oppia sitä kautta lisää. Yleensä ihmiset, jotka eivät mieti edes asiaa ovat varustettuja huonolla itsetuntemuksella, ne jotka miettivät tunnistavat myös viat ja puutteet itsessään ja osaavat kehittää niitä.”

”Mielestäni se on tärkeää, koska silloin voin toimia toisten ihmisten kanssa helpommin. Kun tiedän millä tavalla missäkin tilanteessa reagoin, niin pystyn olemaan siten tasapainoisempi itseni kanssa ja voin olla myös oma itseni eikä tarvitse liikaa miettiä mitä toiset minusta ajattelevat.”

Mitä ajattelet itsetuntemuksen merkityksestä johtamistyössä?

Kaikki vastaajat pitivät itsetuntemuksen merkitystä johtamistyössä tärkeänä. He pitivät yhtenä johtajan tärkeimmistä ominaisuuksista hyvää itsetuntemusta. Vastaajat mainitsivat myös, että johtaja joka ei tunne itseään on sellaisen henkilön haasteellista ohjata toisia oikeaan suuntaan.

”Jos taas esimiehellä on huono itsetuntemus, voi olla, että hän sortuu pönkitämään itsetuntoaan väärillä asioilla eikä ehkä näe omia heikkouksiaan tai ehkä korostaa liikaakin omia vahvuuksiaan. Tästä voi olla seurauksena huono suhde työntekijöihin jolloin työntekijät eivät arvosta esimiestään joka johtaa työntekijöiden osalta huonontuneeseen työpanokseen. Ja voi myös olla että jos esimiehellä on huono itsetuntemus, hänen on vaikea arvioida myös työntekijöiden käyttäytymistä suhteessa itseensä joka taas vaikeuttaa työskentelyä työpaikalla.”

Vastaajien mukaan johtajan on oltava solidaarinen ja oikeudenmukainen alaisiaan kohtaan. Hyvän itsetuntemuksen omaava esimies pystyy löytämään alaisten vahvuudet sekä löytää keinot, joilla nämä vahvuudet pääsisivät esille työntekijän tekemässä työssä. Hyvin itsensä tunteva esimies löytää keinot tukea myös alaistensa heikkouksia, jolloin työntekijä kokee kehittyvänsä sekä työnsä mielekkäämmäksi ja tärkeäksi.

”Johtamistyössä hyvästä itsetuntemuksesta voi olla ainakin hyötyä siinä suhteessa että osaa suhtautua myös toisten vahvuuksiin ja heikkouksiin tietyllä tavalla.”

Käytätkö itsetuntemusta ja tunteiden hallintaa työkaluna jokapäiväisessä työssäsi? Miten? Miksi et?

Kaikki vastaajat mainitsevat käyttävänsä tunteiden hallintaa työkalunaan jokapäiväisessä työssä. Vastaajien mukaan työntekijöiden tasapuolinen kohtelu sekä se, ettei asioita ota liian henkilökohtaiseksi ovat tärkeitä ominaisuuksia johtajalle. Edellä mainittujen asioiden toteuttaminen voi olla vaikeaa, jos esimies ei tunne itseään, omia toimintatapojaan tai ole sinut itsensä kanssa.

”Käytän ajoittain. Hyvin usein kun tiedän, että joudun kohtaamaan jonkun ikävän asian työssäni (haastava asiakasreklamaatio, varoituksen antaminen työntekijälle jne.) pyrin ajattelemaan tapahtuman ja sen kulun ennakkoon ja näin varautumaan myös omiin tuntemuksiin. Mikäli tilanne tulee yllättäen ja en ehdi varautua tapahtumaan asiat saattavat kääntyä minun tai yrityksen kannalta epäedulliseen suuntaan tunteiden noustessa pintaan, jolloin asian saattaa esittää liian suoraan.”

”Kyllä, pyrin olemaan tietyllä tavalla ”neutraali” työympäristössämme. En korosta liikaa omia vahvuuksiani tai heikkouksiani. Pyrin kohtelemaan työntekijöitä hyvin tasapuolisesti ja en ota asioita liian henkilökohtaisesti (jolloin tunteet olisivat liikaa esillä). Pyrin kuuntelemaan jos työntekijöillä on kerrottavaa, annan konkreettiset tavoitteet mihin pyritään ja toisaalta tarvittaessa annan myös rakentavaa palautetta. Koska kaikki työntekijät ovat erilaisia, heitä pitää ohjata myös vähän eri tavoin mutta kuitenkin samanarvoisesti.”

Voisiko itsetuntemuksen hyödyntämisestä olla apua ongelmanratkaisussa? Miten?

Vastaajat kokevat, että itsetuntemuksen hyödyntämisestä on apua myös ongelmanratkaisutilanteissa. Hyvin itsensä tunteva esimies pystyy myöntämään

omat virheensä ja puutteensa. Vastajat mainitsivat myös, että hyvin itsensä tunteva henkilö kykenee kuuntelemaan paremmin ehdotuksia ja ratkaisuja sekä pystyy hyödyntämään niitä jatkossakin.

”Itsetuntemuksesta on hyötyä ongelmanratkaisussa. Jos tunnistaa viat ja puutteet itsessään huomaa ne paremmin toisissa, myös osaa paremmin käsitellä toisia ihmisiä. Ongelmat on kohdattavissa helpommin jos molemmat osapuolet ovat valmiita myöntämään omat viat ja puutteet ja myös ottamaan toisen vahvuudet huomioon.”

”Itsensä tunteva ihminen osaa myös paremmin kuunnella toisten ratkaisuja ja osaa hyödyntää niitä. Hyvin itsensä tunteva ihminen osaa paremmin myöntää jos on väärässä tai toisella on parempi ratkaisu ongelmaan.”

”Kyllä, ehdottomasti. Koska tiedät mitkä ovat sinun heikkoudet ja vahvuudet, sinun ei tarvitse niitä erityisesti korostaa joten olet tasapainoisempi itsesi kanssa jolloin voit hoitaa myös ongelmatilanteen neutraalimmin ja siten asia keskittyy enemmän siihen itse ongelmaan eikä esimerkiksi siihen mitä tunteita koet kun joku tulee sinulle siitä ongelmasta kertomaan.”

6.2 Vuorovaikutus

Mitä sinulle tulee mieleen sanasta vuorovaikutus?

Tällä kysymyksellä halusin ottaa selville, onko vuorovaikutus tutkimukseen osallistuneille määritteenä tuttu. Kaikilla vastaajilla oli selkeä kuva siitä mitä kyseinen määrite tarkoittaa.

”Kanssakäyminen työpaikalla työntekijöiden, asiakkaiden ja ylimmän johdon kanssa. Mielikuvan antaminen itsestään ja tapa, jolla hoitaa asioita yhdessä toisen henkilön kanssa.”

”Vuorovaikutus tarkoittaa mielestäni kahden tai useamman ihmisen välistä kommunikointia.”

Millainen merkitys itsetuntemuksella on vuorovaikutustilanteissa?

Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että itsetuntemuksella on merkitystä oltessa vuorovaikutustilanteessa. Esimiehen tulee ilmaista itseään vuorovaikutustilanteessa selkeästi sekä puhua täsmällisesti, jotta toinen osapuoli ymmärtää asian oikein. Esimiehen on myös tunnettava omat reagoititapansa erilaisissa tilanteissa, jotta hän osaa suhtautua toiseen henkilöön oikealla tavalla.

”Vuorovaikutustilanteessa voi ohjata käyttäytymistään kun on tietoinen omasta tavastaan käsitellä tiettyjä asioita. Tiedostaessaan esimerkiksi joutuvansa tukalaan tilanteeseen voi ohjata vuorovaikutustilanteen kulkua eteenpäin joutumatta käyttämään itselleen normaaleja puolustusrefleksiä.”

”Itsetuntemus on tärkeää myös vuorovaikutustilanteessa. Hyvin itsensä tunteva ihminen ottaa muut ihmiset paremmin huomioon ja osaa paremmin toimia muiden ihmisten kanssa.”

Tiedostatko omat vuorovaikutustapasi? Miten?

Kaikki vastaajat ovat tietoisia omista tavoistaan toimia vuorovaikutustilanteissa. Osa vastaajista sanoo käyttävänsä tietyissä tilanteissa samoja toimintatapoja saadakseen parhaan tuloksen aikaiseksi. Osa vastaajista mainitsee myös huomanneensa omien vuorovaikutustapojen kehittyneen. Esimiehen työ on toimimista ihmisten avulla ja vuorovaikutustaidoilla on suuri merkitys esimiestyössä onnistumisessa.

”Tiedostan. Jossain tilanteissa toimin aina ihan samalla kaavalla. Mutta olen huomannut myös sen, että vuorovaikutustavassa voi myös kehittyä ja muuttua.”

”Tiedostan ja pyrin käyttämään niitä vuorovaikutustapoja, joilla koen pääseväni tavoitteeseeni helpoiten.”

”Olen tiedostanut lähivuosina, että vuorovaikutuskykyni on kehittynyt.”

Puhutko vai kuunteletko? Kerrotko vai oletatko toisten arvaavan?

Tällä kysymyksellä halusin selventää, ovatko tutkimukseen osallistuneet puhujia vai kuuntelijoita. Esimiehen tärkeisiin ominaisuuksiin kuuluu taito oikeasti kuulla ja kuunnella. Esimiehen täytyy myös osata puhua. Kuunteleminen ei kuitenkaan ole vielä kuulemista, vaan esimiehen täytyy myös osata olla läsnä. Eleiden, ilmeiden kokonaisuus on ratkaiseva pyyntöjen ja käskyjen esittämisessä.

”Pyrin enimmäkseen kuuntelemaan, mutta en kaihda puhumistakaan. Asiakaspalvelussa asiakkaan kuunteleminen on yksi tärkeimmistä lähtökohdista. Pyrin välttämään arvuuttelua ja kerron mieluummin suoraan asian.”

Mitkä ovat vahvuutesi/heikkoutesi vuorovaikutustilanteissa? Mitä voisit kehittää?

Vastaajat mainitsevat muutamia omia heikkouksiaan sekä vahvuuksiaan. Osa vastaajista mainitsee omiksi vahvuuksikseen kuuntelemisen ja yksi mainitsee kuuntelemisen taidon olevan itselle heikkous, jota täytyisi kehittää. Yksi vastaajista kokee itsevarmuuden puutteen tietyissä vuorovaikutustilanteissa omaksi heikkoudeksi.

”Vuorovaikutustilanteissa koen että vahvuuteni on juuri kuunteleminen. Vain toan ihmisten eleistä ja ilmeistä mitä he ajattelevat/ tarkoittavat. Voisin ehdottomasti kehittää puhumista. Joskus jopa sanomisiiani on ehkä väärinymmärretty sen takia koska olen puhunut liian vähän ja olettanut ihmisten ymmärtävän mitä tarkoitan.”

”Heikkouteni on ajoittainen itsevarmuuden puute esittäessäni asiaa, johon en syystä tai toisesta ole voinut tai ehtinyt paneutua. Tällöin saatan hämääntyä vuorovaikutustilanteessa tekemään huonoja päätöksiä asian hoitamisen kannalta. Toisaalta minun tulisi oppia luottamaan enemmän toisen kantaan asiasta, johon hän on perehtynyt eikä selvittää asiaa uudelleen alusta loppuun.”

Miten voit esimiehenä vahvistaa yhteistyötä luovaa vuorovaikutusta?

Vastaajat ovat sitä mieltä, että yhteistyötä luovaa vuorovaikutusta voidaan kehittää pitämällä palavereja ja kohtelemalla jokaista henkilöstön jäsentä tasapuolisesti. Palavereja joissa käydään läpi keuhut ja kehitettävät asiat. Annetaan henkilöstölle mahdollisuus kertoa oma mielipide asioihin, kuunnellaan sekä korjataan nämä mahdolliset puutteet tai vääryydet. Pyritään kehittämään toimintaa kiinnittäen huomiota jokaisen työntekijän hyvinvointiin ja, että jokainen saa oman äänensä kuuluviin sekä tulee kuulluksi.

”Työpaikallani työntekijät toimivat tiimeinä. Aina kun joku tiimi keksii toiminnan tehostamiseksi jonkun hyvän ratkaisun pyrin jakamaan tästä tiedon ”muruja” toisille tiimeille, jolloin he kiinnostuvat asiasta ja alkavat kommunikoidaan toisten tiimiläisten kanssa selvittääkseen tämän ”paremman” tavan.”

Vastaajat mainitsevat myös, että yhteinen työskentely palavereissa auttaa kehittämään ryhmän vuorovaikutusta myös arjen muissa tilanteissa. Vuorovaikutteisuuden avulla esimies saa selville, millaisia ajatuksia osallistujien mielessä liikkuu ja miten sanoma on menossa perille. Esimies voi säädellä omaa sanottavaa kuulemansa perusteella. Ilman minkäänlaista palautetta esimiehen sanoma saattaa kääntyä pääläelleen.

”Mielestäni pitämällä tiimimme kesken palavereita (meillä on tällä hetkellä palaveri kerran viikossa). Vapauttamalla palaverin keskustelun siten, että jokainen tiimimme jäsen kokee, että saa ilmaista mielipiteensä ja tuoda sen esille. Sillä tavoin työntekijät kokeva olevansa arvostettuja ja se luo tiimiin yhteishenkeä. Toki koen että myös esimerkiksi tiimin kanssa järjestetyt illanvietot luovat yhteishenkeä. Esimiehenä minulla on vastuu kohdella jokaista työntekijää tasapuolisesti.”

6.3 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää onko itsetuntemuksen tiedostaminen nuorille esimiehille tärkeää ja millainen merkitys itsetuntemuksella on vuorovaikutustilanteissa. Johtopäätöksenä voidaan sanoa, että nuoret esimiehet ovat hyvin itsensä tuntevia ja tiedostavat omat toimintatapansa. He kokevat myös itsetuntemuksen olevan olennainen osa heidän jokapäiväistä toimintaansa.

Tutkimuksella haettiin vastauksia kahteen tutkimusongelmaan; 1. Onko itsetuntemus nuorille esimiesasemassa toimiville käsitteenä tuttu ja kokevatko he itsetuntemuksen tärkeäksi? 2. Millä tavoin esimiehet kokevat itsetuntemuksen merkityksen vuorovaikutustilanteissa? Kumpaankin tutkimusongelmaan saatiin vastaus.

Tutkimustuloksista selviää, että esimies tarvitsee vahvaa itsetuntemusta pysyäkseen ohjaamaan muita oikeaan suuntaan. Esimiehenä kehittymiseen liittyy omien vahvuuksien edelleen vahvistaminen ja niiden varassa toimiminen sekä pahimmista heikkouksista eroon pääseminen. Esimies voi opetella tunnistamaan ja ilmaisemaan omia tunteitaan sekä ajatuksiaan. Esimerkiksi omien pelkojen tunnistaminen ja niiden yhdistäminen eri tilanteisiin auttaa selviämään ongelmallisista tilanteista. Kun esimies tunnistaa omat tunteensa ja toimintatapansa, antaa se pohjaa myös toisten tunteiden tunnistamiselle.

Järvinen mainitsee, että esimies voi itsetuntemuksen kautta oppia ymmärtämään ja hallitsemaan paremmin omaa käyttäytymistään. Tämä kuitenkin edellyttää, että esimies on kiinnostunut omista sisäisistä kokemuksistaan ja tunteistaan tärkeinä tiedonlähteinä ja itsestään sekä alaisistaan. Esimies, joka ei piittaa itsetuntemuksesta käyttäytyykin usein hallitsemattomasti sellaisissa johtamistilanteissa, joissa on paljon tunnetason jännitteitä. (Järvinen 2005, 69.)

Tutkimustuloksista selviää myös se, että nuoret esimiehet kokevat itsetuntemuksella olevan merkitystä myös vuorovaikutustilanteissa. Ihmisten välinen vuorovaikutus ei synny itsestään. Tärkeintä on, että ihmisillä on jotain annettavaa toisilleen. Esimiehen on tunnettava itsensä, jotta hän oppii ymmärtämään, mitä annettavaa itsellä on muille. Esimiehen täytyy vuorovaikutustilanteessa pystyä avoimesti kommunikoimaan alaisensa kanssa vaikeistakin asioista, tehdä päätöksiä kuunnellen muita sekä omata auktoriteetin ohella myös empatiakykyä.

Kaski & Kianderin mukaan, avainosaamisia toimivaan ja hyvään vuorovaikutukseen ovat ihmisen henkilökohtaiset ominaisuudet ja taidot. Näiden taitojen kehittäminen vaatii työtä ja joutuu usein poistumaan omalta mukavuusalueelta. Tämän vuoksi onkin olennaista, että esimies on valmis sitoutumaan oman vuorovaikutustaitojen ja ominaisuuksiensa kehittämiseen. Vuorovaikutustilanteisiin asennoituminen näkyy esimiehen tekemissään valinnoissa. Toistuvasti siirretyt sovitut tapaamiset tai palavereissa soi puhelin usein ja keskeyttää palaverin, kertovat nämä kaikki esimiehen asennoitumisesta kyseisiin tilanteisiin. (Kaski & Kiander 2005, 101.)

Kenestäkään ei tule valmista esimiestä vaan esimiehenä oleminen on jatkuva prosessi. On opittava ottamaan vastaan kritiikkiä ja hyväksyttävä se, että aina löytyy joku joka on tyytymätön. Esimiehenä onnistumiseen on esimiehen oltava kohtelias, hyvät käytöstavat omaava sekä omata taitoa asennoitua inhimillisesti elämän ylä- ja alamäkiin.

7 POHDINTA

Opinnäytetyön työstäminen alkoi 2012 aiheen hyväksyttämällä. Aloituseminaarini pidin kesäkuussa 2012. Kesä meni kuitenkin töissä ja miettien täysin jotain muuta kuin opinnäytetyötä. Kesän jälkeen syksyllä työ alkoi pikkuhiljaa edetä. Aloitin lukemaan aineistoa läpi ja kirjoittamaan tietoperustaa. Työn tekeminen oli välillä työlästä, kun ei oikein osannut omasta mielestä mitään ja tekstin tuottaminen oli välillä ongelmallista. Jossain vaiheessa iski myös epätoivo ja ajatus ettei tästä koskaan valmista tule. Työläisin vaihe opinnäytetyöprosessissa oli tietoperustan koostaminen. Aiheeseen liittyen oli paljon erilaista materiaalia tarjolla, mutta haasteelliseksi osoittautui juuri oikeanlaisen tiedon löytäminen ja suunnitellussa tutkimuksen rajauksessa pysyminen.

Opinnäytetyön aikataulu oli aika tiukka, joka toi oman haasteensa työn tekemiseen. Haasteelliseksi osoittautui kokopäiväisen työn ja opinnäytetyön yhdistäminen. Tästä johtuen en voinut keskittyä yhtäjaksoisesti opinnäytetyön työstämiseen, sillä aikataulutusta oli hankalaa edellä mainituista asioista johtuen. Opinnäytetyön valmistuminen viivästyi aloitusvaiheessa suunnitellusta aikataulusta muutamalla kuukaudella. Viivästyminen on johtunut lähinnä siitä, että sen tekemiselle on ollut vaikea löytää aikaa.

Tutkimuksesta olisi saatu luotettavampi ja kattavampi, jos haastateltavia olisi ollut enemmän. Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa haastateltavia oli tarkoitus ottaa mukaan useampi, mutta opinnäytetyön aikataulu oli tiukka ja tämän vuoksi tutkimukseen hankittujen haastateltavien määrä jäi vähäiseksi. Vähäisestä haastateltavien määrästä huolimatta kumpaankin tutkimusongelmaan saatiin vastaus.

Laadin tutkimusta varten haastattelulomakkeen ja lomake lähetettiin tutkimukseen osallistuneille henkilöille sähköpostin välityksellä. Alun perin tutkimus oli tarkoitus toteuttaa haastattelemalla jokaista henkilökohtaisesti kasvotusten, mutta aikatauluongelmien vuoksi parhaaksi ja nopeimmaksi

vaihtoehdoksi katsoin haastattelulomakkeen lähettämisen sähköpostitse. Haastattelulomakkeen vastauksista olisi varmasti saatu laajemmat, jos haastattelut olisi toteutettu henkilökohtaisesti. Haastattelulomakkeiden palaututtua olisi ollut tarvittaessa mahdollisuus tarkentaa haastateltavien vastauksia. Kaikkien haastateltavien vastauksen olivat kuitenkin selkeitä ja yksimielisiä, joten en nähnyt tarvetta vastauksien tarkentamiselle.

Tutkimusta tehdessäni huomasin sen, että itseensä tutustuminen unohtuu helposti. Helpommin tutustuu uusiin ja mielenkiintoisiin ihmisiin, mutta siinä samalla unohtaa kuitenkin, että aivan lähellä on se ihminen, jonka tuntemisesta on paljon hyötyä ja iloa. Tätä itsensä tuntemisen taitoa kuitenkin tarvitaan nimenomaan esimiehen työssä.

Koen että opinnäytetyöprosessi opetti minua paljon itsestäni. Opin pitkäjänteisemmäksi, jota tarvitaan etenkin johtamistyössä, joka on tulevaisuuden tavoitteeni työuralla. Opinnäytetyöprosessissa opin analysoimaan ja pohtimaan syvällisemmin ongelmia. Jouduin pohtimaan useasti miten aineistoa kannattaa käsitellä, muutamien kokeilujen kautta löysin sopivat ratkaisut muun muassa aineiston analysointiin. Kaiken kaikkiaan, opinnäytetyön tekeminen oli mielenkiintoinen, mutta raskas kokemus.

Itsetuntemusta ei ole aiemmin pidetty yhtenä esimiehen tärkeimmistä työkaluista. Asia on noussut tärkeäksi keskustelun aiheeksi vasta viimeisimpien lähivuosien aikana. Tästä johtuen iäkkäämmät ja asemassaa useamman vuosikymmenen olleet esimiehet eivät ole välttämättä tietoisia itsensä tuntemisen tärkeydestä työssään. Mielestäni mielenkiintoinen jatkotutkimuskohde voisi olla selvittää, kokevatko iäkkäämmät esimiehet itsetuntemuksen esimiehen työssä tärkeäksi.

LÄHTEET

Hackman, M. Z. & Johnson, C. E. 2004. Leadership: a communication perspective. Long Grove: Waveland.

Hakola, E. 2011. Oletko liian nuori johtajaksi?. Hakupäivä 13.9.2012. <http://www.talouselama.fi/tyoelama/oletko+liian+nuori+johtajaksi/a2032207>.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Saajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Horelli, M. 2007. Kun pomo on puolet omasta iästä. Hakupäivä 13.9.2012. <http://www.tekniikkatalous.fi/uutiset/kun+pomo+on+puolet+omasta+iasta/a42435>.

Human Interest Oy. 2010. Hakupäivä 14.9.2012. Ikkuna kahteen suuntaan. http://www.joharinikkuna.fi/index.php?page=0_Mikä+Johari%3F.html.

Isokorpi, T. & Viitanen, P. 2001. Tunnevoimaa! Tampere: Tammi.

Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Helsinki: WSOYpro.

Kaistila, M. Hyvä esimiestyö. Keva. Hakupäivä 12.10.2012. www.keva.fi/fi/julkaisut/Sivut/tyossa_jatkaminen_julkaisut.aspx?

Kaski, S. & Kiander, T. 2007. Minä johtajana – Itsetuntemuksesta toimivaan johtajuuteen. Helsinki: Edita.

Kaski, S. & Kiander, T. 2005. Tunnejohtajuus – kuuntelua ja vaikuttamista. Helsinki: Edita.

Kielijelppi. Helsingin yliopisto. Hakupäivä 11.9.2012. <http://www.kielijelppi.fi/puheviestinta/vuorovaikutus-puhumista-ja-kuuntelemista>.

Lappeenranta University of Technology. Näkökulmia työyhteisössä toimimiseen luento. Hakupäivä 7.9.2012.
<https://noppa.lut.fi/noppa/opintojakso/ac30a0250/.../luento4.pdf>.

Musselwhite, C. 2007. Self Awareness and the Effective Leader. Hakupäivä 10.9.2012.
<http://www.inc.com/resources/leadership/articles/20071001/musselwhite.html>

Oulun seudun ammattikorkeakoulu. Hakupäivä 11.11.2012.
http://www.oamk.fi/tietoa_oamkista/yksikot/liike/.

Paasivaara, P. 2010. Itsensä kokoinen johtaja. Hämeenlinna: Tammi.

Parikka, T. 2011. Työkaluna oma persoona. Hakupäivä 9.9.2012.
<http://www.psycon.fi/fi/views/johtaja/tyokaluna-oma-persoona>.

Pulkkinen, P. 2008. Kolmekymppiset nousevat joukolla esimiehiksi. Hakupäivä 12.9.2012.
<http://www.hs.fi/talous/artikkeli/Kolmekymppiset+nousevat+joukolla+esimiehi+ksi/1135235527788>.

Puro, J-P. 2002. Esimiehen viestintätaidot. Porvoo: Wsoy.

Resurssi. 2010. Johdon arvioinnit – tärkeä työkalu itsetuntemuksen syventäjänä. Hakupäivä 7.9.2012. <http://resurssi.ssconsulting.fi/index.php?id=3407>.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Hakupäivä 12.10.2012.
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html.

Saarinen, M & Aalto-setälä, P. 2007. Perkele! Tunneosaamisen oppikirja esimiehille. Helsinki: Gummerus.

Salminen, J. 2011. Uuden esimiehen käsikirja. Vantaa: Talentum.

Sihvola, A. 2010. Markku Ojanen: Tutkimus projektina minä.
<http://www.voihyvin.fi/artikkeli/markku-ojanen-tutkimusprojektina-mina>.

Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.

Tampereen teknillinen yliopisto. Kysely- ja haastattelumenetelmät.
<http://www.tut.fi/verne/tutkimusmenetelmat/kysely-ja-haastattelumenetelmat/>.

Toskala, A. 2000. Itsetuntemus ja johtajuus 2 - Järjen ja tunteen vuoropuhe-
lua. Odeco: Jyväskylä.

Wilson, R. 2012. You are a leader – but how well do you know yourself?.
Hakupäivä 10.9.2012. <http://www.guardian.co.uk/public-leaders-network/2012/mar/02/leadership-self-knowledge>.

Opinnäytetyön lähtökohdat

Opinnäytetyöni tulee käsittelemään nuoren esimiehen itsetuntemusta ja sen merkitystä vuorovaikutustilanteissa. Itsetuntemus on taitoa tunnistaa, mitä ihmisessä itsessään tapahtuu ja millä tavalla hän toimii. Itsetuntemuksen kautta esimies voi oppia ymmärtämään ja hallitsemaan omaa käyttäytymistään.

Onnistunut vuorovaikutus on pitkälti sitä, että osapuolet tasapuolisesti kuuntelevat ja tulevat kuulluksi. Myös sanattomat viestit, kuten kehonkieli on erittäin tärkeä tekijä vuorovaikutustilanteissa. Vuorovaikutustaitoja tarvitaan kaikilla elämänalueilla, sillä samoja taitoja tarvitaan niin kollegoiden kuin perheenjäsentenkin kanssa.

Toivoisinkin että vastaisitte näihin kysymyksiin mahdollisimman tarkasti ja ajatuksen kanssa, jolloin hyöty saatavista tuloksista olisi molemminpuolinen. Vastata voitte täysin anonymisti.

Haastattelukysymykset

Haastateltavan tiedot

1. Sukupuoli?

2. Ikä?

3. Työtehtävä?

4. Työkokemus esimiestehtävistä (kuukausina/vuosina)?

5. Työkokemus kokonaisuudessaan?

Itsetuntemus

6. Mitä sinulle tulee mieleen sanasta itsetuntemus?

7. Mitä on hyvä itsetuntemus?

8. Onko itsetuntemuksen tiedostaminen sinusta tärkeää? Miksi? Miksi ei?

9. Mitä ajattelet itsetuntemuksen merkityksestä johtamistyössä?

10. Käytätkö itsetuntemusta ja tunteiden hallintaa työkaluna jokapäiväisessä työssäsi?
Miten? Miksi et?

11. Voisiko itsetuntemuksen hyödyntämisestä olla apua ongelmanratkaisussa? Miten?

Vuorovaikutus

12. Mitä sinulle tulee mieleen sanasta vuorovaikutus?

13. Millainen merkitys itsetuntemuksella on vuorovaikutustilanteissa?

14. Tiedostatko omat vuorovaikutustapasi? Miten?
15. Puhutko vai kuunteletko? Kerrotko vai oletatko toisten arvaavan?
16. Mitkä ovat vahvuutesi/heikkoutesi vuorovaikutustilanteissa? Mitä voisit kehittää?
17. Miten voit esimiehenä vahvistaa yhteistyötä luovaa vuorovaikutusta?

Kiitos vastauksistasi