

Jutta Saarinen

UUDEN ESIMIEHEN HAASTEET

Liiketalouden koulutusohjelma
2013

UUDEN ESIMIEHEN HAASTEET

Saarinen, Jutta
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Lokakuu 2013
Ohjaaja: Teppola, Petteri
Sivumäärä: 53
Liitteitä: 2

Asiasanat: uusi esimies, johtaminen, esimiestyö, haasteet

Opinnäytetyön aiheena oli uuden esimiehen haasteet Lemminkäinen Infra Oy:ssä. Tutkimuksessa selvitettiin, millaisia haasteita uusi esimies kokee esimiesuransa alkuvaiheissa ja onko esimiesten osaamisella merkitystä siihen, millaisia haasteita he kokevat. Uudelle esimiehelle esimiestehtävä on haastava tilanne. Työtehtävä on uusi ja opittavaa on paljon. Uusia henkilöitä siirtyy esimiestehtäviin usein ja tietoa tähän uuteen tehtävään liittyvistä haasteista ja esimiesroolin vakiinnuttamisesta tarvitaan.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelminä käytettiin sekä laadullista että määrällistä tutkimusmenetelmää. Laadullinen tutkimusosuus toteutettiin haastatteleamalla kymmentä uutta esimiestä Lemminkäinen Infra Oy:stä kesäkuussa 2013. Määrällinen tutkimusosuus suoritettiin Sydänmaanlakan (2004) johtajuusarviotestin avulla, joka mittasi esimiesten osaamista osaamisen eri osa-alueilla. Haastattelut ja johtajuusarviot purettiin analysointia varten, jonka jälkeen kerättiin keskeiset tulokset. Haastateltavina oli yhdeksän miestä ja yksi nainen, jotka olivat toimineet esimiestehtävässä alle viisi vuotta.

Tutkimustulosten perusteella voitiin todeta, että uudet esimiehet kokivat hyvin paljon samankaltaisia haasteita esimiesuransa alussa. Uusi työympäristö, uudet ihmiset ja oman roolin muuttaminen esimieheksi kuvaavat esimiesten haasteita parhaiten. Merkittävää oli myös huomata, että Lemminkäinen Infran esimiehet omasivat samanlaisia heikkouksia ja vahvuuksia osaamisen eri osa-alueilla.

Vaikka esimiehet kokivat uransa alussa valtavan määrän haasteellisia asioita, he selviytyivät niistä hyvin olemalla oma itsensä ja kartuttamalla omaa kokemustaan. Juuri näillä kahdella seikalla on merkitystä haasteista selviytymiseen. Ensimmäinen esimiestehtävä on tärkeä askel esimiehen uralla. Siitä kerätyt opit ja kokemukset ovat hyödynnettävissä läpi työuran.

CHALLENGES OF A NEW FOREMAN

Saarinen, Jutta

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business and administration

October 2013

Supervisor: Teppola, Petteri

Number of pages: 53

Appendices: 2

Keywords: new foreman, leading, foreman work, challenges

The purpose of this thesis was to examine the challenges of a new foreman in Lemminkäinen Infra Ltd. In this research was examined what kind of challenges the new foreman experiences and is there a connection between those challenges and foreman's know-how. Foreman's assignment is an extremely challenging situation for a new foreman. Assignment is new and there are a lot of new things to learn. Very often new people start to work as a foreman and know-how about the very first assignments, challenges and how to establish the role of a foreman is needed.

Research made for this thesis was qualitative and quantitative. They were executed by interviewing ten new foremen from Lemminkäinen Infra Ltd. in June 2013 and by doing the test of leadership (Sydänmaanlakka 2004), which measured foremen's know-how from different fields of know-how. Interviews and the leadership tests were unpacked for the analysis. After that, the essential results were gathered and conclusions were made on the base of the research. Nine men and one woman took part to the interview. All of them had been foremen less than five years.

Based on the research, new foremen experienced very similar challenging things at the beginning of their foreman career. New working environment, new people and changing one's own role to a foreman, describe the foreman's challenges in the best way. It was also very significant to notice that foremen working at Lemminkäinen Infra Ltd. had same kind of weaknesses and strengths in different levels of know-how.

Even if the foremen experienced a huge amount of challenging things at the beginning of their career, they felt they survived from those challenges very well by being themselves and accumulating their own experience. And it is exactly these two things that matters when surviving these challenges. The first foreman assignment is a remarkable step for the future foreman career. Experiences gained from that assignment are exploitable throughout the whole career.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET	6
2.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet.....	6
2.2	Käsiteviitekehys.....	8
2.3	Lemminkäinen Infra Oy.....	9
3	ESIMIEHEN RESURSSIT JA TOIMINTA	10
3.1	Esimiestyö.....	10
3.1.1	Esimiestyön luonne	10
3.1.2	Esimiehen osaaminen.....	12
3.2	Esimiehen roolit.....	16
3.2.1	Henkilösuhderooli	18
3.2.2	Informaatirooli	20
3.2.3	Päätöksentekorooli	21
3.3	Uusi esimies.....	23
3.4	Esimiesroolin haltuunotto.....	24
4	ESIMIESTYÖN HAASTEET.....	27
4.1	Haastavat tilanteet esimiestyössä.....	27
4.2	Uuden esimiehen kokemat haasteet.....	29
5	TUTKIMUSMENETELMÄ	31
5.1	Tutkimustapa	31
5.2	Tutkimusjoukko.....	32
5.3	Haastattelu	33
5.4	Aineiston keruu ja analysointi	34
5.5	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti.....	35
6	TULOKSET	37
6.1	Esimiesuran alku.....	37
6.2	Haasteet esimiesuran alussa.....	38
6.3	Esimiehen rooli.....	40
6.4	Esimiehenä työskentely	43
6.5	Esimiesosaaminen ja johtajuusarvio.....	44
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	48
7.1	Lopuksi	52
	LÄHTEET.....	54
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Esimiestyö ja johtaminen ovat erityisosaamisen tiedettä. Usein esimieheksi siirretyllä henkilöllä ei välttämättä ole riittävää osaamista esimiehenä toimimiseen. Useimmille ensimmäinen esimiestehtävä tulee vastuun lisäyksenä. Kokemukset esimiehenä olemisesta lähtevät nollatason tuntumasta, ja suurin osa esimiehistä saaduista kokemuksista on saatu seuraamalla oman esimiehen toimintaa. Uusi esimies on vaikean paikan edessä ensimmäisinä kuukausinaan johtamistehtävässä.

Tämä työ käsittelee uuden esimiehen haasteita. Tutkimuksen kohderyhmänä on Lemminkäinen Infra Oy:n uudet esimiehet, jotka toimivat ympäri Suomea. Tutkimuksen lähtökohtana on selittää, millaisia haasteita uusi esimies kokee esimiesuransa alkuvaiheessa. Toisena lähtökohtana on selvittää, miten esimiehen osaaminen liittyy hänen kokemiinsa haasteisiin. Tutkimuksen teoriaosa käsittelee esimiehen roolia, esimiestehtäviä, esimiehen osaamista ja esimiehen haasteita.

Valitsin opinnäytetyön aiheen sen kiinnostavuuden vuoksi. Toimiminen itse esimiesharjoittelussa viime kesänä synnytti idean opinnäytetyölleni. Koen, että tämä hyödyttää paitsi Lemminkäinen Infra Oy:tä, myös itseäni tulevaisuutta ajatellen, sillä olen erittäin kiinnostunut henkilöstöhallinnosta ja esimiestyöstä.

Tutkimus toteutettiin haastatteleamalla kymmentä Lemminkäinen Infra Oy:ssä työskentelevää uutta esimiestä. Tutkimusotanta rajattiin niihin esimiehiin, jotka ovat toimineet esimiestehtävässään alle viisi vuotta. Näin esimiehet muistavat ja osaavat kuvata paremmin esimiesuran alkutaipaleen haasteita.

2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET

2.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata, millaisia haasteita uusi esimies kokee esimiesuransa alkuvaiheessa. Johtajuudesta ja esimiehen kokemista haasteista on saatavilla tutkimustietoa. Aikaisempaa tutkimustietoa nimenomaan uuden esimiehen haasteista on saatavilla kuitenkin hyvin vähän.

Tutkimuksesta hyötyvät uudet esimiehet ja työnhankkeistaja Lemminkäinen Infra Oy. Uudet esimiehet voivat tutkimuksen avulla vahvistaa omia johtamistaitojaan ja varautua paremmin esimiehen haasteisiin. Tutkimuksen avulla kohdeorganisaatio pystyy tulevaisuudessa paremmin perehdyttämään uudet esimiehet, jotta välttyttäisiin ratkaistavissa olevilta haasteilta. Puhuttaessa uudesta esimiehestä, tutkimuksessa tarkoitetaan juuri työtehtävissään aloittanutta esimiestä.

Tavoitteena on myös tarkastella teoriapohjaa vasten, ovatko uuden esimiehen haasteet samankaltaisia kuin kokeneilla esimiehillä. Uuden esimiehen haasteita pyritään selvittämään seuraavien tutkimusongelmien avulla:

Miten ja miksi henkilö on tullut esimieheksi?

Syitä esimieheksi haluamiselle on yhtä paljon kuin on esimiehiä. Tutkimusongelman avulla pyritään selvittämään, ovatko esimiehen kokemat haasteet kytköksissä siihen, miten hänestä on tullut esimies.

Millaisia haasteita esimies kokee ylipäättään uransa alussa?

Esimieheksi tuleminen muuttaa erittäin paljon omaa toimenkuvaa työpaikalla (Belker 1988, 7). Tämä iso muutos aiheuttaa uudelle esimiehelle haasteita. Ongelman avulla pyritään kuvaamaan, millaisia haasteita uusi esimies ylipäättään kokee esimiesuransa alussa ja miten hän niistä selviytyy.

Mikä esimiehen roolissa on vaikeinta uran alkuvaiheissa?

Ongelmalla pyritään saamaan selvyyttä siitä, miten vaikeaa uuden esimiehen on löytää oma tapansa olla esimies. Esimiehen roolin kuvaan kuuluu useita osa-alueita (Nurmi 2000, 13). Eri esimiehet voivat kokea haastavammaksi eri osa-alueet kuin toiset. Toisaalta on mielenkiintoista nähdä, koetaanko jokin tietty roolin osa-alue yleisesti erityisen haastavaksi.

Mitkä esimiehen konkreettisista työtehtävistä ja arjen tilanteista koetaan vaikeimmaksi esimiesuran alkuvaiheessa?

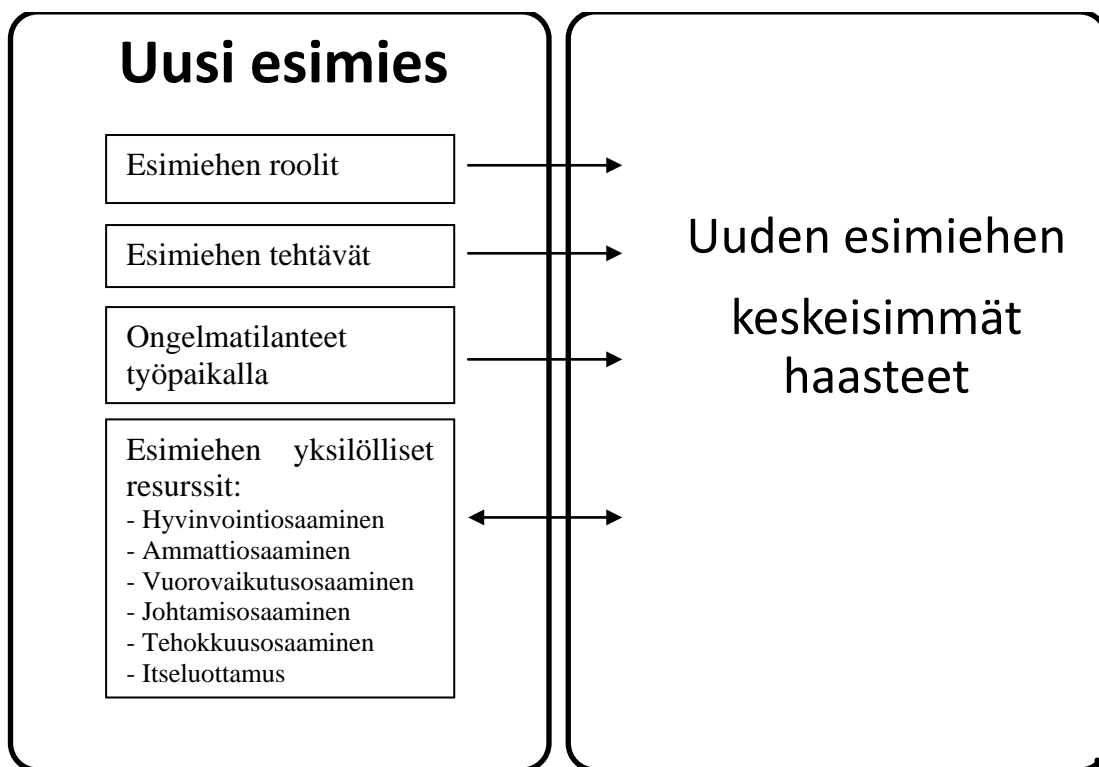
Esimiehen työtehtävät vaativat esimieheltä paljon. Esimiestehtävissä esimiehen pitää konkreettisesti ryhtyä moneen. Tehtävänä on monia asioita samanaikaisesti ja se johtaa usein riittämättömyyden tunteeseen. (Lahtiluoma, Silander, Turunen, Wiman 2008, 119.) Uudelle esimiehelle nämä kaikki samanaikaiset tehtävät ovat uusia. Kysymyksen tarkoituksena on selvittää, mitkä esimiehen konkreettisista tehtävistä koetaan alussa erityisen haastaviksi. Tämän lisäksi pyritään selvittämään hankalia arjen tilanteita uudelle esimiehelle ja niistä selviytymistä.

Minkälaisia resursseja vastaajilla on esimiehinä ja miten nämä resurssit ovat yhteydessä heidän kokemuksiinsa haasteisiin esimiehinä?

Tutkimuksessa selvitetään esimiehen resursseja, kuten ammatillista osaamista ja tehokkuusosaamista. Tähän esimiesten resurssien kartoittamiseen käytetään Sydänmaanlakan (2004) kehittämää johtajuusarviota. Johtajuusarvion tuloksista jo itsestään näkyy, mitkä osa-alueet ovat esimiehillä kehityskohteita ja vahvuuksia. Kehittämisen osa-alueilla esimiehet todennäköisesti kokevat myös haasteita. Johtajuusarviovastausten avulla nähdään, mitkä johtamisosaamisen osa-alueet näyttävät haastavimpina esimiesuran alussa. Tarkoituksena on myös tutkia, kokevatko esimiehet samoja haasteita, jos heillä on samankaltaisia resursseja.

2.2 Käsiteviitekehys

Alla olevassa kuviossa (Kuvio 1) kuvataan tässä työssä esiintyvät keskeiset käsitteet ja niiden väliset suhteet. Kuvio havainnollistaa millaiset asiat voivat vaikuttaa uuden esimiehen haasteisiin ja sen, onko uuden esimiehen kokemilla haasteilla yhteyttä esimiehen resursseihin.



Kuvio 1. Käsiteviitekehyskaavio.

Esimiehen yksilölliset resurssit kertovat esimiehen tavasta kokea ja tulkita omaa itseään ja ympäristöään. Erilaisten resurssien omaavien esimiesten voisi olettaa kokevan erilaisia haasteita. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää onko esimiehen resursseilla yhteyttä siihen, millaisia haasteita uusi esimies kokee. Aikaisempia tutkimuksia uuden esimiehen haasteista ei ole tarpeeksi, siksi uuden esimiehen haasteita peilataan muun muassa esimiehen tehtäviin, esimiesrooliin ja erilaisiin ongelmatilanteisiin työpaikalla. (Kuvio 1.)

Tutkimuksessa paneudutaan juuri siihen, mitkä asiat esimies itse kokee haastaviksi esimiesuransa alussa. Haastateltavien esimiesten alaisten kokemuksia ei oteta huomioon tässä tutkimuksessa.

2.3 Lemminkäinen Infra Oy

Lemminkäinen on Suomen suurin ja kansainvälisin infra- alan yritys. Lemminkäinen Infra Oy:n toimintaan kuuluvat päällystystoiminta ja urheilurakentaminen, kiviainestoittoiminta, hoito- ja kunnossapitotoiminta, maa- ja väylärakentaminen, kalliorakentaminen sekä pohja- ja insinöörirakentaminen. (Lemminkäinen Infra www-sivut 2013.)

Lemminkäinen Infra Oy kuuluu yhtenä osana Lemminkäinen konserniin. Infra rakentamisella on 24% osuus konsernin liikevaihdosta. Konserniin kuuluu myös kansainväliset toiminnot, talonrakentaminen ja talotekniikka. (Lemminkäisen vuosikertomus 2012.)

Lemminkäisen vuosikertomuksen (2012) mukaan infra- rakentamisen kasvua ohjaa neljä tekijää; maanalainen kaupunkirakentaminen, korjausvelan kasvu, Pohjois-Suomen kaivostoittoiminta, energiatuotantoon ja –verkkoihin liittyvä rakentaminen. Infralla on noin 5 – 7 isoa kilpailijaa. Lisäksi ulkomaisten toimijoiden määrä on lisääntynyt. (Lemminkäisen vuosikertomus 2012.)

Lemminkäinen keskittyi vuonna 2012 esimiesten johtamistaitojen kehittämiseen. Lemminkäinen haluaa tukea esimiestyötä muun muassa koulutuksilla, esimiesviestinnällä ja uusilla työkaluilla. Etenkin kehityskeskustelujen merkitystä korostetaan esimiestyössä. Lemminkäisen tavoitteena on olla alan paras työnantaja ja tarjota henkilöstölle mahdollisuus kehittää osaamistaan. Siksi Lemminkäinen panostaa johtamisen ja esimiestyön kehittämiseen, sekä työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin edistämiseen. (Lemminkäisen vuosikertomus 2012.)

3 ESIMIEHEN RESURSSIT JA TOIMINTA

3.1 Esimiestyö

3.1.1 Esimiestyön luonne

Siihen millaista esimiestyö on, vaikuttavat monet asiat kuten organisaation toimiala, kulttuuri sekä alaiset. Tiedetyt asiat toimivat esimiestyössä kuitenkin aina samoin organisaatiosta riippumatta. (Surakka & Laine 2011, 13.) Esimiestyö määritellään useimmiten toiminnaksi tai prosessiksi, jolla esimies saa työyhteisön jäsenet toimimaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Martuano & Gostling 2008, 16; Pentikäinen 2009, 16; Piili 2006, 13). Toiminta sisältää tavallisesti suunnittelua, organisointia, vaikuttamista, kontrollointia, ongelman ratkaisua ja päätöksentekoa (Piili 2006, 13).

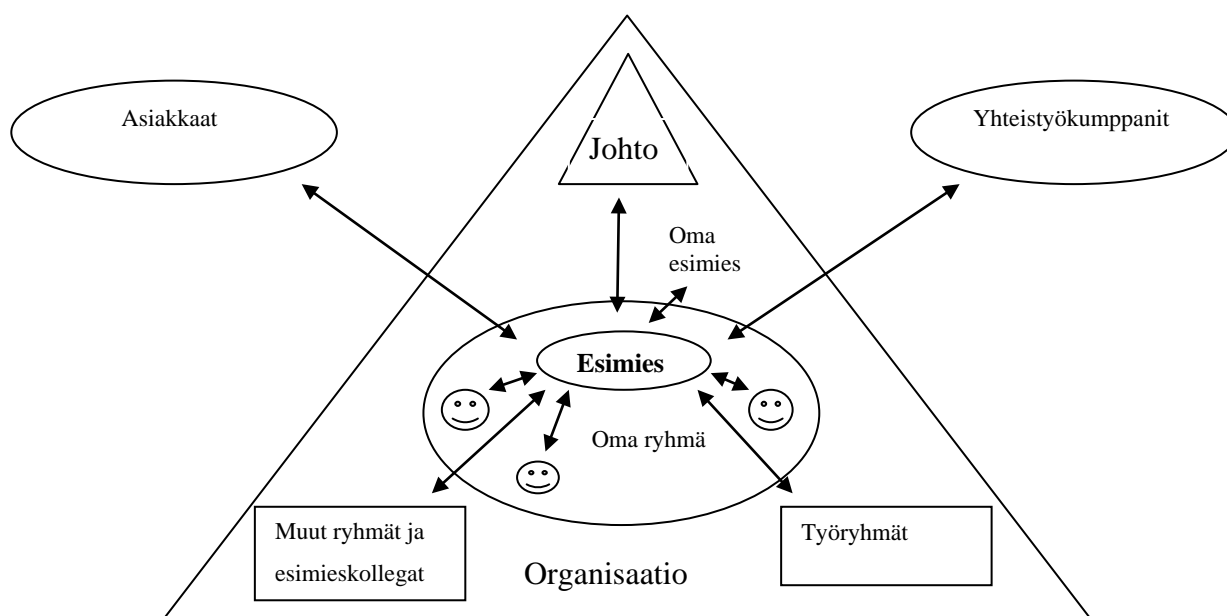
Päätöksen tekeminen on välttämätöntä organisaatioissa. Siksi esimiestyö on välttämätöntä. (Erämetsä 2009, 27; Harju & Kallasvuori 2007, 14; Pentikäinen 2009, 81.) Yksikään organisaatio ei pysty toimimaan tehokkaasti ilman esimiestä (Howell 2013, 3; Järvinen 2006, 27). Esimiestyö ja johtaminen vaativat taitoa ja tahtoa työskennellä tehokkaasti organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi ja saada muut mukaan tähän työskentelyyn (Kangas 1996, 10).

Pekka Järvisen mukaan esimiestyö on erilaisten yksityiskohtaisten ja työyhteisöllisten ja organisatoristen ongelmien ja ristiriitojen käsittelyä ja ratkaisemista. Tilanteet, joissa esimies toimii, voivat olla hyvin mutkikkaita ja esimies joutuu ottamaan huomioon hyvin erilaisia tai jopa vastakkaisia näkökulmia, toiveita ja vaatimuksia kuin itsellä on. (Järvinen 2006, 113.)

Havaintojen mukaan esimiestyöllä on monia ominaispiirteitä. Ominaispiirteitä esimiestyölle ovat nopea ja tauoton työtahti ja määräämätön työaika. Esimiestyötä kuvataan myös erittäin nopeatempoiseksi. Esimiestyössä tuskin pystyy viettämään aikaa yhden työtehtävän parissa yhtäjaksoisesti, kun jo uusi tehtävä katkaisee keskittymistä. (Nurmi 2000, 10.)

Vaativaa esimiestyöstä tekee juuri se, että esimiestyö on erilaisiin muuttuviin tilanteisiin sidoksissa olevaa työtä (Jalava & Uhinki 2007,7). Ennen kaikkea esimiestyö on jatkuvaa toimintaa ja kommunikointia eri sidosryhmien kanssa (Aarnikoivu 2010, 33).

Esimiehen työskentelykenttää kuvaa hyvin alla oleva kuvio (Kuvio 2). Kuviosta näkee, että esimiehen työskentelykenttä on laaja ja iso osa esimiestyöstä on vuorovaikutusta. (Surakka & Laine 2011, 14–15; Åberg 2006, 64.)



Kuvio 2. Esimiehen tehtäväkenttä (Surakka & Laine 2011, 15).

Esimiestyössä ei riitä, että pääsee tavoitteisiin oman ryhmänsä kanssa, vaan esimiehen on tehtävä yhteistyötä monen muunkin tahon, kuten asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden, työryhmien ja kollegojen kanssa (Kuvio 2). Esimiehen on siis osattava kohdentaa toimintaansa oikein seuraavilla tasoilla:

1. Oman itsensä johtaminen
2. Yksittäisten työntekijöiden tukeminen ja esimies-alaissuhteen hoitaminen
3. Työryhmän johtaminen ja yhteistyön edistäminen
4. Oman esimiehen kanssa työskentely
5. Kollegojen kanssa työskentely

6. Organisaatiossa toimiminen ja sen kulttuuriin vaikuttaminen

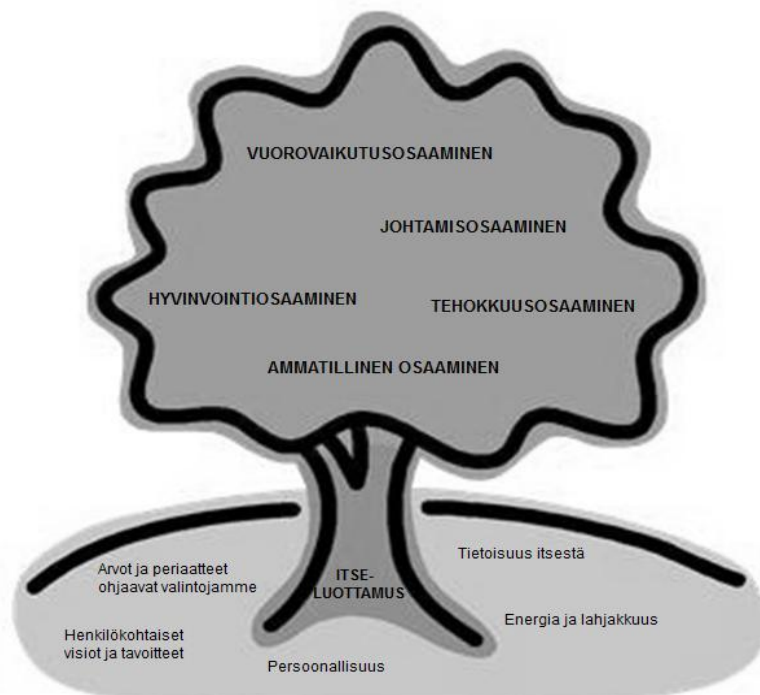
7. Asiakkaiden ja yhteistyökumppanien kanssa työskentely (Hyppänen 2007, 7; Surakka & Laine 2011, 14–15.)

Esimiestyön arvo korostuu yhä enemmän, kun yritykset elävät jatkuvissa muutos- ja oppimispaineissa. Esimiehet toimivat ryhmiensä tukihenkilöinä ja samalla auttavat ylintä johtoa saavuttamaan yrityksen tavoitteita. Esimies joutuu siis toimimaan näiden kahden tason välimaastossa ja siinä mielessä työ on erityisen haastavaa. (Strömmer 1999, 68.)

3.1.2 Esimiehen osaaminen

On olemassa erilaisia käsitteitä, kuten ammattitaito, pätevyys, kvalifikaatio ja kompetenssi, joilla kuvataan ihmisten osaamista. Osaaminen käsittää ihmisten taidot, tiedot, kyvyt, lahjakkuudet ja ominaisuudet sekä tahdon. Näiden avulla ihminen pärjää työssään halliten asiat sekä teoriassa että käytännössä. Osaaminen muodostuu kokemusten perusteella ja sitä kertyy koulutuksista ja erilaisista tilanteista työpaikalla. (Piili 2006, 106.)

Johtamisympäristö on muuttunut entistä monimutkaisemmaksi. Johtajan on osattava toimia erittäin monimutkaisissa tilanteissa, mikä aiheuttaa johtajalle lukemattomia haasteita. Haasteista selviytyminen edellyttää monenlaista osaamista. Sydänmaalakka on rakentanut alla olevan johtamisen osaamispuun (Kuvio 3), jonka lehvistö kuvaa kuutta osaamisaluetta ja yhteensä 26:ta osaamista, jotka liittyvät johtajan tekemiseen. Osaamispuussa ovat myös juuret, jotka liittyvät johtajana olemiseen. (Sydänmaanlakka 2004, 142.)



Kuvio 3. Osaamispuu (Sydänmaanlakka 2004, 149).

Ammatillinen osaaminen kertoo siitä, että henkilö suoriutuu tehtävistään hyvin ja hän on hyvin motivoitunut työhönsä. Se kuvaa myös sitä, miten henkilö pystyy toteuttamaan ja kehittämään itseään. Ja sitä, miten hän kokee tehtävänsä haasteellisena. (Sydänmaanlakka 2004, 152.)

Sydänmaalakka nostaa vuorovaikutusosaamisen yhdeksi tärkeimmäksi osaamisen alueeksi. Johtajan pitää kyetä olemaan samanaikaisesti jäykkä, empaattinen, vaikuttava ja avoin. Lisäksi johtajan on pystyttävä kommunikoimaan tehokkaasti. Uudempana vuorovaikutusosaamisena Sydänmaanlakka nostaa esille verkostojen rakentamisen. Muutosten nopeus ja jatkuva oppiminen vaativat niin ulkoisen kuin sisäisenkin verkoston rakentamista. (Sydänmaanlakka 2004, 153.)

Johtamisosaaminen on osaamispuun ydin ja se sisältää kuusi osaamista: visiointi, tuloksellisuus, valtuuttaminen, tiimin johtaminen, valmentaminen ja muutoksen johtaminen. Näistä tyypillisistä johtamisosaamisista valtuuttaminen on uusin termi. Valtuuttaminen on kykyä jakaa valtaa ja vastuuta, rakentaa luottamusta ja innostusta. (Sydänmaanlakka 2004, 155.)

Tehokkuusosaamisen tarkoituksena on varmistaa toiminnan tehokkuus. Tehokkuusosaaminen kostuu havaitsemisesta, analysoinnista, päätöksenteosta, toimintatarmosta, ajanhallinnasta ja uudistumisesta. Puolestaan hyvinvointiosaaminen muodostuu viidestä alueesta, jotka ovat ammatillinen, fyysinen, psyykkinen, sosiaalinen ja henkinen kunto. (Sydänmaanlakka 2004, 156–159.)

Itseluottamuksella on keskeinen rooli johtajuudessa. Itseluottamus vaikuttaa positiivisesti kaikkiin muihin osaamisalueisiin. Sydänmaalakka korostaa itseluottamuksen tärkeyttä: ”Mitä parempi itseluottamus, sen paremmat ovat todennäköisesti myös muut osaamiset. Tämän takia itseluottamus on johtamispuun runko”. (Sydänmaanlakka 2004, 160–161.)

Osaamispuun juuret ovat tärkeä osa johtajuutta. Juuret kuvaavat sitä, millainen johtaja on. Juuret muodostuvat viidestä osa-alueesta: arvot ja periaatteet, persoonallisuus, henkilökohtainen visio ja tavoitteet, energia ja lahjakkuus sekä tietoisuus. (Sydänmaanlakka 2004, 163.)

Uuden esimiehen osaaminen ja valmistautuminen tehtävään vaikuttavat paljon siihen, miten esimies selviytyy uran alkuvaiheista. Tulevaisuuteen valmistautumista auttaa nykyhetken ja oman tavoitetilan tiedostaminen esimerkiksi pysäkkimatriisin avulla. (Kuvio 4.)

<p>Kokenut asiantuntija. Asiantuntija selkeänä ja ainoana ydinroolina.</p> <p style="text-align: center;">P3</p>	<p>Asiantuntija, jolla esimiesvastuu sivuroolina</p> <p style="text-align: center;">P4</p>	<p>Asiantuntija ja esimies - toisiaan täydentävät roolit.</p> <p style="text-align: center;">P9</p>
<p>Vahvistuva asiantuntijuus.</p> <p style="text-align: center;">P2</p>	<p>Asiantuntija ja esimies - toisiaan haittaavat roolit, toinen tai molemmat kärsii. Myös henkilö itse kärsii.</p> <p style="text-align: center;">P5</p>	<p>Esimies, joka toimii osin asiantuntijana.</p> <p style="text-align: center;">P8</p>
<p>Noviisi, ei asiantuntija – ei esimies.</p> <p style="text-align: center;">P1</p>	<p>Vahvistuva esimiehisuus.</p> <p style="text-align: center;">P6</p>	<p>Kokenut esimies. Esimies selkeänä ja ainoana ydinroolina. Eriyisen kannattava tavoitetila.</p> <p style="text-align: center;">P7</p>

Kuvio 4. Pysäkkimatriisi (Ristikangas & Ristikangas 2010, 35.)

Pysäkkimatriisissa pystyakselilla tarkastellaan kehittymistä asiantuntijana ja vaaka-akselilla kehittymistä esimiestehtävässä. Asiantuntijalle tarjotaan usein esimiesasemaa, kun asiantuntija on pysäkillä P2 tai P3. Jos esimiesuralle lähdetään liian vähäisellä organisaation tuella ja muuten vähäisellä valmistautumisella, on riski ajautua pysäkillä P5, roolien ristiriitaan. Esimiehen onkin hyvä aika ajoin kysyä itseltään, millä pysäkillä olen ja mille pysäkillä haluan edetä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 31.)

Eri pysäkit vaativat erilaista paneutumista esimiestaitojen oppimiseen, mutta ennen kaikkea eriasteista tietoista luopumista asiantuntijatehtävistä. Esimiestehtävään siirtyminen on tietoinen valinta ja siihen tuleekin tietoisesti pyrkiä ja kouluttautua. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 35.)

Johtamisosaamisen vahvistaminen on tärkeää, jotta esimiestyö tuntuisi mielekkäältä. Uusi esimies voi kokea, että esimiestyö ei tunnu mukavalta, jos ei ole riittävästi

osaamista. Usein paras tapa johtamisosaamisen vahvistamiseen on esimiestyökaveri, jonka kanssa voi keskustella esimiestyöstä. Ulkopuolinen valmentaja voi myös tarjota innostavan kokemuksen esimiehelle. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 36.)

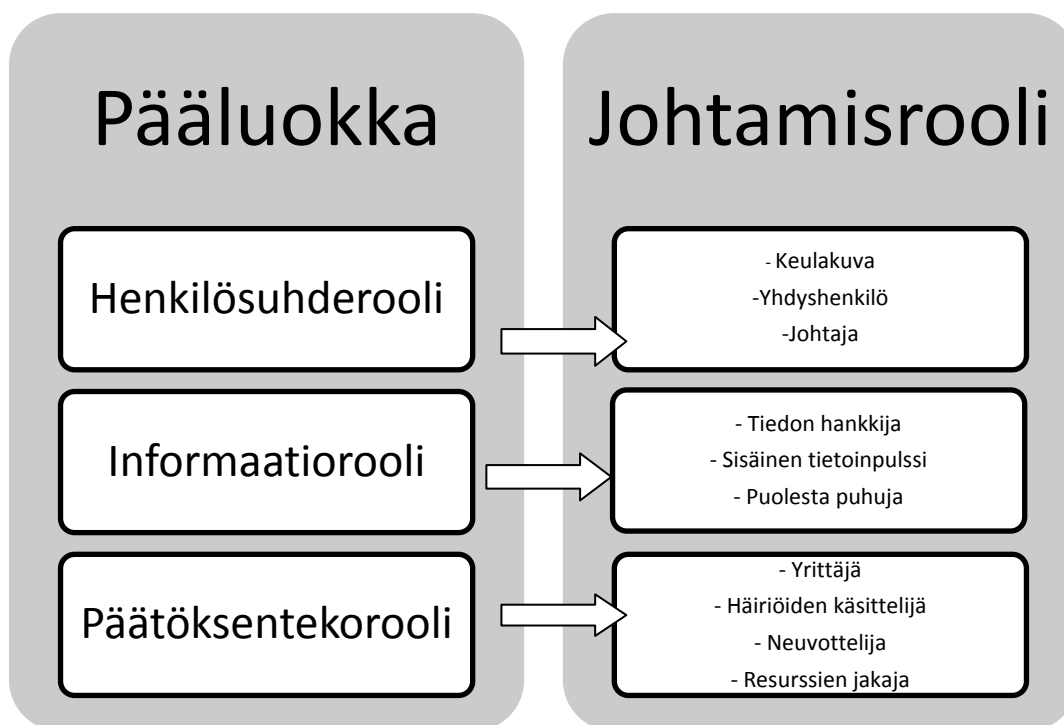
3.2 Esimiehen roolit

Rooli on toimintamuoto, jonka yksilö omaksuu tietyssä tilanteessa, jossa on mukana muita ihmisiä. Se on aikaisempien elämäkokemusten, yhteisön kulttuuristen mallien ja muiden tilanteessa olevien odotusten tuote. (Jalava 2001,18.) Työelämässä rooli on käyttäytymisodotus, joka muodostuu asemasta ja tehtävästä. Käyttäytymisodotus luo esimiehelle oikeuksia ja velvollisuuksia, jotka esimies mukauttaa omaan persoonaan sopiviksi. (Jalava 2001, 18; Pentikäinen 2009, 11.)

Esimiestyössä tarvitaan erilaisia rooleja. Tilanteen mukaan esimiehestä pitää kuoriutua valmentaja, kannustaja, tiiminvetäjä, projektipäällikkö, työnjohtaja, ongelmanratkaisija, työhönottaja, perehdyttäjä tai työsuhteen päättäjä. Ennen kaikkea, esimiestehtävässä oleva on aina työnantajan roolissa. Esimiehen vastuulla on että yksikkö toimii sille asetettujen liiketoiminnallisten tavoitteiden sekä tehtävien mukaisesti. (Hyppänen 2007, 9.)

Esimehen on erittäin tärkeää ymmärtää oma roolinsa, sillä tämä auttaa hahmottamaan esimiehen tehtäväkenttää ja sidosryhmiä. Esimiehen sisäistäessä roolinsa työt helpottuvat, koska on helpompi priorisoida tehtävät ja rakentaa esimies-alaisuudet paremmiksi. (Esimies-info www-sivut 2013.) Aarnikoivu (2008) painottaakin, että on ensiarvoisen tärkeää käydä läpi esimiehen rooli ja tehtävät huolellisesti uuden esimiehen kanssa. Uuden esimiehen tulee sisäistää se, mitä tavoitteita ja odotuksia hänelle asetetaan. (Aarnikoivu 2008, 30.)

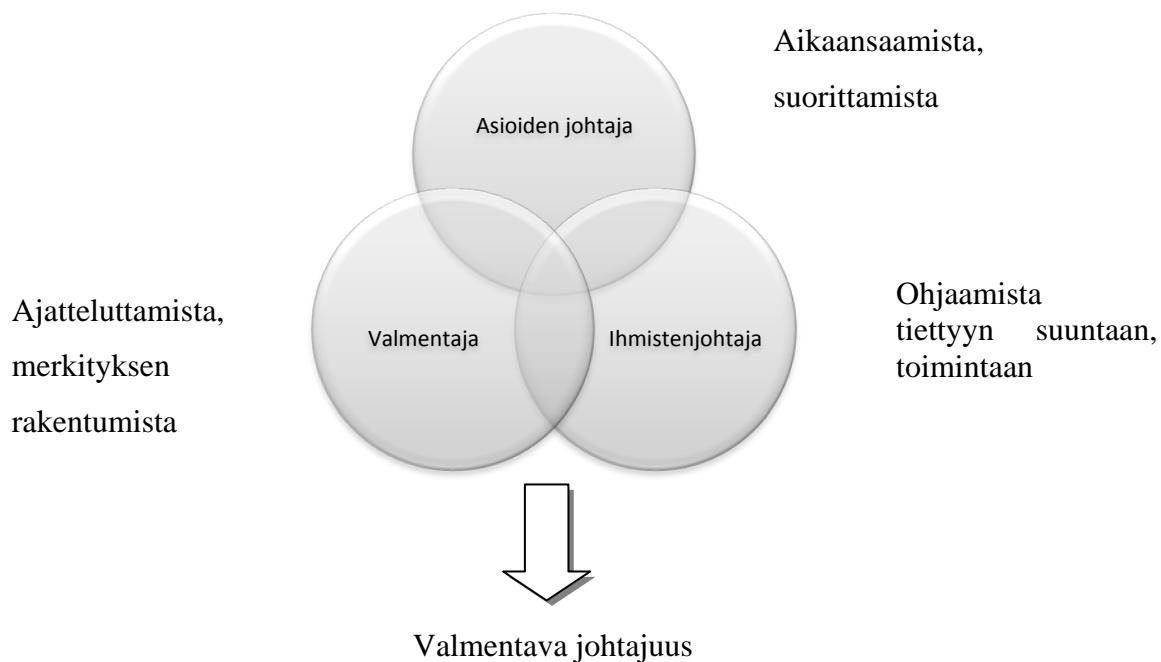
Henry Mintzberg on yksi tunnetuimmista johtajan rooleja tarkastelevien mallien tutkijoista. Mintzbergin mallissa (Kuvio 5) johtamisroolit jaetaan kolmeen pääluokkaan ja kymmeneen rooliin.



Kuvio 5. Mintzbergin johtamisroolit (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 53; Lämsä & Hautala 2005, 225; Nurmi 2000, 13-24)

Päälukokkia ovat henkilösuhderooli, informaatorooli ja päätöksentekorooli. Jokaisesta päälukokasta muodostuu esimiehelle tarkempia johtamisrooleja. Näiden johtamisroolien avulla Mintzberg määrittelee myös esimiehen keskeisimmät työtehtävät. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 53; Lämsä & Hautala 2005, 225; Nurmi 2000, 13-24)

Ristikankaan (2010) mukaan valmentavassa johtajuudessa yhdistyvät kolme roolia: asioiden johtaminen, ihmisten johtaminen sekä valmentaminen. Roolit painottuvat eri tavalla organisaation tarpeen mukaan. Esimiehen tehtäviin kuuluu asioiden aikaansaaminen, ohjaaminen tiettyyn suuntaan sekä valmentavien mallien kehittäminen ja merkityksen rakentaminen. Johtajuuden ydinroolien päätehtävät voidaan jakaa alla olevan kuvion (Kuvio 6) mukaan. (Ristikangas 2010, 38.)



Kuvio 6. Valmentavan johtajuuden ydinroolit (Ristikangas & Ristikangas 2010, 38).

Mintzbergin ja Ristikankaan johtajuusrooliteorioissa on paljon yhtenäisyyksiä. Niiden mukaan johtajalla on selvät eri roolit erilaisiin tilanteisiin. Näitä johtamisen rooleja ja niihin liittyviä työtehtäviä käsitellään seuraavissa alaotsikoissa.

3.2.1 Henkilösuhderooli

Henkilösuhderoolissa esimies nähdään keulakuvana, yhdyshenkilönä ja johtajana. Esimies toimii keulakuvana, organisaatiota edustavana henkilönä, jollaisena hän suorittaa erilaisia henkilökontakteja. Keulakuvaväroolin esimies saa astuessaan esimiehen saappaisiin. Siihen ei vaikuta esimiehen henkilökohtaiset ominaisuudet. Keulakuvana olemiseen liittyy myös erilaisia työtehtäviä (Kuvio 7), kuten edustustehtävät. Esimies voikin kokea edustustehtävät raskaiksi ja kuluttaviksi, sillä tähän käytetyn ajan esimies voi ajatella käyttävänsä johonkin hyödyllisempään. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 54; Nurmi 2000, 14.)

Yhdyshenkilönä esimies luo kontakteja ja tekee yhteistyötä organisaation ulkopuolisten yhteisöjen kanssa (Kuvio 7). Yhdyshenkilönä esimies ei voi turvautua muodolliseen arvovaltaan ja siksi onkin tärkeää, että esimies osaa olla vakuuttava.

Yhdyshenkilön tehtäviin kuuluu erilaisten kontaktien luominen esimerkiksi keskusteluiden ja kokousten avulla. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 54; Nurmi 2000, 14.)

Henkilösuhderoolit	Kuvaus	Tehtäviä
<ul style="list-style-type: none"> •Keulakuva •Alaisten johtaminen •Yhdyshenkilö 	<ul style="list-style-type: none"> •Symbolinen keulakuva, sosiaalisista tai juridisista syistä johtuvia edustusvelvollisuuksia. • Alaisten tehtävien organisointi, käskeminen, valvonta, kuunteleminen, delegointi. • Organisaation tai osaston ulkopuolisten kanssa tapahtuva yhteistyö ja kontaktit. 	<ul style="list-style-type: none"> •Asemaan liittyvät seremoniat, puheitten pitäminen, seurustelu, huomionosoitukset. •Kaikki alaisiin liittyvät johtamisen tehtävät. • Keskustelut, kokoukset, kirjeenvaihto, puhelinkontaktit, jne,

Kuvio 7. Henkilösuhderoolit. (Nurmi 2000, 13.)

Esimies toimii alaistensa johtajana ja se on esimiehen vaativin ja eniten aikaa vievin rooli. Alaisten johtamiseen liittyy joukko helposti määriteltyjä tehtäviä, kuten alaisten työtehtävien organisointi, delegoinnin ja vastuiden määrittely, tavoitteiden asettaminen ja tulosten valvonta. Vastuu alaisista kuuluu olennaisesti esimiestyöhön. Vastuista selviäminen edellyttää muun muassa epävirallisempaa yhteydenpitoa, keskustelua, kuuntelemista, innostamista, vaikuttamista ja motivointia. Alaisten johtajana esimiehen tulee sovittaa yhteen organisaation ja alaistensa tavoitteet. (Nurmi 2000, 13-15.)

Ristikankaan (2010) rooliteoriassa henkilösuhderooli nähdään asioiden johtajana. Esimiehen tehtävät ovat kuitenkin samanlaisia kuin Mintzberkin teoriassa. Esimies toimii alaistensa johtajana ja huolehtii kaikista hallinnollisista tehtävistä sekä omaan asemaansa liittyvistä tehtävistä, kuten esimerkiksi palaverien pito, kehityskeskustelut ja valvominen. (Ristikangas 2010, 39.)

3.2.2 Informaatirooli

Ristikangas (2010) näkee informaatiroolin ihmisten johtamisena. Ihmisten johtajan roolissa esimies nähdään viestin tuojana ja jakajana, kuten Mintzberkin rooliteoriassakin. Esimies edistää ja ylläpitää ryhmän ilmapiiriä sekä kuuntelee ja keskustelee. (Ristikangas 2013, 39.)

Esimiehen informaatirooli on tärkeä, koska esimies toimii organisaatiossaan kulkevan informaation solmupisteessä. Valtavasta informaation määrästä huolimatta, esimiehen tehokkain työkalu informaatiroolissa on henkilökohtainen kanssakäyminen. Informaatiroolissa esimies toimii tiedon hankkijana, organisaation sisäisenä tietoimpulssina ja organisaation puolestapuhujana (Kuvio 8). (Nurmi 2000, 16.)

Informaatiroolit	Kuvaus	Tehtäviä
<ul style="list-style-type: none">•Tiedon hankkija •Sisäinen tietoimpulssi •Puolesta puhuha	<ul style="list-style-type: none">•Saa ja etsii ulkoista ja sisäistä informaatiota kokonaiskuvan muodostamiseksi organisaatiosta ympäristössään. Sisäisen ja ulkoisen informaation hermokeskus.• Tiedottaa ulkoista ja sisäistä informaatiota alaisilleen organisaation kannalta tulkitsemaan.•Tiedottaa organisaatiostaan ulospäin ympäristöön vaikuttaen.	<ul style="list-style-type: none">•Posti, puhelut, keskustelut, liikkuminen organisaation ulkopuolella ym. • Keskustelut, puhelinsoitot, kokoukset, kirjeet, lappuset, tiedotteet jne. • Kirjallinen tiedottaminen, kokeukset, keskustelut, jne.

Kuvio 8. Informaatiroolit (Nurmi 2000, 17).

Tiedon hankkijana esimies saa ja tarvitsee tietoa organisaation sisäisistä ja ulkoisista asioista, jotta pystyy tekemään erilaisia päätöksiä. Esimies saa tietoa informaatio- ja raportointijärjestelmien lisäksi henkilökontakteista. Esimies toimii myös sisäisenä tietoimpulssina. Esimies saa organisaation ulkopuolelta jatkuvasti paljon tietoa. Osan tietotulvasta esimies käyttää itse, mutta osa tiedoista pitää välittää myös alaisille. Organisaation puolestapuhujana esimies vastaa informaatioista organisaationsa

ulkopuolelle. Eri informaatiroolit luovat esimiehille samankaltaisia työtehtäviä: puhelinsoitot, keskustelut, kirjeet, tiedottaminen ja kokoukset. (Nurmi 2000, 16–19.) Näiden tehtävien lisäksi esimiehen on tärkeä näyttää alaisilleen oikea suunta tavoitteiden saavuttamiseksi omalla esimerkillään. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 39.)

3.2.3 Päätöksentekorooli

Päätökset ovat johtamistyön tuloksia. Esimiehelle maksetaan palkkaa päätöksenteosta. Päätösrooleja on neljä kappaletta (Kuvio 9) 1) Esimies toimii yrittäjälähtöisesti, jolloin päätökset syntyvät hänestä itsestään 2) Esimies toimii häiriötekijöiden käsittelijänä 3) Esimies toimii resurssien jakajana ja viimeisenä 4) esimies toimii neuvottelijana. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 54; Nurmi 2000, 14.)

Päätöksentekoroolit	Kuvaus	Tehtävät
<ul style="list-style-type: none"> •Yrittäjä 	<ul style="list-style-type: none"> •Etsii uusia mahdollisuuksia. Panee alulle toiminnan kehittämishankkeita ja valvoo niiden toteutusta. 	<ul style="list-style-type: none"> •Ideointi-, strategia- ja valvontatehtäviä. Projektien johtotehtäviä.
<ul style="list-style-type: none"> •Häiriöiden käsittelijä 	<ul style="list-style-type: none"> •Odottamattomien, koko organisaatiolle merkityksellisten häiriöiden hoitaminen. 	<ul style="list-style-type: none"> •Keskustelut, sovittelu, valitusten käsittely, käskyt, moitteet, valvonta.
<ul style="list-style-type: none"> •Resurssien jakaja 	<ul style="list-style-type: none"> •Päätää rahan, materiaalin, henkilöiden ja ajan jakamisesta. Organisaatiolle merkittävien päätösten suorittaminen tai vahvistaminen. 	<ul style="list-style-type: none"> •Suunnittelu ja ohjelmointi, valtuuksien jakaminen ja päättäminen.
<ul style="list-style-type: none"> •Neuvottelija 	<ul style="list-style-type: none"> •Organisaation edustaminen tärkeissä neuvotteluissa. 	<ul style="list-style-type: none"> •Neuvottelemisen.

Kuvio 9. Päätöksentekoroolit (Nurmi 2000, 20).

Tässä kohdassa Mintzbergin teoria poikkeaa eniten Ristikankaan rooliteoriasta. Ristikangas (2010) näkee esimiehen roolin alaistensa valmentajana. Valmentajan roolissa esimies valmentaa alaisiaan erilaisin tavoin, jotta ryhmä pääsee tavoitteisiin.

Valmentajana esimies auttaa, tukee, kannustaa, innostaa, arvioi, välittää, ihmettelee, tsemppaa ja arvostaa. Esimies tukee alaisiaan menestymään. (Ristikangas 2013,39.)

Mintzbergin teoriassa esimiehen tehtäviin kuuluu laittaa alulle asioita, uudistuksia ja muutoksia. Esimiehen yrittäjän rooliin kuuluvat ne päätökset, jotka lähtevät liikkeelle esimiehestä itsestään. Esimies yrittäjänä ei saa lannistua siitä, vaikka osa kehityshankkeista jää toteutumatta, sillä esimiestehtäviin kuuluu jatkuviin parannuksiin johtava toiminta. Yrittäjärooli tuo esimiehelle ideointi-, strategia- ja valvontatehtäviä. (Nurmi 2000, 20–21.)

Kun esimies toimii häiriöiden käsittelijänä, toimii hän täysin päinvastaisessa tilanteessa kuin yrittäjäroolissaan. Esimiehen on tehtävä nopeasti päätöksiä hänelle yllättäviin ja äkillisiin tilanteisiin. Tällaisia tilanteita syntyy ennustamattomista tai ennakoimattomista toimenpiteiden seurauksista. Tulipalot, lakot, avainalaisen lähtö ja iso virhe ovat esimerkkejä tällaisista tilanteista. Tässä roolissa esimieheltä vaaditaan paljon, sillä esimies ei voi etukäteen suunnitella häiriöiden hoitoa. (Nurmi 2000, 21.)

Esimies toimii myös resurssien jakajana. Esimies on vastuussa hänelle annetuista resursseista, niiden käyttöasteesta ja käyttösuunnasta. Resursseja ovat muun muassa raha, henkilöt, raaka-aineet, koneet sekä yrityksen maine. Esimiehen tehtäviin resurssinjakajaroolissa kuuluu työsuunnittelu, tehtävien anto, fyysisten resurssien käytön suunnittelu, ajankäytön suunnittelu sekä budjetin laadinta ja hyväksyntä. (Nurmi 2000, 22–23.)

Neuvottelijan rooli kuuluu erottamattomasti esimiehelle. Esimies tarvitsee neuvottelijan taitoja jokaisessa esimiesroolissa. (Nurmi 2000, 23–24.)

Sekä Mintzberg että Ristikangas pyrkivät teorioidensa avulla kasvattamaan esimiehiä kohti parempaa johtajuutta. Teorioiden avulla, esimies pystyy hahmottamaan oman johtajuutensa ja roolinsa entistä paremmin.

3.3 Uusi esimies

Yksi hyvistä syistä haluta olla esimies on se, että havaitsee olevansa siihen sopiva (Erämetsä 2009, 21; Peeling 2006, 57; Western 2008, 23). Esimieheksi tuleminen on kuitenkin yksilöllinen prosessi. Oikean asenteen ja innon löytyminen edellyttävät uudelta esimieheltä omaehtoista ajattelutyötä sekä jatkuvaa itsensä arviointia. Esimieheksi tulemiseen tarvitaan esimieheltä kahta osa-aluetta

- Innostusta muiden johtamiseen: Millä perusteella haluat johtajaksi ja esimieheksi?
- Panostusta esimiestehtävän hoitoon: Miten käytät johtamiseen varatun ajan ja energian? (Kurttila yms. 2010, 20; Ristikangas & Ristikangas 2010, 31–32.)

Esimiehen omaa innostusta tehtävää kohtaan tarvitaan, koska esimiestehtävä poikkeaa merkittävästi esimerkiksi asiantuntijan tehtävistä ja siirtyminen esimieheksi voi alussa tuntua erittäin hämmäntävältä. Usein uuden esimiehen on vaikea luopua vanhoista työtehtävistä, mutta uudelle esimiehelle se on välttämätöntä, jotta voi onnistua esimiehen tehtävistä. (Hokkanen & Strömberg 2010, 117; Salminen 2006, 31–32.)

”Miksi haluat johtaa?” on haastava kysymys, joka pureutuu tulevan esimiehen motivaatioon. Ennen kuin on kokeillut johtamista, ei voi sanoa, sopiiko se itselle vai ei. Johtamisvastuun myötä uusi esimies huomaa onko esimiestehtävässä oleminen pakkopullaa vai mielekästä. Johtamisen ollessa esimiehelle pakkopullaa, loppuu esimieheltä into ja motivaatio tehtävää kohtaan. Silloin esimiehen kannattaa luopua omasta tehtävästään. (Salminen 2006, 32.) Esimiehen on pidettävä työstään ja uskottava itseensä esimiehenä, sillä ne ovat johtamisen ilon peruspilareita (Belker 1988, 70; Palmu 2003, 174).

Esimiestyö ja johtaminen vaativat sekä sisäistä että ulkoista motivaatiota. Esimiehen toimintaa ohjaa ulkoinen motivaatio, jos tekemisen moottorina ovat esimerkiksi erilaiset rahalliset kannustimet, muodolliset valta-asemat tai arvostuksen saamiset. Rahan ja vallan lisäksi esimiehen tulee olla motivoitunut myös itse esimiestyöstä. Sisäinen motivaatio lähtee esimiehestä itsestään. Esimiestehtävät hoituvat kun

sisäinen palo syntyy johtamiselle. (Salminen 2006, 33–34; Sistonen 2008, 32; Piili 2006, 48.)

Motivaation lisäksi uusi esimies tarvitsee vahvan itsetunnon. Uusi esimies joutuu jatkuvasti tilanteisiin, jossa itsetunto joutuu koetukselle. Heikko itsetuntoinen esimies voi sortua liian helposti korostamaan omaa asemaansa, mikä johtaa usein määrääilyyn. Hyvä itsetunto auttaa esimestä toiminaan esimiehenä. (Järvinen 2006, 46; Pentikäinen 2009, 16.)

Suomalaisessa työelämässä esimieheksi valikoituminen ei perinteisesti ole tapahtunut hakuprosessin tai ulkopuolisen arvioinnin perusteella. Hyvin monissa organisaatioissa ja ammateissa on käytäntö, että ammattitaitoisesta tai erityisosaamisesta ja sitoutuneisuutta tai ahkeruutta osoittaneesta työntekijästä on tehty esimies. (Palmu 2003, 183.)

Uudelle esimiehelle haasteen tuovat työelämän kasvavat vaatimukset ja monipuolistuneet työtehtävät. Tämä asettaa haasteen esimiehen johtamisvalmiuksille, sillä erilaisia esimiestaitoja vaaditaan esimiestyössä jo ennen ensimmäistä esimiestehtävää. (Esimiesopas [www-sivut](#) 2013.) Haasteellisen esimiestehtävän vastaanottaneen työntekijän olisikin hyvä muistaa, että hyväksi esimieheksi kasvetaan. Se edellyttää esimieheltä hyvää itsetuntemusta ja paloa kehittää omaa esimiestoimintaa. (Salminen 2006, 165.)

3.4 Esimiesroolin haltuunotto

Uusi esimies joutuu hakemaan uutta rooliaan (Talouselämän [www-sivut](#)). Uuden esimiehen on hyvä ymmärtää, että jotta esimiestehtävistä pystyy kunnialla suoriutumaan, on osasta vanhaa luovuttava pois. Ellei esimies tartu toimeen heti uuden roolin saatuaan, voi se myöhemmin olla vaikeaa. Tämä roolin haltuunottamisen voidaan katsoa esimiehen ensimmäiseksi tehtäväksi. (Esimies-info [www-sivut](#) 2013; Piili 2006, 42.) Ensiarvoisen tärkeää on käydä läpi uuden esimiehen rooli ja tehtävät ennen tehtävän aloittamista (Aarnikoivu 2008, 30). Joskus

uusi esimies voi yllättyä siitä, miten yksinäistä esimiehenä oleminen on (Halonen 2001, 161).

Esimiestyön alku on ratkaiseva. Se luo pohjan esimiehen ja työyhteisön väliselle tulevaisuudelle. (Erämetsä 2009, 32; Kontkanen & Makkonen 2008, 42.) Esimiehen on tehtävä esimiesroolinsa haltuunotto. Haltuunotto sisältää kuuntelua, dialogia tehtävästä, luottamuksen rakentamista, suunnan näyttämistä ja omien odotusten kertomista. (Erämetsä 2009, 32.) Esimies on esikuva, jonka toimintaa ja edesottamuksia seurataan tarkasti (Pentikäinen 2009, 13).

Esimiesroolin haltuunottamiseen ja esimiehen roolissa toimimiseen liittyvät olennaisesti käsitteet muodollinen valta ja auktoriteetti sekä persoonallinen valta ja auktoriteetti. Esimiehen tulee itse ansaita alaisiltaan persoonallinen valta ja auktoriteetti. Kun taas organisaatio antaa uudelle esimiehelle esimiesroolin myötä muodollisen vallan ja auktoriteetin. (Ristikangas, Aaltonen, Pitkänen 2010, 28.) Muodollinen valta ja auktoriteetti tulevat diarektio-oikeuden mukana. Diarektio-oikeuden avulla esimies vastaa työnjohdosta. (Esimies-info www-sivut 2013.)

Uuden esimiehen rooli muodostuu kolmen seikan yhteisvaikutuksesta. Ensimmäiseksi esimiesrooli muodostuu pääasiassa sillä perusteella, miten esimies havaitsee ja tunnistaa häneen kohdistuvat erilaiset odotukset, joita asettavat muun muassa työntekijät, organisaatio ja asiakkaat. Toiseksi olennaista toimivan johtamisroolin ottamisessa on esimiehen osaaminen. Esimiehen täytyy kyetä vastaamaan näkemiinsä rooli-odotuksiin. (Jalava, 2001, 19.) Viimeinen tärkeä tekijä on esimiehen persoona. Jokainen esimies toimii roolissa tavallaan ja tästä syystä onkin tärkeää, että esimies luo itselleen toimivan roolikokonaisuuden. (Jalava 2001, 19; Pentikäinen 2009, 11.)

Esimiesroolissa toimiminen saattaa jäädä toissijaiseksi, jos esimiehen täytyy samalla keskittyä olemaan paras asiantuntija. Esimiehen pääasiallinen tehtävä on varmistaa, että työntekijät antavat organisaation käyttöön parhaan mahdollisen työpanoksen. Tällöin asiantuntijarooli jää vahemmalle ja esimiesrooli korostuu enemmän. (Aarnikoivu 2008, 25-27.)

Lisäksi uuden esimiehen tulee pitää mielessä, että suhde alaisiin ei saisi olla liian kaverillinen. Jos esimies katsoo asioita liikaa alaistensa näkökulmasta, tämä ei pysty välttämättä käsittelemään vaikeita asioita. Alaisen heikkoon suoritukseen on hankala puuttua jämäkästi, jos samalla kaverisuhde kärsii. (Surakka & Laine 2011, 16.)

4 ESIMIESTYÖN HAASTEET

4.1 Haastavat tilanteet esimiestyössä

Ihmiset tekevät päivittäin yhteistyötä. Yhteistyön mukana syntyy myös erilaisia ristiriitatilanteita. Työpaikalla ristiriitatilanteet muuttuvat ongelmatilanteiksi, kun ristiriitatilanteet alkavat haitata työn tekemistä. Esimiehen on puututtava ongelmiin ja ratkottava niitä yhdessä työyhteisön kanssa. (Surakka & Laine 2011, 178; Piili 2006, 153.)

Esimes kohtaa siis päivittäin erilaisia ongelmatilanteita. Ongelmien syntymiseen vaikuttavat erityisesti työyhteisön historia, työpaikan kulttuuri ja työtehtävien sisältö. Työyhteisöjen ristiriitojen ja ongelmatilanteiden aiheet ja oireet vaihtelevat, mutta ne voidaan kuitenkin karkeasti jakaa neljään pääryhmään:

- muutos- ja kriisitilanteet
- yhteisöllinen stressi ja työuupumus
- yksilölähtöiset ongelmat
- kärjistyneet yhteistyöongelmat ja – ristiriidat (Järvinen, 2004, 82–83.)

Nurmen (2000) mukaan ongelmatilanteet voidaan puolestaan jakaa kahteen pääluokkaan; sovittamattomat eturistiriidat ja näkemysten ristiriidat. Eturistiriidalla tarkoitetaan tilannetta, jossa kahden eri osapuolen edut jonkin asian puitteissa eroavat toisistaan. Kun taas näkemysristiriidalla tarkoitetaan tilannetta, jossa osapuolilla on erilainen näkemys asiasta. Nämä näkemysristiriidat ovat normaalisti lähtöisin organisaation sisältä. Esimiehen onkin hyvä puuttua heti etenkin näkemysristiriitoihin, jotta välttyttäisiin lisäongelmilta. (Nurmi 2000, 81–83.)

Työyhteisön jäsenet reagoivat muutos- ja kriisitilanteisiin hyvin samankaltaisesti. Muutokset koetaan uhkana, joka synnyttää työntekijöissä epävarmuutta, huolta, jännitystä, pelkoa ja ahdistusta. Esimiehen tärkeänä tehtävänä onkin tiedottaa ja perustella työntekijöille muutoksen syyt, jotta välttyttäisiin pelonsekaisilta tunteilta. (Järvinen, 2004, 83.)

Työyhteisön stressi ja uupumus ovat melko uusia ilmiöitä organisaatioissa. Työyhteisöjen stressi ja uupumus johtuvat usein jatkuvista muutoksista ja niiden tuomista epävarmuuden tunteista. Esimiehen tilannetta hankaloittaa vielä se, että stressi lisää eripuraa työntekijöiden välillä. Esimiehen onkin hyvä oman esimiehensä kanssa miettiä päätöksiä ja linjauksia. Esimerkiksi voidaan tietyt tehtävät jättää kokonaan tekemättä. (Järvinen, 2004, 85–86.)

Monet esimiehen kokevat, että yksilölähtöisiin ongelmiin on kaikista hankalinta puuttua. Ongelma onkin juuri siinä, mitkä asiat kuuluvat työpaikalle ja mitkä eivät. Nyrkkisääntönä voidaan pitää sitä, että esimies puuttuu asiaan jos ongelma häiritsee työntekijää suoriutumasta päivittäisistä työtehtävistä. (Järvinen, 2004, 86–87.)

Yhteistyöongelmat kuuluvat jokaisen työpaikan arkeen. Yhteistyöongelmien kärjistymisen johtaa työntöön hankaloitumiseen. Siksi esimiehen on tärkeää tunnistaa yhteistyöongelmat työpaikalla mahdollisimman ajoissa. (Järvinen, 2004, 90–91.) Yhteistyöongelmissa esimiehen ja koko työyhteisön apuna ovat yhteiset pelisäännöt, jotka työyhteisö on laatinut itselleen. Pelisäännöissä kerrotaan, miten kyseisellä työpaikalla halutaan toimia. (Surakka & Laine 2011, 179.)

Ilman esimiestä työyhteisön konfliktit ovat lähes mahdottomia ratkaista. Tämän takia esimiehellä tulee olla kykyä hallita konflikteja. Tämä kyky vaikuttaa siis olennaisesti parhaan mahdollisen työilmapiirin luomisessa. Esimiehen odotetaan puuttuvan työpaikalla esiintyviin konflikteihin jämäkästi ja määrätietoisesti. Jotta näin voi tapahtua, vaatii se esimieheltä muun muassa informaation saamista sekä matalaa henkilökohtaista puuttumiskynnystä. Avoin ilmapiiri työyhteisössä takaa usein tiedonkulun ja näin ollen ristiriidat nousevat helpommin puheeksi ja ne on mahdollista ratkaista. (Jalava, 2001, 155.)

Kokemusten mukaan esimiehet saavat paljon tukea toisilta esimiehiltä, kun he vain uskaltavat luottamuksellisesti keskustella omaan työhönsä liittyvistä ongelmista. Työyhteisöjen ongelmat ovat pääosin samankaltaisia, eikä ongelmatonta työyhteisöä ole yhdelläkään esimiehellä. (Esimiesopas [www-sivut](http://www.sivut) 2013.)

4.2 Uuden esimiehen kokemat haasteet

Johtajan tehtävä on vuosien varrella muuttunut yhä haasteellisemmaksi. Johtajalta edellytetään kykyä toimia monimutkaisessa, ristiriitaisessa, nopeasti muuttuvassa, kaoottisessa, virtuaalisessa ja globaalissa ympäristössä. Samalla johtajan pitäisi saada aikaan entistä parempia tuloksia. (Christerson, 1992, 91; Nummelin 2007, 45; Sydänmaanlakka 2004, 213.)

Esimiestyötä ei koeta helppona, sillä esimies kohtaa päivittäin lukuisia vastoinkäymisiä ja epäonnistumisia. Haastavissa tilanteissa esimies joutuu toimiaan yksin, eikä kukaan pysty täysin samaistumaan esimiehen tilanteeseen. Tästä johtuen esimiehen on opeteltava kestämään vastoinkäymisiä. (Pentikäinen 2009, 16.) Esimies on jatkuvasti eri puolilta tulevien odotusten, vaatimusten ja kritiikin kohteena (Salminen 2006, 178). Uudelle esimiehelle onkin hyvä tarjota esimiesvalmennusta, jotta esimies saa enemmän varmuutta toimia roolissaan ja välineitä toimia esimiehenä (Aarnikoivu 2008, 32).

Esimiehen haasteiden kohteena ovat asiat, ihmiset ja muutokset. Esimiehen tulee huolehtia siitä, että oikeat asiat tapahtuvat ja toiminta sujuu. Lisäksi esimiehen tulee huomioida, että alaiset osaavat, haluavat ja jaksavat tehdä töitä. Haasteen esimiestyölle luo jatkuva osaamisen uusiutuminen ja toiminnan kehittyminen. (Piili 2006, 14.)

Esimiehen toiminnan yksi haaste on riittämättömyyden tunne, asiat tehdään yhä monimutkaisemmiksi ja vaikeammiksi. Riittämättömyyden tunnetta ei tuoda useinkaan esiin avoimesti ja se yleensä peitetään erilaisin tekosyin, kuten kokemukseen liian alhaisesta palkasta tai resurssipulaan ja kiireeseen. (Aarnikoivu 2008, 15–17; Mossboda yms. 2008, 41; Shaffer 2000, 234.)

Uudelle esimiehelle on haaste saavuttaa omien alaisten ja esimiesten odotukset (Järvinen 2006, 61; Lahtiluoma yms. 2008, 38). Alaisilla on suuret odotukset uudesta esimiehestä jo ennen kuin esimies on edes aloittanut tehtävänsä. Usein tilannetta hankaloittaa, että alaiset eivät kerro omia odotuksiaan uudelle esimiehelle.

(Lahtiluoma yms. 2008, 40). Lisäksi työsuhteen alussa esimiestä verrataan edeltäjään (Belker 1988, 16).

Uuden esimiehen kaikkia tekemisiä tulkitaan ja seurataan. Halusi esimies sitä tai ei, hän on jatkuvasti tarkkailun alaisena. (Ekman 2004, 110; Kontkanen & Makkonen 2008, 42; Lahtiluoma yms. 2008, 31.) Uusi esimies voi myös luulla, että kaikki työntekijät ovat iloisia uuden esimiehen valinnasta. Näin ei kuitenkaan välttämättä ole, vaan jotkut voivat olla mustasukkaisia siitä, että heitä ei valittu tehtävään. (Belker 1988, 15.) Tilanne on hankala esimiehelle, jos alaiset vastustavat esimiehen tuloa ryhmän vetäjäksi (Piili, 2006, 25).

Henkinen epävarmuus nousee myös uuden esimiehen haasteeksi. Esimiehen tehtävät tuovat paljon uutta ja ”en osaa”- tunne tuntuu uudesta esimiehestä epämukavalta. Uusi esimies kuitenkin kartuttaa kokemustaan vähitellen. Näin tiedot, taidot ja elämäkokemus integroituvat lopulta viisaudeksi. (Hirvikorpi & Swanlung 2006,40.) Itseluottamus onkin erittäin tärkeä osa uran alkua. Heikko itsetunto voi ajaa esimiehet omaksumaan sellaisia rooleja, jotka ajavat esimiehen pois omista vahvuuksistaan. Heikko itsetunto voi aiheuttaa uudelle esimiehelle suuria ongelmia esimiesuran alussa. (Salminen 2006, 175.)

Yhtenä haasteellisena osa-alueena esimiestyössä pidetään niitä kysymyksiä, joita esimiehen on ratkaistava suhteessa omaan itseensä. Nämä liittyvät niihin käsityksiin ja tulkintoihin, joita hänellä on omista taidoistaan, kyvyistään, arvoistaan, toimintatavoistaan sekä omista tavoitteistaan ja unelmistaan. Usein uusi esimies saattaa ajautua vaatimaan itseltään enemmän kuin hänen kykynsä edellyttävät. Uuden esimiehen onkin erittäin tärkeää arvioida realistisesti omaa osaamista ja voimavaroja. (Nummelin 2007, 23.)

5 TUTKIMUSMENETELMÄ

5.1 Tutkimustapa

Työn tutkimusmenetelmänä hyödynnetään sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Näiden kahden tutkimusmenetelmän yhdistäminen mahdollistaa syvemmän ja toisiaan täydentävän pohdinnan tutkittavasta aiheesta. Pääpaino on kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä ja menetelmää sovellettiin haastattelemalla esimiehiä. Kvantitatiivinen osuus suoritettiin teettämällä esimiehillä Sydänmaanlakan (2004) johtajuusarviotesti.

Kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa. Tällä tarkoitetaan ilmiön ja tarkoituksen selvittämistä sekä kokonaisvaltaisen ja syvemmän käsityksen saamista tutkittavasta asiasta. Karkeimmillaan laadullinen tutkimus ymmärretään aineiston, eli tässä tapauksessa haastatteluilla kerätyn tiedon analyysin, muodon kuvaukseksi. (Hirsijärvi, Remes ja Sajavaara, 2004, 152–153; Alasuutari 1999, 38–39.) Kvalitatiivinen tutkimus sopii hyvin myös toiminnan kehittämiseen, vaihtoehtojen etsimiseen ja sosiaalisten ongelmien etsimiseen (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2000, 152–153). Pääpaino tällä työllä on selvittää uuden esimiehen haasteet haastattelemalla esimiehiä. Haastattelemalla toteutettavan tutkimuksen etuna on se, että sen avulla pystytään keräämään syvempää tietoa siitä, mitkä ovat uuden esimiehen todellisia haasteita. Koska aiheesta ei ole saatavilla laajaa aiempaa tutkimustietoa, ei koettu tarkoituksenmukaiseksi käyttää vain kvantitatiivista tutkimusotetta esimerkiksi kyselylomakkeen muodossa, vaan kvalitatiivista haastattelumenetelmää, joka antaa tilaa uusille ajatuksille uuden esimiehen haasteista. Tässä työssä käytettiinkin laadullista tutkimusta, koska sillä saatiin kerättyä aineistoa täsmällisemmin ja tutkimusongelmien kannalta hyödyllisemmin.

Työn tarkentavana osana käytettiin myös kvantitatiivista tutkimusotetta. Esimiehen osaamista mitattiin Sydänmaanlakan (2004) valmiilla kyselylomakkeella. Sydänmaanlakan (2004) kyselylomaketta avataan lisää kappaleessa 5.3. Kvantitatiivisellä tutkimusmenetelmällä tarkoitetaan tutkimusta, jossa käytetään täsmällisiä ja laskennallisia, ihmistieteissä usein tilastollisia menetelmiä. Aineiston

keruu perustuu kvantitatiivisessä tutkimuksessa määrälliseen, numeeriseen mittaamiseen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 152–153). Tässä työssä kvantitatiivisen tutkimusosuuden tarkoitus on täydentää kvalitatiivisesta tutkimusmentelmästä saatuja tietoja.

5.2 Tutkimusjoukko

Haastateltavat esimiehet työskentelevät Lemminkäinen Infralla ympäri Suomea. Koska tarkoituksena oli tutkia uuden esimiehen haasteita, valittiin haastateltaviksi kymmenen esimestä, jotka ovat toimineet työtehtävässään enintään viisi vuotta. Taulukossa 1 on esitelty tarkemmin esimiesten taustatietoja; sukupuoli, ikä, esimiestyvuodet, tehtävänimike ja alaisten määrä.

Taulukko 1. Esimiesten taustatiedot.

	Sukupuoli	Ikä	Esimiestyvuodet	Tehtävänimike	Alaisten määrä
Vastaaja 1 (V1)	Mies	32	3	Työmaapäällikkö	0
Vastaaja 2 (V2)	Mies	28	5	Työmaapäällikkö	7
Vastaaja 3 (V3)	Mies	27	3 viikkoa	Projekti-insinööri	5
Vastaaja 4 (V4)	Mies	27	3	Laatuinsinööri	2
Vastaaja 5 (V5)	Mies	29	2,5	Työmaapäällikkö	2
Vastaaja 6 (V6)	Mies	27	2,5	Vuorotyönjohtaja	7
Vastaaja 7 (V7)	Nainen	33	3	Työmaapäällikkö	12
Vastaaja 8 (V8)	Mies	25	3	Työnjohtaja	8
Vastaaja 9 (V9)	Mies	29	4	Työmaamestari	10
Vastaaja 10 (V10)	Mies	26	2,5	Työmaapäällikkö	3

Vaikka uuden esimiehen haasteet näyttäytyvät todennäköisesti hyvin samanlaisina ammattiryhmästä riippumatta, päätettiin tutkimus toteuttaa yhden yrityksen esimiehille. Näin tutkimusjoukko on ammatillisessa mielessä ja toimintaympäristöltään mahdollisimman homogeeninen. Lemminkäinen Infra oli myös tarpeeksi suuri yritys tutkimusjoukon muodostamiseksi, ehtona kun oli löytää kymmenen vain vähän aikaa esimiehenä toiminutta.

5.3 Haastattelu

Haastattelun taustatietoina selvitettiin vastaajien sukupuoli, ikä, esimiestyövuodet, tehtävänimike ja alaisten määrä. Haastattelu koostui kahdesta osasta; itse haastattelusta ja kirjallisen johtajuusarvion täyttämisestä.

Haastattelurunko

Haastattelurunko koostui viidestä aihealueesta, joihin kuhunkin kuului 3-5 aihetta tarkentavaa kysymystä. Aihealueet olivat: Esimiesuran alku, haasteet esimiesuran alussa, esimiehen rooli, esimiehenä työskentely ja esimiesosaaminen. Haastattelurunko kysymyksineen on esitetty liitteessä 1.

Johtajuusarvio

Uuden esimiehen osaamista tutkittiin Sydänmaanlakan (2004, 161) kirjallisen johtajuusarviotestin avulla. Johtajuusarviossa mitataan johtajan osaamista osaamispuun eri osa-alueilla. Johtajuusarvion tavoitteena on auttaa esimiestehtävissä toimivia henkilöitä tiedostamaan omaa johtamiskäyttäytymistään ja siihen liittyviä kehitystarpeita. Arvion avulla esimies pystyy määrittelemään oman osaamisensa ja nimeämään omat vahvuutensa ja heikkoutensa.

Johtamisosaaminen jakautuu kuuteen osa-alueeseen:

- ammatillinen osaaminen
- vuorovaikutusosaaminen
- johtamisosaaminen
- tehokkuusosaaminen
- hyvinvointiosaaminen
- itseluottamus (Sydanmaanlakka 2004, 216–228.)

Arvion kysymykset eivät mittaa esimiehen persoonallisuutta vaan henkilön johtamiskäyttäytymistä. Arviossa on 160 väittämää. Arviointi suoritetaan

ympyröimällä kunkin väittämän kohdalla numero, joka kuvaa parhaiten itseä. Arviointiasteikko on seuraava:

- 1 = väittämä ei kuvaa minua lainkaan
- 2 = väittämä kuvaa minua vähän
- 3 = väittämä kuvaa minua jossain määrin
- 4 = väittämä kuvaa minua melko hyvin
- 5 = väittämä kuvaa minua hyvin
- 6 = väittämä kuvaa minua erittäin hyvin (Sydänmaanlakka 2004,216.)

Jokaisesta kuudesta osaamisalueesta lasketaan esimiehen vastausnumeroja vastaavat pistemäärät yhteen ja jaetaan osaamisalueen kysymysten määrällä. Tämä pistemäärä kertoo esimiehen osaamisen tason eri osa-alueilla. Mitä suurempi pistemäärä on, sen parempi osaaminen kyseisellä osa-alueella ja mitä pienempi pistemäärä on, kyseisellä osa-alueella on kehitettävää. Sydänmaanlakan johtajuusarviossa ei ole laadullista määrettä, tämän takia ei myöskään tässä tutkimuksessa sitä käytetä.

5.4 Aineiston keruu ja analysointi

Lemminkäinen Infran henkilöstöpäällikkö kokosi 13 enintään viisi vuotta esimiestyössä toimineiden uusien esimiesten yhteystiedot. Näille esimiehille lähetettiin sähköpostia, jossa kerrottiin tutkimuksesta ja siihen osallistumisesta. 10 esimiestä vastasi tutkimuspyyntöön, he täyttivät kirjallisen johtajuusarvion ja ajat haastatteluille sovittiin.

Tutkimuksen pääasiallinen aineiston keruu suoritettiin puhelinhaastatteluilla, jotka nauhoitettiin. Haastattelut olivat luonteeltaan puolistrukturoituja. Näin ollen haastattelut perustuivat valmiiseen haastattelurunkoon, jossa kysymykset olivat kaikille samat. Haastattelurunko koostui viidestä kokonaisuudesta, joista kysyttiin erilaisia täsmentäviä lisäkysymyksiä. Haastattelut olivat kestoltaan noin 20–30 minuuttia.

Haastateltavat palauttivat johtajuusarviotestin sähköpostitse ennen haastattelun alkua tulosten läpikäymistä varten. Haastattelun aikana tehtiin lisätäsmennyksiä viitaten johtajuusarviotestin testituloksiin. Sydänmaanlakka painottaa (2004, 216–217), että arviointilomake tulisi täyttää mahdollisimman rehellisesti ja objektiivisesti. Arvio tulisi tehdä siten, miten todella käyttäytyy, eikä siten miten haluaisi käyttäytyä. Tätä seikkaa painotettiin myös haastateltaville.

Haastattelut litteroitiin, kun kaikki haastattelut oli suoritettu. Tämän jälkeen haastattelut yhdistettiin teemoittelemalla haastattelurungon aihekokonaisuuksien mukaisesti. Tämän jälkeen aineisto tyypiteltiin, jonka avulla saatiin esitettyä aineistosta noussut olennaisin informaatio. Mielenkiintoa kohdistettiin myös seikkoihin, jotka olivat huomattavasti poikkeavia. Tuloksia raportoidessa tuodaan esille sitaatteja keskusteluista havainnollistamaan asiaa. Sitaatit ovat suoria lainauksia niin kuin haastateltava on sen sanonut.

5.5 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Ylipäättään tutkimuksissa pyritään välttämään virheiden syntymistä, mutta silti tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tämän vuoksi kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta ja validiteetti tarkoittaa kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 2013).

Tässä tutkimuksessa luotettavuuteen on pyritty siten, että tutkimuksen toteutus kaikkine vaiheineen on kuvattu mahdollisimman tarkasti toistettavuuden mahdollistamiseksi. Luotettavuuden lisäämistä edesauttaa kahden tutkimusmenetelmän yhdistäminen, koska tulokset osoittavat esimiesten kertoneen haastatteluissa samankaltaisia haasteita kuin mitä johtajuusarviotesti osoittaa heidän heikkouksistaan.

Luotettavuutta tutkimukseen lisäsi seikka, että vastaajien annettiin vastata nimettömästi. Tämän takia voitaisiin olettaa tutkimustuloksissa päädyttävän rehellisempiin ja syvällisempiin vastauksiin kuin oltaisiin päädytty tilanteessa, jossa vastaajat olisivat vastanneet omalla nimellään.

Validius on otettu huomioon muun muassa siten, että kaksi erilaisissa organisaatioissa työskentelevää esimiestä toimi haastattelurungon ja johtajuusarviotestin esitestaajina. Esitestauksen avulla haastattelurunko hiottiin entistä paremmaksi ja sujuvammaksi. Pätevyyteen on pyritty myös sillä, että haastateltaville oli annettu ennakoon mahdollisuus tutustua kysymyksiin ennen haastattelua. Lisäksi väärinkäsitysten välttämiseksi esimiehet opastettiin haastatteluun ja johtajuusarvion tekemiseen sähköpostilla lähetettyjen ohjeiden avulla.

Pätevyyttä pyrittiin parantamaan haastattelun aikana tarkentavilla lisäkysymyksillä, jotta kyettiin varmistumaan siitä, että haastattelija ja haastateltava puhuvat samasta asiasta. Tämän lisäksi haastattelutilanteessa esimiehille selvennettiin muun muassa johtamisosaamisen eri osa-alueiden merkitykset. Haastattelurungosta tehtiin strukturoitu, jotta pystyttiin varmistamaan samojen teemojen esiintuleminen haastatteluissa. Tutkimusjoukkoa haastateltaessa kaikki kysymykset myös esitettiin samassa järjestyksessä ja samalla tavalla kaikille haastateltaville. Näin voitiin luoda mahdollisimman samat lähtökohdat haastatteluille.

Yleisesti ottaen tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia voidaan pitää hyvänä. Tutkimuksella oli merkittävä vastausprosentti. Vain kolme esimiehistä ei halunnut osallistua tutkimukseen. Lisäksi tutkimustulos perustuu nauhoitettuihin haastatteluihin, jotka suoritettiin esimiehelle sopivana ajankohtana. Voidaan olettaa, että tutkimusjoukko puhuu haastattelussa rehellisesti ja avoimesti mahdollisista vaikeista asioista ja epäkohdista, koska haastattelija on organisaation ulkopuolinen henkilö ja haastattelut suoritetaan nimettöminä.

6 TULOKSET

6.1 Esimiesuran alku

Kaikki haastateltavat tekivät suorittavan tason töitä ennen esimiesuransa alkua. Kun esimiesten piti kuvailla, miten heistä tuli esimiehiä, vastauksista nousi esille sattuma ja luonnollinen urakehitys. Kuusi esimiehistä halusi koulutustansa vastaaviin töihin ja siirtyä suorittavan tason töistä esimiestehtäviin (V1,4,6,8,9,10). Tätä kuvaa kommentti: ”Mua kiehto opiskella rakennus-alaa ja se on sellanen et se ajaa esimiestöihin” (V10). Loput neljä esimiehistä puolestaan kuvailivat esimieheksi ajautumistaan seuraavilla lausahduksilla: ”Se oli hetkellinen mielenhäiriö” (V5), ”johdolta tuli käsky” (V3), ”eiköhän se tullu ihan sattumalta” (V2) ja ”en tietosesti halunnut esimieheksi mut luulen et mussa on sellasia ominaisuuksia jotka tukee tätä työtä” (V7).

Syyt esimieheksi haluamiselle jakoi vastaajien kokemuksia. Neljä vastaajista (V3,4,5,9) halusi ehdottomasti esimieheksi, koska he pitivät sitä tapana edetä urallaan. Tämän lisäksi vastaajat halusivat uralleen uusia haasteita. Kaksi vastaajista puolestaan sanoi ajautuneensa esimiestehtäviin luonteenpiirteidensä takia: ”Olen aina ollut esimiestyyppiä” (V1) ja ”olen ajautunut esimiestehtäviin...pienet esimiesperiodit o näyttänyt mulle et olen ok tässä” (V7). Yksi esimiehestä sanoi, että ryhtyi esimieheksi paremman palkan takia: ”Kai sitä vähä parempaa palkkaa halus kuin tavallinen työntekijä” (V8). Kaksi muuta vastaajaa kertoi ”vastuunottamisen” (V10) ja ”uusien haasteiden” (V6) olevan syinä esimieheksi ryhtymiseen. Vastaaja 2 ei osannut eritellä tarkempaa syytä esimieheksi ryhtymiselle.

Sillä, miksi henkilö on halunnut tai on ajautunut esimieheksi, ei ole yhteyttä siihen, minkälaisia haasteita hän esimiehenä kokee. Lisäksi tutkimustuloksia tarkasteltaessa, esimiehen iällä tai esimiestyövuosilla ei näyttänyt olevan yhteyttä vastauksiin. Sukupuolta ei vertailtu epätasapainoisen tutkimusjoukon vuoksi.

6.2 Haasteet esimiesuran alussa

Kysyttäessä haastavinta asiaa uudelle esimiehelle uran alussa, nousi esille hyvin monimuotoisia asioita. Kolme esimiehistä (V1,5,6) vastasi kokemuksen puutteen ja oman epävarmuutensa haastavimmaksi asiaksi uudelle esimiehelle. Kaksi esimiestä puolestaan nosti esille haasteet organisoinnissa ja kokonaisuuden hahmottamisessa (V3,9). Vastaajan 8 mukaan itseä kokeneempien alaisten johtaminen oli vaikeinta esimiesuran alussa. Myös negatiivinen palautteenanto (V7), erilaisten ihmisten kanssa toimentuleminen (V2), stressinsietokyky (V4) ja luottamuksen saaminen (V10) nousivat haastavimmiksi asioiksi uudelle esimiehelle.

Taulukossa 2 on esitetty kaikki vastaajien esille nostamat haasteelliset asiat. Haasteet on esitetty taulukossa niiden saamien mainintojen määrien mukaan.

Taulukko 2. Esimiesten kokemat haasteet.

Esimiesten kokemat haasteet	Vastaaja
<u>Erilaisten ihmisten johtaminen ja niiden kanssa toimeen tuleminen</u>	V2, V3, V4, V6, V7
<u>Johtaa itseä kokeneempia</u>	V1, V5, V8, V10
<u>Organisointi ja kokonaisuuden hahmotus</u>	V2, V3, V4, V9
<u>Epävarmuus ja kokemuksen puute</u>	V1, V5, V6
<u>Luottamuksen saaminen</u>	V1, V10
<u>Työn osaaminen</u>	V5, V10
Negatiivisen palautteen anto	V7
Nopeiden päätösten tekeminen	V3
Jämäkkyys	V1
Auktoriteetin saaminen	V10
Kustannustehokkuus	V9
Jatkuvaan muutokseen ja uudistumiseen sopeutuminen	V5
Esimiesroolin haltuun otto	V6
Lainsäädäntö ja viralliset ohjeet	V8
Stressinsietokyky	V4
Priorisointi	V4
Aikataulukus	V9

Eniten mainintoja sai erilaisten ihmisten johtaminen ja niiden kanssa toimeen tuleminen (V2,3,4,6,7). Esimiesten mukaan kaikkien ihmisten kanssa pitää tulla hyvin toimeen, muuten esimiehenä työskentely vaikeutuu. Tätä haastetta kuvaa hyvin seuraavat kaksi kommenttia: ”Tiettyjä alaisia on vaikea johtaa, kaikkien persoona

pitää ottaa huomioon ja miettiä asioita sen kautta” (V7) ja ”Jos ei pysty tekemään kaikkien kanssa töitä ni se on sit vähä vaikeeta” (V2).

Toiseksi eniten mainintoja uusilta esimiehiltä sai itseä kokeneempien alaisten johtaminen (V1,5,8,10). Tämän haasteen esille nostaneet esimiehet olivat sitä mieltä, että esimiehen tulee olla erittäin nöyrä ja kunnioittaa itseä kokeneempia alaisia: ”Pitäs ol nöyrää miestä tai naista, kokeneempien varpaille ei voi mennä hyppii” (V5). Yksi vastaajista piti tärkeänä saada juuri itseä kokeneemmilta esimiehiltä kunnioitus (V8).

Kolmanneksi neljällä maininnalla tuli organisointi ja kokonaisuuden hahmottaminen, joita hektinen työympäristö vaatii uudelta esimieheltä (V2,3,4,9). Vastaajan 2 mukaan asioiden organisointi on tullut helpommaksi kokemuksen kautta.

Kolme haastateltavista (V1,5,6) vastasi uuden esimiehen haasteeksi kokemuksen puutteen ja epävarmuuden. Uutena esimiehenä on hankala olla varma tekemisestään ja päätöksistään. ”Kaikkea ei koulussa millään opi, työ opettaa, rutiinit tuo varmuuden” (V1).

Luottamuksen saaminen (V1,10) ja työn osaaminen (V5,10) saivat molemmat kaksi mainintaa. Luottamuksen saamista pidettiin tärkeänä, koska sen avulla saavutetaan oma auktoriteettiasema. Työn osaamisen kautta puolestaan esimiehet kokivat saavansa kunnioitusta alaisiltaan.

Jämäkkyys (V1), auktoriteetti (V10), priorisointi (V4), aikataulut (V9), nopeat päätökset (V3) ja esimiesroolin haltuunotto (V6) olivat myös haastateltavien mielestä haastavia asioita esimiesuran alussa. Yksi vastaajista koki uuden esimiehen haasteena jatkuvaan uudistumiseen ja muutokseen sopeutumisen; ”seuraava haaste kyl on jatkuvaan uudistumiseen ja muutokseen sopeutuminen, tuottavampaa toimintamallia kokoajan” (V5).

Uudelle esimiehelle haastaviksi asioiksi nousi haastattelussa myös lainsäädännön ja virallisten ohjeiden omaksuminen sekä kustannustehokkuus. ”Myös tällanen

lainsäädäntö ja tällänen virallisten ohjeiden noudattaminen” (V8) ja ”sit oli semmonen kustannustehokkuus, kun sitä jatkuvasti painotetaa”(V9).

Esimiehet kertoivat selviytyneensä haasteista eri tavoin. Osa esimiehistä kertoi selviytyneensä haasteista oman osaamisensa ja karttuvan kokemuksensa avulla (V3,7,8). Osa puolestaan selviytyy haasteista pilkkomalla asioita pienempiin kokonaisuuksiin (V1,9). Vastaajien 4 ja 5 mielestä työlle on saatava riittävä määrä vastapainoa vapaa-ajalla. Selviytymiskeinona haasteille löytyi myös rehellisyys: ”selviydyn haasteista olemalla täysin rehellinen...” (V6). Esimerkkinä toimiminen auttaa selviytymään uuden esimiehen haasteista: ”Yks o sellanen että pitää mennä mukaan näyttämään että hallitsee itekkin ne työt mitä alaiset tekee, sitä kautta selviytyy” (V10).

Kahdella nuorimmalla esimiehellä haastavimmat asiat uran alussa oli johtaa kokeneempia alaisia (V8) ja saada alaisten luottamus (V10). Loppujen esimiesten (V1,2,3,4,5,6,7,9,10) ikäero toisiinsa nähden oli vain viisi vuotta. Heidän vastauksensa eivät olleet samankaltaisia.

Keskimäärin haastateltavat esimiehet olivat toimineet esimiestyössä noin kolme vuotta. Esimiestyövuosien määrällä ei ollut vaikutusta siihen, millaisia haasteita esimies kokee. Poikkeuksena voi kuitenkin mainita, että vastaaja 3 on toiminut esimiehenä 3 viikkoa ja hän koki esimiehen suurimmaksi haasteeksi organisointikyvyn ja kokonaisuuden hahmottamisen.

6.3 Esimiehen rooli

Esimiesroolin omaksuminen jakoi esimiehiä kahteen ryhmään. Neljä vastaajista oli sitä mieltä, että roolin omaksuminen oli helppoa, eikä sen omaksumiseen mennyt kauaa aikaa (V1,2,3,7). Kuudelle vastaajalle taas roolin omaksuminen oli melko vaikeaa ja siihen meni melko kauan aikaa (V4,5,6,8,9,10).

Ne haastateltavat, joiden oli helppoa omaksua esimiehen rooli, kuvailivat ”roolin tulleen luonnostaan” (V2) ja sen ”haltuunoton sujuneen hyvin” (V1). Yksi vastaajista

(V3) kuitenkin painotti, että vaikka roolin omaksuminen oli helppoa, niin auktoriteetin ylläpitäminen vaati erityisiä ponnisteluja. Nämä esimiehet, joille esimiehen roolin ottaminen oli helppoa, eivät osanneet tarkalleen sanoa aikaa, kuinka kauan roolin haltuun ottamiseen meni: ”Ei kestänyt kauaa” (V3,7). Yksi vastaajista (V5) kertoi, että nöyränä ja avoimena oleminen on helpottanut roolin omaksumista.

Esimiesroolin omaksumisen vaikeaksi kokeneet esimiehet kertoivat, että roolin omaksuminen vei oman aikansa ja esimiesroolissa on vieläkin opeteltavaa: ”No kyl tässä vieläkin haetaan jatkuvasti omaa paikkaa ja omaa muuttia” (V8) ja ”no kyl se on oppimista vaatinut” (V10). Nämä esimiehet omaksuivat esimiesroolinsa noin puolesta vuodesta kahteen vuoteen. Vastaja 6 kertoi tehneensä työmiehen tehtäviä esimiestyön ohella ennen kuin ymmärsi olevansa esimies ja sen vaativan aikaa: ”tein aluks esimiehenä työmiestenhommia enne kuin ymmärsin esimiehen roolin ja esimiehen työtehtävät”.

Esimiehen roolin omaksumiselle ja esimieheksi ryhtymisen syillä oli löydettävissä yhteys; Ne esimiehistä, joille roolin haltuunottaminen oli vaikeaa, halusivat esimieheksi etenemisen halusta (V4,5,6,8,9,10). Toisaalta ne, jotka olivat tulleet esimieheksi sattumalta tai sopivien luonteenpiirteidensä vuoksi, kokivat esimiehen roolin haltuunottamisen helpoksi (V1,2,3,7). Ne esimiehet, jotka eivät kokeneet omaavansa riittävää osaamista esimiestehtävään, kokivat myös roolin haltuunottamisen vaikeaksi (V6,7). Myös ne, joilla ei ollut riittävää itseluottamusta esimiestehtävään, kokivat esimiesroolin omaksumisen vaikeaksi (V6,10).

Haastateltavat pohtivat pitkään Ristikankaan roolikarttaa, omia mietteitä ja tulevaisuuden tavoitteitaan. Alla oleva taulukko 3 esittää esimiesten kokemat roolit esimiesuran eri vaiheissa. Tilanne esimiesuran alussa ja tilanne tällä hetkellä jakoi haastateltavia, mutta tilanne tulevaisuudessa yhtä vastausta lukuun ottamatta omasivat samat tavoitteet. Tulevaisuuden tavoitteena esimiehillä on olla kokenut esimies ja asiantuntija.

Taulukko 3. Ristikankaan roolikartan tulokset.

	Tilanne esimiesuran alussa	Tilanne tällä hetkellä	Tilanne tulevaisuudessa
Vastaaja 1	P6	P8	P9
Vastaaja 2	P2	P3	P9
Vastaaja 3	P6	P6	P9
Vastaaja 4	P4	P3	P9
Vastaaja 5	P3	P6	P9
Vastaaja 6	P1	P6	P9
Vastaaja 7	P1	P6	P9
Vastaaja 8	P1	P6	P9
Vastaaja 9	P1	P2	P9
Vastaaja 10	P2	P4	P8

Suurin osa esimiehistä (V2,6,7,8,9,10) koki olevansa esimiesuran alussa noviiseja tai asiantuntijoita. Kaksi vastaajista (V1,3) kuitenkin koki olevansa esimiesuran alussa jo pysäkillä kuusi eli vahvistuva esimiehisyyttä.

Kun kysyttiin tilannetta tällä hetkellä, puolet esimiehistä koki olevan vahvistuvan esimiehisyyden pysäkillä (V3,5,6,7,8). Yksi esimiehistä koki jo olevansa esimies, joka toimii osin asiantuntijana (V1). Kaksi vastaajaa koki, että tällä hetkellä ydinroolina on kokenut asiantuntija (V2,4).

Taustatiedoissa kysyttiin esimiehen ikää, esimiestyövuosia ja sukupuolta. Sukupuolta ei voitu huomioida tuloksia tarkasteltaessa tässäkin osiossa, sillä haastateltavia naisia oli vain yksi. Iällä ei ollut merkitystä siihen, miten esimies kokee oman uuden roolinsa esimiehenä. Esimiestyön vaikeaksi kokeneet (V4,5,6,8,9,10) olivat sekä nuoria että vanhoja kuten myös ne esimiehet, jotka kokivat esimiesroolin haltuunottamisen helpoksi (V1,2,3,7). Esimiestyövuosilla ei ollut merkitystä esimiesroolin haltuunottamisen helppouden kokemiseen.

6.4 Esimiehenä työskentely

Esimiehien vastaukset erosivat toisistaan huomattavasti, kun heiltä kysyttiin vaikeimpia esimiehen työtehtäviä. Kolme vastaajista osasi nimetä konkreettisen työtehtävän, jonka he kokivat uran alussa vaikeimmaksi. Vaikeiksi työtehtäviksi nousivat hallinnolliset työt, kuten erilaisten asetusten noudattaminen ja palkkojen maksu (V5,9) sekä vaativat työkohteet ”itse vaativat kohteet esimerkiksi pohjarakennuskohteet”(V1).

Kolme vastaajista piti ajanhallintaa esimiehen vaikeimpana työtehtävänä (V7,8,10). Lisäksi kaksi vastaajaa (V6,10) piti töiden ennakkointia ja suunnittelua haastavana tehtävänä esimiehelle. Myös vastuunottaminen (V2) ja alaisten johtaminen (V4) nimettiin vaikeiksi työtehtäviksi.

Esimiehille haastavaksi kysymykseksi nousi kysymys, jossa heidän piti kuvailla haastavaa arjen tilannetta uudelle esimiehelle. Kolme vastaajista ei osannut sanoa kysymykseen mitään (V3,4,7). Kolme vastaajaa (V1,2,6) kokivat palautteen antamisen vaikeimmaksi arjen tilanteeksi esimiehelle: ”No palautteen antaminen on välillä vaikeaa”(V1) ja ”no varmasti semmonen palautteen antaminen aluksi oli hankalaa” (V6).

Neljä muuta nostivat seuraavanlaisia tapauksia hankaliksi arjentalanteiksi esimiehille:

- ”no tota alkoholitapaus viime viikolla, eli tota potkujen antaminen alkoholistille..” (V5)
- ”..kun noin 50v alan ammattilainen on eri mieltä mun kanssa jostakin asiasta..”(V10)
- ”..kun on yövuorossa ja kaikki hajoaa ja on huono keli..”(V8)
- ”..siit on aikaa mut kun kypärät tuli pakolliseksi..” (V9)

Puolet vastaajista sanoi kokemuksen ja itseluottamuksen kasvamisen auttavan selviytymään esimiehenä työskentelystä (V2,4,6,7,8): ”Kokemuksella sai lisää luottamusta niin sillä selvis” (V4) ja ”kokemuksen karttuessa hommat hoituu”(V7). Vastaaja 9 kertoi selviytyvänsä hankalista tilanteista luottamalla omaan

esimiehyteensä ”selviydyn tilanteista olemalla jämäkkä ja rauhallinen ja perustelemalla omat kantani hyvin” (V9). Kaksi muuta esimiestä (V1,5) pyrki ensin selvittämään itse vaikean tilanteen ja sen jälkeen vasta pyytämään tarvittaessa apua kokeneemmilta esimiehiltä.

6.5 Esimiesosaaminen ja johtajuusarvio

Kun haastateltavilta kysyttiin, oliko heillä riittävä osaaminen esimiestehtäviin uransa alussa, kahdeksan vastaajista vastasi kyllä (V1,2,3,4,5,8,9,10) ja kaksi ei (V6,7). Eivastanneiden esimiesten mielestä heillä ei ollut tarpeeksi kokemusta esimiestyöhön. Kyllä vastanneet esimiehet kertoivat oman asenteen ja motivaation lisännen osaamista. Lisäksi yksi vastaaja kertoi osaamisen olleen niin riittävä kuin koulussa voi vain oppia (V10).

Kahdeksan kymmenestä kertoi saaneensa jonkinlaista esimieskoulutusta työuransa aikana (V1,2,3,4,5,6,8,10). Suurin osa näistä vastaajista sanoi käyneensä Lemminkäisen tarjoaman esimieskoulutuksen. Kun kysyttiin, haluaisivatko esimiehet lisää koulutusta, neljä vastasi kyllä, viisi vastasi ei ja yksi ei osannut sanoa. Ne esimiehet, jotka haluaisivat lisää esimieskoulutusta, pitivät sitä hyödyllisenä esimiesuraa ajatellen (V1,3,6,8). ”Joo haluisin lisää ku aihe on niin mielekiintonen” (V6). Ne, jotka eivät pitäneet esimieskoulutusta hyödyllisenä, kertoivat, että koulutuksesta saatua informaatiota on ollut vaikea toteuttaa käytännössä (V2,4,5,7,10). ”Kyl saa olla aika fakiiri että koulutuksesta saa jotakin irti omaan esimiestyöhön” (V2) ja ”mä en oo saanut omasta mielestäni mitään irti niistä” (V4).

Kysyttäessä itseluottamuksesta, kahdeksan esimiehistä kertoi omanneensa hyvän itseluottamuksen esimiesuransa alussa (V1,2,3,4,5,7,8,9). ”Oli joo, ei ollut mitää ongelmaa ku olen nii hyvä suustani” (V2), ”ain o kyl ollut” (V3). Kaksi vastaajista kertoi, että heillä ei ollut tarpeeksi riittävää itseluottamusta tehtävään. Toinen mainitsi, että nykyään itseluottamus on kuitenkin kohdillaan (V6). Toinen puolestaan mainitsi, että ”Varmaa henkilökohtaisella tasolla oli riittävä itseluottamus, mutta ammatillisella tasolla ei ollut” (V10).

Johtajuusarviotuloksien perusteella Lemminkäinen Infran uusilla esimiehillä on samankaltaisia vahvuuksia ja kehittämiskohteita osaamisen eri alueilla. Kehitettävää esimiehillä löytyi eniten verkoston rakentamisessa ja stressin hallinnassa. Esimiesten vahvuuksia puolestaan löytyi useimmiten tuloksellisuudessa ja itseluottamuksessa. Alla olevasta taulukosta 4 näkee kaikkien johtajuusarvioon vastanneiden tulokset. Tuloksissa vastaajan kolme kehitettävää osa-aluetta on esitetty alleviivauksella ja kolme vahvuusaluetta tummennettuna. Maksimi pistemäärä kaikissa kohdissa on kuusi. Yksi (V10) tutkimukseen osallistuneista esimiehistä ei kuitenkaan palauttanut johtajuusarviota.

Taulukko 4. Johtajuusarvion tulosten yhteenveto

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9
Ammatillinen osaaminen	5,2	4,9	5	4,3	5	4,9	4,9	4,2	5,1
Vuorovaikutusosaaminen									
<i>Jämäkkyys</i>	5,2	5	5,2	4	5,2	4,6	4,4	3,8	5,2
<i>Empaattisuus</i>	<u>3,8</u>	5	4,2	4,8	4,8	4,8	4,8	4,4	5
<i>Kommunikointi</i>	4,4	<u>3,2</u>	4,8	5,6	5,2	3,8	4,8	4,6	3,8
<i>Vaikuttaminen</i>	4,4	4	5,2	4,2	5,2	3,6	4,6	3,6	4,4
<i>Avoimuus</i>	4,6	4	<u>3</u>	4,2	3,8	3,4	4,8	3,4	4,6
<i>Verkoston rakentaminen</i>	<u>3,2</u>	3,8	<u>3,2</u>	<u>3,2</u>	<u>3,4</u>	<u>1,4</u>	<u>3,6</u>	<u>2,4</u>	<u>2,8</u>
Johtamisosaaminen									
<i>Visiointi</i>	5	<u>3,6</u>	4,2	4,3	5	3,6	4,4	<u>3,1</u>	<u>3,6</u>
<i>Tuloksellisuus</i>	6	5,4	5,6	<u>3,2</u>	5,4	5	4,8	3,8	5,4
<i>Valtuuttaminen</i>	4,8	4,8	4,4	3,8	4	4,2	4,8	3,4	4,6
<i>Tiimin johtaminen</i>	5,3	5	5,2	4	4	4,6	4,8	3,4	5,3
<i>Valmentaminen</i>	5	<u>3,6</u>	<u>3</u>	3,6	4	2,2	4,4	2,2	3,8
<i>Muutoksen johtaminen</i>	5	4,6	3,6	3,8	4,2	4,6	4,6	3,6	4,4
Tehokkuusosaaminen									
<i>Havaitseminen</i>	4	4,8	5	4,4	4,6	4	3,8	3,5	4,4
<i>Analysointi</i>	5,8	4,8	5,3	3,8	5	4,2	5,6	3,4	4,2
<i>Päätöksenteko</i>	4,8	4,6	4,4	3,4	5,3	4,6	4,8	3,4	4,8
<i>Toimintatarmo</i>	5,4	5	5,6	3,6	5,6	4,6	4	4	5,2
<i>Ajanhallinta</i>	4,8	5,2	4,8	3,4	4,8	<u>3</u>	4,4	3,2	4,6
<i>Uudistuminen</i>	5,2	4,8	4,4	4,2	4,2	3,8	3,7	4	4,2
Hyvinvointiosaaminen									
<i>Fyysinen kunto</i>	<u>4,1</u>	5,4	4,7	3,5	<u>2,5</u>	5,6	<u>3,1</u>	4,3	4,5
<i>Psyykinen kunto</i>	4,5	5	4,9	<u>3,3</u>	3,8	5,5	4,7	4,5	4,6
<i>Sosiaalinen kunto</i>	5	5,1	4,1	4	4,3	4,1	4,1	3,5	4,4
<i>Henkinen kunto</i>	5	4,7	5	4,5	5	4,6	5,4	4,3	5
<i>Stressin hallinta</i>	4,6	4,2	4,6	<u>2,6</u>	<u>1,4</u>	4	<u>3,2</u>	3,4	<u>3,4</u>
<i>Nöyryys</i>	4,8	4,8	5	5,4	5	4,8	4,8	4,8	5,8
Itseluottamus	4,9	4,8	5,4	5,1	5,4	4,6	5	4,6	5,4

Kuuden esimiehen vahvuuksia olivat tuloksellisuus ja itseluottamus. Myös nöyryys esimiehen vahvuutena yhdisti kolmea esimiestä. Kahdella esimiehellä oli hyvinvointiosaaminen erittäin korkealla tasolla. Tutkimustuloksista huomattavana seikkana nousi esille, että kahdeksan esimiehen kehittämisen kohteena on verkoston rakentaminen. Tämän lisäksi neljän esimiehen kehittämiskohde on stressinhallinta ja valmentaminen. Huomattavaa on myös mainita, että vain yhdellä esimiehellä oli parannettavaa tehokkuusosaamisessa.

Kun haastattelussa kysyttiin kokemuksia eri osaamisalueilta, esimiehet osasivat nimetä hyvin niukasti konkreettisia haasteita ja vahvuuksia. Vuorovaikutusosaamisen haasteiksi nimettiin jo aiemminkin esille tullut erilaisten ihmisen johtaminen ja näiden erilaisen alaisten kanssa toimentuleminen.

Johtamisosaamisesta kysyttäessä kuusi esimiehistä piti omaa osaamistaan hyvällä tasolla uran alussa (V1,2,4,6,7,8). Loput esimiehistä kertoi, että johtamisosaamisessa on vielä opeteltavaa. Yksi esimiehistä epäili, onko johtamisosaaminen koskaan riittävä: ”en tiedä onko tämä koskaa valmis” (V5).

Kuusi esimiehistä koki, että heillä on riittävä tehokkuusosaaminen (V1,2,6,7,9,10). Kaksi esimiehistä vastasi, että ajanhallinnassa on heidän mielestään vielä parannettavaa (V3,4). Kaksi muuta vastaajaa kommentoi tehokkuusosaamisesta näin: ”Työ opettaa” (V5) ja ”uudistuminen on vaikeeta” (V8).

Tutkimukseen osallistuneista esimiehistä seitsemän vastasi hyvinvointiosaamisen olevan riittävällä tasolla (V1,3,4,6,8,9,10). Yksi esimiehistä kertoi, että vapaa-ajalla liikunta jää liian vähälle (V2). Yksi vastaajista sanoi, että työn ja vapaa-ajan erottaminen uran alussa oli erittäin haasteellista eikä työlle löytynyt tarpeeksi vastapainoa (V7).

Kahdeksan esimiehistä koki, että heillä on riittävä ammattiosaaminen (V2,3,4,6,7,8,9,10). Vastaaja 1 kertoi, että näin nuorena ammatillinen osaaminen ei voi olla vielä tarpeeksi hyvää. Yksi vastaajista ei osannut vastata kysymykseen (V5).

Kun esimiesten piti antaa tuleville uusille esimiehille ohjeita, herätti se kaikissa esimiehissä hilpeyttä. Vaikka ohjeet erosivat toisistaan, yhdisti kaikki vastauksia ennakkoluuloton ja positiivinen asenne. Esimiehet antoivat uusille esimiehille seuraavanlaisia ohjeita:

”pitää oikeesti olla omia mielipiteitä..” (V1)

”reipasta asennetta” (V2)

”rauhassa hyvä tulee” (V3)

”ei kannata stressata sellasista asioista mihin ei voi vaikuttaa”(V4)

”johda töitä älä ihmisiä, hit the road” (V5)

”kuuntele alaisia ja ole rehellinen itselleen ja sitä kautta alaisilleen ja esimiehelle” (V6)

”tärkeä nähdä ihmiset ihmisinä”(V7)

”kannattaa myöntää et on uus esimies” (V8)

”ole nöyrä ja rauhallinen” (V9)

”oikotietä onneen ei ole, jostakin pitää aloittaa ja siinä pystyy kehittymään”(V10)

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä tutkimuksessa pureuduttiin selvittämään Lemminkäinen Infran uusien esimiesten kokemia haasteita. Aiempaa tutkimustietoa juuri uraansa aloittavan esimiehen haasteista ei ole juurikaan saatavilla. Tutustuttaessa teorian tietoon esimiestyöstä ja sen haasteista ylipäätään, voidaan tämän tutkimuksen kohdalla todeta, että uuden esimiehen haasteet olivat hyvin samankaltaisia, kuin aiemmassa tutkimustiedossa kuvatut kokeneemman esimiehen haasteet. Taustaolettamuksena oli ajatus siitä, että uusi esimies kokisi huomattavasti erilaiset asiat haastavina kuin kokeneemmat esimieskollegat. Yllättävää kyllä, näin ei tässä tutkimusjoukossa kuitenkaan ollut, vaan esimiesten kokemat haasteet olivat samantyyppisiä kuin ylipäätään esimiehillä (Sydänmaalakka 2004, Pentikäinen 2009, Salminen 2006, Piili 2006, Vaarnikoivu 2008, Belker 1988, Nummelin 2007).

Aiemman tutkimustiedon mukaan esimieheksi tuleminen on yksilöllinen prosessi, jossa uudelta esimieheltä vaaditaan omaa ajattelutyötä ja tahtoa tulla esimieheksi (Ristikangas&Ristikangas 2010, Kurttila 2010). Tämän tutkimuksen esimiehet ovat ajautuneet tehtäväänsä kahdesta syystä; selvästi tavoitteellisen urakehityksen kautta tai sattumalta. Syinä esimieheksi haluamiselle löytyi useita: halu edetä uralla, tehtävään sopiva luonne, palkka, lisääntyvä vastuu, uudet haasteet. Nämä syyt ovat hyvin tavallisia syitä esimieheksi haluamiselle ja ne ovat linjassa aiemman tutkimustiedon kanssa (Erämetsä 2009; Peeling 2006; Western 2008).

Tutkimuksen päätavoitteena oli kuvata uuden esimiehen kokemia haasteita. Seuraavat haasteet nousivat selkeästi tutkimuksessa esille: erilaisten ihmisten johtaminen ja niiden kanssa toimeen tuleminen, itseä kokeneempien alaisten johtaminen, organisointi ja kokonaisuuden hahmotus, epävarmuus ja kokemuksen puute, luottamuksen saaminen sekä työn osaaminen. Eniten haasteita haastateltavat kertoivat kokevansa erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Tämä tulos nousi esille myös haastateltavilla tehdyssä johtajuusarviotestissä, jonka mukaan kaikilla esimiehillä oli kehitettävää juuri vuorovaikutusosaamisessa. Vuorovaikutusosaamista pidetään yhtenä tärkeimmistä esimiehen osaamisalueista (Sydänmaalakka 2004). Tätä teoriapohjaa ja saatuja tuloksia tarkastellessa kohdeorganisaation kannattaa

hyödyntää tämä tutkimustulos. Suunniteltaessa tulevia esimiesten koulutussisältöjä Lemminkäinen Infrassa, olisi kenties hyödyllistä, ehkä jopa tarpeellista, keskittyä vuorovaikutusosaamisen kehittämiseen, olihan kaikilla haastateltavilla esimiehillä kehitettävää juuri tällä osa-alueella.

Tutkimuksesta saadut tulokset osoittavat, että samassa organisaatiossa työskentelevät esimiehet kokevat samanlaisia haasteita. Tämä seikka on mielenkiintoinen, joskin looginen, ajautuuhan samassa organisaatiossa samantyyppiseen tehtävään tietynlaisia ihmisiä. Tästä johtuen näiden esimiesten kokemat haasteetkin ovat toistensa kaltaisia.

Ajatus esittäytyi tutkimuksessa myös toisinpäin: Mielenkiintoisena seikkana voidaan todeta, että johtajuusarvion mukaan yhdeksällä esimiehellä kymmenestä vahvuutena oli tuloksellisuus. Kukaan ei myöskään maininnut tuloksellisuuteen liittyviä asioita haasteiksi haastattelussa. Tässäkin suhteessa esimiehet olivat samanlaisia. Yksittäisenä seikkana mainittakoon, että tämän tutkimuksen mukaan esimieheksi tulemisella ei ollut yhteyttä siihen, millaisia haasteita esimiehet kokevat.

Lemminkäinen Infran kannalta hieno tutkimustulos on, että tutkittujen esimiesten vahvuudet löytyivät juuri tuloksellisuudesta, koska tuloksen tekeminen kuuluu olennaisesti onnistuneeseen esimiestyöhön. Niin kuin Sistonen (2008) kirjassaan mainitsi: ”Johtamisen tarkoitus on tulosten aikaansaaminen”. Pohtimisen arvoista onkin, miksi kaikkien esimiesten vahvuudeksi nousi juuri tuloksellisuus. Lemminkäisen Infran asettamat tavoitteet varmaankin kannustavat esimiehiä parempien tulosten tekemiseen.

Yllättävää oli, että esimiehet eivät halunneet tai osanneet kertoa avoimesti arjen haasteellisista tilanteista. Tämä voi johtua siitä, että esimiehet eivät muistaneet tilanteita tai ne olivat liian vaikeita asioita kerrottaviksi. Muutama esimiehistä kuitenkin sai nostettua esille esimerkkitalanteen. Hankalat tilanteet johtuivat selvästi työpaikalla tapahtuvista muutostilanteista tai henkilökohtaisista ongelmista. Jo ennen haastattelua tehty johtajuusarvio antoi olettaa, että juuri ihmisten välisissä kanssakäymisissä esimiehillä olisi haasteita. Tulos on samansuuntainen aiemman tutkimustiedon kanssa (Järvinen 2004).

Esimiesroolin haltuunottaminen on uuden esimiehen yksi ensimmäisistä ja samalla yksi tärkeimmistä tehtävistä (Aarnikoivu 2008, Jalava 2001, Pentikäinen 2009). Esimiesroolin haltuunottamisen helpoksi koki neljä esimiestä, loput esimiehistä puolestaan koki roolin haltuunottamisen vaikeaksi. Mielenkiintoista on, että ne esimiehet joille roolin haltuunottaminen oli vaikeaa, halusivat esimieheksi etenemisen halusta. Tästä voidaan päätellä, että aina oma motivaatio ja tahto eivät välttämättä helpota esimieheksi tulemistä. Ne esimiehet, jotka kokivat esimiesroolin haltuunottamisen helpoksi, olivat tulleet esimieheksi sattumalta ja sopivien luonteenpiirteiden vuoksi. Voi olla, että tämä ”ei haaveena esimieheksi” lähtökohta helpottaa esimieheksi tulemistä, koska paineita esimiestyössä onnistumiseen ei ole.

Haastateltavat esimiehet olivat hyvin realistisia siinä, millä pysäkillä he Ristikankaan (2010) roolikartassa olivat esimiesuransa alussa ja millä pysäkillä tällä hetkellä. Vastaukset olivat jälleen melko samankaltaisia kaikilla esimiehillä. Esimiesten näkemykset omasta pysäkestään olivat vielä melko maltilliset, eivätkä he kokeneet uransa alussa esimiesroolinsa olevan vielä kokeneen esimiehen tasolla. Mainitsemisen arvoista on myös se, että esimiesten oli melko vaikeaa hahmottaa taulukkoa. Tästä syystä voi olla, että vastaukset juuri tästä syystä olivat saman suuntaisia. Hienoa kuitenkin oli, että kaikkien esimiesten tavoite tulevaisuudessa oli olla pysäkillä 9; ”esimies ja asiantuntija – toisiaan täydentävät roolit”. Tämä osoittaa myös sen, että näillä tutkimukseen osallistuneilla esimiehillä on motivaatiota kehittyä yhä paremmiksi esimieheksi.

Ne esimiehet, jotka eivät kokeneet omaavansa riittävää osaamista esimiestehtävään, kokivat myös roolin haltuunottamisen vaikeaksi. Myös ne, joilla ei ollut riittävää itseluottamusta esimiestehtävään, kokivat esimiesroolin omaksumisen vaikeaksi. Tämä tieto on merkittävä tutkimuksen kannalta. Uusien esimiesten tulisi saada tarpeeksi tukea ja kannustusta omilta esimiehiltään ja tukiverkostoltaan, jotta esimieheksi tuleminen helpottuisi. Esimiehen iällä ei ollut merkitystä siinä, oliko esimiehellä riittävä itseluottamus tai kokemus esimiestehtävään.

Haastateltavista esimiehistä kahdeksan oli saanut esimieskoulutusta, mutta näistä esimiehistä vain puolet kokivat sen tarpeelliseksi. Lisäksi kaikista vastaajista kuusi

esimiestä koki esimieskoulutuksen jopa hyödyttömäksi. Mielenkiintoisen tästä seikasta tekee se, että vuosikertomuksessaan (2012) Lemminkäinen Infra painottaa halua tukea esimiestyötä muun muassa koulutuksilla, esimiesviestinnällä ja uusilla työkaluilla. Tärkeää olisikin Lemminkäinen Infran kannalta, että esimiehet myös saataisiin kiinnostumaan enemmän näistä koulutuksista. Suotavaa olisi, että Lemminkäinen Infra selvittäisi, minkälaisia koulutuksia esimiehet todella haluavat tai tarvitsevat. Tässä tutkimuksessa saadun tuloksen mukaan suurin osa esimiehistä haluaa nyt kehittyä oman esimiestyönsä kautta, ei niinkään johtamiskoulutuksilla.

Mielenkiintoista oli huomata, että esimiesten taustatiedoilla, kuten iällä, sukupuolella, alaisten määrällä tai esimiestyövuosilla ei ollut suorainaisia yhteyksiä heidän kokemiinsa haasteisiin. Esimerkiksi nuorin esimies ei kokenut roolin haltuunottamista vaikeammaksi kuin vanhempi esimies. Vanhempi esimies ei myöskään uransa alussa kokenut osaamistasoaan sen korkeammaksi kuin nuori esimieskään. Nämä seikat ovatkin mielenkiintoisia, sillä olisi voinut olettaa toisin. Olisihan voitu olettaa, että vanhemman esimiehen olisi ollut helpompi haltuunottaa esimiesrooli, koska onhan hänellä ikänsä puolesta enemmän työkokemusta ja elämäkatsomusta. Koska taustatiedoilla ei ollut suurta merkitystä tutkimustuloksiin, niitä ei merkittävästi käsitelty tässä työssä

Lemminkäsen www-sivuilla mainitaan, että hyväksi esimieheksi ei synnytä, vaan työhön kasvetaan kokemuksen ja oikeanlaisen koulutuksen avulla. Saman ajatuksen jakoivat myös haastateltavat esimiehet neuvoissaan uusille tuleville esimiehille. Esimiesten neuvo oli ottaa asiat asioina ja muistaa, että työtä esimiestyökin vain on. Lisäksi on oltava avoin, nöyrä, rehellinen, rohkea ja rauhallinen sekä omattava sopiva määrä huoletonna ja reipasta asennetta. Lemminkäinen Infran kannalta hienoa on myös se, että osa esimiehistä on ymmärtänyt oikean asenteen esimiestyöhön. Osa esimiehistä kokee, että ei ole huono olla itseään fiksumman alaisen esimies. Tämä seikka edesauttaa esimiestyössä onnistumiseen.

7.1 Lopuksi

Kaikki haastateltavat esimiehet suhtautuivat tutkimukseen suurella mielenkiinnolla. Uskon tämän seikan tuoneen rehellisiä ja totuudenmukaisia vastauksia esimiehiltä. Esimiehet todella uskaltautuivat myöntämään uran alussa kokemansa haasteet, eivätkä he pelänneet myöntää omia heikkouksiaan uransa alussa. Myös kirjallisten johtajuusarvion tuloksien ja sanallisten haastatteluvastausten yhteneväisyys kertovat esimiesten rehellisyydestä ja johdonmukaisista vastauksista. Tämä luotettavuus antaa hyvät lähtökohdat Lemminkäinen Infralle hyödyntää tutkimustuloksia tulevaisuudessa perehdyttäessään uusia esimiehiä organisaatioonsa.

Tässä tutkimuksessa ei otettu huomioon alaisten mielipiteitä tai kokemuksia uudesta esimiehestään, eikä sitä, millaisia puutteita ja kehittämiskohteita he esimiehissään näkevät. Mahdollisessa jatkotutkimuksessa voisikin peilata esimiesten vastauksia alaisten kokemiin tilanteisiin. Esimerkiksi, kokeeko alainen samalla tavalla esimiehen kanssa toimentulemisen haastavaksi kuin uusi esimies itse. Tai kokeeko uusi esimies ylipäättään haasteita samoissa asioissa, joissa alainen kokee esimiehessään puutteita. Mielenkiintoista olisi tutkia myös muita suuria organisaatioita ja selvittää, onko itse organisaatiolla yhteyttä siihen, minkälaisia haasteita uudet esimiehet kokevat. Tässä tutkimuksessa kun esimiehet näyttäytyivät melko samanlaisina vahvuuksissaan ja kokemissaan haasteissa. Kolmas mahdollinen jatkotutkimus voitaisiin toteuttaa kokonaan määrällisenä. Tässä jatkotutkimuksessa voitaisiin tämän tutkimuksen tulosten avulla muodostaa määrällinen mittari, jolla voitaisiin tutkia suurempia esimiesmassoja. Näin saataisi yleistettävämpää tietoa aiheesta. Kvantitatiivisella tutkimuksella voitaisiin myös mielekkäämmin etsiä yhteyksiä uuden esimiehen kokemien haasteiden ja esimiehen sukupuolen, iän ja esimiestyövuosien välillä.

Kaiken kaikkiaan voidaan sanoa tutkimuksen toteutuksen onnistuneen hyvin. Jos tutkimus toteutettaisiin uudelleen, suoritettaisiin haastattelut kasvotusten. Tässä tutkimuksessa se oli mahdotonta, koska esimiehet toimivat ympäri Suomea ja välimatkat olisivat olleet liian pitkiä. Kasvotusten haastattelemalla olisi vielä voinut saada lisää informaatiota haastateltavan kehonkielestä. Lisäksi haastattelut olisi voitu suorittaa vuoden rauhallisena aikana, ei kiireisenä sesonkina. Toisaalta rauhallisena

ajankohtana olisi voinut tulla epärealistisempia vastauksia esimiehien kokemista haasteista, koska työtahti on silloin paljon rauhallisempi. Tämän tutkimuksen kannalta oli siis lopulta hyvä, että tutkimuksen haastattelut suoritettiin kesäsesongin jo ollessa vauhdissa.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli luoda yleiskuvaa uuden esimiehen kokemista haasteista Lemminkäinen Infra Oy:ssä viiden eri tutkimusongelman avulla. Tässä tavoitteessa onnistuttiin. Tutkimus nosti esille konkreettisia kehittämiskohteita, joihin kohdeorganisaation kannattaisi tulevaisuudessa tarttua. Jo tämä pieni tutkimus osoittaa, että uudet esimiehet samassa organisaatiossa kokevat samankaltaisia haasteita. Tämä haasteiden tunnistaminen auttaa kohdentamaan yrityksen resursseja paremmin esimiesten perehdyttämisessä ja kouluttamisessa.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Juva: WSOYpro.
- Aarnikoivu, H. 2010. Työelämä, menesty ja voi hyvin. Juva: WSOYpro
- Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Gummerrus.
- Belker, L. 1988. Ensi kertaa johtajana. Jyväskylä: Gummerrus.
- Christerson, R. 1992. Johtajan ideakirja. Jyväskylä: Gummerus.
- Ekman, G. 2004. Johda enemmän, hallitse vähemmän – epäviralliset keskustelut esimiehen työvälineenä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi – Esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum.
- Esimies infon www-sivut. Viitattu 23.1.2013. <http://esimies.info>.
- Halonen, O. 2001. Yhdessä ykköseksi – Luo kilpailukykyä henkilöstön avulla. Jyväskylä: Gummerus
- Harju, K. & Kallasvuo, A. 2007. Esimiehen huoltokirja. Helsinki: Edita
- Hirsijärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. painos. Jyväskylä: Gummerus.
- Hirvikorpi, H. & Swanljung, E. 2006. Kokemus puhuu. Helsinki: WSOYpro.
- Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2010. Evästyksiä esimiehille. Jyväskylä: Grafitatu Oy.
- Howell, P. 2013. Snapshots of great leadership. London: Routledge
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijänä. Helsinki: Edita.
- Jabe, M. 2006. Kyvyt käyttöön – Eväitä esimiestyöhön. Jyväskylä: Gummerus.
- Jalava, U. 2001. Esimiestyö - valmentaminen ja uudistuminen. Tampere: Tammi.
- Jalava, U. & Uhinki, A. 2007. 100 Ideaa esimiestyöhön. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Joutsenkunnas, T., Heikurainen, P. 2003. Esimiehenä palveluyrityksessä. Juva: WSOY.
- Järvinen, P. 2004. Esimiestyö ongelmatilanteissa – konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. Juva: WSOYpro.

- Järvinen, P. 2009. Ammattina esimies. Juva: WSOYpro.
- Järvinen, P. 2006. Onnistu esimiehenä. Juva: WSOYpro
- Kangas, P. 1996. Työn ja työryhmän johtaminen. Helsinki: Edita.
- Kontkanen, L., Makkonen, M. 2008. Mitä tekisin nyt toisin – jälkiviisautta johtamiseen. Juva: WSOYpro.
- Kurttila, M., Laane, T., Saukkola, K. & Tranberg, T. Arvostus- valmentava kirja esimiehille. Hämeenlinna: Tammi.
- Lahtiluoma, S. Silander, M-L. Turunen, R. Wiman, S. 2008. Uuden esimiehen opas.
- Laitila, M. 2003. Eka kerta pomona. Talouselämä 8/2003. 72.
- Lemminkäinen Infra Oy:n www-sivut. Viitattu 5.4.2013.
<http://www.lemminkaineninfra.fi>.
- Lemminkäinen Infra vuosikertomus 2013. Viitattu 5.4.2013.
- Lämsä, A-M., Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Helsinki: Edita
- Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö, opitaan kokemuksesta. Juva: WSOYpro
- Nurmi, R. 2000. Johtaminen ja esimiestyö. Tampere: Mermerus Oy
- Marturano, A., Gostling, J. Leadership – The Key Concepts. London: Routledge.
- Mossboda, B-M., Peterson, M. & Rönholm, I. 2008. Esimiehen ensiapu. Juva: WSOYpro
- Palmu, H. 2003. Osaanko kuunnella ja johtaa. Hämeenlinna: Karisto Oy
- Peeling, N. 2006. Loisto pomo, näin toimii hyvä esimies. Helsinki: Edita.
- Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskeleet esimiehenä. Juva: WSOYpro
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet - Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Gummerus
- Ristikangas, M-R., Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Juva: WSOYpro.
- Ristikangas, V., Aaltonen, T. & Pitkänen, E. 2010. Asiantuntijasta esimies – Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Juva: WSOYpro.
- Salminen, J. 2006. Uuden esimiehen kirja. Helsinki: Talentum.

- Shaffer, J. 2000. *The Leadership Solution*. USA: McGraw-Hill.
- Sistonen, S. 2008. *Paranna tuloksia ja palkitse*. Helsinki: Talentum.
- Strömmer, R. 1999. *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki: Edita.
- Surakka, T., Laine, N. 2011. *Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön*. Tallinna: Taurus.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. *Älykäs johtajuus*. Helsinki: Talentum.
- Talouselämän www-sivut. Viitattu 4.4.2013. <http://www.talouselama.fi/tyoelama>.
- Western, S. 2008. *Leadership – A Critical text*. Los Angeles: SAGE Publications.
- Åberg, L. 2006. *Johtamisviestintä. Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja*. Jyväskylä: Gummerrus.

Taustatiedot

Sukupuoli:

Ikä:

Esimiestyövuodet:

Alaisten määrä:

Tehtävänimike:

Johtajuusarvion tekeminen.

Haastattelurunko

Esimiesuran alku

1. Mitä teit ennen esimieheksi tulemistä?
2. Miten sinusta tuli esimies?
3. Mistä syystä halusit esimieheksi?

Haasteet esimiesuran alussa

4. Mitkä nostaisit haastavimmiksi asioiksi uudelle esimiehelle esimiesuran alussa? Mainitse ainakin viisi asiaa haastavuusjärjestyksessä, aloittaen haastavimmasta.
5. Kuvaile, miten haasteet ovat esiintyneet käytännössä ja millaisia tunteita niihin on liittynyt?
6. Miten olet selviytynyt haasteista?

Esimiehen rooli

7. Kuinka helposti omaksuit uuden roolisi esimiehenä?
8. Kuinka kauan uuden roolisi omaksuminen kesti ja oliko roolin haltuunottaminen helppoa?
9. Ristikankaan roolikartan mukaan, millä pysäkillä koit olevasi esimiesurasi alussa?
10. Millä pysäkillä koet olevasi tällä hetkellä ja millä pysäkillä tulevaisuudessa?

<p>Kokenut asiantuntija. Asiantuntija selkeänä ja ainoana ydinroolina.</p> <p>P3</p>	<p>Asiantuntija, jolla esimiesvastuu sivuroolina</p> <p>P4</p>	<p>Asiantuntija ja esimies - toisiaan täydentävät roolit.</p> <p>P9</p>
<p>Vahvistuva asiantuntijuus.</p> <p>P2</p>	<p>Asiantuntija ja esimies - toisiaan haittaavat roolit, toinen tai molemmat kärsii. Myös henkilö itse kärsii.</p> <p>P5</p>	<p>Esimies, joka toimii osin asiantuntijana.</p> <p>P8</p>
<p>Noviisi, ei asiantuntija – ei esimies.</p> <p>P1</p>	<p>Vahvistuva esimiehisyyys.</p> <p>P6</p>	<p>Kokenut esimies. Esimies selkeänä ja ainoana ydinroolina. Erityisen kannattava tavoitetila.</p> <p>P7</p>

Esimiehenä työskentely

11. Mitkä esimiehen tehtävistäsi koit vaikeimmiksi esimiesurasi alussa?
12. Muistuu mieleesi jokin yksittäinen arjen tilanne, jolloin koit esimiestyön erityisen haasteelliseksi?
Kerro tilanteesta ja siitä, miten selviydyit siitä.
13. Millä keinoilla yleensä hankalista tilanteista selviytyy?

Esimiesosaaminen

14. Koitko esimiesurasi alussa, että sinulla oli riittävä osaaminen esimiestehtävään?
15. Oletko saanut johtamiskoulutusta? Jos olet, minkälaista koulutusta ja oletko kokenut sen riittäväksi?
16. Koitko esimiesurasi alussa, että sinulla oli riittävä itseluottamus tehtävään?
17. Kerro seuraavissa osa-alueissa kokemiasi haasteita esimiesuran alussa:

Vuorovaikutusosaaminen

(Kertoo esimiehen jäämäkkydestä, empaattisuudesta, vaikuttavuudesta ja avoimuudesta.)

Johtamisosaaminen

(Sisältää mm. tuloksellisuuden, valtuuttamisen, johtamisen ja valmentamisen.)

Tehokkuusosaaminen

(Koostuu havaitsemisesta, analysoinnista, päätöksenteosta, toimintatarmosta, ajanhallinnasta ja uudistamisesta.)

Hyvinvoitniosaaminen

(Muodostuu viidestä osa-alueesta: ammatillisesta-, fyysisestä-, psyykkisestä-, sosiaalisesta- ja henkisestä kunnosta.)

Ammatillinen osaaminen

(Ammatillinen osaaminen kertoo henkilön suoriutumista työstä sekä motivaatiosta.)

18. Millaisia ohjeita antaisit esimiehen saappaisiin astuvalle?

Tutkimustulokset tiivistetysti.

	<u>Sukupuoli</u>	<u>Ikä</u>	<u>Esimiestyövuodet</u>
V1	Mies	32	3
V2	Mies	28	5
V3	Mies	27	3 vk
V4	Mies	27	3
V5	Mies	29	2,5
V6	Mies	27	2,5
V7	Nainen	33	3
V8	Mies	25	3
V9	Mies	29	4
V10	Mies	26	2,5
	<u>Tehtävänimike</u>	<u>Alaisten määrä</u>	<u>Miten tuli esimies</u>
V1	Työmaapäällikkö	0	Etenemisen halu
V2	Työmaapäällikkö	7	Sattuma
V3	Projekti-insinööri	5	Sattuma/ Johto pyysi
V4	Laatuinsinööri	2	Etenemisen halu
V5	Työmaapäällikkö	2	Etenemisen halu
V6	Vuorotyönjohtaja	7	Etenemisen halu
V7	Työmaapäällikkö	12	Sopivat luonteenpiirteet
V8	Työnjohtaja	8	Etenemisen halu
V9	Työmaamestari	10	Etenemisen halu
V10	Työmaapäällikkö	3	Etenemisen halu
	<u>Syyt esimieheksi haluamiselle</u>	<u>Isoin haaste</u>	<u>Esimiesroolin haltuunottaminen</u>
V1	Luonne sopiva	Epävarmuus ja kokemuksen puute	Helppoa, ei mennyt kauaa aikaa
V2	EOS	Erilaiset ihmiset	Helppoa, ei mennyt kauaa aikaa
V3	Halu edetä uralla	Organisointi ja kokonaisuuden hahmotus	Helppoa, ei mennyt kauaa aikaa
V4	Halu edetä uralla	Stressinsietokyky	Melko vaikeaa
V5	Halu edetä uralla	Epävarmuus ja kokemuksen puute	Melko vaikeaa
V6	Uudet haasteet/Halu edetä uralla	Epävarmuus ja kokemuksen puute	Melko vaikeaa
V7	Luonne sopiva	Negatiivisen palautteenanto	Aluksi vaikeaa, loppua kohden helpottui
V8	Palkka/ Halu edetä uralla	Johtaa itseä kokeneempia	Melko vaikeaa
V9	Halu edetä uralla	Organisointi ja kokonaisuuden hahmotus	Melko vaikeaa
V10	Vastuunotto/ Halu edetä uralla	Luottamuksen saaminen	Melko vaikeaa
	<u>Tilanne esimiesuran alussa</u>	<u>Tilanne tällä hetkellä</u>	<u>Tilanne tulevaisuudessa</u>
V1	P6	P8	P9
V2	P2	P3	P9
V3	P6	P6	P9
V4	P4	P3	P9
V5	P3	P6	P9
V6	P1	P6	P9
V7	P1	P6	P9
V8	P1	P6	P9
V9	P1	P2	P9
V10	P2	P4	P8

	<u>Oliko riittävä osaaminen</u>	<u>Oletko saanut koulutusta</u>	<u>Oliko hyödyllistä, haluatko lisää?</u>
V1	Kyllä	Kyllä	Kyllä
V2	Kyllä	Kyllä	Ei
V3	Kyllä	Kyllä	Kyllä
V4	Kyllä	Kyllä	Ei
V5	Kyllä	Kyllä	Ei
V6	Ei	Kyllä	Kyllä
V7	Ei	Ei	Ei
V8	Kyllä	Kyllä	Kyllä
V9	Kyllä	Ei	Ei
V10	Kyllä	Kyllä	Ei
	<u>Riittävä itseluottamus</u>	<u>Johtajuusarvio vahvuudet</u>	<u>Johtajuusarvio heikkoudet</u>
V1	Kyllä	Tuloksellisuus - Analysointi - Päätöksenteko	Empaattisuus - Verkoston rakanetaminen - Fyysinen kunto
V2	Kyllä	Tuloksellisuus - Ajanhallinta - Fyysinen kunto	Kommunikointi - Visiointi - Valmentaminen
V3	Kyllä	Tuloksellisuus - Toimintatarmo - Itseluottamus	Avoimuus - Verkoston rakentaminen - Valmentaminen
V4	Kyllä	Kommunikointi- Nöyryys - Itseluottamus	Verkoston rakentaminen - Tuloksellisuus - Stressin hallinta
V5	Kyllä	Tuloksellisuus - Toimintatarmo - Itseluottamus	Verkoston rakentaminen - Fyysinen kunto - Stressinhallinta
V6	Ei	Tuloksellisuus - Fyysinen kunto - Psykykinen kunto	Verkoston rakentaminen - Valmentaminen - Ajanhallinta
V7	Kyllä	Analysointi - Henkinen kunto - Itseluottamus	Verkoston rakentaminen - Fyysinen kunto - Stressinhallinta
V8	Kyllä	Kommunikointi - Nöyryys - Itseluottamus	Verkoston rakentaminen - Visiointi - Valmentaminen
V9	Kyllä	Tuloksellisuus - Nöyryys - Itseluottamus	Verkoston rakentaminen - Visiointi - Stressin hallinta
V10	Ei	----- ei tulosta -----	----- ei tulosta -----