

Elina Kariluoto

Itsetuntemus esimiestyön onnistumisessa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Helmikuu 2015

Tekijä(t) Otsikko	Elina Kariluoto Itsetuntemus esimiestyön onnistumisessa
Sivumäärä Aika	68 sivua + 1 liite Helmikuu 2015
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja(t)	Lehtori Eija Westerberg
<p>Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten itsetuntemus vaikuttaa esimiestyöhön ja sen onnistumiseen. Mitkä esimiestyön osa-alueet hyötyvät eniten itsetuntemuksesta? Mitkä asiat esimiehen tulee tuntea itsestään, jotta hän pystyy suoriutumaan työstään hyvin? Tutkimuksen tavoitteena oli myös selvittää, mikä on Thomas-analyysin merkitys itsetuntemukselle ja esimiestyölle. Thomas-analyysi kuvaa henkilön työkäyttäytymistä ja auttaa häntä tunnistamaan oman toimintatyylin ja muiden toimintatyyliä.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmä oli kvalitatiivinen tapaustutkimus. Tässä työssä tutkittiin yksittäistä tapahtumaa asiantuntijayrityksessä X ja rajattua kokonaisuutta itsetuntemuksen merkityksestä esimiestyön onnistumiselle. Tutkimuksessa haastateltiin kolmea asiantuntijayrityksen X:n esimiestä. Haastatteluiden lisäksi tutkimusaineistona käytettiin teorioita tunneälystä, itsetuntemuksesta sekä esimiestyöstä ja sen onnistumisesta.</p> <p>Haastatteluista ilmeni monia osa-alueita, joissa itsetuntemus on tärkeää esimiestyön onnistumisen kannalta. Näitä osa-alueita yhdisti vuorovaikutus. Itsetuntemuksen merkitys korostuu ihmistuntemuksessa. Ensimmäinen on tunnettava itsensä, jotta voi tuntea toisen. Ihmisten johtaminen on tulevaisuudessa vieläkin tärkeämpää, joten esimiesten tulee tuntea itsensä, jotta he voivat oppia tuntemaan alaisensa, ihmiset, joita he johtavat yrityksen tavoitteita kohti.</p> <p>Haastatteluiden perusteella Thomas-analyysin merkitys itsetuntemukselle ja esimiestyölle voidaan nähdä myös vuorovaikutuksen näkökulmasta. Omien toimintatapojen ymmärtämisen kautta pystyy ymmärtämään muiden toimintatapoja ja pystyy siten muuttamaan omaa toimintatyyliään alaiselle sopivan käyttäytymisen mukaiseksi. Esimiehen on tärkeää tiedostaa, miten asiat tulee esittää toiselle, jotta asiat ymmärretään samalla tavalla sekä samalla luoden merkitystä toisen työlle. Ihmistuntemus korostuu esimiestyössä, ja ihmistuntemus vaatii ensin itsetuntemusta.</p>	
Avainsanat	Itsetuntemus, esimiestyö, Thomas-analyysi, tunneäly, onnistuminen esimiestyössä

Author(s) Title	Elina Kariluoto Self-Awareness in Successful Leadership
Number of Pages Date	68 pages + 1 appendice February 2015
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organization Development
Instructor(s)	Eija Westerberg, Senior Lecturer
<p>The purpose of the thesis was to investigate the significance that self-awareness has on successful leadership. Which parts of leadership benefit the most of a self-aware leader? What things a leader needs to know about him/herself to succeed in leadership? A part of the study was also to understand the significance that Thomas Personal Profile Analysis has on self-awareness and leadership. Thomas analysis provides insight into how people behave at work and it also helps to understand your own behaviour and others' behaviour.</p> <p>This thesis was a qualitative case study. The thesis studied a single case in a target company focusing on the self-awareness and its significance on leadership success. Three interviews were carried out with the managers of the target company. The theoretical background of the thesis focused on the theories of emotional intelligence, self-awareness, leadership, and successful leadership.</p> <p>The interviews identified many areas where self-awareness is significant in leadership success. Interaction and interpersonal skills were emphasised in the interviews. Self-awareness is important when interacting with people. In the future, leading people will be even more important so leaders have to know themselves in order to know their subordinates who they lead towards the company's common goal.</p> <p>Regarding the significance of Thomas Personal Profile Analysis in self-awareness and leadership, the results indicated that interaction is vital. Knowing your habits and actions can help you understand those of others and change your behaviour to better meet the needs of the subordinates. Understanding how to interact with others so that things are understood correctly and creating meaning for one's work is the meaning of leadership and it is achieved via self-awareness and the knowledge of human nature.</p>	
Keywords	Self-Awareness, Leadership, Thomas Personal Profile Analysis, emotional intelligence, success in leadership

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Taustaa	1
1.2	Työn tavoite ja tausta	2
1.3	Viitekehys	2
1.4	Työn rajaus	3
1.5	Menetelmä	4
1.6	Keskeiset käsitteet	4
2	Itsetuntemus	5
2.1	Tunneäly	5
2.2	Itsetuntemus osa tunneälyä	11
2.2.1	Itsetuntemus	11
2.2.2	Itsetuntemuksen kehittäminen	13
2.2.3	Itsetuntemuksen ulottuvuudet johtamistyössä	14
2.3	Henkilökohtaisen profiilin analyysi	19
3	Esimiestyö	22
3.1	Esimiehen tehtäväroolit ja esimiestaidot	22
3.2	Esimiehen tehtävät	23
3.3	Edellytykset onnistumiseen	26
3.4	Erinomainen esimies	28
3.4.1	Erinomaisen esimiehen ominaisuudet	28
3.4.2	Persoona	30
3.4.3	Yksilölliset kyvyt	31
3.4.4	Tulosorientoituneisuus	33
3.4.5	Vuorovaikutustaidot	34
3.4.6	Muutoksen johtaminen	35
3.5	Esimiestyön onnistuminen	36
3.6	Esimiestyön tulevaisuus	39
4	Tutkimusmenetelmä ja -tulokset	40
4.1	Tutkimusmenetelmä	40
4.2	Itsetuntemuksen merkitys esimiestyön eri osa-alueille	41
4.2.1	Haastateltava A	41
4.2.2	Haastateltava B	42

4.2.3	Haastateltava C	42
4.3	Itsetuntemuksen vaikutus suoriutumiseen esimiehenä	43
4.3.1	Haastateltava A	43
4.3.2	Haastateltava B	44
4.3.3	Haastateltava C	44
4.4	Thomas-analyysin vaikutus itsetuntemukseen ja esimiestyöhön	44
4.4.1	Haastateltava A	44
4.4.2	Haastateltava B	45
4.4.3	Haastateltava C	45
4.5	Tärkeimmät itsetuntemusta vaativat suoriutumiseen vaikuttavat tekijät	46
4.5.1	Haastateltava A	46
4.5.2	Haastateltava B	47
4.5.3	Haastateltava C	48
4.6	Haastatteluiden tulkinta	48
5	Johtopäätökset	54
5.1	Keskeiset havainnot ja johtopäätökset	54
5.1.1	Itsetuntemuksen merkitys esimiestyön eri osa-alueille	54
5.1.2	Itsetuntemuksen vaikutus suoriutumiseen esimiehenä	57
5.1.3	Thomas-analyysin vaikutus itsetuntemukseen ja esimiestyöhön	59
5.1.4	Tärkeimmät itsetuntemusta vaativat suoriutumiseen vaikuttavat tekijät	61
5.2	Työn tavoitteen saavuttaminen	63
6	Lopuksi	64
6.1	Luotettavuus- ja pätevyystarkastelu	64
6.2	Opinnäytetyöprosessi	66
6.3	Jatkotutkimusaiheita ja kehitysehdotuksia	67
6.4	Yhteenveto	67
	Lähteet	69
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelukysymykset	

1 Johdanto

1.1 Taustaa

Onnistuminen esimiestyössä eli johtajana vaatii sekä ihmisten että asioiden tuntemusta. Tulevaisuudessa ihmisten asiantuntijuuden hallinta ja yksilöllisempi johtamisote tulee korostumaan. Tulevaisuudentutkijat Ilkka Halava ja Mika Pantzar toteavat raportissaan ”Kuluttajakansalaiset tulevat! Miksi työn johtaminen muuttuu?”, että tulevaisuuden esimiestyö on kyky johtaa ihmisiä. (Halava & Pantzar 2010, 48.)

Kyky johtaa ihmisiä tuottavaksi työyhteisöksi ja varmistaa tulevaisuus kannattavana yrityksenä vaatii mukautumista muutoksiin. Omien voimavarojen, vahvuuksien ja heikkouksien, arvojen, motiivien ja tarpeiden ymmärtäminen auttavat itsensä kehittämisesä. Itsetuntemuksen kautta esimies pystyy olemaan itsensä kehittämisen asiantuntija, ja sitä kautta hän voi kehittyä ihmisten johtajaksi. Se vaatii kuitenkin aikaa ja itsensä johtamista. (Paasivaara 2010, 16; Halava & Pantzar 2010, 48.)

Itsetuntemus ja hyvä itsensä johtaminen on esimiestyön ja kaiken johtajuuden perusta. Voidaan sanoa, että esimies on vastuullinen, kun hän kykenee tutkimaan itseään ja omia reaktioitaan. Itsensä johtamisen avulla esimies pystyy muuttamaan epätarkoituksenmukaisia ajattelumallejaan ja asenteitaan sekä säätämään käyttäytymistään ja tunteitaan eli parantamaan omaa elämänlaatuaan. Lisätäkseen motivaatiotaan ja pysyäkseen hyödyntämään omaa potentiaaliaan ja kykyjään optimaalisesti työssään, on esimiehen tunnistettava ja harjoitettava vahvuuksiaan. (Salmimies & Ruutu 2013.) Vahvuuksien tunnistaminen vaatii itsetuntemusta.

Yhteistyökykyä ja hyviä yhteistyötaitoja vaaditaan enemmän sekä henkilöstöltä että esimiehiltä, sillä työtä tehdään yhä enemmän erilaisissa muodoissa, kuten projekteissa, tiimeissä, verkostoissa, prosesseissa ja matriiseissa. Näillä pyritään saamaan yrityksen toimintaan innovatiivisuutta, tehokkuutta ja joustavuutta, ja ne onnistuvat, kun henkilöstön osaamista hyödynnetään paremmin. Kaikkien tulee kantaa vastuu yrityksen menestyksestä; enää ei riitä että hoitaa vain oman erityistehtävänsä yrityksessä. (Järvinen 2014 a.)

1.2 Työn tavoite ja tausta

Tämän opinnäytetyö tavoitteena on selvittää, miten itsetuntemus vaikuttaa esimiestyöhön ja sen onnistumiseen: Mitkä esimiestyön osa-alueet hyötyvät eniten itsetuntemuksesta? Millainen merkitys näillä osa-alueilla on esimiestyön onnistumiselle eli yrityksen menestykselle? Mitkä asiat esimiehen tulee tuntee itsestään, jotta hän pystyy suoriutumaan työstään onnistuneesti?

Oma mielenkiinto itsetuntemuksen merkitykseen esimiestyössä ja esimiestyön onnistumiseen syntyi ammatinharjoittelun aikana. Pääsin tutustumaan DISC-teoriaan pohjautuvaan Thomas-analyysiin. Tämä analyysi kuvaa henkilön työkäyttäytymistä ja auttaa henkilöä tunnistamaan oman toimintatyylin ja muiden toimintatyylit. (Thomas International a.) Sen selvittäminen, miten tämä analyysi vaikuttaa esimiestyön onnistumiseen ja miten esimiehet kokevat sen hyödyttävän heitä työssään, on osa tätä opinnäytetyötä. Tutkimuksen tavoitteena on myös selvittää, onko Thomas-analyysillä merkitystä itsetuntemuksen kautta esimiestyön onnistumiselle.

1.3 Viitekehys

Esimiehen työhön kuuluu monia tehtäviä, kuten perehdyttäminen, alaisten työn mahdollistaminen, strategioiden jalkauttaminen jne. Onnistuminen ja menestyminen yrityksenä vaatii esimiehiltä paljon, koska yrityksen onnistuminen on yleensä kiinni yrityksen henkilöstön suorituksista. (Esimies.info valmennusverkko.)

On todettu, että hyvinvoiva työyhteisö todennäköisemmin suoriutuu paremmin kuin pahoinvoiva työyhteisö. Kun selvitetään ja löydetään keinot työyhteisön tyytyväisyyteen, on onnistuminen vakaammalla pohjalla, koska työtyytyväisyys lisää motivaatiota työtä kohtaan.

Tunneällyn avulla on mahdollista päästä lähemmäs yksilöitä ja tilanteita. Työntekijät ovat myös ihmisiä, joten tunteet ovat osa myös työelämää. Omien ja toisten tunteiden ymmärtäminen on tärkeä taito, esimiehen on hyvä tietää, miten eri tilanteisiin kannattaa suhtautua.

Omaa käyttäytymistä tutkimalla ja tiedostamalla on mahdollisuus löytää itsestään ominaisuuksia, joita ei ole ennen havainnut, ja kehittää itseään. Itsetuntemuksen ymmärtäminen auttaa käsittelemään erilaisia tilanteita paremmin ja antaa avaimet itsensä kehittämiseen. Itsetuntemus on omien vahvuuksien ja heikkouksien, arvojen, voimavarojen, motiivien ja tarpeiden tunnistamista ja ymmärtämistä. (Paasivaara 2010, 16.)

Itsetuntemuksen kautta voi kehittää myös johtamistaitojaan ja kehittyä ihmisten johtajaksi, joita tulevaisuudessa tarvitaan enemmän ja enemmän. Esimiestyöstä tulee vaativampaa tulevaisuudessa ja esimiestyön varsinaiset kasvokkain kohtaamiset nousevat arvoonsa. Kirjoittajat toteavat, että vielä vuonna 2010 esimiesten valmiudet näihin kasvokkain kohtaamisiin eivät olleet hyvät. Tähän ovat syynä aikaisempien vuosien eri painotukset esimiestyössä, kuten strategisen suunnittelukyvyyn arvostus. Nyt esimiehiksi valitaan henkilöitä, jotka osaavat johtaa ihmisiä. (Halava & Pantzar 2010, 48.)

Itsetuntemuksen selvittämiseen on kehitetty erilaisia testejä ja analyysejä. Näiden avulla on mahdollista saada ymmärrystä itsestään tai vahvistaa jo omaa ymmärrystä itsestään. Testit ja analyysit ovat usein vain suuntaa antavia, ja niitä tulisikin käyttää apukeinoina, ei absoluuttisena totuutena.

1.4 Työn rajaus

Tutkin itsetuntemusta ja sen merkitystä esimiestyön onnistumisen näkökulmasta. Opinnäytetyön kannalta on tärkeää, että esimiestyön onnistuminen ja itsetuntemus on määritelty tarkasti.

Tunneällyn määrittely on tärkeää, sillä itsetuntemus on osa sitä. Käyn läpi yleisimmät teoriat, joita tunneällystä on esitetty. Tunneällyn teorioina käytän kykymallia ja sekoitettua mallia. Tutustun teoriaan itsetuntemuksesta, sen osa-alueista ja merkityksestä esimiestyöhön. Lisäksi käyn läpi analyysia, joka pohjautuu DISC-teoriaan ja analyysia voi hyödyntää myös itsetuntemuksen lisäämisessä. Tässä opinnäytetyössä keskityn Thomas Internationalin Thomas henkilökohtaisen profiilin analyysiin (HPA).

Onnistuminen esimiestyössä on määritelty yrityksen menestyksen näkökulmasta ja on todettu, että työyhteisön hyvinvoinnilla on merkitystä menestyksen kannalta, joten esimiestyön onnistuminen on toimivan ja hyvinvoivan työyhteisön tulos. Lisäksi keskityn

myös esimiehen tehtäviin ja rooleihin, toimivan työyhteisön malliin ja siihen, miten voi olla erinomainen johtaja ja onnistua esimiestyössä myös tulevaisuudessa.

1.5 Menetelmä

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen tapaustutkimus. Tässä työssä tutkitaan yksittäistä tapahtumaa asiantuntijayrityksessä X ja rajattua kokonaisuutta itsetuntemuksen merkityksestä esimiestyön onnistumiseen.

Opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta sekä tutkimus- ja johtopäätösosioista. Teoriaosuus koostuu kahdesta aiheesta: itsetuntemuksesta ja esimiestyöstä. Itsetuntemuksessa käyn myös läpi tunneälyä, sillä itsetuntemus on osa tunneälyä. Lisäksi itsetuntemukseen liittyen tutustun Thomas-analyysiin, joka perustuu DISC-teoriaan ja analysoi työkäyttäytymistä. Esimiestyössä käyn läpi esimiehen tehtävät ja roolit, erinomaisen esimiehen ominaisuuksia, miten esimiestyössä onnistuu ja mitä esimiestyö on tulevaisuudessa. Tutkimusosio koostuu kvalitatiivisesta teemahaastattelusta, jossa haastattelen kolmea asiantuntijayrityks X:n esimiestä. Työn tavoitteena on selvittää itsetuntemuksen merkitystä esimiestyön onnistumisessa.

Haastattelun käyttäminen yhtenä tutkimuksen aineiston hankintamenetelmänä valikoitui, koska haluttiin antaa henkilölle mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Lisäksi haastattelun avulla pystyy selvittämään, mitä jollakulla on mielessään. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2000, 202; Eskola & Suoranta 1998, 85.)

1.6 Keskeiset käsitteet

Tässä työssä keskeisiä käsitteitä ovat tunneäly, itsetuntemus ja esimiestyö.

Tunneälyllä tarkoitetaan tunteiden merkityksen ymmärtämistä ja tunteiden hyödyntämistä eri tilanteissa. Peter Saloveyn ja John Mayer määrittävät tunneälyn psyykkisiksi taidoiksi, jotka auttavat tunnistamaan omat ja toisten tunteet. Reuven Bar-On kuvaa tunneälyä tapana mitata ihmisen vaikuttavuutta. Rick Aberman pitää tunneälyä tasona, jolla ajatukset, tunteet ja teot ovat samassa linjassa. (Hughes & Ginnett & Curphy 2012, 222; Bar-On 2006, 15; Salovey & Mayer 1990.)

Itsetuntemuksella tarkoitetaan ihmisen omien voimavarojen, vahvuuksien ja heikkouksien, arvojen, motiivien ja tarpeiden ymmärtämistä (Paasivaara 2010, 16). Itsetuntemus koostuu omien tunnetilojen, mieltymysten, voimavarojen ja vaistojen tiedostamisesta. Se on omien tunteiden ja niiden vaikutusten tunnistamista, omien rajojen ja vahvojen puolien ymmärtämistä ja varmuutta omasta pätevyydestä ja arvosta. (Goleman 2012, 42.) ”Se on yksilön omaa ymmärrystä itsestä; omien halujen, tunteiden, ajattelun ja toiminnan eli koko käyttäytymisen tiedostamista.” (ENO 2012, 52.)

Esimiestyön avaintehtävänä on tuottaa työelämän jokapäiväisiin erilaisiin tilanteisiin rakenteita, jotka syntyvät uuden oppimisesta eli muuttuvan pääoman hallinta. Esimies on työnantajan edustaja ja siten käyttää työnjohto- eli direktio-oikeutta. Lisäksi hän on vastuussa työntekijöiden oikeuksien toteutumisesta. Esimiehen tehtäviä yleensä on strategian jalkauttaminen, tavoitteiden luominen, organisointi, resursointi, motivointi, palkitseminen, alaisten kehittäminen, viestintä, muutoksen johtaminen, palautteen anto ja suorituksen arviointi. (Esimies.info valmennusverkko.)

2 Itsetuntemus

2.1 Tunneäly

Suomalaisessa työelämässä on nyt tilanne, jonka myötä ikääntyvät poistuvat työelämästä ja seuraajia tälle osaamistyhjiölle etsitään. Kilpailu osaajista on kovaa, ja varsinkin huippuosaajien houkuttelu yrityksiin on vaikeaa. Yritykset tarvitsevat huippuosaajia enemmän, kuin he yrityksiä. Eri maissa tehdyt tutkimukset ja saadut kokemukset osoittavat, että tunneälyä voidaan käyttää työkaluna tämän työelämässä vallitsevan muutoksen hallinnassa ja sen avulla voidaan mahdollistaa liiketalouden tuloksellisuus. (Saarinen 2002, 20 - 21.)

Saarinen toteaa kirjassaan ”Tunne älyäsi älyä tuntevasi”, että järki ja tunne elävät vuorovaikutuksessa toistensa kanssa ja että niitä ei pysty hoitamaan tai kehittämään toisistaan erillään. Järkeä on tutkittu jo yli sata vuotta ja älykkyyden testaamiseen on kehitetty monia testejä, jotta älykkäät voitaisiin erottaa vähemmän älykkäistä. Tällaista menetelmää käytetään vieläkin, esimerkiksi kouluissa arvosanojen antaminen perustuu tä-

hän. Saarinen pohtiikin, olisiko jo siirryttävä testaukseen, jotka toimisivat kehittämisen lähtökohtina kuten potentiaalin ja voimavarojen mittareina. (Saarinen 2002, 22 - 24.)

Daniel Goleman toi tietoisuuteen tutkimustuloksia, siitä että älykkyydosamäärä ja kouluarvosanat eivät aina tarkoita, että henkilö menestyisi elämässään. Myös Reuven Bar-On pohti, miten henkilöt joilla on korkea älykkyydosamäärä ja hyvät taustatekijät omaavat henkilöt eivät menestyneet elämässään niin hyvin kuin henkilöt, joilla on heikompi älykkyydosamäärä ja taustatekijät. Bar-On kokosi teorian Maslow'n tarvehierarkiasta, David Wechslerin älykkyydosamäärästä, Howard Gardnerin seitsemästä älykkyyden lajeista sekä John Mayerin ja Peter Saloveyn tunneälystä yhteen ja kokosi siitä seuraavan käsitteen tunneälylle: henkilökohtaisten, emotionaalisten ja sosiaalisten kykyjen ja taitojen joukko, joilla on vaikutus yksilön kykyyn onnistuneesti selviytyä ympäristön paineista ja vaatimuksista. (Saarinen 2002, 22 - 24; Bar-On 2006, 14.)

Tunneäly on tutkittu vasta vähän aikaa, Daniel Goleman oli ensimmäisiä, joka julkaisi tunneälystä tutkimuksen, missä käsiteltiin johtajan tunteiden ja tiimien tuloksellisuuden välistä suhdetta. Sen jälkeen psykologit ovat pyrkineet selittämään tunneälyä. Peter Salovey ja John Mayer selittävät sen seuraavasti: joukko erilaisia psyykkisiä taitoja, jotka auttavat ihmisiä tunnistamaan omat ja toisten tunteet, erottamaan tunteet toisistaan ja käyttää sitä tietoa oman käyttäytymisen ja ajattelun ohjaamiseen. Reuven Bar-Onin mukaan tunneäly on tapa mitata ihmisten vaikuttavuutta ja se koostuu 15 taidosta, joita tarvitaan jokapäiväisissä tilanteissa selviytymiseen. Rick Aberman totesi tunneällyn olevan taso, jolla ihmisen ajatukset, tunteet ja teot ovat samassa linjassa ja sen vaikuttavan johtajan tehokkuuteen. (Hughes & Ginnett & Curphy 2012, 222; Bar-On 2006, 15; Salovey & Mayer 1990.)

Näistä määritelmistä on tehty kaksi mallia. Ensimmäiseksi kykymalli, jonka kautta voi tarkastella tunteiden vaikutusta ajattelemiseen, päätöksentekoon, suunnitteluun ja tekoihin. Tähän malliin sisältyvät Mayerin, Saloveyn ja Caruson ajatukset tunneälystä. Kykymalli jakaa tunneällyn neljään eri taitoon, jotka ovat

1. omien ja toisten tunteiden huomaaminen tai havaitseminen
2. tunteiden herättäminen ajatuksien ja tekojen johtamiseksi
3. tunteiden syiden ja merkityksien ymmärtäminen
4. tunteiden säätelykyky. (Hughes & Ginnett & Curphy 2012, 222 - 225.)

Kyky Malli		Sekoitettu Malli	
Mayer, Salovey, and Caruso	Goleman	Bar-On	
Tunteiden havaitseminen	Itsetuntemus <ul style="list-style-type: none"> • Tietoisuus tunteista • Oikea käsitys itsestä • Itsevarmuus 	Intrapersonallisuus <ul style="list-style-type: none"> • Itsekunnioitus • Ymmärrys omista tunteista • Itsevarmuus • Itsenäisyys • Itsensä toteuttaminen 	
Tunteiden hallinta	Itsehillintä <ul style="list-style-type: none"> • Itsekuri • Luotettavuus • Omatunto • Sopeutuminen • innovatiivisuus 	Sopeutumiskyky <ul style="list-style-type: none"> • Todellisuus testaus • Joustavuus • Ongelmanratkaisukyky 	
Tunteiden käyttäminen	Motivaatio <ul style="list-style-type: none"> • Saavutus • Sitoutuneisuus • Oma-aloitteisuus • Optimismi 	Stressinhallinta <ul style="list-style-type: none"> • Stressinsietokyky • Mielijohteen hallinta 	
Tunteiden ymmärtäminen	Empatia <ul style="list-style-type: none"> • Muiden ymmärtäminen • Muiden kehittäminen • Palveluorientoitunut • Monipuolisuus • Poliittinen ymmärrys <hr/> Sosiaaliset taidot <ul style="list-style-type: none"> • Vaikuttavuus • Kommunikaatio • Ongelmien hallinta • Johtajuus • Muutoksen käynnistäjä • Suhteiden rakentaminen • Yhteistyö • Ryhmätyöskentely 	Ihmissuhdetaidot <ul style="list-style-type: none"> • Empatia • Sosiaalinen vastuullisuus • Ihmisten väliset suhteet • Yleinen mieliala • Optimismi • Onnellisuus 	

Kuvio 1. Tunneälyn kykymalli ja sekoitettu malli (Hughes & Ginnett & Curphy 2012, 223).

Golemanin ja Bar-Onin määritelmät muodostavat sekoitetun mallin. Goleman sekä Bar-On uskovat, että tunneälyssä on kykymalliin lisäksi monia muita ominaisuuksia, kuten kuvio 1:ssä mainitut itsetuntemus, itsehillintä, motivaatio, empatia, stressinsietokyky ja sosiaaliset taidot. (Hughes & Ginnett & Curphy 2012, 223.)

Goleman	OCEAN-vastaavuus
Itsetuntemus	
Tietoisuus tunteista	Sovinnollisuus
Oikea käsitys itsestä	Neuroottisuus
Itsevarmuus	Ulospäinsuuntautuneisuus
Itsehillintä	
Itsekuri	Neuroottisuus, tunnollisuus
Luotettavuus	Tunnollisuus
Omatunto	Tunnollisuus
Sopeutuminen	Neuroottisuus, tunnollisuus
Innovatiivisuus	Avoimuus kokemuksille, tunnollisuus
Motivaatio	
Saavutus	Ulospäinsuuntautuneisuus
Sitoutuneisuus	Ulospäinsuuntautuneisuus
Oma-aloitteisuus	Ulospäinsuuntautuneisuus
Optimismi	Ulospäinsuuntautuneisuus
Empatia	
Muiden ymmärtäminen	Sovinnollisuus
Muiden kehittäminen	Avoimuus kokemuksille
Palveluorientoitunut	Sovinnollisuus
Monipuolisuus	Sovinnollisuus
Poliittinen ymmärrys	Sovinnollisuus
Sosiaaliset taidot	
Vaikuttavuus	Ulospäinsuuntautuneisuus, sovinnollisuus
Kommunikaatio	Ulospäinsuuntautuneisuus
Ongelmien hallinta	Sovinnollisuus
Johtajuus	Ulospäinsuuntautuneisuus
Muutoksen käynnistäjä	Ulospäinsuuntautuneisuus
Suhteiden rakentaminen	Sovinnollisuus
Yhteistyö	Sovinnollisuus
Ryhmätyöskentely	Ulospäin suuntautuneisuus, sovinnollisuus

Kuvio 2. Vertailu Golemanin mallin ja OCEAN mallin välillä (Hughes & Ginnett & Curphy 2012, 228).

Sekoitettua mallia pidetään määrittelevämpänä ja selkeämpänä kuin kykymallia. Mal-leissa määritetyt taidot ja ominaisuudet ovat tärkeitä menestymisessä, ja niitä tarvitaan tunneälyn käytössä. Tosin on myös ihmetelty, miten tunneälyn mallit eroavat esimerkiksi OCEAN-mallista. Ominaisuudet ovat suurin piirtein samoja, ja kumpikaan malli ei ole yhtään sen parempi mittaamaan yksilön suorituskykyä tai muita merkittäviä ominai-suuksia työssä menestymiseksi. Kuten kuvio 2 osoittaa, tunneälyn ominaisuudet voi-daan sijoittaa myös osaksi OCEAN-mallia. OCEAN-malli kuvaa persoonallisuutta ja sen viittä eri ulottuvuutta: avoimuus, tunnollisuus, ulospäinsuuntautuneisuus, sovinnol-lisuus ja neuroottisuus. (Hughes & Ginnett & Curphy 2012, 225 - 228.)

Daniel Goleman toteaa kirjassaan ”Tunneäly työelämässä”, että tunneälykyvyt tukevat tietotaitoa ja älykkyydosamäärää ja että huippuosajilla on näitä kaikkia. Tunneälyn merkitys lisääntyy mitä hankalammasta työstä on kysymys, sillä sen puute voi haitata tietotaidon tai älynlahjojen tehokasta käyttöä. Hallitsemattomat tunteet voivat vaikuttaa äylliseen taitoon ja tehdä ihmisestä vähemmän älykkään. (Goleman 2012, 37 - 38.) Goleman on analysoinut monien yritysten kompetenssi malleja, joilla pyritään tunnis-tamaan, kouluttamaan ja houkuttelemaan todennäköisiä loistavia johtajia. Tutkimuksen myötä hän osoitti, että tunneälyllä on tärkeä merkitys suoriutumiseen ja erinomaiseen johtajuuteen. Tehokkaimmilla johtajilla on yhteistä korkea tunneäly. Vaikkakin älyk-kyysosamäärä ja tekniset taidot ovat merkittäviä, ne ovat vaatimuksia johtotasolla muu-tenkin. Tunneäly erottaa erinomaiset johtajat muista johtajista. (Harvard Business School Press 2001, 3 - 5.)

Golemanin mukaan tunnetaidot voidaan luokitella henkilökohtaisiin taitoihin ja sosiaali-siin taitoihin. Henkilökohtaiset taidot määräävät, kuinka hyvin tulemme toimeen itsem-me kanssa ja sosiaaliset taidot määräävät, kuinka hyvin tulemme toimeen toisten kanssa. (Goleman 2012, 42.)

Henkilökohtaisten taitojen alle kuuluvat itsetuntemus, itsehallinta ja motivoituminen. Itsetuntemus koostuu omien tunnetilojen, mieltymysten, voimavarojen ja vaistojen tie-dostamisesta. Se on omien tunteiden ja niiden vaikutusten tunnistamista, omien rajojen ja vahvojen puolien ymmärtämistä ja varmuutta omasta pätevyydestä ja arvosta. Itse-hallinta koostuu omien tunnetilojen, mielihalujen ja voimavarojen säätelystä. Itsehalla-ntaa on itsekuri, luotettavuus, tunnollisuus, joustavuus ja innovatiivisuus. Motivoituminen

kuuluu tunneominaisuuksiin, jotka ohjaavat päämäärän saavuttamisessa. Motivaatioon vaikuttaa kunnianhimo, sitoutuminen, aloitekyky ja optimismi. (Goleman 2012, 42.)

Sosiaaliset taidot sisältävät empatian ja sosiaaliset kyvyt. Empatia on taju muiden tunteista, tarpeista ja huolenaiheista. Miten ymmärrämme toisia, miten autamme heitä kehittymään oikeaan suuntaan. Miten ennakoimme, tunnistamme ja täytämme esimerkiksi asiakkaiden tarpeita. Miten hyödynnämme erilaisuutta. Sosiaaliset kyvyt ovat taito saada muissa aikaa haluttuja reaktioita. Se on toisiin vaikuttamista, tehokasta viestintää, erimielisyyksien hallintaa ja sovittelua, muiden innostamista ja ohjaamista, muutosten hallintaa, hyödyllisten ihmissuhteiden säilyttämistä, ja yhteistyön tekemistä. (Goleman 2012, 43.)

Tunneällyn osa alueet ovat toisistaan riippumattomia sekä vuorovaikutuksessa keskenään. Ne ovat myös hierarkkisia, tarpeellisia sekä yleisluontoisia. Kaikki tunneällyn osa-alueet vaikuttavat omalla tavallaan työsuoritukseen. Osa-alueiden välillä on paljon yhteyksiä ja ne jossain määrin myös tukevat toisiaan sekä rakentuvat toistensa varaan. Jonkin osa-alueen hallinta ei takaa vastaavien tunnetaitojen kehittymistä. Joskus taitojen kehittyminen vaatii muitakin tekijöitä, kuten ilmapiiriä ja kiinnostusta. Tunneällyn osa-alueet ovat yleisluontoisia siten, että ne koskevat jossain määrin kaikkia ammattia. (Goleman 2012, 41.)

Reuven Bar-Onin teoria esittää tunneällyn päätekijät ja osatekijät seuraavasti. Kokonaistunneäly on henkilön kyky selviytyä tässä ja nyt ympäristön haasteista. Se koostuu viidestä päätekijästä: intra- ja interpersoonallisesta tunneällystä, sopeutumisesta, paineensiedosta ja yleisestä hyvinvoinnista. Asenteita, ajattelu-, toiminta- ja reagoititapoja kuvaavat seuraavat 15 osatekijää: itsetuntemus, omien tunteiden tiedostaminen, vakuuttavuus, itsenäisyys, itsensä toteuttaminen, empatia, sosiaalinen vastuu, vuorovaikutus, todellisuuden taju, ongelmanratkaisu, joustavuus, stressinsieto, impulssien hallinta, onnellisuus ja optimismi. Nämä 15 osatekijää voidaan jakaa vielä kolmeen eri tekijään: ydintekijöihin (omien tunteiden tiedostaminen, vakuuttavuus, empatia, todellisuuden taju, impulssien hallinta) seuraamus- tai tulostekijöihin (itsensä toteuttaminen, vuorovaikutus, ongelmanratkaisu, onnellisuus) ja välittäviin tekijöihin (itsetuntemus, itsenäisyys, sosiaalinen vastuu, optimismi, stressinsieto, joustavuus). (Saarinen 2002, 24 - 28; Bar-On 2006, 15.)

2.2 Itsetuntemus osa tunneälyä

2.2.1 Itsetuntemus

Itsetuntemus on tunneälyn ensimmäinen osa (Harvard Business School Press 2001, 6). ”Itsetuntemus on minätietoisuutta. Se on taitoa tunnistaa, mitä ihmisessä itsessä tapahtuu ja millä tavalla hän toimii. Se on tietoisuutta omasta persoonasta ja omista persoonallisista toimintatavoista eri tilanteissa.” (Kaski & Kiander 2007, 22.) Itsensä tunteva henkilö tunnistaa omat ominaisuutensa, vahvuutensa ja heikkoutensa. Hän tiedostaa koko käyttäytymisensä: omat halunsa, tunteensa, ajattelunsa ja toimintansa. (ENO 2012, 52.) Itsetuntemus on myös huolehtimista omasta motivaatiosta, jaksamisesta, kehittämisestä, osaamisesta ja työkyvystä (Paasivaara 2010, 7).

Itsetuntemus on kyky tarkastella ja ymmärtää itseään ja käyttäytymistään. Henkilön tulee hyväksyä itsensä kaikki puolet, vahvuudet ja heikkoudet ja kunnioittaa itseään sellaisena kuin on. Elämän haasteita on helpompi kohdata, kun tuntee ja hyväksyy omat vahvuudet ja heikkoudet. Itsetuntemus kumpuaa siis vahvasti vakuuttavuudesta ja omien tunteiden tiedostamisesta ja se mahdollistaa rakentavan vuorovaikutuksen toisten kanssa. Itsetuntemus on omien kykyjen tervettä epäilyä. Jos pitäisimme itseämme hyvänä kaikessa, se pysäyttäisi meidän henkilökohtaisen kehittymisemme, sillä mielestämme meillä ei olisi mitään kehitettävää. (Saarinen 2002, 99 - 100.) Itsetuntemus on perusta henkilökohtaiseen kasvuun ja kehittymiseen. Se on pohja itsensä johtamiselle, ja sen avulla on mahdollista kehittää myös ihmisten johtamisen taitoa. Itsetuntemus luo edellytykset muiden ymmärtämiselle eli empatiakyvylle. (Hellbom 2010.)

Vahvan itsetuntemuksen avulla pystyy helposti tiedostamaan ja ilmaisemaan erilaisia tunteita, analysoimalla tunteita ymmärtämään ja ohjaamaan omaa käyttäytymistä, havaitsemaan ja kuvaamaan monimutkaisia tunteita ja tunteiden joukkoa, keskittymään helposti omiin ajatuksiin, ohjaamaan tietoisuuttaan, ajattelemaan ajattelemista sekä havainnoimaan itseään ulkopuolelta. (iQ.)

Kaski ja Kiander määrittelevät hyvän itsetuntemuksen seuraavasti: Hyvä itsensä tuntija tunnistaa omat merkityksenantoprosessinsa sekä tiedostaa että hyväksyy niiden erilaisuuden suhteessa muiden omiin. Hän pystyy hyväksymään, käsittelemään ja hyödyntämään omia tunteitaan omassa toiminnassaan. Henkilö tunnistaa suojautumistapansa vaativissa vuorovaikutustilanteissa, osaa tasapainottaa riittävän erillisyyden ja riittävän

läheisyyden. Pystyy säilyttämään omien sisäisten tapahtumien ja ulkoisen todellisuuden välisen yhteyden ja erillisyyden. Kykenee tutkimaan ja kuuntelemaan omaa sisäistä maailmaa ja jäsentämään sitä, sekä omaa tilannetietoisuuden taidon. (Kaski & Kiander 2007, 23 - 24.)

Hyvä itsetuntemus on myös sitä, että ymmärtää sen tosiasian, ettei aina ole tietoinen itsestään ja ei aina tunnista omaa toimintaansa muiden palautteesta. (Kaski & Kiander 2007, 23 - 24.) Goleman toteaa henkilön, jolla on korkea itsetuntemus olevan rehellinen itselle sekä muille, hän ymmärtää, miten heidän tunteensa vaikuttavat heihin itseensä, muihin ja omaan suoriutumiseen työssä. Hän tietää, mitkä ovat hänen omat arvonsa ja tavoitteensa, minne hän on menossa ja miksi, ja siten saa myös energiaa työstään. (Harvard Business School Press 2001, 7.)

Terve itsetuntemus lisää mahdollisuuksia yhteistyön ja erilaisuuden hyödyntämisessä, sillä ihmisen ei tarvitse olla ihanteiden mukainen, vaan hän voi olla oma itsensä ja tuoda erilaisuutensa esille. Hyvin itsensä tuntevalla on myös myönteinen minäkuva, vaikka henkilö tietääkin hyvin omat inhimilliset vajavaisuutensa ja heikkoutensa. Tämä on erityisen tärkeää esimerkiksi johtamisessa, sillä johtajan työnkuvaan kuuluu olla paljon vuorovaikutuksessa muiden ihmisten, työntekijöiden ja asiakkaiden kanssa. (Saarinen 2002, 100.)

Suurimpia asioita, joita joudumme itsessämme ymmärtämään ja hyväksymään ovat riittämättömyys, epätäydellisyys, riippuvuus toisista, omat sisäiset pelkomme, ahdistukset ja pettymykset. Kun osaamme käsitellä näitä aiheita itsessämme, on meidän helppompaa arvostaa sekä itseämme että muita ihmisiä. Näiden aiheiden peittäminen voi aiheuttaa oman itsensä katoamisen ja syrjäytymisen. Käsittelemätön riittämättömyyden tai kelpaamattomuuden tunne aiheuttaa herkästi puolustus- ja pakoreaktioita, esimerkiksi se voi esiintyä kilpailuna, toisten alas panemisena, epäluulona tai varovaisuutena. Omien perustarpeiden tutkiminen ja ymmärtäminen varmistavat sen, ettei ajaudu epätydyttävien valintojen elämään. (Saarinen 2002, 103.)

Tärkeimpiä hyötyjä, joita itsensä tunteva henkilö omaa ovat itseluottamus, realistinen itsearviointi ja kyky nauraa itselle. Näiden avulla henkilö pystyy puhumaan avoimesti ja tarkasti tunteistaan ja niiden vaikutuksesta työsuoriutumiseensa. Henkilö pystyy puhumaan vahvuuksistaan ja heikkouksistaan sekä yleensä haluaa kuulla rakentavaa palautetta, kokematta heikkouksiaan epäonnistumisina tai uhkana itselle. Itsetuntemuksen kautta henkilö saa itseluottamusta, sillä hän tietää omat kykynsä ja siten ei aseta

itseään tilanteeseen, jossa epäonnistuu esimerkiksi ylittämällä omat voimavaransa työmäärällään. (Harvard Business School Press 2001, 7 - 9.) Itsetuntemuksen kautta pystyy paljastamaan itsen kohdistuvat negatiiviset ja turhat uskomukset ja siten luomaan innostavan, hyvän ja rakentavan suhteen itseensä (Peda.net 2013).

Golemanin mukaan itsetuntemus muodostuu kolmesta osa-alueesta: tietoisuus omista tunteista, itsearviointi ja itseluottamus. Tietoisuus omista tunteista on niiden ja niiden vaikutusten tunnistamista sekä kyky tehdä päätöksiä elämänarvojen avulla. Ihmiset, jotka ovat taitavia tässä tietävät mitä he tuntevat ja minkä takia. He ymmärtävät linkityksen tunteidensa ja sen välillä mitä he ajattelevat, puhuvat ja tekevät. He ymmärtävät miten tunteet vaikuttavat työsuorituksen laatuun. He osaavat toimia arvojensa pohjalta kohti päämääriään. (Goleman 1999, 72 - 73.)

Kun käsittää omat rajansa ja vahvat puolensa, pystyy miettimään tekojaan ja ottamaan opikseen kokemuksistaan. Henkilö on myös avoin rehelliselle palautteelle, jatkuvalla oppimiselle, uusille näkökulmille ja itsensä kehittämiseksi. Itsensä näkeminen humoristisesti ja uudessa valossa kuvaavat myös tämän taidon omaavaa henkilöä. (Goleman 1999, 81.)

Varmuus omasta arvosta ja pätevydestä. Tässä suhteessa taitavat ihmiset käyttäytyvät itsevarmasti; säteilevät karismaa, uskaltavat esittää epäsuosittuja näkökantoja ja puolustaa myönteisiä arvoja omista eduistaan piittaamatta sekä ovat päättäväisiä ja pystyvät perusteltuihin ratkaisuihin epävarmuudesta ja paineista huolimatta, heillä on itseluottamusta. (Goleman 1999, 81.)

2.2.2 Itsetuntemuksen kehittäminen

Itsetuntemuksen kehittäminen on kannattavaa, sillä se antaa kaikille jotain. Palautteen avulla pystyy kehittymään. Oman itsensä antaman palautteen lisäksi on ensiarvoisen tärkeää saada sitä myös muilta. (Arjanne.) Itsereflektio on itsetuntemuksen perusta ja sen avulla pystyy kehittämään itsetuntemustaan. Itsereflektio on kykyä tarkkailla itseään tilanteiden ja tunteiden keskellä. Hyvillä johtajilla on kehittynyt kyky itsereflektioon. (Hellbom 2010.) Uusien asioiden kokeileminen, omien ajatusten ja tunteiden päivittäinen kirjaaminen, omien rooliensa ymmärtäminen sekä persoonallisuustestien tekeminen auttavat myös itsetuntemuksen kehittämisessä. (Mind Tools).

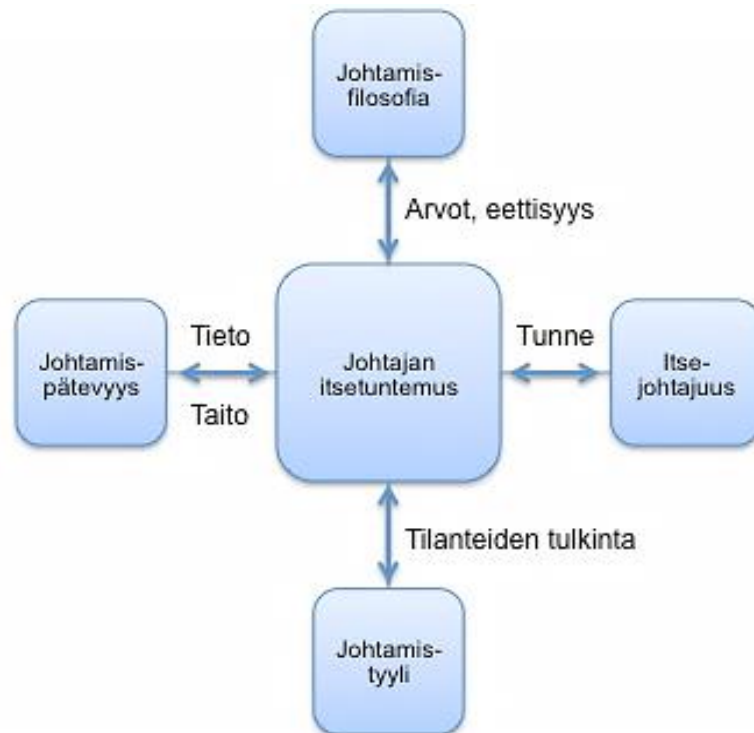
Itsensä tunteminen vaatii pysähtymistä, jotta pystyy ymmärtämään omia ajatuksiaan ja tapojaan. On olemassa itsetuntemuskirjoja ja -seminaareja, joita voi käyttää kehittääkseen itsetuntemustaan, mutta kirjoissa varsinkin on muistettava, että ne ovat yleensä yhden ihmisen tulkintoja aiheesta ja antavat helppoja vastauksia asiasta. Saarisen mukaan erilaiset ryhmämuotoiset itsetuntemustilanteet ovat hedelmällisiä, sillä ne tarjoavat monen ihmisen näkemyksen asioihin. Toisten kanssa asioista puhuminen tuo uusia näkökulmia asioihin ja samalla voimme oppia itsestämme kuunnellen ulkoisia ja sisäisiä viestejä omista toimista ja ajatuksista. (Saarinen 2002, 104 - 105.)

2.2.3 Itsetuntemuksen ulottuvuudet johtamistyössä

Organisaatiot hyötyvät enemmän johtajista, jotka tietävät puutteensa kuin johtajista, jotka esittävät tietävänsä kaiken. Itsetuntemus on yksi vähiten puhutuista johtajan kompetensseista ja samalla se on yksi tärkeimpiä johtajan kompetensseja. Omien heikkouksien tunnistaminen sekä virheiden ja oppimistarpeiden myöntäminen koetaan epäonnistumisena. Monet kokevat, että johtajan tulee näyttää muille olevansa vahva ja kaikki tietävä, jotta muut eivät kyseenalaista johtajan kykyjä ja vaikuttavuutta. Omien heikkouksien piilottaminen vain yleensä korostaa niitä ja samalla johtaja luo itsestään huonomman kuvan muille. (Musselwhite 2007.)

Itsetuntemuksen kautta esimies lisää rakentavan vuorovaikutuksen mahdollisuuksia ja joustavuutta eli lisää ja kehittää tietoisuustaitojaan. Sitä kautta pystyy lisäämään omaa itseymmärrystään ja toisten ymmärrystä. (Kaski & Kiander 2007, 43.)

Johtamiseen sisältyy erilaisia toimintakenttiä, jotka liittyvät toisiinsa päivittäisessä johtamistyössä. Näkökulmat johtamistyölle Paasivaaran kirjassa "Itsensä kokoinen johtaja" ovat johtamisen filosofia, johtamispätevyys, johtamistyylit ja itsejohtaminen, kuten kuviossa 3 on havainnollistettu. (Paasivaara 2010, 17.)



Kuvio 3. Itsetuntemuksen ulottuvuudet (Paasivaara 2010, 17).

Johtamisen filosofian avulla pystyy näkemään, mikä on johtajan arvo- ja eettinen pohja, joka vaikuttaa hänen päätöksentekoonsa. Se, miten johtaja vaikuttaa ryhmän toimintaan, jotta perustehtävän mukaiset tavoitteet saavutetaan, on johtamisfilosofiaa. Millaiset arvot ja periaatteet ohjaavat työtä? Miten alaisia kohdellaan? Ristiriitatilanteissa ja päätöksenteossa auttaa, kun johtaja ymmärtää omat arvo- ja eettisen tietoisuutensa. Arvo- ja eettinen tietoisuus ohjaa johtajaa pyrkimään siihen että työn lähtökohtana ovat erilaiset perusarvot kuten tasa-arvo, oikeudenmukaisuus sekä perusperiaatteet kuten vastuullisuus ja yksilöllisyys. Yhä enemmän tullaan perustelemaan päätöksiä arvoilla, sillä sääntöjä ja ohjeita on mahdotonta luoda jokaiseen tilanteeseen sopivaksi. Vahva arvopohja ja eettinen perusta tukevat päätöksenteossa yhä monimutkaisemmassa ja nopeassa työelämässä. Arvot ovat yleisesti hyväksytyjä periaatteita, jotka ohjaavat toimintaa työyhteisössä ja muodostavat työpaikan moraalin. Johtajan käyttäytyminen ja asenteet perustuvat arvoihin ja arvotietoisuus perustuu johtajan omaan arvotulkintaan. Tiedon vastaanottamista ja siihen suhtautumista ohjaavat arvot. Johtajalta odotetaan nykyään myös vuorovaikutustaitoja, kykyä löytää yhteys syvempiin merkityksiin, visioiden hahmottamista, mielikuvituksellisuutta, hahmottaa arvoja ja tehdä valintoja moraalisesti. Johtajan tulisi myös olla mielikuvituksellinen ja antaa myös muiden olla mieliku-

vituksellisia. Erityisesti johtajalta odotetaan rehellisyyttä ja hänen tulee olla sopuisuudessa itsensä kanssa sekä toimia sanojensa mukaisesti. (Paasivaara 2010, 19 - 21.)

Johtamispätevyys koostuu ammatillisesta pätevyydestä, muodollisesta kelpoisuudesta, henkilökohtaisista ominaisuuksista ja sosiaalisesta pätevyydestä. Johtajan asiantuntijuus on kuvattu seuraavasti: ratkaistakseen ongelman johtaja asettaa itselle uuden vielä haasteellisemmän ongelman ja ryhtyy ratkaisemaan sitä. Koska asiantuntijuus on itsensä ylittämistä, täten johtajan toimiessaan noin jatkuvasti ammatillisen tietämyksensä ylärajoilla, oppii hän lisää sekä kehittää omaa asiantuntemustaan. (Paasivaara 2010, 25.) Itsetuntemuksen avulla johtaja pystyy lisäämään omaa luotettavuuttaan ja uskottavuuttaan. Vahvuuksien tunnistaminen ja niiden hyödyntäminen lisää johtajan vaikuttavuutta. (Musselwhite 2007.)

Ammatillinen pätevyys on kyky suoriutua hyvin tehtävästä sekä omasta että muiden mielestä. Muodollista pätevyyttä on esimerkiksi todistus tutkinnosta, työkokemus ja kielitaito. Johtamisen ammattipätevyyttä on se johon liittyy sekä johtamista että asiassällön hallintaa teorian ja sen soveltamisen kautta. Tämä auttaa johtajaa esimerkiksi päätöksenteossa, priorisoinnissa ja arvioinnissa. Motivoituneisuus ja johtamistaidot ovat henkilökohtaisia ominaisuuksia. Jokaisella on omaan persoonansa ja luonteeseensa liittyvät oppimisen rajat, ja niihin voi tutustua miettimällä omaa johtamistoimintaansa ja -ajatteluansa. Sosiaalinen pätevyys on henkilö- ja yhteiskuntasuhteiden hallintaa. Se voidaan jakaa vielä kognitiivisiin ja sosiaalisiin taitoihin. Kognitiivinen taito on mm. tiedon käyttäminen sekä välittäminen, havainto- ja ajattelukyky, analysointi, tulkin-ta ja ymmärtäminen. Sosiaalinen taito on mm. ihmissuhde- ja vuorovaikutusvalmiudet, empaattisuus, ystävällisyys, ja yhteistyövalmiudet. Vuorovaikutus- ja keskustelutaidot nostavat merkitystään kokoajan. Ihmisten lukutaito ja sosiaaliset taidot auttavat johtajaa ratkaisemaan paremmin henkilöstöongelmia. (Paasivaara 2010, 26 - 28.)

Johtamistyyllillä tarkoitetaan hänen omaksumaa johtamisfilosofiaa, asennoitumista tai käyttäytymistä tai kaikkia näitä kolmea kokonaisuutena. Kyse on johtajan ominaisesta ja suhteellisen pysyvistä tavasta käyttäytyä ja reagoida asioihin johtamistilanteissa. Joustavat, tilanteeseen sopivat ja muuntuvat prosessit tekevät hyvän johtamistyylin. Tilanteet muuttuvat ja työntekijät ovat ihmisiä eli erilaisia persoonia, joten näiden tunnistaminen ja niihin reagoiminen vaaditulla tavalla luovat perustan onnistuvalle johtajuudelle. Tämä on haastava tehtävä ja se edellyttää hyvää ihmistuntemusta ja alaisten työnkuvan ja työyhteisön ilmiöiden ymmärrystä. (Paasivaara 2010, 28 - 32.)

Itsejohtajuudella tarkoitetaan kykyä hallita itseään, tunnistaa omat rajansa ja analysoida omaa johtamistoimintaansa ja kehittää sitä. Voimavarojensa ymmärtäminen ja tasapainon muodostaminen työn ja vapaa-ajan välille on kuvaus hyvin itsensä tuntevasta johtajasta. Huolehtiminen omasta työkyvystä, jaksamisesta, motivaatiosta, osaamisesta ja kehittämisestä ovat osa itsejohtajuutta. Olennaista on löytää omat rajansa ja kokeilla haastaa niitä. (Paasivaara 2010, 33 - 34.)

Mitä johtajan tulisi tietää itsetuntemuksesta? Miten syvä tietoisuus itsestä on riittävä? Miten olen suhteessa muihin henkilöihin, millainen ajatteluprosessini on, miten tunnen, mitä arvoja ja uskomuksia käytän ja minkälaisin tarpein olen liikkeellä, kuuluvat perusitsetuntemukseen. (Arjanne.) Kaski ja Kiander kirjassaan ”Minä johtajana - Itsetuntemuksesta toimivaan johtajuuteen” toteavat, että esimies tuntee sitten itsensä riittävän hyvin, kun hän pystyy havainnoimaan, tunnistamaan ja hyväksymään itsessä olevia erilaisia johtamisominaisuuksiaan. Näitä on helpompi muokata ja muuttaa, kun on hyväksynyt ne ensin. Toimivaa johtajuutta esimies tukee omalla toiminnallaan ja omien tapojen ymmärtäminen helpottaa työn toimivuutta. Ei-rakentavien toimintatapojen kitkeminen vaatii itsetuntemusta ja palautetta ympäriltä. Oman toiminnan vaikutuksen ymmärtäminen ja avoimesti sitä muokkaaminen korjaa mahdolliset vajavaiset toiminnot. (Kaski & Kiander, 22 - 23.)

Johtajan on myös tärkeää ymmärtää ne tilanteet, jotka ovat paineisia hänelle ja miten hän toimii tällaisissa tilanteissa. Paineensietokyvyn taso ja paineen hallinta ovat tärkeitä asioita, joita johtajan tulisi tuntea itsestään. Tiia Arjanteen mukaan, ehkä tärkeintä mitä johtajan on tunnettava itsestään, on se, miten muut näkevät johtajan toiminnan ja onko oma käsitys siitä samanlainen. Oma näkemys itsestään on hyödyllinen johtajalle, jos se on totuudenmukainen. (Arjanne.) Kuten Kaski ja Kiander totesivatkin, kun ymmärtää oman totuudenmukaisen toimintansa pystyy muokkaamaan sitä työyhteisön tarpeen mukaan ja vaikuttamaan johtajuuden toimivuuteen. (Arjanne; Kaski & Kiander, 22 - 23.)

Johtamisen paradoksit yksin vai yhdessä, tyydyttäminen ja hylkääminen, arvostus ja epäarvostus ja riippuvuus vai riippumattomuus ovat asioita, joiden tasapainottaminen vaatii johtajalta itsetuntemusta. Johtajan roolissa johtaja on yksin, vaikka johtajuus onkin ryhmän ominaisuus. Johtajan tulee selvittää miten paljon kääntyy työntekijöidensä puoleen ja missä asioissa. Johtaja toimii yksin, mutta pitää huolen myös työyhteisön

riittävästä osallistamisesta. Esimies joutuu kuuntelemaan työntekijöidensä toiveita ja tarpeita ja tavallaan tyydyttämään heidän tarpeitaan, mutta samalla miettiä rajoja, mitkä tarpeet on mahdollista toteuttaa. Joskus työntekijöiden tarpeita ei pysty tyydyttämään ja ne on hylättävä. Esimiehen kokema arvostus ja epäarvostus voivat vaihdella ja siitä riippumatta hänen tulee säilyttää ammatillisuus toiminnassaan. Työyhteisössä on erilaisia riippuvuuteen ja riippumattomuuteen liittyviä asetelmia ja näiden kanssa tasapainottelu ammatillisesti on esimiehen tehtävä. Kaikkien näiden johtamisen paradoksien ymmärtäminen ja mitä ne itsessä saavat aikaan, on esimiehen tunnistettava, jotta hän pystyy helpommin toimia ja käsitellä niitä. Kun esimies pystyy tunnistamaan ja käsittelemään asiaa voi hän muokata siitä itselle toimintatavan. (Kaski & Kiander, 49 - 50.)

Esimiehen oman käyttäytymisen ymmärtäminen ja hallitseminen entistä paremmin on mahdollista itsetuntemuksen kautta. Itsetuntemuksen lisääminen ei ole helppoa. Esimiehen tulee olla kiinnostunut omista tunteistaan ja sisäisistä kokemuksistaan ja pitää niitä tiedon lähteinä sekä itsestään että alaisistaan. Jotta voi oppia tuntemaan itseään, on esimiehen usein siedettävä monia kiusallisia halujaan, epämiellyttäviä tunteitaan ja piinallisia mielikuviaan, näiden merkityksen ymmärtämiseksi ja välttääkseen reagoimista, joka on liian hätiköity tai tunnevaltainen. Itsetutkiskelusta piittaamattomat esimiehet käyttäytyvät usein hallitsemattomasti johtamistilanteissa, joissa on paljon tunnetason jännitteitä. Liian impulsiiviset esimiehet saattavat ajautua umpikujaan johtamisessa. (Järvinen 2005, 69.)

Ulkopuolinen asiantuntija voi auttaa esimiestä, jos hänen on vaikea itse ymmärtää tai muuttaa jotakin kielteiseksi kokemaansa käyttäytymistapaansa. Esimies voi tutkia omaa johtamistyötään ja syventää omaa ymmärrystään käyttäytymisensä syistä ja seurauksista esimerkiksi työnohjauksen avulla. Työnohjauksen kautta on mahdollista saada ymmärrys oman käyttäytymisen tiedostamattomiin syihin ja käyttämättömiin kykyihin, vaikka se ei ole työnohjauksen ensisijainen tarkoitus. Tuntemattoman alueen oivaltaminen laajentaa esimiehen itsetuntemusta ja -ymmärrystä. Tämän avulla esimiehen on helpompi hallita omaa käyttäytymistään ja hyödyntää piileviä kykyjään. (Järvinen 2005, 101 - 102.)

Itsetuntemuksen lisääminen työyhteisössä vaatii esimiehen panosta. Kannustava, ymmärtävä ja luottamuksellinen ilmapiiri on perusta työryhmän jäsenten itsetuntemuksen kehitykselle. Esimiehen tulee näyttää tässäkin asiassa esimerkkiä. Virheiden tekeminen ja työnkierto lisäävät mahdollisuutta oppia uutta työstä ja itsestään. Tunteiden ja

lapsellisuudenkin salliminen ovat jossakin määrin hyvä keino itsetuntemuksen matkalle. Monissa työpaikossa onkin tehty jo niin sanottuja aikuisten leikkihuoneita, joissa voi ”leikin” yhteydessä esimerkiksi saada hyviä ideoita. (Saarinen 2002, 106 - 107.)

Johtajan oman itsetuntemuksen kautta pystyy luomaan ilmapiirin, joka mahdollistaa organisaation korkean suoriutumisen. Kun esimies itse tietää, mitä tulee vielä oppia ja kehittää, hän luo samalla työyhteisössä ilmapiiriä, jossa kaikki voivat myöntää omat puutteensa, virheensä sekä osaavat pyytää apua. Tämä luo pohjan oppivalle organisaatiolle ja se on suunta innovaatioihin ja ketteryuteen. Innovaatiot ja ketteryys luovat perustan hyvin suoriutuvalle organisaatiolle eli menestyvälle yritykselle. (Musselwhite 2007.)

2.3 Henkilökohtaisen profiilin analyysi

Opinnäytetyössä viitataan henkilökohtaisen profiilin analyysiin myös Thomas-analyysiin.

Thomas Hendrickson kehitti henkilökohtaisen profiilin analyysin (HPA) vuonna 1958. Tämä analyysi kuvaa henkilön työkäyttäytymistä ja auttaa häntä tunnistamaan oman ja muiden toimintatyylit. Henkilökohtaista profiili analyysia voidaan käyttää eri tilanteissa, kuten ryhmien analysoinnissa, kehittämisessä, rekrytoinnissa, kehityskeskustelussa, urasuunnittelussa ja johtamisessa. (Thomas International a.)

Analyysi perustuu DISC-teoriaan, joka puolestaan on William Moulton Marstonin teoria. Marston esittelee teoriansa teoksessa ”Emotions of Normal People”. Hän toteaa, että ympäristö vaikuttaa ihmisen käyttäytymiseen ja käyttäytymistä mitattiin asteikolla passiivisesta aktiiviseen ja ristiriitaisesta myönteiseen. (Thomas International a.) Näitä äärimmäisyyksiä käyttämällä löytyy neljä tyypillistä yhdistelmää:

- Dominance - Hallitsevuus, aktiivinen, myönteinen käyttäytyminen ristiriitaisessa ympäristössä
- Inducement - Vaikuttavuus, aktiivinen, myönteinen käyttäytyminen myönteisessä ympäristössä
- Submission - Pysyvyys, passiivinen, ymmärtävä käyttäytyminen myönteisessä ympäristössä
- Compliance Myöntövyys, varovainen, epäroivä reaktio epäystävälliseen ympäristöön tarkoituksena vähentää ristiriitaisuutta.

(Thomas International a.)

Ominaisia piirteitä eri tyypeille on esitelty seuraavassa kuviossa 4.

<p style="text-align: center;">C</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tarkka, looginen, asiakaskeinen, analyttinen ja huolellinen - Kaipaa yksityiskohtaista tietoa ja analyysejä - Keskittyy tehtäviin ja varmistaa sekä tarkistaa, että asiat on tehty oikein - Pyrkii tekemään työnsä laadukkaasti ja loppuun asti tarkasti - Vaarana on, että keskittyy yksityiskohtiin 	<p style="text-align: center;">D</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kilpailu, voitontahto, tuloshakuisuus - Riskinotti - Viihtyy muutoksissa ja haasteellisissa tilanteissa - Ei aina malta kuunnella muita vaan tekee nopeita päätöksiä; panee asioihin vauhtia ja toimii usein ryhmän moottorina
<p style="text-align: center;">S</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rauhallisuus, avuliaisuus, kärsivällisyys, vaatimattomuus ja vetäytyneisyys - Kuunteleva, pitkäjänteinen ja luottamusta herättävä - Huomioi sekä ihmiset että asiat - Arvostaa tuttua ja turvallista toimintaympäristöä - Tieto muutosten seurauksista auttaa sopeutumaan - Tarttuu mielellään toimeen, kun on yhdessä sovittu mitä/miten asia hoidetaan 	<p style="text-align: center;">I</p> <ul style="list-style-type: none"> - Puhelias, sosiaalinen, optimistinen ja riipeä - Ihmiskeskeisyys ja muiden innostaminen on tärkeää - Suurpiirteisyys, tunnepohjaiset reaktiot - Saattaa luvata liikoja, koska näkee asiat positiivisesti ja siten "suden kuopat" voivat jäädä huomaamatta - Yleensä nauttii huomion keskipisteenä olemisesta

Kuvio 4. DISC-teorian piirteitä (HR4 Solutions Oy 2014).

William Marston tutki DISC-teoriaa Harvardin yliopistossa. Teorian avulla pyritään tunnistamaan ennakoitavia ihmisten persoonallisuuspiirteitä ja käyttäytymistä. Vaikka Marston on tutkimuksessaan rajannut persoonallisuustyyppit neljään, ovat ihmiset yleensä näiden neljän DISC-persoonallisuustyyppin yhdistelmiä. On kuitenkin mahdollista, että ihminen on täysin yhden tyyppin mukainen. Huomioimalla vahvimman, toiseksi ja kolmanneksi vahvimmat piirteet sekä puuttuvat piirteet saadaan yksilön uniikki DISC-persoonallisuustyyppi esille ja sitä kautta pystytään havaitsemaan, miten persoonallisuus vaikuttaa henkilön jokapäiväisiin tekoihin, mieltymyksiin eri ympäristöissä, vuorovaikutukseen, organisointikykyyn, konflikteihin reagoimiseen tai pakoiluun ja muihin asioihin. Ihmisen DISC-persoonallisuustyyppin ymmärtäminen antaa mahdollisuuden proaktiivisesti luoda henkilölle mukavan ja voimaannuttavan ympäristön. Näin on mahdollista lähestyä henkilöä siten, että vastareaktio on positiivinen sekä ylipäänsä ymmärtää ja ennakoida henkilön käyttäytymistä ja reaktioita. (DISCInsights.com 2012.)

Thomas Hendrickson jalosti Marstonin teorioita ja loi Henkilökohtaisen profiilin analyysin ja raportit 1950-luvun lopussa ja 1960-luvun alussa. HPA kuvaa, miten ihminen kokee itsensä, miten hän toimii painetilanteessa ja miten hän haluaa että muut näkevät hänet. Analyysin avulla on helpompi ymmärtää erilaisia käyttäytymistapoja ja henkilöiden motivaatiotekijöitä. (Thomas International a.)

Thomas-analyysi on itsearviointi, ja se perustuu pakkovalintamenetelmään. Thomas HPA on rekisteröity British Psychological Societyssä. European Standing Committee on Tests and Testing on tarkastanut analyysin tekniset kriteerit. European Standing Committee on Tests and Testing on osa European Federation of Psychologists' Associationsia. (Thomas International a.)

Arviointi tapahtuu niin, että henkilöt valitsevat neljän kuvaavan sanan joukosta kaksi sanaa. Ensiksi sen sanan, joka kuvaa parhaiten ja sitten sen, joka kuvaa vähiten heitä heidän nykyisessä työssään. Arvioinnin aikana tämä toistetaan 24 kertaa eli tehdään 48 valintaa 96 sanan joukosta. (Thomas International a.)

Henkilökohtaisen profiilin analyysi kertoo, millaisena henkilö näkee itsensä, mikä motivoi häntä, miten hänen työnsä tulisi painottua, mitkä sanat kuvaavat häntä, millainen on hänen työroolinsa, miten hän käyttäytyy painetilanteessa, mitä yleisiä huomautuksia hänestä tehtiin työympäristössä ja millä motivaatiotekijöillä häneen pystytään vaikuttamaan. (Thomas International 2012b.)

CIPD Learning & Development, Annual Survey report 2014 kertoo, että 78 % organisaatioista aikoo panostaa johtamistaitoihin seuraavan 12 kuukauden aikana ja tavallisin johtajuuden kehittämiskeino on muuttaa organisaatiokulttuuria ja kehittää korkean potentiaalin omaavia henkilöitä johtamistehtäviin. (CIPD, 2014; Thomas International a.)

Thomasin henkilökohtaisen profiilin analyysi (HPA) avulla esimies pystyy paremmin hahmottamaan ja ymmärtämään alaisten vahvuudet ja rajoitteet. Samalla se tuo esiin myös kehittämiskohteet ja tehostaa esimiesten tapaa motivoida ja kommunikoida sekä henkilö- että ryhmätasolla. On tärkeää, että esimies käyttää tarpeeksi aikaa ihmisten johtamiseen ja keskittyy kysymyksiin, jotka ovat hyväksi liiketoiminnalle. (Thomas International b.)

HPA-raportti kertoo henkilön vahvuudet ja kehittämiskohdat, eri henkilöiden motivaatiotekijät, kommunikointitavat eri henkilöiden kanssa, sekä nykyisen tehtävän soveltuvuuden eli pääseekö henkilö käyttämään vahvuuksiaan vai onko hän turhautunut. Analyysin avulla esimies pystyy ymmärtämään miten motivoida ja innostaa muita, ja siten tämä kehittää esimiehen johtamistaitoja. (Thomas International 2012b.)

3 Esimiestyö

3.1 Esimiehen tehtäväroolit ja esimiestäidot

Työyhteisö ja sidosryhmät asettavat esimiehen työlle ja ajankäytölle odotuksia. Näitä kutsutaan esimiehen tehtävärooleiksi. Yhtäkään roolia ei voi jättää hoitamatta, vaikka niiden painoarvo, tärkeys ja niihin käytetty aika saattavat vaihdella. Tehtäväroolit kuviossa 5 kuvaavat esimiehen tehtävien verkostoa, jossa toimet liittyvät toisiinsa. (Aarnikoivu 2010, 34.)

Esimiehen tehtäväroolit	
Itsensä johtamiseen ja esimiehenä kehittymiseen liittyvät roolit	1. Itseään johtava 2. Refleктоija
Henkilösuhteisiin ja vuorovaikutukseen liittyvät roolit	3. Keulakuva, symbolinen edustaja ja muodollisen aseman tuomat velvoitteet 4. Ihmisten johtaja ja valmentaja, innostaja ja tien näyttäjä 5. Yhdyshenkilö ja verkostojen rakentaja, suhteiden luoja.
Informaation hankintaan ja käsittelyyn liittyvät roolit	6. Tiedon etsijä ja hankkija, valikoija ja analysoija 7. Sisäinen tiedottaja, tiedon välittäjä ja tulkitsija 8. Ulkoinen tiedottaja, puolestapuhuja ja ”myyjä”.
Päätöksentekoon ja ratkaisuihin liittyvät roolit	9. Yrittäjä ja kehittäjä, käynnistäjä ja innovaattori 10. Häiriöiden ja poikkeamien tunnistaja ja korjaaja 11. Resurssien käytön suunnittelija ja jakaja 12. Neuvottelija ja ratkaisujen sovittelija, vastuunottaja.

Kuvio 5. Esimiehen tehtäväroolit (Aarnikoivu 2010, 34).

Esimes tarvitsee taitoja hoitaakseen esimiesroolinsa, kuten kuviossa 6 on havainnollistettu. Esimiestaidot ovat arjessa käytettäviä taitoja, joiden avulla esimies johtaa alaisiaan kohti tavoitteita ja samalla työyhteisö voi hyvin. Esimiestaitoja ovat liiketoiminnan analysointi- ja suunnittelutaidot, viestintä- ja vuorovaikutustaidot, delegointi, päätöksentekotaidot, ristiriitojen hallinta ja itsensä johtaminen. (Aarnikoivu 2010, 71.)

Tehtäväroolit	Esimiestaidot
Henkilösuhteisiin ja vuorovaikutukseen liittyvät roolit	Viestintä- ja vuorovaikutustaidot Ristiriitojen hallinta Delegointi
Informaation hankintaan ja käsittelyyn liittyvät roolit	Viestintä- ja vuorovaikutustaidot Liiketoiminnan analysointi- ja suunnittelutaidot Delegointi
Päätöksentekoon ja ratkaisuihin liittyvät roolit	Päätöksentekotaidot Liiketoiminnan analysointi- ja suunnittelutaidot Delegointi
Itsensä johtamiseen ja esimiehenä kehittymiseen liittyvät roolit	Itsensä johtamistaidot Viestintä- ja vuorovaikutustaidot Delegointi

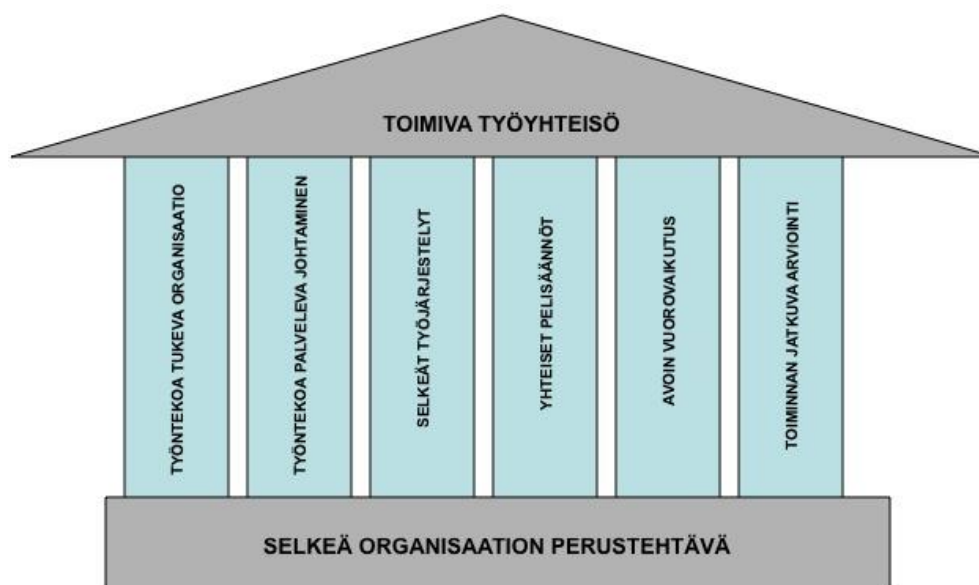
Kuvio 6. Tehtäväroolit ja esimiestaidot (Aarnikoivu 2010, 71).

3.2 Esimiehen tehtävät

Esimiehen tehtäviä on yleensä strategian jalkauttaminen, tavoitteiden luominen, organisointi, resursointi, motivointi, palkitseminen, alaisten kehittäminen, viestintä, muutoksen johtaminen, palautteen anto ja suorituksen arviointi. (Esimies.info valmennusverkko.)

Pekka Järvinen on luonut mallin, jonka avulla voidaan varmistaa työyhteisön toimivuus. Malli on havainnollistettu kuviossa 7. Toimiva työyhteisö vaatii selkeän organisaation perustehtävän, työntekoa tukevan organisaation, työntekoa palvelevan johtamisen, selkeät työjärjestelyt, yhteiset pelisäännöt, avointa vuorovaikutusta ja toiminnan jatku-

vaa arviointia. Esimiehen tehtävä onkin mahdollistaa toimiva työyhteisö. (Järvinen 20014, 28.)



Kuvio 7. Toimivan työyhteisön perusta (Järvinen 2004, 28).

Perustehtävä on yrityksen kaiken toiminnan lähtökohtana, mitä varten työ on olemassa, mitä pitää tehdä ja mitä pitää saada aikaiseksi. Esimiehen tehtävä on varmistaa, että kaikki hänen alaisensa tietävät heidän perustehtävänsä. Perustehtävä muuttuu ajan mukana, joten on tärkeää että esimies huolehtii tiedottamisesta. Ylin johto suunnittelee liiketoiminnan kehittämistä ja keski- ja lähijohdon tulee toteuttaa käytännön tason muutokset. Esimiehen tulee ohjata henkilöstö uusien tavoitteiden mukaiseksi ja saada heidät ymmärtämään työnsä tarkoitus. Työn merkityksellisyys ja onnistumiset synnyttävät työmotivaatiota. Jotta onnistumisia saadaan, on tärkeää että työn puitteet ovat kunnossa. (Järvinen 2004, 27 - 32).

Työntekoa tukeva organisaatio vaatii avointa keskustelukulttuuria. Perinteisten tapojen kyseenalaistaminen ja ongelmista oppiminen auttavat luomaan uusia rakenteita, jotka tukevat työntekoa ja yrityksen menestymistä. Uudistuminen vaatii muutosta ja muutos vaatii johtamista. Esimiehen tehtävänä on siis luoda uudistumisen kulttuuria ja johtaa muutosta, jotta organisaatio voi tukea työntekoa nyt ja tulevaisuudessa. (Järvinen 2014c.)

Yrityksen ulkoiset toimintaympäristöhaasteet, organisaation sisäinen olemus ja sen muuttuminen toimintaympäristömuutoksessa sekä uudet ja nopeutuvat haasteet ovat

johtajien tavallisimpia haasteita. Nykyään on tärkeää hallita organisaation muuttuvaa pääomaa, eli hallita ihmisten asiantuntijuutta. Siksi johtajan avaintehtäviin kuuluu tuottaa sopivia rakenteita jokapäiväisiin työelämäntilanteisiin, jotka syntyvät uuden oppimisesta. (Paasivaara 2010, 12.)

Työntekoa palveleva johtaminen tarkoittaa sitä, että esimies huolehtii tiimensä toiminnan edellytyksistä. Hän asettaa tavoitteita, pitää huolen, että kaikki tietävät oman roolinsa ja että kokonaisuus toimii. Esimies toimii ryhmän valmentajana. Esimerkillään hän motivoi ja myös kannustaa joukkojaan. (Järvinen 2014b.)

Tavoitteiden saavuttaminen helpottuu, kun esimies pitää yllä järjestystä ja selkeyttä. Tämä tarkoittaa esimiehille jatkuvaa tehtävää huolehtia, että työnteon edellytykset ovat kunnossa eli tavoitteet ovat saavutettavissa ja kaikilla on tarvittavat työkalut ja osaaminen niiden käyttämiseen. Tavoitteiden saavuttaminen lisää työn iloa ja halua, jotka taas lisäävät työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä. Perusasioista huolehtiminen on työviihtyvyyden kulmakivi. (Järvinen 2004, 27 - 32.)

Esimies toimii linkkinä oman yksikkönsä, muun organisaation ja toimintaympäristön välillä. Hänen tehtävänsä on viedä ja tuoda viestiä pysty- ja vaakasuunnassa. Esimiehen tulee myös seurata työryhmän toimintaa kokonaisuutena organisaatiossa eli toiminnan tulee perustua ja toteuttaa yrityksen perustehtävää ja tavoitteita. (Järvinen 2014c.)

Selkeät työnjärjestelyt ovat roolien, tehtävien ja vastuiden selkeä määrittäminen ja jakaminen. Kun tämä on tehty, tulee myös korostaa, että yksilöiden tulee joustaa tilanteiden mukaan. Koko tiimin onnistuminen on kaikkien tiimin yksilöiden yhteistyön aikaansaamaa, joten ei riitä, että tekee vain oman tehtävänsä. On tilanteita, jolloin joutuu paikkaamaan toisen roolia, esimerkiksi sairaustapauksissa. Vaikka esimiehet tuovatkin odotukset ja tavoitteet tiimin tietoon, ovat keinot niiden saavuttamiseksi sovittava tiimin sisällä. (Järvinen 2014b.)

Yhteiset pelisäännöt ja ohjeistukset luovat yritykselle toimintakulttuurin, joka ulottuu myös yksittäisten tiimien toimintaan. Yksittäinen henkilö tietää miten toimia työyhteisössä, voiko hän puuttua epäkohtiin, kyseenalaistaa ja antaa palautetta tietyissä tilanteissa. Pelisäännöt luodaan työyhteisössä keskustelun kautta. Tiimit itse tietävät min-

käläinen toiminta on järkevintä ja tehokkainta saada tehtävät hoidettua. (Järvinen 2014b.)

Avoin vuorovaikutus työpaikalla tulee olla suoraa, rehellistä ja välitöntä. Tiedonkulku on hankalaa erityisesti isoissa yrityksissä. Informaationkulku jää joskus yksittäisten esimiesten ja työntekijöiden varaan. Asiat tulee kertoa niille, joita se koskee. Palautteen kautta esimies pystyy vaikuttamaan työntekijöidensä toimintaan. (Järvinen 2014b.)

Toiminnan jatkuva arviointi vaatii seuranta- ja palautejärjestelmää. Mittareiden esille tuominen on tärkeää, jotta voidaan luoda arvioiva ja kriittinen keskustelukulttuuri. Sen avulla pystytään luomaan toimintasuunnitelmia ja uusia rakenteita pidemmällä tähtäimellä. Kun työntekijät otetaan mukaan keskusteluun, saadaan kaikkien näkökulmat mukaan ja nähdään asiat laajemmassa mittakaavassa. Mittareita voi olla esimerkiksi työviihtyvyys ja kustannukset. (Järvinen 2014b.)

3.3 Edellytykset onnistumiseen

Itsetuntemus on perusta menestyksekkääseen johtajuuteen. Myönteinen minäkäsitys, terve itsetunto, itsensä sekä toisten arvostus sisältyvät persoonalliseen kasvuun, joka on johtajan menestyksen taustalla. Johtaja, joka tuntee itsensä, tietää omat voimavaransa, vahvuutensa, heikkoutensa, arvonsa, motiivinsa ja tarpeensa. Itsetuntemus on myös kyky säädellä toimintaansa ja löytää omat kasvuhaasteensa. Riittävä itsetuntemus on edellytys johtajan omakohtaisen työn suunnitteluun, päätöksentekoon ja päätöksiin sitoutumiseen. (Paasivaara 2010, 16.)

Itsetuntemuksen avulla pystyy tunnistamaan ominaisuuksia itsestään ja huomaamaan kehittämiskohteita, jotta onnistuu esimiehenä. Sinnikkyys, eettisyys, tunteiden säätely, pystyvyysusko, rohkeuden kasvattaminen, itsensä ylittäminen ja optimismi ovat sisäisiä vahvuuksia ja ne toimivat menestyksekkään johtamistyön perustana. (Salmimies & Ruutu 2013, Luku 1). Johtajan tulee myös johtaa itseään ja huolehtia itsestään. Se on vastuullisuutta itseään ja työyhteisöä kohtaan. Rakentavasti itsekäs esimies on hyväksi organisaatiolle ja rakentava itsekkyys onkin esimiehen oikeus ja velvollisuus. (Aarnikoi-vu 2008, 37.)

Esimiehellä on tärkeä tehtävä ja rooli työyhteisössä, johtaa. Johtaminen on taito, jonka voi oppia. Esimiestyön onnistuminen riippuu johtajan omasta halusta. Onko hän halu-

kas olemaan esimies ja kehittymään esimiestyössä. Usein esimies on nostettu työyhteisön keskuudesta hyvien työtuloksien perusteella, mutta hän ei välttämättä olekaan oikea henkilö esimiesasemaan. Haluaako hän todella olla johtaja vai työntekijä muiden joukossa. Esimiehen tehtäviin saattaa kuulua myös asiantuntija- tai myyntitehtäviä, jotka saattavat viedä ajan pois johtamiselta. Tosin on tärkeää, että esimies ymmärtää alaistensa työnkuvan, mutta se ei riitä esimiehen tehtävissä. Lisäksi esimiehen täytyy miettiä onko hän kiinnostunut ihmisten johtamisesta yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Järvinen 2004, 13 - 15).

Johtaminen käsittää sekä vallankäyttöä että vuorovaikutusta työyhteisön kanssa. Esimiehen tulee keskustella alaistensa kanssa ja luoda täten avointa työilmapiiriä. Näin hän osoittaa kiinnostusta alaisiaan ja heidän työtä kohtaan. Johtajan tehtävä on myös tehdä päätöksiä, välillä ilman henkilöstönsä mielipidettä. Päätöksenteko saattaa olla vaikeaa, mutta joskus päättämättömyys voi olla pahempaa kuin huono päätös. Kaikkia ei voi aina miellyttää ja mielipiteitä on aina yhtä monta kuin on henkilöä. Pahimmillaan esimies aiheuttaa turvattomuuden tunnetta henkilöstössään, sillä päättämättömyys voi esittäytyä muille selkärangattomuutena ja kykenemättömyytenä ohjaamaan toimintaa luotettavasti ja määrätietoisesti. (Järvinen 2004, 16 - 20.)

Päätöksenteko vaatii harkintaa, eli tulee valita eri vaihtoehtojen välillä tai päättää toimintapolitiikan täytäntöönpanosta. Tärkeää harkinnassa on harkintamahdollisuuksien tunnistaminen ja käyttö. Rajoja kokeilevat johtajat on koettu vaikutusvaltaisemmiksi johtajiksi. Tavoitteellisia ominaisuuksia harkinnassa ja hyvässä johtajuudessa ovat: yhteiskunnallinen orientaatio, teoreettinen osaaminen ja tiedon hallinta, kognitiiviset ja sosiaaliset taidot, muu palveluprosessien laadun, vaikuttavuuden ja toimivuuden edistämässä tarvittava osaaminen, eettisyys ja arvotietoisuus sekä itsetuntemus. (Paasi-vaara 2010, 13 - 14.) Valta-aseman hyväksyminen ja sen käyttäminen yrityksen ja henkilöstön parhaaksi on askel menestykseen. Kuunteleminen ja päätöksenteko, ovat usein koettu vaikeaksi yhdistää. Tämä on haaste, joka auttaa esimiestä kasvamaan ihmisenä ja kehittämään persoonallisuutensa eri puolia. (Järvinen 2004, 16 - 20.)

Esimiehen tulee ymmärtää ja sisäistää roolinsa työnantajan edustajana sekä olla kiinnostunut yrityksen menestyksestä ja osata selkeästi esittää menestyksen edellytykset työyhteisölle. Tosiasioiden selkeyttäminen työntekijöille vaatii totuuden ja tiedon käyttämistä, sillä ihmiset usein jäävät huhujen, kuvitelmiin ja lyhytnäköisten tarpeiden valtaan. Totuutta etsimällä sekä totuuteen turvautumalla esimies pystyy säilyttämään sekä

oman että työyhteisön toimintakyvyn. Esimiesten tulee uskoa siihen, että pitkällä tähtäimellä tosiasioissa pysyminen on oman ja työpaikan menestyksen perusta. Johtajan tulee myös myöntää omat vajavaisuutensa ja myöntää että, jotkut päätökset voivat olla virheellisiä. (Järvinen 2014d.)

Esimies on ihminen niin kuin muutkin työyhteisön jäsenet, mutta hän ei kuitenkaan ole samassa asemassa kuin hänen alaisensa. Itsehillintä on tärkeää esimiestyössä. Johtajan ei tule antaa tunteiden ottaa valtaa, vaikka hänelle kohdistetut ristiriitaiset tunteet ja vaatimukset johdon ja henkilöstön puolelta saattavat olla haastavia. Harkintakyky auttaa näissä tilanteissa, mieti ennen kuin teet. Yleensä esimiehen on parempi jättää sanomatta mietteensä ja tunteensa, jotta voidaan varmistaa asiallinen, perusteltu, ennakoitava, luotettava, rakentava ja helpottava toiminta. Tätä toimintaa kutsutaan säiliötoiminnaksi. (Järvinen 2004, 20 - 25.)

Tunne-etäisyyden säilyttäminen työyhteisöön takaa myös esimiehen onnistumisen. Työyhteisön jäsenet eivät aina toimi rationaalisesti, joten ongelmia tulee aina olemaan, mutta esimiehen ollessa etäämmällä on hänen helpompi puuttua tilanteisiin puolueettomasti. Säiliötoiminnan kautta johtaja antaa itsestään luotettavan kuvan, jolle työntekijät voivat uskoutua. Oman provosoitumisen estäminen on hyvä hallita, tulee siis miettiä tilanteita jotka aiheuttavat kontrollin menettämistä. Tunneäly ja itsensä tunteminen auttavat näissä tilanteissa. Säiliötoiminta auttaa myös esimiestä ymmärtämään miksi hän toimii, kuten toimii. Koska omat tunteet ja mielentilat eivät vaikuta tulokseen, on kyseessä vain hänen oma harkintansa. (Järvinen 2004, 20 - 25). Esimiehen tulee ottaa henkistä etäisyyttä työyhteisön tunne-elämään, jotta hän pystyy ohjaamaan työntekijät toteuttamaan perustehtävää. Ammatillinen asenne, tilannetaju sekä kokonaisuuden hallinta katoavat, jos esimies sotkeutuu liikaa työyhteisön ihmissuhteisiin. (Järvinen 2014c.)

3.4 Erinomainen esimies

3.4.1 Erinomaisen esimiehen ominaisuudet

Kirjassaan ”The Handbook for Leaders”, Zenger ja Folkman kertovat oppeja, miten voi tulla erinomaiseksi esimieheksi. He tutkivat ja analysoivat 200 000 esimiestä ja kirjassa he kertovat 16 eri ominaisuudesta, jotka erottavat hyvät johtajat erinomaisista. He to-

distavat kirjassaan, että esimiehen tehokkuuden ja tuloksellisuuden välillä on vahva korrelaatio. Esimiestaitojen kehittäminen on tärkeää, jotta voi tulla menestyväksi johtajaksi sekä tehdä organisaatiostaan tuloksellisen. (Zenger & Folkman 2007,1).

Heidän mielestään yksi tärkeimpiä oppeja on kehittää omia vahvuuksiaan. Kaikilla on heikkouksia ja vahvuuksia, mutta vain keskittymällä heikkouksien kehittämiseen, tulee johtajasta vain hyvä monessa asiassa. Tutkimuksen mukaan johtaja tarvitsee kolmesta viiteen erinomaista vahvuutta tullakseen erinomaiseksi. Usein sanotaan, että johtajaksi synnyttään, mutta todellisuudessa kyse on johtajaksi kehittymisestä. Esimiestaitoja ja potentiaalia pystyy kehittämään. Tietysti joillakin on paremmat älylliset lähtökohdat menestyä johtajana, mutta se ei tarkoita, että hyvistä johtajista ei voisi tulla erinomaisia johtajia. Harjoittelemalla ja näkemällä vaivaa on mahdollista kehittyä erinomaiseksi, asenne ratkaisee tässäkin. (Zenger & Folkman 2007, 3 - 7).

Erinomaiset johtajat vaikuttavat suuresti yrityksen toimintaan: he parantavat tuottavuutta, alentavat vaihtuvuutta, parantavat asiakaspalvelua ja lisäävät työntekijöiden sitoutumista. He asettavat korkeita tavoitteita työntekijöilleen ja auttavat heitä pääsemään tavoitteeseensa. Tullakseen erinomaiseksi johtajaksi on tarve vaatia itseltään ja alaisiltaan kehittymistä. Korkeat tavoitteet ja itsekuri vievät johtajia eteenpäin, kun he pääsevät tavoitteeseen ja ovat hyviä tällä osa-alueella, he jatkavat kehittämistä vieläkin parempaan. Tämä erottaa hyvät ja erinomaiset johtajat toisistaan, halu kehittyä erinomaiseksi, etsiä aina jotain parannettavaa ja kokea oppiminen osaksi elämää. (Zenger & Folkman 2007, 9 - 15.)

Zenger ja Folkman kertovat viidestä eri osa-alueesta, jotka määrittelevät erinomaisen johtajan ja niistä muodostuvasta 16 esimiehen tarvitsemasta pätevyydestä, jotka on havainnollistettu kuviossa 8. Näiden viiden osa-alueen kehittäminen johtaa kohti erinomaista johtajuutta. (Zenger & Folkman 2007, 17.)

Osa-alueet	Pätevyudet
Persoona	rehellisyys ja suoraselkäisyys
Yksilölliset kyvyt	tekninen tietous ja asiantuntijuus ongelmananalysointi ja -ratkaisukyky innovatiivisuus itsensä kehittäminen
Tulosorientoituneisuus	korkeat tavoitteet oma-aloitteisuus tuloskeskeisyys
Vuorovaikutustaidot	tehokas kommunikointi inspirointi ja motivointi ihmissuhteiden rakentaminen muiden kehittäminen yhteistyön tekeminen
Muutoksen johtaminen	strateginen ajattelukyky muutoksen kannattaja yrityksen ulkopuolisen maailman tuntemus

Kuvio 8. Erinomaisen johtajan ominaisuudet osa-alueittain (Zenger & Folkman 2011a).

3.4.2 Persoona

Persoonallisuus on tärkeä osa johtajuutta. Vahva persoona on määritelty kirjassa ”The Handbook for Leaders” seuraavasti: Henkilö, jolla on vahva persoona pitää lupauksensa ja suorittaa velvollisuutensa loppuun asti, hän perustaa päätöksensä organisaation hyväksi ei oman edun tavoittelun mukaan, hän on arvostettu olemalla avoin ja läsnä, hän kohtelee muita kunnioittavasti, näkee asioissa positiivisen puolen ja tekee yhteistyötä muiden kanssa. Hän jatkaa oppimista ja on valmis kokeilemaan uusia asioita sekä pystyy sopeutumaan nopeasti uusiin tilanteisiin. Hän haluaa kehittyä, joten hän etsii palautetta, jota voi hyödyntää kehittymiseensä. (Zenger & Folkman 2007, 17 - 23.)

Persoonan kehittäminen lähtee käyttäytymisestä ja asenteista, saadakseen vahvan persoonan tulee ensin muuttaa käyttäytymistään ja asennettaan. Lupausten pitäminen on joskus vaikeaa, joten tulee miettiä mitä lupaa ja jos ei pysty pitämään lupaustaan,

tulee ilmoittaa siitä ajoissa ja myöntää se ettei pystynyt siihen. Nöyrällä kirjoittajat tarkoittavat, että tulee osata nauraa itselle, eikä pidä pröystäillä. Tämä tekee henkilöstä lähestyttävämmän ja ihmissuhteiden sitominen on helpompaa. Palaute kertoo, mitä muut ajattelevat sinusta. Tämän avulla pystyy kehittymään oikeaan suuntaan ja saada eri näkökulman oman mielipiteensä lisäksi. (Zenger & Folkman 2007, 21 - 23.)

Myös Clarisse Berggårdh puhuu Tiina Parikan kirjoituksessa ”Työkaluna oma persoona”, persoonasta johtajan tärkeimpänä työkaluna ja toteaa, että hyvinkin erilaiset ihmiset voivat olla hyviä johtajia. Oma persoona on johtamisessa tärkeä työkalu, joten on tärkeä tuntea itsensä. Ihmistuntemusta tarvitaan myös itsetuntemuksen lisäksi. Tunteamalla ihmiset ja heidän motivaationsa voi tunnistaa oikean toimintatavan toimia erilaisissa tilanteissa. (Parikka 2011.)

3.4.3 Yksilölliset kyvyt

Erinomaisten johtajien tulee omata myös erilaisia kykyjä, kuten teknistä ja tuotetietoutta, ongelmananalysointi ja -ratkaisukykyä, asiantuntijatietoutta, innovatiivisuutta, oma-aloitteisuutta ja tehokasta nykyteknologian käyttöä. (Zenger & Folkman 2007, 25 - 27.)

Saavuttaakseen erinomaisen tason johtajana, on keskityttävä vahvuksiensa kehittämiseen. Ensin on pohdittava, mitkä ovat nämä vahvuudet ja löytää myös heikkoudet. Joskus heikkouksista ei kannata välittää vaan kehittää sitä mitä jo osaa hyvin. Omat heikkoudet voi myös täyttää löytämällä se vahvuus toisista. Eli omien alaisten vahvuuksien löytäminen voi olla mahdollisuus täyttää johtajan omat vajavaisuudet ja yhdessä alaisten kanssa voi luoda erinomaisen ryhmän, missä kaikkien vahvuudet ovat käytettävissä. (Zenger & Folkman 2007, 45 - 47.)

Zenger ja Folkman perustelevat tutkimuksellaan, että erinomaisen johtajan tulee kehittää kolmesta viiteen vahvuutta. Viiden vahvuuden omaaminen erottaa hyvän ja erinomaisen johtajan. Hyvä taso ei riitä, erinomaisuuteen tulee pyrkiä vahvuus kerrallaan. (Zenger & Folkman 2007, 49 - 51.) Vaikka vahvuuksiin keskittyminen onkin ollut tutkimuksen tärkeimpiä ytimiä, osoittaa se myös, että suuret heikkoudet täytyy korjata ennen kuin voi olla erinomainen johtaja. Kohtalokkaita heikkouksia, jotka tulee korjata, jos haluaa olla tehokas johtaja ovat: ei pysty oppimaan virheistä, ihmissuhdetaitojen puute, uusien ideoiden kokeilemisen puute, luotettavuuden puute sekä oma-aloitteellisuuden puute. Johtajan tulee havaita heikkoutensa reflektoimalla kokemuksiaan ja arvioida

onko hänellä kohtalokkaita heikkouksia. Kohtalokkaiden heikkouksien korjaamiseksi tulee tehdä yksityiskohtainen kehityssuunnitelma. (Zenger & Folkman 2007, 61 - 63.)

Bernard Marr listaa LinkedIn blogissaan piirteitä, jotka eivät sovi hyvälle johtajalle. Nämä vahvistavat Zengerin ja Folkmanin havaintoja. Marrin luottelemat piirteet ovat: empatiakyvyn puute, muutoksen pelko, liiallinen alttius kompromisseihin, pomottamisen tarve, päätöksentekokyvyn puute, ihmistuntemuksen puute, tasapainottomuus ja nöyryyden puute. Ihminen, joka ei pysty asettumaan toisen asemaan tai tarkastella asiaa eri näkökulmasta, ei voi tulla hyväksi johtajaksi. Avoimuus muutokselle on yksi johtajan tärkeimpiä piirteitä. Johtajan tulee tietää taistelunsa eli milloin on syytä tehdä kompromissi ja milloin tulee pitää oma päänsä, tiimi ei hyödy sellaisesta johtajasta joka aina myöntyy kompromissiin. Johtaja ei saa todellisia seuraajia ja uskollisuutta pomottamalla. Päättämättömyys kertoo itsevarmuuden puutteesta. Johtajan pitäisi osata valita ihmiset ympärilleen joiden avulla he pääsevät huipulle, ei ihmisiä, jotka ovat vain hänen ystäviään. Oman elämän tasapaino on tärkeää ja antaa myös esimerkin alaisille, että itsestä tulee pitää myös huolta. Jos ajattelee, että minä vain osaan tehdä asiat oikein, vie se ajan pois johtamiselta ja siten ei pysty kehittymään loistavaksi johtajaksi. (Marr 2014.)

Kehittäessään itseään, ei kannata ryhtyä kerralla monen asian parantamiseen. On parempi valita kaksi osaamisaluetta, jotka ovat tehokas yhdistelmä. Zenger ja Folkman luokittelivat muutaman tehokkaan kompetenssiyhdistelmän:

- tekninen osaaminen ja kyky inspiroida sekä motivoida muita,
- kyky luoda yhteyksiä ulkopuolisten kanssa ja kyky inspiroida sekä motivoida muita,
- tavoitekeskeisyys ja kyky kommunikoida voimakkaasti sekä monimuotoisesti,
- yhteistyökyky ja korkeiden tavoitteiden asettaminen,
- strateginen ajattelutapa ja ongelmanratkaisukyky sekä analyyttiset taidot.

Näistä on hyvä lähteä kehittämään yhtä paria kerrallaan ja harjoitella kykyjä. (Zenger & Folkman 2007, 57 - 59.)

Kohtalokkaiden heikkouksien korjaaminen on yksi tärkeä tehtävä myös tehokkuuden takaamiseksi, joten keskittyminen aikaisemmin mainittuihin Zengerin ja Folkmanin analysoimiin kohtalokkaisiin heikkouksiin on paikallaan. Virheiden pelkääminen ei ole järkevää, mutta niistä oppiminen taas on. On syytä tarkastella omia tekemisiään ja pohtia

mitä tapahtui, mitä pitäisi kehittää ja oppia tästä. Kun on tehnyt virheen, on siitä hyvä mainita myös muille, erityisesti jos se vaikuttaa heidän työskentelyyn. Ei riitä, että myöntää tehneensä virheen, se tulee myös korjata ja poistaa siitä aiheutuneet ongelmat. Kun asiat on korjattu ja oppi otettu mukaan on aika siirtyä eteenpäin. (Zenger & Folkman 2007, 65 - 67.)

Palautteesta oppiminen vaatii, että johtaja löytää ihmisiä joihin hän voi luottaa ja jotka pystyvät antamaan kriittistä palautetta. Palautteen tulee olla yksityiskohtaista ja selkeää, jotta sitä pystyy hyödyntämään kehityssuunnitelmaan. Tämä tulee muistaa myös palautetta antaessa.. (Zenger & Folkman 2007, 85 - 87.)

Askeleiden ottamisessa esimiestaitojen kehittämiseksi, tulee ensin tarkastella itseään, omia heikkouksia ja vahvuuksia, saavutuksia ja omaa intohimoa. Vahvuuksien selvittäminen ja niiden kehittäminen auttavat johtajaa muuttumaan erinomaiseksi johtajaksi. Havaitsemalla ympäriltään loistavia suoriutujia ja heitä tarkkailemalla, kyselemällä ja soveltamalla tätä oppia on mahdollista myös parantaa omaa suoritustaan. Lisäksi on hyvä testata oppejaan ja osaamistaan vaikka eri paikassa kuin työympäristössään, esimerkiksi urheilujoukkueen kapteenina. (Zenger & Folkman 2007, 93 - 95.)

3.4.4 Tulosorientoituneisuus

Tuloskeskeiseksi johtajaksi Zenger ja Folkman määrittivät henkilön, joka asettaa korkeita tavoitteita työntekijöilleen, ottaa vastuun ryhmänsä tuloksesta, antaa palautetta ja ohjaa työntekijöitään eteenpäin, asettaa korkeita päämääriä ryhmälleen, kannustaa oma-aloitteisuuteen, aloittaa uusia ohjelmia, projekteja, prosesseja, asiakassuhteita tai teknologian käyttöönottoa. Hän ymmärtää organisaation tavoitteet ja tekee niistä saavutettavia toimenpiteitä osastolleen ja pystyy tasapainoisesti toteuttamaan pitkän ja lyhyen tähtäimen tavoitteita. Toimii nopeasti ja intensiivisesti sekä saa ryhmänsä kiihdyttämään tahtia. Hän tietää myös asiakkaan tarpeen, ja pystyy toteuttamaan sen. (Zenger & Folkman 2007, 29 - 31.)

Oma-aloitteisuutta voi luoda opiskelemalla organisaatiota ja miettimällä mitä organisaatio tarvitsee saavuttaakseen tavoitteensa, mitä tulee tehdä ja mikä on se asia, jonka vain minä voin vain tehdä? Vastuun ottaminen uuden tehtävän aloittamisesta on oma-aloitteisuutta. (Zenger & Folkman 2007, 81 - 83.) Uusiin projekteihin osallistuminen,

muiden auttaminen ja tehtävien suorittaminen loppuun 110 prosenttisesti osoittavat aloitekykyä ja intohimoa työtä kohtaan. (Zenger & Folkman 2011b.)

3.4.5 Vuorovaikutustaidot

Suurimman vaikutuksen johtajan erinomaisuuteen tekee vuorovaikutustaidot. Vahvat vuorovaikutustaidot sisältävät seuraavat aspektit: monimuotoinen ja tehokas kommunikointi, muiden innostaminen erinomaiseen suoritukseen, luottamuksen kasvattaminen, muiden kehittäminen esimerkiksi palautteenannon ja arvioinnin kautta, yhteistyön tekeminen ja vahvojen ryhmien kehittäminen. Jotta johtaja pystyy olemaan erinomainen näissä taidoissa, tulee hänen ottaa muut mukaan kommunikointiin sekä kehittää muita että itseään. Kun johtaja kehittää itseään, antaa se esimerkin myös alaisille kehittää itseään. (Zenger & Folkman 2007, 33 - 35.)

Myös Aarnikoivu kirjassaan ”Työelämäntaidot, menesty ja voi hyvin” toteaa, että hyvä esimies hallitsee ja panostaa vuorovaikutukseen ja viestintään. Hän pystyy tekemään valinnan sen suhteen mitä sanoo ja mitä jättää sanomatta, koska ymmärtää että viestintä on moniulotteista ja haastavaa. Haastavaa se on siksi, että viestin vastaanottaja vaikuttaa viestin vastaanottamiseen omilla tulkinnoillaan. Viestintää ja vuorovaikutusta tapahtuu päivittäin ja esimiehen tulee ymmärtää, että väärinymmärryksen mahdollisuus on olemassa ja viestin oikein ymmärrys tulee varmistaa tarkennuksin, kysymyksin ja esittämällä asia tarvittaessa uudelleen. (Aarnikoivu 2010, 72.)

Tilannetekijöiden huomioiminen ja arvostavan toimintaotteen toteuttaminen kuuluvat laadukkaaseen esimiesviestintään. Tämä vaatii esimieheltä tilannetajua sekä kykyä johtaa tunteita eli tunneälyä. Päivittäisjohtamisessa esimerkiksi työn organisoinnissa, delegoinnissa, koordinoinnissa, palautteen antamisessa ja kuuntelemisessa tarvitaan viestintä- ja vuorovaikutustaitoja. Näiden taitojen avulla esimiehen tulee pyrkiä luomaan merkitystä alaisen työlle. Mitä varten yritys on olemassa, mihin pyritään ja mikä on alaisen rooli tässä tehtävässä. Näiden asioiden selvittäminen auttaa esimiestä sitouttamaan työntekijänsä ja sitä kautta onnistumaan työntekijän hyvän työpanoksen kautta. Sitoutuminen vaikuttaa työsuoritukseen positiivisesti ja esimiehen tärkeimpiä tehtäviä onkin sitouttaa alaisiaan toteuttamaan yrityksen perustehtävää ja tavoitteita. (Aarnikoivu 2010, 73 - 74.)

Tehokkaan johtajan tulee myös luoda positiivisia ihmissuhteita. Näiden kehittämistä varten on hyvä kysyä palautetta ja kokeilla poistua omalta mukavuusalueelta. (Zenger & Folkman 2007, 69 - 71.) Johtajat, jotka haluavat tutustua alaisiinsa voivat luoda hyvät työsuhteet alaisiinsa. He osoittavat oma-aloitteisuudellaan, että heillä on aikaa alaisilleen ja he ovat helposti lähestyttäviä. Heitä pidetään luotettavina työyhteisössään. (Zenger & Folkman 2011c.)

Luotettavat johtajat pitävät vallan ryhmässään. He eivät voi olla osa ryhmää, vaan he pitävät huolen, että kaikki ryhmässä olevat täyttävät vastuunsa. He pystyvät erottamaan huonot suoriutajat tarvittaessa, koska he ymmärtävät, että ryhmän suoriutuminen on tärkeämpää kuin yhden henkilön mielipaha. Luotettavat johtajat osaavat ottaa vastuun myös huonoista suorituksista, mutta jakavat kunnian onnistuttaessa. He antavat työntekijöilleen mahdollisuuden näyttää osaamisensa ja tulla tutuksi muille organisaation vanhemmille jäsenille pyytämällä heitä esittelemään ideansa kokouksissa. (Zenger & Folkman 2007, 77 - 79.)

Erinomainen johtaja pitää huolen siitä, että hänen alaisensa kehittyvät myös. Hän luo työntekijöilleen suuria tavoitteita ja seuraa heidän tehokkuuttaan ja edistymistään henkilökohtaisesti. Hän pyrkii työstämään tavoitteet pitkällä aikajänteellä, mutta muutosten tapahtuvan mahdollisimman pian. Onnistumisen juhliminen kuuluu erinomaisen johtajan piirteisiin. (Zenger & Folkman 2007, 97 - 99.)

Kaikilla on hetki, jolloin he ovat nauttineet onnistuessaan työssään. Yleensä se hetki on uran parhaimpia hetkiä ja se on johtunut siitä, että henkilön korkea osaaminen, intohimo ja organisaation tarve kohtasivat. Näitä onnistumisen hetkiä tulee voida hyödyntää usein, sillä ne sekä motivoivat että ovat hyödyllisiä loistavan suoriutumisen kannalta. Jotta nämä kolme asiaa voivat kohdata, täytyy ensin selvittää, mitkä ovat henkilön vahvuudet, minkä tekemisestä hän todella nauttii ja mitä organisaatio tarvitsee. (Zenger & Folkman 2007, 41 - 43.)

3.4.6 Muutoksen johtaminen

Jotta johtaja pystyy ohjaamaan organisaation kohti oikeaa muutosta, tulee hänen ensin tietää mikä on markkinatilanne ja tehdä organisaatiolle sopiva liiketoimintasuunnitelma sekä visioida ja luoda uusi organisaatiokulttuuri yritykselle. Tämä vaatii vahvaa ohjausta oikeaan suuntaan ja työntekijöiden mukaan ottamista muutostyöhön, jotta muutos

tulee tapahtumaan. Visiosta tulee tehdä mielenkiintoinen ja se pitää jakaa selkeiksi tavoitteiksi. Lisäksi tulee löytää tasapaino ohjeiden antamisen ja ihmisten osallistamisen välille. (Zenger & Folkman 2007, 37 - 39.)

Avoimuus uusille ideoille vaikuttaa organisaatioon erittäin paljon, jos tätä ei ole, ihmiset yleensä kokevat itsensä sivuutetuksi, epäarvostetuksi ja arvottomiksi. Tämä myös kohdistuu yritykseen siten, että uusien ideoiden ja muutoksen jalkauttaminen epäonnistuu, sillä työntekijät eivät enää jaksa keksiä uusia parempia ideoita tai uusia parempia toimintatapoja. Siksi on tärkeää kysyä muiden ajatuksia, ja ottaa ne innostuneesti vastaan sekä kannustaa kehittämään niitä eteenpäin toteutettavaksi. Erinomaiset johtavat ottavat vastaan vastuun asioista, jotka eivät välttämättä kuuluisi heidän vastuualueeseensa, välttääkseen aukot projektin onnistumisessa. (Zenger & Folkman 2007, 73 - 75.)

Peter Economy käsittelee kirjoituksessaan ”Top 10 skills every great leader needs to succeed” Folkmanin ja Zengerin tekemää tutkimusta, mitkä ovat tärkeimmät johtajan taidot 16 johtajan avaintaidon listalta, jotka avasin kohdassa 3.4. Tutkimuksessa kysyttiin 330 000 pomon, alaisen ja kollegan mielipidettä, mitkä neljä taitoa 16:sta johtaja tarvitsisi menestyäkseen nykyisessä tehtävässään johtajana. Näistä analysoitiin 10 kärki menestyvän johtajan taidoiksi: toisten inspiroiminen ja motivoiminen, luotettavuus ja rehellisyys, ongelmanratkaisu- ja analysointikyky, tuloshakuisuus, tehokas ja vahva kommunikointikyky, ihmissuhteiden rakentaminen, tekninen tai ammatillinen osaaminen, strateginen ajattelukyky, muiden kehittäminen ja innovatiivisuus. Lisäksi on mainittu muutoksen johtaminen. Näiden kykyjen omaaminen on Folkmanin ja Zengerin tutkimuksen mukaan tärkeimmät tekijät menestyvään johtajuuteen. (Economy 2014.)

3.5 Esimiestyön onnistuminen

Määritin onnistuneen esimiestyön yrityksen taloudelliseksi menestykseksi. Tutkimukset osoittavat, että hyvinvoiva työyhteisö on yksi yrityksen tuloksentekijöistä. Työhyvinvoinnilla voidaan vaikuttaa yrityksen kilpailukykytekijöihin, joka muodostuu kustannustehokkuudesta ja tuottavuudesta, laadusta ja asiakastyytyväisyydestä, innovaatiokyvystä, kyvystä solmia strategisesti onnistuneita kumppanuuksia, rakentaa toimivia verkostoja ja kyvystä houkutella, rekrytoida sekä sitouttaa osaajia. Yrityksen tulee siis olla myös kilpailukykyinen työmarkkinoilla, jotta se pystyy houkuttelemaan oikeita osaajia joukkoonsa. (Ojala & Ahonen 2005, 69.)

Hyvän ilmapiirin ja terveyttä edistävän toimintatavan luominen työyhteisöön vaatii hyvää ihmisten johtamista (Juuti & Vuorela 2002, 18). Esimiehen osaamisella on merkitystä työhyvinvointiin ja työyhteisön toimintaan sekä tuloksellisuuteen. Riitta Hyppänen kirjassaan ”Esimiesosaaminen Liiketoiminnan menestystekijä” yksinkertaistaa, että työhyvinvointi parantaa tuloksellisuutta, henkilöstötyytyväisyyttä, asiakaspalvelua sekä vähentää vaihtuvuutta, sairauslomia, tapaturmia ja pienentää eläkekustannuksia. (Hyppänen 2013, 165.)

Toimenpiteet työhyvinvoinnin lisäämiseksi voivat olla taloudellisesti kannattavia, jos ne on suunniteltu ja toteutettu hyvin. Keskimäärin saatu hyöty on kuusinkertainen panostuksiin nähden eli yksi euro tuo siis kuusi euroa takaisin. Toimenpiteet, joilla edistetään organisaation työhyvinvointia vaikuttavat välittömästi ja välillisesti yrityksen talouteen, kuten kuviossa 9 havainnollistetaan. Toiminnan kannattavuus lisääntyy, kun tuottojen ja kustannusten välinen suhde parantuu. (Työterveyslaitos & Ahonen 2014.)



Kuvio 9. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus (Työterveyslaitos & Ahonen 2014).

Järvinen toteaa, että työyhteisön tuottavuuden ja ihmisten hyvinvoinnin sekä viihtyvyyden yhteensovittamisesta keskustellaan paljon. Erityisesti se aiheuttaa keskustelua, miten työpaikalla voidaan huolehtia molempien asioiden toteutumisesta yhtä aikaa. Kuvitellaan, että tehokas toiminta ja työssä viihtyminen ovat toistensa vastakohtia tai, että niihin ei voi vaikuttaa samoilla keinoilla. (Järvinen 2014b.)

Ihmisten johtamisen ja työyhteisön hyvinvoinnista huolehtimisen on kuviteltu olevan arkisesta työnteosta irrallista puuhaa. Järvinen toteaa, että tämä vastakkainasettelu näkyy myös johtamiskirjallisuudessa, kun puhutaan managementista ja leadershipista. Hän kokee hyväksi asiaksi sen, että suomen kielessä näitä kahta esimiestyön puolta ei voida erottaa, vaan niistä puhutaan yhdellä sanalla, johtaminen, koska asioiden ja ihmisten johtamista ei voida käytännössä erottaa toisistaan. (Järvinen 2014b.)

Tyytyväinen työyhteisö on myös on toimiva ja motivoitunut. Fredrick Herzberg on luonut kaksifaktoriteorian, jossa motivoituminen jaetaan tyytyväisyystekijöihin ja tyytymättömyystekijöihin. Tyytymättömyystekijät eli hygienia-tekijät ovat työn ulkopuolisia fyysisiä ja psykososiaalisia tekijöitä, jotka aiheuttavat tyytymättömyyttä. Hygienia-tekijät ovat yrityspolitiikka, hallinto, henkilösuhde esimieheen, työolot, palkka, työauto, status, työpaikan varmuus, turvallisuus ja henkilösuhde työkavereihin. Näistä huolehtiminen mahdollistaa tyytyväisyyden toteutumisen, mutta tarvitaan vielä motivaatiotekijöitä, jotta henkilöstö pystyy motivoitumaan. (Chapman.)

Tyytyväisyyttä luovat motivaatiotekijät liittyvät työhön ja ne ovat työnsisältö, vastuu, tunnustus työstä, saavutukset työssä sekä eteneminen uralla. Hygienia-tekijöiden tulee olla kunnossa, jotta motivaatiotekijät toimivat ja luovat tyytyväisyyttä. (Chapman.) Työpaikkaa pitäisi ajatella työn ja ihmisten yhteenliittymänä, sillä koskaan ei synny työryhmää, joka voisi henkisesti hyvin vaikka työ on tuottamatonta. Jos ilmapiiri on huono, on myös töiden tuloksellisuudessa, laadussa tai sujuvuudessa puutteita. (Järvinen 2014b.) Toisin sanoen hygienia- ja motivaatiotekijöiden tulee olla kunnossa, jotta taataan tulokellinen toiminta.

Esimies voi vaikuttaa johtamansa yksikön taloudelliseen ja henkiseen menestykseen, jos hän huolehtii työyhteisön peruspilareista: työntekoa tukeva organisaatio, työntekoa palveleva johtaminen, selkeät työjärjestelyt, avoin vuorovaikutus ja toiminnan jatkuva arviointi. Näiden varassa ovat työyhteisön sujuva ja tehokas toiminta sekä henkinen hyvinvointi. Jos yksikin näistä pilareista ontuu, aiheuttaa se ongelmia työn tekemiseen sekä ilmapiiriin. (Järvinen 2014b.)

Johtamisen ja esimiestyön haasteina tulokellisen toiminnan ja työyhteisön terveyden kannalta korostuu seuraavat asiat: muutosten läpiviinti, strategian jalkauttaminen, vuorovaikutustavat, kehityskeskusteluiden käyminen, toimintaprosessien kehittäminen, työyhteisön ongelmatilanteiden käsittely, henkilöstön jaksamisen, työmotivaation ja

voimavarojen tukeminen. Työterveyslaitoksen mukaan tutkimukset osoittavat, että esimiehen ja työntekijän välinen suhde on tärkeä ja se vaikuttaa työntekijän suoriutumiseen ja hyvinvointiin. Hyvinvoiva esimies on edellytys tulosta tekevälle ja hyvinvoivalle työyhteisölle. Siten on tärkeää, että esimies pitää huolen omasta jaksamisestaan ja hyvinvoinnistaan tunnistamalla voimavaransa. (Työterveyslaitos 2014.)

3.6 Esimiestyön tulevaisuus

Maailma monimutkaistuu ja tulevaisuus ei noudata olemassa olevia sääntöjä ja helposti ennustettavissa olevia ratkaisuja ei ole tarjolla. Pelkkä logiikka ei auta menestymään tulevaisuudessa. Intuitio on kyky, jonka avulla voi vaistota erilaisia asioita ja muutoksia ennen niiden tapahtumista. Tilanteiden ymmärtäminen ja näkeminen on helpompaa empatiakyvyn avulla. Luovuudella voi kehittää uusia ajattelumalleja ja näkökulmia. Sopeutuminen uusiin yllättäviin tapahtumiin ja tilanteisiin parantuu luovien ratkaisuiden myötä. (Salmimies & Ruutu 2013.)

Myös liiketoiminnassa tarvitaan enemmän sitkeyttä. Resilienssi eli sinnikkyys tulee usein esille kansainvälisessä yritysmaailmassa. Sinnikkyyttä tarvitaan selviytyäkseen jatkuvassa muutoksessa, taloudellisessa epävarmuudessa, muuttuvissa rooleissa ja rajallisissa resursseissa. Tarvitaan lujaa uskoa tulevaan, taitoa mukautua muutoksiin, selviytymis- ja palautumiskykyä, sitkeyttä ja kykyä reagoida ketterästi yllättäviin tilanteisiin, epäonnistumisista huolimatta. (Salmimies & Ruutu 2013.)

Resilienssin avulla esimies kykenee säilyttämään tulevaisuudenuskonsa ja kurkottaan kohti uusia haasteita. Jokainen voi halutessaan oppia resilienssin muodostavia ominaisuuksia ja ajatusmalleja ja toimintatapoja. Vetovoimainen, korkeiden tavoitteiden asettaminen, koko potentiaalinsa hyödyntäjä kuvaa resilienttiä henkilöä. Ominaisuuksiin luokiteltuna sinnikäs ihminen omaa päätöksentekokykyä, tunteiden säätelykykyä, itsehillintää, ongelmienratkaisukykyä, itseluottamusta omaan pystyvyyteen, optimismia, empatiakykyä, rohkeutta kohdata haasteita ja vastoinkäymisistä oppimiskykyä. Näiden muodostaman kokonaisuuden avulla voi olla tehokas työssään, huolehtia omasta terveydestään ja toimintakyvystään sekä muodostaa terveitä ihmissuhteita. Joustavuus luo ihmiselle tunteen, että asiat ovat hallinnassa. (Salmimies & Ruutu 2013.) Sinnikästä henkilöä kuvaavat ominaisuudet vastaavat pitkälti kohdassa 3.4 mainitun erinomaisen johtajan ominaisuuksia.

Nykyään pitää olla entistä itseohjautuvampi ja omata itsenäisempi työskentelytapa sekä ottaa enemmän vastuuta. Menestyminen vaatii ihmiseltä itsesäätelytaitoja. Oman käyttäytymisen, ajattelun, tunteiden ja tahtotoimintojen tietoinen hallinta ja kontrollointi ovat itsesäätelykykyä. Sen kehittäminen lisää ihmisen hyvinvointia ja ehkäisee työperäisen stressin syntymistä sekä loppuun palamista. (Salmimies & Ruutu 2013.) Itsesäätelykyvyn kehittäminen vaatii itsetuntemusta eli koko käyttäytymisen tiedostamista.

Kilpailu on kovaa markkinoilla ja se vaatii yritykseltä kehittymistä ja muutosta. Tulevaisuudessa yritysten tärkeimpiä menestystekijöitä muutoksessa ovat yrityksen sekä henkilöstön hyvinvointi, jatkuva uudistuminen ja oppiminen, innovaatioiden kautta kehittyminen sekä muutoksen kestävä joustava organisaatorakenne. Kaikki nämä tapahtuvat vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa, siten henkilöstöjohtaminen on tärkeä jatkuvan kehittämisen väline. (Työterveyslaitos 2014.)

4 Tutkimusmenetelmä ja -tulokset

4.1 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tarkoitus oli vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin: Miten itsetuntemus vaikuttaa johtajien onnistumiseen? Mitkä esimiestyön osa-alueet hyötyvät eniten itsensä tuntevasta johtajasta? Miten Thomas-analyysi vaikuttaa esimiehen itsetuntemukseen ja esimiestyöhön?

Työn menetelmäksi määritettiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä, laadullisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä, kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti (Jyväskylän Yliopisto). Kyseessä on kvalitatiivinen tapaustutkimus. Tapaustutkimuksessa tutkitaan yksittäistä tapahtumaa, rajattua kokonaisuutta tai yksilöä käyttämällä monipuolisia ja eri menetelmillä hankittuja tietoja. Siinä pyritään kuvaamaan, selittämään ja tutkimaan tapauksia usein miten- ja miksi-kysymysten avulla. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Haastattelin kolmea asiantuntijayritys X:n esimiestä teemahaastattelulla, koska teemahaastattelu antaa haastateltavalle mahdollisuuden puhua varsin avoimesti ja vapaamuotoisesti (Eskola & Suoranta 1998, 87). Haastattelun teemana oli itsetuntemuksen

merkitys esimiestyössä ja se, miten itsetuntemus nimenomaan vaikuttaa suoriutumiseen esimiestyössä. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää, miten Thomas-analyysi on vaikuttanut esimiesten itsetuntemukseen ja esimiestyöhön.

Tutkimustulokset on järjestetty teemoittain eli tutkimuskysymyksiä mukaan.

4.2 Itsetuntemuksen merkitys esimiestyön eri osa-alueille

4.2.1 Haastateltava A

Haastateltava A haastattelussa esille nousseet asiat, joissa itsetuntemuksen merkitys on suuri, ovat tiimin muodostaminen, tavoitteiden asettaminen, motivointi ja palautteenanto. Esimiehen on tärkeää muodostaa menestyvä tiimi, ja sitä varten on tunnettava itsensä ja omat heikkoudet, vahvuudet, arvot ja toimintatavat, jotta voi löytää tiimiin tarvittavia henkilöitä. Kun tuntee itsensä ja tietää mitä tiimi tarvitsee, tietää, mitä tiimistä vielä puuttuu, ja pystyy siten etsimään oikeita henkilöitä täydentämään tiimiä. Jotta pystyy tuntemaan toisen, on ensin tunnettava itsensä ja toimintatapansa.

Tavoitteiden asettaminen on tärkeää esimiestyössä. Vaikka tavoitteet tulevatkin yrityksen strategiasta, niiden muotoileminen oikealla tavalla itselle ja työntekijöille on haastavaa. Ihmiset ovat erilaisia: jotkut pitävät enemmän esimerkiksi selkeistä numerotavoitteista, ja toiset kokevat abstraktit tavoitteet enemmän omakseen. On tärkeää tunnistaa, miten itse kokee tavoitteet mieleisikseen, ja siten on myös ymmärrettävä, että sama tyyli ei välttämättä ole oikea toimintatapa toiselle. Erityisesti motivaatiotekijöiden tunnistaminen itsessä on tärkeää. Mitkä ovat minun motivaatiotekijäni, ja mitkä ovat alaisten motivaatiotekijät? Nämä voivat vaihdella huomattavasti, ja sen hahmottaminen, että on monia erilaisia motivaattoreita, on esimiehen ymmärrettävä.

Palautteenanto on erittäin tärkeää esimiestyössä. Se, miten itse antaa palautetta, on olennainen osa esimiehen itsetuntemusta. On osattava lukea muita, jotta saa viestinsä perille. Toisten lukeminen vaatii kuitenkin itsetuntemusta. Jokaisen esimiehen palautteenantotyyli on omanlainen. Sen ymmärtäminen, miten itse antaa palautetta, on tärkeä tiedostaa. Kaikilla on omat toimintatyyli, ja ne eivät aina kohtaa toisten kanssa. Esimiehenä voi tietämättään tehdä työntekijälleen todella ahdistavan tunteen esimer-

kiksi kehumalla tai kiittämällä häntä julkisesti. Toiset eivät halua olla huomion kohteina, joten esimiehen on tiedostettava ja huomioitava se toimintatavoissaan.

Vaativissa tilanteissa esimies oppii itsestään enemmän ja tietää, miten jatkossa on parempi toimia. Tarvittaessa on haettava apua, jos kokee, että jokin tuottaa itselle haasteita tai epävarmuutta.

4.2.2 Haastateltava B

Haastateltava B kertoi, että vuorovaikutustaidot ovat käytössä päivittäin ja haastateltava puhui tässä kohdassa ennakoitavissa olevasta esimiehestä tarkoittaen sitä, että alaisen tulee pystyä ennakoimaan, mikä esimiehen reaktio on tietyissä tilanteissa. Se, että esimies on ennakoitava, on hänen mielestään hyvän esimiehen merkki. Jotta esimies pystyy luomaan tällaisen vaikutuksen alaisilleen, hänen on tunnettava itsensä. Hänen on tiedettävä, mitkä asiat ja tilanteet saavat hänet ärsyyntymään, pois omalta vahvuusalueeltaan. Ollakseen hyvä esimies esimiehen tulee tiedostaa nämä syy-seuraussuhteet ja hyödyntää tietoa käyttäytymisessään. Tämän ymmärtäessään on esimiehen käyttäytyminen myös ennakoitavissa alaisten silmissä.

Esimies ei voi kehittyä tai kehittää muita, jos se ei lähde itsestä ensin. Haastateltava B kiteyttää ajatuksensa, että itsetuntemuksella on paljon merkitystä siinä, että esimies tunnistaa omat toimintatapansa. Jos ei tunnista omia toimintatyyplejään, ei pysty kehittämään ketään toista ihmistä.

4.2.3 Haastateltava C

Haastateltava C kokee itsetuntemuksen merkitykselliseksi esimiestyössä kommunikoinnissa, muiden innostamisessa ja motivoinnissa sekä strategian jalkauttamisessa. Myös oman esimiestyönsä kehittäminen ja muokkaaminen lähtee itsetuntemuksesta.

Kommunikoinnissa, innostamisessa ja motivoinnissa on tärkeää ensin ymmärtää omat toimintatapansa ja sitä kautta tuntee muiden toimintatavat, jotta esimiehen viesti menee paremmin perille ja mahdollistaa alaisten innostumisen ja motivoitumisen työstä. Työt sujuvat paremmin, kun kaikki ovat ymmärtäneet mitä esimies halusi kommunikoida.

Itsetuntemuksella pystyy myös kehittämään itseään toimimaan paremmin esimiehenä, eli ensin tulee ymmärtää missä omat haasteet ovat, ja sitten pyrittävä kehittämään niitä. Jotta strategian saa jalkautettua oikein, on tärkeää, että saa ihmiset toimimaan suunnitelman eli tavoitteiden mukaisesti. Jotkut tarvitsevat enemmän tukea ja toisille riittää vain pikainen selostus asiasta.

Toisten innostaminen vaatii ihmisten lukutaitoa ja haastateltava kokee, että se on esimiehen arvokkaimpia tehtäviä. Haastateltava kokee myös, että esimiehen tulisi saada palautetta, jotta pystyy tietämään onko alaiset tyytyväisiä ja että ollaan oikealla suunnalla.

4.3 Itsetuntemuksen vaikutus suoriutumiseen esimiehenä

4.3.1 Haastateltava A

Haastateltava A kertoo, että kokemuksen ja palautteen kautta saa lisää itsetuntemusta. Haastateltava on oppinut, että tiettyihin tilanteisiin, jotka tuntuvat itsestä haastavilta, tulee valmistautua hyvin. Tällaisia ovat esimerkiksi irtisanomistilanteet ja negatiivissävytteiset keskustelut alaisten kanssa. Suoriutumiseen vaikuttaa tilanteista opikseen ottaminen ja valmistautuminen uusiin samantyyppisiin tilanteisiin käyttäen sitä viime kerran oppia hyödykseen. Lisäksi sparrauksen hyödyntäminen tilanteiden jälkeen suoriutumisen tiedostamisena on hyödyttänyt paljon ja sitä kautta on pystynyt luomaan enemmän varmuutta seuraavia samanlaisia tilanteita varten.

Itsetuntemus on osoittanut, että kun kohtaa vaikean, haastavan asian tai tilanteen on otettava vähän etäisyyttä asiaan ja annettava aikaa itselle miettiä asiaa hetken ennen kuin alkaa ratkaisemaan tilannetta liian hätäisesti. Tämä on osoittautunut hyväksi keinoksi suoriutua paremmin vaikeasta tilanteesta.

Kokemus on myös osoittanut, että empatian ja ammatillisuuden välille on kehitettävä hieno raja. Haastateltava A kokee lähestyvänsä luonnollisemmin empatian avulla asioita, mutta on huomannut sen olevan huono keino negatiivissävytteisissä tilanteissa. Hän korostaa, että ammatillisuus on tärkeämpää näissä tilanteissa kuin empatia, sillä min-

käläinen tahansa tunteellinen reaktio voi olla erittäin epämiellyttävä toiselle tällaisessa tilanteessa.

4.3.2 Haastateltava B

Sen ymmärtäminen, millainen haluaa olla esimiehenä, mikä johtamisessa kiehtoo ylipäänsä on helpottanut haastateltava B:n esimiehenä työskentelyä. Lisäksi omien toimintatyylien ja arvojen jakaminen alaisille on auttanut tiimityöskentelyssä, sillä sitä kautta he ymmärtävät esimiehen lähtökohdan asioihin. Näiden asioiden selvittäminen itselle on auttanut omien valintojen tiedostamisessa. Samalla kun tiedostaa itsessä nämä asiat, on myös alkanut ymmärtämään tiimiläisten toimintatyyliä. Kun tiedostaa, että toisella on erilainen tyyli kuin itsellä, on sitten helpompi säädellä omaa käyttäytymistään siten, että se soveltuu toisen tyyliin paremmin. Näin pääsee helpommin työssä eteenpäin, kun saa keskustelun syntyään oikealla tavalla. Haastateltava puhuu säätelystä tarkoittaen oman käyttäytymisen mukauttamista toisen käyttäytymiseen sopivammaksi.

4.3.3 Haastateltava C

Haastateltava C on toiminut vasta vähän aikaa esimiehenä ja vaatii palautetta enemmän, jotta osaisi sanoa tarkemmin omasta suoriutumisestaan. Uusi esimies ja uudet alaiset ovat tilanteita, joissa palautetta tulee antaa molemmiin puolin, jotta yhteistyö ja johtaminen onnistuvat. Esimies onkin pyytänyt alaisiaan sanomaan avoimesti asioista, varsinkin jos joku on huonosti. Hän kokee, että on suoriutunut hyvin, sillä kukaan ei ole antanut negatiivista palautetta ja tiimille asetettuihin tavoitteisiin on päästy. Haastateltava sanookin, että vaikka tavoitteissa on onnistuttu, kuuluu esimiestyöhön esimerkiksi viihtymisen näkökulma, eli pelkkien numerotavoitteiden suorittaminen ei riitä esimiestyön onnistumiseen.

4.4 Thomas-analyysin vaikutus itsetuntemukseen ja esimiestyöhön

4.4.1 Haastateltava A

Haastateltava A ei kokenut Thomas-analyysia mitenkään hyödylliseksi. Hän ei kokenut analyysia osuvaksi.

4.4.2 Haastateltava B

Haastateltava B kertoo, että Thomas-analyysin kautta pystyy huomaamaan omassa toimintatyylissä eroavaisuuksia ja joskus oma luonnollinen käyttäytyminen ja työkäyttäytyminen eivät vastaa toisiaan. Tämä analyysi auttoi haastateltavaa ymmärtämään omia turhautumisiaan ja epävarmuuksiaan ja sitä kautta hänen oli helpompi lähteä muuttamaan omaa käyttäytymistään enemmän luonnollisemman tavan mukaiseksi. Sen avulla hän myös huomasi oman lähestymisnäkökulmansa paremmin ja hänen oli myös helppo sanoa alaisille, että tulen tästä näkökulmasta asioihin.

Haastateltava pitää Thomas-analyysista eniten vuorovaikutustyökaluna, sillä se muistuttaa koko tiimiä siitä, että stereotyyppisesti on olemassa neljä erilaista lähestymistapaa ja meillä jokaisella on omanlaisemme.

Esimerkiksi viestinnässä, kun kirjoittaa sähköpostia tiimiläisille, pitäisi miettiä miten saisi kaikkien mielenkiinnon herätettyä. Tietenkin, kun kirjoittaa jotain, tulee siinä ensin näkyviin omantyylin mukainen viesti. Se, että ymmärtää, mitä muita lähestymistapoja kannattaisi käyttää, jotta saisi viestin kaikille perille, on hyvä tietää. Tällaisissa vuorovaikutustilanteissa Thomas-analyysista on haastateltavan mielestä eniten hyötyä esimiestyön työkaluna.

Haastateltava B pitää Thomas-analyysia hyvänä työkaluna tiimin muodostamisessa. Kun tuntee itsensä ja tarvitsee ihmisiä muodostamaan monimuotoisen tiimin paikkaamaan omia heikkouksia, on analyysi hyvä väline näiden ihmisten löytämiseen ja kaikkien parhaiden puolien hyödyntämiseen.

4.4.3 Haastateltava C

Haastateltava C piti Thomas-analyysia erittäin silmiä avaavana. Hän oli nähnyt itsensä erilaisena kuin analyysi kertoi. Pohdittuaan asiaa ja erityisesti Thomas-analyysin antaman perustelun myötä haastateltava näki itsensä uudessa valossa ja totesi, että ana-

lyysi olikin oikeassa. Tämä siis lisäsi itsetuntemusta ja laittoi ajattelemaan asioita, joita muuten ei tulisi mietittyä.

Thomas-analyysin avulla pystyy havaitsemaan käyttäytymistä ja tarvittaessa muuttamaan sitä enemmän esimiehelle sopivammaksi. Ensin on tiedostettava käyttäytyminen ja sitten on muokattava sitä alaisten tarpeen mukaan. Esimerkiksi haastateltava sanoo, että kertoo yleensä mitä tehdään, ja odottaa että alaiset kysyvät, jos he tarvitsevat apua. Hän ymmärsi, että on hyvä välillä myös kysyä, että tarvitseeko apua jossain, eikä vain odottaa avunpyyntöjä.

Haastateltava C on aikaisemmin ollut asiantuntijatehtävissä ja huomaakin analyysin myötä, että hänen tulee kehittää itseään enemmän asiantuntijoiden johtajaksi kuin käyttää aikaansa yksityiskohtaisten asiantuntijatehtävien hoitoon. Thomas-analyysin avulla hän on nähnyt millaista oma käyttäytyminen on ja siitä lähtenyt kehittämään enemmän esimiehelle sopivampaa tyyliä, eli Thomas-analyysi on toiminut itsetuntemuksen lisääjänä ja esimiestyön kehittäjänä.

4.5 Tärkeimmät itsetuntemusta vaativat suoriutumiseen vaikuttavat tekijät

4.5.1 Haastateltava A

Haastateltava A kertoo, että motivaatiotekijät ja niiden tunnistaminen on tärkeää suoriutumisen kannalta ja se vaatii itsetuntemusta. On hyvä, jos pystyy tekemään omasta työstään ja alaistensa työstä mahdollisimman motivoivaa. Ensin tulee selvittää ne motivaattorit ja sitten muodostaa työnteosta sellaista, että se mahdollisimman paljon vastaa motivaatiotekijöitä ja samalla mahdollistaa se myös alaisilleen. Totta kai jokaisen työssä on myös tehtäviä, jotka koetaan vähemmän motivoiviksi, mutta ne täytyy silti tehdä. Tällaisista tehtävistä kannattaa keskustella esimiehen kanssa, josko niistä olisi mahdollista saada jotenkin motivoivimpia tehtäviä.

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen vaikuttavat suoriutumiseen ja molemmat vaativat itsetuntemusta. Tämä on tärkeää sen takia, että se mahdollistaa kehittymisen ja samalla sen avulla voi varmistaa omaa näkemystään asiasta. Esimerkiksi omalta esimieheltä saama palaute ohjaa itseä suoriutumaan paremmin, joko tulee muuttaa

jotain tekemisessään tai sitten se vahvistaa vain omaa näkemystä ja voi varmemmin jatkaa samaa rataa.

Työtehtävien ja työpaikan valinnassa on hyvä tuntee itsensä. Ei kannata vain katsoa omaa koulutustaastaansa ja olettaa, että nyt teen näitä hommia kun olen tämän koulutuksen käynyt. On otettava huomioon oma persoonansakin, jotta suoriutuu hyvin.

Kommunikaation merkitys on suuri. Ilman sitä ei pääse mihinkään, sillä kaikessa tarvitaan kommunikaatiota. Itsensä tunteva osaa kommunikoida erilaisten persoonien kanssa ja paremmin saa myös lävitse oman kantansa, kun tunnistaa toisten toimintatavat.

Tavoitteet on pidettävä mielessä aina. Niiden painottaminen erityisesti esimiehenä vaikuttaa suoriutumiseen ja onnistumiseen paljon. Yritys on asettanut askeleet kohti visiota, joten niitä seuraamalla on suoriutuminen oletettavasti hyvää. Niiden korostaminen jokapäiväisessä työssä on osoittanut erittäin tärkeäksi. Tavoitteet tulee vielä asettaa henkilökohtaisesti työntekijöille, jotta ne motivoivat kaikkia suoriutumaan erinomaisesti.

4.5.2 Haastateltava B

Haastateltava B:n mielestä yksi tärkeimmistä suoriutumiseen vaikuttavista tekijöistä on tunteiden säätely, erityisesti argumentoinnissa. Tunteiden ja järjen tiedostaminen, kumpi on vaikuttanut enemmän asiaan ja tilanteeseen. Näiden kahden välillä tasapainon löytäminen sekä tunteiden perustelu faktapohjaisesti on tärkeää. Luottamus ihmisten välillä voi joskus olla niin hyvä, että pystyy olemaan toisen seurassa vapaamuotoisemmin omana itsenään, mutta joskus se voi mennä liian yli ja unohtaa tunteiden säätelyn esimiesroolissaan.

Ammatillisuus vuorovaikutustilanteissa. Joskus, kun asiat menevät heikkouksien puolelle, on mahdollisuus, että tilanteesta saattaa tulla epäammattillinen ja saattaa ottaa asian liian henkilökohtaisesti. Itsetuntemuksen avulla pystyy toimimaan ammatillisesti vaikeissakin tilanteissa.

Hyvän itsetuntemuksen avulla pystyy myös tunnistamaan ne tilanteet, jotka kokee itse vaikeiksi ja sitä kautta pystyy valmistautumaan näihin tilanteisiin kokemuksen perusteella. Näin on mahdollista suoriutua paremmin tästä tilanteesta kuin aikaisemmin. Vai-

keiden asioiden tutkimiseen on hyvä ottaa perspektiiviä ja muistaa, että ihmisillä on monia tapoja toimia. Ratkaisun etsiminen helpottuu kun ottaa aikaa itselle ja katsoo asioita eri näkökulmista.

Haastateltava B kiteyttää asian seuraavasti: ”Jos et tunne itseäsi, niin et voi tuntea toista. Vaikka onkin itsekäs lähtökohta että oman navan kautta, mutta tässä kohtaa se on minun mielestä mentävä oman navan ja pään kautta. Siten pystyy lähteä rakentamaan ja kehittämään esimiestyötään eri tavalla. Tietää missä tarvitsee tukea ja missä on hyvä.”

4.5.3 Haastateltava C

Tärkeimpiä suoriutumiseen vaikuttavia tekijöitä, joissa itsetuntemus on tärkeää, ovat haastateltava C:n mielestä paineensietokyky, priorisointikyky ja kommunikointi. Ymmärtämällä tapansa suoriutua paineen alla on tärkeää. Sen ymmärtäminen, että kaikkea ei vain pysty tekemään ja sitä kautta priorisointikyvyn omaaminen on suoriutumisessa tärkeää.

Kommunikointi on merkittävää suoriutumisessa. Asioiden esittäminen ymmärrettävästi muille, omalle esimiehelle, tiimille, ja muille funktioille vaatii itsetuntemusta ja sitä kautta ihmistuntemusta. Miten esittää asia niin, että kaikki ymmärtävät. Esimerkiksi, kun puhuu euroista, saa myynnin kiinnostuksen. Koko yrityshän tavoittelee samaa visiota, joten yhdessä sitä tavoitellessa tarvitaan tehokasta kommunikointia.

Haastateltava C toteaa, että esimiestyössä itsetuntemus on tärkeää ylipäänsä.

4.6 Haastatteluiden tulkinta

Haastatteluista ilmenee monia eri osa-alueita, joissa haastateltavat kokevat esimiehen itsetuntemuksen olevan tärkeää.

Tiimiä muodostaessa on tunnettava itsensä, jotta pystyy rakentamaan toimivan ja tuoksellisen tiimin. Omia vahvuuksia ja heikkouksia tasapainottavia piirteitä tulee etsiä toisista, jotta tiimistä saadaan monimuotoinen.

Strategian jalkauttaminen koettiin tärkeäksi ja itsetuntemusta vaativaksi. Se, miten kommunikoi strategian ja sitä kautta myös tavoitteet toisille, on merkittävä tekijä jalkautuksen onnistumisessa. Omien toimintatyylien ymmärtäminen ja siten toisten toimintatyylien havaitseminen vaikuttaa viestin perille menemiseen ja sitä kautta esimiehen onnistumiseen.

Tavoitteiden asettaminen on esimiehen tärkeimpiä tehtäviä. Se, miten asettaa ne itselle ja alaisilleen voi olla haastavaa. Oman tyylin mukainen tavoitteen asetanta ei välttämättä ole oikea alaisen näkökulmasta. Toimintatyyliä on monia ja ne tulee tunnistaa ensin itsessä, jotta voi ymmärtää toisten tyyliä paremmin ja muokata tavoitteet heidän tyyliin sopivaksi.

Motivointi on myös esimiehen tärkeimpiä tehtäviä ja merkittävä tekijä esimiestyön onnistumisessa. Motivoituneet työntekijät viihtyvät paremmin töissä ja sitä kautta tuottavat parempaa tulosta. Motivoinnissa on sama haaste kuin tavoitteiden asetannassa eli on löydettävä se oikea tapa motivoida erilaisia ihmisiä. On ymmärrettävä jokaisen työntekijän motivaatiotekijät ja toimintatyyli, jotta voi onnistua motivoinnissa ja esimiestyössä. Motivointiin liittyen myös toisten innostaminen on esimiestyössä tärkeää. Miten saada alaiset innostumaan työstään ja sitä kautta viihtymään paremmin, vaatii esimieheltä itsetuntemusta ja ihmisten tuntemusta.

Palautteen antaminen on osa esimiehen arkea. Tämäkin on haastava tehtävä, joka vaatii ensin omien toimintatapojen ymmärtämistä ja sitten työntekijän toimintatapojen tunnistamista. Tämän ymmärrettyä, on esimiehen muokattava vuorovaikutustilanteesta sellainen, joka palvelee työntekijän tyyliä, jotta hän saa siitä parhaimman hyödyn irti. Esimies voi tahattomasti tehdä työntekijän olon ahdistuneeksi, esimerkiksi kehumalla julkisesti henkilöä. Yksilöiden tunteminen on tärkeää ihmisten johtamisessa.

Ihmisten kehittäminen vaatii myös esimieheltä ensin itsetuntemusta. Itsensä kehittäminen lähtee omien kehitystarpeiden tunnistamisesta ja määrittämisestä eli itsetuntemuksesta. Omien toimintatapojen ja siten myös muiden toimintatapojen tunnistaminen ja ymmärtäminen auttavat ihmisten kehittämisessä. Ihmisten ohjaaminen oikeaan suuntaan erinomaiseksi vaatii sekä vahvuuksien ja heikkouksien löytämistä. Esimiehenä näiden käsitteleminen itsessä, esimerkkinä muille, luo luottamusta ja avointa itsensä kehittämisen ilmapiiriä työyhteisöön. Esimerkillä johtaminen on tärkeää ihmisten johtamisessa.

Avunpyytäminen on vaikeaa, koska voi kokea itsensä riittämättömäksi. Kuitenkin hyvällä itsetuntemuksella riittämättömyyden tunteen hyväksyy ja ymmärtää, että kaikilla on heikkoutensa. Apua pyytämällä pystyy kehittämään heikkouttaan ja tietää jatkossa, miten selviää samanlaisesta tilanteesta tulevaisuudessa.

Kaikissa näissä esimiestyön osa-alueissa on yhteistä vuorovaikutus. Ihmisten johtaminen on vuorovaikutusta yksilöiden kesken. Vuorovaikutustilanteet vaativat itsetuntemusta ja ihmisten tuntemusta. Omien toimintatapojen, heikkouksien ja vahvuuksien ymmärtäminen auttaa itsensä kehittämisessä vuorovaikutustilanteiden hallitsijaksi ja sitä kautta hyväksi ihmisten johtajaksi. Ihmisten johtaminen tapahtuu vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa ja Golemanin tunneäly teorian mukaan itsetuntemus on tunneälyn ensimmäinen osa, joka mahdollistaa tunneälyn kehittämisen. Erityisesti sosiaalisten taitojen kehittäminen on oleellista ihmisten johtamisessa. (Goleman 2012, 43.)

Haastatteluissa ilmeni itsetuntemusta vaativia asioita, jotka vaikuttavat esimiehenä suoriutumiseen. Haastateltavista yksi perusti ajatuksen kokemukseen ja siitä oppimiseen, yksi taas omien motiivien ymmärtämiseen ja avoimuuteen. Kolmas taas koki asian tiimin suoriutumisen ja hyvinvoinnin kannalta sekä koki palautteen olevan tärkein tekijä oman suoriutumisen arvioinnissa.

Haastavat tilanteet opettavat paljon itsestä. Miten selviytyi tilanteista omasta ja muiden mielestä. Etäisyyden ottaminen ja harkitseminen haastavia tilanteita kohdatessa sekä valmistautuminen niihin on tärkeää ja sitä kautta pystyy hallitsemaan tilanteen paremmin. Sparraus nousi myös esille haastavien tilanteiden käsittelyssä. Tätä kautta pystyy näkemään myös muiden mielipiteen miten tilanne meni. Joko tämä antaa kehittämiskohteita seuraavaa samanlaista tilannetta varten tai luo lisää itsevarmuutta tilanteen suorittamisesta.

Empatian ja ammatillisuuden välille tulee vetää raja, varsinkin haastavissa negatiivisävytteisissä tilanteissa. Täytyy tuntea oma toimintatapansa ja muokata sitä tilanteen vaatiman tavan mukaan. On parempi pysyä ammatillisena kuin ajautua empatian puolelle, koska esimies ei voi arvioida toisen reaktiota empatiaan. Ammatillisuuden kautta molemmille jää parempi kuva tilanteesta. Tällainen tilanne voi esimerkiksi olla irtisanominen.

Miksi haluan olla esimies? On tärkeä kysymys kaikille esimiehille. Mikä motivoi johtamisessa, mitkä ovat omat toimintatavat ja arvot. Näiden asioiden selkeytyminen voi helpottaa esimiestyötä. Kun esimies tietää omat lähtökohtansa ja pystyy kertomaan sen myös muille tiimissä, on muidenkin helpompi ymmärtää ja suhtautua esimieheen.

Itsetuntemuksen kautta voi oppia myös toisten toimintatapoja ja sitä kautta esimiestyössä suoriutuminen voi helpottua. Ymmärtämällä toisten toimintatapoja pystyy muuttamaan käyttäytymistään, siten, että muut tiimissä ymmärtävät hänen tarkoituksiaan helpommin. Yksilöt ovat erilaisia ja heille sama viesti ei aina ole yhtä inspiroiva kuin esimiehelle itselle. Sen ymmärtäminen, mikä on motivoiva toiselle, auttaa viestin muokkaamisessa toisen tyylille sopivammaksi.

Esimiestyössä suoriutuminen on sekä tavoitteiden saavuttamista ja työhyvinvoinnin varmistamista. Uuden esimiehen näkökulmasta palaute on tärkeää ja sen avulla itsetuntemus lisääntyisi. Palautteen saatuaan, on helpompi tarkastella menneisyyttä ja oppia tulevaisuutta varten olemaan parempi esimiehenä.

Haastatteluiden perusteella itsetuntemuksella on merkitystä esimiehenä suoriutumiseen erityisesti haastavissa tilanteissa, vuorovaikutustilanteissa ja motivaatiotekijöissä. Haastavista tilanteista ja palautteesta oppiminen sekä sen tiedon käyttäminen tulevaisuudessa, oman sekä muiden toimintatyylien ymmärtäminen ja käyttäytymisen muuntaminen toisen tyylille sopivaksi sekä oman johtamismotivaation selvittäminen ovat tärkeitä esimiehen suoriutumisessa.

Thomas-analyysin merkitys itsetuntemukseen ja esimiestyöhön oli ristiriitainen haastatteluiden perusteella. Yksi haastateltavista ei kokenut analyysistä olevan mitään hyötyä ja toiset kokivat sen hyödylliseksi sekä itsetuntemuksen että esimiestyön kannalta.

Yksi haastateltavista ei kokenut mitään hyötyä Thomas-analyysistä. Thomas-analyysi oli toteutettu osana rekrytointia ja hän sai tulokset vain sähköpostilla, joten analyysiä ei käyty hänelle mitenkään läpi. On suositeltavaa, että analyysi käydään läpi keskustellen, esimerkiksi haastattelun yhteydessä tai kehityskeskustelun osana. Thomas-analyysin tarkkuuteen vaikuttaa myös miten se tehdään. Suositellaan, että se tehdään ilman häiriötekijöitä alle 8 minuutissa omalla äidinkielellä. Täten voi olettaa, että analyysi on paikkansa pitävä. Kuten muissakin analyysissä, on myös Thomas-analyysissä mah-

dollisuus väärään lopputulokseen. (Thomas International c.) On myös mahdollista, että henkilöllä on defenssejä, joiden takia hän ei halua nähdä oikeaa toimintatapaansa ja sen takia kokee, että analyysi ei kuvasta häntä (Matikka.)

Thomas-analyysi auttoi yhtä haastateltavista hahmottamaan oman toimintatyylinsä ja työkäyttäytymisen ristiriidan. Tämä havainto oli tapahtunut hänen aloittaessaan esimiehenä, hän koki että hänen tulisi toimia tietyllä tavalla esimiehenä ollessaan ja käyttäytyi oman luonnollisen tyylinsä vastaisesti. Havaittuaan tämän, haastateltava ymmärsi, että hänen tulee käyttäytyä oman luonnollisen tyylin mukaisesti, jotta jaksaa työssään. Analyysin avulla voi myös ymmärtää omia turhautumisiaan, epävarmuuksiaan ja oman lähestymisnäkökulmansa asioihin.

Thomas-analyysi on myös koettu olevan esimiestyön kannalta hyvä vuorovaikutus- ja tiimin muodostamistyökalu. Analyysin avulla pystyy ymmärtämään eri ihmisten lähestymisnäkökulmia. Analyysi perustuu DISC-teoriaan, jossa jokainen kirjain edustaa stereotyyppisesti yhtä näkökulmaa. Kukaan ei ole täysin stereotyyppin mukainen, vaan ihmiset ovat erilaisia yhdistelmiä hallitsevuuden (D), vaikuttavuuden (I), pysyvyyden (S) ja myöntävyyden (C) äärimmäisyyksien joukosta. (Thomas International a.) Tämän avulla tiimiläisten on helpompi ymmärtää ja sopeutua toisten toimintatapoihin. Samalla esimies pystyy vuorovaikuttamaan tehokkaammin yksilöille ja luomaan tehokkaan tiimin työtehtävien tarpeiden mukaisesti. Esimies pystyy valitsemaan tarvittavat henkilöt oikeassa tilanteessa mukaan tehtävän työstöön. Jotkut ovat esimerkiksi hyviä ideoijia, toiset hyviä ongelmanratkaisijoita. Ihannetilanteessa työntekijöitä pystytään käyttämään tehokkaasti työssä ja heidän motivaatiotekijät täyttyvät samalla, siten taataan työssä viihtyminen ja tehokas toiminta. Ideaali tilanteessa siis analyysin hyödyntäminen tehostaisi työntekoa siten, että oikeat henkilöt ovat oikeissa tehtävissä ja heidän motivaatiotekijät täyttyvät sekä työn että esimiehen luoman ympäristön myötä.

Yksi haastateltavista koki Thomas-analyysin silmiä avaavaksi ja se auttoi häntä ymmärtämään omaa käyttäytymistään paremmin. Samalla se vaikutti oman käyttäytymisensä muokkaamiseen enemmän esimiestyöhön sopivammaksi. Havaitsemalla itsestään toimintatapoja pystyy niitä muokkaamaan haluttuun suuntaan ja sitä kautta parantaa esimiestyötään.

Tärkeimmät suoriutumiseen vaikuttavat tekijät, jotka vaativat itsetuntemusta haastateltavien mielestä ovat: motivaatiotekijöiden tunnistaminen, palautteen antaminen ja vas-

taanottaminen, persoona, priorisointikyky, paineensietokyky, kommunikointi, tavoitteet, tunteiden säätely, ammatillisuus, kokemuksista oppiminen, etäisyyden ottaminen asioihin ja niiden tarkastelu erinäkökulmista, itsensä kehittäminen ja sitä kautta esimiestyönsä kehittäminen.

Oman persoonan ymmärtäminen helpottaa työn tekoa ja siten pystyy muokkaamaan työnsä omanlaiseksi motivaatiotekijöiden mukaiseksi. Motivaatiotekijöiden tunnistaminen vaikuttaa suoriutumiseen siten, että motivoituneena suorittaa työtehtävät paremmin ja on tyytyväisempi työhönsä.

Tavoitteiden painottaminen työssä vahvistaa oikeaan suuntaan menemistä. Yritykseltä saadut tavoitteet on suunniteltu onnistumisen poluksi ja siten niitä seuraamalla myös esimiestyö onnistuu. Kun esimies pystyy rakentamaan tavoitteet jokaisen työntekijän toimintatyyliin mukaisiksi siten, että he ymmärtävät ne ja niiden tarkoituksen sekä pystyvät soveltamaan niitä työssään, onnistuvat sekä tiimi että esimies.

Palautteen antaminen on esimiehen tärkeitä tehtäviä ja sitä kautta pystyy kehittämään työntekijöitään ja luomaan hyvää ilmapiiriä suoriutumisen edistämiseksi. Palautteen vastaanottaminen taas antaa rakennetta itsensä kehittämiseen.

Se miten toimii paineen alla, on tärkeää tietää itsestään, jotta suoriutuu hyvin esimiehenä. Sitä kautta myös priorisointikyky auttavat onnistumisessa. Kaikkea ei aina pysty tekemään joten on osattava valita ne tärkeimmät asiat ensin. Priorisointi vaatii sekä liiketoiminnan ymmärrystä että päätöksentekokykyä. Päätöksenteko vaatii harkintaa, jossa taasen tarvitaan muun muassa itsetuntemusta, kuten kohdassa 3.3 Paasivaara toteaa. (Paasivaara 2010, 13 - 14.)

Miten saa toisten huomion herätettyä? Kommunikointia ja vuorovaikutusta tarvitaan erityisesti esimiehenä työskennellessä, se miten pystyy kommunikoimaan tehokkaasti vaatii itsetuntemusta. On todettu, että suurimman vaikutuksen johtajan erinomaisuuteen tekee vuorovaikutustaidot. (Zenger & Folkman 2007, 33 - 35.) Hyvä esimies hallitsee ja panostaa vuorovaikutukseen ja viestintään. Hän pystyy tekemään valinnan sen suhteen mitä sanoo ja mitä jättää sanomatta, koska ymmärtää että viestintä on moniulotteista ja haastavaa. (Aarnikoivu 2010, 72.)

Tunteiden säätely ja ammatillisuus ovat tärkeitä esimiestyössä. Erityisesti vuorovaikutustilanteissa tulee pystyä säätämään tunteitaan ja toimimaan ammatillisesti. Itsetuntemuksen kautta tunteitaan pystyy ennakoimaan ja tietää mitkä tilanteet saattavat herättää suuria tunteita. Valmistumalla tällaisiin tilanteisiin pystyy pitämään tilanteen paremmin ammatillisena. Pekka Järvinen puhuu esimiehen säiliötoiminnasta ja sen olevan edellytys esimiestyön onnistumiselle, kuten kohdassa 3.3 olen asiaa käsitellyt.

Kokemuksen kautta pystyy oppimaan itsestään eri tilanteissa. Hyödyntämällä kokemuksen tuomaa oppia suoriutuu paremmin tulevaisuudessa vastaavista tilanteista. Usein myös etäisyyden ottaminen asiaan ja sen tarkasteleminen eri näkökulmista auttavat ymmärtämään asiaa laajemmin ja käyttäytymään vaaditulla tavalla.

Itsetuntemus on tärkeää omassa kehittämisessään ja itsensä kehittäminen on hyväksi suoriutumiseksi. Itsensä kehittäminen vaatii omien kehittämiskohteiden ja vahvuuksien tunnistamista eli itsetuntemusta. Lisäksi on hyvä tietää omat tapansa oppia asioita, jotta kehittyminen on helpompaa. Kun kehittää itseään ja esimiestyötään on helpompi onnistua esimiehenä ja samalla innoittaa työntekijöitään kehittämään itseään omalla esimerkillään.

5 Johtopäätökset

Työn tavoitteena oli selvittää, miten itsetuntemus vaikuttaa esimiestyöhön ja sen onnistumiseen: Mitkä esimiestyön osa-alueet hyötyvät eniten itsetuntemuksesta? Mitkä asiat esimiehen tulee tuntea itsestään, jotta hän pystyy suoriutumaan työstään onnistuneesti? Tutkimuksen tavoitteena oli myös selvittää, millainen on Thomas-analyysin merkitys itsetuntemukselle ja sitä kautta esimiestyölle.

5.1 Keskeiset havainnot ja johtopäätökset

5.1.1 Itsetuntemuksen merkitys esimiestyön eri osa-alueille

Yleisimmiksi esimiehen tehtäviksi opinnäytetyössä on määritelty strategian jalkauttaminen, tavoitteiden luominen, organisointi, resursointi, motivointi, palkitseminen, alaisten kehittäminen, viestintä, muutoksen johtaminen, palautteen anto ja suorituksen arviointi.

(Esimies.info valmennusverkko.) Lisäksi olen käyttänyt Pekka Järvisen työyhteisön peruspilarit mallia selvittämään esimiestyön tehtäviä ja käsitellyt esimiehen tehtävärooleja sekä esimiestaitoja. Haastatteluista, kohdassa 4.2, ilmeni seuraavat esimiestyön osa-alueet, joissa itsetuntemuksella on merkitystä: tiimin muodostaminen, strategian jalkauttaminen, tavoitteiden asettaminen, motivointi, innostaminen, palautteenanto, ihmisten kehittäminen ja avun pyytäminen.

Tiimin muodostaminen, strategian jalkauttaminen ja tavoitteiden asettaminen ovat Pekka Järvisen työyhteisön peruspilarit mallissa työntekoa palvelevaa johtamista eli yksi toimivan työyhteisön peruspilareista. Haastatteluissa nämä osa-alueet nousivat myös esille. Tavoitteiden asentanta on myös tärkeä pohja toimivalle työyhteisölle, sillä tavoitteet on luotu, jotta yrityksen perustehtävä toteutuisi. Siten on tärkeää, että tavoitteet ovat selkeät ja kaikki ymmärtävät oman roolinsa perustehtävän toteuttamisessa. Strategian jalkauttaminen on myös perustehtävän toteuttamista eli esimiehen tulee toteuttaa johdon määrittelemä strategia työntekijöiden avulla. (Järvinen 2014b.)

Itsetuntemus tiimin muodostamisessa on tarpeen siinä mielessä, että hyvä tiimi muodostuu työhön tarvittavista henkilöistä. Ensin esimiehen on tiedettävä omat heikkoutensa, vahvuutensa, toimintatapansa eli koko käyttäytymisensä, jotta voi etsiä ympärilleen tarvittavia henkilöitä sekä osaamisen että käyttäytymisen saralta. Esimies voi täyttää omat heikkoutensa löytämällä se vahvuus toisista ja siten luoda yhdessä alaisten kanssa erinomainen tiimi, missä kaikkien vahvuudet ovat käytettävissä. Oikeiden henkilöiden löytäminen tiimiin vaatii ihmisten tuntemusta ja vuorovaikutusta. (Zenger & Folkman 2007, 45 - 47.)

Tavoitteiden asetannassa tarvitaan itsetuntemusta siinä, miten tavoitteet kannattaa esittää sekä itselle että toisille. Miten kokee tavoitteet itselle mieleiseksi ja miksi näin on? Oman tyylin ymmärtäminen ja siten myös toisten ihmisten erilaisten tyylien ymmärtäminen on tärkeää tavoitteiden asetannassa. Kun esimies tiedostaa eri tyylejä eri ihmisillä, pystyy hän esittämään organisaation tavoitteet ihmisille sopiviksi, motivoiden heitä työssään eteenpäin. Erinomaisen johtajan ominaisuuksiin kuuluu luoda inspiroivia ja motivoivia sekä korkeita tavoitteita työntekijöilleen. Motivaatio luo tyytyväisyyttä ja parempia työsuorituksia. (Zenger & Folkman 2011a; Chapman.)

Avoin vuorovaikutus on tärkeä osa toimivan työyhteisön rakentamisessa (Järvinen 2014b). Palautteen antaminen on osa sitä. Palautteen anto vaatii myös itsetuntemusta.

Oman palautteenantotyylinsä havaitseminen auttaa esimiestä mahdollisesti muuttamaan toimintatapaansa enemmän soveltuvaksi palautteen vastaanottajalle. Palautteen kautta pystyy kehittämään alaisiaan. Sillä, miten palautteenantotilanteet hoitaa on merkitystä. Kuinka vastaanottavainen alainen on palautteelle, miten esimies pystyy saamaan asian läpi alaiselle innostaen henkilökohtaiseen kasvuun ja sitä kautta kehittää tiimiään.

Erinomainen johtaja motivoi alaisiaan parempiin suorituksiin ja se onkin yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä Zenger & Folkmanin tutkimuksien mukaan (Economy). Motivointi vaatii myös saman oivalluksen tekemistä kuin tavoitteiden asettaminen. Omien motiivien selvittäminen auttaa myös ymmärtämään muiden motiiveita paremmin. Se, mikä motivoi minua, ei aina motivoi toista, se on hyvä pitää mielessä. Kun tietää omat motivaatiotekijät, pystyy helpommin muokkaamaan tehtäviään mieleisemmäksi, motivoivammiksi. Selvittämällä alaisten motivaatiotekijät, on esimiehen helpompi muokata tehtävistä mieleisiä ja motivoivia myös alaisille. Motivoituneet työntekijät ovat tuottavampia yritykselle.

Ihmisten kehittäminen lähtee ensin itsensä tuntemisesta. Hyvä ihmisten johtaja on ensin hyvä itsensä tuntija. Omien heikkouksien ja vajavaisuuksien myöntäminen on vaikeaa ja vaatii myös itsetuntemusta tunnistaa nämä itsessä. Haastatteluissa avunpyytäminen tuli esille ja sen voikin yhdistää omaan kehittymiseen, sillä apua pyytämällä ymmärtää, että itsessä saa olla kehitettävää, vaikka onkin esimies ja esimiehen tulisi kehittää alaisiaan. Avun pyytäminen luo myös avointa kehittymisen ilmapiiriä. Ei tarvitse pelätä olevansa vajavainen, vaan voi hyödyntää toisten vahvuuksia omien heikkouksien paikkaamiseen ja oppia vahvuuksia omaavalta. Itsensä ja osaamisensa kyseenalaistaminen ja itsensä kehittäminen luovat avointa keskustelunkulttuuria ja muutoksen innoittamista. Tällainen toiminta on toimivan työyhteisön peruspilareista työnteon tukeva organisaatio. Kehittämisen kulttuuri luo uusia tapoja tehdä työtä. (Järvinen 2014c.)

Tiimin muodostaminen, strategian jalkauttaminen, tavoitteiden asettaminen, motivointi, innostaminen, palautteen antaminen, ihmisten kehittäminen ja avun pyytäminen ovat osa esimiehen päivittäistyötä ja -johtamista joissa ihmissuhdetaitoja, viestintä- ja vuorovaikutustaitoja tarvitaan. Merkityksen luominen vuorovaikutuksen kautta on esimiehen tehtävä, jotta alaiset kokevat viihtyvänsä työssä ja sitoutuisivat yritykseen sekä

antaisivat parhaan panoksensa työsuoritukseen. Ihmisten johtaminen kohti hyviä työsuorituksia on avain esimiehen onnistumisen työssään. (Aarnikoivu 2010, 73 - 74.)

Johtopäätöksenä voi todeta, että esimiehen henkilösuhteet ja vuorovaikutustaidot yhdistävät yllä mainittuja esimiestyön osa-alueita. Itsetuntemuksen merkitys esimiestyössä korostuu ihmisten johtamisessa, joka tapahtuu vuorovaikutuksen kautta. Halava ja Pantzar totesivat, että ihmisten johtaminen on tulevaisuudessa vieläkin tärkeämpää. Joten esimiesten tulee tuntea itsensä, jotta he voivat oppia tuntemaan alaisensa, ihmiset, joita he johtavat. Itsetuntemuksen kautta pystyy kehittymään ihmisten tuntijaksi ja sitä kautta tulla hyväksi ihmisten johtajaksi. Tuntemalla alaisensa, johtajat pystyvät vaikuttamaan heihin paremmin.

5.1.2 Itsetuntemuksen vaikutus suoriutumiseen esimiehenä

Suoriutuminen esimiehenä on määritelty yrityksen onnistumisen kannalta ja on todettu, että hyvinvoiva työyhteisö on tuottavampi kuin huonosti voiva työyhteisö. Opinnäytetyön teoriaosuudessa kohdassa 3.2 käyn läpi Pekka Järvisen toimivan työyhteisön perustaa, joka määrittelee mistä esimiehen tulisi huolehtia, jotta työyhteisö toimii hyvin. Järvinen toteaaakin, että perusasioista huolehtiminen on kulmakivi työviihtyvyydelle. (Järvinen 2004, 27 - 32.) Itsetuntemuksen vaikutus suoriutumiseen esimiehenä korostui haastatteluiden perusteella erityisesti haastavissa tilanteissa, vuorovaikutustilanteissa ja motivaatiotekijöiden selvittämisessä. Tärkeitä asioita esimiehen suoriutumiseen ovat: haastavista tilanteista ja palautteesta oppiminen sekä opin käyttäminen tulevaisuudessa, oman sekä muiden toimintatyylien ymmärtäminen, käyttäytymisen muuntaminen toisen tyylille sopivaksi, sekä oman johtamismotivaation selvittäminen.

Omien toimintatapojen, arvojen, haasteiden ja vahvuuksien ymmärtäminen on hyödyllistä erityisesti itselle vaikeita asioita käsiteltäessä. Ilman itsetuntemusta ei välttämättä täysin ymmärrä tilannetta, miksi sen kokee vaikeaksi. Onko kyse vaikeasta asiasta itselle vai onko kyse henkilökemioista. Kun tietää, mikä tilanteesta tekee vaikean, pystyy siihen valmistautumaan paremmin. Joskus tilanteesta tai asiasta voi tehdä vaikean sen asian uutuus itselle, jotta hyvä suoriutuminen voidaan varmistaa, on asiaa parempi pohtia rauhassa eri näkökulmista. Tarvittaessa hakea sparrausta muilta, joilla on vaadittavaa asiantuntemusta. Tätä kautta saadaan varmuutta suoriutumiseen ja itsevarmuutta esimiehenä toimimiseen.

Kokemuksesta oppiminen vaikuttaa suoriutumiseen esimiehenä. Tilanteiden miettiminen jälkikäteen tuo lisätietoa omasta itsestään ja suoriutumisestaan. Erityisesti haastavat vuorovaikutustilanteet on hyvä käydä itselle läpi, missä onnistui ja mitä tulee jatkossa parantaa. Itsereflektio on yksi itsetuntemuksen kehittämisen keinoista. Hyvät esimiehet omaavatkin itsereflektiokyvyn. (Hellbom 2010.) Palautteen saaminen ja sparraus ovat hyviä keinoja vahvistaa käsitystään tilanteesta. Kun avoimesti pohtii suoriutumistaan ja ottaa siitä opikseen, on mahdollista suoriutua paremmin tulevaisuudessa vastaavissa tilanteissa. Itsensä johtaminen ja kehittyminen reflektoinnin kautta on taito, jota esimiehet tarvitsevat suoriutuakseen hyvin. Itsensä johtaminen ja kehittäminen on yksi esimiehen tehtävärooleista (Aarnikoivu 2010, 34). Itsensä kehittäminen luo myös kehittämisen kulttuuria työyhteisössä. Esimerkillä johtaminen tekee esimiehestä arvostettavan. Omien puutteiden, virheiden myöntäminen sekä avunpyytäminen luovat oppimisen ilmapiiriä ja sitä kautta syntyy innovaatioita sekä ketteryyttä. Ne taas luovat perustan menestyvälle yritykselle. (Musselwhite, 2007.)

Ammatillisuuden säilyttäminen esimiehenä on tärkeää ja sitä kautta pystyy paremmin varmistamaan hyvän suoriutumisen. Työyhteisön tunne-elämään on hyvä pitää vähän etäisyyttä, jotta tarvittaessa esimies pystyy puolueettomasti puuttumaan ongelmatilanteisiin. Pekka Järvinen puhuu esimiehen säiliötoiminnasta ja sen avulla esimies pystyy luomaan itsestään luotettavan kuvan alaisilleen ja se on tae esimiestyön onnistumiselle. Tämän tunne-etäisyyden luominen vaatii itsetuntemusta, sillä esimiehen tulee tietää, mitkä asiat saavat hänet tunteelliseksi. Empatian käyttö on hyväksi joskus, mutta ammatillisuuden säilyttäminen on parempi ratkaisu erityisesti ongelmatilanteissa. (Järvinen 2004, 20 - 25.)

Esimiehenä on tärkeää ymmärtää omat motiivinsa, miksi haluaa johtaa vai haluaako. Pekka Järvinen toteaa, että esimiestyön onnistumiseen vaikuttaa paljon esimiehen halu johtaa. Jos ei ole kiinnostunut johtamisesta, on parempi vaihtaa haluamiinsa tehtäviin, tästä hyötyy lopulta kaikki. Kun on selvittänyt haluaako olla johtaja ja minkälainen johtaja haluaa olla, on helpompi muokata toimintansa sen tyylin mukaiseksi, eli kehittyä johtajana. (Järvinen 2004, 13 - 15.)

Omien arvojen ja toimintatapojen ymmärtäminen ja niistä avoimesti kertominen alaisille luo sekä luottamusta että ymmärrystä tiimin välille. Oman lähestymisnäkökulman kertominen muille, helpottaa muita ymmärtämään esimestä paremmin ja vuorovaikutuk-

sesta sekä yhteistyöstä tulee helpompaa. Avoin keskustelukulttuuri on yksi osa toimivan työyhteisön rakentamisessa. (Järvinen 2014b.)

Kun on pystynyt ensin löytämään oman toimintatapansa ja käyttäytymisensä, huomaa niitä myös helpommin toisissa. Kun esimies tuntee alaisensa, on hänen helpompi muokata omaa käyttäytymistään alaisen tarpeen mukaisesti. Erityisesti vuorovaikutustilanteissa alaisen toimintatyylin huomioon ottaminen tehostaa esimiehen työtä. Näin viesti menee perille paremmin ja työntekijä on motivoituneempi työstämään tehtäviään. Vuorovaikutustaidot ovat suuri tekijä erinomaisessa johtajuudessa, koska niiden avulla pyritään innostamaan muitakin erinomaiseen suoritukseen (Zenger & Folkman 2007, 33 - 35).

Oman johtamismotivaation selvittäminen, haastavista tilanteista ja palautteesta oppiminen ovat esimiehen oman itsetuntemuksen lisääviä tekijöitä ja ne auttavat esimiehen suoriutumisessa. Kun esimies on motivoitunut olemaan johtaja ja halukas kehittämään itseään, välittyy se vuorovaikutuksen kautta myös työntekijöille. Suoriutumiseen vaikuttavat myös oman toimintatyylin sekä muiden toimintatyylien ymmärtäminen ja käyttäytymisen muuntaminen toisen tyyliin sopivaksi. Näissäkin tekijöissä yhdistyy vuorovaikutus ja ihmissuhteet.

Johtopäätöksenä voi todeta, että tilanteissa yhdistävänä tekijänä ovat ihmissuhteet ja vuorovaikutus. Esimiehen oma halu olla esimies ja halua kehittyä ovat myös tärkeitä esimiehen suoriutumisessa. Motivoitunut esimies inspiroi alaisia vuorovaikutuksen kautta. Itsetuntemuksella on suurin vaikutus esimiestyön onnistumiseen vuorovaikutustilanteiden kautta. Ihmisten johtaminen vaatii vuorovaikutusta ja erityisesti asiantuntijajayrityksissä esimiestyö on ihmisten ja asiantuntijuuden johtamista.

5.1.3 Thomas-analyysin vaikutus itsetuntemukseen ja esimiestyöhön

Thomas henkilökohtaisen profiilin analyysi (HPA) kuvaa henkilön työkäyttäytymistä neljän eri äärimmäisyyden yhdistelmien kautta ja auttaa myös tunnistamaan muiden toimintatyyliä. Analyysin avulla henkilö pystyy ymmärtämään oman luonnollisen lähestymisnäkökulmansa asioihin, motivaatiotekijänsä, työn painotusalueensa, työroolinsa, paineen alla käyttäytymisensä, milloin hän on tehokkaimmillaan ja mitkä tehtävät hänelle parhaiten soveltuvat. Yleensä tätä työkalua käytetään ryhmien analysoinnissa,

kehittämisessä, rekrytoinnissa, kehityskeskusteluissa, urasuunnittelussa ja johtamisessa. (Thomas International a.)

Thomas-analyysin vaikutus itsetuntemukseen on omien toimintatyylien hahmottamisessa. Analyysi kuvaa, miten henkilö toimii työroolissa, paineen alla ja miten hän näkee itsensä. Tämän avulla voi havaita, jos henkilö kokee stressiä, epävarmuutta tai toimii luonnollisen toimintatyylin vastaisesti. Toinen tärkeä itsetuntemukseen vaikuttava asia on ymmärtää omat motivaatiotekijänsä, jotta työstä motivoituisi mahdollisimman paljon. Kun on ymmärtänyt epävarmuudet ja motivaatiotekijät on helpompi muokata toiminnastaan ja tehtävästään itselle sopivamman, tietysti työnkuvan rajoissa. Joskus voi huomata olevansa aivan väärässä tehtävässä tai toimivansa luonnollisen toimintatapansa vastaisesti. Tiedostettuaan tämän, pystyy siihen helpommin vaikuttamaan ja muuttamaan käyttäytymistään tai vaihtamaan tehtävää.

Thomas-analyysia voi hyödyntää myös esimiestyössä. Haastatteluista ilmeni analyysin hyödyllisyys vuorovaikutus- ja tiimin muodostamistyökaluna. Kun kaikki tiimissä ovat tehneet Thomas-analyysin, voidaan analyysien tuloksia tutkia yhdessä ja avoimesti kertoa jokaisen oma toimintatyyli toisille. Tätä kautta ymmärtää sekä oman että toisten toimintatyyliä. Kun ymmärtää miten toiset toimivat, on helpompi tehdä yhteistyötä ja olla vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Ymmärtäminen vähentää turhautumisia ja monimuotoisuus pääsee paremmin käyttöön. Työviihtyvyys lisääntyy, kun tiimi toimii hyvin.

Esimies pystyy myös hyödyntämään tätä analyysia muodostaessaan tiimejä. Kun pystytään tiedostamaan kaikkien osaaminen ja toimintatyyli on esimiehen helppo valita tarvittavat henkilöt suorittamaan tehtävää. Oikeaan aikaan ihmisten ottaminen mukaan on tehokasta ja mielekästä työntekijöille. Paras hyöty saadaan kun esimies osaa valita oikeat henkilöt oikeaan tehtävään oikeaan aikaan.

Esimies voi myös hyödyntää Thomas-analyysia rekrytoidessaan. Kun hän tietää minkälaista henkilöä hän tarvitsee tiimiinsä, voi analyysi auttaa henkilön valinnassa siten, että se kertoo miten ihminen toimii tietyissä tilanteissa, mitkä tehtävät parhaiten soveltuvat hänelle ja mitkä motivoivat häntä. Analyysi voi auttaa onnistuneeseen rekrytointiin ja tiimin muodostamiseen.

Johtopäätöksenä voidaan sanoa, että Thomas-analyysin vaikutus itsetuntemukseen on oman toimintatyylin havaitsemisessa. Lisäksi on helpompi ymmärtää toisten toiminta-

tyylejä. Thomas-analyysin vaikutus esimiestyöhön korostuu alaistensa toimintatyylien ymmärtämisessä ja tiimin muodostamisessa. Kun esimies tunnistaa alaisten toimintatyylin, on hänen helpompi olla vuorovaikutuksessa heidän kanssaan. Myös toimiva tiimi lisää työhyvinvointia.

5.1.4 Tärkeimmät itsetuntemusta vaativat suoriutumiseen vaikuttavat tekijät

Asiat, jotka auttavat suoriutumaan esimiehenä hyvin ja vaativat itsetuntemusta ovat haastatteluiden perusteella oman persoonan ja motivaatiotekijöiden tunnistaminen, palautteen antaminen ja vastaanottaminen, kommunikointi, ammatillisuus, tunteiden säätely, kokemuksista oppiminen, priorisointi- ja paineensietokyky, asioiden tarkastelu eri näkökulmista ja itsensä sekä esimiestyönsä kehittäminen.

Erinomaiseksi johtajaksi voi kehittyä esimiestaitojaan kehittämällä. Se vaatii omien taitojensa tuntemusta, itsetuntemusta. Tulee tietää lähtökohta, jotta pystyy kehittymään erinomaiseksi johtajaksi. Halu ja itsekuri kehittyä johtajana ovat tärkeitä ja korkeiden tavoitteiden asettaminen onkin ominaista tässä prosessissa. Esimiehen tehtävärooleihin kuuluukin olla myös itsensä kehittäjä. Tätä kautta esimies luo myös kehittämisen kulttuuria, joka tukee muutoksen johtamista. Muutoksen johtaminen on myös luokiteltu erinomaisen johtajan ominaisuudeksi. (Zenger & Folkman 2007, 13 - 15; Aarnikoivu 2010, 34.)

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on koettu myös vaikuttavan suoriutumiseen. Se on yksi itsensä ja muiden kehittämisen tärkeitä välineitä, miten on suoriutunut jonkun toisen mielestä. Esimiehen on hyvä hakea palautetta luotettavalta henkilöltä, esimerkiksi omalta esimieheltään. Joskus esimiehellä ei ole omaa esimiestä, joten on hyvä löytää henkilö, johon pystyy luottamaan ja arvostaa hänen kriittistäkin mielipidettään. Tämän palautteen avulla voi tunnistaa uusia asioita itsestään tai mahdollisesti se vahvistaa jo olemassa olevaa näkemystään ja lisää itseluottamusta tulevaisuuden vastaavissa tilanteissa. (Zenger & Folkman 2007, 85 - 87.)

Palautteen antamisessa on myös hyvä tietää omat tapansa toimia. Ihmisillä on erilaisia tyyliä ja palautetta antaessa on muistettava huomioida myös toisen toimintatyyli. Huomioimalla sen ja mahdollisesti muuttamalla omaa käyttäytymistään palautteensaajalle ymmärrettävään tyyliin, tulee tilanteesta mielekäs vastaanottajalle. Mahdollisesti palaute menee paremmin perille ja se koetaan oikealla tavalla. Palautteen antaminen

on aina vuorovaikutusta ihmisten välillä, joten siksi on hyvä olla itsetuntemusta omasta toimintatyulistään.

Kokemuksista oppiminen vaikuttaa suoritukseen paljon. Sen hyöty saadaan irti tutkimalla ja arvioimalla suoriutumista tilanteesta. Näin itsetuntemus lisääntyy ja mahdollisesti ensi kerralla tämä tieto on lisännyt itseluottamusta suoriutua tulevasta tilanteesta paremmin. Jos tilanne on koettu vaikeaksi, on tärkeää selvittää, miksi se koetaan vaikeaksi ja sitä kautta oppia ensi kertaa varten suoriutumaan tilanteesta paremmin. Asian pohtiminen eri näkökulmasta ajan kanssa on koettu myös hyödylliseksi keinoksi parantaa suoriutumistaan. Itselfreflektointi kuuluu hyvän johtajan tehtäviin ja on osa itsensä kehittämistä (Hellbom 2010; Aarnikoivu 2010, 34.)

Parhaimmat suoritukset tehdään usein kun henkilön korkea osaaminen, intohimo ja organisaation tarve kohtaavat (Zenger & Folkman 2007, 41 - 43). Itsetuntemuksen kautta voi selvittää omat motivaatiotekijät ja osaamisensa. Tuntemalla itsensä löytää itselle mielenkiintoisia tehtäviä ja suoriutuminen on parempaa, kun on motivoitunut työstään. Nämä onnistumiset lisäävät työmotivaatiota ja -tyytyväisyyttä. Tämä pätee sekä esimiehen omiin tehtäviin, kuin hänen miettiessään alaiselle tehtäviä. On tiedettävä alaisten motivaatiotekijät ja osaaminen, jotta heitä voi hyödyntää tehokkaalla tavalla yrityksen menestystekijöinä.

Ammatillisuus ja tunne-etäisyyden säilyttäminen tekevät johtajasta luotettavan. On ymmärrettävä, että esimiehen kuuluu johtaa ryhmää ja hänellä on valta ryhmässä. Hän käyttää valtaansa, jotta kaikki täyttävät vastuunsa. Esimiehen tehtävä on puuttua tilanteisiin, joissa vastuu jää täyttämättä ja tehtävä päätös tiimin sekä yrityksen parhaaksi. Näin esimies palvelee työntekoa johtamisellaan ja antaa tiimilleen mahdollisuuden suoriutua hyvin. (Zenger & Folkman 2007, 77 – 79; Järvinen 2014b.)

Paineensietokyvyn selvittäminen on tärkeää esimiehen suoriutumisessa. Itsetuntemus asiasta antaa esimiehelle mahdollisuuden muokata toimintaa siten, että omat voimavarat riittävät sekä tehtävistä suoriutuminen varmistetaan. Tässä tarvitaan myös priorisointia, kykyä laittaa asiat tärkeysjärjestykseen. Tulee siis omata strategista ajattelukykyä sekä ongelmanratkaisukykyä, jotta tietää, mitkä asiat ovat onnistumisen kannalta tärkeitä ja miten mahdollisesti ongelmat tulee ratkaista, jotta ei aiheuta liikaa paineita itselle. Jotta esimies jaksaa työssään johtaa työntekijöitään, on hänen huolehdittava omasta hyvinvoinnistaan ja se onkin osa itsensä johtamista. Hyvinvoiva esimies on

edellytys tulosta tekeväille ja hyvinvoivalle työyhteisölle. Siten on tärkeää, että esimies pitää huolen omasta jaksamisestaan ja hyvinvoinnistaan tunnistamalla voimavaransa. (Työterveyslaitos 2014; Paasivaara 2010, 33 - 34.)

Johtopäätöksenä voi todeta, että tärkeimmät itsetuntemusta vaativat esimiehen suoriutumiseen vaikuttavat tekijät liittyvät vuorovaikutukseen, yksilöllisiin kykyihin sekä itsensä että toisten kehittämiseen. Sekä omien että toisten vuorovaikutustaitojen ja yksilöllisten kykyjen kehittäminen on esimiestyön suoriutumisen kannalta tärkeää.

5.2 Työn tavoitteen saavuttaminen

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää miten itsetuntemus vaikuttaa esimiestyön onnistumiseen. Työssä on käsitelty itsetuntemusta osana tunneälyä, esimiehen tehtäviä toimivan työyhteisön näkökulmasta, esimiehen rooleja, miten esimiestyössä onnistuu ja mitä vaaditaan erinomaiselta johtajalta. Lisäksi työssä on käyty läpi onnistunutta esimiestyötä eli asiaa on katsottu yrityksen menestyksen kannalta. Yrityksen menestykseen vaikuttavat työyhteisön hyvinvointi ja toimivuus, joten onnistuminen on määritelty toimivan ja hyvinvoivan työyhteisön näkökulmasta.

Johtopäätöksistä kohdassa 5.1 ilmenee vastaukset tutkimuskysymyksiin: mikä on itsetuntemuksen merkitys esimiestyön eri osa-alueisiin, miten itsetuntemus vaikuttaa suoriutumiseen esimiehenä, miten Thomas-analyysi vaikuttaa itsetuntemukseen ja esimiestyöhön ja tärkeimmät itsetuntemusta vaativat suoriutumiseen vaikuttavat tekijät. Tutkimuskysymysten johtopäätöksissä esille nousee vuorovaikutuksen merkitys. Itsetuntemuksen merkitys esimiestyön onnistumiselle korostuu siis vuorovaikutustilanteissa. Opinnäytetyön tavoitteen voidaan näin ollen nähdä olevan saavutettu. Johtopäätösten luotettavuutta tarkastellaan kohdassa 6.1.

Esimiestyön onnistuminen oli määritelty toimivan ja hyvinvoivan työyhteisön näkökulmasta. Haastatteluita tehdessä ei voitu olla varmoja, miten esimiehet oikeasti olivat onnistuneet tämän näkökulman saavuttamisessa. Vastaukset perustuivat heidän omaan mielipiteeseensä onnistumisestaan ja suoriutumisestaan sekä esimiehen itsetuntemuksen merkityksestä esimiestyön onnistumiselle. Tutkimuksessa olisi voitu selvittää vielä työntekijöiden mielipiteet työyhteisön toimivuudesta ja hyvinvoinnista. Tämä olisi tuonut mielenkiintoista vertailutietoa esimiehen kokemuksista ja työntekijöiden

kokemuksista. Se tosin olisi laajentanut tutkimusta työtyytyväisyyskyselyyn, joka taas ei ollut opinnäytetyön tavoite.

6 Lopuksi

6.1 Luotettavuus- ja pätevyystarkastelu

Tämän opinnäytetyön teoriaosuus koostuu itsetuntemuksesta, esimiestyöstä ja esimiestyön onnistumisesta, joka on määritelty opinnäytetyössä yrityksen taloudelliseksi onnistumiseksi. Taloudellinen onnistuminen on määritelty syntyvän työhyvinvoinnista. Siten toimiva ja hyvinvoiva työyhteisö on otettu esimiestyön onnistumisen mittariksi.

Itsetuntemus on osa tunneälyä, joten teoriaosuus käsittelee myös tunneälyä, jotta ymmärrys itsetuntemuksesta on riittävä. Tunneälyteoriaan on käytetty alan tunnettujen kirjoittajien kuten David Golemanin, Reuven Bar-Onin, Peter Saloveyn ja John Mayerin teorioita. Itsetuntemuksen teorioita on tarkasteltu tunneälyteorioiden lisäksi Satu Kasken, Tuula Kianderin ja Leena Paasivaaran kirjallisuuden kautta.

Esimiestyöstä löytyy paljon kirjallisuutta, joten siksi siitä on vaikea saada täydellistä selvitystä. Työhön valikoitui suomalaisen psykologin Pekka Järvisen kirjallisuutta esimiestyöstä, John Zengerin ja Joseph Folkmanin tutkimukseen perustuvaan kirjallisuuteen erinomaisesta johtajuudesta sekä Henrietta Aarnikoivun kirjallisuutta esimiehen tehtävärooleista ja esimiestaidoista. Lisäksi työssä on Leena Paasivaaran kirjallisuutta johtajuudesta ja itsetuntemuksesta sekä Raija Salmimiehen ja Sirkku Ruudun kirjallisuutta selvittämään esimiestyön tulevaisuutta. Lisäksi esimiestyön onnistumisessa ja tulevaisuudessa on käytetty Työterveyslaitoksen kirjoituksia.

Tunneälyä, itsetuntemusta ja esimiestyötä sekä sen onnistumista on käsitelty monen eri asiantuntijan kautta ja ne täydentävät toisiaan, joten voidaan olettaa teoriaosuuden olevan luotettava ja pätevä.

Tämä opinnäytetyö on kvalitatiivinen eli laadullinen tapaustutkimus. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna asiantuntijayritys X:n esimiehillä. Haastattelun teemat valikoi-

tuivat opinnäytetyön tavoitteen ja tutkimuskysymysten kautta. Kaikilta haastateltavilta kysyttiin samat neljä kysymystä ja haastattelut nauhoitettiin.

Laadullinen tutkimus valittiin sen perusteella, että vastauksia etsittiin tutkimuskysymyksiin, jotka vaativat vastauksen miten ja mikä muotoiltuihin kysymyksiin eli kyseessä on mielipiteiden analysointia. Teemahaastattelu valittiin, sillä se mahdollisti haastateltavien avoimen ja vapaamuotoisen vastaamisen (Eskola & Suoranta 1998, 87). Opinnäytetyössä haluttiin tutkia itsetuntemuksen merkitystä esimiestyön onnistumiselle sekä Thomas-analyysin merkitystä itsetuntemukselle ja esimiestyölle. Tutkimuksessa päädyttiin tutkimaan asiantuntijayrityksen X:n esimiesten näkemyksiä itsetuntemuksen merkityksestä esimiestyölle ja sen onnistumiselle sekä Thomas-analyysin merkitystä itsetuntemukselle ja esimiestyölle.

Tutkimus pystytään toistamaan muiden yritysten esimiehillä, jos yrityksessä on käytössä Thomas-analyysi. Tulokset eivät välttämättä ole samat, koska kyseessä on esimiesten omia mielipiteitä ja näkemyksiä. Joten tutkimuksen reliabiliteetti ei ole vahva.

Tutkimuksella haluttiin selvittää itsetuntemuksen merkitystä esimiestyön onnistumiselle ja haastattelukysymyksillä saatiin vastaus tutkimuskysymyksiin. Haastattelun tulokset tukevat ja täydentävät teoriaa osuutta. Teoriaosuudessa on käsitelty itsetuntemusta ja sen merkitystä johtamisessa, sekä esimiehen tehtäviä, rooleja ja erinomaista suoriutumista johtajana. Haastattelussa käsiteltiin itsetuntemuksen merkitystä esimiestyön eri osa-alueisiin, itsetuntemuksen vaikutusta suoriutumiseen esimiehenä ja tärkeimpiä asioita, joita esimiehen tulee tietää itsestään suoriutuakseen hyvin. Lisäksi sekä teoriaosuudessa että haastattelussa käsiteltiin Thomas-analyysin merkitystä itsetuntemukselle ja esimiestyölle. Tutkimuksen sisäinen validiteetti on hyvä, sillä haastattelu tuotti oleellista tietoa teoriakatsauksen tueksi. Määrällinen tutkimus aiheesta ei olisi tuonut tutkimuskysymykseen vaadittua vastausta. (Opinnäytetyöryhmä 2013, 15.)

Ulkoista validiteettia eli tutkimuksen yleistettävyyttä olisi pystytty parantamaan lisäämällä haastateltavien määrää tai haastatteleamalla useamman samankaltaisen yrityksen esimiehiä. Rajaus tehtiin asiantuntijayritykseen X, koska heillä on käytössään Thomas henkilökohtaisen profiilin analyysi. Haastattelun tulokset luultavimmin eivät olisi samat toistettaessa tutkimusta, sillä tutkimustulokset ovat mielipiteitä aiheesta. Mielipiteisiin vaikuttavat esimiesten omat kokemukset. (Opinnäytetyöryhmä 2013, 15.)

Johtopäätökset perustuvat haastattelututkimuksen analyysiin ja opinnäytetyössä käytettyyn teoriaan. Toistettaessa tutkimusta tulokset olisivat mahdollisesti erilaiset, sillä haastattelukysymykset antavat vastauksia vastaajan mielipiteestä. Johtopäätökset ovat linjassa tutkimuskysymysten kanssa ja ne ilmentävät opinnäytetyön aihetta, eli kertovat mikä on itsetuntemuksen merkitys esimiestyön onnistumiselle ja mikä on Thomas-analyysin merkitys itsetuntemukselle ja esimiestyölle.

6.2 Opinnäytetyöprosessi

Opinnäytetyöprosessi alkoi aiheen valinnalla ja siihen kului aikaa, sillä aluksi aihe oli erittäin laaja enkä hahmottanut, miten saisin siitä selkeän ja tarpeeksi rajatun. Kiinnostuin itsetuntemuksesta ja DISC-teoriasta harjoittelun aikana ja halusin opinnäytetyöni olevan myös esimiestyöstä ja liittää siihen vielä taloudellisen näkökulman. Ohjaajan avulla sain määriteltä aiheesta sellaisen, joka otti huomioon jokaisen mielenkiinnonkohteeni jollain tavalla. DISC-teoria sisältyi Thomas henkilökohtaisen profiilin analyysiin, joka selittää työkäyttäytymistä ja sitä kautta on mahdollista lisätä itsetuntemusta. Itsetuntemus ja esimiestyö valikoituivat isoimmiksi osiksi opinnäytetyötä. Taloudellinen näkökulma on sisällytetty esimiestyön onnistumiseen, joka on määritelty yrityksen taloudelliseksi onnistumiseksi. Taloudellinen ja tuloksellinen onnistuminen tapahtuu hyvinvoivan työyhteisön kautta, joten näkökulma onkin, että hyvinvoiva ja toimiva työyhteisö on esimiestyön onnistumista.

Aineiston keruu lähti kirjallisuuden etsimisellä internetistä ja kirjastoista. Teoriaosuuteen on käytetty asiantuntijoiden kirjallisuutta tunneälystä, itsetuntemuksesta, esimiestyöstä, erinomaisesta johtamisesta, hyvinvoivasta työyhteisöstä ja tulevaisuuden esimiestyöstä. Teoriaosuuden melkein ollessa valmis kävin miettimään haastattelukysymyksiä. Haastattelukysymykset tulivat tutkimuskysymyksistä ja ohjaajan avustuksella muokkasimme ne vastaamaan tarvetta. Haastattelin asiantuntijayrityksen X esimiehiä ja yhden haastattelun suorittamiseen meni noin 30 minuuttia. Haastatteluiden litterointi ja analysointi vei paljon enemmän aikaa kuin kuvittelin.

Johtopäätöksien tekeminen oli opinnäytetyöprosessissa mielenkiintoisinta, sillä siinä pääsi pohtimaan teorian ja ”todellisuuden” kohtaamista. Johtopäätökset olen tehnyt haastatteluiden analyysistä perustellen niitä teorialla.

Lopuksi mietin opinnäytetyön reliabiliteettia ja validiteettia sekä mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Jatkotutkimusaiheiden miettiminen oli myös mielenkiintoista, sillä olisi mielenkiintoista tutkia aihetta vielä lisää ja mahdollisesti soveltaa sitä paremmin käytännössä.

6.3 Jatkotutkimusaiheita ja kehitysehdotuksia

Jatkotutkimusaiheiksi ehdotan esimiehille suunnatun itsetuntemuksen kehittämisprosessin kehittämistä. Miten itsetuntemuksen kehittämisen saisi sulautettua osaksi esimiehen arkea ja itsensä kehittämistä?

Toinen ehdotus jatkotutkimusaiheeksi on tutkia itsetuntemuksen kehittämisprosessin rakentamista työntekijöille osaksi työssä kehittymistä. Miten esimies voisi luoda itsetuntemuksen kehittämisen suuremmaksi osaksi työntekijöiden kehittymistä työyhteisössä? Tarkoituksena olisi, että kehittyminen vastaisi paremmin sekä yrityksen että henkilön itsensä tarpeita.

Kehitysehdotus Thomas henkilökohtaisen profiili analyysin käyttämiselle. Thomas-analyysin käyttäminen luo mahdollisuuden oppia oman toimintatapansa ja samalla myös toisten toimintatapoja. Työkalun parempi hyödyntäminen ja oikean käytön varmistaminen on kehittämis ehdotus asiantuntijayritys X:lle. Yksi haastateltavista koki työkalun hyödyttömäksi, mutta samalla työkalun käyttö oli ontunut. Thomas-analyysin toimintaperiaatteen ja analyysin ymmärtäminen ovat tärkeitä analyysin tekijälle, joten niiden selventäminen analysoitavalle on varmistettava. Tämä pystytään saavuttamaan kouluttamalla tarpeeksi moni henkilö käyttämään työkalua ja luomalla käytäntö analyysin läpikäymistä varten. Käytännön tulisi huomioida myös rekrytointivaiheessa tehdyn analyysin selventäminen uudelle työntekijälle, jotta saadaan paras henkilökohtainen hyöty irti.

6.4 Yhteenveto

Erinomaiset johtajat erottuvat hyvistä johtajista tunneälyn kautta. Itsetuntemus on osa tunneälyä. Itsetuntemuksen avulla esimies pystyy kehittämään tietoisuustaitojaan ja oppia tunneälytaitoja. Erityisesti Daniel Golemanin määrittämät sosiaaliset taidot, em-

patia sekä sosiaaliset kyvyt, ovat tarpeen esimiestyössä. Vuorovaikutuksen merkitys johtamisessa on suuri ja sosiaaliset taidot auttavat esimiestä vuorovaikutustilanteissa.

Tulevaisuudessa ihmisten johtaminen tulee korostumaan. Ihmisten johtaminen tapahtuu vuorovaikutuksen kautta. Siten esimiehen on arvokasta omata hyvät vuorovaikutustaidot ja ihmistuntemusta. Näitä pystyy kehittämään itsetuntemuksen avulla, sillä itsetuntemus on itsensä kehittämisen ja itsensä johtamisen perusta.

Lähteet

- Aarnikoivu, Henrietta 2008. Esimiehenä arjessa. Talentum.
[Http://verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/JAJBBXXTBFACG#kohta:37](http://verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/JAJBBXXTBFACG#kohta:37). Luettu 22.01.2015.
- Aarnikoivu, Henrietta 2010. Työelämätaidot, menesty ja voi hyvin. Talentum.
[Http://verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAXBXXATBFBCXIBA#kohta:72](http://verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAXBXXATBFBCXIBA#kohta:72). Luettu 22.01.2015.
- Arjanne, Tiia. Integro – Näkökulmia – Johtajan itsetuntemus. Peili -consulting.
[Http://www.peiliconsulting.com/fi/integro/nakokulmia/johtajan_itsetuntemus](http://www.peiliconsulting.com/fi/integro/nakokulmia/johtajan_itsetuntemus). Luettu 21.1.2015.
- Bar-On, Reuven 2006. The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI)1. Psicothema. [Http://www.psicothema.com/pdf/3271.pdf](http://www.psicothema.com/pdf/3271.pdf). Luettu 25.01.2015.
- Chapman, Alan. Frederick Herzberg motivational theory. Frederick Herzberg's motivation and hygiene factors. Businessballs.com.
[Http://www.businessballs.com/herzberg.htm](http://www.businessballs.com/herzberg.htm). Luettu 20.01.2015.
- CIPD 2014. Learning and Development Annual survey report 2014.
https://www.cipd.co.uk/binaries/learning-and-development_2014.pdf. Luettu 21.10.2014.
- DISCInsight.com, 2012. DISC Theory and DISC Personality Traits.
[Https://www.discinsight.com/disc-theory](https://www.discinsight.com/disc-theory). Luettu 18.01.2015.
- Economy, Peter 2014. Top 10 Skills Every Great Leader Needs to Succeed. Take your leadership from good to great by focusing on these key skills every day. Inc.
[Http://www.inc.com/peter-economy/top-10-skills-every-great-leader-needs-to-succeed.html](http://www.inc.com/peter-economy/top-10-skills-every-great-leader-needs-to-succeed.html). Luettu 17.01.2015.
- Esimies.info valmennusverkko. Esimiehen tehtävät. [Http://esimies.info/Esimiehen-teht%C3%A4v%C3%A4t.php](http://esimies.info/Esimiehen-teht%C3%A4v%C3%A4t.php). Luettu 31.03.14.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Vastapaino, Tampere.
- ENO – Ennakoiva ohjaus työelämässä 2012. Työelämän sosiaaliset ja vuorovaikutustaidot. 4.4 Itsetuntemus ja sen merkitys.
[Http://www.takk.fi/fileadmin/user_upload/pdf/hankkeet_pdf/ENO_Kasikirja_010212.pdf](http://www.takk.fi/fileadmin/user_upload/pdf/hankkeet_pdf/ENO_Kasikirja_010212.pdf). Luettu 21.01.2015.
- Goleman, Daniel 1999. Tunneäly työelämässä. Suom. Kankaanpää, Jaakko. Otava, Helsinki.
- Halava, Ilkka & Pantzar, Mika 2010. Kuluttajakansalaiset tulevat! Miksi työn johtaminen muuttuu? [Http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/09/Kuluttajakansalaiset.pdf](http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/09/Kuluttajakansalaiset.pdf). Luettu 21.10.2014.
- Harvard Business School Press 2001. Harvard Business Review on What makes a Leader. The Harvard Business Review Paperback series. Harvard Business School Publishing Corporation, USA.

Hellbom, Kaj, 2010. Itsetuntemus – vahvuudet ja voimavarat. Omaehtoisen työllistymistämisen tuki OTTY ry. Business Coaching Center.
http://otty.tek.fi/sites/otty.tek.fi/files/otty_itsetuntemus_9.2.2010.pdf). Luettu 21.01.2015.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula, 2000. Tutki ja kirjoita, 5.painos. Tammi, Helsinki.

HR4 Solutions Oy, 2014. Erilaisuuden ymmärtäminen. Koulutus.

Hughes, Richard L. & Ginnett, Robert C. & Curphy, Gordon J., 2012. Leadership: Enhancing the Lessons of Experience, 7.painos. McGraw-Hill/Irwin, New York.

Hyppänen, Riitta 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. 3. uudistettu painos. Edita, Helsinki.

iQ, Oppimisen eväät. Vahvuusalueet, Itsetuntemus.
[Http://iqform.it.helsinki.fi/iqform/?node=iq_tutor_itsetunt_fin](http://iqform.it.helsinki.fi/iqform/?node=iq_tutor_itsetunt_fin). Luettu 21.01.2015.

Juuti, Pauli & Vuorela, Antti 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Aavaranta sarja. PS-Kustannus, Jyväskylä.

Järvinen, Pekka 2004. Onnistu esimiehenä. 4.painos. WSOY, Helsinki.

Järvinen, Pekka 2005. Ammattina esimies. 3. painos. Talentum Media.
[Http://verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/EAGBCXFTCF#kohta:1](http://verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/EAGBCXFTCF#kohta:1).
 Luettu 28.11.2014.

Järvinen, Pekka 2014a. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Luku 2 Työyhteisön dynamiikka.
[Http://fokus.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAXBBXATGBEEC#kohta:2.\(\(20\)Ty\(f6\)yhteis\(\(f6\)n\(\(20\)dynamiikka\(\(20\). Luettu 24.10.2014.](http://fokus.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAXBBXATGBEEC#kohta:2.((20)Ty(f6)yhteis((f6)n((20)dynamiikka((20)

Järvinen, Pekka 2014b. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Luku 3 Toimivan työyhteisön peruspilarit.
[Http://fokus.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAXBBXATGBEEC#kohta:3.\(\(20\)Toimivan\(\(20\)ty\(\(f6\)yhteis\(\(f6\)n\(\(20\)peruspilarit\(\(20\). Luettu 24.10.2014.](http://fokus.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAXBBXATGBEEC#kohta:3.((20)Toimivan((20)ty((f6)yhteis((f6)n((20)peruspilarit((20)

Järvinen, Pekka 2014c. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Luku 4 Esimiehenkäyttäytyminen ja rooli konfliktitilanteissa.
[Http://fokus.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAXBBXATGBEEC#kohta:4.\(\(20\)Esimiehen\(\(20\)k\(\(e4\)ytt\(\(e4\)ytyminen\(\(20\)ja\(\(20\)rooli\(\(20\)konfliktitilanteissa\(\(20\)\(:Esimiehen\(\(20\)rooli\(\(20\)ty\(\(f6\)yhteis\(\(f6\)ss\(\(e4\)\)\(\(20\). Luettu 24.10.2014.](http://fokus.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAXBBXATGBEEC#kohta:4.((20)Esimiehen((20)k((e4)ytt((e4)ytyminen((20)ja((20)rooli((20)konfliktitilanteissa((20)(:Esimiehen((20)rooli((20)ty((f6)yhteis((f6)ss((e4))((20)

Järvinen, Pekka 2014d. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Luku 8 Esimiehen jaksaminen ja paineiden sietäminen.
[Http://fokus.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAXBBXATGBEEC#kohta:8.\(\(20\)Esimiehen\(\(20\)jaksaminen\(\(20\)ja\(\(20\)paineiden\(\(20\)siet\(\(e4\)minen\(\(20\)\(:Esimiehen\(\(20\)yksin\(\(e4\)isyys\(\(20\). Luettu 24.10.2014.](http://fokus.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAXBBXATGBEEC#kohta:8.((20)Esimiehen((20)jaksaminen((20)ja((20)paineiden((20)siet((e4)minen((20)(:Esimiehen((20)yksin((e4)isyys((20)

Kaski, Satu & Kiander, Tuula, 2007. Minä johtajana. Itsetuntemuksesta toimivaan johtajuuteen. Edita, Helsinki.

Marr Bernard, 2014. The 8 signs of a bad leader. <https://www.linkedin.com/today/post/article/20141106072016-64875646-the-8-signs-of-a-bad-leader>. Luettu 14.11.2014.

Matikka, Tuija. Pää pensaaseen, mutta vain hetkeksi. Tuimakka. <http://tuimakka.fi/index.php?page=tunne-defenssit>. Luettu 07.02.2015.

Mind Tools. Coaching to Develop Self-Awareness. Helping people to get to know themselves. <http://www.mindtools.com/pages/article/coaching-self-awareness.htm>. Luettu 24.01.2015.

Musselwhite, Chris 2007. Self-Awareness and the Effective Leader. Organizations benefit more from leaders who take responsibility for what they don't know than from leaders who pretend to know it all. INC. <http://www.inc.com/resources/leadership/articles/20071001/musselwhite.html>. Luettu 17.01.2015.

Opinnäytetyöryhmä 2013. Opinnäytetyöohje. Metropolia Ammattikorkeakoulu. file:///Users/elinakariluoto/Downloads/Opinnaytetyoohje_9_2013_yhten%C3%A4inen_dokumentti_ei%20liitteit%C3%A4.pdf. Luettu 17.01.2015.

Otala, Leenamajja & Ahonen, Guy, 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. 2. uudistettu painos. WSOY, Helsinki.

Paasivaara, Leena 2010. Itsensä kokoinen johtaja. Itsetuntemus työyhteisön voimavarana. Tammi, Helsinki.

Parikka, Tiina 2011. Työkaluna oma persoona. Psycon. Views. <http://www.psycon.fi/fi/views/johtaja/tyokaluna-oma-persoona>. Luettu 20.01.2015.

Peda.net Verkkoeräjä 2013. Ylöjärven kaupunki. Oppilaanohjaus. Itsetuntemus. <http://peda.net/veraja/ylöjarvi/opo/itse>. Luettu 24.01.2015.

Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006. 5.5 Tapaustutkimus. KvaliMOT. Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. Menetelmä opetuksen tietovaranto. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html. Luettu 27.12.2014.

Saarin, Mikael 2002. Tunne älyäsi älyä tuntevasi. 3. painos. WSOY, Helsinki.

Salmimies, Raija & Ruutu, Sirkku, 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Talentum Media. [http://verkkokirjahylly.talentum.fi/teos/EAEBXCJTFF#kohta:Luku\(\(20\)1\(\(20\)ESIMIEHEE\(\(20\)SIS\(\(c4\)ISTEN\(\(20\)VOIMIEN\(\(20\)VAHVISTAMINEN\(\(20\)](http://verkkokirjahylly.talentum.fi/teos/EAEBXCJTFF#kohta:Luku((20)1((20)ESIMIEHEE((20)SIS((c4)ISTEN((20)VOIMIEN((20)VAHVISTAMINEN((20). Luettu 24.10.2014.

Salovey, Peter & Mayer, John 1990. Emotional Intelligence. Baywood. http://www.unh.edu/emotional_intelligence/EI%20Assets/Reprints...EI%20Proper/EI1990%20Emotional%20Intelligence.pdf. Luettu 25.01.2015.

Thomas International Ltd a. Teoria. <http://www.thomasinternational.net/fi-fi/teoria/HPA.aspx>. Luettu 19.10.2014.

Thomas International ltd b. Johtaminen HPA. [Http://www.thomasinternational.net/fi-fi/johtaminen/HPA.aspx](http://www.thomasinternational.net/fi-fi/johtaminen/HPA.aspx). Luettu 21.10.2014.

Thomas International ltd c. Arviointimme HPA. [Http://www.thomasinternational.net/fi-fi/arviointimme/HPA.aspx](http://www.thomasinternational.net/fi-fi/arviointimme/HPA.aspx). Luettu 07.02.2015.

Thomas International ltd 2012a. HPA Johtamisominaisuuksien analyysi, Johtamisominaisuuksien arviointi.
[Http://www.thomasinternational.net/Portals/106/Sample%20Reports/FIN_reports/Management%20Audit.pdf](http://www.thomasinternational.net/Portals/106/Sample%20Reports/FIN_reports/Management%20Audit.pdf). Luettu 21.10.2014.

Thomas International ltd 2012b. Henkilökohtaisen profiilin analyysi.
[Http://www.thomasinternational.net/Portals/106/Sample%20Reports/FIN_reports/PPA-profile.pdf](http://www.thomasinternational.net/Portals/106/Sample%20Reports/FIN_reports/PPA-profile.pdf). Luettu 21.10.2014.

Työterveyslaitos 2014. Johtaminen ja esimiestyö.
[Http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/sivut/default.aspx)
Luettu 19.01.2015.

Työterveyslaitos & Ahonen, Guy 2014. Työhyvinvointi kannattaa myös taloudellisesti.
[Http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tuottavuus/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tuottavuus/sivut/default.aspx). Luettu 24.01.2015.

Zenger, John H & Folkman, Joseph 2007. The Handbook for Leaders - 24 lessons for extraordinary leadership. McGraw-Hill.

Zenger, John H & Folkman, Joseph 2011a. 16 competencies guaranteed to deliver results. <https://leadershipfreak.wordpress.com/2011/10/03/16-competencies-guaranteed-to-deliver-results/>. Luettu 25.01.2015.

Zenger, John H & Folkman, Joseph 2011b. The 16 days of Competencies: #8 Takes Initiative. [Http://zengerfolkman.com/the-16-days-of-competencies-8-takes-initiative/](http://zengerfolkman.com/the-16-days-of-competencies-8-takes-initiative/). Luettu 25.01.2015.

Zenger, John H & Folkman, Joseph 2011c. The 16 days of competencies: #11 builds relationships. [Http://zengerfolkman.com/?s=The+16+Days+of+Competencies](http://zengerfolkman.com/?s=The+16+Days+of+Competencies). Luettu 25.01.2015.

Haastattelukysymykset

1. Mikä on itsetuntemuksen merkitys esimiestyön eri osa-alueille?
2. Kerro, miten itsetuntemuksesi on vaikuttanut suoriutumiseesi esimiehenä.
3. Miten koet Thomas-analyysin vaikuttaneen itsetuntemukseesi ja esimiestyöhösi?
4. Listaa tärkeimmät suoriutumiseesi vaikuttavat tekijät, jotka vaativat itsetuntemusta.

