

Essi Henell

TYÖYHTEISÖN ALAISTAITOJEN MERKITYS JA KEHITTÄMINEN

TYÖYHTEISÖN ALAISTAITOJEN MERKITYS JA KEHITTÄMINEN

Essi Henell
Opinnäytetyö
Kevät 2015
Liiketalouden koulutusohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma, Johtaminen ja organisaatiot

Tekijä: Essi Henell

Opinnäytetyön nimi: Työyhteisön alaistaitojen merkitys ja kehittäminen

Työn ohjaaja: Katri Kosonen

Työn valmistumislukukausi ja –vuosi: Kevät 2015

Sivumäärä: 45

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on luoda ymmärrystä alaistaitojen merkityksestä työelämässä, sekä kartoittaa kuinka alaistaitoja voisi kehittää. Viitekehyksessä kerrotaan alaistaidoista ja alaisen merkityksestä työyhteisössä, alaistaitojen kehittämisestä sekä esimiestäidoista ja esimiehen roolista alaisen tukena. Tietoperusta on koottu aiheeseen liittyvästä kirjallisuudesta. Tutkimus toteutettiin laadullisena teemahaastattelun keinoin. Tutkimuksessa on haastateltu työelämän esimiehiä ja alaisia, tavoitteena selvittää heidän käsityksiään alais- ja esimiestäidoista, sekä alaistaitojen kehittämisestä. Opinnäytetyön aihe valikoitui tekijän omasta mielenkiinnosta aiheita kohtaan, sekä halusta selvittää oliko käsite haastateltaville ennestään tuttu, ja mitä he sillä ymmärsivät. Tutkimuksen tuloksia voivat hyödyntää alaistaitojen kehittämisestä kiinnostuneet organisaatiot, esimiehet ja alaiset.

Haastateltavat ymmärsivät käsitteen alaistaidot muun muuassa sosiaalisina taitoina, osaamisena käytännön työssä sekä asenteena työtä, työtovereita ja asiakkaita kohtaan. Alaisasemassa työskentelevät kertoivat miettivänsä millaisia ovat työntekijöinä ja työtovereina, mutta alaistaitoja ei ymmärretty niin laajana käsitteenä kuin se on. Jokainen haastatelluista osasi sanoa muutaman asian missä olivat alaistaitoisia, mutta olivat yhtä mieltä siitä, että enemmän on kehittymisen varaa. Alaistaitojen merkitystä työyhteisössä pidettiin erittäin tärkeänä asiana, ja haastateltavat ymmärsivät yksilön merkityksen työyhteisön toimivuuden kannalta. Alaistaidoilla todettiin olevan vaikutusta myös esimiehen onnistumiseen työssään.

Tutkimustulokset osoittivat selvästi, että alaistaitoja tulisi tuoda enemmän esille työyhteisöissä. Alaistaitojen tiedostaminen ja niiden ymmärtäminen ovat vielä melko tuntemattomia asioita. Nykyajan muuttuvassa työympäristössä on yhä tärkeämpää antaa työntekijöille välineitä selviytyä muutoksista ja jatkuvasta kehityksestä. Alaistaidot ovat yksi keino tähän. Hyvät alaistaidot omaava työntekijä on tehokas, tuottava ja tyytyväinen työssään. Haastateltavien mielestä aihe on ajankohtainen ja tärkeä, jopa niin, että alaistaidot tulisi ottaa ammattikoulutusten opetussuunnitelmaan. Alaistaitojen kehittämisestä tulisi tutkimuksen mukaan keskustella kaikissa työyhteisöissä, jotta yhteistyö toimisi paremmin ja työssä viihdyttäisiin.

Asiasanat: Alaistaidot, esimiestäidot, työyhteisöt, yhteistyö

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Business Economics, Option of Business Competence

Author: Essi Henell

Title of thesis: Subordinate Skills Needed in Working Life and How to Develop Them

Supervisor: Katri Kosonen

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2015 Number of pages: 45

The purpose of this thesis is to create an understanding of how important your subordinate skills are in working life. It also studies how you could develop these skills. The theme of the thesis was chosen based on the interest of the author, and also the desire to find out, is the chosen interviewee familiar with the concept and how they interpreted it. Anyone interested in developing one's employee skills as a subordinate can profit from the results of this study. The context of the thesis covers the skills and the significance of a subordinate as a member of the work community. In addition, developing the subordinate skills as well as determining the importance and the skills of your superior in his/her supporting role.

Theoretical background is based on the literature of the theme involving subordinate and supervisory skills. The study was qualitative, theme interview was used as a method. Two superiors and three subordinates were interviewed for the study. The goal was to find out how they understand the concept of subordinate skills, and how they think these skills should be developed.

The understanding of the concept varied when the interviewed were asked about the subordinate skills. They saw them as social skills, proficiency at their job, and as an attitude towards the job and the customers. The three interviewees who worked as a subordinates, said that they think about what kind of employees and colleagues they are, but they were not very familiar with the concept and did not understand the extent of it. All interviewees could name some skills that they possess as a subordinate but found more of those that needed developing. These skills were found to be very important for the work community, and they realized how big a difference an individual can make. They can also affect the superior's everyday work.

The results clearly indicate that subordinate skills need to be emphasized in the work communities because they are still somewhat unknown. The working environment is in constant change and development, and employees need this kind of skills so that they can survive in it. An employee with good subordinate skills is efficient, productive and satisfied. Interviewees found the theme topical and important, and in their opinion it should be taught in all professional education. The study showed that developing subordinate skills should be discussed in work communities everywhere, so that the collaboration could work better between people, and people could enjoy their working environment.

Keywords: subordinate skills, supervisory skills, work community, collaboration

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	ALAINEN TYÖYHTEISÖSSÄ	8
2.1	Työelämän muutosten vaikutus alaiseen	8
2.2	Alaisen merkitys, rooli ja tehtävät	10
2.3	Alaistaidot	10
2.4	Alaistaitojen kehittäminen	12
2.5	Alaistaitojen merkitys työyhteisössä	14
3	ESIMIES TYÖYHTEISÖSSÄ	17
3.1	Esimiehen merkitys, rooli ja tehtävät	17
3.2	Esimiestaidot	18
4	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TOTEUTUS	21
4.1	Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä	21
4.2	Teemahaastattelun vaiheet	22
4.3	Tutkimuksen toteutus	23
4.4	Haastateltavat	24
4.5	Kysymykset	25
4.6	Yhteenvedo haastatteluista	26
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	30
5.1	Alaistaidot	30
5.2	Esimiestaidot	33
5.3	Alaistaitojen kehittäminen	33
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	36
7	POHDINTA	38
	LÄHTEET	40
	LIITTEET	42

1 JOHDANTO

Nykyään käsitteen esimiestaidot rinnalle on tullut myös alaistaidot. Varsinkin suurissa työyhteisöissä esimies on alaisten silmissä vastuussa työn sujuvuudesta ja työyhteisön toimivuudesta. Kuitenkin työyhteisö on jäsentensä summa ja myös yksittäisen työntekijän toiminta ja asenteet vaikuttavat työtovereihin sekä esimieheen. Työyhteisössä on puhallettava yhteen hiileen ja kaikilla tulee olla sama päämäärä. Myös yksilöllä on vastuita ja velvollisuuksia. Tässä opinnäytetyössä tutustutaan alaistaitoihin käsitteenä, niiden tiedostamiseen sekä merkitykseen työyhteisön toiminnassa. Lisäksi kartoitetaan onko alaistaitojen kehittäminen tarpeellista ja kuinka sitä voisi käytännössä toteuttaa. Kiinnostuksen kohteena se, miten alaistaidot vaikuttavat työyhteisön toimivuuteen, kuinka työntekijä voi omalla käytöksellään, asenteillaan ja vuorovaikutuksellaan vaikuttaa omaan työhönsä, sekä koko työyhteisön toimintaan.

Kirjoittajan kiinnostus aihetta kohtaan heräsi opintojen aikana, jolloin sana alaistaidot tuli esille ensimmäistä kertaa. Ennen opintoja työskenneltiin useissa eri kokoisissa organisaatioissa, hän huomasi lähes kaikissa niissä olevan jonkinlaisia ongelmia työyhteisössä. Yhteisenä tekijänä vaikutti olevan se, että ongelmien syynä pidettiin yleensä esimiestä. Esimies oli myös se henkilö kenen oletettiin nämä ongelmat ratkaisevan. Ongelmat eivät todellisuudessa kuitenkaan olleet varmasti ainakaan yksin esimiehen aiheuttamia. Usein jo työntekijöiden asenteen korjaus työtään ja esimiestään kohtaan olisi voinut ratkaista monta ongelmaa tai ainakin muuttaa työpaikan ilmapiiriä parempaan suuntaan. Esimiesten ja alaisten täytyy tukea toisiaan, vain siten voi syntyä toimiva työyhteisö. Esimiestaidoista työyhteisöissä puhutaan paljonkin, alaistaidoista taas hyvin harvoin. Harvemmin puhutaan edes työyhteisötaidoista, joka on kuitenkin alaistaitoja tutkitumpi ja tutumpi käsite. Alaistaidot valikoitui aiheeksi koska kirjoittajan mielestä on aika nostaa esille, että myös alaiset ovat työyhteisössä vaikuttavia jäseniä ja jokaisella on vastuu tehdä työyhteisöstä mukava paikka niin itselleen kuin muille.

Opinnäytetyöllä ei ole toimeksiantajaa. Sen tuloksista voivat hyötyä kaikki jotka ovat kiinnostuneita alaistaidoista ja työyhteisön kehittämisestä. Työn tutkimuksessa on haastateltu eri aloilla esimies- ja alaisuudessa työskenteleviä ja kysytty heidän mielipiteitään ja näkemyksiään aiheesta. Haastattelun tavoitteena on selvittää tiedostetaanko alaistaitojen olemassaolo ja mitä niillä tiedostetaan, ja onko alaistaitoja tarpeellista kehittää ja miten niitä voisi kehittää.

Teoria koostuu alaisen merkityksestä, roolista ja tehtävistä työyhteisössä. Käsite alaistaidot avataan lukijalle ja perustellaan miksi niitä tulisi kehittää, ja mitä muita asioita kehittämiseen liittyy. Lisäksi kerrotaan miksi alaistaidoilla on merkitystä työyhteisössä. Myös esimiestaidot, esimiehen rooli, merkitys ja tehtävät käydään viitekehyksessä läpi.

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tuoda alaistaitoja tutuksi ja perustella miksi ne ovat tärkeitä ja miksi niitä tulisi kehittää. Kirjoittajan henkilökohtainen tavoite on laajentaa ymmärrystä alaisena ja esimiehenä toimimisesta työelämässä, ja luoda yhteys näiden kahden ja toimivan työyhteisön välille. Tämä luo vahvaa pohjaa hyvänä alaisena tai esimiehenä toimimiselle työelämässä. Tärkeimpinä lähteinä käytetään suomalaista, mahdollisimman tuoretta kirjallisuutta aiheesta. Työn liitteenä on alaistaitojen kehittämisen apuna käytettävä itsearviointi sekä henkilökohtainen kehitystehtävä. Näitä voidaan käyttää apuna alaistaitojen kehittämisen alkuvaiheessa, kun selvitetään millainen alainen kyseinen henkilö on, ja missä hän haluaa erityisesti kehittyä.

2 ALAINEN TYÖYHTEISÖSSÄ

Nykypäivän muuttuvassa työelämässä myös yksittäiseen henkilöön kohdistuvat vaatimukset ovat kasvaneet. Alaiselta vaaditaan monipuolista osaamista, joustavuutta ja venymistä, ja tämä voi aiheuttaa riittämättömyden tunnetta. On tärkeää, että jokainen uskoo että voi vaikuttaa omaan ja työtoveriensa työhön, organisaation toimintaan sekä sen menestymiseen. Työntekijällä täytyy olla halu vaikuttaa aktiivisesti omaan ja muiden hyvinvointiin niin työssä kuin yksityiselämässään. (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 5-6.)

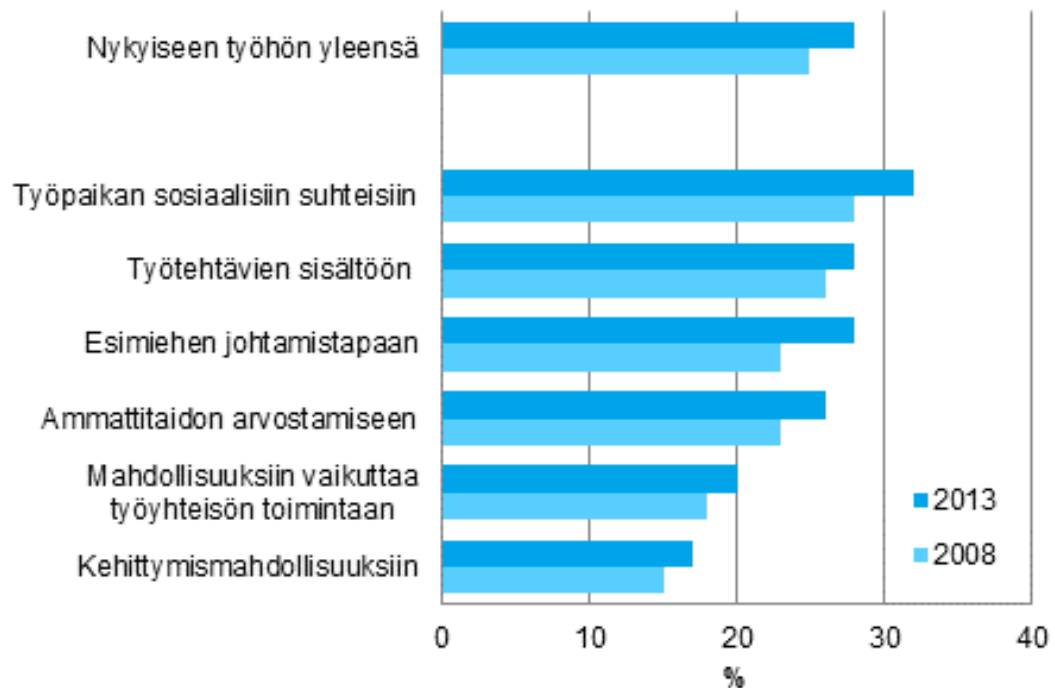
Myös alaisella on vastuita, velvollisuuksia ja oikeuksia työyhteisössä. Jotta työyhteisö voisi toimia tuloksellisesti ja voida hyvin, täytyy myös alaisaidot nostaa esille. Alaisen tulee toki hoitaa työnsä hyvin, mutta sen lisäksi on tarpeen tarkastella hänen toimintaansa työyhteisössä laaja-alaisemmin. Esimiehen toiminnan ohella myös alaisten toiminta on merkityksellistä työyhteisön toimivuuden kannalta. Alaistaidoista puhutaan työpaikoilla tänä päivänä vielä hyvin vähän, mutta se lisääntyy koko ajan ja siksi myös koulutukset ja valmennukset aiheesta tulevat työyhteisöille tutummaksi. Näin myös alainen tuodaan täysivaltaiseksi työyhteisön jäseneksi. (Aarnikoivu 2008, 79.)

2.1 Työelämän muutosten vaikutus alaiseen

Suomalaista työelämää pidetään demokraattisena sekä työhyvinvointia vaalivana, ja suomalaisia voimakkaasti omaan työhönsä sitoutuneina sekä työelämäorientoituneina. Suomessa työelämän laadun kehitystä seurataan säännöllisesti monien tahojen toimesta. Nämä mittaukset osoittavat, että vaikkakin työstä on tullut monipuolisempaa ja työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa työhönsä enemmän, on muutosta tapahtunut myös huonompaan suuntaan. Kiireestä on tullut arkipäivää ja epävarmuus työn jatkumisesta vaivaa yhä useammalla työpaikalla. Terveysten, turvallisuuden ja osaamisen kehittämiseen liittyviin asioihin oltiin kuitenkin keskimäärin melko tyytyväisiä. (Viitala 2013, 11.) On kuitenkin arveltu että y-sukupolvi eli 80 – luvun alun jälkeen syntyneet, vaativat työelämäänsä vielä nykyistä enemmän muutoksia. Y-sukupolven sanotaan olevan vaativia, itsekeskeisiä, kärsimättömiä, he rakastavat vapautta sekä etsivät mielihyvää. Toisaalta he osallistuvat aktiivisesti, ovat yhteistyökykyisiä ja arvoherkkiä sekä osaavat hyödyntää uutta teknologiaa. Nuoret ovat huolissaan työn riittävydestä ja jaksamisesta

työelämässä. Y-sukupolven mielestä on erityisen tärkeää viihtyä työssä ja työllä täytyy olla merkitys. He vaativat johtamisessa uudenlaista näkökulmaa, selkeät raamit työnteolle ilman turhaa hierarkiaa, itsenäisyyttä työhön, palautteen antamista puolin ja toisin sekä luottamusta. Työelämä tulee muuttumaan väistämättä muun muassa verkostoitumisen, nopeatahtisuuden ja teknologian kehityksen myötä. Sen vuoksi myös osaamisvaatimukset muuttuvat ja työyhteisötaitojen merkitys kasvaa. (Kehusmaa 2011, 96-101.)

Tilastokeskuksen (2014, viitattu 28.2.2015) tekemän tutkimuksen mukaan työn arvostus on lisääntynyt työpaikkojen vähenemisen ja työn epävarmuuden myötä. Kuviossa 1 esitetään miten tyytyväisyys työn eri osa-alueiden välillä jakautui. Tyytyväisyys työpaikan sosiaalisiin suhteisiin ja esimiehen johtamistapaan oli kasvanut erityisesti.



KUVIO 1. Nykyiseen työhönsä ja sen eri tekijöihin erittäin tyytyväiset (Tilastokeskus, viitattu 28.2.2015)

Y-sukupolven myötä osallistuminen työelämässä kasvaa. Esimerkiksi osallistuminen innovaatiotoimintaan lisääntyy ja työelämän laatu ja työhyvinvointi kasvavat sen myötä. Johtamisesta tulee vapaampaa niin sanottua jaettua johtamista, jossa esimies ja organisaatio käyvät vuoropuhelua. Työntekijän täytyy pystyä pitämään puolensa vaatimusten kasvaessa. (Kehusmaa 2011, 101-102.) Tähän kannattaakin varautua pitämällä huolta omasta

”kilpailukyvyystään”. Monipuolisuus ja halukkuus oppia uutta kertovat siitä, että kyseinen henkilö haluaa kehittyä ja pysyä muutosten vauhdissa. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 141.)

2.2 Alaisen merkitys, rooli ja tehtävät

Ei ole onnistuneita alaisia ilman esimiestä, eikä onnistuneita esimiehiä ilman alaisia. Alaisen rooli on olla henkilö, joka tekee työtä sovittujen tavoitteiden mukaisesti, raportoi siitä esimiehelleen ja vastaanottaa ohjeita ja määräyksiä tarpeen mukaan. Jokaisella organisaatiolla on tarkoitus olemassa ololleen, ja organisaation työyhteisön jäsenten on tarkoitus toteuttaa sen toiminta-ajatusta. Tämän tarkoituksen kirkastaminen henkilöstölle on erittäin tärkeää, koska ilman sitä he eivät voi ymmärtää ja toteuttaa sitä. Yksittäinenkin työntekijä voi mieltää oman toimintansa osaksi suurempaa kokonaisuutta, kun hänellä on selkeä kuva ja ymmärrys toimintansa tarkoituksesta. Alaisen tärkein tehtävä työpaikallaan on siis sitoutua perustehtäväänsä ja sen tavoitteisiin. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 7-9.)

Yritys ei voi toimia ilman siellä työskenteleviä ihmisiä. Yritysten ja organisaatioiden täytyy huolehtia henkilöstön viihtymisestä ja sitoutumisesta työhönsä, jos he haluavat toimia tehokkaasti, laadukkaasti ja olla luotettavia asiakkaan silmissä. Näihin kaikkiin asioihin henkilöstöllä on suora vaikutus. Yritys ei voi myöskään kehittyä jos henkilöstö voi huonosti, koska siihen tarvitaan heidän innovatiivisuuttaan. Henkilöstö on yrityksen tärkein menestystekijä. (Viitala 2013, 8-9.)

2.3 Alaistaidot

Jokainen on jonkun alainen harvoja poikkeuksia lukuunottamatta ja näin ollen alaistaidot koskevatkin kaikkia. Alaistaitoja on määritelty esimerkiksi näin: alaisen velvollisuus huolehtia työpaikan viihtyisyydestä, resurssien järkevästä käytöstä, yhteistyöstä työkavereiden ja esimiehen kanssa, mielipiteiden ilmaisemisesta sekä aktiivinen osallistuminen työpaikalla. Alaistaitojen yhteydessä voidaankin puhua psykologisesta sopimuksesta, joka kattaa laajemmin yhteistyön, sitoutumisen ja vaikuttamisen työyhteisössä. Kyse on siis siitä kuinka teet työsi, vuorovaikutat työyhteisön muiden jäsenten kanssa ja otat vastuun tekemisistäsi. Alaistaidot ovat siis normaaleja työelämään kuuluvia asioita, jotka ovat ehkä kuitenkin niin itsestään selviä että ne jäävät usein huomiotta. Haasteena onkin saada ihmiset tiedostamaan nämä asiat. Kuitenkin

alaitaitoisuus voi elää ja voida hyvin organisaatiossa vaikka käsitettä alaitaidot ei olisi siellä koskaan kuultukaan. Tällöin organisaatiossa on varmasti keskitytty työyhteisön toiminnan ja hyvinvoinnin näkökulmasta tärkeisiin asioihin. (Aarnikoivu 2008, 79-83.)

Alaitaidot tarkoittavat siis kaikkea työntekijän käyttäytymistä, joka vaikuttaa työyhteisön toimintaan. Se on laajempi käsite kuin vain ammatillinen osaaminen. Termi on alunperin otettu käyttöön englantilaisessa akateemisessa maailmassa ja sitä on kritisoitu, koska se korostaa työntekijän alempana olemista. Kuitenkin sanana se tarkoittaa alaisena olemisen taitoa. Ei riitä että on pätevä työssään, vaan alaisen tulee myös välittää muista työyhteisön asioista ja pystyä kommunikoimaan muiden kanssa. ”Hyvä ja pätevä alainen pyrkii kaikin tavoin toimimaan työyhteisönsä tuloksellisuuden ja hyvinvoinnin edistämiseksi.” (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 7-8.)

Hyvät alaitaidot edellyttävät, että henkilö pystyy olemaan hyvä alainen esimiehelleen, hyvä työkaveri kollegoilleen, auttaa muita, kehittää itseään ja osallistuu aktiivisesti yhteisten asioiden kehittämiseen. Hän on sitoutunut työhönsä sekä työnantajaansa ja edistää työyhteisön mennekeä. Hän ymmärtää oman ja organisaation perustehtävän ja pyrkii toteuttamaan sitä. Työstään hän suoriutuu hyvin, itseohjautuvasti ja ajallaan. Hyvät käytöstavat, toisten kunnioittaminen, rehellisyys ja suvaitsevaisuus kuuluvat jokapäiväiseen kanssakäymiseen. Myös palautteen antaminen ja vastaanottaminen onnistuvat häneltä. Hän myös pitää huolen, että on fyysisesti ja psyykkisesti hyvässä kunnossa. (Hurri 2011, viitattu 20.2.2015.)

Me emme voi muuttaa toisten käyttäytymistä, mutta omaa käyttymistämme voimme. Meillä on tietynlainen ajattelumalli siitä, miten käyttäydymme missäkin tilanteessa ja sillä haemme hyväksyntää toiminnallemme. Ajattelemme, että jokin ärsyke johtaa automaattisesti tietynlaiseen reaktioon, esimerkiksi suuttumukseen tai tyytymättömyyteen. Voimme kuitenkin muuttaa tätä ja asennoitua siten, että ajattelemmekin muulla tavalla kuin automaattisesti ja tiedostamatta mieleen tulevalla tavalla. Ajattelemalla tietoisesti eri tavalla voimme valita erilaisia käyttäytymistapoja ärsykeisiin. Tällöin tiedostamme että ärsyntyminen on oma reaktiomme toisen ihmisen käyttäytymiseen. Meidän tulee siis tehdä havaintoja itsestämme, ajatuksistamme, tunteistamme ja toiminnastamme. Emme siis samaistu siihen miten olemme aiemmin vastaavassa tilanteessa toimineet. Tällä tavoin näemme asiat mahdollisimman todellisina ja pystymme löytämään ratkaisuja nopeammin ja helpommin. Kun tunnistaa negatiivisen ajatuksen tulisi ensimmäisenä pysähtyä ja miettiä pitääkö ajatus paikkaansa. Mitä tulee tapahtumaan jos käyttäytyy ajatuksen

mukaan ja haluaako oman käyttäytymisensä olevan ajatuksen mukaista? Voisiko tilanteesta tehdä uuden arvion ja käyttäytyäkin eri tavalla? Käyttäydymme siis yleensä samalla tavalla kuin samantyyppisissä tilanteissa aiemmin vaikka se ei olisikaan loogista tai perusteltua juuri kyseisessä tapauksessa. (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 24-29.)

2.4 Alaistaitojen kehittäminen

Olemme kaikki erilaisia ja meillä on oma roolimme työyhteisössä. Meidän tulisi silti kaikkien miettiä millainen alainen juuri minä olen. Alaisrooleja on kuvattu monilla tavoilla, esimerkiksi toisessa päässä alainen on passiivinen ja sitoutumaton ja toisessa tehokas sekä sitoutunut. Tähän väliin voi hahmottaa viisi erilaista alaisroolia, aiemmin mainittujen lisäksi mukautuva alainen, keskittien kulkija ja vieraantunut alainen. Ennen kuin alaistaitoja lähdetään kehittämään alaisen voi olla tarpeen määritellä itselleen millainen alainen hän on. Tähän on erilaisia tapoja, esimerkiksi itsearviointi (liite 1) tai henkilökohtaisen kehittämiskohteen (liite 2) miettiminen. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 7-9.)

Kaikkien organisaatioiden jotka haluavat panostaa tuloksellisuuteen ja hyvinvointiin tulisi käsitellä ja kehittää alaistaitoja. Alaistaitojen avulla voidaan ennaltaehkäistä ongelmien syntymistä ja ylläpitää hyvinvointia. Alaistaitojen kehittäminen myös edistää luottamuksen kulttuurin syntymistä. Kun organisaatiossa päätetään lähteä kehittämään alaistaitoja, on hyvä edetä suunnitelmallisesti ja varoen. Jo alaistaito-käsite voidaan ymmärtää negatiiviseksi ja kehitysajatus torjutaan jo ennen kuin henkilöstö ehtii perehtyä sen sisältöön. Sisältö ja käsite tuleekin avata hyvin, jotta henkilöstö saadaan suhtautumaan asiaan positiivisesti. (Aarnikoivu 2008, 82-83.) Alaistaitojen kehittämisessä sekä kehittämisessä on otettava huomioon, että siinä on pitkälti kyse asenteesta. Siitä, miten henkilö haluaa tuottaa hyvinvointia itselleen ja muille. Siksi onkin tärkeää muistaa, että alaistaidot ovat alaisen oikeutta toimia ja vaikuttaa työyhteisössä, ei pelkästään velvollisuuksia. Jotta alaistaidot voivat kehittyä tulee henkilön olla omaehtoisesti sitoutunut ja oivaltaa nämä asiat itse. (Aarnikoivu 2008, 79.)

Työelämä muuttuu nykypäivänä jatkuvasti ja se tuo myös henkilöstölle paineita ja uusia haasteita. Työelämä digitalisoituu ja verkostot muuttuvat, ja alaisen tulee selviytyä näistä muutoksista. Kommunikointi voi tapahtua joskus jopa kokonaan sähköpostin välityksellä, varsinkin jos tiimin jäsenet toimivat eri mantreilla ja aikavyöhykkeillä. Tämä luo ihan uusia haasteita myös esimiehen

toimintaan ja näin ollen yksittäisten alaistenkin merkitys korostuu. Varsinkin tällaisissa työyhteisöissä henkilöstön kehittäminen ja työkyvyn ylläpitäminen on erittäin tärkeää. (Ranne, Keskinen & Tapiala 2014, 151-153.)

Se, miten alaistaidot kannattaa tuoda organisaatiossa esille, riippuu siitä kuinka ”kypsä” se ajatukselle on. Usein parhaaksi tavaksi on todettu ulkopuolinen taho. Tämä siksi, että se on puolueeton taho henkilöstön näkökulmasta ja heidän on helpompi ottaa vastaan teeman esittely ja sisältö. Sitten voidaan tuoda esille myös aiheen käsittelyn arvo sekä hyöty organisaatiolle ja sen jäsenille. (Aarnikoivu 2008, 84.)

Omia alaistaitojaan voi jokainen kehittää myös itse. Tässä tapauksessa voidaan puhua itsensä johtamisesta. Hyvinvointi ja oman elämän tasapaino vaikuttavat suuresti hyvinvointiin myös työssä. Työntekijän tulisi tarkastella työtään, perustehtäväänsä ja työyhteisöään ja miettiä, miksi hän tekee kyseistä työtä ja mikä siinä motivoi. Asenne ratkaisee tässä asiassa varmasti eniten. Motivaatio lisää työn mielekkyyttä ja halukkuutta kehittymään siinä, ja näin työntekijän ammatillinen kunto pysyy hyvänä. Työntekijän oma aktiivisuus saa kiitosta, koska se näkyy ulospäin kiinnostuksena omaan työhön ja siinä kehittymiseen ja luo positiivista ilmapiiriä työpaikalle. Toki alaistaitojen kehittymiseksi työpaikalla tulee olla luottamuksellinen ilmapiiri ja rakentavaa palautetta täytyy pystyä antamaan molemmin puolin. (Jokinen 2010, viitattu 20.2.2015.)

Itsearviointi ja rehellinen itsetutkiskelu mahdollistavat alaistaitojen kehittämisen. Työntekijän on itse oivallettava mitkä asiat kaipaavat kehittymistä ja oltava itse aktiivinen siinä, että saa tarpeelliset työkalut niiden kehittämiseen. (Hurri 2011, viitattu 20.2.2015.)

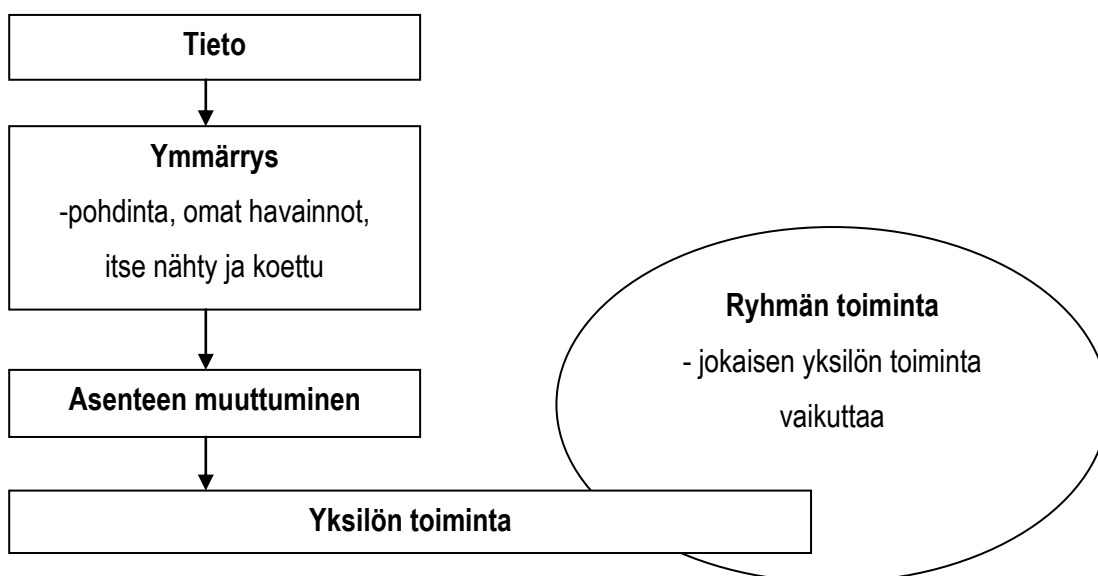
Kehityskeskustelut ovat nykyään arkipäivää työelämässä, ainakin suuremmissa organisaatioissa. Kehityskeskustelu on erinomainen paikka ottaa alaistaidot puheeksi yleisellä tasolla. Kehityskeskustelu on alaisen näkökulmasta juuri se paikka, missä hän voi vaikuttaa työyhteisön toimintaan ja tuoda esille omia ideoitaan ja näkökulmiaan. Se ei ole siis esimiestä tai organisaatiota varten tehty työn tuloksia ja tavoitteita koskeva keskustelu, vaikka näin se joskus virheellisesti ymmärretäänkin. Kehityskeskustelun pitäisi olla esimiehen ja alaisen välinen luottamuksellinen ja vähintään kerran vuodessa toteutettu tuokio, joka etenee systemaattisesti ja sen ajankohta on sovittu etukäteen ja molemmat osapuolet ovat valmistautuneet siihen. Henkilökohtaisen kehittymisen tulisi olla yksi keskustelun suurimmista teemoista. Alaisen tulisikin

olla pääroolissa kehityskeskustelussa ja viedä keskustelua aktiivisesti eteenpäin. (Aarnikoivu 2010, 129-132.)

Työnohjaus on myös yksi keino kehittää alaitaitoja. Työnohjauksessa tutkitaan, arvioidaan ja kehitetään omaa työtä koulutetun työnohjaajan avulla. Siinä tulkitaan ja jäsenetään omaan työhön, työyhteisöön ja omaan työrooliin liittyviä kysymyksiä, kokemuksia ja tunteita. (Suomen työnohjaajat ry, viitattu 28.2.2015.) Työnohjaus on alunperin ollut asiakkaan tilanteen pohdintaa asiakaslähtöisyyden parantamiseksi, mutta nykyään siitä on tullut enemmänkin työntekijän identiteetin rakentamista. Työnohjaus tapahtuu usein ryhmissä ja sitä tehdään harvemmin yksilötasolla. Se on prosessi, jonka tarkoituksena on kehittää työtä ja työyhteisöä. (Ranne, Keskinen & Tapiala 2014, 22-23.)

2.5 Alaistaitojen merkitys työyhteisössä

Moni on varmasti joskus kuullut lausahduksen ”Sellainen työyhteisö, millainen tekijä.” Työyhteisö, jossa työskentelee hyvät alaitaidot omaavia ihmisiä, ymmärtää tämän sanonnan merkityksen. Vaikka jokaisella on oma tehtävänsä, tuloksia tehdään yhdessä. Henkilökohtaisen vastuun lisäksi työyhteisöllä on yhteinen vastuu ja yhteiset tavoitteet. Yksikin henkilö voi negatiivisella energiallaan verottaa koko työyhteisön intoa. (Aarnikoivu 2010, 114.) Kuvio 2 kuvastaa yksilön merkitystä työyhteisössä.



KUVIO 2. Jokaisella yksilöllä on merkitys (Aarnikoivu 2010, 116)

Työyhteisöt koostuvat erilaisista persoonista, jotka tuovat omat tietonsa ja taitonsa siihen. Jotta työyhteisö voi toimia tuloksellisesti, täytyy jokaisen työyhteisön jäsenen pystyä toimimaan erilaisten ihmisten kanssa ja osata suhtautua erilaisuuteen. (Aarnikoivu 2010, 117.)

Vuorovaikutustaidot ovat yksi yhteistyön keskeisimmistä taidoista. Jotta yhteistyö esimiehen ja alaisen välillä voi toimia, täytyy molemmilla olla siihen kykyä ja halukkuutta. Alaisen täytyy pystyä hyväksymään työyhteisön eri roolit, koska ilman sitä yhteistyö ei voi toteutua. Jokainen työyhteisön jäsen vaikuttaa esimieheen ja muihin jäseniin. Persoonalliset tekijät kuten käyttäytyminen, asioiden esittämistapa ja asioiden sisältö määrittävät kuinka voimakas vaikutus on. Jokaisen tulisi kiinnittää huomiota omaan vaikutukseensa työyhteisössä ja pyrkiä kehittämään yhteistyötä ja yhteisön välisiä suhteita tarpeen mukaan. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 82-83.)

Ristiriitoja syntyy usein erilaisten ihmisten kohdatessa työyhteisössä. Erilainen tapa toimia riittää usein siihen ettei yhteistyö onnistu. Monien mielestä vain oma toimintatapa on oikea ja toisen toimiessa erillä tavalla tekee hän väärin tai huonosti. Tyypillisesti pidämme luonteeltaan ja käyttäytymiseltään meitä itseämme muistuttavista ihmisistä. Meidän pitäisi pyrkiä ymmärtämään erilaisuutta selvittämällä erilaisen toiminnan syitä ja näkökulmia. Näin pystymme kunnioittamaan muita ja tulemaan toimeen erilaisen ihmisten kanssa. Kaikista ei tarvitse pitää ja alaiastoinen henkilö ymmärtää sen, mutta pyrkii silti kehittämään itseään, jotta voi työskennellä kaikkien kanssa. Ryhmässä on erilaisia ihmisiä ja rooleja ja se on sen rikkaus. Niitä tarvitaan, jotta työyhteisö voi hyvin sekä toimii tehokkaasti ja tuloksellisesti. (Aarnikoivu 2010, 117-118.)

Toimivassa työyhteisössä jäsenet arvioivat omaa toimintaansa ja miettivät edistääkö heidän oma toimintansa myönteistä vai kielteistä ilmapiiriä. Hyvät alaiastaidot omaava työntekijä ymmärtää ettei kukaan saa pilata toisen henkilön työniloa. Hänellä on myös positiivinen käsitys muista ihmisistä, pitää heitä hyvinä ja luottaa heihin. Hän on myös itse luottamuksen arvoinen. Hän ymmärtää että kaikilla on omat heikkoutensa ja vahvuutensa. Kaikkien työntekijöiden käyttäytyessä näin ei kenelläkään pitäisi olla huono olla työyhteisössä. (Aarnikoivu 2010, 114-117.)

Työntekijöiden kannattaa huomioida myös se, että heillä on valtaa, mutta heidän tulee osata vetää oikeista naruista jotta he voivat käyttää sitä. Kun alainen on rakentanut pitkäjänteisesti luottamuksellisen suhteen esimiehen kanssa, on hänellä mahdollisuus vaikuttaa esimieheensä.

Voidaan puhua jopa esimiehen johtamisesta. Jos esimies ei lähtökohtaisesti kuvittele tietävänsä vastauksia kaikkeen voi vaikuttaminen onnistua. Toki loppujen lopuksi esimies on se joka tekee päätökset, mutta jos alaisen ja esimiehen suhde on hyvä ja luottamuksellinen, hän todennäköisesti kuuntelee ja voi jopa suostua johdettavan ehdotukseen. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 65-66.)

3 ESIMIES TYÖYHTEISÖSSÄ

Nykyään tarvitaan hyvin monenlaisia taitoja ollakseen hyvä ja osaava esimies. Taitojen lisäksi tulee tietää mikä esimiehen rooli työyhteisössä on ja mitä hänen tehtäviinsä kuuluu. Esimiestaidoista on kirjoitettu paljon ja sitä, millaisia taitoja nykyajan esimies työssään tarvitsee on tutkittu huomattavasti enemmän kuin alaistaitoja. Työyhteisöt ovat yhä isompia ja monimuotoisempia ja sen vuoksi esimiestyö on erityisen haastavaa.

3.1 Esimiehen merkitys, rooli ja tehtävät

Esimiehen rooli työyhteisössä tai tiimissä on tärkeä, sillä tarvitaan henkilö joka huolehtii että työntekemisen edellytykset ovat kunnossa. Esimies myös ylläpitää järjestystä ja selkeyttää työtä, jotta alaiset voivat toimia tavoitteellisesti. Työtyytyväisyyden ja motivaation luominen ovat myös tärkeitä tehtäviä. Toimivan työyhteisön lähtökohta on että henkilöstö tietää perustehtävänsä ja työtä tehdään sen toteuttamiseksi. Alla olevassa kuviossa kerrotaan mitä toimivan työyhteisön perusta vaatii. (Järvinen 2006, 27-28.)

Selkeä organisaation perustehtävä					
Työntekoa tukeva organisaatio	Työntekoa palveleva johtaminen	Selkeät työjärjestelyt	Yhteiset pelisäännöt	Avoin vuorovaikutus	Toiminnan jatkuva arviointi
= Toimiva työyhteisö					

KUVIO 3. Toimivan työyhteisön perusta (Järvinen 2006, 28)

Organisaation toimiala, kulttuuri ja johdettavat vaikuttavat toki siihen, millaista esimiestyö juuri kyseisessä organisaatiossa on, mutta jotkut asiat kuuluvat esimiestyöhön missä tahansa työskenteleekin. Organisaation toiminta-ajatuksen ja tavoitteiden saavuttamisen lisäksi niihin kuuluu myös resurssien hyödyntäminen. Esimiehen tulee siis saada mahdollisimman paljon irti työntekijöistä, organisaatiosta sekä sidosryhmistä. Hänen tulee myös huolehtia yksilön toimintavalmiudesta. Esimiehen täytyy luoda ryhmällensä olosuhteet joissa työskentely sujuu ja alaisten voimavaroja voidaan kasvattaa. Olosuhteiden täytyy siis tukea sitä, että työntekijät ymmärtävät työnsä merkityksen, tuntevat osaavansa työnsä sekä ovat motivoituneita työn tekemiseen. Esimiehen tulisi vaikuttaa organisaatiokulttuuriin ja ilmapiiriin positiivisesti, jotta työntekijät viihtyvät ja jaksavat työssään mahdollisimman pitkään. (Surakka & Laine 2011, 13.)

Erityisen haastavaa esimiehen työstä tekee se, että hän ei ole ainoastaan vastuussa oman ryhmänsä työskentelystä, vaan hän tekee yhteistyötä myös oman esimiehensä, kollegoiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Esimiehen tehtäviin kuuluu myös itsensä johtaminen ryhmän johtamisen ja tiimin yhteistyön ylläpitämisen lisäksi. Hänen täytyy tukea ryhmässään olevia yksilöitä ja ylläpitää esimies-alaisuhdetta heidän kanssaan. Esimiehet toimivat myös organisaatiossa ja heidän tulee edistää organisaatiokulttuuria. He kuuluvat usein organisaation toimintaa edistäviin ryhmiin, kuten esimerkiksi johtoryhmään. Myös asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa toimiminen kuuluu työnkuvaan. Esimies on siis jäsen useissa eri ryhmissä ja näiden ryhmien odotukset ja vaatimukset ovat erilaisia. Ne voivat olla myös ristiriidassa keskenään ja se voi aiheuttaa esimiehelle paineita. Esimiehen työ on silti yksinäistä, vaikka hän kuuluukin eri ryhmiin. Hänen tulee kantaa vastuu työstään yksin. Alaisiin on myös pidettävä tietty etäisyys, koska liian läheiset suhteet alaisiin voivat hankaloittaa esimiehen suhtautumista vaikeisiin asioihin. Esimiehen tulisi kohdella kaikkia alaisia samalla tavalla ja jos hänellä on läheisemmät välit joihinkin alaisiinsa, voivat muut kokea hänen suosivan heitä. Esimiehen tulisi myös tiedostaa että hän vaikuttaa kaikella tekemisellään tai tekemättä jättämisellään johonkin. (Surakka & Laine 2011, 14-16.)

3.2 Esimiestaidot

Esimiehen tärkein työväline on hän itse. Hänen persoonallisuutensa, taitonsa, arvonsa ja asenteensa ovat ne, millä hän työskentelee ja minkä perusteella hänen työskentelyään arvioidaan. Esimiehen pitäisi tuntea omat mahdollisuutensa ja rajansa sekä oltava sinut

epätäydellisyytensä kanssa. Alaiset odottavat esimieheltä suunnannäyttämistä sekä johtamisvastuun kantoa. Tämä tarkoittaa sitä, että esimiehen tulee kantaa vastuu päätöksenteosta ja huolehtia siitä että alaiset tietävät mikä heidän tehtävänsä on. Esimieheltä odotetaan myös tukea jokapäiväisiin tehtäviin. Luotettavuus ja lupauksen pitäminen ovat myös alaisten näkökulmasta tärkeitä asioita. (Surakka & Laine 2011, 17-19.)

Aarnikoivu (2008, 15) kiteyttää johtamisen olennaiset asiat kumppanuusjohtamiseen. Siinä korostuvat esimiestaitojen ohella myös alaidot. Asioita johdetaan ihmisten kautta. Esimiehen tehtävänä kumppanuusjohtamisessa on luoda merkitystä alaisten tekemiselle ja myös tekemättä jättämiselle. Esimiehen toiminta perustuu tässä mallissa kolmeen asiaan, tavoitteiden asettamiseen, valmentamiseen ja suoritusarviointiin. Tavoitteilla ohjataan alaisten tekemistä, ja esimiehen tulee tukea alaisia niiden saavuttamisessa. Kaikki se millä esimies edistää alaisten suoriutumista, voidaan lukea valmennukseksi. Jotta esimies voi luoda merkitystä alaisten tekemiselle, täytyy hänen tuntea organisaation missio, visio, strategia ja arvot. Hänen täytyy myös tietää riittävästi alaisten työtehtävistä ja ottaa heidän yksilöllisyytensä huomioon johtaessaan. Esimiehen täytyy tehdä myös alaisilleen selväksi organisaation missio,visio, kilpailukeinot, työntekijän toiminnan merkitys suhteessa yrityksen perustehtävään ja tavoitteisiin pääsyyn, asiakasnäkemyksen korostaminen sekä arvojen näkyminen arjen työssä. (Aarnikoivu 2008, 15-19.)

Itsensä johtaminen on mahdollisesti tärkein, mutta haastavin esimieheltä vaadittavista taidoista. Se vaatii kykyä pysähtyä ja käydä keskustelua itsensä kanssa sekä oman toiminnan ja tilanteen arviointikykyä. Se edellyttää ja kartuttaa myös valtavasti itsetuntemusta. Haasteena itsensä johtamisessa on usein se, ettei esimiehillä ole aikaa itselleen. Hyvän esimiehen velvollisuus on pitää huolta itsestään. Jotta itsensä johtaminen onnistuu, täytyy esimiehen saada palautetta ja olla tarpeeksi vuorovaikutuksessa alaistensa kanssa. Esimiehen esimiehellä on myös iso rooli itsensä johtamisen onnistumisessa, hänen täytyy antaa eväät sen mahdollistamiseksi. Esimiehen täytyisi siis voida varata aikaa vain itselleen ja osaamisen kehittämiseksi säännöllisesti. Hänen täytyy asettaa itselleen tavoitteita ja seurata niihin pääsyä. Henkilökohtaisen kehityssuunnitelman teko voi auttaa ja helpottaa itsensä johtamista. Esimiehen tulisi myös pystyä analysoimaan omaa käytöstään eri tilanteissa. Alaisia tulisi kannustaa antamaan palautetta myös esimiehelle ja palaute tulee hyödyntää. Kuunteleminen on myös tärkeä taito ja esimiehen täytyy osata kuunnella muiden lisäksi myös itseään. Itsestä huolehtiminen kaikilla

elämän osa-alueilla kuuluu esimiehen työhön. Esimiehen tulisi myös esittää itselleen kysymyksiä esimiehisyyteen liittyen. Kysymysten avulla voi selvittää omia arvojaan ja mielipiteitään itselleen.

Esimiehen peruskysymykset:

- Miksi olen esimies? Miksi haluan olla esimies?
- Mitä arvostan työssäni ja organisaatiossa, jossa työskentelen?
- Mitkä ovat esimiestyöni tavoitteet?
- Miten toteutan esimiestyötä?
- Mitkä ovat toteuttamani esimiestyön arvot?
- Mitkä ovat vahvuuteni ja kehityskohteeni?
- Miten priorisoin esimiestyön ja muun työn?
- Millainen on hyvä esimies?
- Millainen esimies en tahdo olla?
- Mitä minun tulee tehdä kehittyäkseni esimiehenä?

Esimiehen asennoitumisella omaan rooliinsa on suuri merkitys siihen, kuinka hän toimii työyhteisössä. Jos motivaattorina esimiestyöhön toimii valta-asema tai status tai jos esimiehen rooli on tullut pakosta, on toimintatavat työssä hyvin erilaiset kuin silloin, jos motivaationa on esimerkiksi halu tai kutsumus esimiestyöhön. Myös koko työyhteisön ja henkilöstön toiminta kärsii, jos esimies on asennoitunut työhönsä välineellisesti eli esimerkiksi pakosta tai oman asemansa edistämiseksi. Kun esimiehellä on aito halu toimia esimiehenä on hänellä myös varmasti halu johtaa itseään ja huolehtia motivaatiostaan sekä kehittymisestään, ja tällöin myös henkilöstö on motivoitunutta ja hyvinvoivaa. Kuviossa 4 esitetään kuinka itsensä johtamisen prosessi etenee. (Aarnikoivu 2008, 37-42.)

<i>Pysähdy</i> →	<i>Kuuntele</i> →	<i>Arvioi</i> →	<i>Analysoi</i> →	<i>Tavoittele</i> →	<i>Toimi</i> →	<i>Seuraa</i> →	<i>Nollaa</i>
------------------	-------------------	-----------------	-------------------	---------------------	----------------	-----------------	---------------

KUVIO 4. Itsensä johtaminen (Aarnikoivu 2008, 40)

4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TOTEUTUS

Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa on haastateltu työelämässä toimivia esimiehiä ja alaisia, tarkoituksena selvittää tiedostavatko he alaistaitojen olemassaolon ja mitä alaistaidot käsitteellä ymmärretään. Lisäksi on kysytty millaisia alais- tai esimiestaitoja haastateltavilla omasta mielestään on ja missä heidän tulisi kehittyä. Tutkimuskysymyksinä ovat kuinka alaistaidot vaikuttavat työyhteisön toimivuuteen ja kuinka alaistaitoja voidaan kehittää.

4.1 Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä

Teemahaastattelu sopii tutkimusmenetelmäksi erityisen hyvin silloin, kun haetaan kokemukseen pohjautuvaa tietoa. Sitä käytetään myös silloin, kun aihe on arka tai halutaan selvittää asioita, joista tunnetaan tai tiedetään vähän. Haastateltavalla täytyy olla kyky ja halukkuus keskustella aiheesta, koska hänen kokemuksensa korostuvat teemahaastattelussa. (Hannila & Kyngäs 2008, viitattu 20.2.2015.) Teemahaastattelu on haastattelumenetelmänä puolistrukturoitu. Haastattelussa on määritelty tietyt teemat ja tarkentavat kysymykset etukäteen. Tuotoksena on haastateltavan tulkintoja ja heidän antamiaan merkityksiä. Teemahaastattelun ei tarvitse olla yhdenmukainen kaikille haastateltaville, vaan se voi olla lähes avoimen haastattelun tyylinen. Haastattelu tulee kuitenkin edetä tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun tai tutkimuskysymyksen mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 75.) Laadullisessa tutkimuksessa aineiston koko on pieni tai jopa vähäinen määrälliseen tutkimukseen verrattuna. Laadullinen tutkimus ei pyri tilastolliseen yleistämiseen, vaan kuvaamaan jotain tapahtumaa tai ilmiötä, ymmärtämään jotakin toimintaa tai tulkitsemaan jotakin ilmiötä. Näin ollen haastateltavien tulisi tietää kyseisestä ilmiöstä mahdollisimman paljon. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 85.)

Laadullisen tutkimuksen analysointi on haastavaa. Aineistosta voi löytyä useita kiinnostavia asioita, joita ei ole tullut edes ajatelleeksi, ja tämä voi vaikeuttaa analyysin tekoa koska pitäisi pystyä pysymään aiemmin suunnitelluissa teemoissa. Analyysin tulisikin alkaa sillä, että tekee päätöksen siitä mikä aineistossa kiinnostaa. Sen jälkeen aineisto tulee käydä läpi ja erotella kiinnostavat asiat siitä. Kaiken muun materiaalin voi jättää pois tutkimuksesta. Aineiston voi luokitella, tyypitellä tai jakaa teemoittain. Sitten siitä tehdään yhteenveto. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 92.)

4.2 Teemahaastattelun vaiheet

Haastattelu voidaan tehdä joko yksilö- tai ryhmähaastatteluna. Yksilöhaastattelussa paikalla on vain haastattelija ja yksi haastateltava kerrallaan, ryhmähaastattelussa haastatellaan useampaa henkilöä yhtä aikaa. Haastattelun ajankohta tulee sopia haastateltavien kanssa tarpeeksi ajoissa ja samalla sovitaan myös missä haastattelu tehdään. Paikan tulisi olla mahdollisimman rauhallinen ja häiriötön. Haastatteluun tulee varata tarpeeksi aikaa, jotta voidaan keskustella ja esittää lisäkysymyksiä. Ennen haastattelun alkua on mahdollisesti myös hyvä avata aihetta tai käydä vapaata keskustelua aiheesta. Haastattelun tallentaminen on tärkeää ja nauhoittaminen on siihen hyvä tapa. Nauhurin käyttöön tulee saada haastateltavalta lupa ja sen käyttö tulee perustella. (Hannila & Kyngäs 2008, viitattu 20.2.2015.)

Haastattelijalla on iso rooli haastattelun onnistumisessa. Hänen täytyy pystyä viemään tilannetta eteenpäin ja tuntea aihealue hyvin. Kysymysten tulee olla yksinkertaisia ja ne tulee esittää selkeästi, sekä niitä täytyy pystyä avaamaan tarvittaessa. Luottamuksen herättäminen haastattelutilanteessa on tärkeää, jotta keskustelu voi olla avointa. Haastattelijan täytyy olla neutraali haastattelutilanteessa. Hän ei saa tuoda ilmi omia näkökantojaan eikä johdatella haastateltavaa, koska haastattelussa ollaan kiinnostuneita nimenomaan haastateltavan kokemuksista ja mielipiteistä. (Hannila & Kyngäs 2008, viitattu 20.2.2015.)

Aineisto puretaan litteroimalla eli puhtaaksikirjoittamalla. Litterointi voidaan tehdä sanatarkasti tai teema-alueittain. Tapa riippuu siitä, kuinka tarkkaan aineisto tulee purkaa. Ääninauhat tulee hävittää tutkimuksen valmistuttua, jotta salassapitovelvollisuus toteutuu. (Hannila & Kyngäs 2008, viitattu 20.2.2015.)

Kun aineistoa lähdetään analysoimaan, tutkijan tulisi tietää mitä hän analysoi. Analysointiin ei ole tarkkaa ohjetta, tavoitteena on tiivistää, pelkistää ja tuoda aineisto yleisempään muotoon. Lopputulos on tutkijan tulkinta haastattelusta ja lukijan tulisi löytää sama näkökulma tutkijan kanssa. (Hannila & Kyngäs 2008, viitattu 20.2.2015.) Analysointimalleja on kolme: aineistolähtöinen, teoriasidonnainen ja teorialähtöinen. Aineistolähtöisessä mallissa aineisto kertoo sisältönsä ja teoria muodostetaan sen pohjalta. Teoriasidonnaisessa perinteinen teoria ohjaa aineiston analyysiä. Teorialähtöisessä analyysissä aineistosta valitaan analysoitavat kohteet, mutta teoriaa enemmän pohjana käytetään aikaisempaa tietoa. Eroina näillä kolmella on

siis se kuinka paljon teoria ohjaa aineiston hankintaa, analysointia ja raportointia. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 96-100.)

Tutkimuksessa on tarkoitus tuottaa mahdollisimman luotettavaa tietoa. Luotettavuutta voidaan arvioida selvittämällä kuinka totuudenmukaista tietoa on tuotettu, mitä on tutkittu ja miksi, miksi tutkimus on tärkeä tutkijan näkökulmasta, menetelmä ja haastattelumuoto sekä haastateltavien lukumäärä. Haastateltavat tulee myös pitää anonymoina. Tulokset tulee analysoida niin, että ne kuvaavat mahdollisimman luotettavasti tutkittua ilmiötä. Myös tallennuksen laatu ja litteroinnin tarkkuus vaikuttavat luotettavuuteen. Tutkimusaineiston ja tutkittavien suojaamiseen liittyviä asioita korostaa tutkimusetiikka. Aineisto ei saa joutua väärin käsiin ja tutkittavien anonymiteetti tulee säilyä koko prosessin ajan. Haastateltavilla on mahdollisuus perua osallistumisensa tutkimukseen niin halutessaan, koska osallistuminen on aina vapaaehtoista. Tarpeen mukaan aineisto tulee joko hävittää tai arkistoida huolellisesti. (Hannila & Kyngäs 2008, viitattu 20.2.2015.)

4.3 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyön empiirinen osa toteutettiin laadullisella menetelmällä. Laadullinen tutkimus tehtiin teemahaastatteluna. Tutkija tutustui alustavasti käsitteeseen ennen tutkimusta, jotta tutkimuksesta saatiin tarvittava hyöty irti. Lisäksi tutustuttiin aiempiin aiheesta tehtyihin tutkimuksiin, joista saatiin vinkkejä tutkimusta varten. Teemat ja kysymysrunko muodostettiin siis teoretiedon ja aiempien tutkimusten pohjalta.

Haastattelut toteutettiin alkuvuodesta 2015. Haastattelut tehtiin yksilöhaastatteluina eli paikalla oli haastattelijan lisäksi vain yksi haastateltava. Haastattelun aika ja paikka sovittiin jokaisen haastateltavan kanssa erikseen. Paikan piti olla tarpeeksi rauhallinen, jotta haastattelun nauhoittaminen onnistuu. Myös aiheen luonteen vuoksi oli tärkeää, ettei ympärillä ollut liikaa ihmisiä, jotta keskustelua voidaan käydä avoimesti.

Ennen haastattelun alkua haastateltaville kerrottiin opinnäytetyöstä ja siitä, miksi aihe on haastattelijan mielestä tärkeä. Tarkoituksena oli herättää myös heidän kiinnostuksensa aihetta kohtaan ja saada heidät sitoutettua vastaamaan kysymyksiin mahdollisimman avoimesti ja rehellisesti. Haastattelut nauhoitettiin, jotta itse haastattelutilanne sujuu nopeampaa ja aineiston

purkaminen helpottuu. Haastateltaville kerrottiin nauhoittamisen syy ja että nauhoitteet ovat vain haastattelijan käytössä, jonka jälkeen ne tuhotaan. Jokaiselta haastateltavalta kysyttiin lupa nauhurin käyttöön. Haastatteluihin meni aikaa 30 minuutista tuntiin haastateltavasta riippuen.

Haastatteluista saatu materiaali litteroitiin heti haastattelun jälkeen. Näin tehtiin sen vuoksi, että haastattelu oli vielä hyvin muistissa, ja oli helppo tehdä lisähuomioita tarpeen mukaan. Litterointi tehtiin lähes sanasta sanaan, mutta jo litterointivaiheessa jätettiin pois epäolennaista materiaalia. Materiaalin purkaminen tehtiin teemoittain, siten oli helppo löytää yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia vastauksista. Vastaukset analysoitiin pääasiallisesti aineistolähtöisesti. Tutkimuksen luotettavuus varmistettiin sillä että haastattelumateriaali siirrettiin haastattelijan omiin laitteisiin heti haastattelun jälkeen ja poistettiin nauhurista. Nimiä tai muita henkilökohtaisia tietoja ei mainittu materiaalissa. Kun materiaali oli purettu opinnäytetyöhön nauhoitukset ja litteroitu materiaali tuhottiin.

4.4 Haastateltavat

Tutkimusta varten haastateltiin viittä työelämässä ollutta henkilöä. Kolme tutkimukseen osallistuneista työskenteli alaisasemassa ja kaksi esimiesasemassa. Haastateltavista neljä oli naisia. Haastateltavat olivat iältään 26-35 – vuotiaita, työkokemusta heillä oli 8-17 – vuotta. Haastateltavat valittiin työkokemuksen perusteella, jotta heidän vastauksistaan on tutkimukselle hyötyä. Tuloksiin haluttiin mahdollisimman laaja-alaista kokemusta, joten haastateltavien toimialoilla tai organisaatioiden koolla ei ollut valinnassa merkitystä. Heidän sukupuolellaan ei myöskään koettu olevan suurta merkitystä. Oli kuitenkin tutkimuksen kannalta merkityksellistä että haastateltavien joukossa oli sekä alaisia että esimiehiä.

Esimies A oli ylioppilas-merkonomi joka oli toiminut ravintola-alan esimiehenä noin viisi vuotta, ja hänellä oli viisi alaista.

Alainen B oli tradenomi, joka työskenteli suuressa noin 500 henkilön organisaatiossa asiakaspalvelutehtävissä, jossa hänen omassa tiimissään oli esimiehen lisäksi 17 henkilöä, ja hän oli ollut työssään 11 kuukautta.

Alainen C suoritti ammattikorkeakoulussa sosiaalialan ensimmäisen vuoden opintoja, ja työskenteli avopalvelutyöntekijänä noin 50 henkilön yrityksessä, esimiehen lisäksi hänen tiimissään oli 8 henkilöä, ja hän työskennellyt siellä kolme ja puoli vuotta.

Alainen D oli merkonomi, ja oli toiminut myynninalalla 5 vuotta. Hänen tiimissään oli esimiehen lisäksi 25 henkilöä, organisaatio oli kooltaan noin 600 henkilöä.

Esimies E oli catering-alan käynyt ravintolan esimies, ja hän oli ollut työssään noin viisi vuotta. Hänen työyhteisönsä kuului viisi henkilöä.

4.5 Kysymykset

Haastattelua varten oli laadittu teemoja ja joitakin valmiita kysymyksiä. Kysymykset ja teemat oli laadittu sen pohjalta mitä tutkimuksessa haluttiin selvittää ja mitkä tutkimuskysymykset olivat. Pääteemat olivat selvillä jo melko varhaisessa vaiheessa, mutta haasteellisinta oli miettiä mitä täytyy kysyä, jotta vastaukset ovat tutkimuksen kannalta oleellisia. Kysymykset tarkentuivat vasta haastattelun aikana, koska haluttiin edetä mahdollisimman keskustelemaan tyliin. Kysymyksiä ja jatkokysymyksiä heräsi keskustelun aikana ja näin ollen jokainen haastattelu oli erilainen ja eteni omaan tahtiinsa. Tärkeintä oli kuitenkin pysyä alkuperäisissä teemoissa, mutta edetä haastateltavan kokemusten ja mielipiteiden mukana. Alla kysymysrunko jota käytettiin apuna haastatteluissa. Haastattelun kysymysrunko löytyy teemoittain kuviosta 5.

Taustatiedot

- työyhteisön ja tiimin koko
- kauanko ollut työelämässä ja nykyisessä työssä
- koulutustaso

Alaistaidot

- mitä alaistaidot käsitteenä mielestäsi tarkoittaa?
- pohditko koskaan omia alais(esimies)taitojasi tai omia ominaisuuksiasi alaisena(esimiehenä)?
- pyritkö kehittämään niitä? miten?
- missä/miten sinun tulisi kehittyä alaisena(esimiehenä)?
- mikä merkitys yksilön alaistaidoilla on mielestäsi työyhteisön toiminnassa?
- onko työyhteisössäsi puhuttu alaistaidoista? jos on, niin mitä ja missä yhteydessä?

Esimiestaidot

- millainen on mielestäsi hyvä esimies?
- kuinka alaisen toiminta ja asenne vaikuttaa esimiehen työhön ja toimintaan?

Alaistaitojen kehittäminen

- voiko alaistaitoja mielestäsi kehittää? jos voi, niin miten?
- kenelle vastuu alaistaitojen kehittämisestä mielestäsi kuuluu?
- mitä muutoksia kehittäminen toisi työhön?
- tulisiko alaistaitoja mielestäsi opettaa (ammattillisessa) koulussa?

KUVIO 5. Haastattelun kysymysrunko

4.6 Yhteenveto haastatteluista

Esimies A

Esimiehen näkemys alaistaidoista on maalaisjärjen käyttöä ja oma-aloitteisuutta. Omia esimiestaitojaan hän kertoi miettivänsä usein, ja varsinkin sitä miten voi motivoida työntekijöitään mahdollisimman hyvin ja vetää porukkaa linjakkaasti. Kehittymistä niissä vaatisi hänen mielestään johdonmukaisuus sekä tietyn välin pitäminen alaisiin, jotta voi pysyä tarpeeksi tiukkana. Yksilöllä on suuri merkitys varsinkin pienessä työyhteisössä jota hän johtaa, ja yhden henkilön tyytymättömyys tai tyytyväisyys tarttuu hyvin helposti muihin. Myös esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa yksilöllä on suuri merkitys ja liian läheiset välit voivat vaikeuttaa

kommunikoimista työssä. Palavereissa he olivat keskustelleet yksilön roolista ja merkityksestä työyhteisössä, alaitaitoja oli siis sillä tasolla käsitelty. Alaiselta hän vaatii oma-aloitteisuuden lisäksi luotettavuutta. Alaitaitojen kehittämistä hän pitää tarpeellisena, ja vastuu siitä että alainen voi kehittyä on hänen mielestään esimiehellä ja organisaatiolla. Kehittymistä voi hänen mielestään ylläpitää esimerkiksi palavereilla, kannustimilla ja motivoinnilla. Alaitaitojen opettamista koulussa hän pitää hyvänä ideana, mutta sitäkin enemmän hän toivoo, että ammatillinen koulutus opettaisi arvostusta työtä kohtaan.

Alainen B

Haastateltavan mielestä alaitaidot tarkoittavat sitä, että työntekijä tunnistaa oman roolinsa työpaikallaan, ja miettii oman toimintansa seurauksia siellä. Lisäksi tulisi miettiä, millainen johdettava on esimiehelleen. Omia alaitaitojaan hän kertoi miettivänsä paljonkin, esimerkiksi ottamalla esimiehen ja työkaverit huomioon ja siten vaikuttamalla ilmapiiriin. Hän on pohtinut myös alaisen ja esimiehen työn ulkopuolisia suhteita, voivatko he olla ystäviä keskenään vai pitääkö esimieheen pitää tietty etäisyys. Hänen mielestään esimiehellä on iso rooli alaisen kehittymisessä hyväksi johdettavaksi, mutta myös alaisen toiminta vaikuttaa siihen miten esimies onnistuu työssään. Omissa alaitaidoissaan kehittämistä olisi kunnianhimosna, että pyrkii kovemmin saavuttamaan asetetut vaatimukset. Yksilön merkityksestä työelämässä hän on sitä mieltä että yksikin voi helposti pilata koko tiimin ilmapiirin käytöksellään ja olemuksellaan. Alaitaidoista ei oltu hänen työpaikallaan puhuttu koskaan. Hyvän alaisen tulee hänen mielestään noudattaa sääntöjä ja ohjeita, sekä huolehtia omalta osaltaan siitä että työpaikalla viihdytään. Esimieheltä hän odottaa aitoa välittämistä ja kiinnostusta alaiseen. Nykyajan haasteena hän pitää muunmuassa uutta teknologiaa ja sen kehityksessä mukana pysymistä. Alaitaitojen kehittämistä hän pitää tärkeänä ja vastuu siitä on alaisella itsellään. Ammatillisessa koulutuksessa tulisi ainakin puhua alaitaidoista ennen työelämää siirtymistä, ja harjoitella erilaisia työelämässä mahdollisesti eteen tulevia tilanteita.

Alainen C

Haastateltava kokee alaitaitojen liittyvän erityisesti sosiaaliseen kanssakäymiseen työelämässä ja miettivänsä omien alaitaitojensa suhteen lähinnä ihmissuhteita työtovereiden ja esimiehen kanssa. Hän pitää alaitaitojen merkitystä suurena työyhteisön toimivuuteen ja alais-esimiessuhteeseen nähden. Hänen työyhteisössään ei oltu puhuttu alaitaidoista, vaikka työyhteisössä olikin ongelmia esimerkiksi ilmapiirin suhteen. Esimieheltä hän vaatii hyvää kommunikointikykyä ja asiantuntijuutta alallaan. Nykytyöelämän haastavuutena hän pitää

monipuolisuuden vaatimista työntekijöiltä ja jatkuvaa muutosta ja epävarmuutta. Alaistaitoja voi ja pitää kehittää, mutta sen haasteena on se, ettei moni tiedosta alaistaitojen olemassaoloa. Vastuu alaistaitojen kehittämisestä on hänen mielestään siis alaisella itsellään kuin myös organisaatiolla. Hän pitää koulutusta alaistaidoista jopa pakollisena sosiaalialalla, ja oli sitä mieltä että niitä tulisi opettaa ammatillisessa koulutuksessa. Opetuksessa voisi olla työpsykologiaa ja sosiaalipsykologiaa sekä konkreettisia esimerkkejä, kuinka yksi ihminen voi vaikuttaa työyhteisössä.

Alainen D

Alaistaidot ovat haastateltavan mielestä laaja käsite, joka tarkoittaa alaisen kiinnostusta työpaikkaansa kohtaan sekä oman roolinsa ymmärtämistä siinä kokonaisuudessa. Alaisella täytyy myös olla halu kehittää ammatillista osaamistaan sekä antaa ja vastaanottaa palautetta, jotta organisaatio ja työyhteisö voi kehitettyä kokonaisuutena. Alaistaitoihin kuuluu hänen mielestään myös että alainen ottaa vastuuta itsestään. Omia alaistaitojaan hän kertoi pohtivansa ainakin työssä kehittymisen kannalta lähes päivittäin. Yksilön merkityksellä työyhteisön toiminnassa on hänen mielestään suuri merkitys. Työyhteisössä on puhuttu alaistaidoista jonkin verran koulutusten ja kehityskeskusteluiden yhteydessä. Hyvä alainen on hänen mielestään luotettava ja kantaa vastuun omista tekemisistään sekä kannustaa ja tsemppaa myös muita. Alaisen tulee myös osata kuunnella ja antaa palautetta. Esimiehen tulee olla luotettava alansa asiantuntija, joka osaa innostaa. Täytyy myös osata jakaa tietoa selkeästi ja olla jämäkkä, suunnitelmallinen ja ennakoida tilanteita. Alaistaitoja voi hänen mielestään kehittää esimerkiksi palautetta kuuntelemalla ja antamalla. Vastuu kehittämisestä on enimmäkseen alaisella, mutta myös organisaatiolla. Alaistaitojen kehittämistä alaiset saisivat hänen mukaansa ainakin määrätietoisuutta ja tuloksellisuutta. Alaistaitojen opettamisesta koulussa voisi olla hyötyä, jotta niitä olisi helpompi sisäistää tulevaisuudessa.

Esimies E

Alaistaidot haastateltava näkee muunmuassa toimeliaisuutena ja palvelualltiutena, ja pitää niitä erittäin tärkeinä asioina. Omassa toiminnassaan hän miettii enimmäkseen sitä, kuinka saa työyhteisön toimimaan ja kaikkien olisi mukava tulla töihin. Hän sanoi myös pohtivansa, kuinka olla tarpeeksi jämäkkä esimies ilman että saa työntekijöiden vihat niskaansa. Itsensä motivoinnin hän kertoi joskus unohtuvan ja siinä olisi kehittymistä. Haastavana hän kokee tilanteiden jatkuvan elämisen ja sen vuoksi johdonmukaisuuden puutteen. Yksilön merkitystä hän pitää suurena varsinkin palvelualalla, persoona ratkaisee onko henkilöstä siihen työhön. Hän on keskustellut

alaistensa kanssa heidän vastuustaan sekä työtaidoistaan, mutta kuitenkin termiä alaistaidot ei oltu käytetty. Hän pitää aihetta ja siitä puhumista tärkeänä, koska hänen työssään asiakkaat tulevat viihtymään ja yksittäisellä työntekijällä on sen vuoksi iso rooli ja vastuu. Alaistensa hän haluaa olevan sosiaalisia ja tilannetajun omaavia sekä rehellisiä. Esimiehen taas pitää olla helposti lähestyttävä. Alaistaitojen kehittämistä voi hänen mielestään toteuttaa erilaisilla koulutuksilla. Tarve riippuu kuitenkin alaisesta, hänen täytyisi itse huomata omat kehityskohteensa ja haastateltava voisi sitten esimiehenä antaa eväät kehittymistä varten. Omalla alallaan hän pitää kuitenkin haastavana sitä, että kenenkään käytöstä tai persoonaa ei voi muuttaa, joten työntekijästä pitäisi melko nopeasti huomata onko hänestä alalle. Alaistaitoja voisi hänen mielestään opettaa koulussa, ja varsinkin toisten arvostusta ja kunnioittamista tulisi korostaa.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa käsitellään teemahaastattelun tulokset. Vastaukset on jaoteltu teemoihin alaistaidot, esimiestaidot sekä alaistaitojen kehittäminen. Suoria lainauksia on käytetty haastatteluissa tarkoituksellisesti haettujen ilmaisujen ja sanamuotojen korostamiseksi. Vastausten pohjalta tehtyjä johtopäätöksiä käsitellään kappaleessa 6.

5.1 Alaistaidot

Tutkimus aloitettiin teemalla alaistaidot. Ensimmäisellä kysymyksellä haluttiin selvittää tiedostavatko haastateltavat alaistaitojen olemassaoloa, millä tavalla he ymmärtävät käsitteen alaistaidot, mitä ominaisuuksia siihen liittyy tai miten se ilmenee työssä. Jokainen haastateltava ymmärsi alaistaitojen olemassaolon, mutta itse käsite ymmärrettiin hyvin erilaisilla tavoilla. Vastauksissa nousi esiin niin yksilön työskentelyyn liittyvät taidot kuten oma-aloitteisuus, aktiivisuus, asenne, kuin myös työyhteisössä toimimiseen liittyviä asioita kuten vuorovaikutuskyky.

”Päivittäisessä työssä näkyy hyvänä kommunikointina työkavereiden kanssa, keskustelutaito vaikka olisikin eriäviä näkemyksiä. Ja vuorovaikuttaminen tiimissä, osa työkavereista ei kysy vaikka ei tietäisi jotain, säästyisi aikaa ja vaivaa jos yhteistyö toimisi paremmin.” Alainen C

Alaisasemassa toimivat haastateltavat korostivat selkeästi yksilön toiminnan merkitystä työyhteisöön nähden. Heidän mielestään alaistaitoihin liittyy kommunikointi työtovereiden kanssa, avoimuus, oman roolin ymmärtäminen työyhteisössä, yhteistyökyky, motivaatio työhön ja erilaisten näkemysten ja mielipiteiden sietäminen.

”Alaisenkin pitää miettiä omaa roolia ja sitä miten käyttäytyy eikä jättää kaikkea täysin esimiehen vastuulle. Ja että kaikilla alaisilla on se oma rooli työyhteisössä ja jokaisen tekemisellä ja asenteella on merkitystä miten työyhteisö toimii, niin alaisilla kuin esimiehillä.” Alainen B

Myös se, että oli hyvä työssään luettiin alaistaidsiksi. Esimiesasemassa olevat painottivat enemmän itse työntekoon liittyviä asioita kuten aktiivisuutta, oma-aloitteisuutta, maalaisjärjen sekä pelisilmän käyttöä.

”Alaistaidot on minun mielestä laaja käsite, ne koostuu kiinnostuksesta yritykseen, sekä ymmärrykseen omasta roolista yrityksen kokonaisuudessa ja halusta kehittää ammatillista osaamista, ja antaa ja vastaanottaa palautetta jolla organisaatiota ja työyhteisöä saadaan tuettua ja kehitettyä kokonaisuutena. Alaistaitoihin kuuluu myös, että alainen ottaa itse vastuuta itsestään.” Alainen D

”Hirveän tärkeä juttu koska minä ainakin vaadin omilta työntekijöiltäni oma-aloitteisuutta ja maalaisjärjenkäyttöä ja palvelualltiutta, toimeliaisuutta.” Esimies E

Nykypäivän muuttuvassa työelämässä tärkeinä taitoina nousi esiin monipuolisuus, mukautuvuus, yhteistyökyky, paineensietokyky sekä jatkuvan epävarmuuden ja kilpailun sietäminen. Lisäksi mainittiin, että tulee olla tekniikan kehittymisessä mukana ja tottua siihen että asioita ei hoideta enää kasvojen vaan sähköpostin ja muiden teknisten kommunikointivälineiden välityksellä.

Kysyttiin myös onko haastateltava miettinyt omia alais- tai esimiestaitojaan ja millaisia alais- tai esimiestaitoja hän kokee itsellään olevan. Jokainen oli miettinyt omaa käyttäytymistään työssä jollakin tasolla. Kuitenkaan varsinaisia alais- tai esimiestaitoja ei niinkään oltu mietitty, vaan enemmänkin omaa käytöstä työtoverien kanssa ja sitä kuinka työyhteisö voisi toimia paremmin.

”Ehkä ei varsinaisesti työntekijänä omia taitoja, enemmän ihmissuhdetaitoja, joita soveltaa työelämään.” Alainen C

Alaisasemassa olevat tuntuivat miettineen yhteistyön toimivuutta ja omaa käytöstään esimiehen silmissä. Esimiehillä oli mielessä alaisten motivoiminen tehokkaaseen työhön, suunnan näyttäminen ja sellaisen hengen luominen, että työntekijöillä olisi mukava tulla töihin.

”Minä ainakin mietin miten voisin olla parempi esimies ja miten saan vedettyä porukkaa ja motivoitua tarpeeksi.” Esimies A

Kysyttäessä haastateltavien alaistaidoista ja missä heidän tulisi kehittyä olivat kaikki sitä mieltä että aina on kehittymisen varaa. Omiksi alaistaidoiksi mainittiin tunnollisuus, oma-aloitteisuus, aloitekykyisyys, omista töistä suoriutuminen ja pystyy ohjaamaan muidenkin työntekoa, sekä muiden kanssa hyvin toimeen tuleminen ja tiimihengen parantaminen olemalla sosiaalinen. Lisäksi oli mainittu että ottaa esimiehen huomioon esimerkiksi tilanteissa, joissa on jotain negatiivista. Henkilö osaa miettiä onko aiheellista kuormittaa esimiestä kaikista asioista, mutta toisaalta saa suunsa auki silloin, kun tilanne sitä vaatii. Kehityksen kohteina oli uskallus puhua avoimemmin niin esimiehelle kuin työtovereillekin, negatiivisiin asioihin suhtautuminen niin, ettei lietso esimerkiksi hermostuneisuutta muihin sekä tavoitteisiin pyrkiminen kunnianhimoisemmin.

”Pitäis pystyä puhumaan avoimemmin, on paljon asioita joita ei kehtaa sanoa esimiehille sekä työkavereille. Pitäisi kehittyä niin, että pystyy suhtautumaan negatiivisiin asioihin hyvin ja oikein. Aina on kehitettävää.” Alainen C

Haastateltavat olivat pyrkineet kehittämään omia alaitaitojaan parantamalla ilmapiiriä työyhteisössä kaikki työtoverit huomioon ottaen ja yrittämällä tulla kaikkien kanssa toimeen, sekä kuuntelemalla ja seuraamalla kollegoita ja siten oppimalla. Esimiehet olivat samoilla linjoilla esimiestaidoista; motivoiminen oli molempien paras taito. Kehittymiskohteita he löysivät itsestään enemmän, ja johdonmukaisuus ja tietyn välimatkan pitäminen alaisiin olivat päällimmäisenä.

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että yksilön käyttäytymisellä ja asenteella on suuri merkitys koko työyhteisön henkeen ja toimivuuteen. Koettiin, että varsinkin negatiivisuus tarttuu muihinkin ja koko porukka ”jäätty” jos joku on huonolla tuulella ja näyttää sen voimakkaasti. Varsinkin pienessä työyhteisössä mielialat tarttuvat helposti toisiin.

”Varsinkin tämmösessä pienessä porukassa se tekee aivan hirveästi se yksikin persoona, jos yksi alkaa napisemaan se tarttuu muihin ja myös tyytyväisyys tarttuu muihin.” Esimies A

Termiä alaitaidot oli käytetty haastateltavien työpaikoilla hyvin vähän. Kaksi haastateltavista sanoi ettei ole kuullut sitä käytettävän ollenkaan, yksi oli kuullut sitä käytettävän koulutusten ja kehityskeskustelujen yhteydessä. Haastatellut esimiehet olivat puhuneet alaistaidoista palaverissa, mutta eivät sitä termiä käyttäen vaan yleisesti työntekijöiden tärkeydestä ja roolista puhumalla.

Alaistaitoja ja alaisen käyttäytymistä pidettiin merkityksellisenä myös esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa. Alaisen tulisi osata suhtautua esimieheen esimiehenä. Jos alainen kohtelee esimiestä epäkunnioittavasti, voi esimies alkaa jopa pelkäämään tätä. Esimiehen koettiin pystyvän puhumaan helpommin ja avoimemmin hyvät alaistaidot omaavalle henkilölle. Vaarana pidettiin sitä, että esimies voi huomaamattaan suosia tai suhtautua erillä tavalla tällaiseen henkilöön.

5.2 Esimiestaidot

Haastateltavien mielestä hyvä esimies on luotettava, kannustava. Hänellä on myös hyvät ihmissuhdetaidot ja hän on empaattinen ja vastuuntuntoinen. Hyvin tärkeänä pidettiin sitä, että hän osaa myös työn mitä alaiset tekevät ja mielellään jopa heitä paremmin. Hänen täytyy olla asiantuntija ja tietää enemmän kuin alaiset. Hyvän esimiehen täytyy osata antaa ja vastaanottaa niin positiivista kuin rakentavaakin palautetta ja hänen pitää olla helposti lähestyttävä, jotta alaiset pystyvät puhumaan hänelle asioista ja uskaltavat sanoa mielipiteensä. Esimiehen täytyy kuunnella alaisiaan oikeasti ja pystyä eläytymään heidän tilanteeseensa ja ottaa tosissaan, jos alaisella on murheita. Hänen pitää pystyä tarttumaan tilanteisiin jotka sitä vaativat ja pyrkiä aina alaisen parhaaseen.

”Hyvä esimies on luotettava ja tuntee alansa. Hän osaa innostaa ja olla luova. Hän osaa myös jakaa tietoa selkeästi ja tarttuu tilanteisiin jäämäkästi. On suunnitelmallinen ja ennakoi tilanteita.” Alainen D

5.3 Alaistaitojen kehittäminen

Alaistaitojen kehittämisestä haastateltavat olivat yhtä mieltä; niitä voi ja on tarpeellista kehittää. Kehittämisen lähtökohtana pidettiin sitä, että alaisen tulisi itse tiedostaa alaistaitojen olemassa olo, ja se että niitä voi kehittää. Siihen liittyen on tärkeää ymmärtää myös oma rooli työyhteisössä sekä juuri se, kuinka paljon yhdelläkin sen jäsenellä on merkitystä työyhteisön toimintaan. Haastateltavat tiedostivat myös, että informaatio alastaidoista ja niiden kehittämisestä olisi

helpompaa ottaa vastaan ulkopuoliselta henkilöltä kuin omalta työnantajalta tai esimieheltä. Näin asialle oltaisiin avoimempia.

”Tutkiskelee omaa käytöstäkin, varmasti kaikilla on siinä joskus parantamisen paikka. Kukaanhan ei oo täydellinen alainen eikä esimies. Kohtele muita niinku haluaisit että sinua kohdellaan, se on monessa asiassa punainen lanka.”

Alainen B

Alaistaitoja voisi kehittää haastateltavien mielestä esimerkiksi niin että työnantaja järjestää koulutuspäiviä ja kursseja tai kutsuu jonkun ulkopuolisen luennoimaan aiheesta. Kuitenkin parhaiten heidän mielestään voi kehittyä kiinnittämällä asiaan itse huomiota ja pyrkimällä kehittymään siten. Voisi käydä esimerkiksi ikävät tai hankalat tilanteet työssä uudelleen läpi omassa päässään ja miettisi muita ratkaisuja tilanteen hoitamiseksi. Kehittyä voi myös miettimällä omaa käyttäytymistään ja muistamalla, ettei kukaan ole täydellinen. Palautteen vastaanottaminen ja siitä oppiminen mainittiin myös. Työelämän esimiehet pitivät kehittymisen kannustimina palavereita, motivoimista ja palkitsemista sekä kouluttamista.

Vastuu alaistaitojen kehittämisestä oli haastateltavien mielestä niin alaisella itsellään kuin myös organisaatiolla ja esimiehellä. Kuitenkin edellytyksenä pidettiin, että alaisella on halu kehittää omia alaistaitojaan.

”Työnantajan pitää antaa eväät millä pystyy kehittymään alaisena, mutta alaisen pitää ite hokata se.” Esimies E

Haastateltavat kokivat että huono esimies voi saada hyvätkin alaistaidot nujerrettua ja sen vuoksi esimiehellä on suuri merkitys alaistaitojen kehittämisessä. Alaistaitojen kehittämisen hyötyinä nähtiin, että alainen ymmärtäisi paremmin oman roolinsa työyhteisössä, ja miettisi oman toimintansa vaikutuksia enemmän. Näin oletettiin myös työn tuottavuuden ja yhteistyön parantuvan.

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että alaistaitoja tulisi opettaa ammatillisessa koulutuksessa. Sitä pidettiin hyödyllisenä siksi, että aihe tulisi tutuksi ja niitä olisi helpompi sisäistää ja oppia työelämässä. Opetukseen voisi sisältyä esimerkiksi työ- ja sosiaalipsykologiaa ja käytännön tilanteiden harjoittelua sekä esimerkkejä työelämästä. Yksi haastateltavista oli sitä

mieltä, että myös työn merkitystä ja kunnioitusta voisi korostaa samassa yhteydessä. Myös toisten ihmisten arvostamisesta ja kunnioittamisesta tulisi puhua jo koulussa.

”On tärkeää ja voi opettaa koulussa ja pitäis opettaa enemmän. Semmosta työpaikan arvostamista tulis opettaa enemmän yleensäkin, varsinkin nykyajan nuoria pitäis opettaa arvostamaan työtä.”

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä kappaleessa käydään läpi tutkimustulosten pohjalta tehtyjä johtopäätöksiä. Tutkimuksella ei ollut toimeksiantajaa mutta sen tuloksia ja johtopäätöksiä voi hyödyntää niin alais- kuin esimiesasemassa olevat henkilöt sekä organisaatiot ja yritykset, jotka haluavat tuoda aihetta tutuksi joko itselleen tai työyhteisölleen.

Koska työn vaatimukset lisääntyvät koko ajan tulisi alaitaitoja tuoda esille selvästi enemmän työpaikoilla ja organisaatioissa. Nykyaikana varsinkin nuoret ovat valmiita osallistumaan työhön ja sen kehitykseen entistä enemmän, mutta organisaatioiden täytyy tukea heidän jaksamista ja lisätä heidän tietämystään kehittymisestä ja koulutusmahdollisuuksista. Käsite alaitaidot tuntui olevan haastateltaville melko vieras tai ainakin se tulkittiin eri tavoilla. On tärkeää, että alaiset ymmärtävät oman roolinsa työyhteisön ja yhteistyön toimivuuden kannalta ja tiedostavat että heillä jokaisella on jonkinlaisia alaitaitoja, joita voi ja pitääkin kehittää. Asiaa tulisi tuoda esille nimenomaan niin, että vastuu alaitaitojen kehittamisestä kuuluu sekä alaiselle itselleen kuin yhtäläillä organisaatiolle. Kuitenkin edellytys kehittymiselle on alaitaitojen tiedostaminen, ja siihen esimies tai organisaatio voisi antaa alkusysäyksen järjestämällä alaisille koulutusta tai muuta tietoa aiheesta. Alaitaitojen kehittämistä pidettiin siis hyvin tärkeänä, mutta sen avuksi tarvittaisiin työkaluja. Paras tapa tutkimuksen perusteella tuntuisi olevan puolueeton ulkopuolinen taho, jonka kautta tieto otettaisiin avoimemmin vastaan.

Vastausten perusteella ainakin haastateltavat olisivat avoimia vastaanottamaan tietoa aiheesta, koska heistä jokainen oli miettinyt omaa rooliaan tai persoonaansa työssään. Jo se, että he miettivät näitä asioita, kertoo siitä että aihe on tärkeä ja ajankohtainen. Haastateltavat olivat myös yhtä mieltä siitä, että yksilöllä todella on suuri merkitys koko työyhteisön toimivuuden kannalta. Jokainen löysi myös itsestään ja omasta toiminnastaan kehittymisen kohteita. Alaitaidot pitäisi lisätä kaikkien ammatillisten koulutusten opetussuunnitelmaan, jotta käsite tulisi tutuksi jo opiskeluaikana. Tämä vaikuttaisi varmasti positiivisesti siihen miten ihminen tulisi ja olisi työyhteisössään työelämään siirtyessään. Alaitaidoista on varmasti hyötyä myös työelämän muuttuessa tulevaisuudessa.

Alaitaitojen ohella myös esimiehen työ ja sen vaatimukset olisi hyvä ottaa esille jo ammatillisessa koulutuksessa. Vaikka opiskelija ei valmistuisikaan esimieheksi hän ymmärtäisi

kuitenkin esimiehen vastuuta ja työnkuvaa paremmin, ja osaisi näin suhtautua häneen ja hänen tekemisiinsä. Tämä voisi parantaa yhteistyötä koska sekä alainen että esimies ymmärtäisivät toistensa tarpeellisuuden työyhteisön toimivuuden ja tuottavuuden kannalta. Tämä toisi myös paremmin esille kokonaiskuvaa siitä miten yritys toimii ja mitä merkitystä sen pienilläkin osasilla on. Esimiehiltä odotetaan hyvin paljon, kuten tutkimuksen vastauksista kävi ilmi. Varsinkin empaattisuutta ja hyvää reflektointikykyä alaiseen nähden. Kuitenkin olemme kaikki yksilöitä, ja jokainen esimieskin on erilainen. Kaikki eivät voi olla hyviä kaikessa, eivätkä varsinkaan samoissa asioissa. Näin ollen alaisten tulisikin huomata oman esimiehen hyvät puolet ja oppia arvostamaan niitä. Hyvä esimies tiedostaa omat kehityskohteensa itsekin ja osaa ottaa rakentavaa palautetta vastaan.

7 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tuoda tutuksi käsitettä alaistaidot ja perustella miksi ne ovat tärkeitä ja miksi niitä tulisi kehittää. Aihe valikoitui omasta mielenkiinnostani sitä kohtaan. Oma tavoitteeni oli laajentaa ymmärrystä alaisena ja esimiehenä toimimisesta työelämässä, ja luoda yhteys näiden kahden ja toimivan työyhteisön välille. Tutkimus toteutettiin laadullisella menetelmällä teemahaastatteluna. Aihe osoittautui tutkimuksen perusteella ajankohtaiseksi ja sitä pidettiin tärkeänä. Myös alaistaitojen kehittäminen ja niiden opettaminen ammatillisessa koulutuksessa nähtiin tärkeänä asiana.

Teoriapohjassa on käsitelty alais- ja esimiestaitoja niiltä osin jotka nähtiin tarpeelliseksi työn kannalta. Viitekehysten rajaaminen oli siinä mielessä haastavaa että aihetta voisi laajentaa vaikka kuinka paljon. Tämän työn tavoitteeseen nähden tietoperusta on mielestäni riittävä. Teoria on haettu pääasiassa kirjallisuudesta lukuunottamatta joitakin verkkolähteitä. Vain suomenkielisiä lähteitä on käytetty teorian hankkimisessa, koska alaistaito-sanaa vastaavaa termiä ei löytynyt englanninkielestä. Teoriaa ja tutkimuksen vastauksia vertaamalla voi huomata, että alaistaidot ovat huomattavasti laajempi käsite kuin mitä sen ymmärretään olevan. Myös niiden kehittämiseen löytyy monenlaisia keinoja, joita ei työyhteisössä välttämättä osata ajattellakaan. Alaistaidoista ei selvästikään tiedetä vielä tarpeeksi. Kirjallisuutta löytyi aiheesta yllättävänkin paljon, vaikka alaistaidot eivät vielä olekaan kovin tunnettu asia. Tätä opinnäytetyötä voidaan käyttää pohjustuksena alaistaitojen esiin tuomiselle tai omien alaistaitojen kehittämiseksi. Tutkimus on lähtökartoitusta aiheeseen, ja sitä voidaankin käyttää jatkotutkimusten pohjana. Aihetta tullaan varmasti käsittelemään tulevaisuudessa enemmän.

Aiheeseen valitsin jo keväällä 2014, mutta toimeksiantajan löytäminen osoittautui vaikeaksi. Aiheen luonteen vuoksi sitä ei olisi ollut suositeltavaa tehdä omassa työyhteisössä, ja työ päätettiin tehdä ilman toimeksiantajaa. Varsinainen opinnäytetyöprosessi alkoi loppuvuodesta 2014, jolloin aloitusseminaari pidettiin. Haastattelut tutkimusta varten toteutettiin tammi- ja helmikuun 2015 aikana. Helmi- ja maaliskuussa 2015 pidin kuukauden mittaisen opintovapaan, jonka aikana suurin osa kirjoitustyöstä tehtiin. Kokonaisuudessaan opinnäytetyötä tehtiin noin puoli vuotta. Aloitusseminaarissa esitetystä aikataulusta jäätii vain vähän jälkeä, joten siihen olen oikein tyytyväinen.

Aihe kiinnosti jo ennen opinnäytetyöprojektia, ja sen vuoksi prosessi oli mielekäs ja mukava. Aihe oli myös haastateltavien mielestä kiinnostava ja tärkeä. Työn edetessä laadullisen tutkimuksen haasteet tulivat esille. Työn ulkoasu ja sisältö muuttuivat jatkuvasti ja asiassa pysyminen oli vaikeaa, koska teksti lähti helposti rönsyilemään. Oli myös vaikeaa perustella itselleen mikä on tutkimuksen tarkoitus sekä miksi ja kenelle teen tätä työtä. Aluksi työstin opinnäytettä työn ohella ja oli todella vaikea löytää siihen aikaa. Opintovapaan pitäminen töistä osoittautui parhaaksi ratkaisuksi, ja sainkin tehtyä työn lähes valmiiksi sen aikana. Kirjoittaminen ja työn jäsentely oli paljon helpompaa kun työhön pystyi keskittymään pitempiä aikoja kerrallaan.

Muutamia asioita olisin voinut tutkimuksen kannalta tehdä toisin. Käsite alaistaidot olisi pitänyt avata haastateltaville haastattelutilanteessa. Nyt sitä ei tehty ja tuntui että välillä puhuttiin vähän eri asiasta haastateltavan kanssa. Kuitenkin olisin avannut käsitteen vasta sen jälkeen, kun olisin jo kysynyt mitä he sanalla ymmärtävät, jotta olisin saanut vastauksen sen mukaan, mitä he alunperin ymmärsivät käsitteen tarkoittavan. Myös itse haastattelusta olisi kannattanut pyytää palautetta mahdollista jatkotutkimusta varten. Kaikenkaikkiaan olen kuitenkin tyytyväinen lopputulokseen. Tutkimus ei tuonut esille suuria yllätyksiä, mutta vahvisti kuitenkin omaa näkemystäni aiheen ajankohtaisuudesta ja tärkeydestä. Uskon että työn lukijat voivat hyötyä siitä esimerkiksi heräämällä tiedostamaan omat alaistaitonsa tai saamalla ideoita siihen, kuinka alaistaidot voisi ottaa esille omassa organisaatiossaan. Lopuksi haluan kiittää kaikkia haastateltavia, vertaisarvioijaa sekä ohjaavaa opettajaa avusta ja kehitysideoista.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2008. Esimehenä arjessa. Juva; WS Bookwell Oy.

Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot – menesty ja voi hyvin. Juva; WS Bookwell Oy.

Hannila, P. & Kyngäs, P. 2008. Teemahaastattelu laadullisessa tutkimuksessa. Viitattu 20.2.2015, <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/38214/stadia-1210852529-2.pdf?sequence=1>

Hurri, L. 2011. Esimies- ja alaistaidot. Viitattu 20.2.2015. http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/26448/leena_hurri.pdf?sequence=1

Jokinen, S. 2010. Kaksi on paatissa soutajaa - työelämän esimiesten ja nuorten työntekijöiden käsityksiä alaistaidoista. Viitattu 20.2.2015. <http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/24357/si%20on%20paatissa%20soutajaa%20tyoelaman%20esimiesten%20ja%20nuorten%20tyontekijoiden%20kasilyksia%20alaistaidoista.pdf?sequence=1>

Järvinen, P. 2006. Onnistu esimiehenä. 6. painos. Juva; WS Bookwell Oy.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Hämeenlinna; Kariston kirjapaino Oy.

Ranne, K., Keskinen, S. & Tapiala, K. 2014. Suomalaisen työnohjauksen juurilla – katse tulevaisuuteen. Eura; Euraprint.

Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2006. Onnistu alaisena – näin johdan esmiestäni ja itseäni. Jyväskylä; Gummerus Kirjapaino Oy.

Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2007. Kehity alaisena – onnistuneet alaistaidot käytännössä. Jyväskylä; Gummerus Kirjapaino Oy.

Suomen työnohjaajat ry. 2015. Mitä työnohjaus on. Viitattu 28.2.2015.
<http://www.suomentyonohjaajat.fi/tyonohjaus/>

Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. 1. painos. Tallinna; Uniprint.

Tilastokeskus. 2014. Epävarmuuden keskellä työoloissa myös myönteistä muutosta. Viitattu 28.2.2015. http://www.tilastokeskus.fi/til/tyoolot/2013/tyoolot_2013_2014-11-26_tie_001_fi.html

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2012. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 9. painos. Vantaa; Hansaprint Oy.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. 4. painos. Porvoo; Bookwell Oy.

	Millainen alainen olen? Rastita mielipidettäsi vastaava vaihtoehto.	Ei kuvaa minua lainkaan 1	Kuvaa minua vain vähän 2	Kuvaa minua jonkin verran 3	Kuvaa minua usein 4	Kuvaa minua aina 5
1.	Ryhmän jäsenenä annan vahvan panokseni tehden usein enemmän kuin vain oman osuuteni.					
2.	Kerron aktiivisesti ja rehellisesti vahvuuteni ja kehittämiskohteeni yrittämättä peitellä niitä.					
3.	Innostukseni leviää antaen lisäenergiaa myös muille työyhteisössäni.					
4.	Tilanteen vaatiessa pyrin saamaan esimiehen tai tiimin näkemään riskejä, jotka liittyvät ideoihin tai suunnitelmiin. Tarvittaessa olen valmis toimimaan tiukanakin kriitikkona.					
5.	Olen aloitteellinen etsimään ja toteuttamaan menestyksellisesti myös tehtäviä, jotka eivät varsinaisesti kuulu tehtäväkuvaani.					
6.	Omat työhön liittyvät tavoitteeni ovat yhdensuuntaiset organisaation tärkeiden tavoitteiden kanssa.					
7.	Jos ristiriitaa syntyy, omat eettiset normit ohjaavat käyttäytymistäni enemmän kuin esimiehen tai ryhmän normit.					
8.	Minulla on tapana tarvittaessa kyseenalaistaa esimiehen päätöksen järkevyys eikä vain tehdä juuri niin kuin on sanottu.					
9.	Kehitän aktiivisesti omaa osaamistani ja taitojani työprosessin tärkeissä vaiheissa tietäen siten olevani entistä tärkeämpi esimiehelle ja organisaatiolle.					
10.	En vain odota ja hyväksy, mitä esimies sanoo, vaan mietin aktiivisesti, mitkä ovat kaikista kriittisimpiä toimenpiteitä organisaation tärkeiden tavoitteiden saavuttamiseksi.					
11.	Saadessani uuden työn keskitys heti onnistumaan tehtävissä, jotka ovat tärkeitä esimiehen näkemyksen mukaan.					
12.	Kehitän ja edistän uusia ideoita, jotka auttavat merkittävästi esimiestä ja/tai organisaatiota saavuttamaan tavoitteita.					

	Millainen alainen olen? Rastita mielipidettäsi vastaava vaihtoehto.	Ei kuvaa minua lainkaan	Kuvaa minua vain vähän	Kuvaa minua jonkin verran	Kuvaa minua usein	Kuvaa minua aina
		1	2	3	4	5
13.	Ymmärrän esimiehen tarpeet, tavoitteet ja tiellä olevat esteet. Olen valmis työskentelemään kovasti auttaakseni onnistumista.					
14.	Työni auttaa toteuttamaan joitakin minulle tärkeitä henkilökohtaisia tai yhteisöön/yhteiskuntaan liittyviä tavoitteita.					
15.	Kun esimies pyytää minua tekemään jotakin, joka on vastoin ammatillisia tai henkilökohtaisia näkemyksiäni, sanon pikemminkin "ei" kuin "kyllä".					
16.	Yritän mieluummin ratkaista vaikeita teknisiä tai organisaatioon liittyviä ongelmia kuin vain odottaa, että esimies tekee sen puolestani.					
17.	Olen energinen ja vahvasti sitoutunut työhöni ja työpaikkaani. Annan sille parhaat ideani ja suoritukseni.					
18.	Puolustan tärkeissä asioissa omia näkemyksiäni, vaikka se aiheuttaisi ristiriidan työryhmässäni tai vastatoimenpiteitä esimiehen taholta.					
19.	Autan muita työyhteisön jäseniä onnistumaan ja "loistamaan", vaikkon saisikaan siitä sillä hetkellä mitään erityistä hyötyä.					
20.	Esimies voi antaa minulle vaikeita tehtäviä. Hänen ei tarvitse olla huolissaan, vaikka joutuisikin olemaan paljon poissa. Hän tietää työn valmistuvan ajallaan ja laadukkaasti, vaikka se vaatisi minulta venymistä.					

Lue jokainen väittämä ja arvioi, miten hyvin se kuvaa sinua oheisella asteikolla 1-5. Valitse jokaisen väitteen jälkeen VAIN YKSI VAIHTOEHTO.

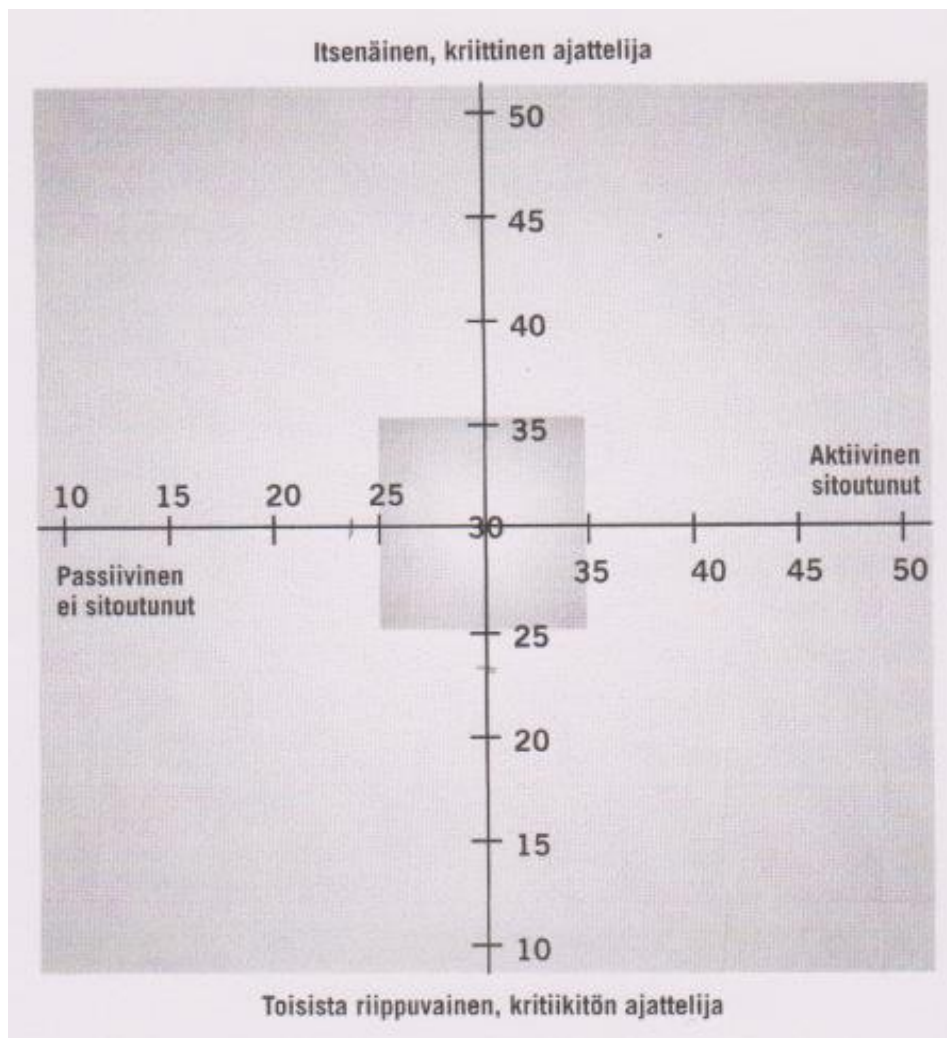
Aktiivinen sitoutuminen

Laske yhteen pisteet väittämistä 1, 3, 5, 6, 9, 11, 13, 17, 19, 20

Itsenäinen ajattelu

Laske yhteen pisteet väittämistä 2, 4, 7, 8, 10, 12, 14, 15, 16, 18

Sijoita sitoutumisen pisteet vaaka-akselille. Sijoita itsenäisyyspisteet pysty-akselille. Yhdistä pisteet toisiinsa jolloin näet, mille alueelle sijoitus omasta mielestäsi.



Muista, että kyseessä on itsearvio. Se antaa kuitenkin viitteitä siitä, millaisena koet oman alaisroolisi tällä hetkellä.

1. Mikä on oma tärkein kehittämisen kohteeni?

2. Miten muutan asennettani ja käyttäytymistäni? (mahdollisimman konkreettinen asia)

3. Milloin tämä tapahtuu?

4. Mitä hyötyä siitä on

a) minulle itselleni?

b) työyhteisölleni?