

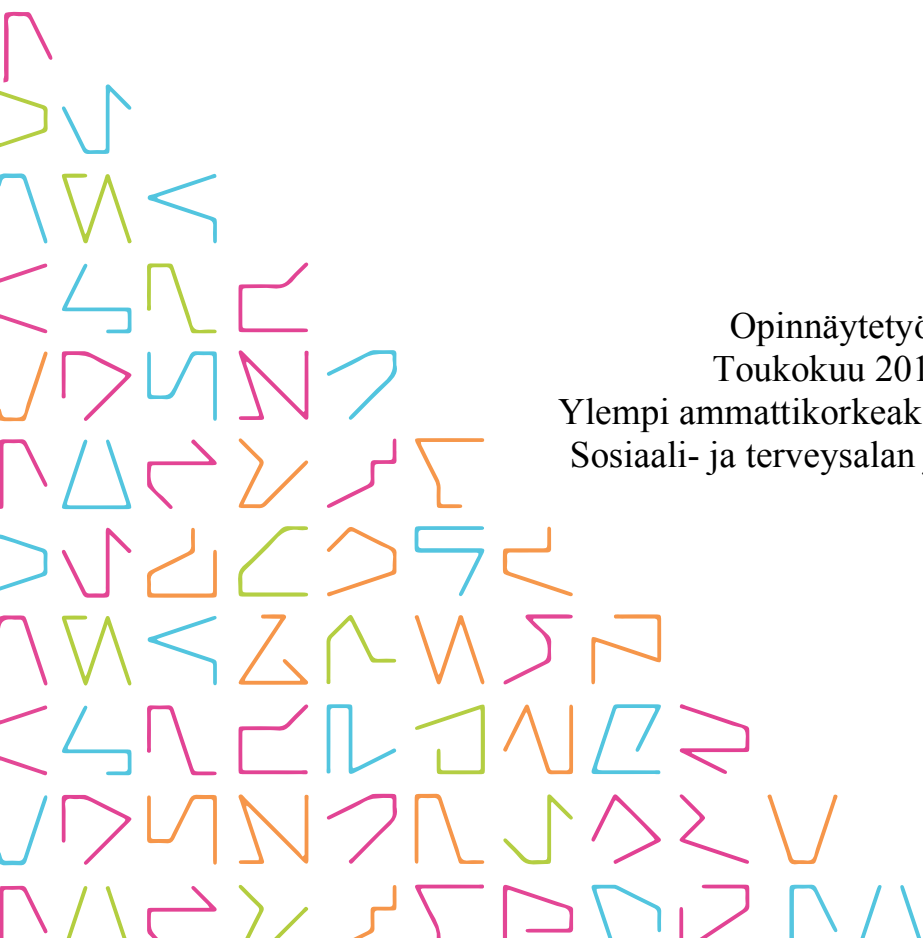


TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

ESIMIESTEN KOKEMUKSIA ESIMIESTAIDOISTA

Piia Kurki

Opinnäytetyö
Toukokuu 2018
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen

KURKI, PIIA:
Esimiesten kokemuksia esimiestaidoista

Opinnäytetyö 69 sivua, joista liitteitä 3 sivua
Toukokuu 2018

Opinnäytetyö käsittelee esimiestaitoja ja niiden kehittymistä ja työ tehtiin yhteistyössä suomalaisen sosiaali- ja terveystieteiden organisaation kanssa. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää kohdeorganisaation esimiesten näkemyksiä esimiestaitojen kehittymisestä. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa esimiestaidoista sekä esimiehen ja organisaation toimista niiden kehittymisen tukemisessa. Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisesti ja aineistonkeruumenetelmänä toimivat yksilölliset teemahaastattelut. Opinnäytetyötä varten haastateltiin 10 kohdeorganisaation esimiestä. Työstä on jätetty pois tarkemmat ja yksilöidyt tiedot kohdeorganisaatiosta sekä haastateltavista yksityisyydensuojan ja luotamuksellisuuden suojaamiseksi.

Keskeisinä tuloksina hyvissä esimiestaidoissa nousivat luotettavuus, läsnäolo sekä organisointi- ja tietotaidot. Esimiestaitojen kehittymisen kannalta tärkeää oli hyvä itsetuntemus ja omien kehittymistarpeiden tunnistaminen. Esimiehet toivoivat työlleen henkilökohtaisempia tavoitteita sekä työstään enemmän palautetta. Esteenä kehitykselle nousi etäjohtamisen lisäksi liiallinen työn määrä sekä työn luonne, jotka aiheuttivat sen, ettei esimiestyölle jää tarpeeksi aikaa. Esimiehet eivät pääosin myöskään kokeneet saavansa omalta esimieheltään tarpeeksi tukea ja hyvää esimerkkiä esimiestaitojen kehittymiseksi. Organisaation järjestämiä esimieskoulutuksia pidettiin tärkeänä osana työssä kehittymistä, mutta koulutuksiin toivottiin enemmän ryhmätyöskentelyä ja niiden sisällöistä toivottiin käytännönläheisempiä.

Johtopäätöksenä, organisaation kannattaa jatkossa panostaa esimiestaitojen kehittämiseen monipuolisemmin, suunnitelmallisemmin ja tavoitteellisemmin. Esimiesvalmennuksiin kannattaa ottaa mukaan case-tyyppistä ryhmätyöskentelyä sekä hyödyntää kokeneiden esimiesten kokemuksia esimiestyöstä. Esimiehille tulee myös tarjota paremmat mahdollisuudet kahdenkeskisiin keskusteluihin ja valmennuksiin. Työ ja johtamisen foorumit tulee organisoida paremmin siten, että esimiehet voivat keskittyä enemmän henkilöstöjohtamiseen ja saivat omilta esimiehiltään parempaa tukea työhönsä sähköpostijohtamisen sijaan. Jatkotutkimusaiheena voisi tutkia tarkemmin sitä, miten esimiesten oma esimies voi omalla esimerkillään ja johtamistyyllillään vaikuttaa esimiestaitojen kehittämiseen positiivisella tavalla.

Asiasanat: esimiestaidot, kehittyminen, henkilöstöjohtaminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree in Management of Health Care and Social Services

KURKI PIIA
Superiors' experiences of Managerial Skills

Bachelor's thesis 69 pages, appendices 3 pages
May 2018

This thesis focused on development of managerial skills. Thesis was made to Finnish social and healthcare organization. The purpose of this study was to examine superiors' experiences about management and leading skills. The overall objective was to develop information about managerial skills and how managers and organization can support that development. Study was qualitative, and data was collected by individual theme interviews. Altogether 10 superiors were interviewed. Thesis doesn't include specific or individual information about target organization or interviewed superiors to protect confidentiality and privacy.

It was found that managerial skills contain among other things trustworthiness, presence, organizing skills and know-how. Good self-knowledge, ability to analyze own action and ability to identify own need to progress were important things when developing managerial skills. Interviewees hoped more feedback and goal-orientation to their work. Distant management was an obstacle to managerial skills improvement, as was work load and work nature, of which there isn't enough time to personnel management. Most of the interviewees also stated, that they don't get enough support or good example from their own superior. Study indicated, that organizations managerial training was an important part of the skill development, but the education was hoped to be more practical and group based.

As conclusion, organization should invest to improvement of managerial skills in more diverse, planned and goal-directed way. Managerial educations should include case-based group works and more experience and knowledge from experienced managers. Superiors should also be offered better possibilities to personal face-to-face conversations and coaching. Work and leading should be organized better, so that superiors could focus more on personnel leading and management. Instead of leading by e-mail, superiors should get better support and coaching to their work from their own managers. Addition research topic could be more accurate study about how superiors' own managers example and leading style can have an influence on superiors' managerial skills.

Key words: managerial skills, management, leading, personnel management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	OPINNÄYTETYÖN TAVOITE, TARKOITUS JA TEHTÄVÄT	7
3	ESIMIESTAIDOT	8
	3.1 Esimiehenä toimiminen.....	8
	3.2 Itsensä johtaminen	9
	3.3 Henkilöstön johtaminen	14
	3.4 Esimiestaitojen kehittäminen.....	18
4	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS.....	24
	4.1 Tutkimusmenetelmänä kvalitatiivinen tutkimus	24
	4.2 Aineiston keruu haastattelemalla.....	25
	4.3 Aineistolähtöinen analyysi	27
5	ESIMIESTAITOJA KUVAAVAT TUTKIMUSTULOKSET	29
	5.1 Hyvät esimiestaidot.....	30
	5.2 Esimiestaitojen kehittyminen	35
	5.3 Esteet esimiestaitojen kehittämisessä	39
	5.4 Esimies esimiestaitojen kehittäjänä	43
	5.5 Organisaatio esimiestaitojen kehittäjänä.....	47
6	POHDINTA.....	55
	6.1 Opinnäytetyön keskeiset tulokset	55
	6.2 Opinnäytetyön eettisyys	59
	6.3 Opinnäytetyön luotettavuus.....	61
	6.4 Kehitysehdotukset ja jatkotutkimusaiheet.....	62
	LÄHTEET.....	64
	LIITTEET	67
	Liite 1. Haastatteluiden teemat ja haastateltavien taustatiedot.....	67
	Liite 2: Esimerkkejä pääluokkien muodostumisesta.....	68

1 JOHDANTO

Esimiestyössä on kyse laajasta kokonaisuudesta, joka koostuu monista eri asioista. Työ sisältää monia vastuita, velvollisuuksia ja odotuksia. Esimiestyö on vuorovaikutteista ja tavoitteellista johtamista, joka sisältää useita eri osa-alueita ja vaatii osaamista, pitkäjänteisyyttä ja paineensietokykyä. Siihen tarvitaan tahtoa, tietoa ja taitoa. (Hyppänen 2007, 7, 22.) Esimiehen tehtävänä on tukea alaisten onnistumisia, sillä esimiestyö on palvelutyötä. Esimiehen tulee varmistaa, että alaisilla on työhön tarvittava osaaminen. (Konttinen & Skyttä 2010, 34.)

Luottamuksen rakentaminen on myös olennainen osa esimiestyötä. Luottamus mahdollistaa vaikuttavan esimiestyön. Sen rakentuminen vie kuitenkin aikaa, koska luottamus tarvitsee ansaita. Ilman todellisen luottamuksen saavuttamista esimiestyö jää vajaaksi ja pahimmassa tapauksessa esimiehellä voi olla puutteellinen tai valheellinen kuva henkilöstön asenteista ja suhtautumisesta esimiestyöhön. Luottamuksen rakentumiseen vaikuttaa erityisesti vuorovaikutus- ja viestintätaidot. (Salmimies & Ruutu 2013; Ristikangas & Ristikangas 2013; Malkamäki 2017, 120.)

Esimiestyötä ja esimiestaitoja on kehitettävä toimintaympäristön ja sen muutosten mukaisesti. Kiire ja jaksamisongelmat ovat yleisiä työyhteisöissä ja myös esimiesten keskuudessa. Esimiesten ajankäytössä voi olla haasteita, erityisesti varsinaiselle esimiestyölle voi olla vaikea löytää aikaa. Esimiestyössä kehittyminen lähtee liikkeelle hyvästä itsetuntemuksesta ja halusta kehittyä. Esimiestyön tulee olla tavoitteellista toimintaa ja esimiehen tulee osata myös asettaa alaisilleen haasteita ja tavoitteita, jotka auttavat heitä kehittymään. (Hyppänen 2007, 273; Konttinen & Skyttä 2010, 37; Furnham 2005, 584.)

Esimiehen tulee samanaikaisesti pystyä vastaamaan sekä johdon että alaisten vaatimuksiin, ja pystyä olemaan samaan aikaan sekä kova että pehmeä. Esimiehen on ymmärrettävä oma roolinsa osana organisaatiota ja tiedettävä, millaisia tavoitteita hänen työnsä on asetettu. Esimiehen tulee osata johtaa organisaatiota suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti, sekä ymmärrettävä kannustamisen ja henkilöstön merkitys. (Hyppänen 2007, 21, 250.)

Esimiestaitojen kehittäminen on tärkeää paitsi työntekijöiden ja esimiehen jaksamisen kannalta, myös liiketoiminnan menestymisen takia (Hyppänen 2007, 250). Koska esimiestaidot ovat niin tärkeä ja olennainen osa menestyvää liiketoimintaa, opinnäytetyössä haluttiin tutkia aihetta enemmän. Opinnäytetyö tehdään yhteistyössä suomalaisen sosi-aali- ja terveysalan organisaation kanssa. Tutkimus kohdistuu organisaation hoivapalveluiden esimiehiin.

Haastateltavat esimiehet toimivat organisaatiossa työntekijöiden sekä työhön osallistuvien palveluohjaajien suorina esimiehinä. Palveluohjaajia on jokaisella esimiehellä alaisena 1–2 henkilöä ja muita alaisia esimiehestä riippuen noin 50–120 henkilöä. Työntekijät työskentelevät kentällä asiakkaiden kodeissa yksin, ja esimiehet tekevät työnsä toimistolla etänä alaisiinsa nähden.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää kohdeorganisaation esimiesten näkemyksiä esimiestaitojen kehittymisestä. Aihe on kiinnostava oman henkilöstöjohtajana kehittymiseni kannalta nimenomaan siitä näkökulmasta, miten esimiehenä voin itse auttaa omia esimiehenä työskenteleviä alaisia kehittymään työssään.

2 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE, TARKOITUS JA TEHTÄVÄT

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää kohdeorganisaation esimiesten näkemyksiä esimiestaitojen kehittymisestä. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa esimiestaidoista sekä esimiehen ja organisaation toimista niiden kehittymisen tukemisessa.

Opinnäytetyön tehtävät:

- Mistä asioista hyvät esimiestaidot koostuvat?
- Mitkä asiat vaikuttavat esimiestaitojen kehittymiseen?
- Mitkä asiat ovat haasteita esimiestaitojen kehittymisen kannalta?
- Miten oma esimies toimii esimiestaitojen kehittäjänä?
- Miten organisaatio toimii esimiestaitojen kehittäjänä?

3 ESIMIESTAIDOT

3.1 Esimiehenä toimiminen

Esimies on keskeinen henkilö, jonka tehtävä on saada yhteistyö toimimaan ja työntekijät tekemään oikeita asioita asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimiehen tulee synnyttää organisaatiossa lisäarvoa ja luoda olosuhteita, joissa työntekijöiden voimavarat riittävät ja työskentely sujuu. Esimies vaikuttaa vahvasti organisaation toimintakulttuuriin ja ilmapiiriin. (Surakka & Laine 2011, 13.) Esimiehen työn tavoitteena tulee olla asioiden tekeminen parhaalla mahdollisella tavalla (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 143).

Esimiehen osaaminen koostuu paitsi asenteesta ja halusta toimia esimiehenä, myös tiedoista, taidoista ja tahdosta. Esimiestyöhön sisältyy paljon veloituksia, vastuita ja lainsäädäntöä, mutta on tunnettava myös organisaation strategia sekä oman yksikön tavoitteet. Päivittäisten operaatioiden johtaminen vaatii paljon tietoa erilaisista ohjeistuksista, sopimuksista ja prosesseista. Esimiesosaaminen vaatii taitoja, jotka kehittyvät asteittain harjoittelemalla. (Hyppänen 2011, 23–25.) Hyvä esimies käyttää monipuolisesti erilaisia johtamisen työkaluja, ja hänellä on hyvä vuorovaikutus- ja viestintäosaaminen (Hyppänen 2011, 25; Ryttilä 2011, 154; Lappalainen 2012, 86).

Esimiehellä on monta eri tehtävää ja hänen on ymmärrettävä oma roolinsa ja osattava viestiä henkilöstölle organisaation suunnitelmat sekä osattava kytkeä ne jokapäiväiseen työhön. Esimiehen tulee organisoida ja johtaa omaa ryhmäänsä sekä seurata, suunnitella ja kehittää ryhmän toimintaa. Tärkeää on myös ymmärtää motivaation ja hyvän työilmapiirin merkitys sekä pystyä kannustamaan, kuuntelemaan ja antamaan palautetta. (Furnham 2005, 582; Hyppänen 2007, 21; Peltonen 2008, 123.) Johtajaksi oppiminen vaatii sekä ihmisten että organisaation operaatioiden johtamisen opettelua (Laine 2008, 3).

Esimiehen tehtävänä on myös huolehtia resurssien riittävydestä, niiden kohdentamisesta sekä työntekijöiden työhyvinvoinnista. Hän on vastuussa ryhmänsä työn tuloksista ja kokonaisuudesta suhteessa organisaation tavoitteisiin ja päämääriin. Esimiehen on suunniteltava ryhmänsä toiminta vuosi-, kuukausi- ja päivätasolla ja myös arvioitava työn tuloksia. Esimiehen työhön kuuluu olennaisesti vuorovaikutus – paitsi alaisten, myös oman

esimiehen, työkavereiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa. (Hyppänen 2007, 11; Peltonen 2008, 95; Surakka & Laine 2011.)

Esimies edustaa työssään aina ensisijaisesti työntajansa. Joskus esimiesasemassa voi olla ristiriitoja, kun esimies esimerkiksi saa luottamuksellista tietoa yrityksen johdolta, mutta ei voi kertoa tätä tietoa alaisilleen. Odotukset ja vaatimukset eri tahoilta ovat ristiriidassa keskenään, ja tästä voi aiheutua esimiehelle paineita. Esimiestyöhön kuuluu myös ristiriitojen ja konfliktitilanteiden ratkaiseminen. Esimiehen työ voi olla yksinäistä, koska valtaan liittyy paljon vastuuta. Esimiehen on pidettävä tietty etäisyys alaisiinsa, koska kaverillisuus voi johtaa siihen, ettei vaikeita asioita pystytä ratkaisemaan objektiivisesti. (Surakka & Laine 2011, 16.)

Esimiehen tärkein työväline on esimies itse. Esimiestyötä tehdään omalla persoonalla, joten esimiehen omat taidot, asenteet ja arvot vaikuttavat työhön. Esimiehen on tunnettava omat rajansa ja mahdollisuutensa sekä oltava sinut epätäydellisyytensä kanssa. Useat esimiestyössä eteen tulevat tilanteet ovat uusia, eikä tilanteisiin ole valmiita ratkaisuja. Sen tähden esimies joutuu toimimaan usein epämurkavuusalueellaan ja laittamaan oman persoonansa peliin. (Peltonen 2008, 26; Surakka & Laine 2011, 17.)

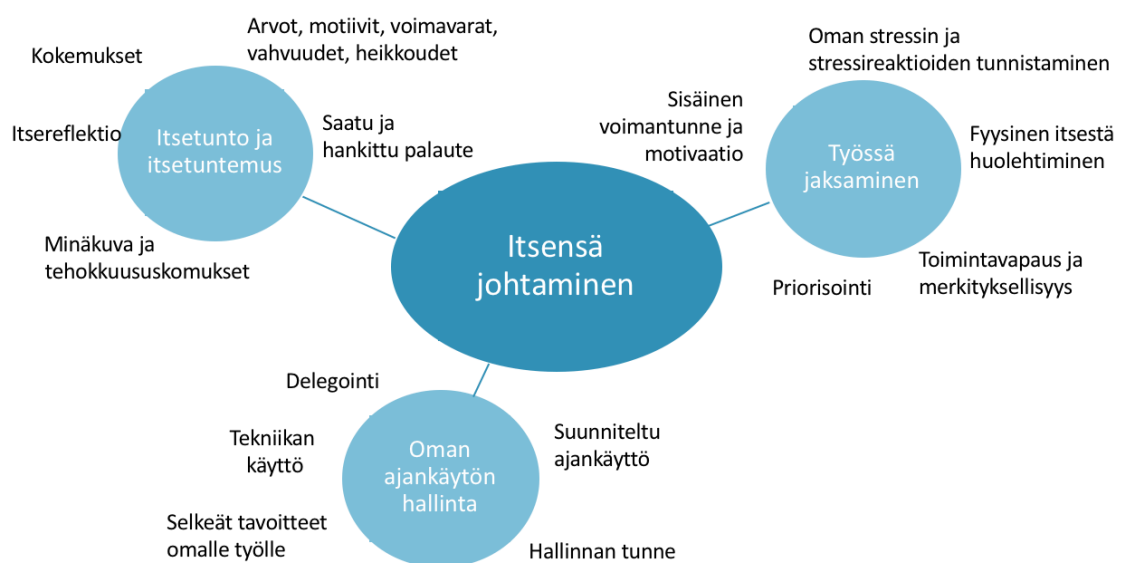
3.2 Itsensä johtaminen

Jotta esimies voi johtaa muita, hänen täytyy ensin opetella johtamaan itseään. Itsensä johtamisella tarkoitetaan itseen kohdistuvaa vaikuttamis- ja oppimisprosessia, jolla omaa työtä ohjataan itsereflektion avulla. Kyse on syvällisestä itseensä tutustumisesta, johon liittyy olennaisesti myös oma kehittyminen ja kasvu, eli uudistuminen. Itsensä johtamisen lähtökohdaksi ovat omat tavoitteet ja visiot, joista johtaminen lähtee aina liikkeelle. (Sydänmaanlakka 2009, 152, 155–156; Surakka & Laine 2011, 104–105.)

Itsensä johtaminen on myös kokonaisvaltaista vastuun ottamista sekä itsestään että ympäristöstään (Hokkanen ym. 2008, 142). Tähän sisältyy useita esimiehen keskeisiä ominaisuuksia, kuten teoreettinen osaaminen ja tiedonhallinta, sosiaaliset ja kognitiiviset taidot sekä eettinen ymmärrys ja arvotietoisuus. (Nikkilä & Paasivaara 2008, 63–64.)

Itsensä johtamisen haaste on siinä, että saa työnsä hoidettua onnistuen pitämään työn ja vapaa-ajan tasapainossa. Tämän saavuttamiseksi esimiehen tulee tarkastella ajattelutapojaan, tunnereaktioitaan, tavoitteitaan ja omaa stressin- sekä ajanhallintaansa. Esimiehen on tärkeää tunnistaa omat johtajuuden arvonsa, sillä ne ohjaavat päivittäistä esimiestyötä. Tulee pysähtyä miettimään sitä, millainen esimies itse haluaa olla. Hyvä on myös pohtia, haluaisiko itse työskennellä itsensä alaisena ja mistä alaiset tai organisaatio tulevat myöhemmin esimiehen muistamaan. (Surakka & Laine 2011, 98, 104–105.)

Itsensä johtamisen teoreettinen viitekehys on kuvattu kuviossa 1.



KUVIO 1: Itsensä johtaminen: teoreettinen viitekehys.

Itsetunto ja itsetuntemus

Esimestyön harjoittelu alkaa hyvästä itsetuntemuksesta ja itsetunnosta. (Surakka & Laine 2011, 98; Sydänmaanlakka 2009, 153). Koska johtaminen on sidoksissa persoonaan ja identiteettiin, itsensä johtaminen on prosessi, jossa on keskiössä erityisesti sisäinen kasvu ja persoonallisuuden kehitys. Esimiehellä on aina ainutlaatuinen persoonallisuus, jonka varassa minäkuva ja identiteetti rakentuu. (Nikkilä & Paasivaara 2008, 66; Salmimies & Ruutu 2013.)

Hyvä itsetuntemus on itsensä johtamisen perusta. Sillä tarkoitetaan sitä, miten esimies ymmärtää omia arvojaan, motiivejaan, voimavarojaan, vahvuuksiaan ja heikkouksiaan. Esimiehen tulee kyetä tunnistamaan omat kasvuhaasteensa sekä säätämään omaa toi-

mintaansa. Itsetuntemus kehittyy kokemusten myötä sekä saadun palautteen kautta. Hyvällä itsetuntemuksella varustettu esimies pystyy tekemään päätöksiä ja sitoutumaan niihin. (Hyppänen 2007, 260–263; Nikkilä & Paasivaara 2008, 66; Salmimies & Ruutu 2013.)

Esimiehen oma minäkuva vaikuttaa siihen, millainen esimies hän on ja millainen esimies hänestä kehittyy (Nikkilä & Paasivaara 2008, 63–64). Tähän liittyvät myös esimiehen omat tehokkuususkomukset: kun esimiehen usko omaan osaamiseen ja tehokkuuteen josain työtehtävässä on vahva, hänen on helpompi suoriutua työtehtävästä. Tehokkuususkomukset ohjaavat esimiehen toimintaa ja vaikuttavat siihen, millaisiin haasteisiin hän uskaltaa tarttua. (Surakka & Laine 2011, 100.) Esimiehen tulee tuntea omat vahvuutensa ja heikkoutensa sekä pystyä analysoimaan omaa toimintaansa ja parantaa sitä edelleen. (Nikkilä & Paasivaara 2008, 63–64.)

Oppimisen kannalta on välttämätöntä reflektoida eli punnita ja arvioida omaa toimintaansa. Kyky reflektointiin ja oman toiminnan arviointiin kuuluu olennaisesti itsensä johtamiseen. Reflektoinnissa esimies palaa johonkin aikaisempaan kokemukseen, esimerkiksi palautekeskusteluun tai henkilöstöpalaveriin ja miettii sen sujumista. Esimies arvioi omaa toimintaansa tilanteessa miettien, mitä toiminnasta seurasi ja kannattaisiko jatkossa toimintaa jotenkin muuttaa, jotta vastaavat tilanteet sujuisivat paremmin. Toimivaan reflektioon liittyy halu oppia ja oivaltaa, eli vanhoihin tapahtumiin ei saa jäädä liiaksi kiinni, jottei reflektiosta tule negatiivissävytteistä. (Surakka & Laine 2011, 107–108; Nikkilä & Paasivaara 2008, 66–68.)

Itsetuntemuksen lisäämiseksi esimiehen tulee arvioida omia uskomuksiaan, toimintatapojaan ja reaktioitaan. Esimiehen tulee myös saada ja hankkia palautetta työstään ja toiminnastaan, jotta hän tietää, miten muut kokevat hänen käyttäytymisensä. Itsetuntemusta lisäävät havainnot siitä, että saatu palaute vahvistaa omaa mielikuvaa, tai toisaalta havainnot siitä, että saatu palaute poikkeaa omasta näkemyksestä. Mikäli esimies itse arvioi toimivansa kannustavana esimiehenä, mutta alaiset kokevat saavansa positiivista palautetta hyvin harvoin, esimiehen tulee arvioida omaa toimintatapaansa uudelleen. Viisas esimies pyytää palautetta jatkuvasti, ja vaikka kritiikki voi olla vaikeaa ottaa vastaan, se opettaa ja auttaa näkemään asioita toisten näkökulmasta. (Hyppänen 2007, 263; Berlin 2008, 7; Surakka & Laine 2011, 100, 103.)

Työssä jaksaminen

Esimiehen tulee huolehtia omasta työkyvystään ja jaksamisestaan (Nikkilä & Paasivaara 2008, 67), sillä hänellä on aina riski palaa loppuun (Hokkanen ym. 2008, 142). Jaksamiseen vaikuttaa myös esimiehen oma persoona (Peltokangas 2016, 20). Henkisen työssä jaksamisen tukena on hyvä fyysinen hyvinvointi. Vaikka suurin osa esimiehistä tekee työtään enemmän päällään kuin ruumiillaan, on tutkittua, että esimerkiksi liikunta tukee myös henkistä jaksamista. (Hokkanen ym. 2008, 143.)

Usein esimiehet ovat vastuuntuntoisia ja tekevät paljon töitä. Psykkisen hyvinvoinnin suhteen esimiehen tulee kehittää ja huomioida omaa työskentelytapaansa. Tähän liittyy asioiden priorisoinnin opettelu ja realististen tavoitteiden asettaminen sekä itselle että organisaatiolle. Jaksamista voi lisätä myös itsetuntemusta vahvistamalla, keskeneräisten asioiden sietämisellä, luopumisen harjoittamisella sekä paremmalla kokonaisuuksien hahmottamisella. (Hyppänen 2007, 268; Hokkanen ym. 2008, 143.) Toisaalta Pihan ja Poussan (2012, 44) mukaan heidän tutkimukseensa osallistuneista Aalto-yliopiston opiskelijoista 70 % oli sitä mieltä, ettei työajalla tai työtuntien määrällä ole väliä, mikäli työtehtävät ovat tarpeeksi mielekkäitä, eli jaksamiseen vaikuttaa myös työn sisältö.

Työssä jaksamisen parantamiseksi esimiehen on tärkeää tunnistaa oma stressinsä ja stressireaktionsa. Hyvä stressi motivoi ja auttaa esimiestä lyhytaikaisien tavoitteiden saavuttamisessa. Ongelmallista stressiä on, mikäli keho ei enää palaudu siitä. Tällöin vaarana on uupuminen. Esimiehen on tärkeää opetella huomaamaan omat stressireaktionsa ja ne havaittuaan pyrkiä löysäämään tahtia, jotta palautuminen olisi vielä mahdollista. Lyhyet tauot työpäivän aikana ovat tehokkaita palauttajia ja ne auttavat stressitason laskemisessa. Tauot vähentävät stressihormoneja, eli erityisesti kiireisenä päivänä on hyvä panostaa niiden pitämiseen, jotta työ olisi tehokasta ja työssä jaksaminen mahdollistuisi paremmin. (Surakka & Laine 2011, 109.)

Esimiestyö on yksinäistä, ja esimiehen motivaatiota pitää yllä sisäinen voimantunne, joka on keskeistä esimiehen omalle hyvinvoinnille. Sisäisen voimantunteen saavuttaneesta esimiehestä huokuu myönteinen lataus, joka rakentaa hyväksyvää ja luottamuksellista ilmapiiriä. Esimiehen sisäisen voimantunteen ja motivaation rakentumiseen vaikuttavat muun muassa toimintavapaus, työn merkityksellisyyden kokemus sekä itsensä hyväksyminen. (Perkka-Jortikka 2005, 173–174; Nikkilä & Paasivaara 2008, 68.)

Oman ajankäytön hallinta

Jaksamisen tukemiseksi ja tehokkaan toiminnan saavuttamiseksi esimiehen on tärkeää suunnitella omaa ajankäyttöään. Suunnittelu tuo hallinnan tunnetta ja tehokkuutta. Ajankäytön hallintaa häiritsevät muun muassa jatkuvat keskeytykset, epäselvät roolit ja tavoitteet, päällekkäiset työtehtävät, jatkuva asioista keskustelu ilman selkeitä päätöksiä, mikromanagementti ja turhat rutiinit. (Hokkanen ym. 2008, 144.) Ajanhallinta on pitkälti myös asennekysymys (Surakka & Laine 2011, 113).

Tehokas ajankäytön hallinta vaatii esimieheltä sitä, että hän tietää, mitä on tekemässä ja että hän on asettanut itselleen selkeät tavoitteet. Tavoitteiden kannattaa olla saavutettavissa olevia, realistisia, riittävän tarkasti määriteltyjä ja aikasidonnaisia tai mitattavia. Tavoitteiden asettamisen jälkeen esimies voi keskittää toimintansa tavoitteiden saavuttamisen ja työtehtävien priorisointiin. Osana hyvää ajankäytön hallintaa esimiehen tulee myös oppia vastaamaan kieltävästi sellaisiin asioihin, jotka eivät edistä tavoitteiden saavuttamista. (Hokkanen ym. 2008, 144–145.)

Olennaista on kyetä arvioimaan asioiden tärkeysjärjestys, eli mitä pitää tehdä heti ja minkä voi siirtää myöhemmäksi. Tähän liittyy myös asioiden suunnitelmallisuus ja oikea työnjako, joka taas liittyy delegoinnin opetteluun. Delegoinnille tulee varata aikaa, koska se loppujen lopuksi helpottaa kiirettä ja auttaa esimiestä keskittymään varsinaiseen esimiestyöhön. Delegointi ei ole vain omien työtehtävien siirtämistä muille, vaan se ohjaa työntekijöitä tekemään oikeita asioita ja auttaa työn järjestämisessä ja suunnittelemisessa. (Surakka & Laine 2011, 112–113.)

Delegoiminen helpottaa esimiehen työtaakkaa, mutta oikein tehtynä se myös kasvattaa työntekijöiden osaamista (Surakka & Laine 2011, 112). Delegoitaessa kiireellisiä työtehtäviä on tärkeää delegoida ne työntekijälle, jolla on tarpeeksi kompetenssia niiden suorittamiseen. Vähemmän kiireiset ja kriittiset työtehtävät voi delegoida työntekijöille myös osaamisen kehittämiseksi. Mikäli esimies delegoi usein kiireellisiä ja tärkeitä työtehtäviä puolivalmiille työntekijöille, työyhteisö ajautuu liian kovien paineiden alle. (Cooper 2008, 91–92.)

Omaa ajankäyttöään voi tehostaa esimerkiksi opettelemalla käyttämään erilaisia ajankäyttöä helpottavia teknisiä ratkaisuja, kuten sähköistä kalenteria tai projektityökaluja. Omaan kalenteriinsa kannattaa merkitä aikaa myös omien työtehtävien hoitamiseen ja

varsinaiseen esimiestyöhön. (Hokkanen ym. 2008, 145). Sähköpostit kannattaa opetella lukemaan vain kerran tai kaksi päivässä, ja niiden hälytysilmoitukset kannattaa kytkeä pois päältä, sillä jatkuva uusista viesteistä tuleva ilmoitus keskeyttää työtä ja heikentää siten työtehoa (Surakka & Laine 2011, 112).

3.3 Henkilöstön johtaminen

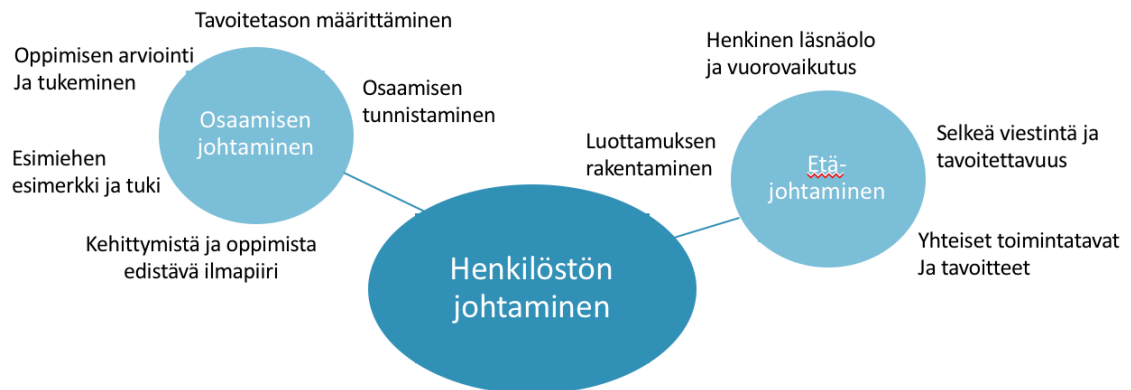
Osaava ja motivoitunut henkilöstö on jokaisen menestyvän työyhteisön ja organisaation perusta. Jokaisen henkilöstön jäsenen tulee tietää, miten hänen omat työnsä ja toimintansa tukee organisaation tavoitteita ja strategiaa. Tämä vaatii hyvää henkilöstöjohtamista ja keskustelua henkilöstön kanssa. Esimiehen tehtävänä on huolehtia siitä, että jokainen työyhteisön jäsen tuntee omat työtehtävänsä ja niihin liittyvät odotukset. (Nikkilä & Paasivaara 2008, 73.)

Henkilöstöjohtaminen on esimiestyötä, jossa huolehditaan henkilöstön hyvinvoinnista, osaamisesta, kehittämisestä ja kannustamisesta (Nikkilä & Paasivaara 2008, 73). Henkilöstöjohtamiseen kuuluu organisaatioon tarpeellisten resurssien hankinta, ylläpito ja kehittäminen. Tämä sisältää mm. henkilöstötarpeen suunnittelun, henkilöstöinformaation keräämisen, rekrytoinnin, perehdyttämisen, työsuhteasioista neuvottelemisen, urasuunnittelun, suoritusarvioinnin ja työsuhteen päättämisen. (Peltonen 2008, 95.)

Henkilöstöjohtaminen pyritään nykyisin näkemään osana laajempaa kokonaisuutta sen sijaan, että tarkasteltaisiin vain yksittäisiä toimintoja. Henkilöstöjohtamisen toiminnot halutaan tuoda osaksi liiketoiminnan strategisia linjauksia ja johdetaan henkilöstövoimavaroja, eikä toimenpiteitä. Tällöin korostuu myös lähiesimiesten merkitys, työntekijäkuva sekä johtamisote. (Peltonen 2008, 95–97; Puusa, Reijonen & Juuti 2014, 252.)

Monissa organisaatioissa esimiehet kokevat, että liika kiire työssä vaikuttaa johtamiseen: ihmisille ei ole tarpeeksi aikaa, koska liian suuri osa työajasta menee hallinnolliseen työhön. Ihmisten tulisi kuitenkin olla esimiehen työssä etusijalla, ja Harvardin professori Kotterin mukaan esimiesten tulisi käyttää 70 % työajastaan ihmisten eli alaisten kanssa ja vain 30 % työajastaan hallinnolliseen työhön. (Laine 2008, 134.)

Henkilöstöjohtamisen teorettinen viitekehys on kuvattu kuviossa 2.



KUVIO 2: Henkilöstön johtaminen: teorettinen viitekehys.

Osaamisen johtaminen

Työyhteisöt koostuvat yleensä hyvin erilaisista yksilöistä. Työntekijät ovat eri ikäisiä, koulutustaustaltaan erilaisia, ja he ovat persoonallisuudeltaan ja arvoiltaan yksilöllisiä. Työntekijöiden motivaatio, stressinsietokyky, työpanos ja kehityskelpoisuus ovat erilaisia. Esimiehen tehtävänä on ottaa huomioon työntekijöiden erilaisuus ja hyödyntää se oikein, jotta siitä tulee voimavara. (Nikkilä & Paasivaara 2008, 81–82; Uusi-Kakkuri 2017, 54.)

Osaamisen johtamisen tavoitteena on työyhteisön jatkuva osaamisen kehittäminen, jotta työyhteisö pystyisi suoriutumaan tehtävistään – jopa aiempaa paremmin (Sydänmaanalakka 2009, 63). Osaamisella tarkoitetaan työssä vaadittujen taitojen ja tietojen hallintaa sekä tiedon soveltamista käytännön työhön. Ilman osaamista ja sen kehittämistä organisaatio ei voi vastata kovaan kilpailuun tai ottaa käyttöön uusia menetelmiä. (Perkka-Jortikka 2005, 158; Hokkanen ym. 2008, 95–96.)

Osaamisen johtaminen näkyy kehittymisenä ja jatkuvana oppimisena, työntekijöiden vastuunottamisena ja siinä, että työntekijät ovat itseohjautuvia. Toisaalta esimiehen tulee toimia esimerkkinä, ja hänen tulisi pystyä ohjaamaan ja ennakoimaan työn tulevaisuutta ja muutoksia. Esimiehen tulee olla tietoinen työntekijöiden osaamisen tasosta ja mahdollisista koulutus- ja osaamistarpeista. Esimiehen rooli osaamisen kehittämisessä on oman esimerkin näyttämisen lisäksi työntekijöiden ohjaamista oikeaan suuntaan. Menetelmien tulee olla näkyviä ja konkreettisia: erilaiset suunnitelmat, tavoitteet ja keskustelut ovat

olennainen osa strategista osaamisen johtamista. (Ollila 2006, 137–138; Tuomi & Sumkin 2012.)

Esimiehen tulee osata arvioida työntekijöiden osaamista ja verrata nykyistä osaamistasoa tavoitetasoon. Tavoitetaso pohjautuu strategiseen ajatteluun, jossa huomioidaan yrityksen visio. Osaamisen määrittelyn jälkeen esimies muuttaa organisaation kehittämistarpeet henkilöstön osaamistarpeiksi vertaamalla osaamistasoa tavoitetasoon. Tämän pohjalta esimies miettii sopivat kehittämistoimenpiteet ja laatii organisaatiolle ja sen jäsenille kehityssuunnitelmat. (Hyppänen 2007, 111; Hokkanen ym. 2008, 95–96; Sydänmaanlakka 2009, 63, 65.)

Osaamisen johtamisessa tulee osata suunnata oppiminen oikein kehittämistarpeiden ja tavoitteiden mukaisesti. Esimiehen tehtävänä on myös edistää työyhteisön ilmapiiriä kehittymään oppimista edistävään suuntaan, jotta työntekijät rohkenevat tuoda esiin omaa osaamistaan ja jakavat heille kertynyttä hiljaista tietoa. Oppimiseen kannustava ilmapiiri auttaa myös soveltamaan saatua tietoa ja kehittämään toimintatapoja. Hyvä esimies tukee työntekijöiden oppimisprosessia ja johtaa työyhteisön osaamista myös omalla esimerkillään. Tällöin esimies näyttää oman motivaationsa ja innostuksensa sekä oman kehittymishalunsa. (Hyppänen 2007, 122; Nikkilä & Paasivaara 2008, 75; Tuomi & Sumkin 2012.)

Osaamista johdetaan nykyisin usein myös tekemällä oppimalla (Learning by doing). Tällöin työntekijä voi kehittyä työtä tehdessään, kohdatessaan todellisia eteen tulevia ongelmia. Työntekijää ei kuitenkaan saa jättää yksin ratkomaan ongelmia, ja tässä vaiheessa esimiehen rooli korostuu. Tukea voi esimiehen itsensä lisäksi antaa esimerkiksi kokenut kollega tai muu organisaation jäsen. Tekemällä oppimisenkin tulisi olla suunnitelmallista ja tavoitteellista, ja sen tulisi sisältää vuorovaikutusta ja väliarviointia, jotka mahdollistavat kehittymisen. (Hokkanen ym. 2008, 101–102.) Suunnitelmallisuuden lisäksi osaamisen johtamisessa korostuu vuorovaikutuksellisuus sekä hyvän organisaatiokulttuurin ja ilmapiirin rakentaminen (Ollila 2006, 157, 165).

Etäjohtaminen

Yleensä sanotaan, että esimiestyö vaatii läsnäoloa. Osa esimiehistä kuitenkin johtaa työntekijöitään etäältä, jolloin fyysistä läsnäoloa on harvemmin. Henkinen läsnäolo on kuitenkin mahdollista myös etäältä. Tällöin korostuu selkeä viestintä ja virtuaalinen kanssa-

käyminen. Etäältä johtamisessa on myös tärkeää se, että esimiehen kysyminen työn sujumisesta tulkitaan kiinnostukseksi, ei kyttäämiseksi. (Surakka & Laine 2011, 194; Vilkmän 2015.)

Esimiehen tehtävät ovat edelleen olemassa, vaikka alaiset olisivatkin fyysisesti kaukana. Yhteisten tavoitteiden ja toimintatapojen merkitys korostuu, kun alaiset ovat useissa eri paikoissa. Työntekijöiden perehdytykseen ja työskentelyn tukemiseen on panostettava, ja esimiehen tulee tehdä työtä luottamuksen ja yhteistyön rakentamiseksi. (Hyppänen 2007, 76; Surakka & Laine 2011, 194.)

Esimiehenä olo tuo sekä oikeuksia että vastuita. Luottamus esimiehen ja työntekijän välillä on tärkeää, koska esimiehet vaikuttavat suoraan monen työntekijän hyvinvointiin. Luottamus voi merkitä sekä puheiden ja tekojen yhteneväisyyttä että avoimuutta ja vastavuoroisuutta. Luottamuksen rakentuminen esimiehen ja alaisen välille vie aikaa, mutta sen rakentuminen on olennainen osa johtamista, sillä luottamus on organisaation toiminnan perusta. (Goleman 2001, 104; Laine 2008, 12, 23, 33, 133.)

Etäjohtamisessa luottamus perustuu alussa hyvin pitkälti rooleihin ja siihen, että jokainen organisaation jäsen tekee työtehtävänsä huolellisesti. Esimies vahvistaa luottamuksen syntymistä omalla toiminnallaan ja hoitamalla sääntillisesti omat vastualueensa. On tärkeää, että esimies pitää lupauksensa, toimii ennustettavasti ja on toimissaan johdonmukainen. Luottamus vahvistuu parhaiten, kun esimies ja alainen oppivat tuntemaan toisensa, ja se onnistuu parhaiten kasvokkain tapaamalla. Erityisesti alaisuuteen alussa kannattaa panostaa kasvokkain tapaamiseen ja sitten ottaa tavaksi säännölliset tapaamiset. (Surakka & Laine 2011, 194–195, Vilkmän 2015.)

Vuorovaikutuksen ja kommunikoinnin pitäisi olla kaksisuuntaista ja yhteydenoton mahdollisimman helppoa. Alaisia on hyvä jatkuvasti kannustaa aloitteellisuuteen vuorovaikutuksessa. Mikäli alainen ei ole yhteydessä, esimies voi helposti kuvitella kaiken olevan hyvin, vaikka näin ei todellisuudessa olisi. Kaikki arjen viestintätilanteet antavat alaisille kuvaa siitä, onko esimies oikeasti kiinnostunut heidän asioistaan. Siksi esimiehen tulee omalla viestinnällään osoittaa olevansa tavoitettavissa alaisiaan varten. (Surakka & Laine 2011, 195–198.)

Etänä esimiehenä onnistuu, kun on työntekijöille läsnä ja panostaa kommunikointiin: viestinnän tulee olla avointa, yksinkertaista ja tarkoituksenmukaista. Oman tiimin kanssa on hyvä sopia yhteisistä viestintätavoista ja keskustella heidän kanssaan heidän toiveistaan viestinnän suhteen. Helpot ja tiedotusluontoiset asiat voidaan hoitaa sähköisiä viestintäkanavia pitkin, mutta uusien toimintatapojen tai yhteisymmärryksen luominen ja vaikeiden tilanteiden käsittely vaativat tapaamista kasvokkain. (Hyppänen 2007, 76; Surakka & Laine 2011, 195–198, Vilkman 2015.)

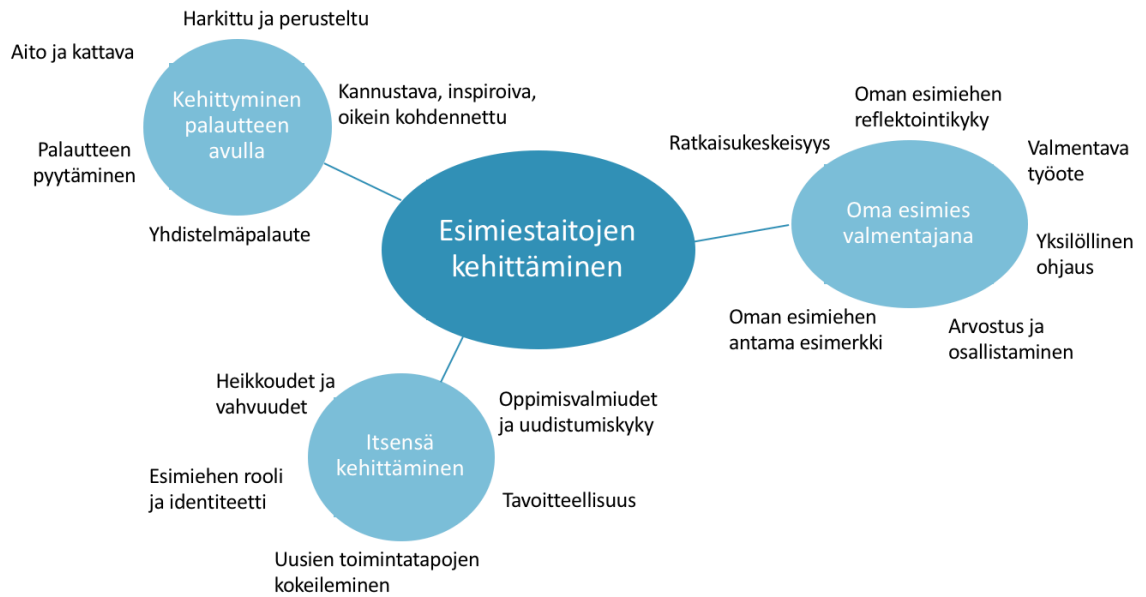
3.4 Esimiestaitojen kehittäminen

Kun esimiestaitojen kehittämiseen panostetaan ja se tehdään hyvin, se on hyvä tapa auttaa ihmisiä oppimaan uusia taitoja, saamaan uutta tietoa ja haastaa heitä miettimään ja kohtaamaan omia asenteitaan (Laine 2008, 130). Nykyisin työtä ei voida johtaa enää pelkällä kontrollilla, ja esimiehen asema ei automaattisesti tuo auktoriteettia samalla tavalla, kuin ennen. Esimiehen tulisi panostaa kanavoimaan työntekijöiden luovuutta tavoitteiden saavuttamisen. Ihmiset täytyy saada työskentelemään yhdessä ja jakamaan tietoa. (Laine 2008, 134.)

Usein esimiestyöstä ja esimiesominaisuuksista puhuttaessa saattaa kohdata ajatuksen, että esimieheltä vaaditaan jopa yli-inhimillisiä ominaisuuksia. Kuitenkin on tärkeää muistaa, että kukaan ei ole esimiehenä täydellinen, ja kaikki ovat esimiehenä erilaisia. Toiset johtavat enemmän asioita kuin ihmisiä, toiset näkevät enemmän suuret linjat ja toiset keskittyvät yksityiskohtiin. Esimiestaitojen kehittämisessä onkin tärkeää osata kehittää ja vahvistaa entisestään omia vahvuuksiaan ja toisaalta samalla minimoida heikkouksiaan sekä kehittää osaamistaan myös niillä osa-alueilla. (Hokkanen ym. 2008, 147.)

Esimiehellä on hyvä olla myös oman toimintansa kehittämissuunnitelma. Suunnitelmaa voi tehdä yhdessä oman esimiehen kanssa, ja sen avulla esimies miettii, millä johtamisen osa-alueilla hän pyrkii vielä kehittymään. Kehittämissuunnitelmassa esimies miettii esimerkiksi vahvuuksiaan, työskentelytapojaan, reagointiaan eri tilanteisiin, motivaatiotaan ja sitä, miten hän toimii ryhmän jäsenenä. (Hokkanen ym. 2008, 148.)

Esimiestaitojen kehittämisen teoreettinen viitekehys on kuvattu kuviossa 3.



KUVIO 3: Esimiestaitojen kehittäminen: teoreettinen viitekehys.

Itsensä kehittäminen

Oman osaamisen kehittämistä tulee tehdä työuran kaikissa vaiheissa. Jatkuva kehittyminen vahvistaa omia esimiestaitoja, ja se vaatii oppimisvalmiuksia ja uudistumiskykyä. (Nikkilä & Paasivaara 2008, 69). Koskisen (2005, 246) mukaan esimiestyö on aina haastavaa ja se vaatii monenlaisia taitoja. Kuitenkin kaikilla on mahdollisuus kasvaa ja kehittyä esimiehenä – esimieheksi ei synnytä. Jokaisella henkilöllä on vahvuuksia ja heikkouksia, ja taitavat esimiehet havaitsevat heikkoutensa ja kehittävät niistä vahvuuksia.

Oman osaamisen ylläpitäminen ja itsensä jatkuva kehittäminen on esimiehen omalla vastuulla. Esimiestaitoja tulisi kehittää tavoitteellisesti pyrkimällä tunnistamaan ja tarkastelemaan omaa toimintaansa ja siten parantaa kykyään ratkaista esimiestyössä esiin tulevia ongelmia. Esimies on itse itsensä kehittämisen paras asiantuntija. (Nikkilä & Paasivaara 2008, 67–68.)

Esimiestaitoja kehitetään opiskelemalla ja työskentelyllä. Tärkeintä on kuitenkin, että esimies itse on motivoitunut oppimaan ja kehittymään. Oppeja tulee kokeilla käytännössä: hyvää esimiestä ei tule sillä, että oppii työntekijöiden motivoimisen olevan tärkeää, vaan sillä, että oppii motivoimaan alaisiaan. Esimies voi esimerkiksi kokeilla erilaisia menetelmiä ja motivointikeinoja, havainnoida niiden onnistumista ja tehdä asiasta omia johtopäätöksiään. (Goleman 2001, 318; Hokkanen ym. 2008, 147–148.)

Itsensä kehittymisen kannalta tärkeää on myös tunnustettu ja tunnustettu esimiehen identiteetti. Tällöin esimies kohtaa oman roolinsa ja asemansa työyhteisössä rohkeasti, ja esimiestyöstä tulee tietoista ja tavoitteellista toimintaa. Tällöin esimies pystyy vaikuttamaan kehittymiseensä ja olemaan sen asiantuntija, jolloin tunnustettu esimiehen identiteetti näkyy ulospäin esimiesroolin haltuun ottamisena. (Nikkilä & Paasivaara 2008, 68.)

Kehittyminen palautteen avulla

Oman esimiehen antama palaute on tärkeää esimiestaitojen kehittymiselle. Palaute voi olla joko negatiivista tai positiivista, ja itse palautekokemus voi olla joko hyvä tai huono. Hyväkin palautekokemus voi sisältää negatiivista palautetta, oleellista on, että palautteen saaminen koetaan aiheellisenä ja hyödyllisenä. Hyvissä palautekokemuksissa palaute on kannustavaa, inspiroivaa, oikein kohdennettua ja tulevaisuuteen suuntaavaa. Hyvä palaute on kehittävä ja perusteltua. Se on myös kiitosta ja työntekijän työpanoksen huomiointia, se kannustaa ja motivoi. Palautetta antamalla esimies ohjaa alaisensa työtä. (Venninen 2007, 145; Berlin 2008, 77, 86; Piha & Poussa 2012, 60; Kuusela 2013.)

Pihan ja Poussan (2012, 60) mukaan 72 % haastatelluista opiskelijoista sanoi haluavansa saada lähimmältä esimieheltään jatkuvaa palautetta työnsä lomassa. Myös kiittäminen on palautteen antamista, mutta se tulee kohdistaa johonkin saavutettuun tavoitteeseen tai hyvään suoritukseen, muuten se on vain selkään taputtamista (Piha & Poussa 2012, 62).

Huonossa palautekokemuksessa esimiehen palaute on annettu väärin, se on epätarkkaa tai tuntuu aiheettomalta. Aiheellinenkin palaute tuntuu kohtuuttomalta, jollei sitä ole perusteltu tarpeeksi hyvin. Lannistava palaute on sellaista, jota on vaikea hyödyntää ja kohdentaa. Esimies ei saisi antaa palautetta puutteellisilla tiedoilla tai vain palautteen antamisen vuoksi. Palaute ei myöskään saa olla liian ylimalkaista tai vain pinnallisia toteamuksia työn sujumisesta. (Venninen 2007, 145; Berlin 2008, 95–96.)

Esimiehen palautteen antamisen taustatekijät ja pyrkimykset vaikuttavat siihen, miten helppoa palautetta on hyväksyä. Mikäli esimies on aidosti ja aktiivisesti havainnoinut työtilanteita ja kerännyt aineistoa ja havaintoja palautteen antamiseen, palaute on aidompaa ja kattavampaa. Mikäli esimies antaa vain positiivista palautetta, koetaan, ettei esimies ole miettinyt asiaa tarpeeksi. Negatiivista ja positiivista palautetta yhdistämällä negatiivinen palaute voi olla helpompi ottaa vastaan ja siksi palautekokemus on hyvä: esi-

miehen ei kuulu ei puuttua vain epäonnistumisiin, vaan muistuttaa myös hyvistä suorituksista. Yhdistelmäpalaute koetaan realistisena ja siksi sitä on helppo arvostaa. (Perkka-Jortikka 2005, 212; Berlin 2008, 79, 81, 84.)

Palautteen pyytäminen vaatii halua oppia uutta. Palautteen pyytäminen ja vastaanottaminen parantaa organisaation kehittymismahdollisuuksia, sillä se lisää ymmärrystä omasta ja muiden toiminnasta. Palautetta tulee saada riittävästi, jotta se kehittää ja rakentaa. Hyvät palautekokemukset vaikuttavat esimiehen omaan kehittymiseen. Palaute kannustaa, innostaa ja ohjaa tulevaa tekemistä. Oikein annettu negatiivinen palaute kannustaa kehittämään omaa toimintaa, ja se on siksi tulevaisuuden kannalta hyödyllistä. Tärkeää on myös vuorovaikutteisuus palautetilanteessa, sillä dialoginen palautteesta keskusteleminen auttaa kehittämisessä. (Berlin 2008, 79, 93, 98; Kuusela 2013; Ristikangas & Grünbaum 2014.)

Oma esimies valmentajana ja esimerkkinä

Työntekijöitä johdetaan joukon mukana, ei yläpuolelta. Menestyksekkäs esimiestyö on muutakin, kuin sähköpostilla johtamista. Esimiehen esimerkillä on suuri vaikutus koko organisaatioon. Esimies toimii vallankäyttäjänä ja roolimallina, joka osoittaa organisaatiolle hyväksyttävät toimintatavat. Työntekijät arvioivat esimiehen käytöstä kaikissa tilanteissa, myös lyhyissä käytäväkeskusteluissa. Ne ovat siis esimerkillisyyden kannalta yhtä tärkeitä tilanteita kuin vaikkapa viralliset kokoukset. (Kalliomaa & Kettunen 2010.)

Erityisen tärkeää on, että oma esimies toimii esimerkkinä itsensä kehittämisessä ja osoittaa omassa toiminnassaan ratkaisukeskeisyyttä. Organisaatiossa reagoidaan siihen, mikäli esimies itse ei ole innostunut omaan tehtäväänsä, tai hänellä ei ole kykyä kohdata vaikeita asioita eikä hän kehitä itseään. Puheiden ja tekojen tulee olla yhteydessä toisiinsa. (Puusa ym. 2014, 252; Lehto 2017, 28.)

Oman esimiehen johtamistyylin tarkkailu kehittää esimiestaitoja – sekä hyvässä että pahassa – eli Liphamin ja Francken (1966, 108) mukaan ”*Se, mitä olet, puhuu niin kovalla äänellä, etten kuule sanaakaan siitä, mitä sanot*”. Toisaalta on todettu, että mikäli esimiehellä ja alaisella on toisiinsa nähden erilaiset persoonallisuudet, niin alaiset ovat tyytyväisempiä esimiehensä toimintaan (Peltokangas 2016, 20). Hyvässä organisaatiossa on panostettu myös johtamisen johtamiseen (Ristikangas & Grünbaum 2014). Esimiesten

olisi hyvä myös päästä keskustelemaan oman esimiehensä kanssa hänen tekemistään ratkaisuksista ja päätöksistä, jotta asioista ei tule väärinymmärryksiä ja kehitys mahdollistuu. (Joyce 2010.)

Valmentavassa johtamisessa keskiössä on työntekijöiden henkilökohtainen ohjaus ja yksilöllisyyden huomioiminen. Esimiehen tehtävänä on auttaa työntekijää löytämään hänen voimavaransa ja ratkaisemaan työhön liittyviä ongelmia. Esimies kehittää työntekijän osaamista ja laajentaa näkökulmia. Tällöin esimies ei tarjoa valmiita vastauksia, vaan kysyy, kuuntelee ja haastaa, auttaen ratkaisukeskeisesti työntekijöitä löytämään vastaukset ongelmiinsa. Valmentavassa esimiestyössä esimies tuntee alaisensa ja löytää tämän sisäisen motivaation lähteet. Tällöin esimies voi tukea alaistaan löytämään työstä merkitystä ja saa hyödynnettyä työntekijän osaamisen parhaiten. (Surakka & Laine 2011, 17–18; Ristikangas & Ristikangas 2013.)

Esimiehen kiinnostus työntekijöitä kohtaa on olennainen osa johtamista. Esimiehen on uskottava työntekijän kehittymishaluun ja siihen, että työntekijä kykenee ratkaisemaan itse, esimiehen tuella, omaan työhönsä ja toimintaansa liittyviä ongelmia. Valmentava esimies järjestää alaisensa kanssa kahdenkeskisiä keskusteluja niin, että ne haastavat työntekijän ajattelua ja motivoivat häntä. Tärkeää on erilaisten vaihtoehtojen näkeminen ja motivointi. Valmentavaa esimiestyötä tehdään kysyen, työntekijän näkökulmia kuunnellen ja ymmärtäen, sekä antamalla kehittymistä tukevaa palautetta. (Goleman 2001, 305–306; Surakka & Laine 2011, 146–147; Puusa ym. 2014, 252.)

Valmentavassa johtajuudessa toimitaan yhdessä tavoitteellisesti, arvostavasti ja osallistavasti. Hyvällä johtamisella saadaan aikaan paljon, sillä se vaikuttaa työntekijäkokemukseen ja sitä kautta tutkitusti myös asiakaskokemukseen. Lisäksi se vaikuttaa työhön sitoutumiseen. Valmentava esimies ei hae hyväksyntää ja kunniaa omalla tietämyksellään, vaan haluaa kehittää muita paremmaksi. (Harmoinen 2014, 55, 67; Ristikangas & Grünbaum 2014.)

Oman esimiehen asia- tai ihmisjohtajuussuuntauneisuus vaikuttaa hänen johtamistyyliinsä. Ihmisjohtajat pystyvät innostumaan ja innostamaan asiajohtajia helpommin. Tämä näkyy myös ihmisjohtajien tavassa keskustella alaisensa kanssa. Asiajohtajat ovat ihmis-

johtajia taitavampia organisoijia. Myös asia- ja ihmisjohtajien asennoituminen ja sitoutuminen virallisiin organisaatioihin vaihtelee. (Koskinen 2005, 239, 242, 243; Puusa ym. 2014, 252.)

Myös oman esimiehen kyky havainnoida omia esimiestaitojaan riippuu henkilöstä. Mitä vastuullisemmassa esimiesasemassa on ja mitä positiivisemmin esimiehen ura on kehittynyt, sitä avoimemmin ja rehellisemmin hän pystyy kertomaan omista vahvuuksistaan ja heikkouksistaan. Syy tälle voi olla se, että heikkoutensa ja kehittämistarpeensa myöntävät esimiehet kiinnittävät omiin heikkouksiinsa huomiota ja siten pystyvät myös kehittymään niissä ja tämä näkyy positiivisena urakehityksenä. (Koskinen 2005, 245.)

Jokaisen työntekijän ja myös esimiehen vaatiman tuen määrä vaihtelee yksilöllisesti. Siksi esimiehen on vaikea tietää, kuinka paljon tukea tulisi antaa, ja tämän takia hänen tulee luoda erilaisia mahdollisuuksia tuen antamiseksi. Kaksi tapaa tuen antamiselle ovat kohtaamisen foorumit ja yksilölliset tapaamiset. Foorumeilla käydään yhteisiä ja säännönmukaisia asioita läpi, yksilöllisissä tapaamisissa vahvistetaan ja valetaan uskoa onnistumiseen. (Ristikangas & Grünbaum 2014; Uusi-Kakkuri 2017, 54.)

4 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

4.1 Tutkimusmenetelmänä kvalitatiivinen tutkimus

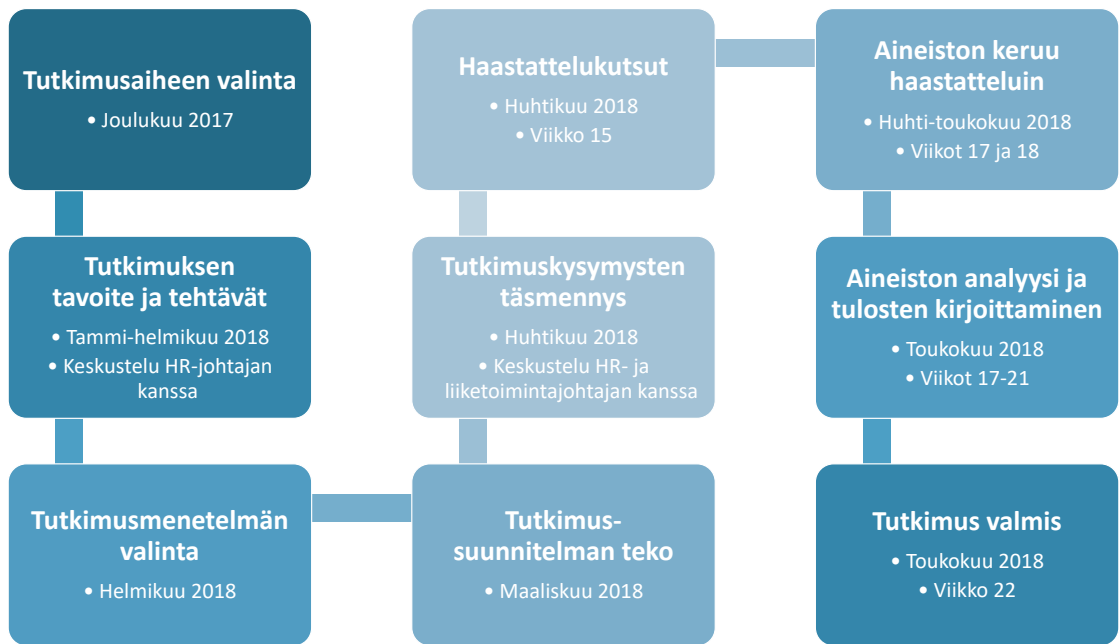
Opinnäytetyössä haluttiin tutkia esimiesten kokemuksia, joten opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen periaattein. Laadullinen tutkimus sopii parhaiten tutkittavan ilmiön tutkimiseen, koska kyseessä ovat tutkittavien subjektiiviset käsitykset tutkittavasta aiheesta. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2011, 81–82.)

Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että tutkitaan nimenomaan asioiden merkityksiä sekä osallistujien käsityksiä ja kokemuksia. Tutkimuksen osallistajat valitaan usein tarkoituksella tutkittavaan ilmiöön nähden ja osallistujia on vähän. Tieto on kontekstuaalista, eli sidottua tiettyyn aikaan ja paikkaan. (Ronkainen ym. 2011, 81–82; Kylmä & Juvakka 2012 26–27, 28.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusongelmat asetetaan väljästi ja tutkimuksessa korostuu nimenomaan tutkimuksen prosessi ja tutkimustulosten tulkinnallisuus. (Ronkainen ym. 2011, 81–82.) Tarkoituksena on perehtyä tutkittavan ilmiön luonteeseen ja vastata siihen liittyviin miten-, miksi- ja mitä-kysymyksiin. Tutkimustehtävät tarkentuvat tutkimusta tehtäessä, alussa ne voivat olla laajempia, mutta tarkentuvat tutkimuksen edetessä. (Kylmä & Juvakka 2012, 24–27.)

Laadullisessa tutkimuksessa korostuu myös tutkijan asema keskeisenä osana tutkimusta. Tutkija on keskeinen työkalu, joka tekee tulkintoja ja vaikuttaa tuotettuun tietoon. Tutkijalla voi myös olla läheinen kontakti tutkittavaan ilmiöön tai tutkimukseen osallistujiin. (Ronkainen ym. 2011, 81–82; Kylmä & Juvakka 2012 27.)

Tutkimusprosessi oli monivaiheinen. Aiheen valinnan ja organisaatiossa käytyjen keskustelujen jälkeen haastatteluajankohtien sopiminen, varsinaiset haastattelut, aineiston analysointi sekä luokittelu ja varsinaisten tulosten kirjoittaminen etenivät suhteellisen nopeasti. Tutkimusprosessi on kuvattu kuviossa 4.



KUVIO 4: Tutkimusprosessin aikataulu ja eteneminen.

4.2 Aineiston keruu haastattelemalla

Teemahaastattelu

Ennen aineiston keräämistä tulee miettiä sitä, millä keinoilla päästään parhaiten vastaamaan niihin kysymyksiin, joihin tutkimuksella on tarkoitus ottaa kantaa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavaa ilmiötä lähestytään aineistonkeruussa mahdollisimman avoimesti. Tutkimusmenetelmän valitsevat tutkimuskysymykset. (Kylmä & Juvakka 2012, 77.) Tässä tutkimuksessa menetelmäksi valikoituivat yksilölliset teemahaastattelut, koska niissä kerättävällä aineistolla pystytään parhaiten vastaamaan tutkimuskysymyksiin.

Koska teemahaastattelu haluttiin pitää väljänä, haastattelijan aktiivinen rooli korostui (Kylmä & Juvakka 2012, 79). Haastatteluiden teemat valikoituvat tutkimuskysymyksistä. Teemana olivat esimiestäidot, esimiestäitojen kehittyminen, esteet esimiestäitojen kehittämisessä, sekä oman esimiehen ja organisaation rooli esimiestäitojen kehittämisessä (kts. Liite 1: Haastatteluiden teemat). Tukena oli myös listaus tärkeistä asioista haastattelutilanteen jäsentämiseksi (Kylmä & Juvakka 2012, 80). Osassa haastatteluista käytettiin loppuvaiheessa myös mind map -tyyppistä teoreettiseen viitekehykseen perustuvaa kuvaa itsensä ja henkilöstön johtamiseen liittyvistä asioista, jotta haastateltava voisi tuottaa ajatuksiaan niistä asioista esimiestyössä (kts. kuvat 1 ja 2).

Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavat valitaan siten, että haastateltavat tuntevat tutkittavan ilmiön ja ovat sidoksissa tutkimusympäristöön (Kylmä & Juvakka 2012, 79). Koska opinnäytetyössä haluttiin selvittää nimenomaan kyseisen kohdeorganisaation esimiesten kokemuksia, oli luontevaa valita heidät tutkimuskohteeksi. Osallistujat on siis valittu laadulliseen tutkimukseen sopivalla tavalla, eli tarkoituksenmukaisuuden perusteella. (Kylmä & Juvakka 2012, 24–27.)

Kohdeorganisaatio ei vaatinut varsinaista tutkimuslupaa haastattelujen toteuttamiseksi. Tutkimuksesta keskusteltiin organisaation HR-johtajan ja liiketoimintajohtajan kanssa keväällä 2018, ja he antoivat luvan tutkimuksen tekemiseen. Molemmat heistä myös kertoivat näkemyksiään siitä, millaisiin asioihin tutkimuksesta odotetaan vastauksia. Nämä keskustelut ohjasivat myös tutkimuskysymyksien asettamista: näistä keskusteluista nousi esiin toiveita tutkia myös esimiesten kokemusta työn arvostuksesta sekä organisaation pitämästä koulutuksesta.

Aineiston keruu ja haastattelujen toteuttaminen

Vapaaehtoiseen haastatteluun kutsuttiin kaikki organisaation 22 esimiestä, joista kymmentä (n=10) haastateltiin. Kutsun yhteydessä esimiehille kerrottiin tutkimuksen aihe ja tarkoitus sekä informoitiin toteuttamistapa, haastatteluiden kesto sekä mahdolliset haastatteluajankohdat. Esimiehet ilmoittautuivat haastatteluihin itse, jonka jälkeen sovittiin tarkempi haastatteluajankohta.

Kaikille osallistujille informoitiin tutkimuksen alussa tutkimuksen luottamuksellisuus sekä vapaaehtoisuus. Osallistujille kerrottiin, mikä tutkimus on kyseessä, millä menetelmällä sitä tehdään ja että tuloksia on tarkoitus hyödyntää tulevan esimiestyön kehittämisen suunnittelussa. Osallistujille kerrottiin myös, että kirjalliseen osuuteen tulee sitaatteja haastatteluista, mutta ne ovat nimettömiä ja niistä ei voida yhdistää haastateltavaan ja yksilöidä sitä, kuka on sanonut ja mitä.

Suurin osa haastatteluista tehtiin kasvokkain, haastattelut nauhoitettiin ja aineisto litteroitiin. Kaksi haastatteluista tehtiin etäisyyden vuoksi puhelinhaastatteluina, ja niitä ei äänitetty, vaan tarkat ja yksityiskohtaiset muistiinpanot tehtiin jo puhelun aikana. Kylmän ja Juvakan (2012, 88–89) mukaan puhelinhaastattelut ovat hyvä aineistonkeruumenetelmä, mutta niissä tulee muista mahdolliset tulkintavirheet, koska sanatonta viestintää ei näe

puheluiden aikana. Haastateltaville informoitiin jo etukäteen haastattelun kestävän noin tunnin verran ja se myös toteutui.

Tutkimuksessa on tärkeää kerätä myös tiettyjä taustatietoja, joiden avulla saadut tiedot ja tulokset kontekstualisoidaan. Tällä sijoitetaan saadut tulokset oikeaan ympäristöön ja asiayhteyteen. (Kylmä & Juvakka 2012, 76, 115.) Tässä tutkimuksessa taustatiedoiksi kysyttiin työkokemuksen pituus kohdeorganisaatiossa (eriteltynä esimiestyön kokemuksesta), ammatillinen koulutustausta (eriteltynä sosiaali- ja terveydenhuollon koulutuksella), työkokemus sosiaali- ja terveysalalla, esimiestyöhön saatu koulutus sekä yhteenlaskettu työkokemus esimiestyöstä (kts. Liite 1: Haastateltavien taustatiedot).

4.3 Aineistolähtöinen analyysi

Laadullisessa tutkimuksessa keskeisiä ovat asioiden merkitykset ja subjektiiviset käsitykset ja tutkimustulokset ovat tulkintoja osallistujien tuottamista asioista (Ronkainen ym. 82–83). Aineiston analysointia tapahtuu laadullisessa tutkimuksessa jo tutkimusprosessin aikana, kun tutkija pohtii saamiaan vastauksia ja pyrkii ymmärtämään haastateltavien tarjoamia näkökulmia (Kylmä & Juvakka 2012, 110). Tässä tutkimuksessa haastattelukysymykset tarkentuivat haastatteluiden edetessä.

Haastatteluista saatu aineisto täytyy saattaa tulkittavaan ja ymmärrettävään muotoon, ja se tehdään analysoimalla aineisto. Tätä kutsutaan sisällönanalyysiksi, joka on perustyöväline laadullisessa tutkimuksessa. (Kylmä & Juvakka 2012, 112.) Tässä tutkimuksessa saatu aineisto käsiteltiin induktiivisesti eli aineistolähtöisesti. Aineistoanalyysissa etsitään vastausta tutkimuksen tarkoitukseen ja tutkimustehtäviin, ja tuloksena on kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. (Kylmä & Juvakka 2012, 111–113.)

Aineistoanalyysissa luokitellaan tekstin ja haastattelujen sanoja ja lauseita, joista on tarkoituksena tunnistaa sisältöjä ja väittämiä. Näin aineistosta tunnistetaan ilmiötä kuvaavia osia: merkitysyksiköitä eli merkityksellisiä ilmaisuja. Näistä ilmaisuista tiivistetään aineisto pelkistetyiksi ilmaisuiksi niin, että olennainen sisältö säilyy. Ryhmittelemällä nämä pelkistetyt ilmaukset saadaan yhdisteltyä sisällöt erilaisiksi ala- ja yläluokiksi, joita voidaan nimetä ja joilla voidaan kuvata induktiivisesti tutkittavaa ilmiötä. (Kylmä & Juvakka 2012, 111–113.)

Aineistolähtöisen analyysin eteneminen

Haastattelujen jälkeen nauhoitetut haastattelut litteroitiin. Jokainen lause tai erillinen asia kirjattiin ylös omaksi rivikseen kyseessä olevan haastatteluteeman alle. Tämän jälkeen alkoi pelkistettyjen ilmausten poimiminen ja kirjoittaminen. Pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin eli klusteroitiin edelleen ala- ja yläluokiksi. Yläluokista poimittiin vielä pääluokat.

Klusterointivaihe tuotti yhteensä 29 alaluokkaa, 15 yläluokkaa ja viisi pääluokkaa. Viisi pääluokkaa vastasivat kukin tutkimuksen tutkimuskysymyksiä. Tämän tutkimuksen aineistoanalyysin eteneminen on esitelty taulukossa 1, jossa on esimerkki pääluokan ”Hyvät esimiestaidot” muodostumisesta.

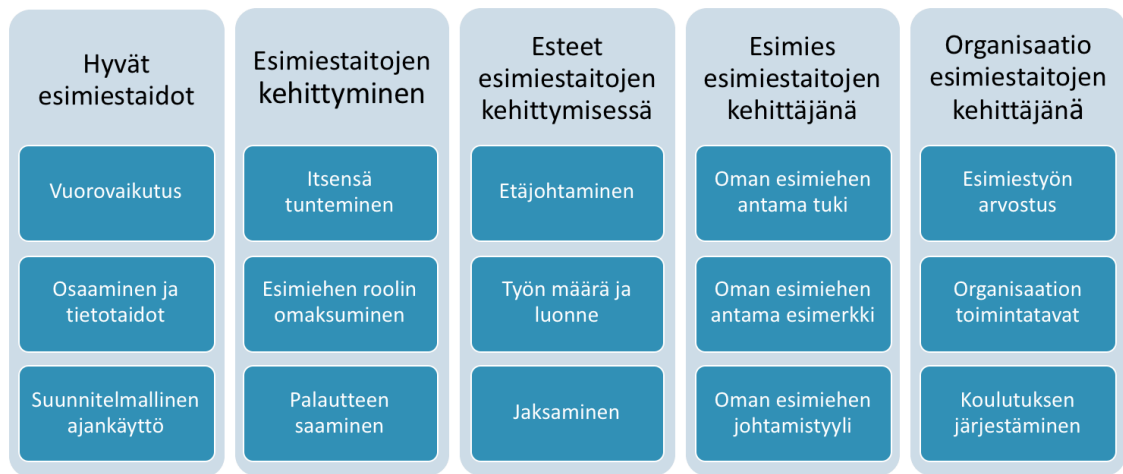
Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
<i>”...antaa mahdollisuuksia niille tapaamisille, et vaikka joka perjantai, mä oon täällä, et tulkaa käymään.”</i>	Antaa mahdollisuuksia tapaamisille	Läsnäolo	Vuorovaikutus	Hyvät esimiestaidot
<i>”Sitä rakennetaan keskustelemalla asioita avoimesti ja kerrotaan asioista.”</i>	Luottamuksen rakentaminen	Luottamuksellinen toiminta		
<i>”Työntekijöillä on paljon kysymyksiä erilaisista asioista, niin esimies osais vastata tai ottais selvää niistä asioista.”</i>	Työntekijöiden kysymyksiin vastaaminen Asioiden selvittäminen	Tietotaidot	Osaaminen ja tietotaidot	
<i>”...kyl mä heti puutun jos mä kuulen et jossaki taidoissa on puutteita, et osaamisen tunnistaminen...”</i>	Osaamisen tunnistaminen	Osaamisen johtaminen		
<i>”...osais organisoida omaa työtään, omaa työpäivien kulkua.”</i>	Oman työn organisointi	Organisointikyky	Suunnitelmallinen ajankäyttö	
<i>”Mun pitäis oppia sitä priorisointia ja sitä et mä teen niinku yhtä asiaa kerrallaan...”</i>	Asioiden priorisointi Yhden asian kerrallaan tekeminen	Priorisointikyky		

TAULUKKO 1: Esimerkki aineistoanalyysin etenemisestä: pääluokan ”Hyvät esimiestaidot” muodostuminen.

Luokittelua tapahtui aineiston analyysin jokaisessa vaiheessa litteroinnista tulosten kirjaamiseen ja kuvaajien tekemiseen. Luokittelut täsmentyivät vielä analyysin loppuvaiheessa, koska samankaltaisuuksia löytyi sitä mukaa enemmän, kun aineisto tuli tutummaksi. Tulosten selkeyttämiseksi jokaiseen pääluokkaan muodostettiin sama määrä yläluokkia (kolme).

5 ESIMIESTAITOJA KUVAAVAT TUTKIMUSTULOKSET

Tulokset kuvataan viiden pääluokan avulla, jotka olivat hyvät esimestaidot, esimestaitojen kehittyminen, esteet esimestaitojen kehittämisessä, esimies esimestaitojen kehittäjänä sekä organisaatio esimestaitojen kehittäjänä. Kukin pääluokka vastaa yhteen tutkimuskysymykseen. Pääluokat ja ne yläluokat, joista kukin pääluokka muodostuu, on kuvattu kuviossa 5. Tulosten kuvaus sisältää autenttisia, nimettömiä sitaatteja kaikilta haastatelluilta esimiehiltä. Tulokset on tarkoitus käydä läpi kohdeorganisaation johtoryhmän kanssa.



KUVIO 5: Esimestaitoja kuvaavat pääluokat ja niiden alla olevat yläluokat.

Taustatiedot

Liitteessä 1 mainittujen taustatietojen osalta voidaan todeta, että noin puolella haastatelluista oli sosiaali- ja terveystieteen tutkinto: joko sosiaali- ja terveystieteen perustutkinto (lähihoitaja tai vastaava) tai AMK-tutkinto (esim. sairaanhoitaja). Muilla haastatelluilla ei ollut alan koulutusta, pohjakoulutus oli joko ammattikoulu- tai AMK-pohjainen muun alan koulutus.

Muutamalla haastatellulla oli käytynä jokin esimieskoulutus, tai esimieskoulutus oli parhaillaan kesken. Suurimmalla osalla haastatelluista ei ollut esimiestyöhön minkäänlaista koulutusta, lukuun ottamatta organisaation järjestämiä yksittäisiä esimieskoulutuspäiviä. Suurin osa harkitsi esimieskoulutusta tai oli hakeutunut tai hakeutumassa koulutukseen.

Suurin osa haastatelluista oli työskennellyt organisaatiossa esimiehenä noin 1–2 vuotta, osa enemmän ja osa vähemmän. Osa oli työskennellyt organisaatiossa pidempään, mutta esimiestyötä oli saatettu tehdä vain osa työskentelystä. Esimiestyön kokemus kokonaisuudessaan vaihteli joistakin kuukausista muutamiin vuosiin. Kaikilla haastatelluilla oli esimieskokemusta alle viisi vuotta.

5.1 Hyvät esimiestaidot

Esimiehet tuottivat haastatteluissa paljon aineistoa siitä, millaiset asiat ovat olennainen osa hyvää esimiestyötä. Vastauksissa korostuivat sekä tunnepuolen asiat, kuten läsnäolo ja kuunteleminen, mutta myös erilainen tietotaito ja osaaminen. Esimiesten mielestä esimiestaidot ovat laaja kokonaisuus, ja oli paikoin yllättävän vaikea nimetä, mistä kaikista asioista ne koostuvat.

Tuloksia kuvataan tässä kolmen yläluokan avulla, jotka olivat vuorovaikutus, osaaminen ja tietotaidot sekä suunnitelmallinen ajankäyttö. Tämän pääluokan muodostumisesta annettiin esimerkki taulukossa 1.

Vuorovaikutus

Vuorovaikutukseen liittyvät asiat nostettiin useammassa vastauksessa esiin osana hyviä esimiestaitoja. Vuorovaikutukseen sisältyivät muun muassa sosiaaliset taidot, kommunikointikyky, helposti lähestyttävyyys sekä kyky johtaa ihmisiä. Myös empatiakyky ja joustavuus nostettiin esiin useasti. Hyvää esimiestä pidettiin sellaisena, jolla on hyvät ihmissuhdetaidot ja joka ottaa kaikki huomioon tasapuolisesti ja on työssään tasavertainen.

Varmaan niinku ihmisten johtaminen, kyky johtaa ihmisiä, mihin liittyy esimiesorganisointikyky, vuorovaikutuskyky.

*Hyvät sosiaaliset taidot, empatia, kyky hallinnoida asioita ja järjestellä niitä hyvin, joustavuus, ymmärrys ja kuitenkin pitää olla napakka ja tasa-
puolinen.*

Sosiaaliset taidot on tosi tärkeitä, sujuva kommunikaatio.

Hyvät ihmissuhdetaidot - - Hyvä esimies olis helposti lähestyttävä, asiantunteva, ottaa kaikki huomioon tasapuolisesti.

Luotettavuus oli esimiesten mielestä tärkeää työn jokaisessa vaiheessa. Luottamus oli tärkeää sekä suhteessa alaisiin, kollegoihin, asiakkaisiin että omaan esimieheen. Luottamuksen rakentaminen korostui etenkin sen takia, että työntekijät työskentelevät etäällä esimiehistä ja esimies ei näe työntekijän päivittäistä toimintaa. Tämä etäjohtaminen myös hidastaa luottamuksellisen esimiessuhteen syntymistä.

Mun mielestä yks tärkein ja pääpointti on luottamuksellinen toiminta.

Etäjohtamisessa on se, että mä en nää niitä tilanteita, mä vaan kuulen niitä asioita, mun täytyy vaan luottaa siihen kenttään.

Mun täytyy luottaa siihen et työntekijät hallitsee ne asiat eli ne oikeesti tietää mitä ne tekee. - - Kuluu paljon aikaa et mä nään, et nää työntekijät voi näyttää sen osaamisen, että tulee se luottamus.

Luottamuksen rakentamisen koettiin olevan tärkeää, mutta myös vaikeaa. Luottamuksen ajateltiin rakentuvan tavanomaisten, arkisten asioiden sujumisella ja luvutulla tavalla toimimalla. Kuitenkin luottamuksen rakentuminen vie aikaa. Esimiehet myös pohtivat paljon sitä, mikä olisi oikea tapa rakentaa luottamusta.

Sitä rakennetaan keskustelemalla asioita avoimesti ja kerrotaan asioista. - - Mä haluisin oppia et miten ollaan työntekijälle se luottamuksellinen esimies.

Työntekijöitä kohtaan osoitetaan sillä tavalla, että perusteettomia ja katteettomia lupauksia ei anneta. - - Palkanmaksuissa ei tuu virheitä, asiat tehdään päivälleen oikeen, jos mä lupaan tehdä jotain ni mä teen - - et osais niissä tuoda semmosta luottamusta herättävää ja rauhallista kuvaa, et asiat hoituu.

Esimiehet kokivat, että yksin työskentelevät työntekijät eivät koe kuuluvansa mihinkään, jos yhteydenpitoon ei panosteta. Esimiehen tavoitettavuutta ja henkilökohtaista kontaktia pidettiin todella tärkeänä, ja esimiesten mielestä työntekijätkin kaipaavat yhteydenpitoa. Monet kokivat, että työntekijöihin ollaan yhteydessä vaan silloin, kun on jotain erityistä asiaa tai työssä on ilmennyt jokin ongelma.

Työntekijät haluis et esimies olis yhteydessä tiiviimmin.

Sillonku ei oo sitä yhteyttä, niin se on paljon enemmän työllistävää.

Ku se kontakti on vaan sillon ku on jotaki sitä tilannetta, että ei ne koe kuuluvansa niinku tähän, et ottais paremmin niitä mukaan tähän kuvioon.

Et (esimies) tuo julki sen, et kuka mä oon, et olkaa yhteydessä, et tiedottaminen ja viestintä et mä oon täällä.

Se on sitä yhteydenottoa, et puhelimitse jutellaan, puhutaan, soitellaan muullonki ku sillon et mä tarvitsen sut neljän tunnin päästä vuoroon, et soitellaan välillä ja ollaan mukana kokoajan, ei unohdeta ketään.

Esimiestyöhön ja läsnäoloon panostamisen koettiin olleen hyödyllistä. Se on lisännyt työntekijöiden arvostusta esimiehiä ja organisaatiota kohtaan, sekä tuonut työntekijöille kuuluvuuden tunteen kokemuksen. Läsnäolon ja tavoitettavuuden tunnetta voi esimiesten mukaan tapaamisten lisäksi lisätä säännöllisellä ja tehokkaalla viestinnällä. Viestintään liittyvät asiat nostettiin esiin useaan kertaan monessa eri haastattelussa, ja viestinnästä toivottiin nimenomaan proaktiivista, ei pelkästään reaktiivista.

Se tiedottaminen, et se säännöllinen tiedottaminen, et vaikkei olisikaan niinku suuria uutisia, niin oltais säännöllisesti yhteydessä kaikkiin työntekijöihin.

Panostettu siihen viestintään, et heti oltu yhteydessä ku on jotain - - Ihan selkeesti rauhoittunu, ku ollaan oltu enemmän yhteyksissä.

Ollaan saatu semmonen yhteys luotua - - heidän arvostus meitä ja meidän työtä kohtaan on noussu selvästi.

Kokivat et yksinään tekivät töitä, oli paljon sairauslomia ja muita poissaoloja, ei me tiedetty et missä ne on - - Työntekijät on sanonu et nyt ne tuntee kuuluvansa johonki, enää ei tunnu niin yksinäiseltä, on kiva et asioista pystyy puhumaan ja asioihin puututaan.

Osaaminen ja tietotaidot

Esimiehet kokivat, että esimiestaitoihin kuuluu monenlaista erilaista osaamista. Monet näistä sisältävät erilaisen tietotaidon ymmärrystä ja kokonaisuuksien hallintaa. Erityisesti mainittiin useamman kerran työehtosopimukseen ja työsuhteen elinkaaren johtamiseen liittyvän osaamisen merkitys. Esimiehet kokivat, että tilanteet tulevat usein esiin yllättäen, ja silloin vastauksen olisi hyvä olla tiedossa, tai olisi hyvä tietää, mistä asiaa lähtee selvittämään.

Se kokonaiskuvan huomioiminen, tässä on paljon kaikkee mitä pitää niinku huomioida.

Tietopuolelta varsinkin tässä työssä se tieto, esimerkiks tieto työsopimuksen sisällöstä, se on ihan niinku oleellinen.

Esimerkiks työehtosopimuksen sisältö, se on vaikeeta asiaa - - semmoseen asiaan perehtyminen auttais mua ittee - - Mä joudun näihin tilanteisiin aina

arjen keskellä, silloin mulla ei oo semmosta kokonaiskuvaa, sen tunteminen helpottais päivittäistä työskentelyä.

Tietotaidon ja osaamisen koettiin vaikuttavan siten, että alaisten kysymyksiin on helpompaa vastata, ja se taas tuo esimiehen omaan työhön varmuutta ja hallinnan tunnetta. Mikäli alaisten kysymyksiin ei osaa vastata, esimiehen oli haastateltavien mukaan vaikea toimia vakuuttavasti ja ottaa esimiesroolia suhteessa alaisiin.

Työntekijöillä on paljon kysymyksiä erilaisista asioista, niin esimies osais vastata tai ottais selvää niistä asioista.

Et mä voink sanoa et mä haluan et tää tehdään niinku näin, siitä tulee sisäistä voimantunnetta, sitä hallinnan tunnetta.

Aina joutuu tarkastelemaan ku tulee jotain uusia ohjeistuksia, aina tarkastelen moneen kertaan että teen oikeen, että semmosta varmuutta.

Myös hoitotyön tunteminen ja alan koulutus nostettiin voimakkaasti esiin muutamissa vastauksissa. Kyseisillä esimiehillä oli itsellään hoitotyön tausta, ja sitä pidettiin oleellisena ja tärkeänä osana laadukasta esimiestyötä ja perehdytystä. Kun esimies tuntee työntekijöiden työn sisällön paremmin, on helpompaa ohjata työtä.

Ilman sitä tietotaitoa, ilman sitä käytännön hoitotyön kokemusta, niin mä en pystyisi tätä työtä hoitamaan tällä tavalla - - Se on tässä ihan oleellista, se on auttanut mua todella paljon - - Jos mulla olis esim joku kaupallisen alan koulutus, niin mä en pystyisi opettamaan ja perehdyttämään ja ohjeistamaan.

Eriyisen tärkeänä pidän kliinisen hoitotyön osaamista - - Kyllä täällä pitäis olla enemmän sairaanhoitajia ja tulevaisuudessa vielä enemmän.

Osaamisen johtaminen – perehdyttäminen ja osaamisen tunnistaminen – koettiin osaksi esimiestaitoja. Osaamisen johtamisen koettiin olevan yhteydessä työntekijöiden motivaatioon, laadukkaaseen hoitotyöhön sekä vähentyneisiin sairauspoissaoloihin. Hoitoalan koulutuksen saaneet esimiehet pitivät osaamisen tunnistamista helpompana, koska oman kokemuksen kautta näkee helpommin työntekijän osaamistason tai sen puutteet. Lähes kaikki esimiehet mainitsivat, että haluaisivat panostaa osaamisen tunnistamiseen ja perehdyttämiseen nykyistä enemmän. Laadukkaan perehdyttämisen uskottiin myös helpottavan omaa esimiestyötä.

Mä haluan perehdyttää näitä ihmisiä tiettyihin asioihin - - et he tiedostaa sen, et meillä on tällöinen tapa tehdä näitä, et me vaaditaan tätä ja tätä ja tätä.

Työntekijöiden motivaatioki kasvais jos vähän ehtis mieltä sitä osaamista.

Kyl mä heti puutun jos mä kuulen et jossaki taidoissa on puutteita, et osaamisen tunnistaminen, et nopeesti siellä sit on perehdytys käynnissä, et omalla ammattitaidolla huomaa et on puute tietotaidossa.

(osaamisen tunnistaminen etänä) on ihan hirveen vaikeeta - - (jos se olis tavoitteellisempaa) niin se varmasti auttais siihen, että se työntekijä kokis olonsa varmemmaksi työvuorossa eikä tulis poissaoloja. Mulla on hyvä esimerkki omasta asiakkaasta et ku sinne alko tulla niitä hoidollisempia juttuja - - niin sairauslomat nous ihan hurjasti, ei siellä kukaan uskaltanu olla enää - - epävarmuus tekee sen.

Suunnitelmallinen ajankäyttö

Suunnitelmallista ajankäyttöä ja organisointitaitoja pidettiin tärkeänä osana esimiestyötä. Usea haastateltava koki kuitenkin suunnitelmallisuudessa ja organisoinnissa paljon haasteita. Omaa työtä pidettiin kaoottisena ja useat esimiehet kuvasivat, etteivät pysty hallitsemaan omaa ajankäyttöään. Työn keskeytykset, suuri alaisten määrä ja monipuoliset työtehtävät aiheuttivat sen, että keskittyminen tai asioiden prioristointi on vaikeaa. Useat esimiehet kokivat tarvitsevansa tukea ajankäytön hallintaan ja halusivat oppia siinä paremmaksi.

Kyky johtaa ihmisiä, mihin liittyy esim organisointikyky - - Organisointitaidoilla tarkoitan sitä, että kun on kuitenkin kohtalaisen suuri määrä alaisia, työntekijöitä, ja vaihtuvuus on suurta, niin sen hallitseminen ja sen järjestäminen.

Oman työn organisointi ja ajankäyttö, ne on tosi haasteellisia.

Joku keksis ratkaisuja tän ajankäytön järkevöittämiseen - - Tää työ täytyy saada niinku haltuun, mä en tiedä et mikä se olis tai mitkä ne olis ne ratkaisut.

Se on semmonen oppimisen paikka, et mun pitäis oppia sitä priorisointia ja sitä et mä teen niinku yhtä asiaa kerrallaan, et mä niinku keskityn.

Toiset haastateltavat kokivat, että oman ajankäytön suunnittelu oli mahdollista ja sen koettiin tuovat työhön hallinnan tunnetta. Mikäli esimies koki, että hän pystyy suunnittelemaan ajankäyttöään, esimies myös suhtautui työhönsä positiivisemmin. Haastatteluissa ei juuri mainittu spontaanisti työstä muuta hyvää kuin pari kertaa se, että omaa aikatauluaan saa vapaasti suunnitella.

Kyllä mä voin suunnitella omaa ajankäyttöä, se on yks isoimmista rikkauksista mitä mä koen tässä työssä, et aika pitkälle suunnittelen omat työni - -

Se lisää hallinnan tunnetta ku voi suunnitella ajankäyttöä, et se on yks mielekkäimmistä asioista tässä työssä.

(oman ajankäytön suunnittelu auttaa) stressiin, kiireeseen, et pystyy keskittymään niihin asioihin, ettei multitaskaa kaikkee - - tuo sellasta hallinnan tunnetta - - Se on mulle tos tärkeätä ettei se oo kokoajan semmosta kaaosta se työ, vaikka tää onki hektistä - - mut silti pitää saada olla tietty järjestys päivässä tai et mä voin tehdä jotakin tietynä aikoina.

5.2 Esimiestaitojen kehittyminen

Myös esimiestaitojen kehittämisestä puhuttiin paljon. Haastateltavat toisaalta kokivat, että esimiestaidoissa oli tapahtunut kehittymistä kokemuksen myötä, mutta silti näkemys oli, että kehittymistä tarvittiin vielä paljon lisää. Kehittämiseen myös kaivattiin enemmän henkilökohtaista tukea. Ne haastateltavat, joilla oli esimiestyön koulutusta tai esimiestyön kokemusta, kuvasivat omia taitojaan pääosin keskeneräisemmäksi kuin ne, joilla esimieskoulutusta tai -kokemusta ei ollut.

Esimiestaitojen kehittymistä kuvataan kolmen yläluokan avulla: itsensä tunteminen, esimiehen roolin omaksuminen sekä palautteen saaminen. Esimieskoulutukseen liittyvät asiat kuvataan luvussa 5.5: Organisaatio esimiestaitojen kehittäjänä. Liitteessä 2 on esimerkki tämän pääluokan muodostumisesta (Liite 2, taulukko 1).

Itsensä tunteminen

Haastateltavien mukaan hyvä itsetuntemus auttaa esimiestyössä, ja itsetutkiskelun avulla esimiestaidot voivat myös kehittyä. Esimiehen kuuluu tunnistaa omat kehittymistarpeensa ja pystyä tarkastelemaan itseään ja omaa toimintaansa. Itsensä tuntemisen koettiin vaikuttavan tasapuolisuuteen ja kokonaisuuden näkemiseen. Tähän vaikutti usean esimiehen mielestä myös se, kuinka paljon esimies itse haluaa kehittyä työssään ja kuinka kunnianhimoinen hän on.

Kun on itsetuntemus kunnossa, niin sitten pystyy näkemään asioita laajemmalti ja tavallaan neutraalimmin.

Oma halu varmaan jonkun verran, et tuntee omat rajat, oma kunnianhimoisuus, miten haluaa kehittyä ja hoitaa asioita.

Et niinku kouluttaa itseensä kokoajan ja ottaa huomioon omat kehityskohteensa, et mitä ei osaa, ni kehittyy siinä, et semmonen jatkuva oppiminen.

Osa esimiehistä koki, että mikäli omaa toimintaansa ei pysty kriittisesti tarkastelemaan, se on este esimiestaitojen kehittymiselle.

Kaikkein isoin este on, et jos ei niinku pysty katsoon itseensä, se on riisumista itsensä kaikista aiemmista ajatuksista, et lähtee ruohonjuuritasolta, et se ei oo hyppäämistä siihen, et mä oon valmis, koskaan, vaan se on hyppäämistä siihen, et mimmonen tyyppi mä oon.

Esimiehen roolin omaksuminen

Haastateltavat pohtivat paljon omaa esimiesrooliaan, sen omaksumista ja kehittymistä. Esimiesrooliin siirtymisen koettiin olevan iso muutos alaisena työskentelyyn verrattuna. Esimiehen rooli miellettiin muun muassa ammattimaisuutena. Kehittymistä kaivattiin erityisesti lujuuudessa tai jämptiydessä, joka tuntui olevan useammille esimiehille haasteellista. Moni esimies kuvasi yrittävänsä olla mukava, mutta on oppinut sen, ettei mukavuus ole aina paras tapa hoitaa asioita, vaan tarvitaan myös tiukkuutta.

Mä oon toiminu itse pääasiassa alaisena - - Mä oon joutunu omaa ajatusmaailmaa muokkaamaan.

Ja sit ehkä se, et mä en niinku tiedä kaikkee, et mä oon joutunu niinku kohtaan sen - - se on eri se asema. - - Mä oon joutunu syntyyn uudestaan toiselta kantilta, mä oon niinku se keltanokka.

Et olis ammattimaisuutta tekemisessä ja kommunikoinnissa.

Jos ajatellaan ihan konkreettista työtä, ni pitäis itseä kehittää semmosessa lujuuudessa, oon vähän huono sanomaan ihmisille, että yritän aina olla mukava viimeiseen asti, että semmosta napakkuutta, että osais sanoa vaikeis-taki asioista.

Haastateltavat kokivat, etteivät ole esimiehenä valmiita. Oman esimiehen roolin uskottiin kuitenkin kehittyneen eteenpäin kokemuksen myötä ja tunnustamalla, ettei osaa kaikkea. Toisaalta osaamisen koettiin tuovan uskottavuutta, joka tuo itselle varmuutta ja siten helpottaa esimiehen roolin omaksumista. Moni esimies toivoi esimiehen roolin vahvistuvan edelleen.

On se hurjasti kehittyny eteenpäin - - ihan se päivittäin työ luo sitä pohjaa ja varmuutta siihen, kun päivittäin niitä ongelmia ratkoo.

Aika on auttanut tässä, vaan työtä tekemällä, yhteistyössä muiden kanssa, se on se miten tätä oppii.

Ymmärtämällä sen, että mä en osaa kaikkea, nöyrytyksellä pirusti.

En ollenkaan (valmis) - - mä opiskelen kokoajan ja kehityksen kokoajan.

Just se varmuus tuo sitä roolia, et ku osaa vastata kysymyksiin ni on helpompia olla se auktoriteetti.

Esimiehen roolin koettiin kärsivän työn luonteen ja epäselvän työnjaon vuoksi. Koska esimiehet hoitavat vain akuutteja asioita, on roolin omaksuminen vaikeampaa. Eräs esimies oli miettinyt sitä, voiko esimiesrooli ylipäättään vahvistua työntekijöiden suuntaan, koska työntekijöiden joukossa on niin paljon kouluttamattomia työntekijöitä.

Käytännössä se esimiehen rooli on, mut kuitenkin tuntuu et kaikki ollaan samaa massaa, et kaikki tekee samaa työtä, et paikataan niitä vuoroja, et se esimiehen rooli kärsii siinä.

Mietin just yks päivä sitä et kuinka paljon sillä on tekemistä sillä, et siellä kentällä on niin paljon sitä massaa, et mietin et mitä tyyppisiä, et vahvistuisko se (rooli) heille päin ikinä, vaikka mä kuinka kehittyisin.

Oman työn vaatimukset ja työlle asetetut tavoitteet nähtiin tärkeänä osana työtä ja osana esimiehen roolia. Tavoitteet ohjaavat toimintaa oikeaan suuntaan ja auttavat myös omien työtehtävien ja oman toimenkuvan ymmärtämisessä.

Oikeestaan mä nään sen sille et oman toimenkuvan ymmärtäminen täysin, et ymmärtää et mitä multa vaaditaan ja et ne tavoitteet tehdään niinku selkeesti julki, et mitkä mun tavoitteet on.

Ne tavoitteet on tärkeit, et sä työstät näitä asioita, et nää on tärkeitä. Sillon ku tää työ alko, ni enhän mä niinku ees hahmottanu niitä tavoitteita, se oli vaan valtava kasa työtä, nykyään paremmin.

Tavoitteellisen työskentelyn uskottiin motivoivan ja auttavan esimiestaitojen kehittämisessä. Suurin osa esimiehistä koki, että oman työn tavoitteet eivät ole selkeät, tai omassa esimiestyössä ei ole tarpeeksi tavoitteellisuutta. Nimenomaan esimiestaitojen kehittämisen kannalta mietittynä työn tavoitteita ei oltu mietitty tai asetettu.

Työn tavoitteet ei oo kauheen selkeet.

Tällä hetkellä se (esimiestyö) mulla ei oo tavoitteellista. - - En pysty omaa esimiestyötä sillai miettimään et mulla olis joku tavoite.

Ei oo tehty kyllä mitään henkilökohtasta tavoitetta - - se auttais työssä ja motivoiski ku olis joku realistinen tavoite, johon vois päästä.

Ei oo mitään suunnitelmaa omien taitojen kehittämiseen - - kaikki sellaset asetetut tavoitteet ja suunnitelmat, jotka olis jossain ylhäällä, niin ne auttais, ei kehityskeskustelussa silleen syvällisesti käyty mitään läpi.

Osa esimiehistä koki, että organisaatiotasolla tavoitteita on asetettu. Kuitenkin osa koki, ettei organisaatiotason tavoitteita ole pilkottu henkilökohtaisiksi tavoitteiksi. Esimiesten oli vaikeaa nähdä, miten organisaation ylätasoon tavoitteet koskevat juuri heitä, ja he kaipaivat selkeämpiä tavoitteita ja myös tukea siihen, miten tavoitteisiin päästään.

Organisaatiotasolta (tavoitteet) on selkeät - - tuotiin moneen kertaan esiin se et mihin täytyy panostaa, on selvä tavoite oman tavoitteen kanssa.

Kyllä ylhäältä päin tulee kaikkia tavoitteita, mut ei sitä miten niihin päästään, et ei oo semmosia oikeita henkilökohtaisia tavoitteita.

Palautteen saaminen

Palautteen saaminen oli esimiesten mielestä erittäin tärkeää. Palautteen uskottiin kasvattavan ja kehittävän esimiestaitoja, koska palautteen avulla oppii itsestään ja omista toimintatavoistaan.

Ehkä sen palautteen vastaanotto, sen kerääminen ja työstäminen, se on niinku jatkuvaa kasvua, et jos ei niinku kykene katsomaan itseään ja kasvaamaan, ottamaan niistä opiksi.

Paljon on opittavaa, että nuorena vielä omaksuu helposti ja nopeesti, ja haluu oppia koko ajan, että otan mielellään vastaan palautetta, et miten vielä vois kehittyä, et en mä niinku valmis oo, eikä varmaan voi koskaan ollakaan.

Suurin osa esimiehistä koki, ettei ole saanut palautetta tarpeeksi, tai palautetta ei ole mietitty tarpeeksi, koska ei ole kerrottu kehittämiskohteita. Esimiehet toivoivat työstään paljon enemmän palautetta, erityisesti kehittävää palautetta siitä, mitä kehitettävää työssä on. Esimiehet eivät vain halunneet kuulla hiljaista hyväksyntää tai sitä, että hyvin menee, vaan he aidosti halusivat omien esimiestensä tuovan esiin myös kehittämiskohteita, jotta kehittyminen mahdollistuisi paremmin. Lähes kaikki esimiehet nostivat esiin palautteen huomattavan vähäisyyden erityisesti henkilökohtaisella tasolla.

Se (palautteen vähäisyys) on yllättäny, kyllä mä kaipaen sitä ja toisaalta iteki haluun oppia sitä, et miten sitä vois alkaa parantamaan.

Mä luulen et semmonen tietynlainen tiiviimpi palautteenanto, et mä tarvin semmosta.

Toivois et kehityskeskusteluissa aina sanottais joku alue, jossa vois kehittyä, koska aina voi kehittyä, ni sit jos sanotaan ettei oo mitään kehitettävää, niin sit ei oo mietitty sitä asiaa.

Mä koen et jos menee niinku huonosti ni mä kuulen siitä, mut jos ei kuulu mitään, ni mietin et meneekö hyvin, et ehkä sekin olis kiva välillä kuulla, et hei hyvin menee, ei oo mitään korjattavaa, niin sit ei tarvi ite pohtia, et onko tää hiljaisuus niinku hyvä, et ehkä semmosta tiiviimpää palautetta tai keskustelua niistä probleematilanteista.

Omalta esimieheltä ei ehkä oo tullu semmosta et mitä mun pitäis oikeesti kehittää, et ne on tullu niinku iteltä, et mitä mä vois parantaa. Et mitä niinku oikeesti vois tehdä toisin, ku ei kuitenkaan kaikkee oo voinu tehdä parhaalla mahdollisella tavalla.

Esimiehet saivat palautetta myös omilta työntekijöiltään. Palaute oli ajoittain ollut rankkaa, mutta silti se on koettu kehittävän. Myös positiivista palautetta oli tullut, ja se oli lämmittänyt.

Palaute on aika suoraa ja kylmää, toisaalta se on kauheen kiva saada sitä loppupeleissä, nyt ku mä ajattelen - - se on ollu aika kova koulu.

5.3 Esteet esimiestaitojen kehittämisessä

Tutkimuksessa nousi käytännössä kaikilta haasteltavilta voimakkaasti esiin se viesti, että suurimpana esteenä esimiestaitojen kehittymiselle on liiallinen työn määrä ja työn luonne, joka vaatii paljon akuuttia reagointia ja sisältää paljon keskeytyksiä. Varsinaiselle esimiestyölle ei koettu jäävän tarpeeksi aikaa. Tämän esteenä oli myös se, että kaikki esimiehet toimivat etäesimiehinä omille alaisilleen.

Tuloksia kuvataan kolmen yläluokan avulla, jotka ovat etäjohtaminen, työn määrä ja luonne sekä jaksaminen. Liitteessä 2 on esitetty esimerkki tämän pääluokan muodostumisesta (Liite 2, taulukko 2).

Etäjohtaminen

Etäjohtaminen koettiin selkeästi esimiestyössä suureksi haasteeksi kaikkien esimiesten toimesta. Erityisesti tämä on vaikeaa, koska yhdellä esimiehellä on niin paljon henkilöstövastuuta ja useita asiakkuuksia hoidettavanaan. Etäjohtaminen vaikutti negatiivisesti myös työntekijöiden osaamisen tason arviointiin sekä perehdyttämiseen. Etäjohtamiseen toivottiin tukea ja työkaluja.

Tässä työssä on haasteena et on niin paljon niitä työntekijöitä ja käytännössä tekee etäesimiestyötä, ettei nää niitä alaisia eikä oo välttämättä koskaan nähnykään, että on haastavaa, ku pitää puhelimitse toimia.

Etäesimiehenä toimiminen on paikoin kyllä tosi haasteellista.

Se etätyöskentely tässä työssä on tosi iso haaste, se etäällä toimiminen, sulla ei oo niinku kontaktia niihin, sä et niinku nää niitä, ja kun sä et nää niitä ni kyllähän se luo sen haasteensa.

Haastavaa ku ei näe et mite se työntekijä siellä työskentelee, et sitte tulee palautetta asiakkaalta. - - Jos jollain olis jotain hyväksi koettuja tapoja siihen etäjohtamiseen.

Esimiehet arvioivat, että mikäli työntekijöitä näkisi useammin, se helpottaisi esimiestyöskentelyä ja työntekijöihin tulisi parempi kontakti ja yhteys. Etäjohtamisen koettiin olevan enemmän määräilevää ja ohjailevaa, kuin mitä aito lähijohtaminen mahdollistaisi. Lähijohtamisen avulla keskusteluyhteys ja kontakti olisivat helpompia, ja työntekijät kokisivat paremmin olevansa osa yritystä ja työyhteisöä. Koettiin, ettei työntekijöiden tapaamiselle kuitenkaan ole työssä tarpeeksi aikaa.

Mä luulen et jos sä näkisit päivittäin tai viikoittain ni se olis niin erilaista luoda se yhteys ja luoda sitä yhtenäisyyttä, kun nyt se on sitä, et sä otat niinku yhteyttä kun on jo se ongelma.

Mä toimis in esimiehenä paljon sutjakammin, ku kokis et ne nyörit sinne työntekijöihin olis paljon lyhyemmät, ku nyt ne on niinku 20 kilometrin pituisia - - mä tykkäisin toimia esimerkkinä, nyt se jää kokonaan huomioimatta, nyt mä näytän semmoselta esimieheltä, jolla on ne lonkerot ja niillä se sit ohjailee..

Ku pystyis keskittyyn siihen pelkkään esimiestyöhön, et vois järjestää niitä tapaamisia, johon ne työntekijät halua tulla.

(se vaikuttaa) sellaseen vastuullisuuteen siinä työssä, kun he tuntevat että heillä on oikeesti esimies, että he ovat oikeesti töissä jossakin, kun yleensä ne on siellä asiakkaiden kotona ja monet sopii itse vuoronsa ja ovat niinku omia työnantajiaan, ni olis niinku säännöt ja rajat ja motivoidutaan noudattamaan niitä.

Nimenomaan kahdenkeskistä ja henkilökohtaista tapaamista pidettiin tärkeänä, pelkät ryhmätapaamiset eivät riitä. Kahdenkeskisessä tapaamisessa työntekijän oppii tuntemaan paremmin, tiedon kulku on helpompaa ja keskustelu avoimempaa. Tapaamisten uskottiin luovan parempaa sidosta esimiehen ja alaisten välille.

Henkilökohtainen tapaaminen on ehdoton ja sitä ei pysty tekemään tarpeeksi - - Ne työntekijät tarvii sitä ja ne sanoo sen ääneen, ne haluaa nähdä.

Oon tykänny tavata työntekijöitä kahden kesken, mut se vie paljon aikaa, et siihen pitäsi keksiä jotain tehokkaampaa - - Se kahden kesken on parempi ku ei tunne työntekijäitä niin hyvin ni sit ku näkee ni oppii et miten toinen toimii.

Työntekijöille ja itselleki on mukavampaa ku voidaan istua saman pöydän ääreen ja keskustella. Pystyisin jakamaan tietoa silleen kohdistetusti - - Henkilökohtasessa tapaamisessa on se, et se on helpompaa ku saa jutella suoraan - - Jos pystyis henkilökotaisiin tapaamisiin enemmän, se auttais siihen mitä mä joudun puhelimessa setvimään monen ihmisen kanssa, joka vie niinku aikaa.

Työn määrä ja luonne

Suurimmaksi haasteeksi esimiestyössä haastateltavat kokivat työn määrän ja työn luonteen. Esimiesten mukaan työ vaatii niin paljon sitoutumista, ettei työstä pääse irti koskaan, ja vapaa-aika jää äärimmäisen vähäiseksi. Työ sisältää paljon keskeytyksiä ja akuutteja asioita. Esimiehet olivat erittäin sitoutuneita ja vastuuntuntoisia ja kokivat olevansa töissä käytännössä koko ajan. Varsinaiselle esimiestyölle ja henkilöstöjohtamiselle ei kuitenkaan jää aikaa. Monet kokivat, että työn määrän rajaaminen on mahdotonta, koska muuten työ ei tule tehdyksi, tai laatu kärsii niin paljon, että asiakkaista tulee tyytymättömiä. Useat esimiehet kuvasivat tekevänsä todella pitkiä työpäiviä, eikä vapaata voinut viettää esimerkiksi viikonloppuisin tai lomilla, vaan aina piti olla tavoitettavissa.

Keskeytyksiä ja vaatimuksia tulee niinku sieltä täältä tuolta.

Tämä työ on vaatinu niinku 24/7 sitoutumista, se tarkoittaa niinku sitä, se ei tarkota vaan sitä että nimellisesti, vaan mä oon 24/7 tavoitettavissa. - - Tää on ympärivuorokautista - - tästä työstä ei pääse irti koskaan.- - Mä teen jatkuvasti 12 tunnin työpäiviä - - Se harmittaa oikeesti ittee et miks mä niinku teen tätä.

Miten mä rajaan omaa aikaa, miten mä saan päästä ulos ne asiat vapaalla, työssä jaksamisen tukemista, tää on semmosta 24h toimimista, vaikka laitot koneet kii ni esim työvuorolistojen tekeminen ni kyllä se pyörii kokoajan päässä. - - Jos ajateltais et mä tekisin (vain) 8 tunnin työpäivää, ni kyllähän se asiakastyytyväisyys ja se henkilöstötyytyväisyys kärsis huomattavasti.

Osalla on niin paljon töitä, että ne päivät venyy että ei oo semmosta vapaata ideointimahdollisuutta, kun kokoajan pitää tykittää et saa ees ne perusasiat tehtyä, niin ei jää semmosta vapaata ideointiaikaa aivoille keksiä semmosia hyviä kehittämisideoita ja varsinkaan toteuttaa niitä.

Ei oo hallinnan tunnetta omasta työstä, se on tosi sekavaa - - ne on niin laajat ne vastualueet, et pitäis kaikesta olla tietoinen, et olis selkeämpi

vastuu, et olis vastuulla se esimiestyö, ja joku muu selkeästi hoitais niitä akuutteja, koska se on kuitenkin aina lopulta mun vastuulla, niin ei voi keskittyä mihinkään, tulee kokoajan lisää vaan kaikkea mitä pitäis hoitaa, mut ei ehdi.

Liiallinen kiire näkyy siinä, ettei ehdi hoitamaan esimiestyölle tärkeitä asioita, kuten kehityskeskusteluita. Akuutit asiat menevät aina ei-akuuttien asioiden edelle. Esimiehet kokiivat, että jos aikaa esimiestyölle olisi enemmän, työ olisi mielekkäämpää ja esimiestyö laadukkaampaa. Kun esimiestyö olisi laadukkaampaa, työntekijät perehdyttäisiin paremmin ja monenlaiset ongelmatilanteet voitaisiin ennaltaehkäistä. Tämä olisi esimiesten mielestä koko organisaation etu.

Tuntuu ettei tarpeeks jää aikaa niille ei-akuuteille asioille, jotka on kuitenkin tärkeitä. Oon tietosesti lykänny kaikkee kehityskeskusteluita ja muita ku ei niitä vaa oo ehtiny pitää, mut pakko olis yrittää ku ne olis tärkeitä asioita.

Jos vois enemmän keskittyä henkilöstöjohtamiseen, ni työ olis mielekkäämpää ja hallittavampaa. Ei tässä ehdi ees ajatteleen noita, että pääsis tekeen oikeesti sitä mitä pitäiski tehdä. - - On vaan yrittäny selvitä tästä hetkestä, tästä viikosta, tästä päivästä, aina päivä kerrallaan.

Meidän tärkein prioriteetti on olla läsnä työntekijöille ja asiakkaille, mut se häiriintyy siitä, et pitää niin paljon keskittyä kaikkeen muuhun.

Ku joutuu niitä juoksevia asioita hoitamaan ja niitä tulipalloja sammutella, et pitää keskittyä niihin akuutteihin asioihin, niin ei ehdi niiden työntekijöiden tukena olemaan.

Jaksaminen

Suurin osa esimiehistä sanoi, että jaksaminen työssä on koetuksella, ja toisaalta, vaikei oman jaksamisen kanssa ole ongelmia juuri tällä hetkellä, niin jossain vaiheessa jaksaminen on ollut koetuksella useampia kertoja. Työtä on paljon, se vaatii paljon sitoutumista ja työn luonne on kuormittava.

Työ on syöny kaiken, se vie niinku voimavaroja.

Jos tulee kokoajan sitä akuuttia, niin on kokoajan siinä stressitilassa. - - Se on ollu sitä selviytymistä tähän asti.

Tää on uuvuttavaa, ku mulla ei riitä niinku energiaa, vaikka olis aikaa - - mä en jaksa.

Kyllä meillä ollaan siinä rajoilla, et jos mä niinku venyn, niin sit se tyytyväisyys pysyy, et mun on venyttävä, et siinä äärirajoilla ollaan.

Tää työ alko niinku hirveellä rytinällä eikä voinu ku tehdä ja tehdä ja tehdä, ja se on edelleen sama.

Eräs esimiehistä koki, että oma jaksaminen on tällä hetkellä hyvä, koska työkuormaa jakamaan on tullut toinen henkilö. Monet myös kokivat työssä jaksamisen ongelmallisuuden näkyvän organisaatiossa laajemmin, vaikkei itsellä olisi juuri nyt sen kanssa ongelmia.

Mun oma jaksaminen on tässä kohtaa hyvässä jamassa, koska mä sain palveluohjaajan - - et mulla ei enää työpäivät veny ihan mahdottomiksi - - meillä on hyvä tiimi et saadaan työt tehtyä hyvin.

Meidän pitää miettiä työssä jaksamista koko organisaatiossa.

(Esimiesten työssä jaksaminen organisaatiossa) on ongelma - - on liikaa töitä, et se työpäivä vaan ei riitä siihen kaiken työn tekemiseen.

5.4 Esimies esimiestaitojen kehittäjänä

Esimiesten saamalla esimiestyöllä on myös suuri merkitys esimiestaitojen kehittämiseen, joten tätä puolta haluttiin tuoda esiin tutkimuksessa. Tuloksissa näkyi se, että esimiehiltä kyllä saatiin konkreettista apua erilaisiin päivittäisessä työssä tuleviin kysymyksiin. Kuitenkaan tavoitteellista ja suunnitelmallista esimiestyötä tai esimiestaitojen kehitykseen tähtäävää työtä ei esimiesten kanssa juurikaan ole tehty esimiehen toimesta. Osa haastatelluista oli esimieheensä tyytyväisempiä kuin toiset, ja myös esimiesten vaihdokset olivat vaikuttaneet asiaan.

Tuloksia kuvataan kolmen yläluokan avulla: oman esimiehen antama tuki, oman esimiehen antama esimerkki sekä oman esimiehen johtamistyyli. Liitteessä 2 on esimerkki tämän pääluokan muodostumisesta (Liite 2, taulukko 3).

Oman esimiehen antama tuki

Suurin osa esimiehistä piti omalta esimieheltään saatua tukea puutteellisena. Esimiehet kokivat, että oma esimies on liian kiireinen tai vaikeasti tavoitettavissa. Useat esimiehet myös kokivat, ettei oman esimiehen työ esimiestaitojen kehittämiseksi ole tarpeeksi suunnitelmallista ja tavoitteellista, eikä esimiestyöstä keskustella kehittävästi oman esimiehen kanssa. Esimiehet toivoivat, että esimiehellä olisi heille enemmän aikaa ja osa toivoi, että esimies olisi helpommin lähestyttävä.

On tilanteita et tarvis saada esimiestä kiinni - - vaik osais ja tietäis sen ni haluis vielä käydä läpi, mutta sitte ei saa kiinni ja sit se siirtyy ja se on semmonen ketjureaktio.

Sellaseen keskusteluun mä toivosin niinku aikaa, koen et mun esimiehellä on kans niin kiire, et sitä aikaa on liian vähän, et ehkä semmonen miittinki kahden kesken pari kertaa kuussa, et miten mulla on niinku menny.

Kyllä sillä on tosi iso merkitys, sen oman esimiehen pitäis olla, ei nyt joka päivä, mutta ainakin viikottain enemmänki ku tavoitettavissa, että kyllä ne viikottaiset tiimipalaverit ja vastaavat on aika tärkeitä.

Omalta esimieheltä pitäis tulla enemmän aikaa, ja enemmän vastuuta, ettei voida vaan sanoa - - jos jostain kysytään ja tehdään joku päätös, ja jos tulee joku uus ohjeistus, niin seki tuotais ilmi. Ettei voida olettaa että kaikki tietäis sen ja lukis ajatuksia, et enemmän keskustelua, vaikka tää on vastuulista työtä meillä, niin ettei oleteta et kaikki asiat on minun päätettäviä.

Monet esimiehistä kokivat, että esimiestyössä oli tapahtunut muutoksia työsuhteen aikana ja osa muutoksista johtui esimiehen vaihtumisesta. Uuteen esimieheen ei ole muodostunut suhdetta tai hänellä ei ole aikaa. Osa koki, että vaikka esimies on säilynyt samana, niin esimiestyö on erilaista.

Sillonku mä tulin, ni onhan oman esimiehen se, et on huomannu tässä kaaressa, et silloin ajattelin enemmän niin että vau, nyt ajattelen enemmän niin että tekisin toisin, et onko se kiirettä vai mistä se tulee - - Se tuen määrä on vähentyny.

No kyllä - - mutta jos verrataan - - niin silloin sai paljon paremman tuen, avun, esimerkin. Nykyinenkin on hyvä, ja hänkin kyllä auttaa ja tukee ja on hyvä malli, mutta mutta, ehkä ei ole kehkeytynyt niin tiivistä semmosta suhdetta. Tuntuu et aina on kiire omalla esimiehellä.

Pienempi osa esimiehistä kuitenkin koki, että omalta esimieheltä saa tukea, erityisesti pyydettyäessä saa vastauksia ja apua ongelmiin. Eräs esimies oli erityisen tyytyväinen esimieheltä saamaansa konkreettiseen apuun ja tukeen työn hoitamisessa.

Hän voi sanoa sitten, jos en tiedä mitä tehdä, niin hän voi neuvoa. Tältä yhdeltä esimieheltä olen saanut aina semmosen vastauksen ja oikean neuvon, että miten tulee oikein toimia. - - Jos mun oma esimies ei tiedä jotain asiaa, niin se ohjaa et keneltä kysyä - - Mä voin aina pyytää konkreettista apua. - - Mä tiedän et mulla on tässä tuki olemassa, se on semmonen arvokas asia.

On ollu aikaa, ymmärrän, ettei voi olla ihan hirveen paljon, ku ollaan kuitenkin esimiehiä, niin ei meitä voi kokoajan kaitsea, mutta aina kun on kysyny niin on saanu neuvoja ja tukea.

Esimiehen tuen ja osaamisen koettiin olevan iso osa omaa esimiestaitojen kehittymistä. Erityisesti jotkut esimiehet ovat jääneet mieleen osana esimiestaitojen kehittymistä. Eräs esimies kuvasi, että koska oma esimies on pakottanut hoitamaan vaikeita tilanteita, niin se on kasvattanut esimiestyössä.

On yksi heistä ainakin - - ihan valtavasti, se muutti oikeastaan kaiken - - tuli niin kuin näkökulmia ja tulevaisuus tähän työhön, sellainen päämäärä, että mitä tehdään ja millä tavalla ja sain ne työkalut, ja sai itse vaikuttaa siihen omaan työhönsä.

Hän on niinku haastanu mua, hän on pakottanut mut ikäviin tilanteisiin. Hän ei pakota niinku yksin, vaan sillä tavalla et voi vaikka tulla mun kanssa. Pakottaa hoitaan jonku hankalan asian, joka oikeesti kuuluukin mulle. Mut mä en oo ehkä osannu hoitaa asiaa siten et se hoituu niinku toivotulla tavalla, hän on niinku pakottanu mut selvittämään asiaa ja opastanu ja sit mä joudun niinku hoitaan. Eli vastuuttaa, ja seki on semmonen hyvä oppi, vaikkei se sillä kohtaa hyvältä tunnu. Se on opettanu kohtaan niitä haastavia tilanteita.

Oman esimiehen antama esimerkki

Suurin osa haastatelluista esimiehistä tiedosti, että oman esimiehen työskentelytapaa tulee seurattua ja arvioitua, ja se vaikuttaa myös omaan esimiestyöskentelyyn. Oman esimiehen työskentelyä tulee verrattua omaan toimintaan. Esimiehet myös keskustelivat keskenään omien esimiestensä toiminnasta, ja toimintaa myös vertailtiin muiden kollegoiden esimiesten toimintaan.

Me paljon seurataan täällä et miten oma esimies toimii. Se ei oo vaan sitä et miten me esimiehen kans smalltalkataan, vaan se on myös sitä et miten oikeesti hoidetaan niitä asioita ja mietitään sitä miten asiat menee..

Mun mielestä hänen se oma työskentelytapa ja se asenne siihen työhön ja alaisiin on se kaikista tärkein asia - - (pitäis olla) hyvin tämmönen ammattillinen, toki tunteita saa näyttää mut pysyis tilanteessa ku tilanteessa ammattimaisena, ja olis tavoitettavissa ja olis tilanteessa ku tilanteessa aikaa.

Haastateltujen kokemus oman esimiehen esimerkkinä toimimisesta vaihteli. Osa koki oman esimiehen toimivan hyvänä esimerkkinä, eivätkä nostaneet esiin kehitettävää. Osa koki esimiehen toimivan hyvänä esimerkkinä lähinnä tietynlaisissa työtilanteissa, kuten tiukoissa paikoissa. Kuitenkin moni myös koki, ettei esimiehen esimerkki ole sellainen, jota itse haluaisi seurata.

Työtilanteet meillä on hyvin samanlainen sellanen, jos mä mietin esimerkiksi asiakastilanteita, ni meillä on molemmilla semmonen kunnioittava keskustelutyyl. Tietynlainen rauhallisuus, ettei oo semmosta sätkimistä, niin se on hyvä.

Kyl mä aika paljon seuraan mun esimiehen työtä sivusta ja peilaan omaa työtä siihen, ja joitain asioita koen et tekisin eri tavalla ja saan sitä vertailupohjaa siihen.

Omalta esimieheltä oppii ehkä semmosta tietynlaista tiukkuutta niinku jos-saki asioissa, et nyt pitää toimia näin, ettei vaan katso läpi sormien.

Oman esimiehen johtamistyyli

Esimiehet löysivät oman esimiehensä esimiestaidoissa myös kehitettävää. Omalta esimieheltä kaivattiin helpommin lähestyttävyyttä, keskustelevampaa esimiesotetta sekä parempaa viestintää ja ohjeistuksia. Monet sanoivat, ettei esimieheltä kaivata vain vastauksia esitettyihin kysymyksiin, vaan aitoa ohjausta ja valmennusta, sekä perusteluja tehdyille ratkaisuille. Osa puhtaasti toivoi, että oma esimies olisi erilainen tai parempi työssään. Erityisesti hankalana pidettiin oman esimiehen käskyttävää johtamistyyliä.

Jos palveluesimiehet olis mun työntekijöitä ja alaisia, mä haluaisin olla semmonen ketä kohtaan on niinku helppo tulla, että mulle voi tulla sanoon ihan mitä vaan.

Tiedonkulkua ja viestintää pitäis kehittää, et se viesti kulkis kaikille selkeesti täällä hallinnon puolella.

Jos saat kyllä ja ei vastauksen, niin mitä se kehittää, ei mitään.

Jos oma esimies olis parempi omassa työssään.

Tekisin itse toisin joitakin asioita, mä puuttusin asioihin, herkemmin, mitä mun kollegat tai mitä mun kentältä kuuluu ni mä reagoisin niihin nopeemmin - - mä hoitaisin enemmän semmosessa hyvässä hengessä ku niinku käskyttäen, ettei niinku ylhäältä alas päin sanomalla.

Useampi esimies kritisoi sitä, että organisaatiossa on tapana johtaa sähköpostilla. Sen koettiin aiheuttavan ongelmia, koska ohjeistukset eivät ole tarpeeksi selkeitä ja jättävät tulokinnanvaraa, jonka takia käytännöt eivät ole yhteneväiset.

Organisaatiossa on paljon sähköpostijohtamista, joka ei oo hyvä.

Tottakai se (oma esimies) vaikuttaa kun saat selviä ohjeita ja niitä ohjeita käydään yhdessä lpi. Jos sähköposti vaan tulvii postia ja ikinä ei käydä niitä ohjeita läpi, niin vaikea niitä on viedä eteenpäin.

Sähköpostijohtaminen ei oo se paras tapa, et tulee vaan infoa, et nyt pitää tehdä näin ja et nyt tulee taas muutoksia, et se tiedonkulku on tärkeätä.

Esimiehet toivoivat, että uudet asiat ja ohjeistukset käytäisiin aina heidän kanssaan esimiehen toimesta kunnolla läpi, ja ohjeet olisivat selkeät, niitä noudatettaisiin ja toteutumisista myös seurattaisiin. Uudet ohjeistukset jäivät helposti noudattamatta, jos niitä ei käydä kunnolla läpi esimiesten kanssa ja perustella niiden tarkoitusta. Esimiehet kokivat, että oma esimies toimii uusien ohjeistusten läpikäymisen suhteen puutteellisesti.

Jos sen pitäis mennä niin, että esimies kävis läpi asiat meidän kanssa, niin ei mene niin. Aina pitää itse kysyä ja selvittää. Ei jokaiseen tiedotteeseen tarvi esimiehen reagoida, mut semmoset isommat asiat, et vaikka esimies sanoo et tämmönen on, että käydään läpi.

Pitäis olla niin, että jos uusia ohjeistuksia tulee, niin oma esimies käy sen palveluesimiesten kanssa läpi. Lähetetään papereita, et tekkää asiat tällä ja tällä tavalla, niin tulee vaan uusia ohjeistuksia ja ne tulee vaan luettavaks, että jos edes oma esimies kävis läpi et miten ne tehdään.

Tarkat selkeät ohjeet, niitä noudatetaan kaikki yhteisesti. Kaikki ympäröivät ohjeet jäis kokonaan pois, että kaikki tietäis miten pitäis toimia.

Kyl me mielellään kehitetään ja tehdään hyvää laatua, mut siihen tarvii sit aikaa ja sitä tukea omalta esimieheltä, ja selkeät ohjeet ja käytännöt, ja sit sitä seuraamista et miten ne toteutuu käytännössä, et onko jotain mitä pitää muuttaa tai onko ne otettu edes käytäntöön.

5.5 Organisaatio esimiestaitojen kehittäjänä

Organisaation roolia esimiestaitojen kehittymisessä haluttiin tutkia, koska organisaatiossa on viime aikoina pyritty panostamaan esimiestaitojen kehittymiseen erilaisten esimieskoulutusten avulla. Haluttiin tutkia sekä sitä, miten tehdyt toimenpiteet näkyvät, ja toisaalta sitä, mitä esimiehet vielä kaipaavat. Esimiesten kokemus oman työn arvostamisesta oli toisaalta olemassa, mutta toisaalta ei välttämättä osattu kuvata sitä, missä arvostus näkyy. Erityisen paljon keskustelua herätti esimieskoulutus, jota pidettiin hyvänä asiana, mutta jonka kehittämiseen ja jalostamiseen esimiehillä oli runsaasti ajatuksia.

Tuloksia kuvataan kolmen yläluokan avulla: esimiestyön arvostus, organisaation toimintatavat sekä koulutuksen järjestäminen. Liitteessä 2 on esimerkki tämän pääluokan muodostumisesta (Liite 2, taulukko 4).

Esimiestyön arvostus

Pääasiassa esimiehet kokivat, että heidän työtään arvostetaan. Monella haastatellulla oli kuitenkin arvostuksen näkymisen suhteen hieman epävarmuutta ja oli vaikeaa nimetä, missä arvostus näkyy. Arvostus näkyi joidenkin esimiesten mielestä omalta esimieheltä tulleen positiivisena palautteena ja kehuina sekä siinä, että esimieskoulutukseen on panostettu.

Joo siis, joo. Puolelta osin kyllä joo. Mä oon kokenu et niinku arvostetaan, mut hirveesti sitä ei tuoda esille. - - En mä toisaalta koe etteikö niinku arvostettais, että joltain osin niinku tuntuu et arvostetaan, et onhan esimies sanonu et hyvin menee, mutta... Joo.

Organisaatiossa ylipäätään koen et arvostetaan, kyllähän täällä saa positiivista palautetta, silloinku siitä keskustellaan.

Joo, omalta esimieheltä saadaan kyllä kehuja, mutta en kyllä voi sanoa et organisaatiolta muuten tulis mitään arvostusta omasta työstä.

Kyllä se näkyy niinkin, että näitä koulutuksia on ollut paljon, että meihin panostetaan, niin kyllähän sekin on sitä arvostusta, halutaan et me toimitaan hyvin ja oikein sitten esimiehinä.

Esimiehet itse pitivät omaa työtään tärkeänä, ja arvostivat korkealle myös tekemänsä työmäärää. Arvostuksen ei koettu kuitenkaan tulevan tarpeeksi hyvin esiin erityisesti työmäärän paljouteen verrattuna. Esimiehet toivoivat, että heidän tekemänsä työn määrä ja antamansa panos huomioitaisiin paremmin.

Me tehdään niinku tärkeätä työtä, ilman meitä tää homma ei toimis.

Ei sillä tavalla arvosteta et kuinka paljon mä oon oikeesti niinku tehny. Et joku olis niinku huomannu sen ihan älyttömän työmäärän

Et organisaatiossa olis kuultu se et ku me on sanottu et kuinka paljon aikaa näihin asioihin menee, et vastaan tuloa siinä, et työn määrä on tosi iso, et miten tästä selvittäään, et aika paljon laittanu tunteja siihen et siitä selvittäään, et joskus on semmonen olo et sais laittaa vaikka 24 tuntia vuorokaudessa ja kukaan ei niinku huomaa sitä, että kunhan menee hyvin. Sit jos rupeeki laittaa niitä työtunteja esiin, ni ehkä se kompensatio siihen verrattuna. En usko et sitä arvostetaan tarpeeks et kuinka paljon mä oon tehny työtunteja sen eteen että tää toimis.

Eräs esimiehistä koki arvostuksen parantuneen viime aikoina. Aiemmin esimiestyössä ei annettu lähellekään niin paljon työkaluja, kuin tällä hetkellä.

Se on parantunut - - keskitason esimiestyö, aiemmin annettiin hirveästi työtä ja vastuuta, muttei annettu hirveesti työkaluja tehdä niitä eikä ollu tarpeeksi resursseja, ihan liikaa oli työtä yhdelle henkilölle, mutta nyt kun annettiin nuo palveluohjaajat, niin huomattavasti enemmän pääsee keskitettyyn niihin oikeisiin esimiestöihin, ja kyllähän se vaikuttaa positiivisella tavalla.

Organisaation toimintatavat

Esimiehet kokivat, että organisaation ja tiimin toimintatavat olivat paikoin hyvin erilaiset. Toimintatapoihin kaivattiin yhtenäisyyttä ja selkeyttä. Tätä toivottiin myös ylemmän tason linjauksiin ja sieltä tuleviin ohjeistuksiin, sillä esimiehet kokivat, että ylemmän tason johtamisessa on paljon erilaisia linjoja ja toimintatapoja. Selkeyttä toivottiin myös esimiesten ja palveluohjaajien väliseen työnjakoon ja toimenkuviin.

Kun mä mietin kollegoita, mä en osaa sanoin kuvailla sitä kuinka erilaiset tavat meillä on toimia.

Mä tykkään erilaisista prosesseista, et niitten mukaan toimitaan, ni sitä mä kaipaen.

Heillääki (päälliköillä) vois olla semmosta yhtenäistä linjaa, jokainen on persoona ja tekee omalla tavallaan, et vois olla enemmän yhtenäisyyttä.

Myöskin tämmösessä työssä täällä, kun meillä on palveluohjaajia, niin kaikkien muitten ymmärtäminen siitä, et mikä on lähiesimiehen toimenkuva.

Esimiehet kokivat, ettei organisaation asettamat tavoitteet yksikölle tai heidän työlleen olleet ollenkaan realistiset esimerkiksi kasvun tai laadukkaan palvelun suhteen. Uuden kehittäminen ja muutokset myös mietityttivät esimiehiä. Moni kuvasi, että organisaatio on jatkuvassa muutoksessa, joka tuo myös haasteita omalle kehitykselle.

On kiva et alotetaan uusia juttuja, mutta pitäis muistaa et on pohjalla jotain tosi hyvin toimivaa, ettei häiritä sitä.

Mikä on ymmärrys johdosta, ni se muuttuu kokoajan.

Ne mitä organisaatiosta tulee ne tavoitteet, ni en suoraan sanottuna koe et ne on realistiset.

Jos mä katon mun työtunteja, ni et kasvetaan tietty määrä 2018, ni mun alue, en kyllä koe niitä tavoitteita realistiseksi.

Se ei oo realistista et pystyis tällä määrällä ja resurssilla tekeen tätä laadukkaasti, et kyllähän nyt mennään siinä täysin ääri rajoilla.

Ei tuu organisaatiolta kovin realistisia tavoitteita, niinku vaikka tuloksen suhteen.

Koulutuksen järjestäminen

Kaikki haastateltavat kokivat koulutuksen olevan tärkeä asia esimiestaitojen kehittymisen kannalta. Erityisesti esimiesopintoja suorittaneet esimiehet korostivat asiaa ja pitivät myös varsinaista teoreettista esimieskoulutusta tärkeänä osana esimiestaitoja. Koulutuksen uskottiin tuovan ammatillisuutta ja varmuutta työskentelyyn, lisäksi se lisää motivaatiota.

Koulutus vaikuttaa tosi paljon - - jo opiskelun aikana hirveästi motivaatio nousee, kun haluaa päästä tekemään ja kokemaan asioita, ja se tuo sitä varmuutta, kun tietää asioista enemmän ja osaa vastata työntekijöiden kysymyksiin.

Ainaku lähetään esimiestyöskentelyyn, ni on tärkeitä et on jotain teoriaa taustalla, on pohjakoulutus tai on alottanu opinnot, et saa jotain kättä pitempää. - - Oon kokenut sen jo nyt, että se vaan on fakta, et jotain opiskeluperustaa siinä mukana, vaikka se olis siinä matkan varrella.

Kaikki tekee tärkeitä ja hyvää työtä, mutta ehkä suurin osa tarvis sitä johtamisen teoriapohjaista valmentamista siihen - - Kaikkiin esimiestyön alueisiin tarvittas koulutusta.

Yrityksen järjestämät koulutukset koettiin myös opettavaisina ja oleellisena osana esimiestaitojen kehittymistä. Esimiehet arvostivat sitä, että organisaatio järjestää koulutusta ja koulutusta toivottiin myös lisää.

Tosi hyvä et yrityksessä missä mä oon töissä nähdään tärkeänä järjestää koulutuksia.

Ne on tosi kivoja ja hyödyllisiä, niitä on kyllä oltava, muuten on aika vaikee kehittyä.

Mä oon saanu tosi paljon irti niistä.

Koulutusaiheiksi toivottiin yleisiä aiheita esimiestyöstä. Toivottiin lisää ohjeistusta tietopuolen asioista, järjestelmien käytöstä ja muista konkreettisista asioista. Myös esimiehenä toimimisesta, vaikeiden tilanteiden käsittelystä ja ammatillisuudesta toivottiin keskustelua.

Kokonaisuudessa siihen esimiestyöskentelyyn, et tulis enemmän sitä koulutusta, siihen ammatillisuuteen, ehdottomasti. - - Sitä ammatillisuutta puuttuu paljon.

Ne aihepiirit on ollu juuri niitä asioita joihin me tarvitaan tukea, ne on ollu niinku konkreettisia.

Yhteiset toimintamallit on tosi tärkeä (käsitellä), Haahtelat ja tessi on tosi tärkeä, työssä jaksaminen, asioiden priorisoimiset, semmosia apuvälineitä työhön.

Moni mainitsi, että haluaisivat kuulla muiden kokemuksia esimiestyöstä ja johtamisesta. Esimiehet halusivat kuulla kokeneiden johtajien mielipiteitä ja heidän kokemuksiaan ja oppejaan myös epäonnistumisista. Näiden luennoitsijoiden ei tarvitsisi olla samasta organisaatiosta tai samalta alalta, vaan he voisivat olla ihan toisenlaisesta ympäristöstä. Muiden kokemusten uskottiin tuovan uusia näkökulmia ja kehittävän omaa esimiestyöskentelyä.

Joku ulkopuolinen luennoitsija, johtamisen taidoista, kuormituksesta, se vois olla hyödyllinen.

Koulutukset on hyviä, ehkä vielä lisäksi jotain joku kokenut esimies vois pitää jotain seminaaria, jotain erilaista, vaikka jostain ihan muulta alalta. Luennolla voi tulla jotain kokemuksen kautta, casejen kautta, et miten voi tehdä ja miten kannattaa tehdä, jotain mitä vois jäädä miettimään. - - Et olis jostain ihan eri alalta, et sais jotain toista näkökulmaa, ku me ollaan tässä meidän kuplassa, et tulis vähän uutta perspektiiviä.

Mä voisin kuunnella semmosia luentoja, jossa semmoset isot pomot kertoo et miten ne on jaksanu siinä esimiestyössä, et miten ne on kehittyne siinä työssä.

Joku kokenut esimies, joka vois tuoda julki sen, et ”mä oon kompastunu, et sit mä huomasin”.

Useampi esimies nosti esiin myös haastavat tilanteet ja niiden hoitaminen. Hankalien tilanteiden käsittely koettiin kuormittavana, ja moni koki, ettei tiedä, miten tilanteissa tulisi toimia ja miten asiat otetaan puheeksi. Tunneasioiden käsittelyyn työntekijöiden kanssa kaivattiin tukea tai ohjausta.

Se tunnepuolen johtaminen, voiko sanoo et johtaminen, et niinku ymmärtäminen. Tunnepuolen käsittely henkilöstön kanssa.

Henkilökohtaisesti just niihin hankaliin asioihin tarttumine, ne tuntuu ikäviltä, sit aina yrittää tehdä mahdollisimman hyvin, sit miettii niitä kotona ja ne jää vaivaamaan.

Haastavien työntekijöiden kohtaaminen, itse ammattitaidolla toimiminen niissä tilanteissa. Kaikilla on se oma tapa kohdata, niin mikä on se semmo-

*nen, et millä sitä lähdetään purkamaan, ja sit se oma jaksaminen sen jälkeen. Et se työntekijä lähtee siitä, et saa asiat purettua ja työntekijälle jää hyvä mieli ku se avautuu mut itelle jää sit semmonen et jää miettiin ja pui-
maan niitä.*

Moni esimies otti esille esimiehille suunnatun ryhmämuotoisen vertaiscoachingin. Sitä pidettiin hyvänä tapana olla yhteydessä kollegoihin, jakaa tietoa ja kokemuksia. Coachingin koettiin myös tuovan apua jaksamiseen, koska tapaamisista saa vertaistukea ja tunteen siitä, ettei ole yksin.

Caochingissa ku kuulee muiden kollegoiden ajatuksia, mäki oon huomannu monesti sen, et siellä on niitä samoja asioita, se on tuonu sitä, et näkee omaaki työtä eri tavalla ja se keventää sitä, se on tosi hyvä et jaetaan niitä ajatuksia.

Coachingissa, siinä puhutaan konkreettisista asioista, me puhutaan oikeesti työn sisällöistä, niistä asioista mitkä oikeesti tapahtuu, hyvin arkisista asioista. Se on se, mikä auttaa meitä tässä työssä.

Oma näkemys avartuu, mitä se toisen työ on, mitä se oma työ on, silloin saa sitä tukea, kun mä koen olevani isomman joukon jäsen, ku me ollaan niinku samassa veneessä.

Coaching-tapaamisiin toivottiin kuitenkin läsnäolevaksi esimerkiksi alue- tai HR-johtajaa, joka voisi jo tapaamisen yhteydessä ottaa kantaa siinä käsiteltäviin asioihin, jotta yhteisymmärrys lisääntyisi. Nyt tuntui siltä, ettei ryhmässä välttämättä kukaan tiennyt oikeaa vastausta, joten asiat ovat voineet jäädä keskeneräisiksi tai vaille vastauksia.

Kollegoiden osaamisen hyödyntäminen, et sais yhdessä pohtia ja miettiä. - - coachingissa olis joku et olis heti niitä vastauksia ku niitä mietitään et jostaki korkeemmalta taholta, et löytäis niitä yhteisiä toimintatapoja et miten tehään.

Coachingissa olis aluejohtaja mukana, et tulis niitä näkemyksiä siitä, ku jos keskustele keskenänsä, ni kaikki on vähän omaa mieltä, et mä oon tätä mieltä, ni siihen tarvis vähän sitä yhdistäjää, et olis sitä ymmärrystä siihen, et kaikilla on vahvuuksia ja heikkouksia ja niistä voidaan muodostaa se kokonaisuus.

Opetusmenetelmistä kaikki haastateltavat sanoivat, että luentotyypinen kouluttaminen on ehkä pakollista tietyissä yleisissä asioissa, mutta sitä pidettiin puuduttavana ja vähiten kehittävänä menetelmänä, vaikka aiheet olisivatkin tärkeitä. Luentotilanteista puuttuu vuorovaikutus.

Luentotilanteissa tulee hyvin vähän keskustelua, ei siellä jaeta niitä näkemyksiä.

Se on tärkeä se tieto mitä annetaan, mutta ne luennot ei oo hyviä.

Se tiedon kaataminen ei oo opettavaista, ku siellä voi vaan istua eikä kuule puoliakaan, työstää muitaki asioita, voi olla vaikee saada mitään irti, ei voi keskittyä ja se on vanhanaikaistaki.

Hyvänä koulutusmenetelmänä pidettiin ryhmätyöskentelyä ja sitä, että kaikki koulutus pelattaisiin omaan työskentelyyn. Kaikki konkreettinen, omaan työhön liittyvä ja case-tyyppinen työskentely koettiin hyvänä. Hyvä tapa olisi, mikäli ensin luennoitaisiin, ja sitten pidettäisiin ryhmiä, joissa teoria yhdistettäisiin oman työn käytäntöön. Ryhmätöille kaivattiin myös tarpeeksi aikaa, jotta oikeasti ehtisi käsitellä kunnolla annettuja aiheita.

Mä tykkään esimerkkin kautta, että niistä nousee niitä keskusteluja. Hyvä tapa et on joku joka kertoo ja luennoi, ja sit on siitä semmosta ryhmätyöskentelyä, et se sidotaan omaan työhön sen jälkeen pienemmässä ryhmässä.

Mitä pienemmällä porukalla mennään ni sen parempi, ryhmät olis kiva, vois enemmän keskustella, et tulis erilaisia näkökulmia.

Kyllä ne on enemmän ne ryhmät, noi luennot on vähän semmosta, on neki tärkeitä, mut tekemällä oppii, et tulee erilaisia näkökantoja, aika moni miettii et ei tää näin mee, mutta ei nosta sitä kättä ylös.

Sais enemmän olla käytäntöön peilaavaa koulutusta, esimerkiksi työturvallisuusasiat ja ne, ne on tärkeitä, mut niitä käytiin läpi niin yleisellä tasolla. Et mitä meidän tarvitsisi tietää työturvallisuudesta meidän työssä.

Enemmän itse tekemistä, et rakennetaan yhdessä kokonaisuuksia ja mietitään ja haastetaan.

Pitäis kohdentua enemmän siihen omaan työhön. Nyt kun meillä oli tää työturvallisuuskoulutus ni se jäi vähä kaukaiseksi ku se oli semmosta kalvosulkeisjargoniaa ja se ei liittyny just siihen omaan työhön, et jos se sais jotenki kohdennettua siihen niinku omaan työhön ni se antais paljon enemmän. Et mitä se just mun työssä tarkoittaa.

Osa esimiehistä toivoi kahdenkeskistä sparrausta omien esimiestaitojen kehittämiseksi. Isoja luentotilaisuuksia ja esimiespäiviä pidettiin hyvänä tapana jakaa tietoa, mutta kahdenkeskisissä keskusteluissa ja valmentavalla tai mentoroivalla työotteella omat esimiestaidot kehittyisivät parhaiten.

Mä en kaipaa semmosta et istutaan jossain auditoriossa, et mikä on hyvä esimies et kuinka pitää toimia, vaan semmosta kahdenkeskistä sparrausta, et kuinka pitää toimia

Tää keskustelu oli hyvä et tässäkin nousi paljon asioita et mitä vois miettiä, et tämmösetkin olis hyviä, et joku keskustelis, et miten sä koet tän, niin tästä

tulis semmonen oma kehittymispolku, et se oma esimies ei ehkä oo paras siihen, ja se kehityskeskustelu ei ehkä sit tämmösiin isoihin asioihin.

Monet myös toivoivat, että yrityksessä kartoitettaisiin esimiesten osaaminen ja kehittymistarve, ja koulutuksia järjestettäisiin kohdennetummin kunkin henkilökohtaisten tarpeiden mukaan. Toivottiin esimerkiksi sellaista pienryhmätyyppistä koulutusta, jossa voisi itse valita, mihin ryhmään haluaa osallistua.

Jos yrityksessä vois tehdä niin, että kartoitettais aikaisempaa osaamista, et ihmisten itsensä kokemaa tarvetta ja arvioitua tarvetta ja voitais käyttää osa päivästä tietynlaisia asioita ja osa osallistuis niihin.

Meistä jokainen menee vähän omalla oppimisjanalla, ni jos mä koen et mulle annetaan jotain semmosta mitä mä en koe tarvitsevani, ni se oppi ei oo niin hyvää.

Et olis erilaisia koulutusaiheita ja ryhmät vois mennä heitä kiinnostaviin koulutuksiin.

6 POHDINTA

6.1 Opinnäytetyön keskeiset tulokset

Opinnäytetyön tulokset antoivat kattavan kuvan organisaation esimiesten kokemuksista esimiestaitoihin liittyen. Tarkemmat tulokset on kuvattu luvussa 5.

Esimiestaidot

Hyvissä esimiestaidoissa korostuivat esimiehen tarkoituksenmukainen ja kattava viestintä sekä Surakan ja Laineen (2011, 14–15) usein mainitsema vuorovaikutus. Pia Lappalaisen väitöskirjassa (2012, 86) on todettu, että hyvät sosiaaliset taidot ovat tärkeä osa hyvää johtamista ja Maari Ryttilän väitöskirjan (2011, 154) mukaan nämä taidot mahdollistavat onnistumisia. Hyvä vuorovaikutus tuo läsnäoloa ja sitä kautta työntekijöille luottavuutta, joka on tärkeää esimiestyössä (Salmimies & Ruutu 2013; Ristikangas & Ristikangas 2013). Moni esimies korosti haastatteluissa esimiehen sosiaalisia taitoja sekä empatiakykyä.

Myös organisointitaidot ja oman ajan hallinta nousivat vahvasti esiin, samoin työhön liittyvän tietotaidon hallinta, jota myös Hyppänen (2007, 22, 23–25) pitää tärkeänä. Esimiehet pitivät työntekijöiden osaamisen tunnistamista ja kehittämistä tärkeänä osana esimiestaitoja.

Haastatteluissa tuli myös ilmi se, että ne esimiehet, joilla oli esimiestyöhön enemmän koulutusta ja kokemusta, arvioivat omat esimiestaitonsa pääosin huonommaksi kuin he, joilla koulutusta tai kokemusta ei ollut. Kokeneemmat esimiehet kokivat, että ovat työssään huomanneet, kuinka vähän aidosti tietävät. Esimerkiksi Sydänmaanlakka (2009, 153) sekä Nikkilä ja Paasivaara (2008, 66) sanovat, että hyvä itsetuntemus on itsensä johtamisen perusta. Todennäköisesti esimieskoulutuksen kautta oman työn miettimiseen ja kehittämiseen on jo ehtinyt tulla niin paljon näkökulmia ja tietopohjaa, että se on saanut esimiehen ymmärtämään omat kehittämistarpeensa ja myös oman rajallisuutensa.

Ne esimiehet, joilla oli hoitoalan koulutus ja työtausta, vaikuttivat tuntevan työntekijöiden päivittäisen toiminnan paremmin ja se tuntui haastattelujen perusteella tuovan esi-

miestyöhön sekä helpotusta että laatua. Ryttilä (2011, 157, 162) on todennut, että hoitotyön koulutuksen omaavat johtajat arvostavat paljon tietoperusteista oppimista. Hoitotyön koulutusta saaneilla esimiehillä onkin todennäköisesti esimiestyöhön ihan eri lähtökohdat kuin alan ulkopuolelta tulevilla esimiehillä. Myös esimiehet olivat itse huomanneet koulutuksesta ja työkokemuksesta olleen paljon hyötyä, ja se varmasti vaikuttaa positiivisesti Surakan ja Laineen (2011, 100) mainitsemiin tehokkuususkomuksiin, jotka antavat esimiehille varmuutta ja rohkeutta.

Esimiestaitojen kehittyminen

Esimiestaitojen kehittämisessä haastateltavat pitivät tärkeänä hyvää itsetuntemusta ja oman toimintansa tarkastelua, kuten esimerkiksi myös Nikkilä ja Paasivaara (2008, 66) sekä Salmimies ja Ruutu (2013) tekevät. Tämä on tullut esiin myös Lappalaisen väitöksessä (2012, 95). Omien kehittymistarpeiden tunnistamista ja tunnustamista pidettiin merkittävänä osana kehittymistä, ja tätä korostavat myös Surakka ja Laine (2011, 107–108). Moni esimies koki oman esimiehen roolinsa vahvistuneen kokemuksen ja tietotaidon lisääntymisen myötä, mutta kuitenkin roolista toivottiin vahvempaa.

Esimiehet pitivät annettua palautetta sekä omalle työlle ja kehitykselle asetettuja tavoitteita erittäin tärkeänä, ja palautteen tärkeyttä korostavat myös Berlin (2008, 77), Kuusela (2013) sekä Venninen (2007, 145). Haastatteluista kävi ilmi, etteivät esimiehet koe saavansa palautetta tarpeeksi ja oma kehittyminen ei ole tarpeeksi tavoitteellista. Berlinin (2008, 93) ja Kuuselan (2013) mukaan liian vähäinen palaute on esteenä kehittymiselle.

Esteet esimiestaitojen kehittämisessä

Esteinä esimiestaitojen kehitykselle pidettiin myös etäjohtamista, koska ei koettu, että sen takia omia taitoja on mahdollista hyödyntää tai kehittää tarpeeksi. Etäjohtaminen toi työhön useita erilaisia haasteita. Surakan ja Laineen (2011, 194) sekä Vilkmanin (2015) tärkeänä pitämää läsnäoloa ja avointa viestintää oli vaikeaa toteuttaa, kun työntekijöitä ei näe, eikä henkilöstöjohtamiselle ole aikaa.

Suurimmaksi osaksi esimiehet tuottivatkin haasteita, jotka johtuivat hankalasta työn luonteesta tai liiallisesta työn määrästä. Työtä pidettiin aivan liian kiireisenä ja epäselvänä siihen nähden, että työn pitäisi olla luonteeltaan esimerkiksi Hokkasen ym. (2008, 144–145) mainitsemaa tavoitteellista esimiestyöskentelyä. Suurin osa haastateltavien työajasta

meni akuuttien asioiden hoitamiseen, eikä esimiehen tärkeimmälle tehtävälle, henkilöstöjohtamiselle (Laine 2008, 134) jäänyt juuri ollenkaan aikaa. Tämä on esimiestyölle tyyppillistä myös Hyppäsen mukaan, vaikkakin hän korostaa myös oman työn hallintaa (2007, 144, 273). Haastatelluista suurin osa koki omaan työhönsä ja ajankäyttöönsä hyvin vähäistä hallinnan tunnetta.

Kuten Hokkanen ym. (2008, 143) ja Hyppänen (2007, 268) muistuttavat, esimiestyö on raskasta ja se tuli myös ilmi haastatteluissa. Esimerkiksi Nikkilä ja Paasivaara (2008, 67) pitävät tärkeänä sitä, että esimies huolehtii omasta jaksamisestaan. Suurin osa haastatelluista esimiehistä koki jaksamisen omassa tai muiden työssä olevan niin koetuksella, että se on esteenä hyvän esimiestyön tekemiselle.

Esimies esimiestaitojen kehittäjänä

Yllättävin tulos oli se, kuinka vähän esimiehet kokivat saavansa kehittymiseensä tukea omalta esimieheltään. Ristikangas ja Grünbaum (2014) korostavat, että mahdollisuuksia tuen antamiseksi tulisi olla useita erilaisia, mutta haastateltavien mukaan ongelmia oli runsaasti jo pelkästään esimiehen tavoitettavuudessa, saati sitten, että tukea olisi mahdollista saada eri tavoin tai eri foorumeilla. Työn tavoitteellisuus tai Ristikankaiden (2013) tärkeänä pitämä valmentava esimiesote ei tullut ilmi esimiesten vastauksissa. Haastatteluissa tuli mielikuva siitä, että haastateltavien omat esimiehet johtavat usein lähinnä vastaamalla kysymyksiin, vaikka esimerkiksi Surakan ja Laineen (2011, 17–18) mukaan esimiehen tulisi haastaa ja ratkaisukeskeisesti valmentaa alaisia löytämään vastauksia.

Monet esimiehet kokivat oman esimiehensä näyttävän hyvää esimerkkiä joissakin tilanteissa, mutta kuitenkin esimerkin koettiin useissa tilanteissa olevan jopa huono. Tämä on harmillinen asia, sillä Kalliomaan ja Kettusen (2010) mukaan esimiehen esimerkillä on suuri vaikutus koko organisaatioon. Piia Uusi-Kakkurin (2017, 54) väitöstutkimuksen mukaan erilaiset ihmiset tarvitsevat erilaista johtamista, ja erityisesti luovat alaiset kaipaavat uudenlaista, motivoivaa ja älyllisesti yllyttävää johtamista. Tämä ei haastateltavien mukaan juurikaan toteutunut, sillä useat haastateltavat pitivät oman esimiehensä esimiestyöliä puutteellisena tai esimerkiksi käskevänä.

Moni esimies toivoi omalla esimiehellään olevan enemmän aikaa sekä osaamista varsinaiseen esimies- ja johtamistyöhön, jolloin myös esimerkiksi Ristikankaan ja Grün-

baumin (2014) mainitsema johtamisen johtaminen olisi organisaatiossa paremmin hallussa. Nämä oman esimiehen johtamiseen liittyvät negatiiviset tutkimustulokset voivat tulla yllätyksenä, koska kuten Anu Pynnönen (2015, 54) sanoo väitöskirjassaan, huono johtaminen on usein vaiettu ilmiö.

Organisaatio esimiestaitojen kehittäjänä

Organisaatio oli onnistunut esimiestaitojen kehittämisessä ainakin siinä mielessä, että organisaation tarjoamaa koulutusta pidettiin tarpeellisenä ja hyvänä. Esimerkiksi Kontiainen ja Skyttä (2010, 184) kuitenkin mainitsevat, että esimiestaitojen kehittämisessä tärkeää on tavoitteellinen (ihmisten) johtamisen kehittäminen, ei vain esimiesten perustehäviin keskittyminen. Esimiehet toivoivatkin enemmän henkilöstöjohtamiseen liittyviä koulutuksia sekä sitä, että koulutukset olisivat käytännönläheisempiä ja ryhmätyöskentelyä hyödynnettäisiin enemmän.

Vaikka osa esimiehistä koki organisaation arvostavan esimiesten tekemää työtä, toivottiin arvostusta enemmän. Osa koki tekevänsä enemmän työtä, kuin mitä arvostuksesta näkyi. Organisaation tavoitteita pidettiin epärealistisena ja toisaalta niitä ei oltu pilkottu tarpeeksi esimiehen näkökulmasta lähteviksi. Laurilan (2017, 138) mukaan tavoitteiden asettaminen on erityisen tärkeää muutostilanteissa, ja esimiehet tarvitsevat tuolloin ylemmältä johdolta selkeän päämäärän ja vision.

Malkamäen (2017, 121) väitöskirjan mukaan johdon päätösten systemaattinen läpivienti johtamisjärjestelmän avulla varmistaa yhdenmukaisen toiminnan ja Ryttilän (2011, 148) mukaan jalkauttaminen vaatii osaamisjohtamista ja avointa organisaatiokulttuuria. Haastatteluisa kävi ilmi, ettei organisaation implementointia pidetty tehokkaana: toimintatapoihin, viestintään ja ohjeistuksiin toivottiin huomattavasti selkeytystä ja yhdenmukaisuutta. Kaikkienensa siis työn tavoitteellisuus ja suunnitelmallisuus tuntui ontuvan, vaikka se on tärkeää esimerkiksi Hyppäsen (2007, 21) mukaan. Aiemmatkin tutkimukset ovat osoittaneet, että suunnitelmallinen johtaminen ei aina toteudu parhaalla mahdollisella tavalla (Harmoinen 2014, 48).

Haastatteluisa tuli vahvasti vaikutelma esimiehistä, jotka ovat työhönsä erittäin motivoituneita sekä sitoutuneita. Halu oppia ja tehdä työ vielä aiempaa paremmin oli erittäin suuri. Moni esimies kuitenkin myös epäili omaa jaksamistaan liian suuren työmäärän ja työn epäselvyyksien vuoksi. Kuten Malkamäki (2017, 122) väitöksessään toteaa, lukuisat

organisaatiomuutokset voivat heikentää luottamuksen rakentumista, ja niin oli käynyt myös useilla haastatelluista esimiehistä. Laurilan (2017, 143) mukaan muutostilanteissa korostuu myös kaikkien osapuolten selkeät työ- ja vastuunjaot, jotka jäävät usein epäselviksi, eikä kukaan tiedä, kuka vastaa mistäkin. Esimiehet toivoivat vastuunjakoon selkeytystä. Myös oman esimiehen osaamisella ja käytöksellä oli vaikutusta: mikäli oman esimiehen ei koettu antavan tarpeeksi tukea ja ohjausta, niin esimies koki kehittyisensä olevan vaarassa ja se voi aiheuttaa jaksamishaasteiden lisäksi myös motivaatio-ongelman.

6.2 Opinnäytetyön eettisyys

Tutkimuksessa otettiin huomioon eettiset periaatteet tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Tutkimuksessa ei käsitelty arkaluontoisia henkilötietoja tai potilas-/asiakastietoja, ja aiheen henkilökohtaisuudesta huolimatta tutkimusaihe ei ole erityisen sensitiivinen. (Kylmä & Juvakka 2012, 145–146.)

Jo tutkimusaiheen valinta on eettinen ratkaisu, sillä aihe tulee olla oikeutettu (Kylmä & Juvakka 2012, 144). Tässä tapauksessa organisaatiolla oli halu ja tarve kehittää esimiesten osaamista edelleen, ja sen kehittämiseksi tarvittiin tietoa esimiesten kokemuksista. Tutkimusaiheen valinta oli siten eettisesti perusteltu.

Myös tutkimusmenetelmän valinta vaatii eettisen perustelun, sillä valitun menetelmän tulee pystyä vastaamaan tutkimuksen kysymyksiin (Kylmä & Juvakka 2012, 146). Tässä tutkimuksessa valittu menetelmä, laadullinen tutkimus, osoittautui oikeaksi menetelmäksi, sillä se tuotti haluttua tietoa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusetiikalla tarkoitetaan myös sitä, kuinka läpinäkyvästi tulokset ja koko tutkimusprosessi on kuvattu (Kylmä & Juvakka 2012, 137, 140).

Eettisten periaatteiden mukaisesti haastattelut perustuivat haastateltavien vapaaehtoisuuteen, ja haastateltavilta pyydettiin tietoinen suostumus tutkimukseen osallistumiseen. Ennen tutkimusta haastateltavia informoitiin tutkimuksen periaatteista, tarkoituksesta, luottamuksellisuudesta, anonymiteetin säilyttämisestä ja aineiston käsittelystä. (Kylmä & Juvakka 2012, 140–141, 149–150.)

Laadullisessa tutkimuksessa myös tutkijan oma rooli korostuu, ja sen roolin arviointi on olennainen osa tutkimusetiikkaa. Tässä tapauksessa tutkija oli itse työskennellyt kyseisessä organisaatiossa keskeisessä roolissa, mutta tutkimuksen tekohetkellä työskentely oli päättynyt. Tutkimukseen osallistuneet eivät kuitenkaan olleet olleet tutkijan läheisiä työkavereita, joten objektiivisuuden säilyttäminen oli helpompaa. Haastateltavat eivät myöskään olleet työskennelleet esimiehenä tutkijan suorina alaisina.

Koska tutkija itse tuntee hyvin organisaation toiminnan, oli haastattelujen tekeminen toisaalta helppoa, koska yhteinen ymmärrys syntyi helposti. Tutkimuskysymykset pyrittiin pitämään mahdollisimman avoimina, jotta johdattelua ja ohjaamista ei tapahtuisi tutkijan puolelta liikaa. Toisaalta tutkija pystyi kokemuksensa kautta kysymään asioita, joita ulkopuolinen tutkija ei välttämättä olisi osannut kysyä. Tutkijan kokemuksen avulla joissakin haastatteluissa päästiin helpommin pintaa syvemmälle, koska yhteinen ymmärrys löytyi nopeasti. (Kylmä & Juvakka 2012, 154).

Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että tutkimusprosessi on hyvin kuvattu, mutta se voi johtaa tilanteeseen, jossa yhteys aineiston ja haastateltavien välillä selviää, vaikka tutkimus olisikin analysoitu anonymisti (Kylmä & Juvakka 2012, 140). Autenttisten sitaattien kohdalla oli tarkasti mietittävä sitä, millaisista asioista haastateltavat voitaisiin myöhemmin tunnistaa, sillä pyrkimyksenä oli säilyttää aito anonymiteetti. Kylmän ja Juvakan (2012, 152) mukaan nimettömyyden säilyttäminen on erityisen tärkeää pienyhteisöjä tutkittaessa, ja siksi yksityisyydensuojan varmistamiseksi tulosten raportoinnissa haastateltavien sitaatteja ei ole yksilöity numero- tai kirjaintunnisteilla, jotta haastateltavien henkilöllisyyttä ei pysty vastausten perusteella selvittämään. Tutkimuksessa kerätty aineisto ja haastattelumateriaali hävitettiin, kun aineiston analyysi valmistui ja aineiston käyttötarkoitus saavutettiin (Kylmä & Juvakka 2012, 140–141, 149–150).

Haastattelujen tekohetkellä esimiehiä ei haluttu ohjata tiettyyn suuntaan, joten haastattelukysymykset pidettiin väljinä. Kolmelle esimiehistä näytettiin haastattelun loppuvaiheessa teoreettiseen viitekehukseen perustuvat kuviot itsensä johtamisesta sekä henkilöstöjohtamisesta (kts. kuviot 1 ja 2). Nämä näytettiin vain osalle esimiehistä, jotta haastattelussa päästäisiin paremmin syventymään esimerkiksi itsensä johtamisen haasteisiin. Kaikille esimiehelle käsitteet eivät olleet ennestään niin tuttuja, joten kuvioiden näyttäminen auttoi hahmottamaan paremmin tutkittavaa ilmiötä.

6.3 Opinnäytetyön luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida esimerkiksi uskottavuudella, vahvistettavuudella, refleksiivisyydellä sekä siirrettävyydellä (Kylmä & Juvakka 2012, 127).

Uskottavuudella tarkoitetaan tutkimuksen ja tulosten uskottavuutta. Tutkimustulosten on aidosti kuvattava tutkittavien käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä. (Kylmä & Juvakka 2012, 128.) Aineiston analyysivaiheessa ja tuloksia kirjoitettaessa tutkija otti huomioon oman aiemman roolinsa organisaation jäsenenä. Oli tärkeää pyrkiä tuottamaan tulokset nimenomaan siten, kun aineisto niistä puhui, eikä tuottaa materiaalia tutkijan omalla suulla.

Objektiivisuuden ja uskottavuuden varmistamiseksi ja tukemiseksi tutkimus sisältää kohdalaisen paljon haastateltavien suoria sitaatteja, jotta tutkimuksesta välittyy kuva siitä, ettei tutkija ole pyrkinyt oikomaan tulkintoja tehdessään. Rajaukset pois jätettävästä materiaalista tutkija teki tiukasti tutkimuskysymykset mielessään, eli pois jätettiin sitä aineistoa, joka ei tukenut tutkimuskysymyksiin vastaamista, eikä siten tuonut tuloksiin uutta ja oleellista tietoa.

Uskottavuutta vahvistaa myös se, että tutkija on tarpeeksi pitkään tekemisessä tutkimusilmiön kanssa (Kylmä & Juvakka 2012, 128). Tässä tapauksessa varsinainen aineiston keruu ja analysointivaihe oli tiivis, mutta koska tutkijalla oli taustalla työskentely kohdeorganisaatiossa, oli tutkija ollut ilmiön kanssa tekemisissä työnsä puolesta jo useampia vuosia. Aineisto myös muotoutui jatkuvasti ja tulosten tulkinta vahvistui aineiston tultua tutummaksi.

Tutkimuksen vahvistettavuus liittyy siihen, että ulkopuolinen lukija voi tutkimusraportin avulla seurata tutkimusprosessin kulkua (Kylmä & Juvakka 2012, 129). Tutkimusprosessi on pyritty kuvaamaan mahdollisimman avoimesti ja se on myös esitelty kaaviolla kohdassa 4.1, kuviossa 4. Luokittelu ja abstrahointi on pyritty havainnollistamaan kuviossa 5 ja taulukossa 1 sekä liitteen 2 taulukoissa 1–4, jotta lukijalle muodostuu kuva siitä, miten aineiston analyysi on edennyt ja miten tulokset on kuvattu.

Osana luotettavuutta on myös reflektiivisyys, eli tutkijan arvio siitä, millainen rooli hänellä on tutkimuksessa ja miten hän on itse kuvannut omaa vaikuttamistaan aineistoon

(Kylmä & Juvakka 2012, 129). Tutkija on pyrkinyt kuvaamaan omaa osuuttaan tutkimukseen erityisesti kohdassa 6.2, joka käsitteli tutkimuksen eettisyyttä.

Siirrettävyydellä tarkoitetaan tutkimuksen siirrettävyyttä muihin vastaaviin tilanteisiin. Tutkimuksesta tulee käydä hyvin ilmi se, millaiseen ympäristöön tutkimus on tehty. (Kylmä & Juvakka 2012, 129.) Tutkimus on tehty tietynlaiseen työympäristöön ja työkuvaan, joka on kuvattu johdannossa. Tutkittavien määrä oli kohtalaisen pieni (n=10), mutta määrä oli hyvä ottaen huomioon, että monet organisaation esimiehet ovat uusia ja työskennelleet yrityksessä vasta muutamia kuukausia. Sinänsä tutkimustulokset voivat olla siirrettävissä muihin sellaisiin esimiesympäristöihin, joissa esimiesten alaisten määrä on kohtalaisen suuri ja joissa esimiehet toimivat etäesimiehinä. Kuitenkaan tavoitteena ei ole ollut tehdä yleistettävää tutkimusta, vaan kuvata kyseisen organisaation esimiesten kokemuksia.

6.4 Kehitysehdotukset ja jatkotutkimusaiheet

Organisaation kannattaa jatkossakin panostaa esimiehille tarjottuun esimieskoulutukseen. Aihealueiksi tulee perinteisten työehtosopimusten ja lainsäädännön lisäksi esimiestyön ammatillisuuteen sekä vaikeiden asioiden hoitamiseen liittyviä asioita. Esimiehet kaipaavat työkaluja siihen, miten tekevät varsinaista henkilöstöjohtamista. Menetelmien suhteen organisaation kannattaa aiempaa enemmän panostaa ryhmätyöskentelyyn, jossa teoria sidotaan käytäntöön, ja tehdään yhdessä konkreettisia lopputuotoksia. Myös kokoneiden esimiesten pitämät luennot ovat varmasti hyödyksi.

Koska esimiehet kokivat saavansa työhön niin vähän ohjausta omalta esimieheltään, myös siihen kannattaa keskittyä aiempaa enemmän. Esimiestyön ja siinä kehittymisen tulee olla suunnitelmallisempaa ja tavoitteellisempaa, ja haastateltujen esimiesten omien esimiesten kanssa tulee käydä läpi sitä, miten tämä voitaisiin toteuttaa. Hyvä keino olisi tehdä esimerkiksi esimiestaitojen kehittämissuunnitelma, jota arvioitaisiin ja päivitetäisiin tiheällä frekvenssillä. Oman työn tavoitteisiin tulee lisätä esimiehille myös henkilökohtaisia ja konkreettisia tavoitteita, joiden toteutumista seurataan.

Myös johtamisen foorumeiden sisältö ja rakenne tulee tehdä paremmin esimiestyötä ja -taitoja kehittäväksi. Sähköpostijohtamisen sijaan kaikki ohjeet tulee käydä paremmin

läpi esimiesten kanssa. Esimiehet kaipaavat suunnitelmallisuuden ja tavoitteellisuuden lisäksi enemmän myös kahdenkeskisiä keskusteluja ja valmennusta. Esimiehiä tulisi enemmän haastaa ja tukea itsetuntemuksen lisääntymisessä. Haastateltavien esimiesten omia esimiehiä tulee kannustaa ja tukea tämän mentoroinnin antamisessa, tai vaihtoehtoisesti järjestää se jonkun muun toimesta.

Organisaation ryhmäcoachingia kannattaa jatkaa, koska sitä pidettiin tärkeänä sekä oppimisen että vertaistuen kannalta. Kuitenkin jokaiseen coaching-tapaamiseen mukaan kannattaa nimetä joku vastuuhenkilö, joka osaa vastata esimiesten ryhmissä esittämiin kysymyksiin tai toimisi ryhmissä valmentamalla otteella, jotta esimiestaitojen kehittyminen mahdollistuisi paremmin myös sitä kautta.

Esimehiä kannattaa myös kannustaa opiskelemaan esimiestaitoja työn ohessa. Se toisi varmasti esimiehille lisää työkaluja esimiestyöhön. Järkevää voisi olla myös se, että sosiaali- ja terveysalan ulkopuolisille esimiehille annettaisiin koulutusta hoitotyöhön liittyvistä perusasioista. Se kehittäisi työntekijän työn tuntemusta ja siten parantaa esimerkiksi osaamisen johtamisen laatua.

Jatkotutkimusaiheena mielenkiintoista voisi olla, miten esimiesten oma esimies voi esimerkillään ja johtamistyyllillään vaikuttaa esimiestaitojen kehittämiseen positiivisella tavalla. Mielenkiintoista olisi myös tietää, miten organisaation haastatelluiden esimiesten omat esimiehet kokevat saaneensa omaan johtamistyöhönsä tukea, ohjausta ja työkaluja organisaatiolta.

LÄHTEET

Berlin, S. 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute. Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Vaasan yliopisto. Johtamisen laitos. Väitöskirja.

Cooper, S. 2008. Brilliant Leader – What the best leaders know, do and say. Great Britain: Pearson education.

Furnham, A. 2005. The psychology of behaviour at work – the Individual in the Organization. Britannia: Psychology Press.

Goleman, D. 2001. Tunneäly työelämässä. Keuruu: Brockman, Inc.

Harmoinen, M. 2014. Arvostava johtaminen terveydenhuollossa. Tampereen yliopisto. Terveystieteiden yksikkö. Väitöskirja.

Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen - liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Prima.

Joyce, P. 2010. Leading and leadership: reflections on a case study. Journal of Nursing Management 2010; 18(4): 418-424.

Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Alma Talent. Sähköinen kirja.

Kontiainen, J. & Skyttä, A. 2010. Esimiehen mielityö – Prosessoivan johtamisen opas. Karisto: Innotiimi Oy.

Koskinen, O. 2005. Asia- ja ihmisjohtajien eroavuudet. Vaasan yliopisto. Liiketaloustiede. Väitöskirja.

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Alma Talent. Sähköinen kirja.

Kylmä, J. & Juvakka, T. 2012. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima.

Laine, N. 2008. Trust in Superior-Subordinate Relationship. An empirical study in the context of learning. University of Tampere. Department of Education. Academic Dissertation.

Lappalainen, P. 2012. Socially competent leadership – predictors, impacts and skilling in engineering. Lappeenranta University of Technology. Faculty of Technology Management. Väitöskirja.

Laurila, M. 2017. ”Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan”. Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Vaasan yliopisto. Liiketaloustiede. Väitöskirja.

- Lehto, K. 2017. Johda rohkeasti! Oivalluksia esimiestyöstä ja johtajuudesta. Opetusjulkaisu. Vaasan yliopisto. https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-770-5.pdf
- Lipham & Francke. 1966. teoksessa Joyce, P. 2010. Leading and leadership: reflections on a case study. *Journal of Nursing Management* 2010; 18(4): 418-424.
- Malkamäki, K. 2017. Luottamuksen kehittyminen ja johtamisjärjestelmää koskeva uudistus – tapaustutkimus kaupan alan organisaatiosta. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Väitöskirja.
- Nikkilä, J. & Paasivaara, L. 2008. Arjen johtajuus – rutiinijohtamisesta tulkintataitoon. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto ry.
- Ollila, S. 2006. Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana. Vaasan yliopisto. Sosiaali- ja terveyshallinto. Väitöskirja.
- Peltokangas, H. 2016. Leadership, personality and performance. University of Vaasa. Faculty of Business Studies, Department of Management. Väitöskirja.
- Peltonen, T. 2008. Johtaminen ja organisointi – Teemoja, näkökulmia ja haasteita. Porvoo: KY-palvelu Oy.
- Perkka-Jortikka, K. 2005. Kasva tosi johtajaksi. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Piha, K. & Poussa, L. 2012. Dialogi paremman työelämän puolesta. Talentum.
- Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. 2014. Akatemiasta markkinapaikalle. Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. Talentum.
- Pynnönen, A. 2015. Varjosta valokeilaan. Kriittisiä diskurssianalyyseja huonosta johtamisesta. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja.
- Ristikangas, M.-R. & Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies. Sähköinen kirja.
- Ristikangas, M.-R. & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. SanomaPro. Sähköinen kirja.
- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2011. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: WSOYpro.
- Rytilä, M. 2011. Tietoperustainen johtaminen palvelutoiminnan suunnittelussa julkisella terveydenhuoltoalalla. Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Väitöskirja.
- Salmimies, R. & Ruutu, S. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Alma Talent. Sähköinen kirja.
- Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus media.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen – Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna: Talentum.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Organisaation oppimisen oivalluksia. Talentum. Sähköinen kirja.

Uusi-Kakkuri, P. 2017. Transformational leadership and leading creativity. University of Vaasa. Business Administration. Väitöskirja.

Venninen, T. 2007. ”Olen enemmän alkanut pohtimaan ja sanomaan ääneen mitä ajattelen” – ammatillinen kehittyminen ja yhteisöllinen palaute päiväkodin työtiimeissä. Helsingin yliopisto. Käyttäytymistieteellinen tiedekunta. Väitöskirja.

Vilkman, U. 2015. Etäjohtamisen kulmakivet. Sähköinen koulutusmateriaali. Luettu 27.5.2018. <https://www.slideshare.net/MasterFIN/etajohtamisen-kulmakivet>

LIITTEET

Liite 1. Haastatteluiden teemat ja haastateltavien taustatiedot

Haastatteluiden teemat

Hyvät esimiestaidot

- Mitä ovat esimiestaidot
- Esimiestaitojen kehittyminen ja siihen vaikuttavat asiat
- Henkilöstön johtaminen

Esimiestaitojen kehittyminen

- Itsensä johtaminen
- Ajankäyttö
- Esimiehen rooli

Esteet esimiestaitojen kehittämisessä

- Esimiestyön haasteet
- Kehittymisen esteet

Esimies esimiestaitojen kehittäjänä

- Oman esimiehen toiminta esimiestaitojen kehittäjänä ja esimerkkinä
- Esimiestaitojen kehittämisen suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus

Organisaatio esimiestaitojen kehittäjänä

- Koulutus tai ohjaus esimiestaitojen kehittämiseksi
- Organisaation arvostus omaa työtä kohtaan
- Organisaation toiminta esimiestaitojen kehittämiseksi

Haastateltavien taustatiedot

- Työkokemus organisaatiossa
- Alan koulutus: Kyllä / ei
- Alan työkokemus
- Esimiestyön koulutus
- Esimiehen työkokemus

Liite 2: Esimerkkejä pääluokkien muodostumisesta

1 (2)

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
<i>"Kun on itsetuntemus kunnossa, niin sitten pystyy näkemään asioita laajemmalti ja tavallaan neutraalimmin."</i>	Itsetuntemuksen oltava kunnossa	Itsetuntemus	Itsensä tunteminen	Esimiestaitojen kehittyminen
<i>"...Et niinku kouluttaa itteensä kokoajan ja ottaa huomioon omat kehityskohteensa..."</i>	Jatkuva oppiminen Omien kehityskohteiden tunnistaminen	Itsensä kehittäminen		
<i>"...On se hurjasti kehittynyt eteenpäin..."</i>	Esimiesrooli on kehittynyt	Esimiesroolin kehittyminen	Esimiehen roolin omaksuminen	
<i>"...kaikki sellaset asetetut tavoitteet ja suunnitelmat, jotka olis jossain ylhäällä, niin ne auttais..."</i>	Työlle asetetut tavoitteet auttaisivat kehittymään	Työn tavoitteellisuus	Palautteen saaminen	
<i>"Mä luulen et semmonen tietynlainen tiiviimpi palautteenanto, et mä tarvin semmosta..."</i>	Palautteen saaminen on tärkeää	Palautteen saamisen merkitys		
<i>"...Omalta esimieheltä ei ehkä oo tullu semmosta et mitä mun pitäis oikeesti kehittää..."</i>	Kehittävää palautetta ei ole tullut tarpeeksi	Palautteen saamisen merkitys		

TAULUKKO 1: Esimerkki pääluokan "Esimiestaitojen kehittyminen" muodostumisesta.

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
<i>"...se etäällä toimiminen, sulla ei oo niinku kontaktia niihin, sä et niinku nää niitä..."</i>	Työntekijöitä ovat etäällä Työntekijöihin ei ole kontaktia	Etäjohtamisen haasteet	Etäjohtaminen	Esteet esimiestaitojen kehittämisessä
<i>"...jos sä näkisit päivittäin tai viikottain ni se olis niin erilaista luoda se yhteys ja luoda sitä yhtenäisyyttä..."</i>	Työntekijöiden päivittäinen tapaaminen helpottaisi yhteyden luomista	Päivittäinen tapaaminen		
<i>"Keskeytyksiä ja vaatimuksia tulee niinku sieltä täältä tuolta..."</i>	Työ keskeytyy	Työn luonne	Työn määrä ja luonne	
<i>"...työn määrä esimiehellä on aika iso este lähiesimiestoiminnalle."</i>	Työtä on liikaa	Työn määrä		
<i>"Jos tulee kokoajan sitä akuuttia, niin on kokoajan siinä stressitilassa..."</i>	Akuutti työ aiheuttaa stressiä	Stressi	Jaksaminen	
<i>"Tää on uuvuttavaa, ku mulla ei riitä niinku energiaa..."</i>	Uupuminen Energian vähyyt	Uupuminen		

TAULUKKO 2: Esimerkki pääluokan "Esteet esimiestaitojen kehittämisessä" muodostumisesta.

(jatkuu)

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
<i>"...on tilanteita et tarvis saada esimiestä kiinni..."</i>	Esimiehen tulisi olla tavoitettavissa	Esimiehen tavoitettavuus	Oman esimiehen antama tuki	Esimies esimiestaitojen kehittäjänä
<i>"...hän voi sanoa sitten, jos en tiedä mitä tehdä, niin hän voi neuvoa."</i>	Esimies neuvoa, miten toimia	Esimiehen ohjeet		
<i>"...Me paljon seurataan täällä et miten oma esimies toimii..."</i>	Esimiehen toimintaa seurataan	Esimiehen esimerkki	Oman esimiehen antama esimerkki	
<i>"Omalta esimieheltä oppii ehkä semmosta tietynlaista tiukkuutta..."</i>	Esimieheltä oppii tiukkuutta	Esimiehen esimerkki		
<i>"...Sähköpostijohtaminen ei oo se paras tapa..."</i>	Sähköpostijohtaminen ei ole paras tapa johtaa	Esimiehen toimintatavat	Oman esimiehen johtamistyyli	
<i>"...jos saat kyllä ja ei vastauksen, niin mitä se kehittää, ei mitään..."</i>	Pelkän vastauksen saaminen ei kehitä	Esimiehen toimintatavat		

TAULUKKO 3: Esimerkki pääluokan ”Esimies esimiestaitojen kehittäjänä” muodostumisesta.

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
<i>"...En usko et sitä arvostetaan tarpeeks et kuinka paljon mä oon tehny työtunteja sen eteen että tää toimis..."</i>	Työstä ei koeta arvostusta	Esimiestyön arvostus	Esimiestyön arvostus	Organisaatio esimiestaitojen kehittäjänä
<i>"...näitä koulutuksia on ollut paljon, että meihin panostetaan, niin kyllähän sekin on sitä arvostusta..."</i>	Arvostus näkyy panostamalla koulutukseen	Esimiestyön arvostus		
<i>"...mä en osaa sanoin kuvailla sitä kuinka erilaiset tavat meillä on toimia..."</i>	Tiimissä on erilaiset toimintatavat	Erilaiset toimintatavat	Organisaation toimintatavat	
<i>"Ei tuu organisaatiolta kovin realistisia tavoitteita, niinku vaikka tuloksen suhteen..."</i>	Organisaation asettamat tavoitteet ovat epärealistiset	Organisaation tavoitteet		
<i>"Ryhmissä tulee enemmän oivalluksia itselle, et näinhän näitä vois tehdä, saa enemmän ideoita..."</i>	Ryhmätyöskentelyn myötä tulee oivalluksia ja ideoita	Koulutusmenetelmät	Koulutuksen järjestäminen	
<i>"...ne on tosi kivoja ja hyödyllisiä, niitä on kyllä oltava, muuten on aika vaikee kehittyä..."</i>	Koulutukset ovat hyödyllisiä	Koulutusten hyödyllisyys		

TAULUKKO 4: Esimerkki pääluokan ”Organisaatio esimiestaitojen kehittäjänä” muodostumisesta.