



SAVONIA

■ OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

ESIMIESTAITOJEN KEHITTÄMINEN VOICE-KYSELYN POHJALTA

Case IKEA Kuopio

TEKIJÄ: Henna Sikanen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Henna Sikanen	
Työn nimi Esimiestaitojen kehittäminen VOICE-kyselyn pohjalta	
Päiväys	2.12.2015
Sivumäärä/Liitteet	43
Ohjaaja(t) Milla Siimekselä	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Suvi Salo, Niina Voutilainen, IKEA Kuopio	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Esimiestyön merkitys työyhteisöissä kasvaa jatkuvasti. Hyvä esimiestyö toimii kilpailutekijänä ja on usein menestyvissä yrityksissä avainasemassa. Esimiestyö vaikuttaa suoraan työyhteisöön ja sen hyvinvointiin, sekä muihin sidosryhmiin. Nykyaajan esimies tarvitsee monia taitoja tunteiden käsitlemisestä tuloksen tekemiseen, jonka vuoksi kaikkia taitoja on mahdotonta hallita täydellisesti.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tutkia esimiestaitojen kehittämiskohteita IKEA Kuopiossa. Opinnäytetyö koostuu teoria- ja tutkimusosioista. Teoriaosuudessa käyn läpi esimiestyön teoriaa; mitä esimiestyö on, millainen on hyvä esimies ja mitkä ovat yleisimmät esimiestyön sudenkuopat.</p> <p>Tutkimusosuus pohjautuu havaintoihini valmiiksi tuotetun VOICE- kyselyn tuloksista. Havaintojeni pohjalta tutkin esimiestaitojen kehittämiskohteita, sekä sivuan alueita, joissa esimiestaidot ovat jo vahvat. Tutkimusmenetelmänä on kvalitatiivinen sisällönanalyysi, joka soveltuu hyvin valmiiden tuotosten analysointiin.</p> <p>Tutkimuksen lopputuloksena löydän kehityskohteita, joiden kehittämiseen on tärkeää kiinnittää huomiota. Kehityskohteiden tunnistamisen jälkeen tarjoan ehdotuksia ja ideoita, miten niitä voisi kehittää, sekä painotan sitä, miksi niihin on tärkeää kiinnittää huomiota. Suurin osa kehityskohteista on sellaisia, joita on esimiesten itse harjoitettava, jotta niissä voi kehittyä.</p> <p>Esimiestyö on kutsumusammatti ja ilman intohimoa esimiestyötä ja itsensä kehittämistä kohtaan on haastavaa toimia esimiehenä. Kehittyminen on mahdollista, kun tietää omat kehittämiskohteensa ja vahvuutensa, jonka vuoksi esimiestyö vaatii hyvää itsetuntemusta. Itsensä ja esimiestaitojensa kehittämisestä hyöttyy sekä yksilö että yhteisö, sillä se kehittää usein samalla koko toimintaa.</p>	
Avainsanat esimiestaidot, kehittäminen, johtaminen, esimiestyö	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author(s) Henna Sikanen			
Title of Thesis Developing leadership skills based on VOICE-survey			
Date	2.12.2015	Pages/Appendices	43
Supervisor(s) Milla Siimekselä			
Client Organisation /Partners Suvi Salo, Niina Voutilainen, IKEA Kuopio			
<p>Abstract</p> <p>The importance of how the managers do their jobs is continuously increasing in work communities. Good leadership can be a competitive advantage and it often is the key factors in successful organisations. Leadership skills affect the stakeholders and work community and its wellbeing directly. A Present-day manager needs multiple skills ranging from dealing with emotions to making profit and that is why it is impossible to master all these skills.</p> <p>The purpose of this thesis was to study the fields of development in the leadership skills at IKEA Kuopio. The thesis consists of the parts of theory and research. In the theory part the theory of leadership is discussed; what is leadership, what is a good manager like and what are the most common pitfalls of leadership.</p> <p>The research is based on the observations from the results of the previous VOICE-survey. Based on the observations the targets of development are studied, giving less attention to the fields where leadership skills are already strong. The research method is qualitative analysis of the content, which is suitable for analyzing previously gathered results.</p> <p>After identifying the targets of development which definitely need to be taken into account, ideas and suggestions are offered for developing them. The reasons why these targets are so important to take into account are discussed. Managers must train themselves in most of the development targets in order to make some progress.</p> <p>The job of the manager is a vocation and without the passion towards it and towards self-development it is challenging to work as a manager. Self-development requires one knows his/her needs and strengths and that is why leadership requires good self-knowledge. Developing oneself and one's leadership skills benefits both the individual and the organization because usually it develops all the activities at the same time.</p>			
Keywords leadership skills, development, management, leadership			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
1.1	Toimeksiantoyrityksen esittely	7
1.1.1	IKEA-konserni	7
1.1.2	IKEA Suomi ja IKEA Kuopio	8
1.2	Tutkimusmenetelmät ja – aineistot	9
2	HYVÄT ESIMIESTAIDOT	10
2.1	Millainen on hyvä esimies?	10
2.1.1	Palautteen antaminen ja vastaanottaminen	11
2.1.2	Johdonmukaisuus ja määrätietoisuus	12
2.1.3	Arvostus	13
2.1.4	Vastuu ja luottamus	13
2.1.5	Esimerkillä johtaminen	14
2.1.6	Kannustavuus ja innostavuus	14
2.1.7	Tunnetaidot	15
2.1.8	Ammatillisuus	16
2.1.9	Auttaminen	16
2.2	Esimiestyön sudenkuopat	18
2.2.1	Kuuntelemattomuus	18
2.2.2	Tuuliviiriesimies	18
2.2.3	Feodaalisuus	18
2.2.4	Nöyryytys	19
2.2.5	Luottamuksen rikkominen	19
2.2.6	Tehtävien ja tiedon pitäminen itsellään	20
2.2.7	Muutosjohtaminen	20
3	ESIMIESTAITOJEN VAHVUUDET IKEA KUOPIOSSA	22
4	ESIMIESTAITOJEN KEHITYSKOhteET JA KEHITYSEHDOTUKSET	25
4.1	Arvopohjaiset kehityskohteet	25
4.1.1	Asiat tapahtuvat nopeasti kun päätös on tehty	25
4.1.2	Yleisten toimintatapojen haastaminen parempien toimintatapojen löytämiseksi	26
4.1.3	Tunnen osallistuvani päätöksiin ja toimiin	28
4.1.4	Kokeilemme usein uusia, fiksumpia tapoja ajatella ja työskennellä kehittääksemme liiketoimintaa	29
4.2	Muut kehityskohteet	30

4.2.1	Tavoitteellisuus	30
4.2.2	Tehokkuus, avoimuus ja kompetenssin kehittäminen	31
4.2.3	Sitouttaminen ja osallistaminen	33
4.2.4	VOICE gap	36

5 YHTEENVETO **38**

6 POHDINTA **40**

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT **41**

1 JOHDANTO

Esimestyön merkitys työyhteisössä on äärimmäisen tärkeä ja sen merkitys korostuu yhä useammin. Odotukset esimestyötä kohtaan ovat myös kasvaneet; nykyajan esimiehen on oltava oikea monitauri. On huomioitava monta seikkaa, jotka vaikuttavat jokapäiväiseen työhön ja joilla voi olla suuretkin vaikutukset työyhteisössä, sekä huolehdittava alaisensa kehittymisestä omaa kehittymistään unohtamatta. Esimiehellä tulee olla taitoja tehdä tulosta, mutta myös käsitellä tunteita. Esimiehen tehtävän monipuolisuuden vuoksi kaikkia esimestyön alueita on mahdoton hallita täydellisesti. Sen vuoksi pureudun tässä työssäni esimestaitoihin, jotka ovat ehkä jääneet huomiotta Kuopion IKEA-tavaratalossa, mutta joihin olisi erittäin tärkeää panostaa ja kiinnittää huomiota.

IF-vakuutusyhtiön vuonna 2012 teettämästä kyselystä kävi ilmi, että jopa 39 % vastaajista koki, että huono johtaminen on yksi työpaikan ongelmista. Vuonna 2013 ammattiliitto Pro:n kyselyssä vastavasti 43 % vastaajista koki, että heidän työpaikallaan johtaminen ei perustunut hyvään tietoon ja harkintaan. (Salminen, Mustranta 2014). Tutkimuksen aihe on kiehtova, sillä koskaan ei voi olla valmis esimies, koska vaadittavia taitoja on niin paljon, mutta toisaalta esimestyöllä on valtava merkitys työyhteisössä. Tämä opinnäytetyö käsittelee esimestaitojen kehittämistä VOICE-kyselyn pohjalta ja se on toteutettu toimeksiantona Kuopion IKEA-tavaratalolle. Työn tarkoituksena on tutkia esimestaitoja IKEA Kuopiossa ja tarjota kehitysehdotuksia esimiehenä työskentelyyn.

Opinnäytetyön aihe syntyi työn ja työharjoittelun yhteydessä. Koulutusohjelmani keskittyi johtamiseen ja yrittäjyyteen, sekä tavoitteeni on työskennellä tulevaisuudessa esimestehtävissä, joten halusin kehittää omia esimestaitojani opinnäytetyön parissa ja näin ollen mahdollisesti auttaa muita kehittymään. Aiheen valitsimme yhdessä IKEA Kuopion henkilöstöpäällikön kanssa. Lisäksi olin mukana IKEA Kuopion järjestämässä My Leadership Journey-esimieskoulutusohjelmassa, jossa opitaan ja kehitetään omia esimestaitoja.

Opinnäytetyö koostuu teoriaosasta ja tutkimusosasta. Teoriaosassa käyn läpi, mitä esimestyö on ja mitä taitoja hyvä esimies yleensä omaa. Lisäksi käyn läpi yleisimpiä esimestyön sudenkuoppia sekä keinoja niiden välttämiseksi. Tutkimusosan tarkoituksena on tunnistaa IKEA Kuopion esimestyön kehityskohteita VOICE-tutkimuksen pohjalta ja tarjota kehitysehdotuksia, miten tilannetta voisi vielä entisestään kohentaa. Tarkoituksena on myös löytää muutama konkreettinen työkalu, joita voi käyttää kehitysehdotuksien käyttöönoton tukena. Tutkimusosassa sivuan esimestyön alueita, joissa esimestaidot ovat jo vahvat.

1.1 Toimeksiantoyrityksen esittely

1.1.1 IKEA-konserni

IKEA on ruotsalaislähtöinen Ingvar Kampradin vuonna 1943 perustama huonekaluja ja sisustustuotteita maailmanlaajuisesti tarjoava konserni. Konsernin visiona on luoda parempi arki tavallisille ihmisille. Liikeidea on tarjota laaja valikoima hyvin suunniteltuja, nerokkaita kodinsisustustuotteita niin edulliseen hintaan, että mahdollisimman monella on varaa niihin. (IKEA-konsernin www-sivut, 2015). IKEA on arvopohjainen konserni, jonka toiminta perustuu kymmeneen eri arvoon (Great Place to Work Institute, 2014):

- Yhteenkuuluvuus ja innostuneisuus
- Jatkuva halu kehittyä
- Kustannustehokkuus
- Halu ottaa ja antaa vastuuta
- Nöyryys ja tahdonvoima
- Yksinkertaisuus
- Esimerkin avulla johtaminen
- Uskallus olla erilainen
- Arkitodellisuuden kohtaaminen
- Matkalla olemisen tärkeys

IKEA-konserni on Alankomaihin rekisteröidyn Stichting INGKA- säätiön omistuksessa ja omistajuusrakenteen (Kuva 1) ansiosta konsernia ei voi hajottaa, myydä tai listata pörssiin. Säätiöomistuksen ansiosta varoja voidaan käyttää kahdella eri tavalla; sijoittamalla ne uudestaan konserniin tai lahjoittamalla ne hyväntekeväisyyteen Stichting IKEA Foundationin kautta. IKEA-konserni vastaa malliston tuotannosta, kehittämisestä, myynnistä ja jakelusta. Konserniin kuuluu yli 300 tavaratalon lisäksi tehtaita, ostokonttoreita ja jakelukeskuksia ja sitä johtaa IKEA-konsernin toimitusjohtaja Peter Agnefjäll yhdessä konsernin johtoryhmän kanssa. Konsernilla on toimilupa IKEA-vähittäismyyntijärjestelmään käyttämiseen Inter IKEA Systems B.V.:ltä, joka omistaa ja hallinnoi konseptia toimilupajärjestelmän avulla kaikkialla maailmassa. Konsernin liikevaihto oli toimintavuonna 2014 29,3 miljardia euroa ja kasvu edelliseen toimintavuoteen verrattuna oli 5,9 % valuuttavaihtokurssien vaikutuksen, jonka lisäksi IKEA Foodin liikevaihto oli 1,46 miljardia euroa. Työntekijöitä toimintavuonna 2014 oli maailmanlaajuisesti noin 147 000 ja tavarataloja oli 315 kappaletta 27:ssä eri maassa. (IKEA-konsernin www-sivut, 2015).



KUVA 1. IKEA-konsernin omistajuusrakenne (IKEA-konsernin www-sivut, 2015).

1.1.2 IKEA Suomi ja IKEA Kuopio

Suomessa sijaitsee IKEA-konsernin viisi tavarataloa; Espoossa, Vantaalla, Raisiossa, Tampereella ja Kuopiossa. Lisäksi kesäkuussa 2015 avattiin uudenlaisen konseptin IKEA-lähipiste Jyväskylään, joka oli toinen laatuaan maailmassa. Lähipisteessä on pienimuotoinen sisustusnäyttely, joukko palveluita, mahdollisuus tilata tuotteita lähipisteeltä noudettavaksi tai kotitoimituksella ja noin 100 sisustustuotteen valikoima. Tavarataloissa puolestaan on noin 9500 tuotteen valikoima, ravintola, ruotsalainen herkkutori, bistro, lasten leikkipaikka Småland, laaja sisustusnäyttely, sekä runsaasti eri palveluita. Ensimmäinen Suomeen rakennettu tavaratalo on Espoon tavaratalo, joka aukaisi ovensa vuonna 1996.

Kuopion IKEA-tavaratalo on konsernin viides tavaratalo Suomessa ja se avattiin vuonna 2012 toukokuun lopulla. Kuopion tavaratalossa työskentelee noin 200 osa- ja kokoaikaista työntekijää. Tavaratalon konsepti on hieman erilainen muihin Suomen tavarataloihin nähden, sillä sen yhteydessä sijaitsee ostoskeskus, Matkus, ainoana IKEA-tavaratalona Suomessa. (IKEA-konsernin www-sivut, 2015).

1.2 Tutkimusmenetelmät ja – aineistot

Lähden rakentamaan opinnäytetyötä keskeisten tutkimuskysymysten ympärille ja etenkin esimiestaitojen kehityskohteet ovat keskiössä. Esimiestaitojen kehityskohteita pilkon osiin ja valitsen kehityskohteista akuuteimmat ja tärkeimmät. Kun olen tunnistanut tärkeimmät kehityskohteet, lähdän tutkimaan miten niitä voisi kehittää ja mitä työkaluja kehittämisen tueksi on olemassa.

Opinnäytetyön lähtökohtana on tunnistaa keskeisimmät kehityskohteet esimiestaidoissa IKEA Kuopiossa. Näiden kehityskohteiden tunnistamiseen ja tutkimuskysymysten muodostamiseen käytin TNS:n tuottamaa ja teettämää VOICE-kyselyä sekä siitä saatuja tietoja. VOICE-kysely on vuosittain TNS:n teettämä yleinen ilmapiiri- ja mielipidekysely. VOICE-kyselyyn kutsutaan vastaamaan kaikki yrityksen työntekijät. Kysely koostuu pääosin suljetuista kysymyksistä, joissa vastaajalle annetaan useita eri vaihtoehtoja kysymykseen vastaamiseksi. Aineisto on saatavilla IKEA Suomen intranet-sivuilla. Tässä opinnäytetyössä aineistona käytetty tutkimus on julkaistu vuonna 2014. Tutkimusaineiston ja toimeksiantajan toiveiden pohjalta valitsin seuraavat tutkimuskysymykset;

- Mitkä ovat esimiestaitojen vahvuudet ja heikkoudet IKEA Kuopiossa?
- Miten esimiestaitoja voitaisiin kehittää IKEA Kuopiossa?

Tutkimusaineiston ollessa valmiiksi tuotettu, teen sisällönanalyysin näistä valmiista tuotoksista. Sisällönanalyysia käytetään yleisimmin silloin, kun etsitään yhtäläisyyksiä tai eroavaisuuksia tiivistäen ja eritellen jo valmiiksi tekstimuotoisen tuotetun aineiston pohjalta. Sisällönanalyysin tarkoitus on muodostaa tutkittavasta aiheesta tiivistetty kuvaus, joka on sidoksissa aiheen laajempaan viitekehykseen. Sisällönanalyysillä voidaan tarkoittaa joko laadullista eli kvalitatiivista sisällönanalyysia tai sisällön määrällistä eli kvantitatiivista erittelyä. Kvantitatiivisesta eli määrällisestä sisällön erittelystä puhutaan silloin, kun tutkittavan kohteen sisältöä kuvataan määrällisesti. Kvalitatiivisesta eli laadullisesta sisällönanalyysistä puhutaan puolestaan silloin, kun tekstiä tai sisältöä kuvaillaan sanoin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006).

2 HYVÄT ESIMIESTAIDOT

Niin kauan kuin on ollut ihmisiä, on ollut ihmisten johtamista. Toisille vallan ja vastuun ottaminen tulee luonnostaan ja he ovat taitavampia vaikuttamaan ympäristöön sekä ohjaamaan muita (Piili, 2006). Esimiestyö vaatii siis joitakin luontaisia ominaisuuksia, eikä esimiestyö sovi kaikille, sillä kaikkia ominaisuuksia ei voi opetella.

Esimiestyöllä ja johtamisella tarkoitetaan alaisten ohjailemista siihen suuntaan, mihin esimies pyrkii. Se on vuorovaikutusprosessi, johon on osallisena ja jota arvioivat esimies itse ja hänen esimiehensä, mutta myös hänen alaisensa ja sidosryhmät, joiden kanssa hän on tekemisissä. Vaikka esimiehen päivä on usein täynnä esimerkiksi tapaamisia, puheluita, seminaareja, kokouksia, sähköposteja ja edustustilaisuuksia, esimiehen perustehtävä ja työ on alaistensa johtaminen. (Hiltunen 2011, 30 – 35). Esimiehen toimenkuvaan kuuluu monia tehtäviä, kuten esimerkiksi tavoitteiden ja strategian jalkauttaminen, organisointi, resursointi, alaisten ja tiimin kehittäminen, palkitseminen, motivointi, suorituksen arviointi ja seuranta, muutoksien johtaminen ja viestintä (Esimiesinfo www-sivut, 2009 – 2013).

Esimiestyön perusedellytys on esimiehen tahto, eikä johtamista voi tapahtua ilman visiota siitä, miten ja mitä asioita hän haluaa tehtävän sekä mitkä ovat tavoitteet. Välillä tahto on valmiiksi annettu ylemmältä taholta tai viranomaiselta ja toisinaan esimiehen toimintavapautta rajoittavat esimerkiksi lait, säädökset ja organisaation strategia. Esimiehen on sisäistettävä ja viestittävä, että myös nämä annetut tahdot ovat hänen omia tahtojaan, jotta hän voi säilyttää auktoriteettinsa. Esimiestyön perusedellytyksiin kuuluu tahdon lisäksi uskottavuus; itse esittämiinsä asioihinsa tulee uskoa lujasti ja syvästi, jotta muutkin uskoisivat. Tahdon muodostaminen vaatii päättämisen siitä, mitä tahtoo ja nämä päätökset muodostavat ison osan esimiestyöstä. Vaihtoehtoja päätökselle saattaa olla parista hyvin useaan vaihtoehtoon, ja jotta niistä voisi valita, vaihtoehdot tulee arvottaa. Arvotuksen lähtökohdat ovat vaihtoehtojen peilaaminen tavoitteisiin nähden ja vaihtoehdon aiheuttama lopputulos. Tähän prosessiin esimies voi käyttää kahta apuvälinettä: tietoa ja intuitiota. (Hiltunen 2011, 30 – 35).

2.1 Millainen on hyvä esimies?

”Se, joka ei tahdo, keksii kaikki selitykset; se joka tahtoo, keksii kyllä keinot.”

- *Tuntematon (Järvinen, 2011, 127)*

Esimiestyöllä on valtava merkitys yrityksen menestykseen sekä työhyvinvointiin ja hyvä esimiestyö voikin olla yritykselle jopa kilpailutekijä. Kun esimiestyön tekee hyvin, ovat työntekijät motivoituneempia työskentelemään tavoitteiden eteen. Menestyville yrityksille tunnusmaista ovat hyvät esimiehet ja panostaminen hyvään esimiestyöhön, sillä nämä seikat lisäävät yrityksen menestymismahdollisuuksia. (Ritakallio, 2015). Hyvät käytöstavat ja niiden mukaan toimiminen sekä arjen käyttäytymissäantöjen hallitseminen ovat hyviä lähtökohtia esimiehenä toimimiselle, joskin esimiestyössä näiden merkitys korostuu entisestään (Kaistila, 2015, 6).

Hyvälle esimiehelle tärkeää on tulos, kuitenkin unohtamatta henkilöstöä, sillä henkilöstö on avainroolissa tulosta tehtäessä. Erilaisia esimiehiä on niin monta kuin on erilaisia ihmisiä. Hyvä esimies on oma itsensä, eikä pakota itseään tiettyyn rooliin tai muottiin. Teennäisyys huokuu olemuksesta ja aitous tekee inhimillisemmän, samoin kuin tietämättömyyden tai epävarmuuden tunnustaminen. (Esimiesinfo www-sivut 2009 – 2013). Vaikka onkin hyvä olla oma aito itsensä, on tiettyjä asioita mitä tulee ottaa omassa toiminnassaan huomioon sujuvan esimiestyön ja tyytyväisten alaisten takaamiseksi. Seuraavaksi käyn läpi näitä seikkoja.

2.1.1 Palautteen antaminen ja vastaanottaminen

Palautteen antaminen on taito ja kuten muita taitoja, myös palautteenantoa ja vastaanottamista pitää harjoitella (Mindtools www-sivut, 2015). Hyvä esimies osaa ja uskaltaa ottaa sekä antaa palautetta aktiivisesti kaikista suunnista, niin omilta esimiehiltään kuin alaisiltaan. Palaute on keino viestiä, ollaanko menossa toivottuun suuntaan, jonka vuoksi palautteen antaminen ja vastaanottaminen on yksi tärkeimmistä esimiestaidoista. Positiivinen palaute vahvistaa toivottua käyttäytymistä kun taas rakentavalla palautteella pyritään korjaamaan käyttäytymisen haluttuun suuntaan. (Hiltunen, 2011, 126 – 129). Jotta alainen voi onnistua tehtävissään, vaatii se kehittävän tai rakentavan palautteen antoa (Ritakallio, 2015).

Positiivisen palautteen antaminen on suomalaisessa yrityskulttuurissa koettu haastavaksi. Syy tähän on osittain se, etteivät työntekijät olisi liian ylpeitä itsestään ja näin ollen ylpistyisi. Myönteistä palautetta ei voi antaa liikaa ja positiivista palautetta tulisi antaa aina kun siihen on syytä. Miksi ei kehuisi ihmistä, joka on tehnyt hyvää työtä? Edellytyksenä tietenkin myönteiselle palautteelle on se, että se on tullut hyvästä työstä, eikä vain keskinkertaisesta tai huonosta suorituksesta, sillä muutoin palaute menettää merkityksensä. (Hiltunen, 2011, 126).

Rakentavaa palautetta lähdetessä antamaan on hyvä muistaa, että palaute osuu usein henkilön persoonallisuuden ytimeen, minäkokemukseen ja itsetuntoon, sillä jokainen ihminen tavoittelee positiivista ja harmonista minäkokemusta. Henkilö, jolla on hyvä itsetunto, osaa käsitellä näitä palautteita, kun taas heikomman itsetunnon omaava se saattaa horjuttaa. (Järvinen, 2011, 131 – 132). Korjaavan tai rakentavan palautteen perusedellytyksenä on palautteen vastaanottajan kanssa etukäteen sovittu suorituksen tavoitetaso. Ohjeistuksen tulee olla selkeä, jotta henkilö tietää, mitä häneltä odotetaan vaadittuun tavoitetasoon pääsemiseksi. Korjaavan palautteen antoa ei tule pelätä, sillä palautteen antamatta jättäminen voidaan katsoa hiljaiseksi hyväksynnäksi ei-toivotulle toiminnalle. Kun ei-toivottuun toimintaan tai huonoihin suorituksiin puututaan, pyritään niitä välttämään. Jotta palautteen vastaanottaja ei menettäisi motivaatiotaan, tulisi palautetilanne aloittaa positiivisella palautteella ja tämän jälkeen vasta puuttua mahdollisiin hankaluuksiin, kuitenkin muistamalla olla empaattinen. Palautteen vastaanottajalle tulee antaa työkalut, miten kehittää suoritusta sekä palautteenantotilanteeseen on hyvä jättää aikaa niistä keskustelemiselle. Palautteenannon tulee tapahtua mahdollisimman pian havainnon jälkeen. Paras tapa tähän on suullinen, kahdenkeskeinen palaute, sillä kirjoitettu palaute voidaan ymmärtää väärin. (Hiltunen, 2011, 129). Palaute on hyvä muotoilla siten,

ettei palautteen vastaanottajasta tunnu, että olet häntä vastaan, vaan hänen puolellaan (Esimiesinfo www-sivut, 2009 – 2013).

Palautetta antaessa on hyvä muistaa, mikä on palautteenannon perimmäinen syy. Palautteen tarkoitus on aina kehittää, eikä sitä saa aikaiseksi rajulla tai loukkaavalla kritiikillä. Kun tekee koko palautteenantoprosessista positiivisen ja säännöllisen, palautteen saaminen ja vastaanottaminen on huomattavasti helpompaa. Palautteenannosta saa positiivisen tapahtuman esimerkiksi muistamalla mainita aina rakentavan palautteen lisäksi jostain hyvin menneestä asiasta, antamalla myös positiivista palautetta. Yllättävää palautteenantoa parempi on palautteen antaminen tilanteissa, joissa sitä odotetaan. Valmistelemalla palautteen etukäteen saa parhaiten viestinsä perille siten, kun on sen halunnut tulkittavan. Palautteen vastaanottajalle tulee kertoa täsmälleen, missä hänen tulisi kehittyä ja mahdollisesti myös antaa vinkkejä, miten hän voisi sen saavuttaa. Käyttämällä minämuotoisia lauseita sinämuotoisten syytelyiden sijaan vastaanottajan on helpompi ottaa palaute vastaan. Palautetta ei tule antaa liian monesta asiasta kerralla ja näin ollen vastaanottaja kokee, ettei häntä vastaan hyökätä. (Mindtools www-sivut, 2015).

Esimiehen velvollisuus on antaa alaisilleen palautetta, mutta hänen tulee kannustaa alaisiaan antamaan myös itselleen palautetta. Terve kriittisyys ja kritiikki ovat suotavaa ja jopa toivottavaa, kun siihen liittyy korjausideoita. Mikäli ei, tulee pohtia, onko kyseessä epälojaali henkilö yritystä kohtaan. Epälojaalius murentaa pahimmassa tapauksessa esimiehen vaikuttamisen mahdollisuudet, jonka vuoksi tällaisissa tapauksissa kannattaa antaa suoraa korjaavaa palautetta. Positiivista palautetta ei saa unohtaa annettaessa palautetta esimiehille, vaikka korjausehdotukset ovat aina hyvä lähtökohta kehitykselle. Esimiestyö on tehtävä, jossa itseään voi palautteen pohjalta kehittää paremmaksi. (Hiltunen, 2011, 129).

Vastaanottaessa palautetta on hyvä muistaa, että palautteen saaminen on aina lahja, jonka avulla pääset kehittämään itseäsi. Palautetta vastaanotettaessa on pidettävä huoli avoimesta kehonkielestä; kädet eivät saa olla puuskassa ja palautteen antajaan on pidettävä katsekontakti. Yhteenvedon ja tarkentavien kysymysten avulla voi vahvistaa sitä, että on aidosti kiinnostunut palautteesta. Usein tarkentavat kysymykset saattavat vaihtua itsensä puolusteluun, jolloin palautteen antaja kokee, ettei hänen antamaa palautetta vastaanoteta tai sisäistetä. Tämän sijaan palautteesta tulee aina kiittää, myös rakentavasta palautteesta. Kaikkea palautetta ei kuitenkaan tarvitse automaattisesti hyväksyä, vaan niitä tulee pohtia hitaasti itsekseen. Onko rakentava palaute aiheellista? Onko joku toinenkin antanut palautetta samasta asiasta? Tiedosta alueet, joilla olet saanut palautetta ja tarkkaile, mitä voisit alkaa tekemään tai minkä asian tekemisen voisit lopettaa. Jos palaute on ollut aiheellista, on palautteenantajalle hyvä kertoa korjaavista toimenpiteistä. (Kruse, 2014–02).

2.1.2 Johdonmukaisuus ja määrätietoisuus

Empatiakyky on tärkeää työskenneltäessä esimiestehtävissä; ei ainoastaan omien alaisten, vaan myös muiden sidosryhmien kannalta. Tämä ei suinkaan tarkoita sitä, että esimiehen pitäisi pyrkiä olemaan kaikkien kaveri. Esimiehen velvollisuus on puuttua ikäviinkin tilanteisiin. Vaikeiden esimies-

tilanteiden hoitamiseen tarvitaan määrätietoisuutta ja rohkeutta yhdistettynä empatiakykyyn (Esimiesinfo www-sivut, 2009 - 2013).

”Se joka haluaa olla kaikkien mieliksi, ei ole lopulta kenenkään mieliksi.”

- *Mahatma Gandhi (Positiivarit KY & Advisor Finland Pro Oy, 2003, 38)*

Alaiset toimivat tehokkaasti ja linjakkaasti, vaikka esimies itse ei olisikaan välttämättä läsnä, kun esimiehen linja on ennustettavissa. Kun esimies toimii samanlaisissa tilanteissa samalla tavalla, luo se turvallisuuden tunnetta alaisille ja he ovat entistä itsenäisempiä tekemään päätöksiä, kun he tietävät suuntaviivat. Jos johdonmukaisuus puuttuu ja esimies tekee ennalta arvaamattomia päätöksiä, alaiset joutuvat kysymään kaikista päätöksistä vaativista asioista esimieheltään, joka vähentää omaaloitteisuutta ja näin ollen esimiehen taakka kasvaa. (Hiltunen, 2011, 156). Toisaalta johdonmukaisuus tarkoittaa sitä, että samassa tehtävässä olevilta henkilöiltä vaaditaan samanlaisia asioita, eikä kukaan saa erityiskohtelua. Kaikkien alaisten tulee saada yhdenmukaista kohtelua (Esimiestieto www-sivut, 2009 – 2013).

2.1.3 Arvostus

Hyvä esimies ymmärtää, että ihmiset ovat erilaisia ja erilaisuus on rikkaus. Jokaisella yksilöllä on omat vahvuutensa ja heikkoutensa, mutta esimiehen tehtävä on kasata sellaisia tiimejä ja työryhmiä, joissa erilaiset ihmiset täydentävät toisiaan. Tuotteliaimmat tiimit tai työryhmät koostuvatkin usein osaamiseltaan erilaisista ihmisistä, sillä näissä ryhmissä osaamisen ja tiedon määrä on korkea. (Esimiesinfo www-sivut, 2009 – 2013). Mikäli henkilö ei menesty tietyssä tehtävässä, hänet voi olla sijoitettu väärään tehtävään ja toisessa tehtävässä hän voi saada aikaan merkittäviä tuloksia. Yksi esimiestyön haasteista onkin siis löytää työtehtäviä, joissa vahvuudet pääsevät oikeuksiinsa. Ollessa esimiehenä persoonallisuuksille tulee muistaa kunkin yksilön persoonaan sopivaa johtamiskäytäntöä sekä henkistä joustokykyä. (Hiltunen, 2011, 137 - 139).

”Ihmisiä ei johdeta. Tehtävänä on luotsata ihmisiä. Tavoitteena on saada kunkin yksilön vahvuudet ja tiedot tuottavaan käyttöön.”

- *Peter F. Drucker (Positiivarit KY & Advisor Finland Pro Oy, 2003, 44)*

Esimiehen ei tule olettaa, että hän saisi arvostusta ja kunnioitusta jo asemansa vuoksi, sillä se syntyy alaisten kokemusten kautta. Toiminnallaan esimies voi siis vaikuttaa siihen, saako hän arvostusta ja kunnioitusta, sekä ylläpitää auktoriteettiaan, jota koetellaan jatkuvasti. (Lehtinen, 2012–01).

2.1.4 Vastuu ja luottamus

Hyvä esimies ottaa vastuun omista teoistaan ja sanoistaan, mutta myös alaiensa teoista ja sanoista, joihin hän ei aina välttämättä pysty vaikuttamaan. Esimiehen tehtävä on pitää huolta siitä, että toiminta-ohjeet, välineet ja työtavat ovat selkeät ja ymmärretty. Arvostus esimiestä kohtaan mita-

taan äkillisissä ja vaativissa tilanteissa, joissa esimiehen tulee ottaa nopeasti tilanne haltuun. (Hiltunen, 2011, 150).

Luottamukselliseen esimies-alaisuuteeseen vaaditaan molempinpuolinen luottamus, joten jos et itse voi luottaa alaiseesi, ei alaisesikaan välttämättä luota sinuun. Luottamattomuuden voi aistia helposti esimerkiksi puuttamalla jatkuvasti alaisensa työntehtäviin, joka viestii epäluottamusta tehtävistä selviämisestä. Luottamuksen syntymisellä on yksilökohtaisia eroavaisuuksia, mutta sitä edesauttavat omana itsenään oleminen, alaisten kuuntelu, avoimuus, ajan järjestäminen ja omien tekojen sekä puheiden samassa linjassa oleminen. (Esimiesinfo www-sivut, 2009 – 2013).

2.1.5 Esimerkillä johtaminen

Aikaisemmin riitti, että esimies patisti työntekijät toimimaan tehtyään itse päätöksiä. Nykyään esimiehen tulee sitoutua tekemään samoja asioita kuin alaisensa ja samoilla työkaluilla, koska muutoin alaiset eivät kehity. (Karjanmaa, 2013–07). Esimiestyö tarkoittaa jatkuvana esimerkkinä ja käyttäytymismallina olemista. Hän on jatkuvan tarkkailun alla, kuten esimerkiksi hänen suhtautumisensa asioihin. (Järvinen, 2011, 144). Jos esimies ei tee niin kuin sanoo tai toisinpäin ja näin ollen viestii jatkuvasti ristiriitaisesti, seurauksena on sitoutumattomuutta ja epäoikeudenmukaisuuden kokemusta, sekä esimiehen uskottavuus heikkenee pysyvästi alaisten silmissä.

Hyvä esimies noudattaa yrityksen sääntöjä ja ohjeita, mutta hänen tulee myös noudattaa yleisiä eettisiä periaatteita (Hiltunen, 2011, 142). Esimiehellä ei ole minkäänlaisia perusteita vaatia alaisiaan toimimaan tietyllä tavalla, jos hän ei itsekään toimi sillä tavoin (Järvinen, 2011, 144). Kuten sanottu, esimies muokkaa ryhmänsä omaksi kuvakseen. Kun esimies ei anna katteettomia lupauksia ja pitää sanansa, se luo tiimiin keskinäiseen luottamukseen perustuvan arvomaailman. (Lehtinen, 2012–01).

2.1.6 Kannustavuus ja innostavuus

Valmennusyritys Deep Leadin tekemän tutkimuksen mukaan suomalaiset esimiehet saivat heikoimman sanan innostavuudesta. Hyvä esimies uskoo asioihin, joiden puolesta puhuu ja innostaa työryhmää tai tiimiään. Innostuvuus tarttuu helposti ja innostunut tiimi tuottaa herkemmin ideoita. (Vainio, 2009). Nykyajan esimiehien odotetaan innostavan alaisiaan käskemisen sijaan (Karjanmaa, 2013–07).

Ihmisillä on luontainen tarve mielihyvän maksimointiin, pahan olon minimointiin, sisäisen tasapainon saavuttamiseen ja ylläpitämiseen ja pyrkimys jatkuvaan kehittymiseen, oman identiteetin löytämiseen ja säilyttämiseen. Nämä seikat ohjaavat ja motivoivat ihmisiä toiminnassaan ja ne on hyvä pitää mielessä, kun pyritään motivoimaan alaisia, joka on esimiehen kannalta oleellisin keino vaikuttaa alaisiinsa. Eri ihmisiä saattavat motivoida eri asiat, mutta perussääntönä on asettaa alaiselle joku mieluinen henkilökohtaista kasvua edistävä tavoite, joka on kuitenkin mahdollista saavuttaa. Motivaatotehtäviä on ulkoisia, kuten esimerkiksi palkka, ylennykset ja palkkiot, sekä sisäisiä kuten esimerkiksi uuden oppimisen innostus, kiinnostus työtään kohtaan ja halu tehdä merkittävää työtä. Si-

säiset tekijät ovat pitkävaikutteisempia kuin ulkoiset tekijät. Opettelemalla tuntemaan alaisensa voi löytää ne tekijät, jotka heitä motivoivat.

Hyvä esimies antaa alaisilleen tilaisuuden loistaa, onnistua tai epäonnistua ja usein esimiehen onnistuminen mitataankin alaisten onnistumisien kautta. Kun alainen on saanut tilaisuuden näyttää, on hänelle hyvä antaa jälkeenpäin palautetta. Tätä varten on hyvä selvittää, miten alainen haluaa palautetta saavan, jotta palautteen vastaanotto on mahdollisimman sujuvaa. Aito vaikuttamishalu lähiympäristöön saattaa kasvattaa tätä ympäristö isommaksi. Toisinaan tiimin kanssa on hyvä pysähtyä ja miettiä mitä tavoitetta kohti ollaan menossa ja miksi, jottei työstä tule täysin arkista puurtamista. (Esimiesinfo www-sivut, 2009 – 2013). Hyvä esimies antaa kunnian esimerkiksi hyvin menneistä projekteista tai loistavista ideoista sille, jolle se kuuluu, eikä ota kunniaa itselleen (Hiltunen, 2011, 140).

2.1.7 Tunnetaidot

Jokaisella ihmisellä on kolme eri ulottuvuutta; psyykinen, fyysinen ja sosiaalinen. Mitään näistä osaluista ei pysty sulkemaan pois vaan kaikki vaikuttavat jatkuvasti toisiinsa. Kieltäminen ei poista tunteita, mutta niiden tiedostaminen ja niiden vaikutusten hallinta auttavat olemaan hyvä esimies. (Piili, 2006).

Esimiestyöhön liittyvät yleensä valtavat tunnekuormat. Siinä koetellaan niin itseluottamusta kuin itsehillintääkin, mutta silti tunteita ja niiden ilmaisua pitää pystyä kontrolloimaan. Hyvä esimies on löytänyt itselleen sopivan tunteiden säätelytason, josta on karsittu ääripäät eli yli- ja alisäätely. Ylisäätely on huomattavissa varauksellisuutena sekä estoisuutena, joka estää avoimen tunnetason kontaktin syntymisen esimiehen ja alaisen välille. Tämä on esimiehelle hyvin kuluttavaa, sillä turhan tiukka kontrolli kuluttaa energiaa. Alisäätely aiheuttaa äkkipikaisuutta, estottomia ja impulsiivisia tunnevaltaisia reaktioita, joka tekee käyttäytymisestä vaikeasti ennakoitavaa ja arvaamatonta. (Järvinen, 2011, 149 – 150). Omaa herkkyyttään ei kannata piilottaa, sillä se liittyy vahvasti avoimuuteen ja läpinäkyvyyteen, joka johtaa innovaatioihin ja luovuuteen. Jotta esimies voi mennä eteenpäin, tarvitsee hän rohkeutta näyttää herkkyytensä ja nöyryytensä. (Karjanmaa, 2013–07).

Vaikka esimiehen on hyvä olla oma itsensä, hänen tulee osata korostaa tunteitaan. Alaisen ideoista ja näkemyksistä pitää olla kiinnostunut ja innoissaan, vaikka ei näkisi niitä kovin erikoisina ja toisaalta olla myötätuntoinen yksityiselämän murheita kohtaan. Esimiehen ei tulisi tuoda kotimurheitaan töihin, vaikka ne painaisivat hänen mieltään. Tämä on usein ristiriidassa aitouden vaatimuksen kanssa, mutta esimiehen ammattimaisuus määrittelee pitkälti sen, miten aidosti hän voi tunteitaan ilmaista. Kielteisiä tunteitakaan ei tarvitse tukahduttaa, sillä niitä voi ilmaista rakentavasti, eivätkä näin ollen nämä ajatukset vie energiaa. Erittäin tärkeää on ottaa vastuu omasta tunteestaan, joka tarkoittaa minä-muodossa puhumista te-muodon sijaan, sillä näin esimies osoittaa itseymmärrystä ja tunteidensäätelykykyä, joka herättää luottamusta alaisissa. (Järvinen, 2011, 149 – 150).

2.1.8 Ammatillisuus

Hyvä esimies edustaa organisaatiota kaikissa tilanteissa ja hän vastaa alaistensa toiminnasta ja tuloksesta. Ammatillinen asenne erottaa esimiehen muista työpaikan tehtävistä, sillä esimiestehtävät vaativat kykyä hallita ja hillitä omia tunteita tai tarpeitaan, kuten asenteita ja henkilökohtaista olotilaa. Tämä edellyttää vahvaa itsetuntoa, hyviä henkisiä voimavaroja sekä todellisuuden- ja suhteellisuudentajua. Epäonnistumisia tapahtuu yleensä silloin, kun esimies unohtavat ammatillisuutensa ja tekevät päätöksiä esimerkiksi omien etujen tai mielijohteidensa pohjalta. Toisaalta esimiehetkin ovat vain ihmisiä ja toisinaan omat tarpeet saattavat lyödä läpi. (Järvinen, 2011, 145 - 148). Päätöksenteon tulee perustua tosiasioihin, vaikka esimiehellä olisikin omat mieltymyksensä (Lehtinen, 2012–01).

Vaikka esimiehen toisinaan täytyy hillitä omat tarpeensa ja tunteensa, ei se tarkoita sitä, että hänen pitäisi olla mitään muuta kuin oma itsensä. Jotta kanssakäyminen alaisten kanssa olisi mutkatonta, helppoa ja välitöntä, tulee esimiehen olla teeskentelemättä ja olla oma aito itsensä. Tämä herättää alaisissa myös luottamusta ja vilpittömyyttä. Luontevasti toimiminen on haastavaa, mikäli esimies ei ole sinut itsensä kanssa ja näin ollen esimieheltä vaaditaan hyvää itsetuntoa ja itsetuntemusta. Aitous vaatii rohkeutta luottaa omaan itseensä ja tapaan johtaa omalla persoonallisella tavallaan.

”Hän, joka ei usko itseensä, valehtelee aina.”

- Nietzsche (Järvinen, 2011, 141)

Ammatillisuuden puuttuminen voi näkyä alaisten mielistelynä ja kykenemättömyytenä puolustaa johdon päätöksiä, joista alaiset eivät pidä. Näissä tilanteissa tulee muistaa, että esimies on organisaation edustaja ja hänellä tulee olla vahva itsetunto, joka kestää kritiikin. Alaiset tunnistavat helposti, jos esimiehellä puuttuu ammatillisuutta, ja he käyttävät sitä usein hyväkseen.

Ammatillisuuteen liittyy vahvasti oikeudenmukaisuus. Hyvä esimies kohtelee kaikkia alaisiaan tasapuolisesti, eikä esimerkiksi työssään muita osaavammalle tarvitse antaa erityisoikeuksia. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kaikki saisivat samasta työstä saman palkan, vaan siihen voi vaikuttaa työn laatu ja määrä. Oikeudenmukaisuutta edistääkseen on hyvä luoda yhteiset pelisäännöt ja ohjeet, joiden mukaan kaikki toimivat, sekä selkeät ja läpinäkyvät kriteerit, joiden mukaan alaisia arvioidaan tai palkitaan. (Järvinen, 2011, 145 – 148).

2.1.9 Auttaminen

Pyyteettömyys, auttaminen ja vastavuoroisuus liittyvät tiiviisti toisiinsa. Jos alainen saa apua esimieheltään, hänen sitoumuksensa esimiestä kohtaan kasvaa ja parhaimmassa tapauksessa alainen on valmis ponnistelemaan poikkeuksellisen paljon esimiehensä hyväksi. Hyvä esimies ymmärtää kuitenkin sen, että auttaminen ei tarkoita alaisen töiden tekemistä tai korjaamista, sillä alainen saattaa tällöin menettää motivaatiotaan. Oikeanlaisella auttamisella tarkoitetaan esimerkiksi tukemista, neuvojen antamista, keskustelua sekä lisäresurssien järjestämistä. Auttaminen pitää sisällään kuitenkin paljon enemmän, sillä esimiehenä yksi tehtävistä on auttaa ja tukea kaikin mahdollisin tavoin alais-

taan kasvamaan, kehittymään ja etenemään urallaan. Kun ilmapiiri on avoin, voi esimies odottaa, että hänen auttamansa alainen vastavuoroisesti auttaa myös häntä. (Hiltunen, 2011, 139 – 140).

Kukaan ei ole täydellinen, ei esimies, eivätkä alaiset. Sen vuoksi virheiden tekeminen pitää sallia, kunhan niistä opitaan. Hyvä esimies ei etsi syyllistä ja syyttele, vaan auttaa alaistaan onnistumaan tulevaisuudessa antamalla hänelle siihen työkalut.

2.2 Esimiestyön sudenkuopat

Esimiestyön sudenkuopilla tarkoitetaan esimiehen toimintatapoja tai -malleja, jotka useimmin hiertävät esimies-alaisuhteita. Niihin lankeamista on helpompi välttää, kun toimintatavat ja – mallit tiedostaa. Tämän luvun tarkoituksena on auttaa välttämään tai tunnistamaan haitallisia piirteitä esimiestyössä.

2.2.1 Kuuntelemattomuus

Yksi pahimmista esimiestyön virheistä on olla kuuntelematta alaista ja olla kiinnostumatta hänen työstään. Vaikka olisi kuinka kiire tai asiat tuntuisivat vähäpätöisiltä, ne saattavat olla alaiselle todella tärkeitä. Niiden väheksyminen saattaa helposti tuntua alaisesta henkilökohtaiselta loukkaukselta ja aiheuttaa näin ollen turhautumista. Jotta esimies todella voi tuntea alaisensa ja heidän persoonansa, tulee hänen kuunnella ja kysellä, enemmän kuin käyttää itse puhumiseen suurimman osan ajasta. Puhuminen on usein alaiselle keino jäsentää ajatukset. (Hiltunen, 2011, 134).

2.2.2 Tuuliviiriesimies

Tuuliviiriesimiehellä tarkoitetaan sellaista esimiestä, joka yhtenä päivänä sanoo yhtä ja seuraavana päivänä toista, eli hänen käyttäytymistään ei pysty ennustamaan (Ranta, 2011). Tällainen esimies on usein hyvin kiltti työmyyrä, mutta saattaa olla hieman epävarma osaamisestaan ja asemastaan. Hän ei ole lunastanut paikkaansa ryhmän tai tiimin esimiehenä, eikä hän osaa tehdä päätöksiä, etenkin jos tietää, että ne ovat hänen tiiminsä yleistä mielipidettä vastaan. Johtaminen on siis olematonta. Tilannetta voi pahentaa se, että hänen tiimissään on voimakas persoona, joka uhmaa esimiestään, eivätkä muut jäsenet tiedä kumpaa tulisi uskoa. (Lehtinen, 2012–11).

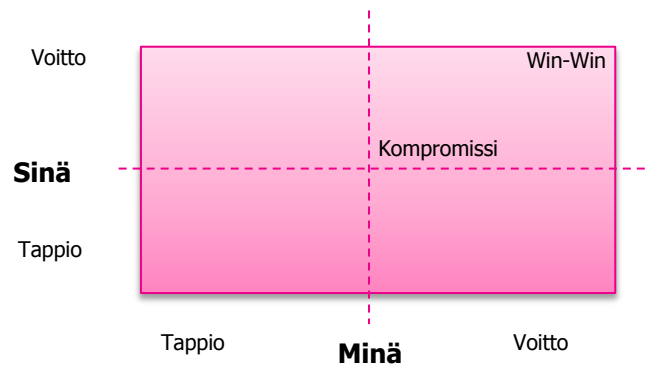
Jotta voi olla hyvä esimies, tulee tuntea ensin itsensä läpikotaisin, että voi olla varma itsestään ja osaamisestaan. Ennen kuin voi johtaa muista, täytyy opetella johtamaan itseään (Lehtinen, 2012). Vaikeita päätöksiä tehdessä, jotka eivät miellytä kaikkia osapuolia, on muistettava olevansa organisaation edustaja (Ks. kohta 2.1.8 Ammatillisuus). Mielen muuttaminen päätöksiä tehdessä on toisinaan ymmärrettävää, mutta mikäli mieltään muuttaa, on sille löydettävä hyvät perustelut.

2.2.3 Feodaalisuus

Feodaalinen esimies luulee muiden ajattelevan samalla tavalla kuin hän itse ajattelee. Hänen mielestään hänen tapansa on ainoa oikea tapa toimia, eikä hän näin ollen kuuntele alaisiaan tai ota heiltä vastaan palautetta. Tämä estää luottamuksen syntymisen. (Ranta, 2011).

Esimiestilanteet tulisi ajatella neuvotteluna, jotta feodaalisuus saataisiin kitkettyä. Selkeissä ja yksinkertaisissa tilanteissa toki esimiehellä on päätäntävalta asemansa vuoksi, mutta monimutkaisimmissa tilanteissa, joissa näkökulmat eroavat toisistaan, kannattaa asioista neuvotella. Neuvottelun tavoitteena on saattaa yhteen osallisten edut. Tällaisissa tilanteissa voidaan hyödyntää neuvotteluti-

lanteen nelikenttää (Kuvio 1), jossa on mahdollisuus päästä neljään erilaiseen lopputulokseen. Paras tilanne on se, että molemmat voittavat, mutta se on harvinaista saavuttaa (Hiltunen, 2011, 123).



KUVIO 1. Neuvottelutilanteen nelikenttä (Hiltunen, 2011, 123).

2.2.4 Nöyryytys

Nöyryytys voi olla alaisen väheksymistä, arvostelemista, julkista mollaamista tai korjaavan palautteen antamista tiimin tai ryhmän edessä. Nykypäivän työyhteisöön ei kuulu ryhmän edessä ripittäminen, sillä tällöin palaute muuttuu ennemminkin rangaistukseksi. Korjaava palaute voi tuntua nöyryyttävältä, jos esimies on kovin kiihtynyt tai jos palautetta jankataan monta kertaa. Tämän voi välttää rauhoittamalla ennen palautteenantoa, jos asia on tunteita nostattava, sekä suunnittelemalla, miten palautteen antaa. Koska korjaava palaute on alaiselle usein todella henkilökohtainen ja herkkä asia, ei jankkaamisella ole mitään vaikutusta, sillä alainen ymmärtää varmasti asian ytimen kerralla. (Hiltunen, 2011, 128 – 129).

Nöyryytystä voi olla myös häirintä, syrjintä tai epäasiallinen käytös alaista kohtaan (Palhus, 2012). Nämä voivat ilmetä esimerkiksi kohtuuttomien aikataulujen tai työmäärän antamisena, kokouksiin kutsumatta jättäminen, vastuualueiden poisottaminen ilman perusteltua syytä tai vähäpätöisten tehtävien antaminen osaamiseen nähden (Vartia, 2011). Epäasiallisella kohtelulla saattaa olla vakavat seuraukset; vuonna 2010 Kela korvasi 2,3 miljoonaa euroa masennuksen takia sekä työeläkejärjestelmän piirissä oli samasta syystä 35 000 henkilöä (Palhus, 2012).

2.2.5 Luottamuksen rikkominen

”Yrityksen tai organisaation johtaminen perustuu kaikinpuoliseen luottamukseen.”

- Arto Hiltunen (2011, *Tässä on pomon 5 pahinta mokaa*)

Luottamus synnyttää elinvoimaa ja energiaa, joka mahdollistaa tehokkaan ja sujuvan toiminnan sekä näin ollen tuo tuloksia ja kilpailukykyä. Elinvoimalla tarkoitetaan rohkeutta, avoimuutta ja valmiutta hyväksymään erilaisia näkökulmia ja näkemyksiä. Se on tahto-, tunne- ja toimintaenergiaa.

(Savolainen, 2015). Luottamus esimiehen ja alisen välillä voi vahvistua tai heikentyä hyvinkin nopeasti. Mikäli luottamusta ei siis ole, ei työyhteisö toimi (Karjanmaa, 2013–03).

Esimies ei saa missään tilanteessa antaa luottamuksellisia tietoja alaisestaan. Tässä tilanteessa luottamusta on vaikeaa saada takaisin, mutta jos luottamuspula johtuu muista syistä, on siihen keinoja (Ranta, 2011). Yksi tärkeimmistä tekijöistä luottamuksen syntymisessä ja ylläpitämisessä on tehtävien suorittaminen esimerkillisesti sovitun aikataulu ja laatutason mukaisesti, sillä tämä osoittaa sitoutumista yhteisesti sovittuihin asioihin. Luottamuksen syntyyn vaikuttavaa suurelta osalta esimiehen arkitoiminta; ”ei suurilla lupauksilla vaan pienillä teoilla” ja jotta tämä on mahdollista, on vältettävä passiivisuutta ja välinpitämättömyyttä. Ennen kaikkea luottamuksen korjaamisessa vaaditaan rohkeutta, avoimuutta ja halukkuutta ottaa asia puheeksi, sillä vaikeneminen ei korjaa asioita. Luottamuksen rikkojan on myönnettävä luottamuksen rikkominen ja esitettävä anteeksipyyntö osallisille. (Savolainen, 2015). Usein nämä tilanteet, jossa luottamusta joko kasvatetaan tai menetetään, menevät helposti ohi sekä esimieheltä että alaiselta, joskin usein tahattomasti (Karjanmaa, 2013–03).

2.2.6 Tehtävien ja tiedon pitäminen itsellään

Tutkimukset osoittavat, että esimiehien viikoittaisten työtuntien määrä on lisääntynyt, kun taas puolestaan työntekijöiden viikkotuntimäärä on pienentynyt. Syitä tähän ovat muun muassa työn vaatimustason kasvu ja vastuun lisääntyminen. Esimiehienkin voimavarat ovat rajalliset, joiden ylittäminen ei onnistu seurauksitta. Esimiehellä saattaa olla olo, ettei kukaan voi tehdä hänelle tarkoitettuja tehtäviä ja hän on korvaamaton. Oman ja työntekijöiden jaksamisen takia omiin alaisiinsa on hyvä opetella luottamaan. (Lehtinen, 2012–01). Työtehtävien delegointi vähentää työtaakkaa itseltä ja auttaa työntekijöitä kehittymään tehtävässään sekä lisää motivaatiota. Esimiehen tulee antaa työntekijälle vapaus tehdä tehtävänsä tiettyjen rajojen sisällä, sillä toteutusta vaille valmiiksi mietitty tehtävä ja suorituksen vahtiminen tai jatkuva neuvominen eivät viesti luottamuksesta. Apua saa ja pitää antaa, kun alainen sitä tarvitsee.

Esimiehet sortuvat toisinaan tiedon pitämiseen itsellään, mutta nykyään jokainen päätös on hyvä perustella alaisilleen. Alaisilla tulee olla pääsy kaikkeen tarpeelliseen tietoon missä ja milloin vain. Yhteydenpito toisiinsa on mahdollistettava ja esimiehen on hyvä välittää tietoa niin pienistä kuin isois-takin asioista. (Karjanmaa, 2013).

2.2.7 Muutosjohtaminen

Esimestaidot pääsevät todelliseen testiin, kun kyseessä on muutoksen johtaminen. Usein muutoksen johtaminen kariutuu siihen, että esimies ei ota ja kanna vastuuta muutoksesta, eikä näin ollen johda muutosta ollenkaan. Esimiehen tehtävä muutoksissa on pitää huolta siitä, että puitteet työnteolle saadaan kuntoon. Uudistuksen jääminen keskeneräiseksi aiheuttaa hyötyjen sijaan motivaation laskua ja tehottomuutta. (Järvinen, 2008, 143 – 157). Ihmiset eivät välttämättä ole sisäistäneet muutosta, eikä tunteita muutokseen liittyen käsitellä. Muutoksen seuranta saattaa olla puutteellista

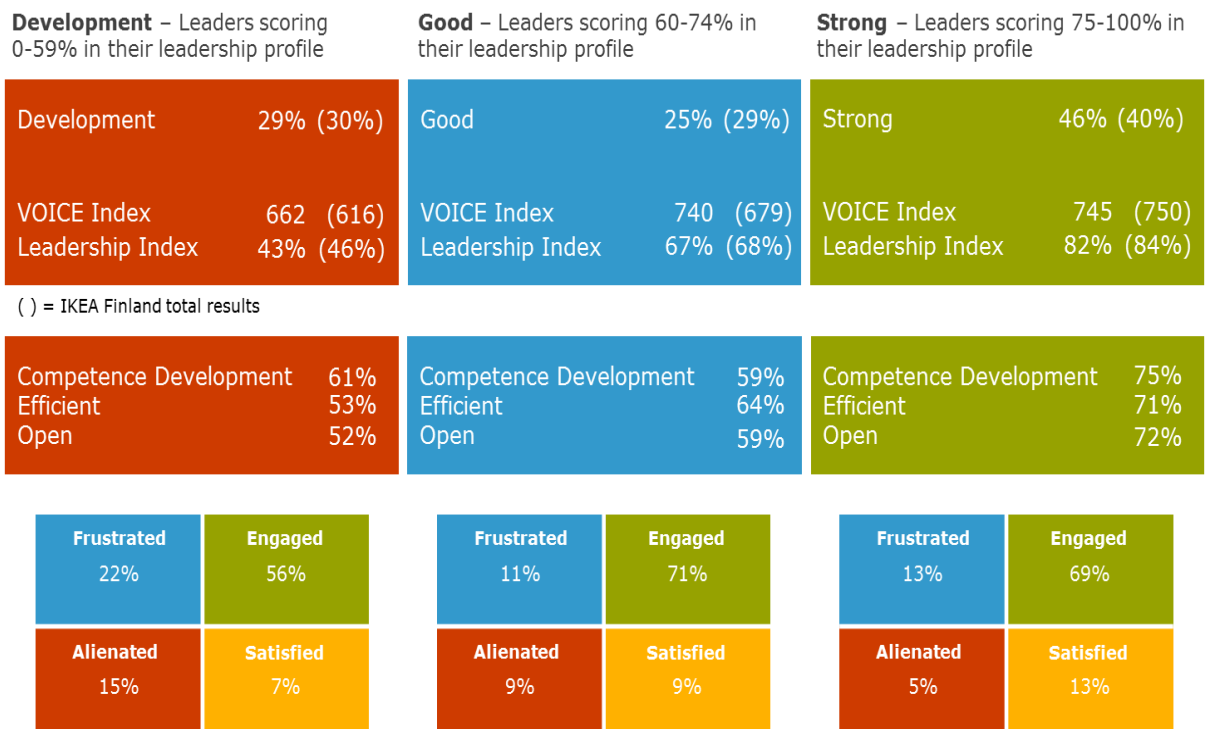
tai se ei kiinnosta, jolloin muutoksen edistystä on hankala tarkastella ja edistymättömyyttä ei tunnista, sekä näin ollen siihen ei puututa. (Erämetsä, 2009, 281 – 293).

Muutosjohtamisessa on neljä aluetta: päätöksenteko ja suunnittelu, viestintä, toimeenpano ja vaikiinnuttaminen. Suunnittelussa tulee ottaa huomioon muutoksen merkittävyys ja sen tarve. Muutokseen liittyvät henkilöt tulisi osallistaa suunnitteluun niin aikaisin kuin mahdollista. Muutos on projekti, jota varten on hyvä olla tarkat suunnitelmat ja muutokartta. Huomioi muutoksen kohderyhmän luonne; se mikä toimi toisen kohderyhmän kanssa ei välttämättä toimi toisen kanssa. Viestintävaiheessa on tärkeää muistaa yksi seikka; jos et tiedä mistä on kysymys ja miksi muutos toteutetaan, et voi johtaa sitä. Esimies on alaisilleen tärkein muutoksen vaikuttaja, jonka vuoksi viestinnän tulee olla jatkuvaa, jotta työntekijät ovat tilanteen tasalla. Muutoksiin liittyy hyvin voimakkaita tunnetiloja, kuten pelkoa sekä huolia, jotka kohdistuvat hyvin usein esimiehiin. (Järvinen, 2005, 134–137). Esimiehen tulee huomioida työntekijöiden tunteet liittyen muutokseen ja auttaa käsittelemään niitä, sillä muutoksen onnistunut läpivienti edellyttää ihmisiltä psyykkistä työtä. (Erämetsä, 2009, 281 – 293). Esimies tarvitsee paljon tukea muutoksessa omalta esimieheltään sekä työntekijöiltään. Muutostyöhön kannattaakin ottaa tueksi sellaisia työntekijöitä, jotka ovat uudistusmyönteisiä, aktiivisia kehittäjiä sekä tarpeeksi rohkeita kyseenalaistamaan asioita. Muutokset ovat esimiehelle kaksin verroin rankempia kuin työntekijälle, sillä myös hän on muutoksen kohteena ja joutuu tekemään ajatus-työtä sen vuoksi, sekä hänen pitää saada työntekijänsä ymmärtämään muutoksen tarkoitus ja tukea heitä siinä. (Järvinen, 2008, 143 – 157).

3 ESIMIESTAITOJEN VAHVUUDET IKEA KUOPIOSSA

Tämän luvun tarkoituksena on tunnistaa esimiestaitojen vahvuudet IKEA Kuopion tavaratalossa työntekijöiden näkökulmasta VOICE-kyselyn pohjalta. Kaikki tässä ja seuraavassa luvussa käytetyt kuvat taulukoista ja kuvioista on värikoodattu sen mukaan, kuinka monen vastaajan mielestä arvot toteutuvat hyvin. Punainen väri kertoo, että alle 50 % vastaajista on sitä mieltä, että arvo toteutuu, oranssi 50–64 %, keltainen 65–74% ja vihreä yli 75 %. Vihreä ja keltainen tarkoittavat siis hyvää tulosta, oranssi ja punainen heikkoa tulosta. Esimiestaitojen vahvuudet-osio keskittyy siis tuloksiin, joissa yli 65 % vastaajista koki asian positiivisena. Esimiestaitojen kehityskohteet-osio puolestaan keskittyy tuloksiin, jossa alle 64 % oli sitä mieltä, että tarkasteltavassa asiassa olisi parantamisen varaa.

VOICE-kyselyssä tarkastellaan esimiehien suoriutumista työssään. Vahvan osaamisen omaavia esimiehiä oli 46 %, hyvän osaamisen omaavia 25 % ja kehityskelpoisia 29 % (Kuva 2). Suurin osa esimiehistä on jo hyvällä tai vahvalla tasolla osaamisessaan, vaikkakin osa myös heidän alaisistaan toivoisi joitakin asioita kehitettävän. Kuvassa vihreä väri symbolisoi työhönsä hyvin tyytyväisiä ja innostuneita työntekijöitä, sininen väri sitoutuneita, mutta ei täysin tyytyväisiä työntekijöitä, keltainen tyytyväisiä, mutta ei sitoutuneita työntekijöitä ja punainen tyytymättömiä ja sitoutumattomia työntekijöitä. Yrityksen kasvun ja tuloksen kannalta paras tulos on siis vihreä ja heikoin tulos punainen.



KUVA 2. Esimiestyön vaikutus sen avainalueilla (TNS 2014).

IKEA-konsernia käytetään usein hyvänä esimerkkinä erilaisissa liiketaloudellisissa julkaisuissa. Esimiestyöhön panostetaan järjestämällä esimiehille runsaasti erilaisia koulutuksia ja antamalla heille tukea tehtävässään. Esimiehyteen myös valmistetaan ennen varsinaisia esimiestehtäviä, sillä IKEA

järjestää esimieskoulutuksia, joissa opitaan ja ylläpidetään esimieheyteen vaadittavia taitoja. Alla oleva taulukko (Kuva 3) osoittaa, kuinka hyvin IKEA-konsernin arvot näkyvät arjessa (ks. 10 arvoa kohdasta 1.1.1 IKEA-konserni).

Taulukon mukaan parhaiten toteutuvat seuraavat asiat:

- Minulle on selkeää kuinka työni vaikuttaa asiakkaan IKEA-kokemukseen
- Meillä on hyvä yhteishenki
- Saan osakseni kunnioitusta ja arvostusta
- Työkaverini ottavat vastuuta, kun töissä ilmenee ongelmatilanteita
- Toimin usein oma-aloitteisesti

Parhaiten toteutuvia arvoja ovat siis esimerkiksi johtaminen, vastuun antaminen ja ottaminen sekä yhteishenki ja innostuneisuus, lukuun ottamatta kohta ”tunnen osallistuvani päätöksiin ja toimiin”. Arkitodellisuuden kohtaamisen kahdesta osa-alueesta toinen ”minulle on selkeää kuinka työni vaikuttaa asiakkaan IKEA-kokemukseen” on vahvin kaikista osa-alueista, kun taas kohta ”asiat tapahtuvat nopeasti kun päätös on tehty” on heikoin.

		Kuopio	Managers	Full-time non-mgrs	Part-time non-mgrs
The IKEA values	Corresponding VOICE questions				
Leadership by example	Leadership index	67	69	65	69
Simplicity	We work in a simple and effective way	68	56	56	83
Striving to meet reality	Things happen very quickly when a decision has been made	56	63	46	60
	It is clear to me how my work contributes to the IKEA customers' experience of IKEA	96	94	93	98
Constantly being on the way/Constant desire for renewal	Challenge the usual way of doing things to improve our daily work	48	63	41	44
	We learn from mistakes and use learnings to improve the way we do things	72	88	59	73
Cost-consciousness	We use the most cost effective ways of working	49	66	46	43
Humbleness and will-power	Trustful atmosphere where conflicts and disagreements can be discussed	71	84	61	71
Daring to be different	We often try out new, smarter, ways of thinking and working to improve the business	56	72	49	52
Togetherness and enthusiasm	I feel involved in the decisions and actions taken	54	84	46	44
	We have a very good team spirit	86	88	85	84
	I feel respected and valued	75	81	76	73
	Individual engagement	66	75	68	60
Accept and delegate responsibility	My colleagues take responsibility when problems arise at work	80	88	66	86
	Able to make own decisions at work	73	91	76	63
	I often act on my own initiative	93	94	95	90

■ < 50 ■ 50-64 ■ 65-74 ■ ≥ 75

KUVA 3. Taulukko onnistumisesta IKEA-konsernin arvoihin peilaten (TNS 2014, kuvakaappaus).

Esimiesindeksin tulos koostuu useammasta osa-alueesta; toiminnan kehittämisestä ja tuloksen aikaansaamisesta, ihmisten johtamisesta ja kehittämisestä, inspiroinnista ja selkeyttämisestä, yhteishengen luomisesta, parempien toimintatapojen löytämisestä ja muutoksen mahdollistamisesta (Ku-

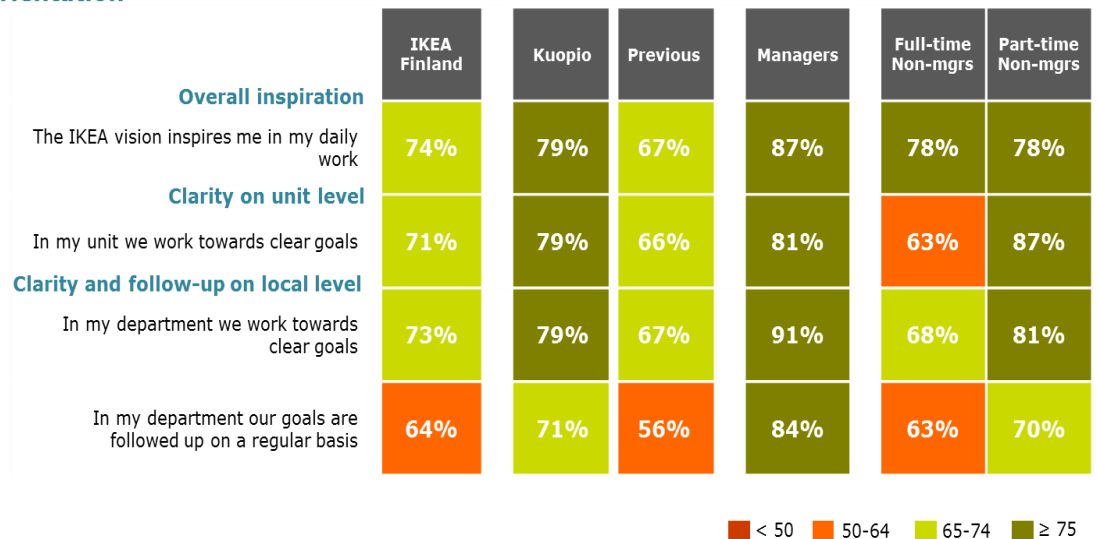
vio 4). Näiden osa-alueiden keskiarvo oli 67 %, eli kyselyyn vastanneista suurin osa oli tyytyväinen esimiestoimintaan.



KUVA 4. Esimiesprofiili (TNS 2014).

Tavoitteita tarkasteltaessa Kuopion IKEA-tavaratalolla oli paremmat tulokset Suomen keskiarvoon nähden. Osa-alueilla on huomattavaa parannusta viime vuoteen nähden, mutta muutamalla osa-alueella on kehitettävää. Suurin osa kyselyyn vastanneista oli sitä mieltä, että IKEA-visio inspiroi heitä jokapäiväisessä työssään ja heidän osastollaan työskennellään kohti selkeitä tavoitteita. Kuopion tavaratalossa kyselyyn vastanneista jopa 79 % oli tätä mieltä (Kuva 5).

Goal orientation



KUVA 5. Tavoitteet (TNS 2014).

4 ESIMIESTAITOJEN KEHITYSKOHTTEET JA KEHITYSEHDOTUKSET

Tämän luvun tarkoituksena on tunnistaa kehityskohteet esimiestaidoissa IKEA Kuopion tavaratalossa työntekijöiden näkökulmasta VOICE-kyselyn pohjalta. Kun osa-alueet on tunnistettu, tutkin ja analysoin miten heikoimpia niistä voisi kehittää, koska keskityn tässä työssä kehityskohteisiin ja niiden kehittämiseen.

4.1 Arvopohjaiset kehityskohteet

Esimiestaitojen kehityskohteita arvopohjaisen taulukon (Kuva 3) mukaan kehityskohteitakin löytyy. Kehittämisen varaa ilmenee muun muassa seuraavilla alueilla:

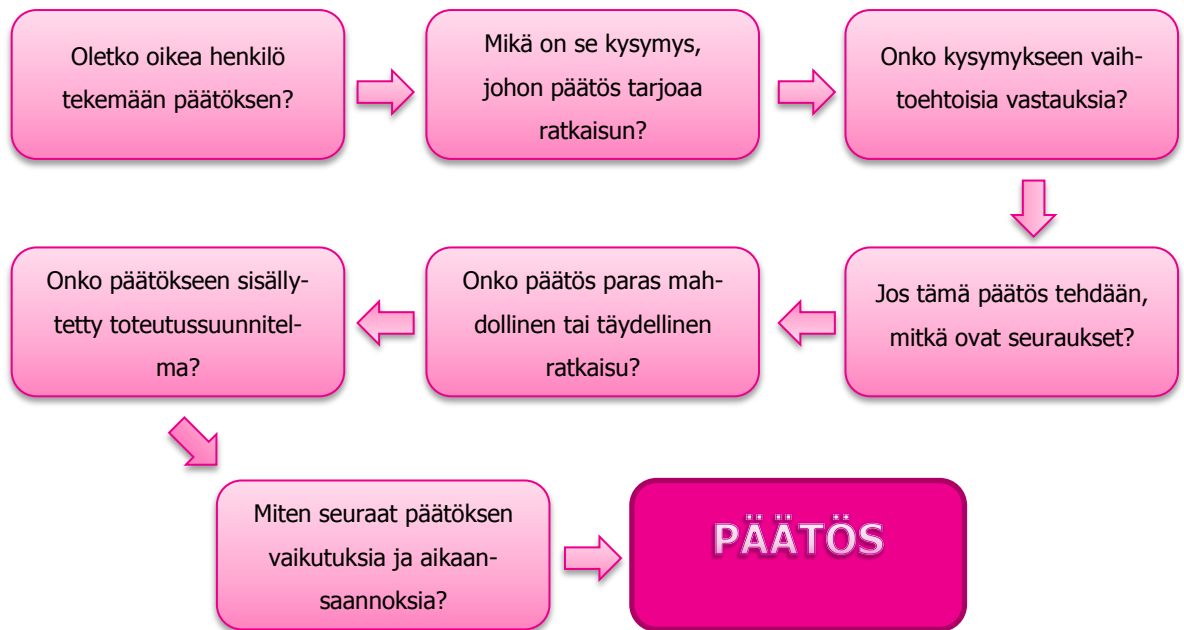
- Asiat tapahtuvat nopeasti kun päätös on tehty
- Yleisten toimintatapojen haastaminen parempien toimintatapojen löytämiseksi
- Tunnen osallistuvani päätöksiin ja toimiin
- Kokeilemme usein uusia, fiksumpia tapoja ajatella ja työskennellä kehittääksemme liiketoimintaa

Myös taulukko alueista, joilla on suurin vaikutus osallistamiseen (Kuva 7) osoittaa, että etenkin uusien toimintatapojen kokeilemisessa ja vanhojen haastamisessa on kehitettävää. Seuraavaksi tarkastelen näitä alueita lähemmin ja tarjoan ideoita, joilla niitä kehittää.

4.1.1 Asiat tapahtuvat nopeasti kun päätös on tehty

Se, että asiat eivät tapahdu nopeasti kun päätös on tehty, johtuu osittain isoissa organisaatioissa ilmenevän byrokratian takia. Portaita on monia, joilla asiat pitää hyväksyttää, kun päätös on tehty ja asioita toisinaan tulee priorisoida niiden kiireellisyyden ja tärkeyden mukaan. Tämä ei välttämättä aina näy työntekijälle asti, joten jos tiedossa on esimerkiksi jokin projekti, on hyvä pitää työntekijät ajan tasalla asioiden kulusta. Voiko asioiden tapahtumisien hitaus johtua myös siitä, että työntekijöillä ei ole ymmärrystä siitä, kuinka monta eri vaihetta ja tahoja liittyy päätöksiin? Toisaalta, jos päätös on sellainen, joka ei vaadi esimerkiksi usean tahon hyväksyntää, on syytä miettiä, miksi asiat tapahtuvat niin hitaasti.

Jos asiat viivästyvät, on siitä hyvä informoida työntekijöitä ja samalla kertoa perustelut viivästykselle. Päätöksistä tulisi viipymättä ilmoittaa niille, joita päätös henkilökohtaisesti koskee, mutta myös jokaiselle, jonka resurssuja päätöksen toteuttamiseen vaaditaan. Päätökseen liittyvien henkilöiden tulee tietää, mitä heiltä odotetaan ja millä aikataululla. Jos asiat eivät tapahdu nopeasti heti päätöksenteon jälkeen, on hyvä selittää näille ihmisille kiertelemättä, miksi päätös myöhästyy ja mikä on alustava aikataulu. Jotta asiat tapahtuisivat heti kun päätös on tehty, tulee päätöksiin sisältyä kiinteästi toteutuksen ja seurannan suunnittelu. Kun toteutuksen suunnittelu on osa päätöstä, edesauttaa se asioiden nopeamman tapahtumisen, kun toimintasuunnitelma on jo valmiina. Kun lisätään tähän vielä seuranta, tulee pidettyä huolta siitä, että päätös todella toteutetaan. Työkaluna päätöksentekoon voidaan käyttää seitsemän kohdan muistilistaa. Kun nämä kohdat on mietitty, on päätökset helppo vielä käytäntöön. (Hannula, 2015–03).



KUVIO 2. Seitsemän kohdan muistilista päätöksentekoon (Hannula, 2015–03).

4.1.2 Yleisten toimintatapojen haastaminen parempien toimintatapojen löytämiseksi

Yleiset toimintatavat tarkoittavat tapoja, joilla yrityksessä on totuttu tekemään asioita. Toimintatavat muotoutuvat pikkuhiljaa ajan kanssa ja kaikki työntekijät tietävät nämä yleiset käytännöt, joten niitä harvemmin kyseenalaistetaan. Todellisuudessa toimintatavat ovat osa isompaa kokonaisuutta; prosesseja, tarinoita, uskomuksia ja tapoja, jonka takia niitä voi olla hankala kyseenalaistaa (Inworkhanke, 2013–11).

Jotta voidaan kyseenalaistaa ja muuttaa yleisiä toimintatapoja, tulee siis ymmärtää koko laaja kokonaisuus, mihin toimintatavan muutos vaikuttaa. Pitkään työssään olleet henkilöt ymmärtävät näitä prosesseja ja helpottaakseen työtään etsivät parempia toimintatapoja. Toisaalta, organisaation ulkopuolelta tulevat henkilöt havaitsevat kehitystarpeita hyvin herkästi, sillä uudet henkilöt eivät tiedä tätä laajaa kokonaisuutta, jonka takia toimintatapoja on helppo kyseenalaistaa. Miksi silti niin moni kokee, ettei yleisiä vanhoja toimintatapoja haasteta ja parempia toimintatapoja kehitetä?

Esimiehet olivat selkeästi tyytyväisempiä tilanteeseen kuin työntekijät, sillä 63 % esimiehistä kokee toimintatapoja kyseenalaistettavan. Työntekijöistä puolestaan kokoaikaisista 41 % ja osa-aikaisista 44 % on tätä mieltä. IKEA on suuri organisaatio ja pelkästään Kuopion tavaratalossa on noin 200 työntekijää, jonne helposti yksittäiset työntekijöiden ideat saattavat hukkuu, mikäli niitä ei tuo vahvasti esille. Tämän vuoksi esimiehen tulisi olla äänitorvena niille, jotka eivät tuo ideoitaan vahvasti esille. Esimiehen ja työntekijän välit tulee olla luottamukselliset, jotta työntekijä uskaltaa ehdottaa ideoitaan. Ehdotuksia ei koskaan tule tyrmätä, vaikka ne eivät vaikuttaisikaan toimivilta, sillä näitä ehdotuksia voidaan kehittää tai hyödyntää niistä jotain osaa. Täystyrmäys myös usein lannistaa työntekijän edes yrittämään saada muutosta aikaan. Työntekijät ovat kuitenkin niitä, jotka työskentelevät lattialla ja tietävät, missä toimintatavoissa olisi kehittämisen varaa. Esimiehen tulee myös haastaa omia esimiehiään, sillä liian usein ajatellaan, että esimerkiksi ylempää tullut totuus on aina

se oikea. Jos muutosehdotus on hyvä, viedäänkö sitä eteenpäin ja tietävätkö asiaan liittyvät henkilöt prosessista? Toisinaan muutokset vaativat aikaa, jolloin on hyvä tiedottaa muutoksesta asianomaisia. Ideaali tilanne on valjastaa muutosehdotuksen tehnyt viemään asiaansa eteenpäin, jolla on jo havainto ja innostus asian suhteen. Tässä tilanteessa on hyvä kuitenkin muistaa, että ihmisiä on erilaisia, eivätkä kaikki halua lähteä viemään asiaansa eteenpäin, jolloin esimiehen on hyvä tehdä se. Osaa taas motivoi ja palkitsee olla osa muutosprosessia.

Yleisten toimintatapojen haastamisen esteenä ovat yleisimmin rajoittavat uskomukset. Ne ovat muovautuneet jokaiselle lapsuus- ja nuoruusiän kokemusten myötä ja nämä alitajuiset ajatusmallit vaikuttavat meihin vahvemmin kuin uskommeeseen. Uskomukset ovat totuuksia, jotka selkeyttävät maailmankuvaa ja niiden avulla voidaan toimia tehokkaammin, kun tiedämme jo vallitsevat lainalaisuudet. Tämä estää huomaamasta, mitä ympärillä tapahtuu ja muuttuu. Osalle uskomukset ovat hyvinkin rajoittava tekijä kun taas osalle ne ovat hyvin neutraaleja. Uskomukset saattavat muuttua myös ennusteeksi, jonka vuoksi toimintatapoja ei lähdetä haastamaan, sillä luullaan tietävänsä lopputulos. Keskeisiä rajoittavia uskomuksia voi olla muun muassa ajatukset: ”Ihan turhaa yrittää, kun joku muu päättää kuitenkin asioista” tai ”Muutoksia tehdään vain muutosten takia”. Tämän vuoksi esimiesten olisi hyvä kyseenalaistaa näitä uskomuksia, sekä omiaan että alaistensa, esimerkiksi seuraavin kysymyksin:

- Onko minulla todisteita siitä, että uskomus on tosi?
- Onko uskomus pitänyt aina paikkaansa? Jos on niin miksi ja miten sen voisi muuttaa?
- Mitkä ovat hyödyt, että pidät kiinni tästä uskomuksesta tai päästät siitä irti?

Rajoittavat uskomukset ilmenevät usein sisäisenä lannistajana, joka on mielikuva tai päänsisäinen ääni, joka pyrkii tyrmäämään ideoita ja tavoitteita. Tämä tekee meistä liian varovaisia, emmekä uskalla ottaa riskejä ja kokeilla uutta. Sisäinen lannistaja tulee opetella taklaamaan ja esimiehenä rohkaista ja kannustaa työntekijöitään, jottei sisäinen lannistaja pääse valloilleen. Sisäisen lannistajan voi haastaa vaikkapa esittämällä itselleen kysymyksen: ”Mikä on pahinta, mitä voi tapahtua?” ja ”Entä sitten?”. Helpointa on lähteä etenemään askel kerrallaan (Carlsson & Forssell, 2008, 74 – 86).

Yleisten toimintatapojen haastamista estää rajoittavien uskomusten lisäksi se, ettei ole rohkeutta haastaa ja kyseenalaistaa niitä. Toimiakseen rohkeammin, täytyy tietää, mitä toimintatapoja haastaa ja miksi. On helpompaa olla rohkea, kun on selkeä syy, miksi ottaa riskin. Syyt pohdittaessa on hyvä kysyä itseltään vaikkapa; ”Miksi ihmeessä tekisin niin?”. Tutkimukset osoittavat, että ihmisillä on taipumus yliarvioida asiat, jotka voisivat mahdollisesti mennä pieleen, sekä aliarvioida oma kykynsä ottaa käsitellä riskejä. Kun riskit arvioi uudelleen, ottaa todennäköisemmin riskejä, mutta fiksuja sellaisia. Melkein jokaisella on sisällään sisäinen kriitikko, jonka tehtävänä on suojella epäonnistumisilta. Sisäinen kriitikko on päänsisäinen ääni, joka lannistaa; ”Et ole tarpeeksi fiksu”, ”Mitähän muut ajattelisivat”, ”Mitä jos mokaat”. Kun tunnistaa oman sisäisen kriitikkonsa, on opeteltava vaimentamaan se. Sisäisen kriitikon äänen vaimentamisen harjoittaminen on hyvä aloittaa pienistä asioista, joista saa rohkeutta vaimentaa se myös isommissa asioissa. Mitä jos epäonnistuu, kun on ottanut riskin ja tehnyt jotain? Epäonnistuminen tarkoittaa sitä, että on yrittänyt jotain, mikä ei ole onnistunut. Sen sijaan, että jäisi murehtimaan sitä, tulee pohtia mitä oppi virheestään ja mitä voisi kokeilla seuraavaksi. Suurimpia syitä, miksi asioita jättää haastamatta, on sosiaalisen tai ammatill-

sen hyljeksinnän pelko. Ihmisillä on tarve miellyttää muita ja liian usein mietitään, mitä muut ajattelevat tai ajattelisivat. On kuitenkin hyvä muistaa, että jos antaa muiden ajatusten ohjailta omia toimiaan, valta ei ole enää itsellä. Rohkeutta voi oppia, mutta se vaatii runsaasti harjoitusta. (Warrel, 2015–03).

4.1.3 Tunnen osallistuvani päätöksiin ja toimiin

Viestintä isoissa organisaatioissa on usein yksisuuntaista tiedottamista johdolta henkilöstölle. Vuoropuhelun tärkeyttä ei saisi aliarvioida, sillä päätöksistä ja toimista keskusteleminen johdon ja esimiehen kanssa on yksi parhaista tavoista osallistaa ja sitouttaa ihmiset mukaan niihin. Tietenkään kaikista päätöksistä ja toimista ei tarvitse keskustella koko henkilöstön kanssa, vaan niistä päätöksistä ja toimista niiden henkilöiden kanssa, joita se koskee. Yleinen este vuoropuhelulle on resurssien ja ajan puute, mutta vuoropuhelulle on monia kanavia ja aika sekä resurssit tulee priorisoida päätöksien ja toimien laajuuden ja tärkeyden mukaan. Pieniäkään päätöksiä ja toimia ei saa tosin aliarvioida, mutta niistä voi keskustella esimerkiksi sähköpostitse. Vuoropuhelun tulee olla avointa ja se on hyvä aloittaa mahdollisimman pian. Se, että tähän varataan aikaa, osoittaa, miten tärkeitä osallisten mielipiteet ja ideat ovat. (Suominen, Karkulehto, Sipponen & Hämäläinen, 2009, 156–160). Jo päätöksien ja toimien suunnitteluvaiheessa olisi hyvä osallistaa niihin liittyvät henkilöt niin aikaisin ja niin paljon kuin mahdollista (Ks. 2.2.7 Muutosjohtaminen). Jos vain ilmoitetaan suuresta päätöksestä tai toimesta, joka liittyy jokapäiväiseen työhön, mutta johon ei voi itse tuoda enää omaa näkemystään, syö motivaatiota ja osallistumisen tunnetta. Työntekijöillä on usein valtava tietotaito, jota hyödyntämällä saattaa löytyä erittäin hyviä ideoita. Mikäli ei ole mitään muuta vaihtoehtoa, kun päättää asiasta esimerkiksi johtoryhmän kesken, tällöin päätöksistä ja toimista tulee informoida muuta henkilöstöä sekä näiden päätöksien ja toimien tulee olla läpinäkyviä.

Vastuu ja vapaus toimia oman vastuualueensa puitteissa tuovat tunteen, että saa vaikuttaa toimiin ja päätöksiin, etenkin jos niitä pääsee itse tekemään. Esimiehen tehtävänä on korostaa, että arkiset rutiinitkin ovat vastuullisia tehtäviä, sekä pienet päätökset tai toimet ovat erittäin tärkeitä liiketoiminnalle. Mikäli vapaus toimia oman vastuualueensa sisällä otetaan pois, voi vastuu tuntua valmiiksi annettulta tehtävältä, joka vähentää osallistumisen tunnetta päätöksiin ja toimiin. Työkaluna tässä haasteessa toimii esimerkiksi vastuualueiden jako. Esimies jakaa työntekijän kompetenssin ja kiinnostuksen mukaan vastuualueita, joilla työntekijä saa toimia itsenäisesti. Esimiehen tehtävä on toimia tukihenkilönä ja mentorina työntekijälle, sekä antaa palautetta onnistumisista sekä kehityskohteista. Vastuualueista voi keskustella ja ne voi määrittää esimerkiksi kehityskeskusteluissa ja niissä on helppo myös seurata vastuualueella toimimisen onnistumista. Vastuualueita on hyvä vaihtaa kompetenssin kehittyessä tai mielenkiinnon muuttuessa, sillä uuden vastuualueen tuoma ns. epä-mukavuusalue kehittää sekä työntekijää että osastoa (Ks. 4.2.2 Tehokkuus, avoimuus ja kompetenssin kehittäminen). Tämä helpottaa myös esimiesten työtaakkaa.

4.1.4 Kokeilemme usein uusia, fiksumpia tapoja ajatella ja työskennellä kehittääksemme liiketoimintaa

Uuden kokeilu on ominaista jo pienelle lapselle, joka jatkuu läpi nuoruuden. He ovat aktiivisia, eivätkä heitä vielä rajoita mitkään uskomukset. Työikään tullessa kokeilukynnys alkaa muodostua, joka estää monen hyvänkin idean kokeilemista tai ääneen sanomista. Rajoittavat uskomukset (Ks. kohta 4.1.2 Yleisten toimintatapojen haastaminen parempien toimintatapojen löytämiseksi) liittyvät vahvasti uusien, fiksumpien ajattelu- ja työskentelytapojen kokeilemiseen, sillä nämä uskomukset ovat usein esteenä kokeilulle. Kokeilukulttuurin omaksuminen organisaatioon voi vaimentaa näitä uskomuksia ja mahdollistaa uusien ja innovatiivisten ideoiden kokeilemista. Keinoja rajoittavien uskomuksien minimointiin löytyy kohdasta 4.1.2.

Usein nykypäivän työelämässä on jatkuva kiire, eikä uusia ideoita ole aina aikaa viedä käytäntöön ja kaiken lisäksi säännöt ja byrokratia rajoittavat ideointia entisestään. Organisaatioiden olisi siis hyvä kerätä joukko, joka pystyy toimimaan nopeasti ja kokeilemaan ideoita käytännössä, eli mennä aitoon toimintaympäristöön testaamaan uusi ajatus. Tätä varten heillä tulee olla varattu ideoiden testaamiseen aikaa työvuoroihin tai kalenteriin. Budjetin ei tarvitse olla suuri, mutta ilman ajallisia resursseja tulosta ei voi saada aikaiseksi. Suunnitelmien suunnittelemisen sijaan olisikin hyvä kokeilla ideoita ja ajatuksia suoraan käytännössä, sillä ajattelu on helpompaa, kun siihen on yhdistetty toimintaa. Suunniteltuja suunnitelmia ei välttämättä tule edes aina vietyä käytäntöön. Ideointi on erittäin tärkeää, mutta tulokset ratkaisevat. Tulosten kilpailuttaminen ideoiden ja toteutustapojen sijaan saa aikaan oivaltavaa konkretisointia sekä ennakkoluulottomia kokeiluja. (Tuori, 2012–09).

4.2 Muut kehityskohteet

4.2.1 Tavoitteellisuus

Myös tavoitetaulukossa (Kuva 5) oli havaittavissa yksi selkeä haaste. Kokoaikaisista työntekijöistä vain 63 %, jotka eivät työskentele esimiesasemassa, kokee, että heidän yksikössään työskennellään yhdessä kohti yhteisiä tavoitteita sekä heidän osastollaan tavoitteiden seuranta on säännöllistä. Tavoitteita käytetään toiminnan ohjaamiseen organisaatiossa, joten niiden ymmärtäminen ja oikein tulkinta on erittäin tärkeää. Esimiehen tehtävä on vaikuttaa näiden tavoitteiden tulkitsemiseen siten, että kaikki alaiset ymmärtäisivät ne oikein. Tämä mahdollistaa mahdollisimman tehokkaan resurssien käytön sekä ajankäytön. Kun työntekijät tietävät, mitä heiltä odotetaan ja miten heidän toimintaansa arvioidaan, toimii yritys tehokkaasti. Ennen tavoitteiden asettamista on hyvä varmistaa, että kaikilla on sama käsitys strategiasta, sillä jos strategia ei ole selkeä, on hankala asettaa selkeitä tavoitteita tai toimenpiteitä.

Yhteisiä tavoitteita kohti työskentelyä voi kehittää esimerkiksi seuraavilla työkaluilla. Jos tavoite pitää saavuttaa nopeasti, voidaan käyttää prioriteettilista-menetelmää. Ensimmäiseksi valitaan viisi asiaa, jotka täytyy tehdä heti tavoitteen toteuttamiseksi. Keskity vain olennaiseen. Seuraavaksi toimenpiteistä laaditaan prioriteettilista ja aseta se kaikkien asiaan liittyvien nähtäville. Lopuksi resurssit tulee keskittää näiden prioriteettien hoitamiseen. Esimiehen tehtävänä on seurata listan toteutumista sekä merkitä jo tehdyt asiat.

Mikäli tavoite on hyvin samanlainen ja sisältää samoja piirteitä kuin jokin vanha tavoite, voidaan käyttää puuttuva linkki-menetelmää. Alkuun esitellään käsiteltävät tavoitteet, joiden tulee olla kaikille melko tuttuja. Tämän jälkeen jokainen saa miettiä itsenäisesti ja kirjoittaa ylös, mitä tavoitteen eteen tehdään jo nyt. Kun kaikki ovat kirjoittaneet lappunsa, jokainen esittelee omat ajatuksensa muille. Kaikki laput laitetaan näkyville, jonka jälkeen arvioidaan ryhmässä, miten hyvin tavoitteet toteutuvat tämän hetkisen toiminnan avulla. Arvioimisen avuksi esimies voi kehittää tietyn arviointias- teikon. Lopuksi mietitään ryhmässä, miten tavoite saavutettaisiin paremmin ja toimenpiteet kirjataan ylös. Kaikille tavoitteille määritellään aikataulut ja vastuuhenkilöt, jotta ne toteutuvat.

Pelkistetysti tavoitteiden toteutuksessa on kyse yhteisistä sopimuksista ja niistä kiinni pitämisestä. Mikäli ryhmän keskuudessa on havaittavissa olotila, ettei yhteisiä tavoitteita kohden tehdä töitä, voi esimies käyttää apuna yllä olevien keinojen lisäksi tavoitesopimusta. Kun tavoitteet on mietitty ja päätetty, tulee sopia pelisäännöistä. Pelisäännöt tulee kirjoittaa ylös tavoitesopimukseen. Seuraavaksi tulee pohtia, mitä toimenpiteitä tavoite vaatii ja kirjata myös ne sopimukseen. Toimenpiteitä voi tilanteen vaatiessa lisätä. Lopuksi, kun sopimus on valmis, tulostetaan se kaikkien asianomaisten nähtäville muistuttamaan yhteisesti sovituista asioista.

Tavoitteisiin pääseminen vie toisinaan aikaa, jolloin voidaan käyttää reittiopas-menetelmää. Aluksi esimies asettaa työntekijöidensä kanssa tulevaisuuden tavoitteen tai vision sekä alustavan aikataulun päämääräksi. Tämän jälkeen piirretään reitti, joka kuvaa kuljettavaa matkaa kohti haluttua tavoit-

tetta. Reitin varrelle voidaan piirtää etappeja, joiden avulla voidaan seurata tavoitteen etenemistä. Etappeja voidaan lisätä tarpeen mukaan. Etappien tulee olla konkreettisia toimenpiteitä tai tavoitteita, joilla on aikataulut ja vastuuhenkilöt. Toteutumista voi seurata esimerkiksi viivaamalla yli toteutuneet etapit. Reittiopas-menetelmää voidaan käyttää myös esimerkiksi kehityskeskusteluissa.

Yllä olevat menetelmät vahvistavat tunnetta siitä, että kaikki työskentelevät yhteisiä tavoitteita kohti. Menetelmät pitävät itsessään sisällään myös työkaluja seurantaan, mutta tavoitteiden seurannan tueksi voidaan käyttää muitakin keinoja. Esimiehen on tärkeää varmistaa, että tavoitteet linkittyvät arkipäivään, ja että tavoite säilyy elinvoimaisena. Elinvoimaisuuden mahdollistamiseen liittyy työntekijöiden uskon vahvistaminen tavoitetta kohtaa, sillä aika ajoitin sitä koetellaan. Esimiehen tehtävänä on myös peilata tehtyjä asioita ja päätöksiä tavoitteisiin nähden. Uusille työntekijöille tulee perehdyttää tavoitteet ja siihen liittyvät jo sovitut asiat. Tavoitteiden ja toimenpiteiden seuranta unohtuukin hyvin usein esimiehiltä, sillä helpompaa on suunnitella kuin saada asioita tehdyksi. Hyvän esimiehen piirteisiin kuuluu asioiden loppuun asti vieminen. Kun sovitut asiat on kirjoitettu ylös, on seurantakin helpompaa ja se tapahtuu lähes itsestään. Seurantaa voi tehdä esimerkiksi palaverissa arviointikeskustelu-menetelmän avulla, jossa pohditaan kysymyksiä tavoitteiden toteutumiseen liittyen. Esimiehen tehtävä on pyytää, mutta myös antaa palautetta. Palautekeskustelu voidaan käydä arviointikeskustelun ohessa, joko kaksin tai ryhmässä. Kaikki tulee dokumentoida, jotta keskusteluihin voidaan palata ja niiden pohjalta kehittää toimintaa. (Suominen, Karkulehto, Sipponen & Hämäläinen, 2009, 120 – 133). Palautteenannosta on kerrottu enemmän luvussa 2.1.1 Palautteen antaminen ja vastaanottaminen.

4.2.2 Tehokkuus, avoimuus ja kompetenssin kehittäminen

Kuviossa, jossa käsitellään esimiestyön vaikutusta sen avainalueilla (Kuva 2) on selvästi havaittavissa, että vahvalle osaamiselle ominaista on esimiehen avoimuus, tehokkuus ja oman kompetenssinsa kehittäminen. Nämä arvot laskevat hyvään ja kehityskelpoiseen esimieheen verrattaessa. Kehittämiskelpoisten esimiesten alaiset ovat tyytymättömämpiä ja sitoutumattomia kuin hyvän tai vahvan esimiehen.

Tehokkuudella tarkoitetaan tuottavuutta, eli sitä, miten tiettyä yksikköä on tuotettu tietyssä ajanjakson aikana. Pieni ero termeillä on, sillä tehokkuuden parantamiseen käytetään usein esimerkiksi kustannusten karsimista, kun taas tuottavuuden parantaminen keskittyy nykyisten resurssien kehittämiseen ja johtamiseen. Nykyiset resurssit ovat hyvin usein työntekijöitä, joita kehittämällä ja johtamalla mahdollistetaan paremmat tulokset. Koska työni käsittelee esimiestaitojen kehittämistä, keskityn tässä luvussa tuottavuuteen, sillä tätä on mahdollista parantaa hyvän esimiestyön avulla.

Tuottavuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat motivaatio, kyvykkyys ja tilanne. Tilannetekijällä tarkoitetaan työympäristössä ja ylipäätään työssä olevia tekijöitä, joita muokataan kyvykkyys- ja motivaation kehittämisen vuoksi. Kykyjen ja motivaation tukemisessa esimiehen tulee ottaa työntekijän ikä, sillä iän vuoksi muun muassa osaamistaso, motivointitekijät ja työkokemus ovat erilaisia eri-ikäisillä, mutta toki yksilöllisiä erojakin on.

Motivaatiolla tarkoitetaan halua tehdä jotain, tarvetta ja aktiivisuutta ja se kulkee hyvin usein käsi kädessä työhön sitoutumisen kanssa. Motivaatiotekijät ovat hyvin yksilöllisiä ja henkilökohtaisia. Ihmisellä on luontainen tarve valita eri vaihtoehdoista mielekkäin tai merkityksellisin. Motivaation rakentamiseen liittyy aikomusta, halukkuutta ja valintoja. Motivaation jatkuvuudelle ei ole mitään takeita, sillä se saattaa kadota tai muuttua, jonka vuoksi esimiehen on hyvä selvittää ne tekijät, jotka saavat alaisensa motivoitumaan. Motiivien muodostumiselle yleisimmät lähtökohdat ovat tarpeet, rationaalisuus, kehittyminen ja prosessilähtöinen minä. Tarvemotiiviin liittyy perustarpeiden, kuten toimeentulon tyydyttäminen, itsensä toteuttaminen ja turvallisuus. Rationaalisuuden ja kehittymisen motiivitekijät pohjautuvat aktiivisuuteen perustuvaan motivaatiomalliin. Rationaalisella motivoitumisella tarkoitetaan muun muassa rahan, ylennyksien, ystävyyden, tiedon, statuksen ja mielihyvän tavoittelua. Hyödyistä joku nousee selkeästi tärkeämmäksi kuin muut hyödyt, joka ohjaa motivoitumista. Esimiehen on tärkeää tunnistaa rationaalisesti motivoituvan henkilön tärkein motiivi, jotta motiivointi olisi mahdollisimman tehokasta. Kehittymiseen liittyvät motivaatiotekijät ovat henkilön omaan kasvuun, oppimiseen ja itsensä toteutukseen. Mikäli nämä asiat motivoivat alaista, on esimiehen hyvä antaa edellytykset ja mahdollisuus alaisensa kehitykselle ja kasvulle, sekä antaa tarvittavia haasteita ja oikeanlaisia tehtäviä. Prosessilähtöistä minää motivoi elämän hallintaan ja minän eri älyllisten puolien tarkastelu. Päätökset ja valinnat pohjautuvat henkilön vapaaseen tahtoon ja sisimpään. Tällaista henkilöä motivoi itsearviointi, itsetuntemus ja itseluottamus, sekä ajatus pärjäämisestä keskeisenä työelämän voimana.

Kyvykkyys on synonyymi oppimiskyvyille, mukautumiskyvyille, osaamiselle, asiantuntijuudelle, hiljaiselle tiedolle, kokemustiedolle ja oman toiminnan arvioinnille ja kehittämiselle. Kyvykkyys kehittyy koulutuksen ja kokemuksen mukaan. Jokaisessa työtehtävässä tarvitaan kyvykkyyttä vaihtelevin määrin työtehtävän laadun mukaisesti. Jos kyvykkyyttä ei ole riittävästi työtehtävään nähden, on seurauksena heikko tuottavuus. Esimiehen tehtävänä on huolehtia alaistensa kyvykkyyydestä tehtäviin muun muassa huolehtimalla, että alaisella on riittävä ja oikeanlainen osaaminen tehtävään nähden, tehtävän vaikeustaso on sopiva, hän on saanut tehtävään riittävän perehdytyksen sekä jatko-että täydennyskoulutuksen, ja että työssä oppimisen hyödyntäminen sekä kokemustieto ovat riittäväällä tasolla.

Tilannetekijöillä tarkoitetaan työympäristöön ja työhön liittyviä tekijöitä. Näillä taas puolestaan tarkoitetaan esimerkiksi riittäviä työkaluja ja työmenetelmiä, yksiselitteisiä tavoitteita, työn oikeaa mitoitusta sekä työn arviointia ja palkitsemista. Esimiehen rooli on mahdollistaa se, että jokainen voi vaikuttaa työtapoihin ja työn sisältöön. Kehittymiselle tulee varata aikaa ja sille tulee olla erilaisia keinoja ja työkaluja. Vuorovaikutus on tärkeässä roolissa niin esimiehen kuin työkavereiden tarjoamana tukena. (Kiviranta, 2010, 34 – 40)

Avoimuudella tarkoitetaan työyhteisössä avointa kommunikaatiota, yhteistyötä ja kaiken toiminnan läpinäkyvyyttä, sekä avoimuutta yrityksessä ja kaikessa päätöksenteossa. Avoimuus liittyy vahvasti luottamukseen (Ks.2.2.5) ja sitoutumiseen, sillä avoimuus mahdollistaa luottamuksen syntymisen ja ilman luottamusta ei synny sitoutumista työhön. Viestinnän avoimuus on erittäin tärkeä osa avoi-

muutta ja tässä esimiehellä on tärkeä rooli. Esimiehen tehtävänä on karsia oleellinen tieto turhasta tiedosta ja välittää se kaikille osallisille siten, että se on helposti saatavissa. Koska siinä on yksilöllisiä eroja, mitkä eri ihmiset kokevat tärkeäksi, on esimiehen tärkeää tuntee omat alaisensa, jotta hän osaa välittää oikeita tietoja. Avoimuuteen liittyy yksilötasolla lupa ottaa vaikeita asioita puheeksi, muuntelematon ja avoin tiedonkulku sekä työhön liittyvistä ja muista asioista avoimesti puhuminen, niin positiiviset kuin negatiivisetkin asiat. Työyhteisössä toiminta voi kehittyä ainoastaan silloin, kun palautteenanto ja työhön liittyvistä ongelmista keskusteleminen on avointa, sekä ihmissuhteisiin liittyviä tilanteita pystytään ratkomaan. Vaikka näistä on hyvä ja pitää keskustella, on muistettava, että kaikella on rajansa, eivätkä ne saa rajoittaa työskentelyä. Hyvä avoimuus työpaikalla on reiluuutta ja rehellisyyttä työkavereita kohtaan, eikä silloin puhuta pahaa selän takana. Työyhteisössä avoimuus tarkoittaa yksilöiden ja yhteisöiden tarpeiden näkemistä ja kuulemista. Myös yleinen ilmapiiri on tällöin avoin ja salliva. (Lehtinen, 2014–02).

Lähtökohtana itsensä ja kompetenssinsa kehittämiseksi on hyvä, vankka ja terve itsetunto. Itsetunto liittyy itsetuntemukseen ja jos ei tunne itseään, ei voi tietää mitä tulisi kehittää. Itsensä kehittäminen vaatii itsensä haastamista ja helpoiten tämä onnistuu siirtymällä pois mukavuusalueelta ja tekemällä jotain uutta tai uudella tavalla, ilman hallinnan tunnetta tai tietoa siitä, miten asiat sujuvat. Esimerkiksi pyörällä ajon opettelu vaatii hieman epätoivoa, suuttumusta tai epävarmuutta, mutta nämä seikat mahdollistavat oppimisen ja loppujen lopuksi kaikki oppiminen tapahtuu tekemällä.

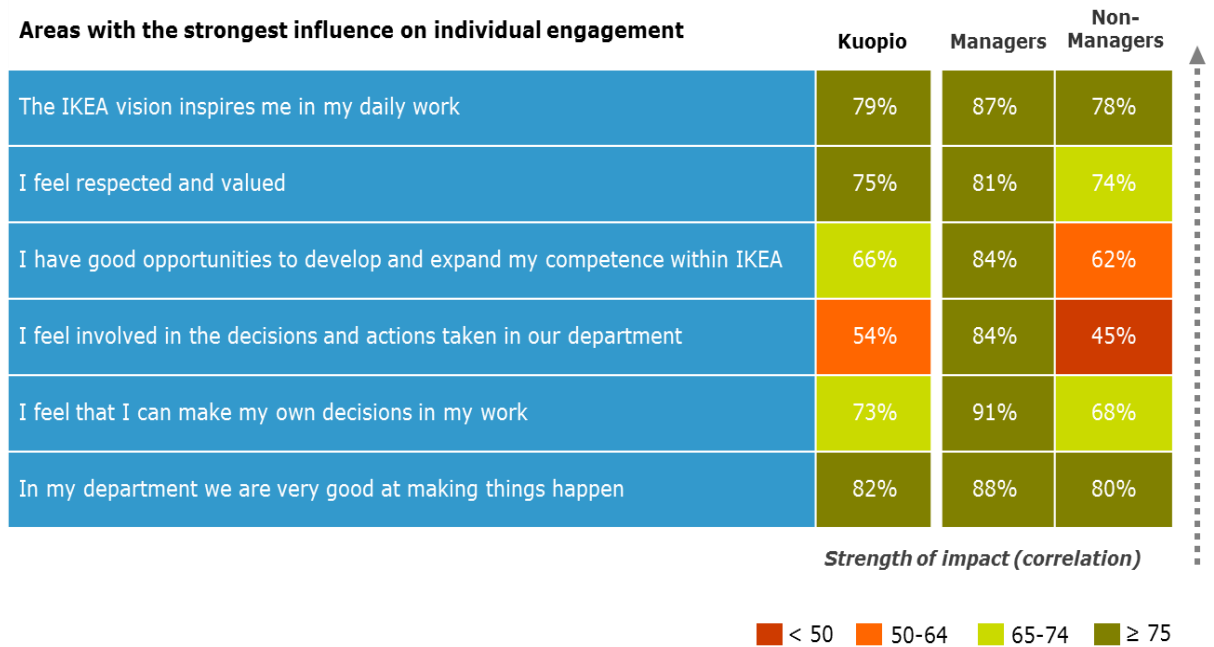
Epämukavuusalue-ilmio voi johtua esimerkiksi pelosta epäonnistua, menettää tilanteen hallinta tai mokata. Se voi johtua myös sosioemotionaalista peloista kuten ajatuksesta ”mitä muut minusta ajattelevat”. Kehityskohteiden tulee olla sellaisia, joista itse saa eniten hyötyä, kuitenkin olemalla mahdollisia toteuttaa. Epämukavuusalueita ei saa olla liian montaa yhtä aikaa, eikä epämukavuusalueella tule olla koko aikaa, vaan välillä olisi hyvä palata mukavuusalueelle. Alueella oltaessa on hyvä edetä askel askeleelta, jotta alaisiin saa rakennettua luottamuksen ennen kuin heitä alkaa johtaa tai valmentaa.

Epämukavuusalue ei kuitenkaan tarkoita heikkouksiinsa suuntaamista, sillä kaikkia eniten hyödyntää omien vahvuuksiensa hyödyntäminen. Vahvuuden kääntöpuolella on usein heikkous, jokin vastapari, joka tulisi tunnistaa. Se voi olla esimerkiksi hyvä ulosanti ja huono kuuntelutaito tai määrätietoisuus ja jyrkkyys. Tuotteliainta on siis kehittää vahvuutta ja hioa heikkoutta. Mahdottomat tai luonnottomat kehityskohteet voi kiertää delegoimalla ne sellaisille henkilöille, joilla ne ovat vahvuuksia. Esimiehen ei tarvitse osata kaikkea tehtävien delegointi alaisille osoittaa luottamusta heihin. Esimerkiksi jos itse on huono innostamaan, on hyvä antaa innostavalle ja energiselle alaiselleen tehtäväksi esitellä palaverissa ne asiat, jotka vaativat muiden innostuneisuutta (Erämetsä, 2009, 108 – 123).

4.2.3 Sitouttaminen ja osallistaminen

Sitoutuminen riippuu hyvin pitkälti yksilöstä, sillä sitoutua voi omaan uraan, ammatilliseen kasvuun, elämäntehtävään, palkkaan tai työn tekemiseen ja nämä sitoutumistekijät vaikuttavat sitoutumisen voimakkuuteen. Esimerkiksi urasitoutunut vaihtaa työpaikkaa- tai tehtävänsä uransa etenemisen

vuoksi hyvinkin herkästi. Esimiehen tulee huomioida sitoutumisen eri syyt, sillä jos työntekijä on esimerkiksi sitoutunut hyvin vahvasti työyhteisöön, voivat sen muutokset vaikuttaa myös sitoutumiseen. (Kiviranta, 2010). Sitouttaminen ja motivaatio liittyvät hyvin läheisesti toisiinsa ja luvussa 4.2.2. Tehokkuus, avoimuus ja kompetenssin kehittäminen kerrotaankin motivaatiotekijöistä.



KUVA 6. Alueet, joilla on suurin vaikutus sitoutumiseen. (TNS 2014).

Yksilön sitouttamiseen vahvimmin vaikuttavia tekijöitä ovat taulukon (Kuva 6) mukaan:

- IKEA-visio inspiroi minua jokapäiväisessä työssäni
- Tunnen olevani kunnioitettu ja arvostettu
- Minulla on hyvät mahdollisuudet kehittää ja laajentaa osaamistani
- Tunnen olevani mukana päätöksissä ja teoissa osastollani
- Voin tehdä päätöksiä itsenäisesti työskennellessäni
- Olemme hyviä saamaan asioita tapahtumaan osastollani

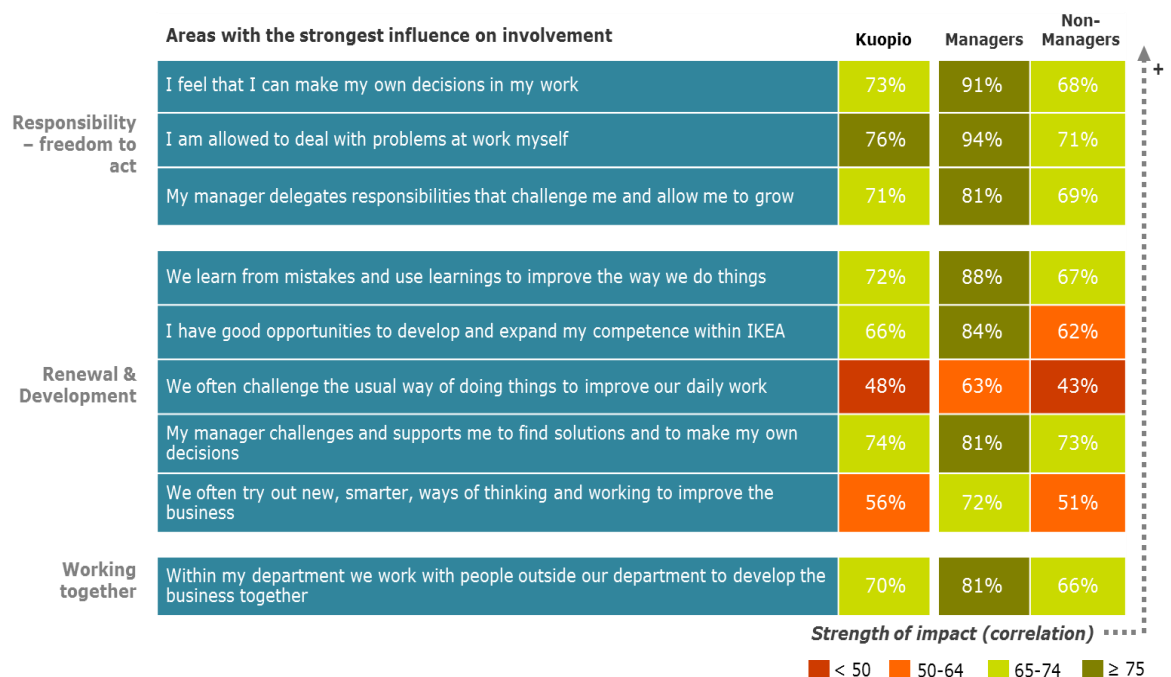
Näistä tekijöistä suurin osa hyvällä mallilla, mutta muutamaan kannattaa kiinnittää huomiota. Etenkin ”tunnen olevani mukana päätöksissä ja teoissa osastollani” (Ks.4.1.3) sai alhaisimman prosentimäärän. Tämän lisäksi ”minulla on hyvät mahdollisuudet kehittää ja laajentaa osaamistani” sai kohtalaisen heikon arvion. Molemmat asiat kokevat huomattavasti heikommaksi he, jotka eivät ole esimiesasemassa. Ottaen huomioon taulukon oikeassa reunassa olevan vaikutuksen vahvuus-käyrän, molemmilla alueilla on korkea vaikutus sitouttamiseen. Osaamisen kehittämistä ja laajentamista on sivuttu luvussa 4.2.2, jossa on kerrottu tekijöistä, jotka mahdollistavat tai estävät kompetenssin kehittämisen. Osaaminen ja sitoutuminen ovat tärkeitä aiheita ja etenkin yhdessä, sillä sitouttamisella osaaminen saadaan pysymään organisaatiossa.

Työntekijät eivät siis koe, että heillä olisi hyvät mahdollisuudet kehittää ja laajentaa osaamistaan, kun taas esimiehet kokevat mahdollisuuksien siihen olevan hyvät. Se, että esimiehet saavat paljon vastuuta ja heitä koulutetaan jatkuvasti, voi tuntua eriarvoiselta työntekijöistä.

Jotta työntekijä voidaan sitouttaa organisaatioon, on tunnistettava sitoutumisen tyyppi. Sitoutumisen tyyppejä ovat tunneperäinen, normatiivinen sekä jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen. Yhteenkuuluvuus, tunnepohjaisuus ja samaistuminen organisaation arvoihin ovat tunneperäisiä sitoutumistyyppejä. Henkilö, joka sitoutuu tunneperäisesti organisaatioon, pysyy mielellään organisaation jäsenenä. Normatiivisuudella tarkoitetaan sitoutumisen tyyppiä, jossa työntekijä kokee velvoitetta tai vastuuntunnetta sitoutua organisaatioon. Kun hän kokee työnsä merkittäväksi ja tärkeäksi, haluaa hän olla mukana organisaation toiminnassa. Mikäli sitoutumisen perustana on jatkuvuus, on huolehdittava, että työntekijä saa jatkuvasti vastinetta panoksestaan työhön. Yleensä tällä vastineella tarkoitetaan palkkaa, joka on oltava kohtuullinen suhteessa työpanoksiin ja odotuksiin. Jos työpaikan vaihtaminen aiheuttaa enemmän kustannuksia kuin hyötyjä, tällä tavoin sitoutunut henkilö tuskin vaihtaa työpaikkaa. (Kiviranta, 2010, 40 – 42).

Osallistamisen tarkoituksena on usein mahdollistaa mielipiteiden ilmaisu sekä ideoiden kehittäminen ja suunnittelu. Vahvimmat osallistamiseen vaikuttavat tekijät ovat taulukon (Kuva 7) mukaan vastuullisuus ja vapaus toimia, uudistuminen ja kehitys sekä työskentely yhdessä. Vastuullisuus ja vapaus toimia sekä työskentely yhdessä ovat vahvoja alueita, kun taas uudistumisessa ja kehityksessä on parannettavaa. Heikoin osa-alue on rutiinien ja totuttujen tapojen haastaminen, jotta päivittäinen työskentely paranisi. Myös uusien, fiksumpien ajatusmallien ja työtapojen kokeileminen liiketoiminnan kehittämiseksi sai suhteellisen heikon tuloksen, etenkin henkilöiltä, jotka eivät ole esimiesasemassa. (Kuva 7). Rutiinien ja totuttujen tapojen haastamisesta on kerrottu luvussa 4.1.2 Yleisten toimintatapojen haastaminen. Myös uusien, fiksumpien ajatusmallien ja työtapojen kokeilemisestä löytyy jo tietoa luvussa 4.1.4.

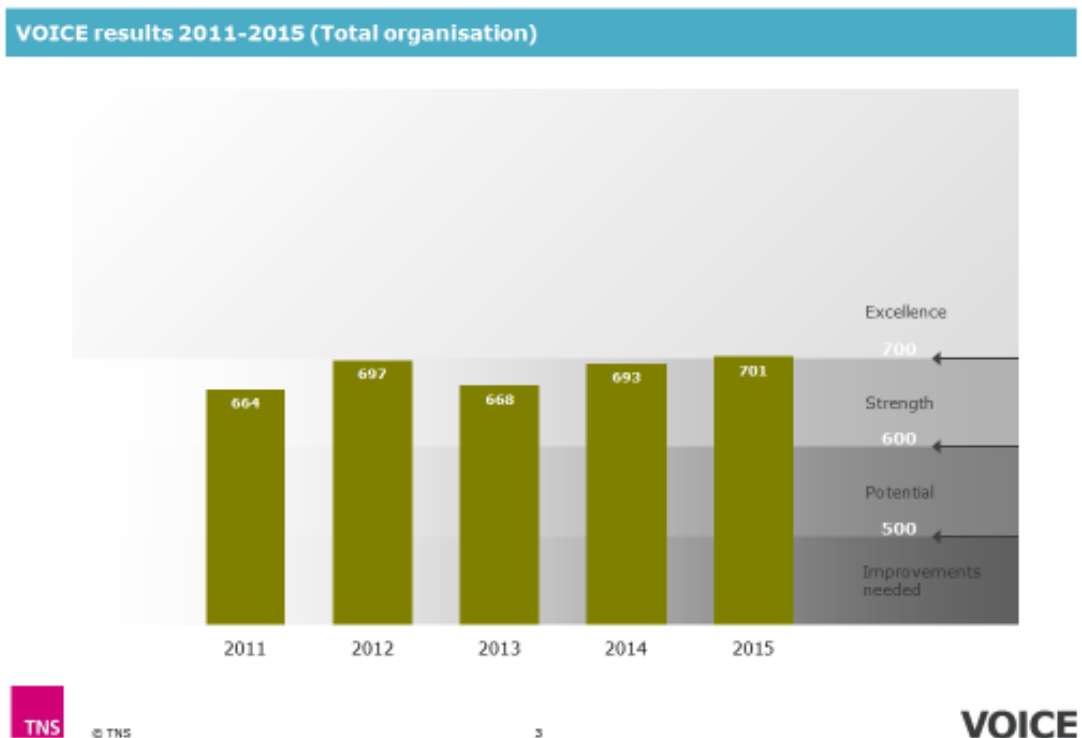
KUVA 7. Alueet, joilla on suurin vaikutus osallistamiseen. (TNS 2014).



Perinteisiä osallistavia menetelmiä ovat kokoukset, ryhmätyöt ja koulutukset. Uusien näkökulmien, tietotaidon soveltamisen ja oivaltamisen mahdollistamiseksi kannattaa kuitenkin kokeilla erilaisia osallistavia menetelmiä. Toiminnalliset osallistavat menetelmät lisäävät luovuutta ja ymmärrystä. Osallistamiseen löytyy lisää työkaluja luvusta 4.1.3. Tunnen osallistuvani päätöksiin ja toimiin.

4.2.4 VOICE gap

Edeltävistä taulukoista voi huomata, että esimiehet ovat pääsääntöisesti tyytyväisempiä asioihin kuin he, jotka eivät työskentele esimiesasemassa. Tällöin puhutaan niin sanotusta "VOICE gapista" joka tarkoittaa esimiesten ja työntekijöiden antamien vastausten eroa. Kuvassa 8 on nähtävissä IKEA organisaation saamat pistemäärät vuosina 2011–2015, joissa yli 700 pistettä tarkoittaa erinomaista tilannetta. Alle 700 mutta yli 600 pistettä kuvaa vahvaa tilannetta, alle 600 ja yli 500 kuvaa potentiaalista tilannetta ja jos tulos on alle 500 pistettä, vaatii tilanne kehittämistä. Organisaation viimeisin tulos ylitti 700 pisteen rajan, joten tilanne on erinomainen.



KUVA 8. VOICE tulokset 2011–2015, Koko organisaatio (TNS, 2015).

IKEA-konsernin suositus tälle esimiesten ja työntekijöiden tyytyväisyyserolle on 80 pistettä, mutta Kuopion IKEA-tavaratalossa se on 123 pistettä, joka on selkeästi (43 pistettä) yli raja-arvon (Kuva 9). Tämä ero kasvoi viime kyselyyn nähden. Tästä tyytyväisyyserosta huolimatta tilanne on hyvä, kun peilaa tilannetta kuvaan 8 ja ottaen huomioon sen, että suhteellisesti erotus ei ole niin suuri kuin miltä se näyttää, kun sitä vertaa kokonaispistemääriin 817 ja 694 pistettä.

The VOICE gap	Managers	Non-mgrs	Overall gap		
	817	694	123 points		
VOICE development	28 points	48 points			
Largest gaps in key areas	Open		Mgrs: 84%	Non-mgrs: 56%	Gap: 28
	Given Responsibility		92%	70%	22
	Competence development		84%	62%	22

KUVA 9. VOICE gap (TNS 2014).

Lähes kaikissa yllä olevissa taulukoissa ja kuvioissa toistuu sama trendi; työntekijät ovat huomattavasti tyytymättömämpiä kuin esimiehet. Esimerkiksi kuvassa 5 esimiesasemassa työskentelevien mukaan kaikki on erinomaisella mallilla eli tummanvihreällä merkittyä, kun taas alaisten näkökulmasta vain kaksi aluetta kuudesta on erinomaisia ja kaksi hyviä (keltaisella merkityt). Suurin ero on kohdassa "tunnen olevani mukana päätöksissä ja teoissa osastollani", jossa ero on peräti 39 prosenttiyksikköä. Tämä voi johtua siitä, että esimiehillä on ensisijainen päätösvalta kun asioista päätetään, eivätkä alaiset saa välttämättä tietoa päätöksistä tai he eivät pääse vaikuttamaan niihin. Asiat usein päätetään globaalisti, jolloin esimiehetkään eivät voi kuin viedä asiat eteenpäin, mutta tällaisissa tilanteissa olisi hyvä kommunikoida selkeästi mitä tapahtuu ja milloin tapahtuu. Usein asioiden saamisella päätökseen on kiire, eikä aikaa jää kysyä mielipidettä alaisilta.

Kuvan 5 mukaan VOICE gap näyttäisi korostuvan etenkin kompetenssin kasvattamisessa ja laajentamisessa, päivittäisten toimintatapojen haastamisessa ja uusien ja fiksumpien toimintatapojen löytämisessä liiketoiminnan kehittämiseksi. Oman kompetenssin eli osaamisen kasvattamisessa ja laajentamisessa oli suuri ero esimiesten ja alaisten arvioiden välillä; esimiesten mielestä tilanne on 22 prosenttiyksikköä parempi kuin alaisten mielestä. Tämä voi johtua siitä, että usein esimiehiä koulutetaan hyvinkin paljon, sillä heidän tehtävänä on viedä asioita eteenpäin. Alaiset eivät toisaalta edes tiedä kaikista koulutusmahdollisuuksista. Oman osaamisen kehittäminen ei toisaalta koske vain koulutuksia, sillä osaamista kehitetään joka päivä kun töitä tehdään, mutta alaiset eivät välttämättä koe niin. Päivittäisten toimintatapojen haastamisessa oli 20 % ero tyytyväisyydessä esimiesten ja alaisten välillä. Tämä voi johtua siitä, että esimiehet ovat työskennelleet pääsääntöisesti organisaatiossa pidempään kuin alaiset, jonka vuoksi he uskaltavat kyseenalaista ja haastaa niitä. Toisaalta juuri alaiset huomaavat herkimmin puutteet toimintatavoissa.

Kun yllämainittuihin kehityskohteisiin puututaan ja niitä aletaan työstää, näkyy sen vaikutus VOICE gapin kaventumisena. Kehityskohteiden kehitysehdotukset on esitetty tämän luvun alussa ja keski-vaiheilla. Jotta VOICE gap voi kaventua, on esimiesten sitouduttava näihin kehityskohteisiin ja otettava ne huomioon kaikessa toiminnassaan.

5 YHTEENVETO

Luottamus ja avoimuus ovat edellytykset hyvälle esimiestyölle. Ilman näitä kahta on erittäin hankalaa toimia esimiehenä. Luottamus ei voi syntyä ilman avoimuutta. Kaikessa IKEA-konsernin toiminnassa, kuten esimerkiksi hinnoittelussa, pyritään läpinäkyvyyteen, joka viestii avoimuudesta. Kun tämä läpinäkyvyys jatkuu aivan kaikessa konsernin toiminnassa, voi syntyä luottamusta ja sitä kautta parempaa esimiestyötä. Läpinäkyvyyden periaatteet esimiestoiminnassa ovat siis ehdottoman tärkeitä.

Esimiestyön taso on IKEA Kuopiossa pääsääntöisesti hyvä, muutamia kehityskohteita lukuun ottamatta. Jotta jatkossakin voidaan varmistaa esimiestyön hyvä taso, on muistettava itsensä kehittämisen tärkeys. Kuten teoriaosaa tehdessäni huomasin, esimiestyöhön liittyy monia odotuksia ja vaatimuksia, eikä kaikkia voi mitenkään täyttää täysin, eikä tarvitsekaan. Tärkeintä on tiedostaa kaikki esimiestyön osa-alueet ja harjoittaa itsetuntemusta, jotta voi tunnistaa kehityskohteet itsessään ja hankkia itselleen sellainen tiimi, jonka vahvuudet tukevat omia kehityskohteita. Nykyajan esimiestyössä korostuu ennen kaikkea itsensä johtaminen; miten voit johtaa muita, jos et osaa johtaa itseäsi? Esimiestyö vaatii siis erittäin hyvää itsetuntemusta sekä itsetuntoa. Kehittyminen paremmaksi esimieheksi on mahdollista, kun tiedostaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Vahvuudet on tärkeä tunnistaa siksi, että niitä voi hyödyntää heikkojen alueiden kehittämisessä. Vahvuuksien kehittämiseen ei myöskään tarvitse panostaa niin paljoa kuin heikkouksiensa kehittämiseen. Oikeastaan, kenenkään ei ole heikkouksia, on vain mahdollisuuksia kehittyä paremmaksi. Toisaalta, vahvuuksien kehittämistä ei voi täysin unohtaa, sillä muutoin ne saattavat muuttua kehityskohteiksi. Vaikka jollain alueella menee todella hyvin, ei voi tuudittautua siihen, että alueella menee automaattisesti aina hyvin. Vahvuuksista on pidettävä huolta samalla, kun kehittää vähemmän vahvoja alueita.

Itsensä ja esimiestaitojensa kehittäminen ei mene ikinä hukkaan, päinvastoin. Samalla kun itse kehittää omia taitojaan ja kompetenssiaan, hyötyy koko työyhteisö tästä, sillä usein samanaikaisesti toiminta kehittyy. Siitä hyötyy siis sekä yksilö että yhteisö. Mikäli itsensä ja esimiestaitojen kehittäminen tuntuu vastenmieliseltä, on syytä miettiä, onko oikeassa tehtävässä. Tietenkin, esimiestyö voi tuntua monien vuosien ajan hyvältä, mutta ihmiset muuttuvat ja into esimiestyötä kohtaan saattaa lopahtaa. Tällöin on hyvä tiedostaa se ja siirtyä vapaaehtoisesti sellaisiin tehtäviin, jossa alaisia on vähemmän tai ei ollenkaan. Esimiestyö on loppujen lopuksi kutsumusammatti ja ilman paloa työtään kohtaan ei olla hyvä esimies. Tuskin omat alaisetkaan haluavat tehdä sellaisen esimiehen eteen mitään, joka ei viihdy tehtävässään, sillä se näkyy hyvin usein ulospäin. Epämukavuuden tunne itsensä kehittämisessä on puolestaan täysin eri asia, sillä se osoittaa, että on oppimassa uutta.

Esimiestyössä onnistuminen edellyttää joitakin tiettyjä luonteenpiirteitä ja ominaisuuksia, joita ei voi oppia, mutta suurin merkitys on omalla asenteella ja halulla kehittyä, sillä suurin osa esimiestaidoista on täysin opeteltavissa. Loppujen lopuksi tärkeintä on myönteinen asenne. Palo työtään kohtaan voi myös ilmentyä eri tavoin. Yhdelle on erittäin tärkeää huolehtia alaiensa hyvinvoinnista, kun taas toiselle tärkeää on tehdä kovaa tulosta. Vaikka eri asiat ovat eri ihmisille tärkeitä, olisi kuitenkin

hyvä pitää huolta kaikista osa-alueista ja löytää ikään kuin kultainen keskitie lempiasioidensa ja vähemmän kiinnostavien asioiden suhteen. Vaikka kaikkien esimiesten tulisi omata samoja taitoja, on tärkeää olla aina aito, oma itsensä.

Työssään esimiehenä on hyvä peilata omaa toimintaansa myös IKEA-arvoihin. Arvot sisältävät paljon hyvän esimiestyön piirteitä ja niitä noudattamalla pääsee jo hyvin pitkälle. Ne ovat oikeastaan suoraan rinnastettavissa hyvän esimiehen ominaisuuksiksi. IKEA-esimiehen arjessa arvot ovat kuitenkin läsnä, joten niihin on helppo palata. Arvoja voi käyttää myös apuna hankalissa tilanteissa, jossa ei ole aivan varma, miten tulisi toimia.

6 POHDINTA

Opinnäytetyön tekeminen vahvisti omaa käsitystäni siitä, että haluan tulevaisuudessa tehdä esimiestöitä. Työtä tehdessä opin, ettei esimiehen toimenkuva ole helppo ja on mahdotonta olla ikinä täysin täydellinen esimies. Toisaalta juuri tämä toimenkuvan haastavuus kiehtoo minua entisestään, sillä esimiestehtävissä voisin kehittää omaa ammattitaitoani huomattavasti ja jatkuvasti. Esimiestyö on ehdottomasti kutsumustehtävä, johon itselläni on intohimoa. Olen hyvin tyytyväinen, että sain tehdä opinnäytetyöni aiheesta, joka minua kiinnostaa ja on minulle tärkeä.

Opinnäytetyöprosessi oli kokonaisuudessaan minulle hyvin haastava, sillä kävin koko työn kirjoittamisen ajan töissä. Ainoat hetket, jolloin pystyin opinnäytetyötäni kirjoittamaan, olivat joko lomillani tai vapaapäivinäni. Vapaa-ajan puutteen vuoksi prosessi tuntui hyvin raskaalta ja se koetteli jaksamista. Toisinaan opinnäytetyö ei edennyt ollenkaan ja sen kirjoittamisessa oli pitkiäkin taukoja, jotka aiheuttivat ajatusten katkeamisen. Ajatusten katkettua aikaa kului turhaan siihen, että jouduin kertaamaan, mitä olin viimeksi mahdollisesti ajatellut tai kirjoittanut. Haasteiden vuoksi opinnäytetyöprosessi venyi ajallisesti melko pitkäksi, sillä aloitin prosessin vuoden 2014 syksyllä ja sain sen päätökseen vuoden 2015 joulukuussa. Varsinainen kirjoitusprosessi eteni nopeasti, mutta aikaa kului kirjoitusprosessin aloittamiseen sekä pitkiin taukoihin kirjoittamisessa muiden kiireiden takia. Sain kuitenkin energiaa opinnäytetyön kirjoittamiseen siitä, että aihe oli kuitenkin niin mielenkiintoinen ja ympärilläni oli kannustava tukiverkosto. Jälkeenpäin katsottuna tekisin monta asiaa toisin opinnäytetyöprosessissa, mutta silti koen kehittyneeni, kasvaneeni ja oppineeni niin paljon ja niin tärkeitä asioita, että en vaihtaisi tätä kokemusta mihinkään.

Työni oppeja olen jo voinut soveltaa käytäntöön, vaikka en olekaan esimiesasemassa. Esimerkillä johtaminen ei koske ainoastaan esimiehiä, vaan myös työntekijät voivat johtaa työtovereitaan esimerkillään. Tässä työssä käytyjä oppeja aionkin itse esimerkilläni viedä käytäntöön, sillä ne pätevät hyvin työyhteisön jokapäiväisessä arjessa. Oppeja voidaan käyttää esimiehen ja alaisen väliseen kanssakäymiseen tai esimerkiksi myös muiden sidosryhmien, kuten asiakkaiden tai alihankkijoiden väliseen kanssakäymiseen. Sen vuoksi uskon, että opinnäytetyötäni voivat hyödyntää kaikki, sillä näitä taitoja tarvitaan jokaisella työpaikalla. Toivon, että tämä työ auttaa rakentamaan tai vahvistamaan lukijan itsetuntemusta ja sitä kautta löytämään edes yhden asian, jota alkaa kehittää. Toivon myös, että työni tarjoaa vinkkejä, miten kehityskohdetta voisi kehittää. Yksikin kehityskohde on hyvä, sillä se auttaa pääsemään positiivisen kehityksen virtaan, jota on helppo jatkaa tulevaisuudessa. Pienistä askeleista muodostuu pitkä polku.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- CARLSSON, Maria ja FORSSELL, Christina 2008. Esimies ja coaching – Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- ERÄMETSÄ, Timo 2009. Teoriasta todeksi – esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum.
- ESIMIESINFO WWW-SIVU, 2009 - 2013. Esimiehen persoona. [Viitattu 2015-06-09] Saatavissa: <http://esimies.info/Esimiehen-persoona.php>
- ESIMIESINFO WWW-SIVU, 2009 – 2013. Esimiehen tehtävät. [Viitattu 2015-06-11] Saatavissa: <http://test.linemanager.fi/Esimiehen-teht%E4v%E4t.php>
- GREAT PLACE TO WORK INSTITUTE, 2014. IKEA OY. [Viitattu 2015-06-30]. Saatavissa: <http://www.parempityoelama.fi/parhaat-tyopaikat/suuret-organisaatiot/ikea/>
- HANNULA, Esko 2015-03. Miten tehdä päätöksiä? – 7 periaatetta parempaan päätöksentekoon. [Viitattu 2015-07-14]. Saatavissa: <http://www.qentinel.com/fi/ajatuksiamme/10-kolumneja/1053-miten-tehdae-paeaetoeksiae-7-periaatetta-parempaan-paeaetoeksentekoon>
- HILTUNEN, Arto 2011. Johtamisen taito. Helsinki: WSOYpro Oy.
- IKEA-KONSERNI WWW-SIVU 2015–05. [Viitattu 2015-05-12] Saatavissa: http://www.ikea.com/ms/fi_FI/this-is-ikea/about-the-ikea-group/index.html?icid=fi|itl|footer|35
- INWORKHANKE, 2013–11. Positiivisuuden kehä. [Viitattu 2015-08-28]. Saatavissa: <http://inworkhanke.tumblr.com/post/66861122353/positiivisuuden-keh%C3%A4-yrityksen-toimintatavat>
- JÄRVINEN, Pekka 2005. Ammattina esimies. WSOYpro Oy: Helsinki.
- JÄRVINEN, Pekka 2008. Menestyvän työyhteistön pelisäännöt. WSOYpro: Helsinki.
- JÄRVINEN, Pekka 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOYpro Oy.
- KAISTILA, Maijaliisa. Hyvä esimiestyö. [Viitattu: 2015-06-09] Saatavissa: http://www.tyoturva.fi/files/1579/Hyva_esimiestyo_opas.pdf
- KARJANMAA, Heini 2013–03. Pomo voi menettää työntekijöiden luottamuksen hetkessä. [Viitattu 2015-06-11] Saatavissa: <http://www.taloussanomat.fi/tyomarkkinat/2013/03/18/pomo-voi-menettaa-tyontekijoiden-luottamuksen-hetkessa/20134098/12>
- KARJANMAA, Heini 2013–07. Hyvällä johtajalla on nämä viisi ominaisuutta. [Viitattu 2015-06-10] Saatavissa: <http://www.taloussanomat.fi/i ihmiset/2013/07/23/hyvalla-johtajalla-on-nama-viisi-ominaisuutta/201310251/139>
- KIVIRANTA, Raili 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOYpro Oy.
- KRUSE, Kevin 2014 – 08. How To Receive Feedback And Criticism. [Viitattu 2015-10-13]. Saatavissa: <http://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2014/08/12/how-to-receive-feedback-and-criticism/>
- LEHTINEN, Esa 2012–01. Hyvä esimies saa työyhteisönsä kukoistamaan. [Viitattu 2015-06-10] Saatavissa: <http://esalehtinen.blogit.hameensanomat.fi/2012/01/19/hyva-esimies-saa-tyoyhteisonsa-kukoistamaan/>
- LEHTINEN, Esa 2012–11. Tunnista pomosi johtamistyyli. [Viitattu 2015-06-11] Saatavissa: <http://esalehtinen.blogit.hameensanomat.fi/2012/11/05/tunnista-pomosi-johtamistyyli/>

LEHTINEN, Esa 2014-02. Työyhteisön toiminnan ”kolme muskettisoturia”: Avoimuus, Luottamus ja Työhön sitoutuminen. [Viitattu 2015-09-04]. Saatavissa:

<http://esalehtinen.blogit.hameensanomat.fi/2014/02/17/tyoyhteison-toiminnan-kolme-muskettisoturia-avoimuus-luottamus-ja-tyohon-sitoutuminen/>

MINDTOOLS-website, 2015-10. Giving Feedback - Keeping Team Member Performance High, and Well-Integrated. [Viitattu 2015-10-13]. Saatavissa:

https://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_98.htm

SALMINEN, Aiju ja MUSTRANTA, Maria 2014 - 03. Huono pomo vähättelee alaisten mielipiteitä. [Viitattu 2015-10-13]. Saatavissa: <http://www.hs.fi/ura/a1395372460722>

PALHUS, Katja 2012–10. Epäreilu työpaikka voi sairastuttaa. [Viitattu 2015-06-11] Saatavissa: <http://www.proliitto.fi/fi/media/uutiset/epareilu-tyopaikka-voi-sairastuttaa.html>

PIILI, Marjut 2006. Esimiestyön avaimet - ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Tietosanomaa.

POSITIIVARIT KY & ADVISOR FINLAND PRO OY, 2003. Hyvän pomon ABC. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

RANTA, Elina 2009-10. Tässä on pomon 5 pahinta mokkaa. [Viitattu 2015-06-11] Saatavissa: <http://www.taloussanomat.fi/tyo-ja-koulutus/2011/10/29/tassa-on-pomon-5-pahinta-mokkaa/201115706/139>

RITAKALLIO, Timo 2015–06. Hyvä johtaminen luo menestystä. [Viitattu 2015-06-10] Saatavissa: <http://www.businessopas.fi/henkilosto/hyva-johtaminen-luo-menestysta>

SAARANEN-KAUPPINEN, Anita ja PUUSNIEKKA, Anna. 2006. KvaliMOTV – Sisällönanalyysi. [Viitattu 2015-11-18] Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_2.html

SAVOLAINEN, Taina. Luottamus esimiehen voimavarana, taitona ja haasteena digiajassa. [Viitattu 2015-06-11]. Saatavissa: http://www.academia.edu/5583112/Luottamusjohtajuus_esimiehen_voimavarana_taitona_ja_haasteena_digiajassa_in_Finnish_

SUOMINEN, Kimmo, KARKULEHTO, Katriina, SIPPONEN, Jouni ja HÄMÄLÄINEN, Virpi 2009. Esimiesstrategiavaikuttajaksi. Helsinki: WSOYpro Oy.

TNS WWW-SIVU 2015–05. [Viitattu 2015-05-12] Saatavissa: <http://www.tns-gallup.fi/>

TNS, 2014. Store Insight Report - VOICE FY 14 2014 Kuopio Store. [Viitattu 2015-05-12]. Saatavissa: IKEA Suomen intranet-sivut.

TNS, Voice store insight report FY 14 Kuopio 2014. [Viitattu 2015-05-17] Kuopio: IKEA Oy, Henkilöstöhallinto.

TNS, Voice store insight report FY 15 Kuopio 2015. [Viitattu 2015-12-02] Kuopio: IKEA Oy, Henkilöstöhallinto.

TUORI, Sari, 2012–09. Kehitä ja kehity kokeilemalla. [Viitattu 2015-09-03]. Saatavissa: <http://www.sitra.fi/artikkelit/maaseutu/kehita-ja-kehity-kokeilemalla>

VAINIO, Sonja 2015-04. Millainen on hyvä esimies? [Viitattu 2015-06-10] Saatavissa: <http://liiketalous.fi/tyoelama/millainen-on-hyva-esimies/>

VARTIA, Maarit 2011-01. Mistä epäasiallinen kohtelu työssä kertoo? Esimiehen ja työyhteisön keinot ehkäistä ja vähentää epäasiallista kohtelua. [Viitattu 2015-06-11] Saatavissa:

http://www.ttk.fi/files/1902/Maarit_Vartia_TTL_handouts2011.pdf

WARRELL, Margie 2015-03. Five Ways To Build Bravery At Work. [Viitattu 2015-10-13]. Saatavissa:

<http://www.forbes.com/sites/margiewarrell/2015/03/31/trainthebrave-2/>