
**ASiantuntijaorganisaation esimiestyö,
kehittyminen asiantuntijan roolista
esimieheksi**



Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

Visamäki, Hämeenlinna, syksy 2016

Heidi Helavirta

Heidi Helavirta



VISAMÄKI HÄMEENLINNA
Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä	Heidi Helavirta	Vuosi 2016
Työn nimi	Asiantuntijaorganisaation esimiestyö, kehittyminen asiantuntijan roolista esimieheksi	

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten asiantuntijaorganisaatiossa kehitytään asiantuntijan roolista esimieheksi ja minkälaista ohjausta, valmennusta ja tukea kehitymisessä tarvitaan. Tutkimuksessa keskityttiin tilanteeseen, jossa esimiehen rooliin siirrytään ilman aiempaa esimieskokemusta tai siihen liittyvää koulutusta. Tämän lisäksi arvioitiin Hämeen ammattikorkeakoulun järjestämän Kasva oppilaitoksen esimiehenä -koulutuksen vaikuttavuutta siihen osallistuneiden henkilöiden keskuudessa. Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona Hämeen ammattikorkeakoulun Työelämän lähipalveluille.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostui asiantuntijaorganisaatioiden johtamiseen ja esimiestyöhön liittyvistä aihealueista. Lisäksi teoriaosuudessa käsiteltiin koulutuksen vaikuttavuuden arviointia. Opinnäytetyön pohjatietona käytettiin myös koulutuksiin osallistuneiden henkilöiden laatimia oman johtajuuden kehittämissuunnitelmia.

Empiirinen tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena kvantitatiivista tutkimusmenetelmää hyödyntäen. Tutkimuksen kohderyhmän muodostivat Kasva oppilaitoksen esimiehenä -koulutuksiin osallistuneet 88 henkilöä. Koulutuksia on järjestetty kuusi kertaa vuosina 2013–2015. Kyselytutkimus toteutettiin ja analysoitiin Webropol 2.0 -ohjelmiston avulla. Kyselyyn vastasi 29 henkilöä ja vastausprosentiksi muodostui 34,1 %.

Tutkimustulokset osoittavat, että esimieheksi kehittyminen vaatii omaa aktiivisuutta, itsensä johtamista, aiemmasta asiantuntijaroolista ja siihen liittyvistä tehtävistä osittaista luopumista sekä riittävää perehdytystä, ohjausta, tukea ja koulutusta. Ohjausta, tukea ja valmennusta tarvitaan erityisesti henkilöstöjohtamisen osa-alueella. Tutkimuksen kohteena ollut koulutus koettiin hyvin vaikuttavaksi ja osallistujat kokivat koulutuksen tukeneen heidän kehittymistään esimiehinä.

Avainsanat Asiantuntijaorganisaatio, asiantuntija, esimiestyö, johtaminen

Sivut 64 s. + liitteet 6 s.

VISAMÄKI HÄMEENLINNA
Degree Programme in Business Administration

Author	Heidi Helavirta	Year 2016
Subject of Bachelor's thesis	Managerial Work at an Expert Organization, Development from an Expert to a Supervisor	

ABSTRACT

The purpose of this thesis was to find out how the experts in the expert organizations will grow into supervisor positions and what kind of guidance, coaching and support are needed in this process. The research focused on the situation in which a person turns to the role of supervisor without any previous experience or related education. In addition to the aim of this study was to evaluate the Grow into an Educational Supervisor Education from the perspective of the participants. This study was commissioned by the Business services at HAMK University of Applied Sciences.

The theoretical framework of the thesis consisted of the topics related to management and managerial work of the expert organization. In addition to the theoretical part was dealt with the evaluation of the impressiveness of the education. The participants had made a plan how to develop their own leadership skills which were used as a background information of this thesis.

The empirical part of the study was carried out with the research method of quantitative survey. The target group consisted of 88 participants of the Grow into an Educational Supervisor Education which has been arranged six times between 2013–2015. The questionnaire was created and analyzed with the Webropol 2.0 survey tool. The questionnaire was responded by 29 participants, giving a response rate of 34,1%.

Based on the research it can be stated that growing into the role of supervisor demands person's own activity, self-management and capability to give away some of the person's role as an expert and duties related to previous position. Additionally the study shows that decent orientation, guidance, support and training are also needed. The study indicates that the guidance, coaching and support are needed especially at the area of human resource management. The results revealed that the education used in this study is considered being very impressive by the respondents and it supported their growing into supervisors.

Keywords Expert organization, expert, managerial work, management

Pages 64 p. + appendices 6 p.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Hämeen ammattikorkeakoulu ja Työelämän lähipalvelut.....	2
1.2	Kasva oppilaitoksen esimiehenä -koulutus	3
2	TUTKIMUSASETELMA	4
2.1	Tutkimusongelma.....	4
2.2	Tutkimusmenetelmän ja kohderyhmän esittely.....	4
2.3	Oman johtajuuden kehittämissuunnitelmien käyttö osana opinnäytetyötä	6
2.4	Aineiston keruu	6
2.5	Analyysimenetelmät.....	8
3	JOHTAMINEN ASiantuntijaorganisaatioissa	10
3.1	Asiantuntijaorganisaation ja asiantuntijan määrittely	10
3.2	Johtajuus ja johtaminen.....	12
3.3	Johtaminen asiantuntijaorganisaatioissa.....	13
3.3.1	Jaettu johtajuus	14
3.3.2	Valmentava johtajuus	14
3.4	Itsensä johtaminen.....	17
4	ESIMIESTYÖ ASiantuntijaorganisaatioissa	19
4.1	Esimiestyö	19
4.2	Esimiehen rooli	20
4.3	Esimiehenä toimimisen vaatimukset.....	22
4.4	Esimiesuran alkuvaiheen haasteet.....	25
4.5	Asiantuntijasta esimieheksi siirtymisen haasteet	26
4.6	Esimiesvalmiudet, esimiesidentiteetin rakentaminen	28
4.7	Esimiestyössä aloittaminen	30
4.8	Esimiehenä onnistuminen tai epäonnistuminen	31
4.9	Uuden esimiehen ammatillinen kehittyminen.....	33
4.10	Uuden esimiehen tukiverkosto	34
5	TUTKIMUSTULOKSET	37
5.1	Tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden taustatiedot.....	37
5.2	Asiantuntija- ja esimiestehtävien yhdistäminen esimiesuran alussa	40
5.3	Esimiesuran alkuvaiheen kokemukset	42
5.4	Uuden esimiehen perehdytys, ohjaus, tuki ja koulutus	45
5.5	Koulutuksen vaikuttavuuden arviointi	47
5.6	Kasva oppilaitoksen esimiehenä -koulutuksen vaikuttavuuden tulokset.....	49
5.7	Tutkimuksen luotettavuus	52

6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	54
6.1	Koulutuksen vaikuttavuus osana osallistujien esimiesroolissa kehittymistä	54
6.2	Asiantuntijasta esimieheksi kehittyminen sekä ammatillinen kasvu	55
6.3	Esimiestehtäviin siirtyvän asiantuntijan perehdytys, ohjaus, tuki ja koulutus..	58
6.4	Kehitysehdotuksia uuden esimiehen ammatillisen kasvun tueksi.....	59
6.5	Tutkimustulosten hyödynnettävyys ja jatkotutkimusehdotukset	60
	LÄHTEET	62

Liite 1	LUPAKYSELY KEHITTÄMISSUUNNITELMIEN KÄYTTÖÄ VARTEN
Liite 2	SAATEVIESTI KYSELYTUTKIMUKSEEN
Liite 3	KYSELYLOMAKE

1 JOHDANTO

Asiantuntijaorganisaatioissa työskenteleville asiantuntijoille esimiestehtäviin sijoittuminen saattaa tulla eteen melko nopeana ja yllättävänä tilanteena. Usein esimiestehtäviin saatetaan ajautua esimerkiksi sijaisuuden kautta. Esimiestehtävä saattaa myös avautua ja tulla täytettäväksi melko nopealla aikataululla nykyisen esimiehen irtisanomisen tai irtisanoutumisen seurauksena. Tällaisessa tilanteessa uuden esimiehen on otettava välittömästi vastuu työstä ja ryhdyttävä johtamaan alaisiaan. Yllättäen esimiestehtäviin ajautuneet asiantuntijat opettelevat esimiestyötä sekä johtamista käytännössä suoraan työn kautta. Heillä ei välttämättä ole johtamistyötä tukevaa aiempaa koulutusta tai kokemusta ja on mahdollista, ettei tämän tyyppinen työ ole edes ollut osana heidän tulevaisuuden urasuunnitelmiaan.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten asiantuntijaorganisaatiossa kehitytään asiantuntijan roolista esimieheksi ja minkälaista ohjausta, valmennusta ja tukea kehittämisessä tarvitaan. Opinnäytetyössä arvioidaan myös Hämeen ammattikorkeakoulun järjestämän Kasva oppilaitoksen esimiehenä -koulutuksen vaikuttavuutta siihen osallistuneiden henkilöiden keskuudessa. Tavoitteena on selvittää, miten koulutus ja sen sisältö ovat tukeneet koulutukseen osallistuneiden henkilöiden kehittymistä asiantuntijasta esimiehen rooliin.

Työn ulkopuolelle rajataan yleisluontoinen esimiestyön ja johtamisen määrittely sekä esittely. Aiheessa keskitytään asiantuntijaorganisaatioiden, kuten esimerkiksi oppilaitosten henkilöstöjohtamiseen ja esimiestyöhön sekä alaisen ja esimiehen rooleihin. Työn ulkopuolelle rajataan strategiseen suunnitteluun sekä organisaation strategiseen johtamiseen liittyvät aihealueet. Työssä käsitellään esimiesrooliin siirtymistä ja kokemattoman esimiehen uran alkuvaiheisiin liittyviä kehittämistarpeita, joten työn ulkopuolelle rajataan jo pidempään esimiestehtävissä toimineiden haasteet ja kehittämistarpeet.

Työssä keskitytään erityisesti tilanteeseen, jossa esimieheksi siirrytään ilman aiempaa esimiestyöhön ja henkilöstöjohtamiseen liittyvää kokemusta tai koulutusta tai aiemmin hankittu kokemus on ollut hyvin vähäistä. Työn ulkopuolelle rajataan sellaisten uusien esimiesten haasteet, joilta löytyy esimiestyöhön liittyvää koulutusta tai kokemusta esimerkiksi jonkin toisen organisaation tai toimialan kautta. Tutkimuksessa ei myöskään selvitetä osallistujien tyytyväisyyttä Kasva oppilaitoksen esimiehenä -koulutuksen sisältöön tai toteutukseen. Tutkimuksen kohteena eivät myöskään ole nykyisen koulutuksen sisältöön suoranaisesti liittyvät kehittämistarpeet tai toiveet. Näitä asioita on jo aiemmin selvitetty koulutukseen liittyneellä palautekyselyllä.

Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen ja työelämälähtöinen. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää erilaisten asiantuntijaorganisaatioiden esimiestyössä ja henkilöstöjohtamisessa. On tärkeää ja hyödyllistä tutkia, miten esimiestyössä aloittava kokematon henkilö voi selviytyä alkuvaiheen haasteista ja

saada menestyksekkään alun esimiesuralleen. Tuloksista hyötyvät erityisesti tulevat esimiesuraansa aloittavat kokemattomat esimiehet sekä heidän esimiehensä.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Hämeen ammattikorkeakoulun Työelämän lähipalvelut. Opinnäytetyön aihe ja siihen liittyvä tutkimuksen tarve on tullut suoraan toimeksiantajalta. Toimeksiantaja saa tutkimustulosten avulla tietoa Kasva oppilaitoksen esimiehenä -koulutuksen vaikuttavuudesta osallistujien keskuudessa ja pystyy käyttämään tuloksia hyödykseen tulevien koulutusten suunnittelussa ja toteutuksessa.

1.1 Hämeen ammattikorkeakoulu ja Työelämän lähipalvelut

Hämeen ammattikorkeakoulu HAMK (2016a) on organisaatio, joka kouluttaa nuoria ja aikuisia sekä tekee soveltavaa tutkimusta ja kehitystyötä. Hämeen ammattikorkeakoulussa on noin 7200 opiskelijaa sekä 625 opettajaa ja muuta henkilöstöä. HAMK järjestää tällä hetkellä 31 koulutusta, joista 23 on ammattikorkeakoulututkintoon, 8 ylempään ammattikorkeakoulututkintoon ja 4 ammatilliseen opettajatutkintoon johtavia koulutuksia. Lisäksi HAMK tarjoaa myös lisä- ja täydennyskoulutusta sekä avoimen ammattikorkeakoulun opintoja. Hämeen ammattikorkeakoulun toimipisteet sijaitsevat Kanta-Hämeessä, Etelä-Pirkanmaalla ja Uudellamaalla.

Hämeen ammattikorkeakoulun (2016b) tavoitteena on olla innostavin korkeakoulutus ja työelämälähtöisin tutkimus, jonka toiminnan keskiössä ovat opiskelija, työelämä ja tutkimus. Koulu ilmoittaa panostavansa läsnäoloon seutukunnissa ja pyrkivänsä edistämään omalta osaltaan koulutustason nostamista ja kansainvälisyyden kasvamista. HAMK pyrkii omalla osaamisellaan vaikuttamaan myös yritysten kasvuhaluuteen sekä tutkimus- ja kehitystoimintaan.

Hämeen ammattikorkeakoulussa toimiva Työelämän lähipalvelut toimii organisaatioiden kontaktipisteenä. Lähipalveluiden kautta on saatavilla kaikkien Hämeen ammattikorkeakoulussa opettavien koulutusalojen asiantuntijapalveluita, verkostoja, koulutusta, konsultaatiota, kehittämishankkeita, opiskelijakontakteja ja opiskelijaprojekteja. (Hämeen ammattikorkeakoulu 2016b.)

Työelämän lähipalvelut tarjoaa yhteistyötä, ideoita ja osaamista yritysten ja organisaatioiden toiminnan kehittämiseen. Vahvuutena mainitaan kyky luoda eri alojen yritysten välille verkostoja, joissa voidaan rakentaa uusia toimintamalleja ja hankkeita. Yhteistyökumppanin käytössä on tällöin koko laajan ammattikorkeakoulun ja sen kumppaniverkoston tarjonta. Yritykset voivat saada laajan ja monipuolisen asiantuntijaverkoston avulla laadukasta koulutusta esimerkiksi liiketoiminnan kehittämiseen. Työelämän lähipalvelut rakentaa organisaatioiden yksilöidyt koulutuskokonaisuudet aina asetettujen tarpeiden ja tavoitteiden mukaisesti. (Hämeen ammattikorkeakoulu 2016c.)

1.2 Kasva oppilaitoksen esimiehenä -koulutus

Hämeen ammattikorkeakoulun (2016d) suunnittelema ja järjestämä Kasva oppilaitoksen esimiehenä -koulutusohjelma on suunnattu henkilöille, joiden työ liittyy keskeisesti johtamiseen ja esimiestyöhön tai henkilöille, jotka haluavat tulevaisuudessa toimia esimiestehtävissä. Koulutuksen tavoitteena on tukea ja vahvistaa opetusalan ammattilaisten kehittymistä asiantuntijan roolista esimieheksi. Koulutus tarjoaa monipuolisesti valmiuksia oman esimiestyön kehittämiseen sekä organisaation toiminnan arviointiin, johtamiseen ja kehittämiseen.

Koulutuksia on järjestetty maaliskuun 2013 ja joulukuun 2015 välisenä aikana kuusi kertaa ja osallistujia on ollut yhteensä 88 henkilöä. Koulutuksen kesto on vaihdellut hieman toteutuksesta riippuen neljän ja seitsemän kuukauden välillä. Myös opintojen laajuus on vaihtunut toteutusten aikana. Ensimmäinen toteutus on ollut laajuudeltaan yhdeksän opintopistettä ja muut toteutukset ovat olleet kuuden opintopisteen laajuisia. (Metsomäki, sähköpostiviesti 12.5.2016.)

Koulutus on Opetushallituksen rahoittama maksuton opetustoimen henkilöstökoulutus ja sitä on markkinoitu koulujen sivistystoimen kautta sekä myös suoraan koulujen rehtoreille. Kohdealueena on ollut Hämeenlinna lähialueineen, mutta satunnaisesti koulutusta on saatettu markkinoida myös hieman laajemmalla alueella. (Metsomäki, sähköpostiviesti 20.6.2016.)

Kasva oppilaitoksen esimiehenä -koulutus on pitänyt sisällään lähiopetuspäiviä sekä erilaisia omaa toimintaa kehittäviä tehtäviä. Opiskelijat ovat muun muassa pitäneet oppimispäiväkirjaa, laatineet oman johtajuuden kehittämissuunnitelman sekä tehneet oman organisaation kehittämiseen liittyviä projekteja. Tehtäväkokonaisuudet omat hieman vaihdelleet eri toteutuksissa. Koulutuksen sisältöön on kuulunut muun muassa omiin esimiesvalmiuksiin, henkilöstön johtamiseen, strategiseen suunnitteluun ja johtamiseen, sekä oppilaitoksen ulkoiseen ja sisäiseen viestintään liittyviä teemoja. (Kasva oppilaitoksen esimiehenä VI 2015.) Palautteet koulutuksesta ja kouluttajista ovat toimeksiantajan mukaan olleet todella positiivisia.

2 TUTKIMUSASETELMA

Tässä luvussa käsitellään tutkimusasetelmaa kokonaisuutena ja tarkastellaan tutkimuksen eri vaiheita, kuten suunnittelu- ja toteutusvaiheita sekä tulosten käsittelyyn valittuja analysointitapoja ja -menetelmiä. Tutkimuksen pohjaksi määritelty tutkimusongelma ohjasi koko tutkimusprosessia ja se vaikutti tutkimusotteen sekä käytettyjen tutkimusmenetelmien valintaan. Tutkimuksen eri vaiheissa otettiin huomioon myös tutkimuksen luotettavuuteen ja toistettavuuteen liittyviä tekijöitä. Näiden toteutumista arvioidaan omassa kappaleessa tutkimustulokset-osiossa. Tutkimuksen tuloksia ja johtopäätöksiä käsitellään myös myöhemmin omissa luvuissaan.

2.1 Tutkimusongelma

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää asiantuntijaorganisaatiossa työskentelevän asiantuntijan kehittymistarpeet hänen siirtyessä työskentelemään esimiestehtäviin. Tämän tutkimuksen tutkimusongelmaksi muodostui: miten asiantuntijaorganisaatiossa asiantuntijan roolista kehitytään esimieheksi?

Tutkimusongelmaa voidaan tarkentaa tutkimuskysymyksillä, jotka voidaan määritellä seuraavasti: Minkälaista ammatillista kasvua tarvitaan, kun asiantuntijatehtävissä työskennellyt henkilö siirtyy esimiestehtäviin? Millaista perehdytystä, ohjausta, tukea ja koulutusta asiantuntija tarvitsee siirtyessään esimiestehtäviin? Miten Kasva oppilaitoksen esimiehenä -koulutus on vaikuttanut osallistujien siirtymisessä esimiehen rooliin?

2.2 Tutkimusmenetelmän ja kohderyhmän esittely

Opinnäytetyön toimeksiantajalla oli olemassa oleva tutkimusaihe sekä tutkimuksen tarve ja myös tutkimuksen kohderyhmä oli valmiiksi määriteltynä. Tutkimuksen kohderyhmän muodostivat kuuteen Hämeen ammattikorkeakoulun järjestämään Kasva oppilaitoksen esimiehenä -koulutukseen osallistuneet 88 henkilöä. Koska kohderyhmän muodosti rajattu ja melko suppea määrä osallistujia, päätettiin tutkimus toteuttaa koko kohderyhmälle. Tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena eli censusena. Kananen (2015, 269) mukaan kokonaistutkimus on kysymyksessä silloin, kun kaikki kohderyhmän havaintoyksiköt tutkitaan. Kokonaistutkimuksella on syytä tutkia erityisesti määrältään hyvin pienet populaatiot.

Tutkimusstrategiaan liittyvät valinnat ovat yksi merkittävimmistä tekijöistä tutkimuksen onnistumisen kannalta. Tutkimusstrategialla tarkoitetaan tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta. Tutkimusstrategian ja yksittäisten tutkimusmetodien valinta riippuu valitusta tutkimustehtävästä ja tutkimusongelman luonteesta. Tutkimusotteeksi kutsutaan sitä kokonaisuutta, jolla tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin etsitään ratkaisua. Ne voidaan jaotella määrällisiin eli kvantitatiivisiin ja laadullisiin eli kvalitatiivisiin tutkimusmenetelmiin. Tutkimusotteet koostuvat erilaisista tiedonkeruu- ja analyysimenetelmistä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 132; Kananen 2015, 63.)

Tässä tutkimuksessa tutkimusongelman ratkaisemiseksi valittiin kvantitatiivinen tutkimusote. Kanasen (2015, 200) mukaan kvantitatiivinen tutkimus on aina tutkijalähtöinen, ja se rakennetaan tutkijan ehdoilla, tutkijan määrittelemiін tarpeisiin. Määrällinen tutkimus soveltuu kuitenkin vain tietynlaisten ilmiöiden tutkimiseen sille tyypillisin keinoin. Tutkimus jaetaan pieniin osiin eli kysymyksiin, joista saaduilla vastauksilla rakennetaan kuva ilmiöstä. Kvantitatiivinen tutkimus ei tarjoa vastaajille selitysmahdollisuutta, vaan hänen on otettava kantaa niihin asioihin ja niillä vaihtoehdoilla, joita tutkija esittää. Kvantitatiivisen tutkimuksen pyrkimyksenä on saatujen tutkimustulosten yleistäminen koko kohderyhmää koskeviksi johtopäätöksiksi.

Kvantitatiivisen tutkimusotteen arvioitiin tässä tutkimuksessa tuottavan laajemman ja yhtenäisemmän kirjon tutkimusongelmaa selittäviä vastauksia, kuin kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusotteella olisi voitu saavuttaa. Kvalitatiivista tutkimusmenetelmää olisi tutkimuksessa voitu myös hyödyntää, esimerkiksi teemahaastatteluja järjestämällä. Kvalitatiivista tutkimusotetta käyttämällä olisi koulutukseen osallistuneiden henkilöiden joukosta voitu valita muutamia yksilöitä, joita haastatteleamalla aiheesta olisi saatu kerättyä yhtälailla analysoitavaa tietoa. Tätä menetelmää käyttämällä olisi saavutettu tarkkoja ja yksityiskohtaisia tietoja haastateltujen henkilöiden näkemyksistä ja kokemuksista tutkimusongelman selvittämiseksi. Vastauksia tavoiteltiin kuitenkin laajemmalta joukolta ja kokemuksia haluttiin saada mahdollisimman monelta koulutukseen osallistuneelta henkilöltä.

Määrällisen tutkimusmenetelmän valinnan mahdollisti myös tutkimusongelmaa selittävien teorioiden olemassaolo. Kanasen (2015, 66–67) mukaan määrällinen tutkimus on mahdollista toteuttaa, jos tutkimusongelmaa on jo aiemmin tutkittu, ja ilmiöiden selittämiseksi löytyy olemassa olevia teorioita ja malleja. Tutkimuksen suunta määräytyy myös sen mukaan, lähde-täänkö tutkimuksessa liikkeelle käytännöstä vai teoriasta. Tämä vahvasti entisestään tutkimusmenetelmän valintaa, koska kyseisen tutkimusongelman ratkaisemisessa oli alusta asti selvää, että tutkimus lähtee liikkeelle teoriasta. Koko opinnäytetyö ja siihen liittyvä tutkimus pohjautuu olemassa olevaan teoriaan, jolloin myös kyselytutkimus laadittiin teorian pohjalta.

Tutkimusmenetelmän valintaan vaikutti myös osaltaan se, että kvantitatiivisen tutkimusmenetelmään kuuluva kyselytutkimus soveltuu hyvin tutkimusongelman kannalta merkityksellisten asioiden selvittämiseen ja tiedon keräämiseen. Hirsjärven ym. (2009, 134) mukaan kvantitatiivinen survey-tutkimus on yksi kolmesta perinteisesti käytetystä tutkimusstrategiasta. Tutkimuksen avulla voidaan kerätä standardoitua tietoa määritellyltä joukolta ihmisiä. Tälle tutkimukselle tyypillisiä piirteitä ovat, että tietyn ihmisjoukon jokaiselta yksilöltä kerätään ensin aineistoa strukturoidussa muodossa. Tämän jälkeen kerätyn aineiston avulla pyritään kuvailemaan, vertailemaan ja selittämään tutkittavaa ilmiötä.

Kyselytutkimuksessa voitiin yhdistää harkitusti erityyppisiä kysymys- ja vastausvaihtoehtoja ja saada selville myös vastaajan taustatietoja, joiden perusteella vastaajista oli mahdollisuus saada riittävän kattavasti tietoja

tulosten analysointia ja tutkimuskysymyksiin vastaamista varten. Toimeksiantajalla oli myös kohderyhmän työ sähköpostiosoitteet tiedossa, mikä mahdollisti omalta osaltaan verkkokyselytutkimuksen toteuttamisen.

2.3 Oman johtajuuden kehittämissuunnitelmien käyttö osana opinnäytetyötä

Kasva oppilaitoksen esimiehenä -koulutukseen osallistuneet henkilöt olivat laatineet henkilökohtaisen oman johtajuuden kehittämissuunnitelman osana koulutusta. Kehittämissuunnitelmat sisälsivät arvokasta tietoa osallistujien esimiestaidoista ja niihin liittyvistä kehittymistarpeista. Näiden henkilökohtaisten tietojen hyödyntäminen osana opinnäytetyötä ei kuitenkaan ollut mahdollista ilman asianomaiselta saatua lupaa.

Osallistujille lähetettiin 20.5.2016 sähköpostitse lupakysely, jolla pyydettiin erikseen jokaiselta osallistujalta lupaa oman johtajuuden kehittämissuunnitelman käyttöön opinnäytetyön pohjatietona. Viestissä korostettiin, että kehittämissuunnitelmia tai niissä olevia tietoja ei tulla julkaisemaan tai käyttämään suoraan opinnäytetyössä. Osallistujilla oli aikaa vastata sähköpostiviestiin toukokuun loppuun saakka ja antaa lupa suunnitelmansa käyttämiseen.

Sähköpostiviesti sisälsi myös opinnäytetyön ja sen tekijän lyhyen esittelyn, sekä kuvauksen myöhemmin toteutettavasta kyselytutkimuksesta. Saateviestin oli tarkoitus toimia myös ennakoilmoituksena myöhemmin toteutettavalle kyselytutkimukselle. Viesti lähetettiin toimeksiantajan sähköpostista luotettavuuden ja asian tärkeyden korostamiseksi. Lupakyselyn saateviesti löytyy tämän opinnäytetyön liitetiedoista: Liite 1. Lupakysely kehittämissuunnitelmien käyttöä varten.

Lupakysely lähetettiin kaikille 88 osallistujalle, joista vain muutamaa ei tavoitettu paluuviestin perusteella. Tämä antoi myös hyvää ennakkotietoa varsinaisen kyselytutkimuksen toteuttamiselle. Koulutukset oli toteutettu viimeisen kolmen vuoden aikana ja lupakyselyn perusteella saatiin näyttöä siitä, että lähes kaikki sähköpostiosoitteet olivat edelleen kyseisten henkilöiden käytössä. Luvan kehittämissuunnitelmansa käyttöön antoi 18 henkilöä. Tämä oli hyvä tulos, kun ottaa huomioon suunnitelman henkilökohtaisuuden ja sen sisältämien tietojen arkaluonteisuuden. Määrä oli myös riittävä asiaan perehtymisen kannalta. Kehittämissuunnitelmia käytettiin pohjatietona opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen rakentamisessa sekä kyselylomakkeen suunnittelussa. Suunnitelmien tekstiä tai sisältöä ei salassapitovelvollisuuden vuoksi ole suoranaisesti käytetty opinnäytetyössä.

2.4 Aineiston keruu

Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin verkkokyselytutkimus, koska fyysisesti hajallaan sijaitseva kohderyhmä oli luontevinta tavoittaa sähköpostin välityksellä. Sähköpostin yhteyteen linkitetty kyselytutkimus koettiin myös vastaajan kannalta helpoksi ja nopeaksi vaihtoehdoksi osallistua tutkimukseen esimerkiksi keskellä työpäivää.

Kysely toteutettiin Webropol 2.0 -ohjelmiston avulla tehdyllä sähköisellä kyselylomakkeella. Linkki kyselyyn lähetettiin Kasva oppilaitoksen esimiehenä -koulutukseen osallistuneille henkilöille sähköpostitse saateviestin kera 30.8.2016. Vastausaika kyselyyn oli 20.9.2016 saakka. Sen aikana kohderyhmälle lähetettiin kaksi muistutusviestiä, joiden avulla pyrittiin kasvattamaan vastausten määrää. Saateviestissä korostettiin tutkimuksen ja vastausten saamisen tärkeyttä sekä luottamuksellisuutta. Asian tärkeyden korostamisen ja osallistujien koulutuksissa mukana olon toivottiin motivoivan riittävästi tutkimukseen osallistumiseen. Tutkimuskutsun saateviesti löytyy opinnäytetyön liitteistä: Liite 2. Saateviesti kyselytutkimukseen.

Kyselylomake suunniteltiin tarkoin tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten pohjalta, sekä teoreettista viitekehystä ja koulutukseen osallistuneiden henkilöiden oman johtajuuden kehittämissuunnitelmia hyödyntäen. Kyselylomakkeen suunnittelussa ja toteutuksessa pyrittiin huomioimaan myös tutkimuksen luotettavuuteen ja toistettavuuteen liittyviä asioita.

Kyselytutkimus koostui yhteensä viidestätoista strukturoidusta eli suljetusta kysymyksestä sekä avoimista kysymyksistä. Strukturoidut kysymykset pitivät sisällään valintakysymyksiä, yhden monivalintakysymyksen sekä skaalakysymyksiä. Kanasen (2015, 235) mukaan kysymystyyppien jaottelu perustuu siihen, montako vaihtoehtoa vastaaja voi valita. Valintakysymyksissä vastausvaihtoehtoista voidaan valita vain yksi, kun taas monivalintakysymyksissä voidaan valita useampi vaihtoehto. Skaalakysymykset puolestaan sisältävät valinta-asteikon ja ne ovat luonteeltaan mielipidekysymyksiä.

Skaalakysymysten vastausvaihtoehtoissa käytettiin Likertin 5-portaista asteikkoa, jonka ääripäät vaihtelivat ”täysin samaa mieltä” ja ”täysin eri mieltä”-vaihtoehtojen välillä. Myös ”en osaa sanoa”-vaihtoehto otettiin mukaan, jotta vastaaja ei joutuisi pakotetusti ottamaan kantaa asiaan, josta hänellä ei ole kokemusta tai mielipidettä. Pakotettu vastaaminen saattaisi aiheuttaa tulosten vääristymistä. Kyselyyn valittiin juuri Likertin 5-portainen asteikko, koska sen katsottiin olevan helposti ymmärrettävä sekä selkeä ja nopea kyselyyn vastaamisen kannalta. Tunnettua Likertin asteikkoa käyttämällä myös tutkimustulosten voitiin olettaa pysyvän helposti mitattavina ja luotettavina. (Kananen 2015, 240–242.)

Kyselytutkimuksessa käytettiin myös avoimia kysymyksiä, joiden avulla tavoiteltiin laajempia, yksilöidympiä ja henkilökohtaisempia vastauksia tutkimusongelman selvittämiseksi. Avoimien kysymysten tavoitteena on saada vastaajilta spontaaneja mielipiteitä, joissa vastaamista rajataan vain vähän (Vilkkä 2015, 106). Heikkilän (2014, 47–48) näkemyksen mukaan avoimet kysymykset ovat tarkoituksenmukaisia silloin, kun vaihtoehtoja ei tarkkaan tunneta etukäteen. Avointen kysymysten vastausten avulla voidaan saada uusia näkökantoja tai jopa varteenotettavia parannusehdotuksia. Avoin kysymys tuottaa omalla tavallaan tarkinta tietoa, sillä vastaaja voi nostaa esille sellaisia tekijöitä, joita ei strukturoiduissa kysymyksissä ole osattu asettaa vaihtoehdoksi.

Kyselytutkimuksessa käytettiin myös taustakysymyksiä, joilla selvitettiin vastaajan sukupuoli, ikä, esimieskokemus, alaisten määrä ja koulutukseen osallistumisen ajankohta. Näiden taustatekijöiden katsottiin olevan olennaisimpia tutkimusongelman kannalta. Niiden perusteella vastauksia voitiin luokitella esimerkiksi sen mukaan, kuinka paljon vastaajalle on ehtinyt kertyä esimieskokemusta tai kuinka pitkä aika hänen koulutukseen osallistumisestaan on ehtinyt kulua.

Etukäteen oli myös tiedossa, että kaikki koulutukseen osallistuneet henkilöt eivät välttämättä ole vielä toimineet esimiestehtävissä. Tämä otettiin kyselyssä huomioon laatimalla kaksi erillistä kyselypolkua, jotka perustuivat vastaajan esimieskokemukseen. Kysely oli laajempi niille vastaajille, joille esimieskokemusta oli kertynyt. Myös vastauksista pystyttiin erottelemaan eri kokemustaustan omaavien vastaajien vastaukset.

Kyselylomakkeen sisältö, kieliasu ja rakenne, sekä kyselytutkimuksen ja linkin tekninen toimivuus testattiin usealla eri henkilöllä ennen sen julkaisemista. Kyselyä muokattiin saadun palautteen perusteella ja myös saateviestiä tiivistettiin selkeyden sekä ymmärrettävyyden parantamiseksi. Kysely lähetettiin 85 henkilölle, joista 29 vastasi kyselyyn. Lopulliseksi vastausprosentiksi muodostui 34,1 %. Kyselytutkimuksen kysymykset ja vastausvaihtoehdot on koottu liitteisiin: Liite 3. Kyselylomake.

2.5 Analyysimenetelmät

Määrällinen tutkimus on erilaisilla mittareilla tapahtuvaa mittaamista. Mittarin tyyppin mukaisesti saadaan tarkkuudeltaan eritasoisia mittaustuloksia. Mitta-asteikot näkyvät erityyppisinä kysymysmuotoina ja niiden tunteminen on määrällisen tutkimuksen onnistumisen edellytys. Tutkimuksen avulla saatua aineistoa analysoidaan tilastollisilla menetelmillä. Tutkimusaineisto käsitellään tilasto-ohjelmalla ja tuloksia voidaan esittää esimerkiksi tunnuslukujen, suorien jakaumien ja ristiintaulukoinnin avulla. (Kananen 2015, 245, 286.)

Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa kerätty aineisto analysoitiin käyttämällä Webropol 2.0 -ohjelmiston analysointityökaluja. Ohjelmisto mahdollisti aineiston käsittelyn eri tiedostomuodoissa sekä myös graafisessa muodossa. Eri vastauksia ja vastausryhmiä oli myös mahdollista vertailla sekä suodattaa. Webropol 2.0 -ohjelmiston analysointityökalu koettiin riittäväksi kohderyhmän pienen koon vuoksi, eikä vastausten analysointiin tarvittu erillistä tilasto-ohjelmaa.

Tuloksia analysoitiin tutkimuksessa käytettyjen eri mitta-asteikkojen antamien mahdollisuuksien mukaan. Vastauksia voitiin luokitella ja tuloksia analysoida kyselyssä selvitettyjen taustamuuttujien perusteella. Tunnuslukuina käytettiin muun muassa keskiarvoa ja mediaania. Tuloksia havainnollistettiin myös erilaisilla graafisilla esityksillä.

Kyselylomakkeen kysymyksistä kuusi oli avoimia. Tutkimuksessa pyrittiin minimoimaan avoimien kysymysten määrä, koska niistä saatujen vastausten käsittely tiedettiin työlääksi. Tutkimusongelman selvittämisen kannalta

avoimien kysymysten käytöltä ei kuitenkaan voitu kokonaan välttyä. Avomista kysymyksistä kaksi oli sellaisia, jotka oli mahdollista luokitella jälkikäteen mitta-asteikollisiksi (kysymykset 2 ja 4). Loput avoimien kysymysten vastauksista käsiteltiin, ryhmiteltiin ja analysoitiin yksitellen. Tutkimustuloksissa ne käytiin läpi omina erillisinä kokonaisuuksinaan. Tämä oli mahdollista pienen kohderyhmän ja sen myötä ennakoitavissa olevan rajallisen vastausmäärän perusteella.

3 JOHTAMINEN ASIANTUNTIJAORGANISAATIOSSA

Tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään esimiestyötä asiantuntijaorganisaatioissa, asiantuntijoiden johtamista sekä näihin mahdollisesti liittyviä haasteita. Johtamisen aihealue sisältää yleisesti paljon sellaisia perusasioita, jotka toistuvat samanlaisina organisaatiosta riippumatta. Asiantuntijaorganisaation johtamisessa saattaa kuitenkin tulla esille joitakin tiettyjä erityispiirteitä sekä haasteita, jotka uuden esimiehen on hyvä ottaa huomioon esimiestehtäviin siirtyessään.

Tässä luvussa tarkastellaan asiantuntijaorganisaation henkilöstöjohtamisen yhtenä osa-alueena jaettua johtajuutta sekä valmentavaa johtajuutta, jotka ovat asiantuntijoiden johtamiseen hyvin soveltuvia johtamismalleja. Valmentavassa johtajuudessa tärkeäksi tekijäksi muodostuu sekä johtajan että alaisen henkilökohtainen kehittyminen, jonka vuoksi myös esimiehen itsensä johtaminen nousee keskeiseksi aihealueeksi. Asiantuntijoiden johtamiseen parhaiten soveltuvaa johtamistapaa pohdittaessa, on olennaista tunnistaa ja määritellä, mitä asiantuntijuus pitää sisällään ja minkälaisia johdettavia he ovat.

Asiantuntijasta esimieheksi siirtyvän uuden esimiehen johtamistaidot saattavat vielä alkuaikoina olla melko puutteelliset, jonka vuoksi hän tarvitsee paljon tukea, ohjausta ja koulutusta pystyäkseen toimimaan uudessa tehtävässään. Organisaation menestyminen on ennen kaikkea kiinni johtamisesta, jonka vuoksi on tärkeää, että myös työssään juuri aloittanut esimies ymmärtää johtajuutta ja pystyy toiminaan mahdollisimman hyvänä johtajana. Onnistunut henkilöstöjohtaminen luo parhaimmillaan turvallisen ja motivoivan työympäristön, jossa niin esimies kuin muu henkilöstö voivat kokea sopivasti sekä haasteita että työssä onnistumisia.

3.1 Asiantuntijaorganisaation ja asiantuntijan määrittely

Tänä päivänä yhä suurempi osa organisaatioista on asiantuntijaorganisaatioita ja entistä merkittävämpi osa työtehtävistä on luokiteltavissa asiantuntijatyöksi. Asiantuntijoita löytyy useilta eri toimialoilta sekä liike-elämässä että ei-kaupallisissa organisaatioissa. Arvioiden mukaan kaikista palkansaajista jo lähes puolet saa elantonsa erityisasiantuntemuksestaan. Asiantuntijaorganisaatioiden toiminnan tarkoituksena on tarjota tietoa, osaamista ja ratkaisuja erilaisiin tarpeisiin sekä ongelmiin. Asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevillä asiantuntijoilla, on yleensä korkea koulutus- ja osaamistaso kyseiseltä alalta. Asiantuntijaorganisaatioita ovat esimerkiksi oppilaitokset. (Pesonen 2007, 19–20, 24–25, 30; Ristikangas & Grünbaum 2014, 11; Salmisen 2015, 113.)

Asiantuntija voidaan määritellä ja luokitella monella eri tavalla sekä eri näkökulmista tarkasteltuna. Salmisen (2015, 116) mukaan asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevältä edellytetään monia sellaisia erityistaitoja, joiden merkitys suorittavassa työssä on vähäisempää. Ristikankaan, Aaltosen ja Pitkäsen (2015, 85–86) näkemyksen mukaan asiantuntijaksi voidaan kutsua

henkilöä, jolla on tietyn alan syvällistä osaamista, tietoa ja taitoa. Asiantuntijuus syntyy vaivannäön tuloksena yleensä teoreettisen opiskelun sekä ajan myötä kertyneen kokemuksen kautta.

Asiantuntija on omasta erityisalueestaan innostunut osaja ja useimmiten ammatillisesti hyvin kunnianhimoinen. Hän haluaa päteä alallaan, pyrkii syventämään tietämystään ja kokemustaan, hakeutuu itsenäiseen työrooliin sekä arvostaa saamaansa tunnustusta. Asiantuntijalta voidaan yleensä odottaa myös tietynlaista innovatiivisuutta ja kykyä kehittää työtään, alaansa sekä työyhteisöään. Asiantuntijuuden syntyminen ja vahvistuminen vaativat yleensä myös lukuisia yrityksiä sekä erehdyksiä. (Nummela 2014, 161; Ristikangas ym. 2015, 86.)

Ranne (2009, 11) puolestaan arvioi asiantuntijuuden kehittymisen olevan pitkälinen prosessi, jossa asiantuntijuuden kaikki osa-alueet tulevat näkyville. Asiantuntijuus rakentuu ihmisen minän ja elämänhistorian sekä toimintaympäristön ja tiettyä erityisalaa koskevan tietämyksen välisessä vuorovaikutuksessa. Asiantuntijuus sisältää aina paitsi tietämistä ja osaamista, myös yksilön arvomaailmaan ja ihmiskäsityksiin liittyviä kysymyksiä. Asiantuntijatieto rakentuu koulutuksen kautta hankitun teoreettisen ja kokemuksen kautta saavutetun käytännöllisen tiedon lisäksi myös itsesäätelytaidoista. Itsesäätelytaidoilla tarkoitetaan oman ajattelun, oppimisen sekä toiminnan tietoista ja kriittistä tarkastelua.

Asiantuntijalta voidaan edellyttää oman osaamisalueen mukaista tieteellistä ajattelutapaa sekä kykyä oivaltaa siihen liittyviä keskeisiä kysymyksiä ja ongelmia. Informaation käsittely sekä tiedon itsenäinen hankkiminen, jalostaminen, hyödyntäminen ja jakaminen ovat olennainen osa asiantuntijatyötä. Asiantuntijalla on yleensä kehittynyt ammattietiikka ja hän tuntee hyvin oman asiantuntemusalueensa pelisäännöt. Asiantuntijan on kyettävä kriittiseen ajatteluun ja hänen täytyy osata arvioida erilaisten informaatiolähteiden luotettavuutta. Työssä menestyminen edellyttää myös hyviä analysointi- sekä suunnittelutaitoja. Itsenäisyys ja vastuu oman osaamisen ylläpitämisestä korostuvat asiantuntijatehtävissä. (Salminen 2015, 113–116.)

Organisaatiot elävät jatkuvassa muutoksessa ja myös asiantuntijan työ muuttuu ja kehittyy muutosten myötä. Muuttuva maailma ja muuttuvat tilanteet kohdistavat asiantuntijuuteen uudenlaisia haasteita. Tämän päivän työelämässä asiantuntijuus ei enää tarkoita niinkään yksin toimimista ja tiedon itsenäistä hallintaa, vaan asiantuntijat keskustelevat ja tekevät yhä enemmän yhteistyötä eri tahojen, kuten kollegojen, muiden ammattiryhmien sekä asiakkaiden kanssa. Asiantuntijuuden ei enää ajatella pysyvän paikallaan ja selvärajaisena, vaan rakentuvan yhä uudelleen erilaisten ja muuttuvien ongelmanasettelujen äärellä. (Nummela 2014, 161; Ristikangas & Grünbaum 2014, 18.)

Tässä opinnäytetyössä asiantuntijuus määritellään sellaisena kuin Nummela, Salminen, Ranne ja Ristikangas ym. ovat asiantuntijuutta kuvailleet. Heidän näkemyksensä asiantuntijuudesta ovat osittain yhteneviä ja toisaalta myös toisiaan täydentäviä. Asiantuntijuus on monitahoinen kokonaisuus,

joka koostuu tietyn alan tai aihealueen syvällisestä osaamisesta, kokemuksesta sekä henkilön persoonaan ja arvomaailmaan liittyvistä tekijöistä. Asiantuntijoiden johtamiseen liittyvien erityispiirteiden tuntemisen lisäksi esimiehen on huomioitava myös Nummelan mainitsemia muutoksia organisaatioissa ja niiden toimintaympäristössä. Nämä jatkuvat muutokset tuovat omat vaikutuksensa ja haasteensa asiantuntijoiden johtamiseen tänä päivänä.

3.2 Johtajuus ja johtaminen

Sekä Sydänmaanlakka (2012, 24) että Hyppänen (2013, 283) määrittelevät johtajuuden olevan toisiin ihmisiin kohdistuvaa vaikuttamista. Hyppäsen (2013, 281–283) mukaan johtaja, jolla on johtajuutta, voi vaikuttaa johdettaviinsa monella eri tavalla. Johtajuudessa on kyse yhteistyö-, vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaidoista. Johtajuusosaaminen syntyy puolestaan tiedon, taidon ja tahdon yhdistelmästä. Johtajuudessa tarvitaan tahtoa ottaa vastuuta ja kehittää omaa johtajuutta.

Johtajuus ja johtaminen ovat eri asioita, vaikka molemmat voivat näkyä samanaikaisesti henkilön toiminnassa. Työyhteisössä johtajuuden voi ottaa kuka tahansa ja johtajana voi todellisuudessa toimia joku muukin kuin esimies. Esimiehen on ymmärrettävä, miten johtajuus eroaa johtamisesta ja hänen on löydettävä itselleen sopiva ja luonteva tapa osoittaa johtajuutta omassa työssään. Jos esimies haluaa kasvaa johtajuuteen, tulee silloin myös johtamistekojen olla prioriteettilistan kärjessä. Mitä enemmän esimies käyttää aikaansa johtamiseen, sitä enemmän hän myös johtamisesta oppii. Se mihin esimies toiminnassaan keskittyy ja käyttää aikaansa, myös vahvistuu. (Hyppänen 2013, 281–282; Ristikangas & Ristikangas 2013, 38–40.)

Aarnikoivu (2013, 13) näkee johtamisen organisaation tärkeimpänä prosessina, joka vaikuttaa ja näkyy kaikissa sen toiminnoissa. Siksi tämän prosessin puutteet myös tuntuvat ja näkyvät kaikkialla organisaatiossa. Johtaminen ja siihen sisältyvä esimiestyö on monissa organisaatioissa pirstaleista, sekavaa ja epäyhtenäistä. Se koostuu yksittäisistä, toisistaan irrallisista toimenpiteistä, sen sijaan, että johtamisessa keskityttäisiin toimimaan systemaattisesti ja kokonaisvaltaisesti. Organisaation ylin johto saattaa etupäässä keskittyä strategiseen johtamiseen ja samalla laiminlyödä oman roolinsa esimiehenä. Keskijohto puolestaan yrittää tässäkin tilanteessa tehdä esimiestyötä parhaan kykynsä mukaan, jonka seurauksena on kirjava ja sekalainen joukko johtajia. Organisaatioista saattaa löytyä yhtä monta tapaa tehdä esimiestyötä kuin on tekijöitäkin.

Esimiestyön yksi ongelma organisaation näkökulmasta katsottuna on usein juuri sen epätasalaatuisuus. Tämä johtuu siitä, että esimiestyötä ei ole määriteltä riittävästi, eikä sille ole annettu sisältöä. Näin ollen organisaatiosta puuttuu yhteinen näkemys johtamisen säännöistä, sekä tavasta johtaa ja tehdä esimiestyötä. Tällaisessa tilanteessa esimiestyön laatu on etupäässä yksittäisen esimiehen ymmärryksen ja osaamisen varassa. Lisäksi esimiesten aikaa kuluu runsaasti päällekkäisen työn tekemisen, koska hyvien käytäntöjen määrittäminen ja jakaminen esimiestyössä puuttuu. (Aarnikoivu 2013, 78.)

Johtamisen laadun parantamiseksi organisaatio tarvitsee johtamistyön määrittelyyn toimivan johtamisjärjestelmän, joka ohjaa ja jäsentää konkreettisesti tasolla esimiesten toimintaa. Sen lisäksi, että johtamisjärjestelmässä on määritelty johtamisessa ja esimiestyössä tehtävät toimenpiteet, siinä on myös määritelty, miten asioita tehdään. Johtamisjärjestelmä sisältää mekanismit, joilla johto toteuttaa johtamista organisaatiossa ja samalla se myös konkretisoi ja tekee johtamisen näkyväksi. (Aarnikoivu 2013, 78.)

3.3 Johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa

Vaikka asiantuntijaorganisaatioiden voidaan ajatella olevan hyvin itseohjautuvia organisaatioita, vaativat ne silti johtamista yhtäläillä kuin muutkin organisaatiot. Itsenäisiä ja itsepäisiä asiantuntijoita johdetaan kuitenkin hie- man eri tavalla kuin muiden organisaatioiden työntekijöitä. Nykyisten joh- tamisteorioiden näkökulmasta katsottuna myös organisaatiot ovat yhtä eri- laisia kuin ihmisetkin, eikä niiden johtamiseen ole olemassa yhtä oikeaa ta- paa. Tästä johtuen jokaisen organisaation johtamisessa on opittava luotta- maan omaan viisauteensa. (Nummelin 2007, 15; Pesonen 2007, 25–26.)

Salosen (2000, 27) arvion mukaan asiantuntijaorganisaatio on johdettavana yleensä haastava ja moniulotteinen, eikä siihen ole olemassa yhtä oikeaa johtamistyyliä. Olennaista asiantuntijoiden johtamisessa on kuitenkin se, että johtaja pystyy mukauttamaan johtamistyyliään eri tilanteiden vaati- malla tavalla. Järvinen (2012, 161) puolestaan arvioi johtamisessa olevan kyse ennen kaikkea esimiesroolin ottamisesta sekä siihen suunnattujen odo- tusten ymmärtämisestä, hyväksymisestä ja täyttämisestä. Johtajuuden ydin muodostuu esimiehen ammatillisesta asenteesta ja aitoudesta.

Asiantuntijoiden johtamisessa tarvitaan kuuntelutaitoa, oikeudenmukai- suutta sekä kykyä osoittaa arvostusta. Johtaja tarvitsee herkkiä aisteja, eri- tyisesti kuuloa. Asiantuntijat odottavat, että johtaja on heidän työstään kiin- nostunut ja he haluavat myös saada työstään riittävästi tunnustusta sekä ar- vostusta. Esimiehen tuki ja oikeudenmukainen kohtelu ovat asiantuntijaor- ganisaatiossa yleisesti arvostettuja asioita. (Salonen 2000, 27.)

Myös Nummelinin (2007, 16) näkemyksen mukaan johtajan on opeteltava kuuntelemisen, mutta myös kysymysten esittämisen taitoa. Työntekijöiden asiantuntijuuden mahdollistaminen edellyttää johtamisessa sellaisen suh- tautumistavan omaksumista, jossa esimiehen omat näkemykset eivät ole ylivertaisia. Tällainen asennoituminen on mahdollista toteuttaa tasavertai- sissa keskusteluissa työntekijöiden kanssa, joissa yhdessä hahmotetaan työn kokonaisuutta ja tulevaisuuden suuntaviivoja. Keskustelujen avulla saadaan syntymään uusia tarkastelutapoja sekä ideoita, jotka puolestaan avaavat ko- konaan uusia mahdollisuuksia.

Asiantuntijat kokevat työtehtävään sitoutumisen erittäin tärkeänä asiana. Työtehtävien kiinnostavuus, työn kokeminen kykyjä vastaavaksi ja sopiva määrä haasteita edistävät työssä viihtymistä ja siihen sitoutumista. Johtajan omaa sitoutumista yhteisiin tehtäviin pidetään myös erittäin tärkeänä ja se koetaan hyvänä esimerkkinä työyhteisössä. Kaiken kaikkiaan motivoiva

työ, sitoutuminen työhön, työn jatkuvuus ja viihtyisä työympäristö ovat tekijöitä, jotka parhaiten saavat asiantuntijan loistamaan työssään. (Salonen 2000, 27.)

Asiantuntijaorganisaation johtamisessa on tärkeää huolehtia myös henkilöstön riittävästä osallistamisesta. Arvostava, osallistava ja tavoitteellinen johtajuus auttaa asiantuntijoita kehittymään sekä omassa asiantuntijuudessaan että työyhteisön jäsenenä. Se tekee heistä itseään ja toisiaan arvostavia sekä yhteiseen tekemiseen sitoutuneita joukkuepelaajia. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 19.)

3.3.1 Jaettu johtajuus

Jaettu johtajuus on henkilöstöä osallistava johtamismalli, joka soveltuu hyvin itsenäisten ja hyvän asiantuntemuksen omaavien asiantuntijoiden johtamiseen. Jaetussa johtamismallissa esimiehellä ja johtajalla olevaa valtaa luovutetaan osittain myös alaisille. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että henkilöstö saa aiempaa laajemmat päätöksentekovaltuudet ja suuremmat mahdollisuudet tehdä itsenäisiä linjauksia ja valintoja. Jaettua johtajuutta on mahdollista toteuttaa, jos organisaation rakenne on siihen soveltuva ja esimies on valmis luopumaan joistakin asemaansa aiemmin kuuluneista asioista. Jaetun johtajuuden käyttämisen esteeksi voi nousta juuri omasta vallasta ja päätöksenteosta luopumisen vaikeus. Myöskään henkilöstö ei aina mielellään ota vastaan sellaisia tehtäviä, joita se pitää esimiehen tehtäviin kuuluvana ja jotka edellyttävät henkilöstöltä aiempaa suuremman vastuun ottamista. (Kuusela 2013, 199.)

Myös Hyppäsen (2013, 281–282) näkemyksen mukaan johtajuus voi olla jaettua. Työelämässä tapahtuneiden monien muutosten seurauksena perinteinen tehtävään ja asemaan perustuva johtaminen ei enää riitä, vaan tarvitaan määrätietoista ja hyvää johtamista sekä autenttista johtajuutta. Jaetussa johtajuudessa kaikilla työntekijöillä ja asiantuntijoilla on omat vastuunsa. Vaikka esimies toimii osana työyhteisöä ja hänellä on erityinen rooli työnantajana ja tulosvastuullisena johtajana, ei häntä kuitenkaan enää nähdä työyhteisön ainoana vastuunkantajana.

Jaetun johtajuuden kokeilu ja siihen asteittainen siirtyminen voi osoittautua hyväksi ja toimivaksi johtamismalliksi. Jaettua johtajuutta voidaan organisaatiossa tavoitella esimerkiksi lisäämällä henkilöstön osallistamista ja antamalla heille aiempaa enemmän vaikutusmahdollisuuksia. Hyvien kokemusten myötä jaetusta johtajuudesta saattaa ajan kuluessa muodostua pysyvä osa organisaation johtamiskäytäntöä. (Kuusela 2013, 199.)

3.3.2 Valmentava johtajuus

Esimiestyö on muuttunut monissa työpaikoissa autoritäärisestä selkeiden käskyjen antamisesta enemmänkin työyhteisöä valmentavaan ja ohjaavaan suuntaan. Työpaikoille tarvitaan keinoja, jotka huomioivat työn tuottavuuden lisäksi ihmisten motivoitumista. Valmentava ote esimiestyön kehittämisen mallina on syntynyt ja kehittynyt tarpeisiin, joilla kasvatetaan työn

merkityksellisyiden kokemusta ja jatkuvaa työssä onnistumista. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 14.)

Valmentava johtamistyyli sopii hyvin myös erilaisten asiantuntijaorganisaatioiden ja niissä työskentelevien itsenäisten asiantuntijoiden johtamiseen. Asiantuntijat ovat yleensä oman työnsä parhaita asiantuntijoita, joten heitä täytyy tukea ja ohjata juuri oman työn kehittämisessä ja ongelmakoh-
tien ratkaisemisessa valmiiden ohjeiden ja käskyjen antamisen sijaan. Esimiehen ja alaisten jatkuva kehittyminen sekä osaamisen paras mahdollinen hyödyntäminen liittyvät keskeisesti valmentavaan johtajuuteen. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 14–16, 20–22.)

Johtaminen on perinteisesti jaettu ihmisten ja asioiden johtamisen osa-alueisiin. Vaikka nämä ovat johtajuuteen yleisesti kuuluvia tehtäviä, on ne syytä tuoda tiivistetysti esille myös tässä yhteydessä asiantuntijoiden johtamiseen liittyvänä asiana. Taulukossa 1 on listattu esimerkkejä asiajohtamiseen ja ihmisten johtamiseen kuuluvista tehtävistä. Taulukko auttaa selvittämään tässä kappaleessa käsiteltäviä valmentavaan johtamismalliin liittyviä asioita, kuten mitä valmentavalla johtajuudella tarkoitetaan, mitä lisäarvoa valmentava johtajuus tuo tähän perinteiseen johtamismalliin verrattuna ja miksi se soveltuu asiantuntijoiden johtamiseen. (Pentikäinen 2009, 14.)

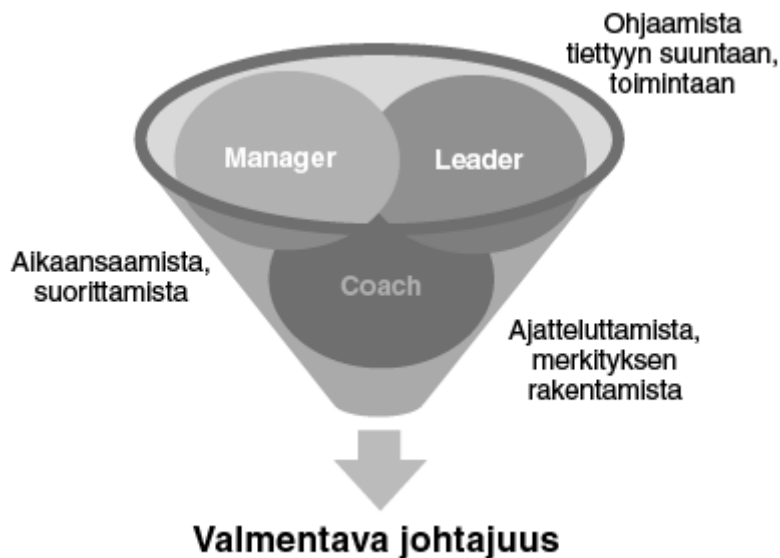
Taulukko 1. Asiajohtamisen ja ihmisten johtamisen tehtäviä (Pentikäinen 2009, 14)

Johtaminen	
Asiajohtaminen	Ihmisten johtaminen
Työn johtaminen	Henkilöstön koulutus ja valmentaminen
Tavoitteiden asettaminen ja toteutumisen mittaaminen	Alaisten vahvuuksien ja kehityskohteiden analysointi
Henkilö- ja tehtäväjärjestelyt	Motivaatiotekijöistä huolehtiminen
Työnopastus	Kannustejärjestelmät
Työohjeet	Ryhmätilanteiden johtaminen
Työsuojelu	Kehityskeskustelut
Työtuntien seuranta ja hyväksyminen	Palautteen antaminen
Palkkatietojen tarkistus	Palkitseminen
Tarviketilaukset	Ristiriitojen selvittäminen
Laskujen tarkastus ja hyväksyminen	
Raportointi	

Ristikangas ja Grünbaum (2014, 26–27) ovat lisänneet ihmisten johtajan eli leaderin ja asiajohtajan eli managerin rooleihin vielä kolmannen ulottuvuuden, valmentajan eli coachin roolin. Esimies voi tietoisesti työssään käyttää näitä erilaisia toimintatapoja, jolloin eri roolit näkyvät ja painottuvat esimiehen arjessa vaihtuvien tilanteiden mukaan. Toisinaan tarvitaan eniten managerin roolia ja toisessa tilanteessa taas leaderin roolilla on enemmän käyttöä. Työyhteisön tehokas toiminta edellyttää usein kuitenkin myös valmentajan rooliin siirtymistä.

Kuvassa 1 Ristikangas ja Ristikangas (2013, 38) kuvaavat valmentavaa johtajuutta. Aikaansaaminen, tiettyyn suuntaan ohjaaminen sekä johdettavien

ajatteluttaminen ja merkityksen rakentaminen ovat esimiestehtäviin kuuluvia asioita. Valmentavassa johtajuudessa sekä managerin, leaderin että coachin roolit toimivat hyvässä yhteistyössä.



Kuva 1. Valmentavan johtajuuden ydinroolit (Ristikangas & Ristikangas 2013, 38)

Managerin roolissa esimies huolehtii lainsäädännöllisten velvollisuuksien lisäksi esimerkiksi asioiden ja prosessien toiminnasta sekä laadusta. Tyypillisiä managerin tehtäviä ovat hallinnolliset tehtävät, kuten lomista, palkoista ja työsuhdeasioista huolehtiminen. Kun manager huolehtii siitä, että ihmiset tekevät oikeita asioita oikein, syntyy konkreettisia suoritteita ja aikaansaannoksia. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 27.)

Leaderin tehtävä on liittää työyhteisön jäsenet ja tiimit toisiinsa tekemään yhteisiä tavoitteita todeksi. Leaderin roolissa esimies osoittaa tiimin tai organisaation suunnan ja varmistaa, että koko henkilöstö kulkee yhteiseen suuntaan. Leaderin roolissa esimies toimii itse esimerkkinä, näyttää suuntaa ja ohjaa henkilöstöä toimimaan yrityksen mission sekä arvojen mukaisesti. Leader johtaa ihmisiä tavoitteellisesti sekä pyrkii huolehtimaan tiedon kuluista ja erityisesti muutosten viestittämisestä. Tavoitteiden asettamisen ja seurannan lisäksi yhtä tärkeää on myös riittävien rajojen osoittaminen, jos toiminta on ohjautumassa virheelliseen suuntaan. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 27.)

Coachin roolissa esimies kannustaa, tukee ja oivalluttaa johdettaviaan toteuttamaan itseään yhteisten tavoitteiden suuntaisesti. Valmentavan johtajan tavoitteena on auttaa ihmisiä löytämään omat vahvuutensa, voimavarsansa ja potentiaalinsa työn tekemiseen. Organisaation menestymisen kannalta on erittäin tärkeää, että jokaisen työntekijän osaaminen on tehokkaasti tiimin käytössä ja hyödyttää koko työyhteisöä. Coachin tärkeimpiä tehtäviä on osoittaa työntekijöille kiinnostusta, kuunnella, kysyä ja olla läsnä juuri siinä hetkessä esiin tuleville kysymyksille. Coach pyrkii toimimaan siten, että alaisten keskuudessa syntyy omaehtoista työhön ja yhteiseen tekemiseen liittyvää innostumista, sitoutumista ja vastuuta. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 27.)

Ristikankaan ja Grünbaumin (2014, 28) mukaan coachin rooli välittyy sekä managerin että leaderin roolien kautta. Coachin rooli on ensisijaisesti ajattelutapa ja hyvällä esimiehellä valmentava asenne ja ajattelutapa on koko ajan nähtävillä, teki hän töitä sitten managerina tai leaderina. Mitä enemmän valmentava asenne näkyy ja tulee johtamisessa esille, sitä enemmän tiimissä kannetaan vastuuta itsestä ja työyhteisön toimivasta yhteistyöstä. Valmentavan esimiehen ensisijaisena tavoitteena on auttaa alaistaan ottamaan vastuuta omasta tilanteestaan ja kehitymisestään. Esimiehen ja alaisen suhde on parhaimmillaan luova yhteistyösuhde, jossa molempien henkilökohtainen ja ammatillinen potentiaali saadaan hyödynnettyä.

Valmentavan esimiehen rooli saattaa auttaa uutta esimiestä myös irrottautumaan aiemmasta asiantuntijatyöstä ja siihen liittyvästä roolista. Valmentava esimies eroaa perinteisestä johtajasta erityisesti siinä, että hän on irrottanut omasta asiantuntijuudestaan niin paljon, ettei enää hae hyväksyntää ja kunniaa omalla tietämyksellään. Valmentavan esimiehen tavoitteena on aidosti auttaa alaisiaan kehittymään entistä paremmiksi asiantuntijoiksi ja työntekijöiksi. Valmentava esimies-käsitteellä otetaankin selvästi kantaa juuri esimiestyön vastuuseen ja laatuun. Valmentavalla otteella pyritään kasvattamaan entistä parempia, osaavampia ja kykenevämpiä ammattilaisia. Samalla esimies pyrkii kehittämään sekä itseään että johdettaviaan asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Itsensä kehittämällä tarkoitetaan ennen kaikkea kasvua entistä taitavammaksi itsensä johtamisessa. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 19–21.)

3.4 Itsensä johtaminen

Esimies on ensisijaisesti vastuussa omasta kehitymisestään ja uudistumisestaan. Hänen on tunnistettava omat vahvuutensa, heikkoutensa ja toimintatapansa pystyäkseen toimimaan hyvänä ja entistäkin parempana esimiehenä ja johtajana. Itsensä johtaminen on laaja kokonaisuus, joka kohdistuu nimensä mukaisesti henkilöön itseensä. Sekä Sydänmaanlakka (2012, 29) että Hyppänen (2013, 289) näkevät kaiken johtamisen perustuvan juuri itsensä johtamiselle.

Hyppänen (2013, 285, 288) kokee itsensä johtamisen huolehtimiseksi, välittämiseksi, arvostamiseksi ja kunnioittamiseksi. Se on omaan itseensä kohdistuvaa vaikuttamista sekä kokonaisvaltaista vastuun ottamista niin työstä, elämästä, ajankäytöstä, hyvinvoinnista, terveellisistä elämäntavoista kuin omasta osaamisesta ja kehitymisestä. Itsensä johtaminen koostuu monista erilaisista tiedoista ja taidoista, mutta ennen kaikkea tahdosta. Siinä korostuvat hyvä itsetuntemus, terve itsetunto, vastuunotto ja selkeät päämäärät.

Itsensä johtaminen edellyttää myös vahvaa persoonallisuutta, joustavuutta sekä kykyä omaksua ja oppia asioita. Hyvä itsensä johtaminen näkyy terveenä itsetuntona, jossa henkilö tuntee omat rajansa, pystyy myöntämään virheensä ja osaa suhtautua asioihin kypsästi. Itsensä johtamisen kyky näkyy avoimuutena ja rehellisyytenä sekä omien näkemysten esille tuomisena ja määrätietoisena toimimisena. Tällainen henkilö pystyy osoittamaan

luottamusta ja toimimaan esimerkkinä muille. Hän hallitsee hyvin stressitilanteita ja samanaikaisten tehtävien aiheuttamaa kuormitusta. Hän pystyy puuttumaan oikeisiin asioihin oikealla hetkellä ja osaa asettaa asiat sekä tärkeiksi että kiireellisyysjärjestykseen. Itsensä johtaminen on vastuun ottamista sekä objektiivista suhtautumista ihmisiin ja asioihin. Itsensä johtaja huolehtii jatkuvasti oman osaamisensa ja toimintatapojensa kehittämisestä. (Hyppänen 2013, 289.)

Myös Sydänmaanlakka (2012, 28–29) näkee itsensä johtamisen jatkuvana oppimis- ja vaikuttamisprosessina, jossa tullaan syvästi tietoiseksi omasta kehosta, mielestä, tunteista ja arvoista. Tietoisuuden saavuttamisen jälkeen henkilö pystyy paremmin ohjaamaan tekojaan, ajatuksiaan ja tunteitaan. Mitä paremmin itsensä tuntee ja on tietoinen toiminnoistaan, sitä paremmin omaa elämäänsä pystyy ohjaamaan. Oman tietoisuuden, sisäisen tarkkailijan, kautta henkilö pystyy ohjaamaan ja tulkitsemaan havaintojaan. Itsensä johtaminen on omasta hyvinvoinnista, uudistumisesta ja tehokkuudesta huolehtimista. Se on myös tasapainon tavoittelua työn ja muun elämän välillä. Sydänmaanlakan käyttämä termi kokonaiskuntoisuus tarkoittaa ammatillisen, fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja henkisen uudistumiskunnon tuomaan kokonaisvaltaista hyvinvointia. Itseen johtamalla henkilö tavoittelee mahdollisimman hyvää ja tasapainoista kokonaiskuntoa.

Hyppäsen (2013, 289–290) näkemyksen mukaan itsensä johtamiseen voidaan liittää seuraavia siihen olennaisesti kuuluvia asioita:

- oman ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittäminen
- ajanhallinta
- omien tavoitteiden ja päämäärien tiedostaminen
- vuorovaikutustaitojen kehittäminen
- omien vahvuuksien ja kehittymiskohteiden tiedostaminen
- fyysisestä, sosiaalisesta ja psyykkisestä hyvinvoinnista huolehtiminen
- mahdollisuus itsensä toteuttamiseen ja menestymiseen

Hyvä itsensä johtaminen vapauttaa energiaa ja antaa uusia sisäisiä voimavaroja. Se on myös oiva keino taistella stressaavan ja kiireisen työelämän aiheuttamaa väsymistä, urautumista ja kyllästymistä vastaan. (Hyppänen 2013, 289.)

Itsensä johtaminen ei ole helppo tehtävä. Siihen saattaa liittyä monenlaisia haasteita, kuten ajankäyttöön, voimavaroihin ja osaamiseen liittyviä asioita. Kiire, stressi ja aikapula vaivaavat nykypäivänä monia, eikä aikaa itsensä johtamiselle tahdo jäädä. Tärkeää on tiedostaa, liittyvätkö haasteet itseen ja omiin valintoihin vai ulkoapäin tuleviin asioihin. Haasteiden voittaminen vaatii erityisesti käytännön soveltamistaitoja ja ennen kaikkea tahtoa, kurinalaisuutta, päättäväisyyttä, mutta myös armollisuutta itseään kohtaan. Itsensä johtamisessa ei voi koskaan tulla valmiiksi, vaan prosessi on pitkä jatkuen läpi elämän. (Hyppänen 2013, 312; Sydänmaanlakka 2012, 24.)

4 ESIMIESTYÖ ASIANTUNTIJAORGANISAATIOSSA

Esimiehen työ ja rooli organisaatiossa on haastava ja vastuullinen. Hän vastaa sekä alaistensa hyvinvoinnista että organisaation tehokkuudesta, kuten asetettujen vaatimusten, tuloksellisuuden sekä laadukkaan työn toteutumisesta. Kokemattomalle esimiehelle tämä uusi rooli voi osoittautua erityisen haastavaksi, varsinkin jos hänelle ei ole esimiestyöhön ryhtyessään vielä muodostunut kokonaiskuvaa esimiestyön laajuudesta, vaatimuksista ja odotuksista. Esimieheksi kasvaminen saattaa olla erityisen raskas koettelemus niille uusille esimiehille, joilla ei ole entuudestaan kokemusta esimiestyöstä tai sitä tukevaa aiempaa koulutusta.

Esimiestaitoja on mahdollista opetella ja oppimisen, harjoittelun sekä kehittymisen kautta on mahdollisuus kasvaa hyväksi esimieheksi. Esimieheksi ryhtyminen tarkoittaa, esimiehen taustasta ja aiemmasta kokemuksesta riippumatta, uusien asioiden opettelua, ihmisenä kehittymistä uudessa roolissa sekä erilaisten ihmisten ja haasteiden kohtaamista. Muutos voi olla helppo tai vaikea ja siihen vaikuttavat suuresti henkilön yksilölliset ominaisuudet, näkemykset sekä aiemmat kokemukset. Tästä johtuen myös perehdytyksen, ohjauksen, tuen ja koulutuksen tarve esimiestyöhön siirryttäessä on yksilöllistä. Tuen tarve on jokaisen uuden esimiehen kohdalla selvitettävä erikseen.

4.1 Esimiestyö

Esimiestyö on yksi organisaation tärkeimmistä ja sen menestykseen olennaisesti vaikuttavista tehtävistä. Esimiestyötä tarvitaan, koska jonkun on viime kädessä kerrottava odotuksista, katsottava kokonaisuutta ja tehtävä päätöksiä. Ilman esimiestyötä työn tekemisen edellytykset työyhteisössä ovat vaillinaiset. (Aarnikoivu 2013, 13; Erämetsä 2009, 27–28.)

Uudessa tehtävässään aloittavan esimiehen työnkuva tulee muuttumaan aiempaan asiantuntijatehtävään verrattuna. Asiantuntijana toimiessaan henkilö voi usein vaikuttaa tehtävänä olevien asioiden kulkuun tarkalleen omien toiveidensa mukaisesti. Esimiestyössä on kuitenkin keskityttävä suurempiin linjoihin ja esimies joutuukin suurelta osin luopumaan omista näkemyksistään sekä mielipiteistään sen suhteen, miten yksittäiset asiat tulisi tehdä. Esimiehen on hyväksyttävä, että jokainen alainen ja työtoveri tekee asiat hieman omalla tavallaan, eikä hänen ole aiheellista puuttua työn yksityiskohtiin. (Ristikangas ym. 2015, 88.)

Esimiestyön menestyksekkäs hoitaminen edellyttää ennen kaikkea alaisten työssä onnistumista. Esimiestyön tärkein tehtävä on saada onnistumisia aikaan niin, että koko johdettava joukkue ja sen jäsenet onnistuvat. Esimiehen tehtävä on auttaa ihmisiä onnistumaan työssään ja taata johtamansa kokonaisuuden pääseminen tavoitteisiinsa. Johdettavien menestys kertoo sen, onko esimiestyössä onnistuttu. Esimiehen oma onnistuminen tulee siis muiden kautta ja muiden onnistumisten mahdollistaminen on puolestaan esimiehen päätyö. (Erämetsä 2009, 27.)

4.2 Esimiehen rooli

Uudella esimiehellä on edessään iso rooli työyhteisössä ja sen mukanaan tuoma haastava sekä vastuullinen tehtäväkenttä. Uusi tehtävä tuo mukanaan paljon erilaisia rooleja, joissa esimiehen täytyy pystyä toimimaan luontevasti. Johtaja- ja esimiesroolin lisäksi esimiehet ovat alaisia, kollegoja, esikuvia, roolimalleja, yhteistyökumppaneita sekä organisaation edustajia.

Kuuselan (2013, 14–15) mukaan esimiehen rooli on hyvin moniulotteinen. Esimiehen pitää pystyä toimimaan erilaisissa rooleissa ja vastaamaan monenlaisiin tarpeisiin ja odotuksiin. Hyvä esimies pystyy omaksumaan erilaiset roolit ja käyttäytymään eri tilanteissa niiden vaatimalla tavalla. Hän pystyy siirtymään roolista toiseen sujuvasti ja uskottavasti. Esimiehen roolissa esimies ohjaa, tukee ja rohkaisee, sekä antaa tiimille mahdollisuuksia ja kiinnostavia tehtäviä. Kollegana esimiehen täytyy ottaa kantaa, tarvittaessa myös haastaa sekä pystyä tekemään yhteistyötä. Asiantuntijana esimies toteuttaa vastuualueelleen asetettuja tavoitteita, tekee päätöksiä ja kehittää toimintaa. Hänen on tultava toimeen myös monien erilaisten ihmisten kanssa. Työpäivän aikana esimiehen rooli saattaa hetkessä vaihtua päätöksentekijästä päätösten toteuttajaksi, toimeksiantajasta yhteistyön tekijäksi ja palautteen antajasta palautteen saajaksi.

Esimiehen roolissa esimies on jatkuvan tarkkailun ja havainnoinnin kohteena. Myös se, ettei esimies ole paikalla tai tavoitettavissa, herättää erilaisia tulkintoja siitä, mikä esimiestä oikeasti kiinnostaa ja mihin hän käyttää aikaansa. Esimies on siis jatkuvan tarkastelun kohteena fyysisestä sijaintipaikastaan riippumatta. Katseiden kohteena oleminen tuntuu erityisesti onnistumisen hetkinä mieluisalta lisäen tietoisuutta ja ylpeyttä omasta roolista sekä asemasta. Toisaalta jatkuvan arvioinnin kohteena oleminen voi ajoittain ärsyttää ja tuntua esimiehestä jopa epäoikeudenmukaiselta. (Kuusela 2013, 15–16.)

Väite siitä, että esimiehen rooli on epäinhimillinen ja häneen suunnataan kohtuuttomia odotuksia, pitää Järvisen (2012, 142–143) mukaan täysin paikkansa. Esimiehen on tiedettävä paljon eri asioita muun muassa alaisensa työn sisällöstä, tietotekniikasta, taloudesta, hallinnosta, työlainsäädännöstä, johtamisesta ja strategioista. Näiden asioiden lisäksi esimiehen tulee ymmärtää ihmisten käyttäytymistä, miten he motivoituvat tai reagoivat muutoksiin sekä palautteenantoon ja miten heidät saadaan työskentelemään yhdessä saman tavoitteen eteen.

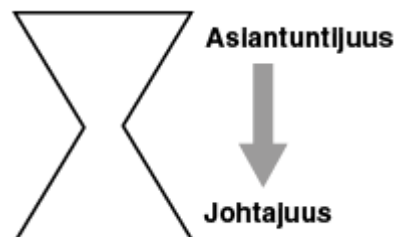
Esimiehen on lisäksi tunnettava itsensä sekä ymmärrettävä ja hallittava omaa käyttäytymistään sekä tunneilmaisujaan. Esimies tarvitsee hyviä vuorovaikutustaitoja ja hänen on tiedostettava omat vahvuutensa, kehittymistarpeensa sekä stressinsietokykynsä. Esimiehen pitää myös pystyä analysoimaan, mitä hän kulloinkin viestii olemuksellaan ja käytöksellään, tiedostaa millaiselta johtajalta hän vaikuttaa henkilöstön silmissä ja miksi hän eri tilanteissa toimii niin kuin toimii. Jatkuvan arvioinnin, kritiikin ja tunteiden kohteena oleminen on esimiehelle henkisesti hyvin vaativa ja kuormittava tehtävä. Siksi osalle esimiehistä voi olla hankalaa tiedostaa asemansa ja roolinsa merkitystä. (Järvinen 2012, 143, 161.)

Asiantuntijasta esimieheksi siirtyminen saattaa aiheuttaa ristiriitaa aieman asiantuntijaroolin ja uuden esimiesroolin välillä. Ristikangas ym. (2015, 49–51) ovat koonneet yhteen asioita, jotka lisäävät uuden esimiehen riskiä ajautua asiantuntija- ja esimiesroolien väliseen ristiriitaan:

- esimiehen toimenkuva ja tehtävät on määritelty puutteellisesti
- esimiestehtävään ei ole annettu riittävää perehdyttämistä ja tukea
- esimiehen vastuulla on oman seuraajan, useimmiten asiantuntijan, perehdyttäminen
- esimiehelle jää edelleen hoidettavaksi osa hänen vanhoista tehtävistään
- esimiehen alaiseksi tulee henkilö tai henkilöitä, jotka ovat hakeneet kyseistä esimiespaikkaa
- esimiehen johdettavaksi tullut tiimi tai osasto on jo valmiiksi kriisissä

Uusi esimies saattaa uudessa tehtävässään tuntea edelleen itsensä enemmän asiantuntijaksi kuin esimieheksi ja voi kulua pitkäkin aika, ennen kuin hän osaa mieltää itsensä esimieheksi, eikä tunne enää oloaan epävarmaksi uudessa roolissaan.

Kuvassa 2 Ristikangas ja Ristikangas (2013, 17) kuvaavat esimiestyön tiimalasina, jonka yläosassa tekemistä hallitsee asiantuntijuus ja alaosassa johtajuus. Tiimalasin yläosassa työskentelevällä esimiehellä huomio on kiinnittynyt etupäässä asiantuntijuuteen ja sen kehittämiseen, ei niinkään itse esimiestyöhön. Asiantuntija-esimies ajattelee organisaationsa toimintaa oman alansa tiedon ja osaamisen kautta ja hän keskittyy enemmän työn tekemiseen sisältöön kuin johtamiseen. Tiimalasin alaosassa esimiestyön painopiste on puolestaan siirtynyt johtajuuteen, jolloin huomio siirtyy omasta asiantuntijuudesta enemmän johdettaviin sekä yhdessä tekemiseen.



Kuva 2. Esimiestyön tiimalasi (Ristikangas & Ristikangas 2013, 17)

Tiimalasissa oleva hiekka valuu luonnollisesti ajan kanssa alaspäin, asiantuntijuudesta johtajuuteen. Mitä enemmän esimies kykenee keskittymään johtamiseen, sitä enemmän syntyy myös tuloksia. Matkan varrella tulee olemaan runsaasti haasteita, erityisesti tiimalasin kapeimmassa kohdassa. Tässä vaiheessa esimies yrittää usein sitkeästi toimia edelleen sekä asiantuntijana että johtajana. Aika ei kuitenkaan riitä sekä asiantuntija- että esimiestehtävien hoitamiseen, jolloin esimies kokee väistämättä stressiä, riittämättömyyden tunnetta sekä painetta kasautuneista töistä. Tässä vaiheessa esimiehen on viimeistään tehtävä valintoja esimiesurallaan, jatkaako hän

asiantuntijana vai luopuuko osasta asiantuntijuuttaan ja keskittyy uuden roolinsa mukaisesti johtajuuteen. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 17.)

Oman esimiesroolin löytäminen ei aina ole helppoa. Vaikka organisaatio ja johdettava työ olisivat entuudestaan tuttuja, katsoo esimies niitä nyt uudesta näkökulmasta. Esimiesroolin löytämisestä saattaa vaikeuttaa myös se, ettei tehtävän sisältöä ole useinkaan määritelty kovin tarkasti. Joskus uusiin tehtäviin perehdyttämisessäkin on puutteita, eikä esimiehen oma esimieskään aina osaa täsmällisesti kertoa, mitä hän alaiseltaan odottaa. Tämän vuoksi uuden esimiehen kannattaa käyttää aikaa oman vastuualueensa pohtimiseen ja miettiä, mitkä ovat uuden tehtävän tärkeimmät osa-alueet, tavoitteet ja vastuut sekä millaisiin odotuksiin esimiehenä joutuu vastaamaan. (Salminen 2014, 25–26.)

Järvisen (2012, 142) mukaan johtamisessa ja esimiestyössä onnistumisessa on pohjimmiltaan kyse siitä, ottaako esimies todellisuudessa hänelle tarjotun roolin vai ei. Moni esimies ei ymmärrä, halua tai kykene ottamaan johtajuutta, vaan pysyy asiantuntijan tai suorittavan työntekijän roolissa. Jos esimiehen rooli ja vastuut jäävät alussa epäselväksi, on esimiehen itsensäkin luonnollisesti helpompi keskittyä vanhaan tuttuun asiantuntijatyöhön uuden esimiestyön sijaan. Tästä johtuen monissa työyhteisöissä johtaminen koetaan puutteelliseksi tai olemattomaksi. Esimiehen on tehtävä heti esimiesuransa alussa itselleen selväksi, miten hän ymmärtää esimiehen roolin, miten tärkeä tehtävä se on henkilöstön ja organisaation kannalta, ja miten hän pystyy täyttämään siihen kohdistuvat odotukset.

4.3 Esimiehenä toimimisen vaatimukset

Jokainen alainen vertaa esimiehen toimintaa omaan ideaalikuvaansa johtajasta. Yksi odottaa hyvää päivittäisjohtamista, toinen puolestaan tukea vaikeissa tilanteissa. Joku taas kaipaa ohjeistusta muutostilanteissa, mutta haluaa silti toimia itsenäisesti arjen rutiineissa. Esimiehen on melko helppoa vastata itselleen entuudestaan tuttuihin odotuksiin. Sen sijaan sellaiset odotukset, joita ei ole lausuttu ääneen, tai jotka poikkeavat selvästi esimiehen omista ajatuksista, ovat huomattavasti vaikeampia täyttää. (Kuusela 2013, 16.)

Jokainen esimies toimii esimiestehtävissä omien ominaisuuksien, tietojen ja taitojen pohjalta. Uuden esimiehen on kuitenkin hyvä tunnistaa tiettyjä vaatimuksia, jotka esimiestyössä toimivan pitäisi pystyä lunastamaan. Järvinen (2012, 144–149) mainitsee neljä keskeistä johtajuuden vaatimusta ja edellytystä, jotka jokaisen esimiehen tulisi tiedostaa ja pyrkiä täyttämään siitä huolimatta, että se ei ole helppoa tai aina edes mahdollista. Johtajuuden keskeisiä vaatimuksia ovat esimerkillisyys, ammatillisuus, oikeudenmukaisuus sekä aitous.

- Esimerkillisyys: johtajuus merkitsee ennen kaikkea esimerkillisyyttä.

Esimies on jokapäiväisessä toiminnassaan alaistensa suurennuslasin alla ja erityisesti tästä johtuen esimiehen on pystyttävä näyttämään mallia siitä,

miten työpaikalla toimitaan ja käyttäytytään. Jos esimies ei toimi organisaation arvojen, määräysten tai ohjeiden mukaisesti, ei työntekijöiltäkään voida sitä perustellusti edellyttää. Organisaation toimintatavoista ja arvo maailmasta voi päätellä paljon organisaation ylimmän johdon toimintaa seuraamalla. Myös ylimpien johtajien käyttäytymistavat ja asenteet välittyvät ja levittäytyvät heidän alaisinaan olevien esimiesten kautta koko organisaation läpi. (Järvinen 2012, 144.)

- Ammatillisuus: esimiehen pitää pystyä toimimaan ammatillisesti.

Esimies tarkastelee henkilöstöä ja työyhteisön toimintaa työnantajan näkökulmasta ja edustaa kaikessa toiminnassaan organisaation perustehtävää eli sen olemassaolon tarkoitusta. Esimies vie käytäntöön johdon päätökset ja strategian ja vastaa siitä, että alaiset toimivat tuloksekkaasti ja ohjeiden mukaisesti. Juuri esimiehen ammatillinen asenne ja käyttäytyminen ovat niitä tekijöitä, jotka erottavat esimiesroolin selvimmän muista työpaikan rooleista. Esimiehen on pystyttävä kaikissa tilanteissa hallitsemaan ja hillitsemään henkilökohtaisia tarpeita sekä tunteitaan. Esimies ei voi useinkaan tuoda työpaikalla esiin mielipiteitään, asenteitaan, tunteitaan ja mielenkiinnon kohteitaan toisin kuin muut työntekijät. Siksi esimies joutuu monessa tilanteessa tukahduttamaan henkilökohtaiset mielitekonsa ja tunteensa tai pitämään ne vain omana tietonaan. (Järvinen 2012, 145.)

- Oikeudenmukaisuus: johtajuuteen vahvasti liittyvä asia, joka kuuluu kiinteästi ammatilliseen käyttäytymiseen.

Esimiehen oikeudenmukaisuutta voidaan pitää mielivallan ja itsekkyyden vastakohtana. Työntekijät odottavat, että esimies kohtelee kaikkia tasapuolisesti, eikä suosi tai syrji ketään alaisistaan. Jotta esimies kykenee toimimaan puolueettomasti, hänen pitää ammatillisen roolinsa avulla ylittää työntekijöihin kohdistuvat positiiviset ja negatiiviset tunteet sekä ajatukset. Esimiehen pitää myös muistaa, että vaikka joku alaisista on työssään muita parempi tai osaavampi, ei hän siitä huolimatta ansaitse mitään erityisoikeuksia tai -vapauksia. Esimiestyössä oikeudenmukaisesti toimiminen edellyttää ensisijaisesti selkeitä pelisääntöjä ja ohjeita, joiden mukaan kaikkien tulee toimia. Lisäksi johdon on luotava organisaatiolle läpinäkyvät kriteerit, joiden perusteella henkilöstöä arvioidaan ja palkitaan. (Järvinen 2012, 147.)

Oikeudenmukaisuus heijastuu Kuuselan (2013) mukaan arkipäivän kohtaamisten lisäksi päätöksenteossa, menettelytavoissa, kohtelussa ja mahdollisuuksien antamisessa. Oikeudenmukaisuus näkyy erityisesti esimiehen menettelytavoissa, jotka parhaimmillaan osoittavat kunnioitusta, reiluutta ja ystävällisyyttä. Se, miten läsnä johtaja on johdettavansa kanssa, vaikuttaa olennaisesti oikeudenmukaisuuden tunteeseen. (Hyppänen 2013, 284.)

- Aitous: johtajana olemisen aitous.

Johtajana olemisen aitous tarkoittaa kykyä ja uskallusta olla oma itsensä ja johtaa omalla persoonallisella tavallaan. Ilman esimiehen aitoutta johtajuus vaikuttaa alaisten silmissä helposti epäaidolta ja keinotekoiselta roolilta, jota esimies vain yrittää esittää. Jos esimies ei ole sinut itsensä kanssa, eikä

hyväksy ja arvosta itseään, on hänen hyvin vaikeaa toimia luontevasti. Hän saattaa vähätellä tehtäväänsä tai yrittää esittää parempaa ja itsevarmempaa esimiestä kuin todellisuudessa on. Esimies, joka teeskentelee, käyttäytyy epäaidosti ja valheellisesti, tuntuu alaisista ennen kaikkea epäluotettavalta. (Järvinen 2012, 148.)

Aitona omana itsenä oleminen ei välttämättä ole helppo tehtävä varsinkaan uudelle esimiehelle, joka on vielä epävarma uudesta roolistaan ja omasta johtajuudestaan. Järvisen (2012, 148) mukaan aitous vaatii esimieheltä ensisijaisesti rohkeutta olla oma itsensä sekä luottaa omaan auktoriteettiinsa ja tapaansa johtaa. Jotta esimies uskaltaa laittaa oman persoonansa peliin, hänen täytyy hyväksyä itsensä sekä omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Aito esimies tuntuu alaisista vilpittömältä ja herättää heissä luottamusta puutteistaan huolimatta. Aitous antaa myös esimiehelle luvan olla vain ihminen.

Hyppänen (2013, 284–285) puolestaan puhuu autenttisesta johtajuudesta, jolla myös kuvataan aitoutta ja rohkeutta olla johtajana oma itsensä. Autenttinen johtaja on ennen kaikkea aito ihminen, joka ei yritä esittää jotakin roolimallinsa mukaista henkilöä. Autenttinen johtaja uskaltaa osoittaa tunteita ja kertoa ajatuksiaan. Hänellä on osaamista, mutta myös rohkeutta myöntää, ettei osaa kaikkea. Jos autenttinen johtaja tekee virheitä, hän myöntää ne ja kantaa niistä vastuun. Autenttisen johtajan toimintaa ohjaa vahva arvomaailma.

Esimiestyössä vaaditaan myös hyvää itsetuntoa, vahvaa todellisuudentajuja, sekä tiettyä paksunahkaisuutta tehdä vaikeitakin päätöksiä. Järvisen (2012, 145, 161) mukaan esimiehellä tulee olla hyvin kehittynyt todellisuuden- ja suhteellisuudentaju, jotta hän pystyy arvioimaan kulloinkin vallitsevat tosiasiat ja ottamaan ne huomioon päätöksenteossaan sekä päivittäisessä toiminnassaan. Esimies tarvitsee vahvaa itseluottamusta ja hyviä henkisiä voimavaroja, jotta hän kykenee johtamaan työyhteisöä pitkäjänteisesti yrityksen tavoitteiden mukaisesti ja vastustamaan monenlaisia sekä sisäisiä että ulkoisia ärsykeitä. Esimies tarvitsee myös tervettä itsetuntoa, jotta hänelle ei synny tarvetta miellyttää alaisiaan. Esimiehen on kyettävä suoraselkäisesti edustamaan työnantajaansa ja pystyttävä tarvittaessa tekemään myös sellaisia päätöksiä, joista henkilöstö ei pidä.

Myös Pentikäisen (2009, 16) näkemyksen mukaan esimiehen itsetuntoa koetellaan jatkuvasti, minkä vuoksi sen on oltava kunnossa. Esimies, jolla on heikko itsetunto, saattaa sortua korostamaan omaa asemaansa, mikä puolestaan voi johtaa määräilyyn ja hyökkäävyyteen. Nämä yleisimmin käytetyt puolustusmekanismit synnyttävät uusia ongelmia, jotka puolestaan aiheuttavat negatiivisuuden kierteen. Alaiset vastaavat yleensä samalla mittalla, kunnes heidät lannistetaan ja he vaipuvat passiivisiksi. Passiivisen ryhmän menestyksenkäs johtaminen on erityisesti kokemattomalle esimiehelle varsin toivoton, ellei jopa mahdoton tehtävä.

4.4 Esimiesuran alkuvaiheen haasteet

Johtajana olemiseen liittyy aina monenlaisia haasteita ja uudella kokemattomalla esimiehellä haasteita on erityisesti esimiesuran alkuvaiheessa vielä huomattavasti enemmän. Robbinsin ja Coulterin (2016, 50–51) mukaan johtajuus on kaiken kaikkiaan kovaa ja vaativaa työtä. Se saattaa sisältää paljon myös sellaisia tehtäviä, jotka eivät varsinaisesti edes ole johtamistyötä, kuten esimerkiksi erilaisia paperi- sekä toimistotöitä. Esimiehen on pärjättävä annetuilla, mahdollisesti hyvinkin rajallisilla resursseilla. Hänen on tultava toimeen erilaisten persoonallisuuksien kanssa ja saatava erilaiset ihmiset myös työskentelemään tehokkaasti yhdessä. Työntekijöiden motiivointi epävarmoissa ja haastavissa tilanteissa ei myöskään ole esimiestyön helpoimpia tehtäviä. Lisäksi esimiehen oma menestyminen on riippuvainen muiden työsuorituksista, jolloin omaa kohtaloaan ja työssä menestymistä ei koskaan pysty täysin kontrolloimaan.

Esimiestyön suurimmat haasteet löytyvät yleensä ihmisten johtamisen osa-alueelta. Ihmisten johtamisen ongelmat kuuluvat yleensä keskijohdolle ja esimiehet joutuvat usein ratkaisemaan näitä ongelmia ilman ylimmän johdon tukea. Asioiden johtamiseen tarttuminen on varmasti monelle aloittavalle esimiehelle helpompaa kuin ihmisten johtamiseen ryhtyminen. Alaisen työn ohjaaminen on uusille esimiehille ylipäättään täysin uusi aluevaltaus ja vain harvat pitävät sitä ensisijaisena houkuttimena siirtyä esimiestehtäviin. (Salminen 2014, 28, 31; Ristikangas ym. 2015, 37.)

Ihmisten johtaminen, jaksamisesta huolehtiminen tai työntekijöiden välisen asioiden selvittäminen ovat useimmille esimiestyön ensimmäinen haaste eli se esimiestyön osa-alue, jota vähiten ajatellaan uutta tehtävää vastaanotettaessa ja joka valintapäätöstä tehtäessä jää usein vähemmälle huomiolle. Useimmille esimiehille ihmisten johtaminen on ennen kaikkea aseman mukanaan tuoma velvollisuus, joskus jopa taakka. Joukossa voi toki olla myös sellaisia esimiehiä, jotka tietoisesti haluavat lähteä kokeilemaan ihmisten johtamistaitojaan ja ottamaan mittaa johtajuudestaan. (Ristikangas ym. 2015, 37.)

Esimiesuran alkuvaiheessa useimmat esimiehet kokevat erityisen haastavina sekä ylhäältä että alhaalta tulevat ristiriitaiset paineet ja odotukset. Johto odottaa esimieheltä tietynlaista toimintaa, sekä jäämäkkyyttä ja lojalisuutta organisaatiota kohtaan. Alaiset puolestaan odottavat esimiehen olevan heidän puolellaan ja puolustavan henkilöstön etuja. Ajan kuluessa esimies oppii kyllä jäämäkkyyttä suhteessa johtoon ja samalla hän tiedostaa entistä selvemmin roolinsa johdon edustajana henkilöstön suuntaan. Näiden ristipaineiden keskellä esimies oppii toimimaan parhaansa kykynsä mukaan, luovimaan, ottamaan etäisyyttä sekä oppimaan ja kasvamaan. (Ristikangas ym. 2015, 51–52.)

Myös Erämetsä (2009, 21) kokee yhtenä esimiestyöhön liittyvänä keskeisenä haasteena molempiin suuntiin työskentelyn. Esimiehen on pystyttävä tekemään parhaansa alaistensa hyväksi ja samalla oltava vahvasti myös yhtiön tuloksen ja kasvun tekijä. Erämetsä (2009, 21) kiteyttää tämän näkemys osuvasti: ”Esimiehenä pitää opetella kumartamaan samaan aikaan kahteen suuntaan, tai mieluummin yhdistää suunnat yhdeksi ja samaksi.”

Aloittavalle esimiehelle uudenlaisia haasteita aiheuttavat myös erilaisten häiriötekijöiden käsittely sekä kriisitilanteista selviäminen. Esimiestyössä joutuu väistämättä kohtaamaan hankalia tilanteita, joihin on puututtava, selvitettävä asioita sekä toisinaan tehtävä myös vaikeita ratkaisuja. Jokainen esimies joutuu joskus antamaan korjaavaa palautetta vaikeasta asiasta, eväämään palkankorotuspyynnön tai jopa irtisanomaan työntekijän. (Erämetsä 2009, 21.)

Esimiesten suurimpia haasteita ovat ajanpuute ja oma jaksaminen. Liiallinen työnteko ja vapaa-ajan puute aiheuttavat pitkään jatkuessaan väistämättä väsymystä ja uupumusta, sekä omaan työhön kohdistuvaa kyynistymistä. Luonteeltaan tunnolliset henkilöt ovat erityisen alttiita loppuun palamiselle, koska he eivät malta jättää keskeneräisiä töitä käsistään. Kun töitä alkaa kasaantua, eikä aika tahdo millään riittää, tunnollinen ihminen yrittää työpäivää ja viikkoa jatkamalla selvittää urakastaan. Kun tätä jatkuu riittävän kauan, voimat loppuvat ja edessä saattaa olla pitkä sairausloma. Tämän päivän työelämä vaatii joustoa työajan suhteen, mutta paljon on myös esimiehen omista käsissä. (Pentikäinen 2009, 19–22.)

Esimiestyössä vastaan tulevat ajankäytön ja priorisoinnin haasteet johtavat uusilla esimiehillä helposti myös riittämättömyyden tunteeseen. Järvisen (2012, 142, 161) mukaan moni esimies tuskaileekin oman riittämättömytensä kanssa. Esimiehen vajavaisuuden tunnetta eivät luo ja ylläpidä pelkäämään ajan puute ja lukuisat työtehtävät, vaan myös moninaiset odotukset ja vaatimukset siitä, miten hänen tulisi toimia ja millainen hänen pitäisi olla. Johtamiskoulutus ja alan kirjallisuuskään eivät usein tuo esimiehelle helpotusta ja tarvittavaa tukea, koska niissäkin yleensä esitetään lisää uusia vaatimuksia esimiestä kohtaan. Haastavina ja vaikeina hetkinä esimiehen kannattaa kuitenkin pitää mielessä, että kukaan esimies ei ole täydellinen, ja esimiestehtävän luonteeseen kuuluu jatkuva oppiminen, kehittyminen sekä myös epätäydellisyys.

Conlowin (2004, 102–103) mukaan esimiesten tulisi nähdä asemansa suurena mahdollisuutena saada erilaisia muutoksia aikaan. Liian moni esimies kuitenkin luovuttaa ja suhtautuu negatiivisesti esimiestyön mukana tuleviin haasteisiin. Esimiehet saattavat sortua käyttämään monenlaisia tekosyitä, joilla he asettavat esteitä omassa työssään menestymiselle. Esimiesten yleisesti käyttämiä tekosyitä ovat esimerkiksi seuraavat väitteet: ei ole aikaa, johdolta ei saa tukea, henkilöstö ei välitä, alaiset ovat hankalia, asiakkaat eivät ymmärrä tai olen kyllä yrittänyt. Esimies kohtaa väistämättä urallaan monenlaisia esteitä ja hankaluuksia, mutta vain harvat niistä ovat sellaisia, joita ei todellisuudessa ole mahdollista ylittää.

4.5 Asiantuntijasta esimieheksi siirtymisen haasteet

Esimiestehtävään siirtyvän asiantuntijan yksi suurimmista haasteista on asiantuntijaroolin ja esimiesroolin yhdistäminen tai aiemmasta asiantuntijan roolista sekä siihen liittyvistä tehtävistä luopuminen. Useimmilla esimiehillä on johtamistehtävänsä lisäksi edelleen myös asiantuntijarooli, jonka vuoksi nämä erilaiset roolit saattavat aiheuttaa monenlaisia jännitteitä.

Näillä esimiehillä esiintyy usein taipumusta tehdä itse johtamisen sijaan. (Erämetsä 2009, 27.)

Uuden roolin sisäistäminen saattaa osoittautua yllättävän vaikeaksi, varsinkin jos esimies ei ole tietoinen tästä tehtävän muutoksen myötä mahdollisesti syntyvästä rooliristiriidasta. Voi myös olla mahdollista, että esimies kyllä tiedostaa tilanteen, mutta hän ei siitä huolimatta malta tai halua luopua asiantuntijatyöstään ja roolistaan, jota hän on ehkä aikaisemmin hoitanut menestyksekkäästi. Tällöin esimiestyö saattaa tuntua erityisesti aluksi vaahtivalta, vaikealta ja haastavalta aiempaan tuttuun ja turvalliseen asiantuntijatyöhön verrattuna. (Ristikangas ym. 2015, 51, 194–197.)

Erityisesti omasta asiantuntijuudesta luopuminen saattaa osoittautua uudelle esimiehelle yllättävän vaikeaksi tehtäväksi. Osa uusista esimiehistä saattaa pysyä edelleen tiukasti aiemmassa asiantuntijaroolissaan, jossa on helpointa ylläpitää mielikuvaa omasta pätevyydestä. Esimies saattaa jättää ulkopuolelle varsinaiset ihmisten johtamiseen liittyvät kysymykset sekä odotukset ja keskittyä pelkästään asiasisältöihin. Tällainen esimies puuttuu herkästi alaiensa töiden pienimpiinkin yksityiskohtiin, ja samalla hän on ehkä itse täysin tietämätön siitä, miten hän omalla toiminnallaan nakertaa henkilöstön motivaatiota. Esimies jättää alaisensa yksin ja ajaa työyhteisön tuuliajolle unohtaessaan varsinaisen esimiesroolinsa ja siihen olennaisesti liittyvät suuremmat linjaukset. Pahimmassa tapauksessa hän näkee pienimätkin puutteet alaisen toiminnassa, muttei tiedosta itsessään olevaa vakavaa johtamiseen liittyvää puutetta. (Järvinen 2012, 154.)

Esimies, joka edustaa samaan aikaan voimakasta asiantuntijavaltaa ja asemaan perustuvaa auktoriteettivaltaa, on alaisiaan kohtaan murskaavan ja alistavan ylivoimainen. Sellaisen ylivoiman edessä alaisen on vaikea tuntea tyytyväisyyttä ja kokea tekevänsä merkityksellistä työtä. Yhdistetty asiantuntija-asemavalta on pahimmillaan henkilökuntaa kohtaan nöyryyttävää ja alaisille saattaa jäädä tunne siitä, että heidän tekemällään työllä ei ole arvoa. Asemaan perustuva valta edellyttää väistämättä muun vallankäytön minimoimista. Viisas johtaja osaa luopua asiantuntijuudestaan ja antaa tilaa alaisilleen. (Ristikangas ym. 2015, 88.) Ristikankaan ja Grünbaumin (2014, 22) mukaan esimiehen ei pidä yrittää päteä omalla asiantuntijaosaamisellaan, vaan ensisijaisesti kuunnella, tukea ja ohjata alaisiaan selvittämään omia ajatuksiaan ja tekemisiään. Monesti asiat selkiytyvät, kun joku toinen on kiinnostunut asiasta ja tarjoaa aikaa yhteiselle pohdinnalle.

Pystyäkseen tekemään esimiestyötään kunnolla, esimiehen on väistämättä luovuttava joistakin aiemmista tehtävistään. Esimiehen on myös ymmärrettävä, että hän ei voi olla joka asiassa parempi asiantuntija kuin alaisensa. Esimiehen on opittava luottamaan alaisiinsa ja delegoimaan työtehtäviä, sillä nämä taidot ovat esimiehenä menestymisen kulmakiviä. Sen, mitä esimies ei osaa tai uskalla delegoida, joutuu hän jatkossakin tekemään itse. Jos esimies ei kykene muuttamaan identiteettiään, seuraa siitä pahimmassa tapauksessa tilanne, jossa organisaatio menettää hyvän asiantuntijan ja saa tilalle huonon esimiehen. Esimiehellä ei uudessa roolissaan ole enää mahdollisuutta käyttää samalla lailla aikaa asiantuntijatyöhön ja oman asiantunteuksensa kehittämiseen kuin aiemmin. Hyvästä asiantuntijasta tulee huono

esimies, joka ei pysty panostamaan oman organisaationsa menestymisen edellytysten luomiseen, eikä pysty täyttämään johtamisessa vaadittavia tehtäviä. (Salminen 2014, 28–29.)

4.6 Esimiesvalmiudet, esimiesidentiteetin rakentaminen

Ihmisillä on persoonan, taustan ja kokemuksen muovaamia erilaisia valmiuksia toimia esimiestehtävissä. Harva kuitenkaan syntyy esimieheksi, vaan yleensä rooliin kasvetaan ja kehitytään ajan kanssa. Esimiehiä on olemassa yhtä monenlaisia, kuin on ihmistyyppejäkin. Jokainen uusi esimies tuo esimiesrooliinsa vivahteita omasta luonteestaan ja tavastaan suhtautua eri asioihin. (Hyppänen 2013, 307; Pentikäinen 2009, 22.)

Erämetsän (2009, 24) mukaan kuka tahansa voi oppia hoitamaan esimiestehtäviä hyvällä perustasolla, mutta toisilla esimiesroolin ja tehtävien omaksuminen vaatii hieman syvällisempää itsetutkiskelua, opiskelua, valmentautumista sekä palautteen vastaanottamista. Toiset ovat luonnostaan paremmin varustettuja esimiestehtävään ja kasvavat sen vuoksi nopeammin hyviksi työssään. Lahjakkuudella on toki esimiestyössä merkitystä, kuten kaikissa muissakin ammateissa, mutta myös harjoittelu on erittäin tärkeää. Esimiehenä toimiminen jokapäiväisessä työssä merkitsee samalla jatkuvaa harjoittelua entistä paremmaksi johtajaksi.

Hyppäsen (2013, 284) näkemyksen mukaan joitakin ihmisiä voidaan kuitenkin pitää myös synnynnäisinä johtajina, koska he omaavat luontaiset kyvyt johtaa. Heissä on luonnostaan sellaista johtajuutta ja karismaa, jota muut arvostavat. Johtaminen ei kuitenkaan edellytä synnynnäistä johtajuutta, vaan johtajuutta voi halutessaan myös oppia. Johtamistaitoa voi kehittää monin tavoin ja parhaiten sitä oppii kokemuksen kautta.

Kun asiantuntija siirtyy esimiestehtäviin, merkitsee se siirtymistä uralla eteenpäin, ja parempaa asemaa organisaation sisällä. Ristikankaan ym. (2015, 36–37) mukaan tyypillisesti esimiesasemaa tarjotaan hyvälle asiantuntijalle, kun esimiespaikka vapautuu, tai kun organisaatio kasvaa. Tarjous koetaan usein imartelevaksi, koska sillä osoitetaan luottamusta henkilön ammattitaitoa kohtaan. Ilman hyviä perusteluja voi asiantuntijalle olla vaikeaa kieltäytyä tarjotusta asemasta. Paras asiantuntija ei kuitenkaan automaattisesti omaa hyviä esimiesvalmiuksia, eikä parhaasta asiantuntijasta välttämättä koskaan tule hyvää esimiestä. Joskus esimiesasemaan vain ajautetaan, jolloin uusi asema saatetaan nähdä enemmän urakehityksenä kuin houkuttelevana työtehtävänä. Edessä aukeavaan tilaisuuteen saatetaan kuitenkin tarttua ilman sen suurempia pohdintoja ja uuteen esimiestehtävään lähdetään rohkeasti kokeilemaan omia johtamistaitoja. Aiemmat hyvät esimiehuhteet saattavat tässä tilanteessa toimia myös kannustavana esimerkkinä.

Esimiesuran alkuvaiheisiin kuuluu oman esimiesidentiteetin etsiminen, löytäminen ja vahvistaminen. Ristikangas ym. (2015, 31) tarkastelee esimiesasiantuntijamatriisin eli identiteettimatriisin avulla asiantuntijasta esimieheksi siirtymisen polkua. Kuvan 3 matriisissa kuvataan pystyakselilla asiantuntijuuden ja vaakakselilla esimiesidentiteetin vahvistumista. Jokaisen

ruudun kuvaus tarkoittaa sitä, millaisena henkilö kokee oman identiteettinsä eli miten hän luontevimmin määrittelee itsensä suhteessa asiantuntijuuteen ja esimiehisyteen. Polkuja asiantuntijasta esimieheksi on monia.

Asiantuntijuus vahvistuu		
Kokenut asiantuntija, asiantuntija selkeänä ja ainoana ydinroolina.	Asiantuntija, jolla esimiesvastuu sivuroolina.	Asiantuntija ja esimies, toisiaan täydentävät roolit.
Vahvistuva asiantuntijuus.	Asiantuntija ja esimies, toisiaan haittaavat roolit, toinen tai molemmat kärsii ja myös henkilö itse kärsii.	Esimies, joka toimii osin asiantuntijana.
Noviisi, ei asiantuntija ei esimies.	Vahvistuva esimiehisyys.	Kokenut esimies, esimies selkeänä ja ainoana ydinroolina. Erityisen kannatettava tavoitetila.
Esimiesidentiteetti vahvistuu		

Kuva 3. Identiteettimatriisi (Ristikangas ym. 2015, 31)

Matriisin avulla esimiestyössä aloittava voi pysähtyä miettimään uraansa, sen historiaa, nykyhetkeä ja tulevaisuutta. Urapolun ei aina tarvitse edetä ensin asiantuntijasta huippuasiantuntijaksi ja siitä esimiesasemaan kiitoksena hyvin suoritetusta asiantuntijatyöstä. Uran jossain vaiheessa voi olla myös hyödyllistä kysyä itseltään, haluaako edelleen olla esimies ja syventää taitojaan siinä, vai tuntuuko asiantuntijaksi palaaminen kiinnostavammalta tehtävältä. (Ristikangas ym. 2015, 31.)

Esimiesidentiteetin rakentaminen pitää sisällään myös joistakin asioista luopumista. Mitä voimakkaammin muutos koskettaa esimiehen identiteettiä, sitä vaikeampaa luopuminen yleensä on. Uutta identiteettiä voi olla hyvin vaikea rakentaa, ellei ole valmis jättämään taakseen myös jotain vanhaa. Esimiesidentiteetillä ei yksinkertaisesti ole tilaa kasvaa, jos asiantuntijaidentiteetti säilytetään yhtä vahvana kuin ennenkin. On ymmärrettävää, että työhistorian onnistumiset ovat tuottaneet asiantuntijalle mielihyvää, kun vahvaan, jo tutuksi tulleeseen asiantuntijaosaamiseen liittyy paljon positiivisia tunteita. Uudessa roolissaan esimies saattaa joutua luopumaan esimerkiksi kaveruudestaan entisten kollegoiden, nykyisten alaisten kanssa, sekä asiantuntijan pätevyydestään. Luopuminen voidaan kuitenkin nähdä ja kokea myös positiivisena asiana, koska silloin vanhan tilalle saadaan jotain uutta ja samalla opitaan uusia asioita. (Ristikangas ym. 2015, 194–196.)

4.7 Esimiestyössä aloittaminen

Esimiestehtävässä aloittamiseen liittyy erilaisia etuja ja haasteita riippuen siitä, miten paljon uutta johtamistehtävään ja uuteen rooliin kuuluu. Erittäin harvoin esimiestyön voi aloittaa niin sanotusti puhtaalta pöydältä uuden toiminnon käynnistämällä, jolloin itse voi rekrytoida ne ihmiset, joiden katsoo sopivan parhaiten tuleviin tavoitteisiin ja tehtäviin. (Hyppänen 2013, 12–13.)

Erämetsän (2009, 32) mukaan uuden esimiehen aloitustilanne on erilainen riippuen siitä, aloittaako hän tiimin esimiehenä sisä- vai ulkopuolelta tulleena. Molemmissa tilanteissa on omat haasteensa. Aloituserästä riippumatta esimiehen edessä on joka tapauksessa tehtävän haltuunottoa, kuuntelua, keskustelua, luottamuksen rakentamista, suunnan näyttämistä ja odotusten kertomista. Aloitustilanne on esimiehen uralle ratkaisevan tärkeä, koska hyvään aloitukseen annetaan esimiehelle yleensä vain yksi yritys ja mahdollisuus. Esimiestyön aloitustilanne vaikuttaa myös hyvin paljon siihen, mihin suuntaan esimiehen ja hänen alaistensa tulevaisuus lähtee etenevään.

Erämetsän (2009, 34–35) näkemyksen mukaan on eri asia aloittaa esimiestyöskentely organisaation sisä- kuin sen ulkopuolelta. Jos esimies nousee asemaansa organisaation sisältä, joutuu hän tekemään työtä erityisesti johtamisen haltuunotossa. Esimiehen ei kannata jäädä odottelemaan ja tarkkailemaan tilannetta sivusta, vaan hänen on ryhdyttävä johtamistekoihin heti esimiestyössä aloitettuaan. Esimiehen on välittömästi ja rohkeasti ryhdyttävä tekemään sitä työtä, johon hänet on valittu.

Myös Pentikäinen (2009, 17) näkee haastavana asetelmana, jos henkilö ylennetään ryhmän jäsenestä sen esimieheksi. Uusi esimies joutuu välittömästi erityistarkkailuun ja osa entisistä työtovereista saattaa myös kadehtia häntä. Tämän johdosta ensimmäiset päivät uudessa roolissa ovatkin äärimmäisen tärkeitä, kun uusi esimies joutuu hakemaan tasapainoa entisen kaveruuden ja esimiesaseman tuoman auktoriteetin välillä. Esimies voi pyrkiä käyttämään asiantuntemusta vahvuutenaan, koska sen avulla on mahdollista synnyttää luontainen auktoriteetti, joka ei tarvitse virallisen aseman korostamista. Parhaimmillaan uusi esimies on osa tiimiä, mutta tarvittaessa myös sen tuki, turva sekä suunnannäyttävä. Joukosta johdettaessa esimies ei eristäytyä asemansa taakse, vaan johtaa ryhmänsä keskellä.

Jos esimies siirtyy uuteen tehtäväänsä organisaation ulkopuolelta, on hänen alussa keskityttävä erityisesti alaisiinsa tutustumiseen, luottamuksen rakentamiseen sekä kuunteluun. Esimiehen kannattaa mennä ihmisenä ihmisten lähelle ja ensisijaisesti kuunnella ennen varsinaisiin johtamistekoihin ryhtymistä. Esimies voi kuitenkin aloittaa johtamisen sellaisilla johtamistekoiilla, jotka eivät heti edellytä syvällistä ymmärrystä tiimin ja ihmisten perustehtävästä. Esimerkiksi palaverin pitäminen sujuu varmasti hyvin, vaikka esimies ei vielä olisi asiantuntija oman tiimensä perustekemisessä. Esimiehen kannattaa myös pyrkiä olemaan kaikessa toiminnassaan mahdollisimman rehellinen, kuitenkin itseään väheksymättä. Jos esimies ei itse ole kovan luokan asiantuntija tiimensä osaamisalueella, ei hänen kannata yrittää esittää sellaista. (Erämetsä 2009, 35.)

Pentikäisen (2009, 9) mukaan uusi esimies on aina suuren mielenkiinnon kohde henkilöstön keskuudessa. Oikea ensivaikutelma helpottaa merkittävästi työn aloittamista ja toimivan suhteen luomista niin omiin alaisiin kuin kollegoihin. Se luo pohjan esimiehen tulevaisuudelle ja hänen onnistumisilleen. Se, miten ympäristö näkee uuden esimiehen, ratkaisee hänen mahdollisuutensa toteuttaa ajatuksiaan, kehittää toimintaa ja päästä asetettuihin tavoitteisiin. Uudelle tulijalle syntyvä mielikuva työyhteisöstä on myös tärkeää hänen oman motivaationsa kannalta. Jos alku on hankala ja vastaanotto penseä, voi työ tuntua raskaalta ja oman työilon löytäminen vaikealta. Mielilyttävä alku antaa huomattavasti enemmän intoa tutustua sekä uusiin ihmisiin että uuden työn mukanaan tuomaan kokonaiseen uuteen maailmaan.

Ensimmäinen vuosi kuluu esimiestehtäviin siirtyvältä henkilöltä väistämättä uuden roolin omaksumiseen, uusien asioiden opetteluun sekä päivittäisten rutiinien luomiseen. Ristikangas ym. (2015, 51) näkevät ensimmäisen esimiesvuoden esimiehille vaativana aikana. Esimiestyön arjessa voi aluksi olla vain vähän sellaisia rutiineja ja tilanteita, joissa on heti selvää miten tulee toimia. Alkuaikoina esimiehet joutuvatkin usein työskentelemään oman mukavuusalueensa ulkopuolella.

Myös Salminen (2014, 25) näkee esimiesuran alkuajat hyvin tärkeänä uudelle esimiehelle. Etsikkoaikansa kuluessa esimiehen on lunastettava paikansa, määriteltävä säännöt, vakiinnutettava johtajuutensa, sekä luotava oma menestysstrategiansa. Pentikäisen (2009, 20) mukaan alkuvaiheessa esimiehen eteen tulee niin paljon uusia asioita ja tehtäviä, ettei hän välttämättä osaa erottaa oleellisia ja kiireellisiä asioita vähemmän kiireellisistä ja epäolennaisista asioista. Ensimmäiset kuukaudet ovat usein hyvin kiireisiä ja koettelevat uuden esimiehen voimia. Siksi on tärkeää, että esimies kiinnittää heti alussa huomiota ajankäyttöön ja sen hallintaan.

Uudet esimiehet lähtevät erittäin haastavaan tehtäväänsä usein melko vähäisin tietotaidoin ja vajavaisin ennakkotiedoin siitä, mitä he joutuvat kohtaamaan. Esimieheksi kasvaminen saatetaan kokea jopa raskaana, mutta samalla myös hyvin antoisana kokemuksena. (Ristikangas ym. 2015, 38.) Myös Pentikäisen (2009, 18) mukaan oman esimiesaseman rakentaminen voi olla kenelle tahansa haastavaa. Se ei kuitenkaan ole millään tavalla ylivoimaista, koska niin monet esimiehet ovat selvinneet vastaavasta tilanteesta. Terveellä maalaisjärjellä ja empaattisella asenteella uusi esimies pärjää hyvin tehtävänsä tuomissa haasteissa. Esimiehen ei kannata koskaan tai missään tilanteessa aliarvioida kykyään menestyä esimiehenä (Conlow 2004, 103).

4.8 Esimiehenä onnistuminen tai epäonnistuminen

Esimiehen työtä ei voi pitää helppona. Esimiehenä kohtaa väistämättä lukuisia vastoinkäymisiä ja jopa epäonnistumisia. Työ saattaa ajoittain olla myös hyvin yksinäistä, etenkin tiukoissa tilanteissa, joissa vain harva voi täysin samaistua tilanteeseen ja esimiehen kokemien haasteiden yksityiskohtiin. Esimiehen on opittava kestämään vastoinkäymisiä ja ne voivat

myös opettaa paljon. Uuden esimiehen on tärkeää tiedostaa, että vastoinkäymiset johtuvat useimmiten hankalista asioista, eivätkä välttämättä esimerkiksi esimiehen omasta toiminnasta. (Pentikäinen 2009, 16.)

Esimiehenä epäonnistuminen liittyy valitettavan usein epäammattimaiseen käytökseen tai suoranaiseen ammatilliseen puutteeseen. Conlowin (2004, 104) mukaan yleisiä virheitä, jotka aiheuttavat epäonnistumisia esimiestyössä ovat esimerkiksi työntekijöiden liiallinen kontrollointi, toistuva arvostelu, uuden yrittämisen välttely, riskien kaihtaminen, kaikkietävän asenteen osoittaminen, empatian puute, tavoitteiden ja suunnan puutteellinen esilletuonti sekä riittämättömän tuen, tunnustuksen tai kiitoksen osoittaminen. Näihin esimiehen tekemiin virheisiin alaiset vastaavat yleensä negatiivisuudella. Esimiehen tekemien virheiden johdosta alaisten suorituskyky ja työteho yleensä laskevat, virheiden määrä lisääntyy ja työyhteisössä myös valitetaan entistä enemmän.

Esimiestyössä menestymisessä on huomioitava, että esimies heijastaa omia tunteitaan lähiympäristönsä, joka puolestaan peilaa niitä takaisin omilla reaktioillaan. Jos esimies on täynnä negatiivisia tunteita, on melko varmaa, että alaiset kopioivat alitajuisesti saman mallin. Niin negatiivisuus kuin positiivisuuskin ruokkivat itse itseään. Negatiivisessa ilmapiirissä ihmisten energiaa tuhlaantuu merkittävästi erilaisten turvamuurien rakentamiseen ja ylläpitämiseen työhön käytettävän energian kustannuksella. Myös luovuus kärsii, kun uuden yrittäminen jätetään liian riskialttiina sikseen ja työt päädytään tekemään kaikessa hiljaisuudessa tutulla ja turvalliseksi havaitulla tavalla. Negatiivisuuden mukanaan tuoma kireys ruokkii riitoja ja voi johtaa työryhmän keskinäiseen syyttelyyn, kun haetaan syyllisiä epäonnistumisiin. Riitaisen joukkueen johtaminen on äärimmäisen vaikeaa sekä kuluttavaa, ja aloittavalle esimiehelle se voi olla jopa ylivoimaista. (Pentikäinen 2009, 12.)

Positiivisuus sitä vastoin luo innovatiivisuutta ja oma-aloitteisuutta, kun uusien ideoiden kokeiluun kannustetaan, eikä epäonnistumisia tarvitse pelätä. Positiivisuuteen kannattaa pyrkiä panostamaan mahdollisimman paljon, koska se tuottaa koko työyhteisöön valtavasti lisää energiaa ja myönteisessä ilmapiirissä jokaisen on helpompi työskennellä. Myös esimiehen oman työn mielekkyys heijastuu ja näkyy työyhteisössä. (Pentikäinen 2009, 12.)

Hyppänen (2013, 296–297) näkee työyhteisön jokaisen jäsenen vaikuttavan omalta osaltaan työyhteisöön, sen menestymiseen ja sitä kautta myös esimiestyössä onnistumiseen. Alaistaidot merkitsevät työntekijöiden kykyä ymmärtää oma roolinsa, sekä sen tuomat vastuut ja velvollisuudet työyhteisön jäsenenä. Henkilöstön hyvät työyhteisötaidot helpottavat esimiehenä työskentelyä ja antavat esimiehelle puolestaan paremmat mahdollisuudet menestyä omassa johtamistehtävässään.

Esimiehen on hyvä itsenäisesti pohtia soveltuvuuttaan ja kyvykkyyttään esimiestehtäviin, ja mahdollisuuksiaan toimia esimiestehtävässä menestyksekkäästi. Esimies voi miettiä motiivejaan ja sopivuuttaan esimiestehtävään

esimerkiksi seuraavien kysymysten avulla (Ristikangas & Grünbaum 2014, 23):

- Mitä oikeasti olen tekemässä, kun toimin esimiehenä?
- Vastaako esimiestyö sitä mitä toivon?
- Mitä saan esimiestyöstä?
- Haluanko johtaa ihmisiä vai toiminko mieluummin asiantuntijana?
- Miten säilytän ilon esimiestyössä?

Jos esimiestyö osoittautuu liian haastavaksi tai se alkaa tuntua väärältä valinnalta voi yksi mahdollinen vaihtoehto olla siirtyminen takaisin asiantuntijatehtäviin. Siirtyminen esimiestehtävistä takaisin asiantuntijaksi saattaa muodostua esimiehelle joko suureksi helpotukseksi, häpeälliseksi tilanteeksi tai vain normaaliksi askeleeksi urapolulla. Kokemus riippuu varmasti paljon siitä, miten paluu järjestetään ja tuodaan esiin työyhteisössä. Paluu asiantuntijarooliin saattaa kuitenkin joissain tilanteissa olla ainoa oikea ratkaisu. Se voi olla hyvinkin vapauttavaa ja tuoda mukanaan kadotetun työilon niin esimiehelle itselleen kuin koko työyhteisölle. (Ristikangas ym. 2015, 232.)

4.9 Uuden esimiehen ammatillinen kehittyminen

Esimiehen ammatillinen kehittyminen ja sen vaatima muutos lähtee Hyppänen (2013, 307–308) mukaan liikkeelle esimiehestä itsestään ja hänen omista ajatuksistaan. Se, mitä esimies ajattelee itsestään ja alaisistaan, näkyy ja heijastuu aina myös ulospäin. Kehittymismatka edellyttää, että esimies pysähtyy näkemään itsensä johtajana, ihmisenä ja työyhteisön jäsenenä. On tärkeää tunnistaa oma tilanne ja omat toimintatavat liittyivätpä ne ammatilliseen osaamiseen, vuorovaikutusosaamiseen, johtamisosaamiseen, tehokkuusosaamiseen, hyvinvointiosaamiseen tai itseluottamukseen. Kehittymisessä tarvitaan aina myös tahtoa kehittyä.

Pentikäisen (2009, 159) mukaan esimiehen on helppo tyytyä rutiineihin ja sitä kautta vältellä kehittämistä ja kehittymistä. Paikalleen pysähtyminen merkitsee kuitenkin käytännössä taantumista, koska ympäristö muuttuu koko ajan ja ympärillä olevat ihmiset kehittyvät muutosten mukana. Tästä johtuen myös esimiehen on seurattava aikaa, uudistettava toimintaa ja parannettava suoritustaan.

Kuva 4 käsittelee esimiehen kehittymisen ja kasvun portaita (Hyppänen 2013, 308; Salmimies 2008, 257).



Kuva 4. Kasvun portaat (Salmimies 2008, 257)

Ensimmäiset askeleet ovat pysähtyminen, näkeminen ja tilanteen hyväksyminen. Tämä voi tapahtua saadun palautteen pohjalta tai oman pohdinnan tuloksena. Seuraava vaihe liittyy oivallukseen ja motivoitumiseen. (Hyppänen 2013, 308; Salmimies 2008, 257.)

Kehittymismatka vaatii tietoa, taitoa ja tahtoa. Konkreettisen muutospäätöksen tekeminen ja kehittymistavoitteiden asettaminen itselle välitavoitteineen on tärkeää. Näin isot haasteet muuttuvat saavutettavissa oleviksi ja kehittämisestä tulee palkitsevaa. Kehittymismatkan aikana saatuja ajatuksia, oivalluksia ja oppeja on harjoiteltava myös käytännössä. Uuden soveltamisen lisäksi on kuitenkin osattava luopua myös joistakin entisistä tavoista. Jos itse ei tunnista tai huomaa vanhoja tapojaan, voi pyytää jotakin toista henkilöä huomauttamaan niistä. Edistymisestä on myös tärkeää saada palautetta esimerkiksi omalta esimieheltä tai kollegoilta. (Hyppänen 2013, 308.)

Hyppäsen (2013, 312) mukaan esimiestyössä kehittyminen lähtee liikkeelle hyvästä itsetuntemuksesta ja halusta kehittyä. Esimies voi hyödyntää itsetuntemuksensa kehittämisessä erilaisia keinoja, kuten henkilöstötutkimuksia, kehityskeskusteluita sekä erilaisia itseen kohdistuvia tutkimuksia ja analyyseja. Johtamisen alalla on myös tarjolla monipuolisesti erilaisia esimiesvalmennuksia sekä esimiehille soveltuvia koulutuksia ja tutkintoja. Lisäksi esimiehet voivat kehittää itseään yksilöllisten menetelmien, kuten työnohjauksen, mentoroinnin ja valmennuksen avulla. Omaehtoista opiskelua esimies voi harjoittaa kirjojen, ammattilehtien sekä itseopiskelumateriaalien avulla. Jotta kehittyminen ei jäisi vain lupauksen asteelle, esimiehen on hyvä tehdä henkilökohtainen kehityssuunnitelma heti esimiesuran alussa. Suunnitelmaan esimies voi kirjata eri asteisia kehitymiselle asetettuja tavoitteita, toimenpiteitä, menetelmiä ja aikatauluja.

Asiantuntijan ammatillinen kasvu esimieheksi ei tapahdu hetkessä, eikä tietyn ennalta määritellyn ajan puitteissa. Ristikankaan ym. (2015, 51–52) mukaan esimiehen oma rooli muuttuu vähän kerrassaan ajan kuluessa. Esimiesasemaan kasvetaan usein vähitellen, melkein huomaamatta. Muutosta ja kehitystä voi itse olla jopa vaikeaa huomata, silloin kun se tapahtuu pikku hiljaa arjen työn lomassa. Esimies voi kuitenkin todeta saavuttaneensa ammatillista kasvua tarkkailemalla omaa toimintaansa ja ympäristössä tapahtuvia asioita. Saavutettuja muutoksia voi nähdä alaisten käytöstä ja suhtautumista havainnoimalla. Esimiesaseman saavuttamista esimies voi kokea erityisesti hankalien tilanteiden onnistuneessa läpiviennissä.

4.10 Uuden esimiehen tukiverkosto

Esimiesuraa aloittaessaan uuden esimiehen on tärkeää saada uuteen tehtäväänsä ja rooliinsa liittyvää asianmukaista perehdytystä, ohjausta, tukea ja koulutusta. Esimiehen perehdyttämiseen tulee panostaa riippumatta siitä, siirtyykö henkilö esimiestehtävään organisaation sisä- vai ulkopuolelta. Perehdyttämisestä hyötyvät sekä uusi esimies, hänen alaisensa että koko organisaatio. Valitettavan usein perehdytys ja alkuvaiheen tuki voivat kuitenkin jäädä puutteellisiksi tai lähes kokonaan toteutumatta. Tämä saattaa johtua

monistakin eri syistä. On mahdollista, että oikeanlaista tukea ei osata järjestää, sitä ei järjestetä oikeaan aikaan, tai esimies ei itse osaa pyytää tukea ja ottaa asiaa esille oman esimiehensä kanssa. (Aarnikoivu 2013, 69, 72; Ristikangas ym. 2015, 38.)

Koulutusta ja tukea uusi esimies voi saada niin organisaation sisältä kuin sen ulkopuoleltakin. Uudelle esimiehelle tukea voivat antaa esimerkiksi kollegat, oma esimies, organisaation henkilöstöhallinto tai joku ulkopuolinen taho. Riittävä perehdytysprosessi, koulutus ja ohjaus tukevat omalta osaltaan asiantuntijan ammatillista kasvua esimieheksi. Se silottaa esimiehen tietä helpottaen esimiesroolissa toimimista ja edistää esimiehen sitoutumista. Myös esimiehen oma aktiivisuus itsensä kehittämisessä on tärkeää. (Aarnikoivu 2013, 74; Ristikangas ym. 2015, 38.)

Uusi esimies kohtaa uransa alkutaipaleella valtavan määrän uusia asioita ja sellaisia ilmiöitä, joihin hän ei ole aikaisemmin tutustunut. Esimiestyössä vastaan tulevien asioiden ja tilanteiden kirjo on työpaikan tilanteesta ja siellä työskentelevistä ihmisistä riippuen todella laaja. Tämän vuoksi hyväkään teoreettinen koulutus ei pysty kattamaan etukäteen kaikkia tilanteita ja valmistamaan esimiestä kohtaamaan niitä. Esimiestehtävissä aloittava henkilö tarvitsee kaiken mahdollisen tuen, jotta hän saisi hyvän alun uudessa työssään ja onnistuisi luomaan organisaatiossa itselleen ja esimiestyölleen kestävän perustan. (Pentikäinen 2009, 9.)

Ristikankaan ja Grünbaumin (2014, 23) mukaan asiantuntijoiden esimiehet tuntevat usein myös samankaltaista ahdistusta riittämättömyydestään kuin asiantuntijat saattavat tuntea omasta työsuorituksestaan. Tästä johtuen myös esimies tarvitsee yhtä lailla tukea, jotta hän osaa ja jaksaa puolestaan tukea alaisiaan. Esimies saattaa olla todella yksin tehtävässään, jos organisaatiosta ei löydy yhteisöllistä johtajuutta ja esimiesverkostoa. Yhteinen linja, tavoitteiden asetanta ja keskinäinen kannustaminen sekä tukeminen kollegojen kesken tuovat esimiestyöhön mielekkyyttä. Esimiehet käsittelevät lähes poikkeuksetta jokapäiväisessä työssään hyvinkin paljon samankaltaisia ongelmia ja pohtivat samoja johtamiseen liittyviä kysymyksiä.

Aarnikoivu (2013, 84) näkee esimiehen roolin sekä kriittisenä että haastavana, jonka vuoksi myös hänen mukaansa esimiehet tarvitsevat kiistatta tukea omassa työssään. Jotta esimies voisi onnistua työssään, on pohja johtamiselle oltava organisaatiossa kunnossa. Yksi merkittävä tuen antaja ja menestymisen mahdollistaja on kunkin organisaation oma HR-toiminto. Niissä organisaatioissa, joissa HR-toimintoon on panostettu ja sen rooli liiketoiminnan tukena on sisäistetty, on nähtävissä konkreettisia tekemiseen heijastuvia hyötyjä.

Organisaatioissa saattaa myös vallita tilanne, jossa keskijohdon omat esimiehet ovat ulkoistaneet itsensä esimiesalaistensa johtamisesta ja arjen esimiestyöstä. He olettavat, että esimiesroolissa toimiva henkilö sisäistää asiat ikään kuin automaattisesti ja pärjää ilman oman esimiehensä tukea. Keskijohdolta esimerkiksi oletetaan, että he käyvät kehityskeskustelut alaistensa kanssa säännöllisesti, mutta samaan aikaan keskusteluja ei välttämättä käydä juuri lainkaan keskijohdon kanssa. Sen lisäksi, että esimiehen esimies

ja organisaatio hoitavat oman osuutensa, esimiehen on osattava myös itse pyytää apua ja tukea omalta esimieheltään. Esimiehen tulee kertoa omista odotuksistaan, toiveistaan ja tarpeistaan suhteessa omaan esimieheensä. Asioista tulee käydä keskusteluja, joiden tavoitteena on löytää yhteinen näkemys ja toimintamalli. (Aarnikoivu 2013, 104, 107.)

Ristikankaan ym. (2015, 38) näkemyksen mukaan esimiestyössä kaivataan useimmiten tukea henkilöjohtamiseen, vuorovaikutukseen, yhteistyöhön sekä käytännön asioihin liittyvissä kysymyksissä. Esimiehelle saattaa tulla myös tarve keskustella esimerkiksi linjanvetokysymyksistä tai henkilöstön tilanteesta. Uusi esimies voi ensisijaisesti saada tukea omalta esimieheltään, kun vain osaa ja uskaltaa tuoda asian ja tarpeen esille. Kokeneemmat esimiehet osaavat usein kokemattomia paremmin pyytää työnohjausta sekä hyödyntää kollegoitaan tai esimiestään omana mentorinaan.

Myös Pentikäinen (2009, 162) näkee esimiehen luontaisena mentorina hänen oman esimiehensä. Jokaisen esimiehen tehtäviin kuuluu alaistensa valmentaminen ja kaikenpuolinen tukeminen. Toisinaan esimiehen ja alaisen suhde tarvitsee kuitenkin myös muualta tulevaa täydennystä. Se ei kuitenkaan tarkoita sitä, että esimies ei osaisi tehtävänsä. Hänen vastuualueensa saattaa vain olla niin laaja, että aloittelevalle esimiehelle ei ole mahdollista järjestää riittävästi aikaa. Tällöin mentorina voi toimia myös joku muu sopivaksi katsottu henkilö. Mentori ei tässä tapauksessa voi kuitenkaan toimia esimiehen roolissa ja johtaa toimintaa. Hän voi vain neuvoa ja opastaa oikeilla kysymyksillä ja tarjoamalla erilaisia vaihtoehtoja uuden esimiehen pohdittavaksi.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa käsitellään ja analysoidaan kyselytutkimuksella saatuja tutkimustuloksia. Tulokset on jaoteltu aihealueittain samalla periaatteella kuin kyselylomakkeessa. Näin tulosten raportointiosiota saatiin jäseneltyä ja tuloksista muodostui selkeämpi kuva. Luvussa käsitellään myös koulutuksen vaikuttavuuden arviointia ennen Kasva oppilaitoksen esimiehenä -koulutuksen vaikuttavuuden tulosten käsittelyä. Lopuksi arvioidaan ja pohditaan tutkimuksen luotettavuutta.

5.1 Tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden taustatiedot

Kyselytutkimuksen taustakysymyksillä selvitettiin vastaajien sukupuoli, ikä, esimieskokemus, alaisten määrä sekä se, mihin Kasva oppilaitoksen esimiehenä -koulutuksen toteutuksista vastaaja on osallistunut. Taulukko 2 käsittelee kohderyhmän ja tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden sukupuolijakaumaa sekä esimieskokemuksen jakautumista vastaajien kesken.

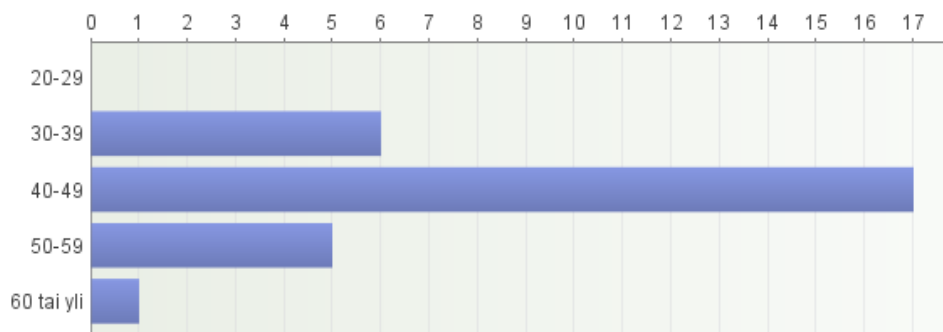
Taulukko 2. Tutkimukseen osallistuneiden sukupuolijakauma ja esimieskokemus

	Mies	Nainen	Yhteensä
Koko kohderyhmä	27 31,8 %	58 68,2 %	85 100 %
Tutkimukseen osallistuneet	9 31,0 %	20 69,0 %	29 100 %
Vastaajat, joilla esimieskokemusta	5 21,7 %	18 78,3 %	23 100 %
Vastaajat, joilla ei esimieskokemusta	4 66,7 %	2 33,3 %	6 100 %

Tutkimuksen kohderyhmään kuuluu 85 henkilöä, joista miehiä on 27 (31,8 %) ja naisia 58 (68,2 %). Kyselyyn vastasi 29 henkilöä, jolloin vastausprosentiksi muodostui 34,1 %. Taulukon 2 tietojen perusteella havaitaan, että tutkimuksen koko kohderyhmä sekä tutkimukseen osallistuneet henkilöt ovat sukupuolijakaumaltaan samankaltaisia.

Tutkimukseen osallistuneista henkilöistä valtaosa on toiminut esimiestehtävissä. Esimieskokemusta omaavista vastaajista noin viidesosa (5 henkilöä; 21,7 %) on miehiä ja loput (18 henkilöä; 78,3 %) naisia, kun taas ei esimieskokemusta omaavista vastaajista miehiä on kaksi kolmasosaa (4 henkilöä; 66,7 %) ja naisia yksi kolmasosa (2 henkilöä; 33,3 %).

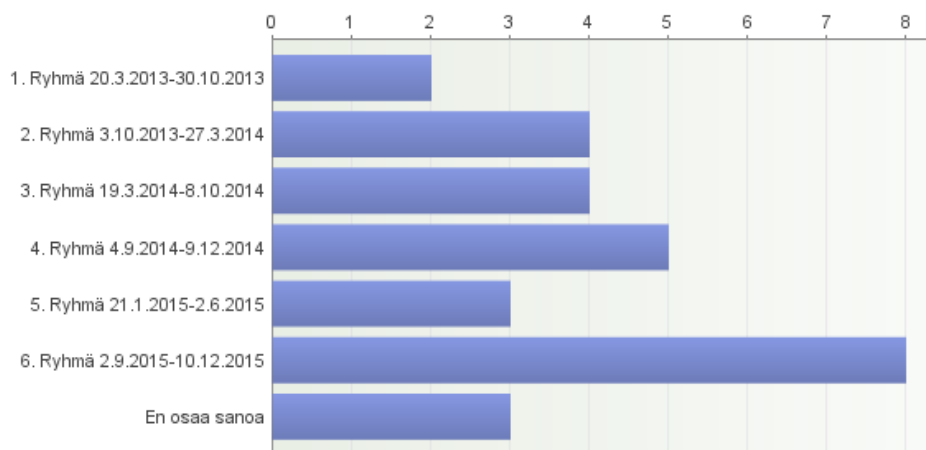
Kuvassa 5 on esitetty tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden ikäjakauma.



Kuva 5. Tutkimukseen osallistuneiden ikäjakauma

Vastaajista enemmistö kuuluu ikäluokkaan 40–49-vuotta (17 henkilöä; 58,6 %). Toiseksi suurin ryhmä on 30–39-vuotiaat (6 henkilöä; 20,7 %) ja kolmanneksi suurin 50–59-vuotiaat (5 henkilöä; 17,2 %).

Kuvasta 6 selviää, mihin Kasva oppilaitoksen esimiehenä -koulutuksen eri toteutuksista vastaajat ovat osallistuneet.

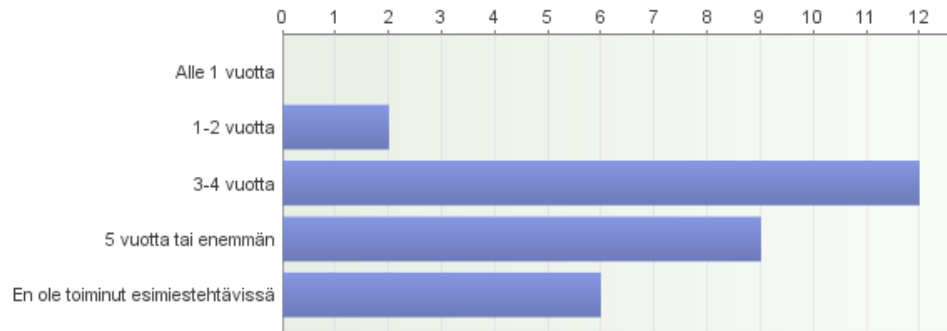


Kuva 6. Koulutuksen eri toteutusten osallistujat

Vastauksia saatiin kaikista kuudesta vuosien 2013–2015 aikana järjestetyistä toteutuksista. Vastaajista suurin osa (8 henkilöä; 27,6 %) on osallistunut 2.9.2015–10.12.2015 järjestettyyn toteutukseen. Ennako-odotuksena oli, että viimeisimpään toteutukseen osallistuneilta henkilöiltä löytyy eniten kiinnostusta osallistua myös tutkimukseen. Muiden viiden järjestetyn toteutuksen osalta vastaajien määrä jakautui melko tasaisesti. Odotusten mukaisesti vastauksia saatiin vähiten ensimmäisistä järjestetyistä toteutuksista. Näistä on kulunut jo sen verran aikaa, että kyselyn aihe, vastaaminen ja siihen liittyvien asioiden muistaminen ei ehkä enää tuntunut vastaajasta ajan-kohtaiselta.

Kyselyyn osallistuneista henkilöistä kolme (10,4 %) ei osannut sanoa mihin järjestetyistä toimituksista he ovat osallistuneet. ”En osaa sanoa”-vastausvaihtoehto haluttiin ottaa mukaan, jotta henkilön muistamattomuus ei kuitenkaan muodostuisi esteeksi kyselyyn vastaamiselle. Tämä vaihtoehto antoi vastaajalle myös mahdollisuuden olla halutessaan kertomatta, mihin toimituksista hän on osallistunut.

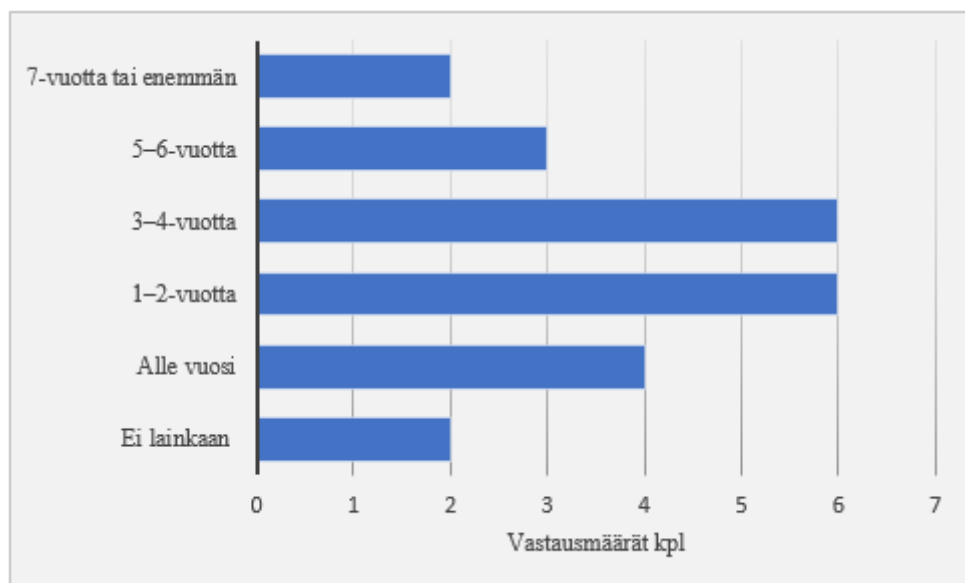
Kyselyssä selvitettiin tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden esimieskokemusta (kysymys 1). Kuva 7 kertoo, kuinka paljon esimieskokemusta osallistujille on kertynyt.



Kuva 7. Kertynyt esimieskokemus

Suurin osa tutkimukseen osallistuneista (12 henkilöä; 41,4 %) on työskennellyt esimiestason tehtävissä 3–4-vuotta. Seuraavaksi suurin ryhmä on 5-vuotta tai sitä kauemmin esimiestehtävissä toimineet (9 henkilöä; 31,0 %). Kuusi vastaajaa (20,7 %) ei ole toiminut esimiestehtävissä.

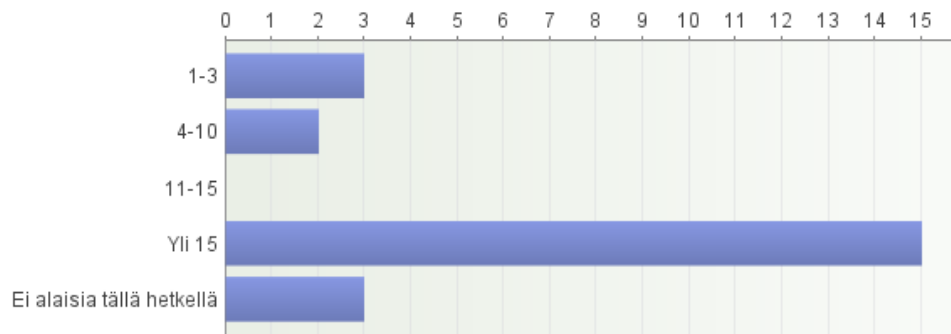
Tämän lisäksi haluttiin saada selville, kuinka pitkään esimieskokemusta omaavat vastaajat olivat toimineet esimiestehtävissä ennen Kasva oppilaitoksen esimiehenä -koulutukseen osallistumista (kysymys 2). Tulokset on koottu kuvaan 8.



Kuva 8. Esimieskokemus ennen Kasva oppilaitoksen esimiehenä -koulutukseen osallistumista

Tähän kysymykseen vastanneista 23 henkilöstä kymmenen (43,5 %) oli työskennellyt esimiestehtävissä vähemmän kuin kolme vuotta ja kaksi (8,7 %) ei ollut työskennellyt esimiestehtävissä lainkaan tai vain muutamia viikkoja ennen koulutukseen osallistumista. Useat vastaajat olivat työskennelleet jo melko pitkään esimiestehtävissä. Vastaajista lähes puolet (11 henkilöä; 47,8 %) oli työskennellyt yli kolme vuotta esimiestehtävissä ennen koulutukseen osallistumista.

Tutkimukseen osallistuneilta henkilöiltä tiedusteltiin myös heidän alaisensa määrää tällä hetkellä (kysymys 3). Vastausten jakauma on esitetty kuvassa 9.



Kuva 9. Alaisten lukumäärä

Enemmistöllä 23 vastaajasta (15 henkilöä; 65,2 %) on tällä hetkellä yli 15 alaista. Vastaajista kolmella (13,04 %) on 1–3 alaista ja kahdella (8,9 %) 4–10 alaista. Kolme vastaajaa (13,04 %) ilmoitti, että heillä ei ole alaisia tällä hetkellä.

5.2 Asiantuntija- ja esimiestehtävien yhdistäminen esimiesuran alussa

Tässä kyselytutkimuksen osiossa haluttiin selvittää, miten esimieskokemusta omaavat vastaajat ovat kokeneet asiantuntija- ja esimiestehtävien yhdistämisen esimiesuransa alussa. Kyselylomakkeen kysymyksellä 4 selvitettiin, kuinka monta prosenttia vastaajat keskimäärin arvioivat käyttäneensä työajastaan asiantuntijatehtävien hoitamiseen esimiestyössä aloittamisen jälkeen. Kuvasta 10 selviävät vastausten minimiarvo, maksimiarvo, keskiarvo ja mediaani.

Asteikko	Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Mediaani
0–100 %	10 %	90 %	54,4 %	50 %

Kuva 10. Asiantuntijatehtävien hoitamiseen käytetty osuus työajasta esimiesuran alussa

Vastausten hajonta oli hyvin suurta asiantuntijatehtävien hoitamiseen käytetyn ajan vaihdella 10 %:n ja 90 %:n välillä. Keskimäärin vastaajien työaika oli jakaantunut puoliksi asiantuntija- ja esimiestehtävien välillä.

Kysymyksellä 5 selvitettiin, onko asiantuntijatehtävien ja esimiestehtävien yhdistäminen vaikuttanut jollakin tapaa vastaajien esimiestyöskentelyyn

esimiesuran alussa. Enemmistö 23 vastaajasta (15 henkilöä; 65,2 %) oli sitä mieltä, että asiantuntijatehtävien hoitaminen esimiestehtävien ohella on vaikuttanut esimiestyöskentelyyn. Ainoastaan kaksi vastaajaa (8,7 %) koki, että vaikutusta ei ole ollut. Noin neljäsosa vastaajista (6 henkilöä; 26,1 %) ei osannut tai halunnut kertoa kantaansa. Yksittäisiä vastauksia analysoimalla voidaan todeta, että asiantuntijatehtävien vaikutuksia esimiestehtäviin eivät olleet kokeneet ainoastaan ne henkilöt, jotka ovat tehneet runsaasti asiantuntijatyötä esimiesuransa alussa. Vaikutuksia kokivat yhtä lailla myös ne henkilöt, jotka esimiestyössä aloitettuaan ovat käyttäneet asiantuntijatehtävien hoitamiseen alle puolet työajastaan.

Kyselyyn vastanneista henkilöistä 15 kertoi asiantuntijatehtävien vaikuttaneen jollakin tapaa esimiestehtävien hoitamiseen heidän esimiesuransa alussa. Heille esitettiin jatkokysymys, jolla haluttiin selvittää, millä tapaa vaikutus heidän työssään ilmeni tai tuli esille (kysymys 6). Suurin osa vastaajista (12 kpl, 80,0 %) nosti esille ajanpuutteen ja sen aiheuttamat haasteet. Vastaajien kokemusten mukaan asiantuntijuus ja asiantuntijatehtävät vaativat paljon aikaa. Ne veivät aikaa myös esimiestehtäviltä, jonka vuoksi esimiestehtäviin ei ehtinyt keskittyä tarpeeksi, eikä niiden hoitamiseen jäänyt enää riittävästi aikaa.

Vastaaja 3: Asiantuntijatehtäviä on työstä suurin osa. Tuntui ettei aina ehdi keskittyä esimiestehtäviin tarpeeksi.

Vastaaja 5: Asiantuntijatehtävät veivät aikaa esimiehen tehtäviltä ja näin ollen päivät venyivät usein aika pitkiksi, kun sitten hoiteli esimiehen tehtäviä.

Vastaaja 15: Tuntui, ettei aikaa ole kunnolla kumpaankaan.

Vastaaja 25: Söi suurimman osan työajasta ja en pystynyt paneutumaan esimiehen rooliin/tehtäviin.

Ajanpuutteen aiheuttamina seurauksina vastaajat kokivat muun muassa töiden kasaantumista, ylityötuntien kertymistä sekä päivien venymistä usein melko pitkiksi. Vastauksissa mainittiin, että normaali työaika ei aina riittänyt molempien töiden hoitamiseen virka-aikana. Asiantuntijatehtävien ja esimiestehtävien suorittamisen koettiin aiheuttaneen haasteita myös delegoinnissa sekä esimiesrooliin ja -tehtäviin perehtymisessä.

Vastaaja 19: Opettajan työ ei voi odottaa, vaan siinä on oltava 100 % läsnä opetuksen ajan. Myös esimiestyössä on koulu maailmassa usein kiireisiä pätkiä, jotka on hoidettava samalla tavoin kuin esimiestyö läpi vuoden. Normaalityöaika ei riitä aina molempien töiden hoitamiseen virka-aikana, vaan välillä kertyy aika paljon ylitunteja.

Vastaaja 8: Minulla oli usein kiire oppitunnille ja asioiden hoito sai jäädä niiden jälkeen.

Kolmasosa tähän kysymykseen vastanneista 15 vastaajasta koki asiantuntijatehtävien hoitamisen esimiestehtävien ohella vaikuttaneen myös positiivisella tavalla esimiestyöskentelyyn. Vastaajien mukaan molempien tehtävien hoitaminen muun muassa avarsi näkemystä omasta osaamisesta ja kehittymistarpeista, antoi uusia näkökulmia sekä laajensi ja rikastutti omaa työtä. Vaikka asiantuntijatehtävien hoitaminen esimiestehtävien ohessa vei aikaa ja resursseja, piti se toisaalta myös tietoisena työhön vaikuttavista asioista. Se lisäsi tietoisuutta ja ymmärrystä siitä, mitä organisaatiossa tehdään ja mitä alaiset tekevät. Vastaajien näkemyksen mukaan tämä piti myös heidät paremmin ajan tasalla eri asioista.

Vastaaja 12: Asiantuntijatehtävien hoitaminen muun työn ohella vaati tarkkaa oman työajan suunnittelua, tehtävien priorisointia. Toisaalta se myös antoi uudenlaisia näkemyksiä, laajensi ja rikastutti omaa työtä.

5.3 Esimiesuran alkuvaiheen kokemukset

Tutkimuksessa selvitettiin esimiesuran alkuvaiheen kokemuksia ja siihen liittyviä haasteita sekä mielipidekysymyksellä (kysymys 9) että avoimella kysymyksellä (kysymys 10). Niille kyselytutkimukseen osallistuneelle 23 henkilölle, joille esimieskokemusta on kertynyt, esitettiin yhdeksän väittämää, joita heidän tuli arvioida omien kokemustensa perusteella (kysymys 9). Väittämät, vastausmäärät ja vastausprosentit selviävät taulukosta 3.

Taulukko 3. Esimiesuran alkuvaiheen kokemukset

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
Siirtyminen asiantuntijan roolista esimiehen rooliin oli minulle helppoa	5 21,7 %	10 43,5 %	0 0 %	8 34,8 %	0 0 %
Minun oli helppo luopua osasta aiempia asiantuntijatehtäviäni	4 17,4 %	8 34,8 %	2 8,7 %	8 34,8 %	1 4,4 %
Minun oli helppo ryhtyä toteuttamaan johtamistekoja käytännössä	4 17,4 %	12 52,2 %	1 4,4 %	6 26,1 %	0 0 %
Tiesin esimiestehtäviin siirtyessäni tarkan toimenkuvani ja sen vastualueet	1 4,4 %	5 21,7 %	2 8,7 %	13 56,5 %	2 8,7 %
Osasin ennakoida esimiestyön vaatimuksia siirtyessäni esimiestehtäviin	3 13,0 %	13 56,5 %	0 0 %	7 30,4 %	0 0 %
Osasin ennakoida esimiestyön haasteita siirtyessäni esimiestehtäviin	4 17,4 %	13 56,5 %	0 0 %	6 26,1 %	0 0 %
Sain riittävästi perehdytystä, tukea ja ohjausta esimiesurani alussa	1 4,4 %	4 17,4 %	1 4,4 %	11 47,8 %	6 26,1 %
Sain riittävästi johtamista ja esimiestyötä tukevaa koulutusta ennen esimiesurani ja sen alussa	2 8,7 %	4 17,4 %	0 0 %	10 43,5 %	7 30,4 %
Sain riittävästi tukea omalta esimieheltäni esimiesurani alussa	4 17,4 %	6 26,1 %	1 4,4 %	10 43,5 %	2 8,7 %

Vastauksissa saatiin runsaasti hajontaa ”täysin samaa mieltä” ja ”täysin eri mieltä”-vastausvaihtoehtojen välille. Eniten ”samaa mieltä”-vastauksia saivat esimiestyön haasteisiin ja vaatimuksiin liittyvät väittämät. Vastaajat siis

kokivat pystyneensä ennakoimaan sekä esimiestyön haasteita että vaatimuksia esimiestehtäviin siirtyessään. Enemmistö vastaajista koki myös johtamistekoihin ryhtymisen sekä asiantuntijan roolista esimiehen rooliin siirtymisen olleen helppoa. Tulosten perusteella voidaan lisäksi todeta, että enemmistö vastaajista ei tiennyt esimiestehtävään siirtyessään tarkkaa toimenkuvaansa ja siihen liittyviä vastuualueita. Johtamista ja esimiestyötä tukevaa koulutusta sekä perehdytystä, tukea ja ohjausta pidettiin myös riittämättömänä. Lisäksi yli puolet vastaajista olisi toivonut enemmän oman esimiehen tukea esimiesuran alussa. On kuitenkin huomioitava, että kaikkien väittämien osalta esiintyi jonkin verran myös vastakkaisia näkemyksiä.

Esimieskokemusta omaavilta tutkimukseen osallistuneelta 23 henkilöltä tiedusteltiin myös, mitkä asiat he kokivat haastavimmaksi esimiesuransa alussa (kysymys 10a). Vastaukset olivat keskenään hyvin erilaisia ja ne toivat monipuolisesti esiin erilaisia haasteita ja vastaajien näkemyksiä niistä. Vastaajat kokivat haastaviksi esimerkiksi erilaiset säädökset, kuten organisaation omat säännöt sekä yleisen lainsäädännön.

Vastaaja 12: Lakien ja asetusten viidakko oli tiedostettu, mutta kaukainen ja vaati paljon opettelua.

Myös talousasiat, kuten erilaiset hallinnon ohjelmat, talouden seuranta ja talousarvion tekeminen aiheuttivat haasteita. Usein myös käytännön asioiden hoitaminen, kuten sijaisten hankkiminen, työvuorosuunnittelu, henkilöstön työnkierto, sekä organisaation johtamiskulttuuri ja toimintatapa tuottivat ongelmia. Haasteellisiksi koettiin myös muun muassa tehtävien priorisointiin, delegointiin, organisointiin sekä ajankäyttöön liittyvät asiat. Kiire, uusien asioiden toteutus käytännössä, päätöksenteko, kokonaisuuden hahmottaminen, epäselvä toimenkuva sekä ylipäätään kokonaiskäsitteksen saaminen työstä koettiin haastavana.

Vastaajista yhdeksän (39,1 %) viittasi vastauksissaan suoraan tai välillisesti henkilöstöjohtamisen aiheuttamiin haasteisiin. Ongelmia aiheuttivat muun muassa kehityskeskusteluihin, työyhteisön konflikteihin, ristiriitatilanteiden selvittämiseen, työilmapiiriin ja henkilöstön jaksamiseen sekä henkilöstön poissaoloihin liittyvät asiat. Myös epämiellyttävät ja vaikeat esimiestehtävät, kuten irtisanominen tai alaisten läheisten kuolemat koettiin hankalina asioina. Lisäksi vastaajat kokivat hankalan työyhteisön sekä vaikeiden alaisten aiheuttavan ylimääräistä haastetta esimiestyölle.

Vastaaja 18: Vaikeat opettajat, jotka eivät kykene ajattelemaan kokonaisuutta.

Vastaaja 19: Vaativan työyhteisön johtaminen kriisitilanteesta eteenpäin.

Vastaaja 29: Itsepäiset alaiset, jotka kieltäytyvät tehtävistä. Tilanteet, joissa on kaksi ääripäätä, eikä lähenemistä tapahdu.

Yhteensä kahdeksan henkilöä (34,8 %) mainitsi kokeneensa haasteita asiantuntijasta esimieheksi siirtymisessä. Haasteina koettiin esimerkiksi rooliin liittyvät muutokset sekä ajan jakaminen asiantuntija- ja esimiestehtävien välillä. Myös siirtyminen rivityöntekijästä esimieheksi ja erityisesti omien kollegoiden esimieheksi koettiin haastavana. Uuden roolin hyväksyminen työyhteisössä ei myöskään ollut itsestään selvyys.

Vastaaja 5: Siirtyminen omien kollegoiden esimieheksi sekä muuttaminen asiantuntijasta täysin aloittelijaksi toiseen ammattiin.

Vastaaja 12: Siirryin esimieheksi työyksikön tiimistä, ennen olin yksi muiden joukossa ja pian olinkin muiden esimies.

Vastaaja 17: Kollegasta esimieheksi ja omasta entisestä esimiehestäni tuli alaiseni-kuvio oli haastava tilanne alussa ja kesti aikansa, ennen kuin oma johtamistapani otti paikkansa. Myös alaisilla oli alussa hankala huomata johtamistapaani, joka on hyvin erilainen entiseen verrattuna (autoritäärisestä osallistavaan johtamiseen).

Osa vastaajista koki esimiesuran alkuvaiheen olleen enemmänkin yksin puurtamista, koska kollegoita ei ollut ja esimieheltä ei saanut riittävästi tukea. Myös perehdytyksessä ja koulutuksessa koettiin puutteita. Työnantaja ei välttämättä ollut järjestänyt juuri lainkaan tukea, vaan tuki tuli muualta.

Vastaaja 14: Perehdytyksen puute. Opiskelin yliopistossa saamaan aikaan varhaiskasvatuksen johtamista ja sain tukea sitä kautta, mutta se ei ollut työnantajan tukemaa tai järjestämää.

Tutkimukseen osallistui kuusi henkilöä, joille ei vielä ollut kertynyt esimieskokemusta. Myös näitä henkilöitä pyydettiin arvioimaan, mitä haastavia asioita he arvioisivat kohtaavansa, jos nyt aloittaisivat esimiestehtävissä työskentelyn (kysymys 10b). Vastaukset olivat hyvin samansuuntaisia kuin esimieskokemusta omaavien vastaajien vastaukset. Myös he näkivät mahdollisten haasteiden liittyvän erityisesti talousasioihin, henkilöstöjohtamiseen, sisäisiin erimielisyyksiin, ajan riittämiseen, kokonaisuuden hallintaan, työyhteisön hyvinvoinnin ylläpitämiseen sekä vaikeiden persoonien johtamiseen.

Esimieskokemusta omaavien vastaajien vastauksista poiketen nämä vastaajat olivat kuitenkin huolissaan myös esimiestyössä tarvittavan tietomäärän sujuvasta hallinnasta sekä yleisesti esimiestyökokemusta vaativista tehtävistä suoriutumisesta.

Vastaaja 26: Yhteiskunnan taloudesta ja talousihanteista organisaation johtamiseen ja sieltä esimiestyöhön tulevat työt, vastaan oma maailmankuvani.

Lisäksi ne vastaajat, joilla esimieskokemusta ei vielä ollut, kokivat haasteina nopeiden päätösten tekemisen, henkilöstön yksilöllisten tarpeiden

huomaamisen ja niihin vastaamisen sekä myös oman jaksamisen ja stressinsietokyvyn.

5.4 Uuden esimiehen perehdytys, ohjaus, tuki ja koulutus

Tutkimukseen osallistuneilta henkilöiltä haluttiin selvittää, minkälaista perehdytystä, ohjausta, tukea tai koulutusta he olisivat eniten tarvinneet aloittaessaan esimiestyöskentelyn (kysymys 11a) tai tulisivat tarvitsemaan, jos he nyt aloittaisivat työskentelemään esimiehinä (kysymys 11b). Esimieskokemusta omaavat vastaajat (kysymys 11a) olisivat toivoneet perehdyttämistä erityisesti työhön ja työtehtäviin liittyen sekä arjen asioiden hoitamiseen ja jo olemassa olevien käytänteiden avaamiseen liittyen. Toiveena oli, että aikaa olisi järjestetty riittävästi nimenomaan perehdyttämislle ja kysymiselle.

Lisäksi esimieskokemusta omaavat vastaajat kokivat, että he olisivat tarvinneet ohjausta ja koulutusta myös työsuhteisiin, henkilöstön asemaan sekä esimiehen vastuisiin liittyen. Tietoa ja ohjausta olisi toivottu myös henkilöstöjohtamiseen liittyvissä asioissa sekä pedagogisessa johtajuudessa. Johtamiskoulutusta olisi yleisesti toivottu lisää ja apua erityisesti ristiriitatilanteiden hoitamiseen sekä siihen, kuinka alaiset saadaan hahmottamaan alaisaitaitoja. Koulutusta ja opastusta olisi kaivattu myös perustavanlaatuisiin käytännön asioihin, kuten virallisten päätösten käytännön toteutukseen liittyen tai siihen, mistä mitään asiakirjaa tai ohjetta kannattaa etsiä. Apua olisi tarvittu myös muun muassa hallinnon ohjelmien käyttöön ja tutustuttamiseen, maksuihin ja laskuihin sekä työvuorosuunnitteluun. Lisäksi vastaajat olisivat kaivanneet taloussuunnitteluun, kuten palkkasuunnitteluun liittyvää koulutusta ja ohjausta.

Vastaaja 25: Edes jotain. Tullessani keskustelin edeltäjäni kanssa noin tunnin, kiersimme paikat ja sain A4-paperin ranskalaisilla viivoilla mitä teen.

Vastaaja 15: Ehkä joku koulutus jo ennen. Ja enemmän perehdytystä työn alettua. Nyt jouduin yksin selvittämään monet asiat.

Esimieskokemusta omaavasta 23 vastaajasta noin viidesosa toivoi, että heti esimiesuran alussa sekä toimenkuva että työtehtävät olisivat olleet mahdollisimman selkeät ja eri vastuualueisiin tutustuttaminen olisi ollut riittävää.

Vastaaja 3: Selkeä kuva siitä mitä tehtäviini kuuluu, minun ja lähiesimieheni välinen työnjako, perehdytys tehtäviin.

Vastaaja 12: Selkeä työnkuva olisi auttanut hahmottamaan työtä. Henkilöstöjohtaminen yleensä oli uutta, samoin lakien ja asetusten soveltaminen työssä oikealla tavalla. Esimiehenäni sain kuitenkin aina vastauksia kysymyksiini, en kuitenkaan aina osannut kysyä välttämättä oikeita asioita vaan päätelin ja hain itse tietoa -> aikaa kului paljon.

Kolme vastaajaa mainitsi myös mentor-toiminnan yhtenä keinona auttaa ja tukea uutta esimiestä. Eräällä vastaajalla oli mentor-toiminnasta omakoh- taista kokemusta oman esimiesuransa alussa. Myös työnohjausta sekä yleistä avointa keskustelua ja tulevaisuuden suunnittelua olisi esimiesuran alussa toivottu nykyistä enemmän.

Vastaaja 5: Omat esimieheni auttoivat tarvittaessa sekä kolle- gat myös. Työnohjaus olisi ollut myös hienoa tukea heti alussa.

Vastaaja 17: Avointa keskustelua ja tulevaisuuden suunnitte- lua. Nyt minusta tuli esimies yhdessä yössä, enkä ollut osan- nut varautua roolin muutokseen mitenkään.

Myös niillä kuudella vastaajalla, joilla esimieskokemusta ei ollut (kysymys 11b), oli samanlaisia näkemyksiä perehdytyksen, ohjauksen, tuen ja koulu- tuksen suhteen. Koulutusta toivottiin erityisesti talouden ja hallinnon asioi- hin, henkilöstöjohtamiseen, omaan jaksamiseen sekä yleisesti esimiestaitoi- hin.

Vastaaja 26: Kyllä se on noihin edellä mainittuihin haasteisiin liittyvää, talouden ja kasvatusihanteiden yhdistäminen järke- västi, kiristyneessä taloudessa pitkäaikaisten johtamisliikkei- den teko. Minkälaisin eri tavoin voi olla esimies (kaikkien ei tarvitse apinoida pörssi johtajia). Haasteita ja ratkaisumalleja todellisesta elämästä.

Vastaaja 27: Organisaation muutosjohtajuutta asioiden priorisointiin.

Lisäksi toivottiin perehdytysjaksoa edellisen esimiehen toimesta hänen seu- raajalleen, vertaistukea muilta esimiehiltä sekä työyhteisön opastusta ja tu- kea.

Vastaaja 11: Ehdottomasti vertaistukea vastaavassa esimies- asemassa työskenteleviltä, myös tukea omalta esimieheltä.

Vastaaja 9: Muiden vastaavassa tehtävässä toimivien tukiver- koston.

Kyselyyn osallistuneilta henkilöiltä haluttiin myös näkemyksiä siitä, kuka tai mitkä tahot olisivat heidän mielestään voineet riittävää perehdytystä, oh- jausta, tukea ja koulutusta järjestää (kysymys 12a ja b). Esimieskokemusta omaavasta 23 vastaajasta (kysymys 12a) kahdeksantoista (78,3 %) oli sitä mieltä, että oma organisaatio ja oma työnantaja olisi ollut paras taho järjes- tämään tarkoituksenmukaista perehdytystä, ohjausta, tukea ja koulutusta. Vastaajista neljätoista (60,9 %) mainitsi oman esimiehen, joko nykyisen tai entisen, tärkeimmäksi henkilöksi tässä asiassa. Esimiehistä tuotiin esille vertaisesimiehet, mentor-esimiehet ja tutor-rehtorit. Lisäksi sopiviksi

henkilöiksi mainittiin oman organisaation asiantuntijat, kollegat, uusien esimiesten edeltäjät, henkilöstöpäälliköt ja pitkään työskennelleet koulutussihiteerit.

Vastaaja 28: Osittain ainakin organisaation omat toimijat, niin alaiset kuin esimiehetkin. Uusia tuulia saa ulkopuolisilta tahoilta - sekä oppilaitoksilla että benchmarkkauksella on omat hyvät puolensa.

Vastaaja 15: Tutor-rehtori lähikoulusta ja oma esimies (johdettava rehtori) olisi ehkä voinut perehdyttää. Työtä olisi helpotannut, jos omassa luokassa ei olisi ollut opetettavana täysiaikaisia tunteja. Aikaa oli siis vähän opetella uusia juttuja.

Ulkopuolisina tuen ja koulutuksen antajina nähtiin ulkopuoliset asiantuntijat, alan oppilaitokset, ammattikorkeakoulut ja niiden kautta ostetut koulutukset.

Vastaaja 12: Eri koulutusyksiköt, kuten HAMK tekeekin tarjoamalla palvelua.

Myös ne tutkimukseen osallistuneet kuusi henkilöä, joilla ei ollut esimieskokemusta (kysymys 12b) kokivat, että oma työnantaja ja oma esimies ovat tärkeimmät tahot riittävän perehdytyksen, ohjauksen, tuen ja koulutuksen järjestämisessä.

Vastaaja 11: Oma työnantaja tms. taho, joka todella tuntee sekä alan että kunkin kunnan olosuhteet ja käytännöt.

Vastaaja 26: Kokeneet esimiehet, höystettynä parilla asiantuntijalla ja parilla nuoremmalla innostuneella kaverilla.

Ulkopuolisista tahoista mainittiin yliopistot, korkeakoulut, johtamiskoulutukseen erikoistuneet koulutusyksiköt sekä muut vastaavat tahot, kuten samaa työtä tekevät esimieskollegat. Eräs vastaajista painotti erityisesti etukäteen suunnittelun merkitystä ja sitä, että koulutus osattaisiin jalkauttaa arjen tasolle.

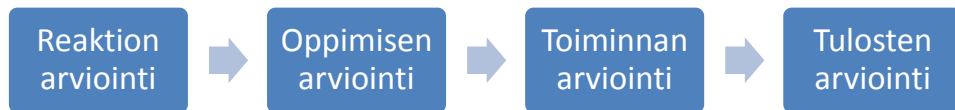
Vastaaja 27: Tahosta en tiedä, mutta koulutus olisi jalkautettava arjen tasolle eli etukäteen suunnittelua. Mahdollisesti parhaimman tuloksen saisi mentor-systeemillä, jossa myös mentor olisi arjen tasolla.

5.5 Koulutuksen vaikuttavuuden arviointi

Tässä kappaleessa käsitellään lyhyesti sitä, miten koulutuksen vaikuttavuutta voidaan arvioida. Tämän jälkeen käsitellään tutkimustuloksia Kasva oppilaitoksen esimiehenä -koulutuksen vaikuttavuudesta. Koulutuksen vaikuttavuuden arvioinnilla mitataan niitä asioita, joita koulutuksen järjestämisellä on tavoiteltu suhteessa siihen, mitä sillä on todellisuudessa saavutettu. Vaikuttavuuden arviointi voi perustua koulutuksen hyödyllisyyteen ja

tuloksellisuuteen joko pelkästään sen kohderyhmän kannalta tai myös laajemmasta näkökulmasta katsottuna. Kasva oppilaitoksen esimiehenä -koulutusta arvioidaan tässä opinnäytetyössä yksilöllisestä näkökulmasta tarkasteltuna eli miten vaikuttavana koulutukseen osallistuneet henkilöt ovat sen kokeneet oman esimiesuransa alkutaipaleella ja mitä konkreettisia hyötyjä he ovat koulutuksesta saaneet.

Kirkpatrick ja Kirkpatrick (2006, 21) määrittelevät koulutuksen vaikuttavuuden arvioinnin ketjuna, joka sisältää neljä erillistä arvioinnin määritelmää ja kohdetta. Näitä määriteltyjä arvioinnin tasoja voidaan hyödyntää erilaisten koulutusten ja kehittämisohjelmien arvioinnissa. Kuvassa 11 on esitelty arvioinnin eri tasot, joista ensimmäisellä tasolla arvioidaan koulutuksen aiheuttamia reaktioita, toisella oppimista, kolmannella toimintaa ja neljännellä tuloksia.



Kuva 11. Koulutuksen vaikuttavuuden arvioinnin ketju (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006, 21)

Koulutuksen aikaansaamia reaktioita ja oppimista voidaan mitata jo koulutuksen aikana tai heti sen jälkeen. Näitä arvioimalla saadaan selville, kuinka osallistujat ovat reagoineet koulutuksen sisältöön ja koko kokonaisuuteen, miten tyytyväisiä tai tyytymättömiä he ovat siihen olleet ja kuinka hyödyllisinä he ovat koulutuksen sisältöä pitäneet oman oppimisen sekä kehittymisen kannalta. Koulutuksen tuloksia ja vaikutuksia voidaan puolestaan arvioida vasta jälkikäteen, kun koulutuksen päättymisestä on jo kulunut hieman aikaa. Vaikutuksia voidaan arvioida sen perusteella, kuinka paljon koulutukseen osallistuneiden henkilöiden toiminta ja käyttäytyminen on muuttunut koulutuksen seurauksena. (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006, 21–25.)

Uusi esimies on oman kehittymisensä paras asiantuntija. Hän pystyy itse parhaiten arvioimaan kuinka hyvin hän on koulutuksen seurauksena pystynyt kasvattamaan esimiestaitojaan ja muuttamaan toimintaansa esimiehenä. Toiminnan muutoksen arviointia voivat tehdä myös esimiehen oma esimies, alaiset sekä kollegat, erityisesti, jos esimies on jo ennen koulutukseen osallistumistaan ehtinyt toimia esimiestehtävässä. Oppimisen seurauksena tapahtunut toiminnan muutos voi näkyä esimerkiksi siinä, että uusi esimies ryhtyy toteuttamaan konkreettisia johtamistekoja aiempaan asiantuntijuu-teen liittyvien tehtävien toteuttamisen sijaan.

Lopullisia tuloksia voidaan mitata oppimisen ja toiminnan muutoksen kautta saavutettuina tuloksina sekä hyötyinä (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006, 25). Uudella esimiehellä ne voivat näkyä esimerkiksi johtamistekojen kautta saavutettuina muutoksina työyhteisössä. Vaikutuksia voivat olla

esimerkiksi esimiesaseman vankistuminen, lisääntynyt luottamus tai parantunut vuorovaikutus. Vaikutukset voivat näkyä myös henkilöstön onnistuneena motivointina sekä hyvän ja turvallisen työympäristön luomisena. Nämä puolestaan vaikuttavat esimerkiksi työtyytyväisyyteen, asetettuihin tavoitteisiin pääsemiseen ja koko organisaation menestymiseen sekä hyvään tulokseen.

Kirkpatrick ja Kirkpatrick (2006, 25–26) kuitenkin toteavat, että johtajuuden aihealueeseen liittyvissä koulutuksissa lopullisten tulosten mittaaminen voi olla hyvin vaikeaa, ellei jopa mahdotonta. Koulutuksen avulla tavoiteltuja ja saavutettuja toiminnan muutoksia voidaan arvioida, mutta lopullisiin tuloksiin liittyy yleensä sellaisia abstrakteja käsitteitä, joiden luotettava mittaaminen ja arviointi on käytännössä mahdotonta. Tällainen vaikeasti mitattava käsite on esimerkiksi luottamuksen lisääntyminen uuden esimiehen toimintaa kohtaan. Vasta kun tulokset näkyvät konkreettisina hyötyinä, kuten tuottavuuden paranemisena, pystytään niitä joltain osin myös mittaamaan.

5.6 Kasva oppilaitoksen esimiehenä -koulutuksen vaikuttavuuden tulokset

Kasva oppilaitoksen esimiehenä -koulutuksen vaikuttavuutta kyselyssä mitattiin mielipidekysymyksellä (kysymys 7) sekä koulutuksen teemoihin liittyvällä monivalintakysymyksellä (kysymys 8). Mielipidekysymyksen muotoon asetetuilla väittämillä haluttiin selvittää vastaajien kokemuksia koulutuksen merkityksestä ja vaikuttavuudesta oman oppimisen ja kehittymisen kannalta. Niillä tutkimukseen osallistuneilla henkilöillä, joilla ei esimieskokemusta ole, oli muutama väittämä vähemmän, kuin niillä vastaajilla, joille esimieskokemusta on kertynyt. Taulukossa 4 näkyvät esimieskokemusta omaavien vastaajien vastaukset ja taulukossa 5 niiden henkilöiden vastaukset, joilla esimieskokemusta ei vielä ole.

Taulukko 4. Koulutuksen vaikuttavuuden tulokset, vastaajilla esimieskokemusta

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
Olen oppinut koulutuksen kautta johtamiseen ja esimiestyöhön liittyviä uusia asioita	11 47,8 %	11 47,8 %	0 0 %	1 4,4 %	0 0 %
Olen pystynyt hyödyntämään oppimiani asioita omien esimiestaitojeni kehittämisessä	9 39,1 %	12 52,2 %	0 0 %	2 8,7 %	0 0 %
Olen pystynyt hyödyntämään oppimiani asioita itseni kehittämisessä	11 47,8 %	9 39,1 %	2 8,7 %	1 4,4 %	0 0 %
Olen pystynyt hyödyntämään oppimiani asioita käytännön johtamistyössä	9 39,1 %	11 47,8 %	2 8,7 %	1 4,4 %	0 0 %
Olen saanut oppimistani asioista tukea esimiestehtäviin siirtymisessä ja aloittamisessa	8 34,8 %	11 47,8 %	2 8,7 %	1 4,4 %	1 4,4 %
Olen pystynyt hyödyntämään oppimiani asioita organisaationi kehittämisessä	7 30,4 %	9 39,1 %	4 17,4 %	3 13,0 %	0 0 %

Lähes kaikki esimieskokemusta omaavat vastaajat kokivat oppineensa koulutuksen avulla johtamiseen ja esimiestyöhön liittyviä uusia asioita. Opittuja taitoja pystyttiin myös hyödyntämään sekä omien esimiestaitojen että

itsensä kehittämisessä. Heikoimman hyödynnettävyyden vastaajat kokivat oman organisaation kehittämisen alueella.

Tutkittaessa tarkemmin väittämien kanssa eri mieltä olevien henkilöiden vastauksia, havaittiin, että ainoastaan viisi eri vastaajaa oli valinnut ”osittain eri mieltä” tai ”täysin eri mieltä”-vaihtoehdon. Tämä näkemys on ymmärrettävä, koska kolmella näistä vastaajista oli pitkä, jo useita vuosia kestänyt esimieskokemus ennen Kasva oppilaitoksen esimiehenä -koulutukseen osallistumista.

Taulukko 5. Koulutuksen vaikuttavuuden tulokset, vastaajilla ei esimieskokemusta

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
Olen pystynyt hyödyntämään oppimiani asioita itseni kehittämisessä	5 83,3 %	1 16,7 %	0 0 %	0 0 %	0 0 %
Olen oppinut koulutuksen kautta johtamiseen ja esimiestyöhön liittyviä uusia asioita	4 66,7 %	2 33,3 %	0 0 %	0 0 %	0 0 %
Olen pystynyt hyödyntämään oppimiani asioita omien esimiestaitojeni kehittämisessä	2 33,3 %	4 66,7 %	0 0 %	0 0 %	0 0 %
Olen pystynyt hyödyntämään oppimiani asioita organisaationi kehittämisessä	2 33,3 %	4 66,7 %	0 0 %	0 0 %	0 0 %

Niiden kuuden henkilön osalta, joilla ei vielä esimieskokemusta ole, tulokset ovat samansuuntaiset. He kokivat pystyneensä hyödyntämään koulutuksessa oppimiaan asioita parhaiten itsensä kehittämisessä. Vastaajat olivat yksimielisesti kaikista väittämistä ”täysin samaa mieltä” tai ”osittain samaa mieltä”.

Osana koulutuksen vaikuttavuuden tutkimista osallistujilta selvitettiin, mitkä koulutuksessa käsitellyistä teemoista tai aiheista he kokivat kaikkein hyödyllisimmäksi oman ammatillisen kehittymisen kannalta (kysymys 8). Tähän vastaajat pystyivät valitsemaan myös useamman vaihtoehdon. Tulokset on esitetty taulukossa 6.

Taulukko 6. Kasva oppilaitoksen esimiehenä -koulutuksen vaikuttavimmat teemat

	Vastaajat, joilla esimieskokemusta	Vastaajat, joilla ei esimieskokemusta	Vastaukset yhteensä
Omat esimiesvalmiudet	18 78,3 %	6 100 %	24 82,8 %
Henkilöstön johtaminen	16 69,6 %	4 66,7 %	20 69,0 %
Strateginen suunnittelu ja johtaminen	7 30,4 %	3 50,0 %	10 34,5 %
Kehittämisprojekti	5 21,7 %	1 16,7 %	6 20,7 %
Oppilaitoksen ulkoinen ja sisäinen viestintä	4 17,4 %	0 0 %	4 13,8 %
Oppilaitos organisaationa (strategiasta toimintasuunnitelmaan, talouden suunnittelu)	3 13,0 %	0 0 %	3 10,4 %

Kaikkein hyödyllisimmäksi koulutuksen teemaksi tutkimukseen osallistuneet henkilöt kokivat omiin esimiesvalmiuksiin liittyvän aihealueen. Tämän aiheen valitsi 24 vastaajaa (82,8 %). Toiseksi merkittävämmäksi aiheeksi nousi henkilöstön johtaminen (20 henkilöä; 69,0 %) ja kolmanneksi strateginen suunnittelu ja johtaminen (10 henkilöä; 34,5 %). Noin viidesosa vastaajista (6 henkilöä; 20,7 %) piti myös kehittämisprojektia merkittävänä.

Vähiten merkittävimmiä aiheiksi koettiin oppilaitoksen ulkoiseen ja sisäiseen viestintään sekä oppilaitokseen organisaationa liittyvät teemat. Samat aihealueet nousivat merkittäväksi sekä esimieskokemusta omaavilla että ei esimieskokemusta omaavilla vastaajilla. Kukaan ei esimieskokemusta omaavista vastaajista ei kokenut oppilaitoksen ulkoiseen ja sisäiseen viestintään tai oppilaitokseen organisaationa liittyviä aihealueita kaikkein hyödyllisimpinä heidän ammatillisen kehittymisen kannalta.

Taulukkoon 7 on ristiintaulukoitu eri toteutuksiin osallistuneiden vastaajien valinnat koulutuksen merkittävimmistä teemoista ja aihealueista (kysymys 8). Taulukosta selviää, miten näkemykset hyödyllisimmistä aihealueista jakautuvat eri toteutusten kesken. Tulokset on merkitty taulukkoon kappaleina eli kuinka monta ääntä kukin aihealue on eri toteutuksissa saanut.

Taulukko 7. Koulutuksen vaikuttavimmat teemat eri toteutuksissa

	1. Ryhmä	2. Ryhmä	3. Ryhmä	4. Ryhmä	5. Ryhmä	6. Ryhmä
Strateginen suunnittelu ja johtaminen	1	2	1	4	0	1
Omat esimiesvalmiudet	2	3	4	4	3	6
Oppilaitos organisaationa	0	1	0	1	1	0
Henkilöstön johtaminen	1	2	4	2	1	8
Oppilaitoksen ulkoinen ja sisäinen viestintä	0	0	0	0	0	2
Kehittämisprojekti	1	0	0	1	1	3

Tulokset ovat eri toteutusten osalta hyvin samansuuntaiset. Omiin esimiesvalmiuksiin ja henkilöstön johtamiseen liittyvät teemat ovat olleet kaikissa toteutuksissa merkittävimpiä aiheita. Taulukosta voidaan todeta, että ryhmä 4. on kokenut myös strategisen suunnittelun ja johtamisen hieman muita ryhmiä merkittävämpänä aihealueena.

Kasva oppilaitoksen esimiehenä -koulutus sai hyvää palautetta myös muiden, kuin varsinaisten koulutuksen vaikuttavuuden arviointiin liittyneiden kysymysten kautta.

Vastaaja 5: Kasva oppilaitoksen esimiehenä oli erinomainen koulutus ja minulle sopivassa vaiheessa.

Vastaaja 3: HAMKin koulutus oli hyvä!

Minkälaista perehdytystä, ohjausta, tukea tai koulutusta olisit eniten tarvinnut aloittaessasi esimiehenä työskentelyn?

Vastaaja 23: Juuri Kasva oppilaitoksen esimiehenä -tyyppistä koulutusta.

5.7 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksessa saatujen tulosten luotettavuus saattaa vaihdella siitä huolimatta, että tutkimuksessa on pyritty välttämään virheiden syntymistä. Tästä johtuen kaikkien tehtyjen tutkimusten kohdalla on arvioitava myös tehdyn tutkimuksen luotettavuutta, kuten tutkimuksen reliabiliuttia ja validiuttia. Näiden arvioinnissa voidaan käyttää monia erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.)

Tutkimuksen reliabilius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Mittauksen tai tutkimuksen reliabilius tarkoittaa siis sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validius puolestaan tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituksin mitata. Validius kertoo tutkimuksen pätevyydestä. Tutkimuksen reliabiliteettia tukee se, että tutkimus on mahdollista toistaa ja toteuttaa tarvittaessa uudelleen samoin tuloksin. Tulokset voidaan todeta reliabeleiksi myös, jos samaa henkilöä tutkitaan eri tutkimuskerroilla ja saadaan sama tulos. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.)

Tässä tutkimuksessa saman tuloksen saaminen eri tutkimuskerroilla samalta kohderyhmältä on mahdollista ja todennäköistä. Toistettavuudessa on kuitenkin otettava huomioon myös tutkimuksen luonne, joka perustuu tutkittavan kohderyhmän henkilökohtaisiin kokemuksiin koulutuksen vaikuttavuudesta ja omasta kehittymisestä. Tästä johtuen on mahdollista, että vastaukset voivat vaihdella eri vastaajien kesken ja ne voivat vaihdella myös eri tutkimuskerroilla, jos vastaajan kokemukset omasta kehittymisestä ovat muuttuneet tutkimuskertojen välillä.

Toistettavuudessa on huomioitava myös ajan kulumiseen liittyviä asioita, jotka voivat vaikuttaa tuloksiin. Koulutuksen vaikuttavuutta ei voida tutkia heti koulutuksen päättymisen jälkeen, jolloin henkilö todennäköisesti vielä muistaa koulutuksen sisällön melko tarkasti. Kun koulutuksesta on kulunut hieman aikaa, esimerkiksi muutama vuosi, on henkilö pätevä arvioimaan omaa kehittymistään, mutta samalla koulutuksen sisällön ja sen vaikutusten muistaminen on jo heikentynyt. Henkilö on kyseisen koulutuksen jälkeen saattanut osallistua myös muihin koulutuksiin, jotka puolestaan ovat voineet vaikuttaa muistamiseen ja vaikeuttavat tutkittavan koulutuksen vaikuttavuuden luotettavaa arvioimista oman kehittymisen kannalta. On melko mahdotonta löytää optimaalisinta ajankohtaa koulutuksen vaikuttavuuden tutkimiselle, koska henkilön kehittymiseen liittyvät tekijät ovat yksilöllisiä ja riippuvat paljon myös sen hetkisestä työtilanteesta. Työtilanne vaikuttaa omalta osaltaan henkilön kehittymiseen ja siihen, miten hän on pystynyt koulutuksessa saamaansa tietoa konkreettisesti hyödyntämään.

Tutkimuksen validiteetti kärsii silloin, jos tutkimuksessa käytetyt mittarit ja menetelmät eivät vastaa sitä todellisuutta, jota tutkija kuvittelee tutkivansa. On mahdollista, että vastaajat käsittävät esimerkiksi osan kyselylomakkeen kysymyksistä aivan toisin kuin tutkija on ne ajatellut tai tarkoittanut. Se saattaa vääristää saatuja vastauksia ja sitä kautta tutkimuksen tuloksia. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–232.) Tämän tutkimuksen validiteettia pyrittiin varmistamaan tutkimusprosessin huolellisella suunnittelulla sekä sopivan

tutkimusmenetelmän valinnalla. Kysely suunniteltiin tarkoin teoriaan ja tutkimuskysymyksiin perustuen ja siihen pyydettiin näkemyksiä myös toimeksiantajalta. Kysymyksistä ja vastausvaihtoehdoista pyrittiin laatimaan mahdollisimman tarkat ja yksiselitteiset.

Tutkimuksen validiteettia lisättiin testaamalla kysely usealla ulkopuolisella henkilöllä ennen sen lähettämistä kohderyhmälle. Testaajat arvioivat muun muassa kysymysten ja vastausvaihtoehtojen selkeyttä ja ymmärrettävyyttä sekä sisällöllistä merkittävyyttä ja tarkoituksenmukaisuutta. Testaajia pyydettiin kiinnittämään huomiota myös kyselyn loogiseen etenemiseen, vastausajan pituuteen sekä mahdollisten päällekkäisyyksien karsimiseen. Myös lopullisen Webropol 2.0 -ohjelmistoon laaditun kyselyn teknistä toimivuutta testattiin useammalla ulkopuolisella henkilöllä ennen kyselyn julkaisemista.

Tutkimuksen validiteettia tukee myös kohderyhmän tarkka määrittely. Kanasen (2015, 348) mukaan tutkimuksen yleistettävyyden eli ulkoisen validiteetin heikkous voi johtua esimerkiksi siitä, että valitut henkilöt eivät edusta kohderyhmää tai henkilöitä ei tavoiteta. Tämän tutkimuksen kohderyhmän muodostivat vain ne henkilöt, jotka olivat osallistuneet koulutuksen eri toteutuksiin ja heidän esimiestaustansa asiantuntijaorganisaatiossa tiedettiin tutkimukseen soveltuvaksi. Tästä johtuen voitiin olla varmoja siitä, että he olivat oikeita henkilöitä osallistumaan tähän tutkimukseen.

Kohderyhmän pienen koon ja verkkokyselytutkimuksen kautta yleisesti saavutettavat melko alhaiset vastausprosentit tiedettiin jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa aiheuttavan haasteita riittävän vastausmäärän saamiseksi. Kanasen (2015, 279) mukaan verkkokyselyjen vastausprosentit ovat olleet jatkuvassa laskussa. Kohdennetuissa sähköpostitutkimuksissa päästään yleisesti noin kymmenen prosentin vastaajamääriin, mutta vastausprosentti voi jäädä usein jopa yhteen prosenttiin. Tältä kannalta tutkimuksessa saavutettua 34,1 %:n vastausmäärää voidaan pitää kohtuullisen hyvänä tuloksena. Tutkimusta kyseisen koulutuksen vaikuttavuudesta ei kuitenkaan olisi ollut mahdollista toteuttaa suuremmalle kohderyhmälle, kuin koulutuksessa on ollut osallistujia. Suurta vastausmäärää korvaa osittain myös saatujen vastausten laatu. Lähes kaikki kyselytutkimukseen osallistuneet olivat vastanneet huolellisesti myös kyselyssä esitettyihin avoimiin kysymyksiin. Tämän perusteella tutkija arvioi tutkimuksessa saavutettujen tulosten tukevan tutkimuksen validiteettia.

Tutkijan kokemattomuus on myös otettava huomioon, kun arvioidaan tämän tutkimuksen luotettavuutta. Kokeneempi tutkija osaa luonnollisesti ottaa eri asioita paremmin huomioon kokemuksensa pohjalta ja hänellä on kokematon tutkijaa selkeämpi kokonaiskuva tutkimusprosessin suunnittelusta, toteutuksesta ja analysoinnista. Kokemattoman tutkijan tutkimuksessa on suurempi riski esiintyä puutteita ulkoisessa tai sisäisessä luotettavuudessa kuin kokeneemman tutkijan tutkimuksessa. Tässä tutkimuksessa on tutkijan vähäisestä kokemuksesta huolimatta pyritty minimoimaan riskejä ja ottamaan mahdollisimman tarkasti huomioon tutkimuksen luotettavuuteen liittyviä seikkoja tutkimusprosessin eri vaiheissa.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän opinnäytetyön viimeisessä osiossa käsitellään tutkimustuloksista tehtyjä johtopäätöksiä sekä pohditaan niiden vaikutuksia. Tarkastelun kohteena on myös tutkimustulosten linkittyminen teoreettiseen viitekehykseen. Lisäksi pohditaan, miten tutkimuksella ja sen tuloksilla onnistuttiin saamaan vastauksia tutkimuskysymyksiin ja miten tutkimus lisäsi tässä opinnäytetyössä käsitellyn aihealueen tietoa. Arvioinnin kohteena ovat sekä toimeksiantajan työstä saama hyöty, että saavutetut hyödyt myös laajemmasta näkökulmasta tarkasteltuna. Lopuksi käsitellään vielä mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.

6.1 Koulutuksen vaikuttavuus osana osallistujien esimiesroolissa kehittymistä

Kasva oppilaitoksen esimiehenä -koulutuksen vaikuttavuuteen liittyvien tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että lähes kaikki tutkimukseen osallistuneet henkilöt ovat kokeneet hyötyneensä kyseisestä koulutuksesta, sekä oppineensa koulutuksen eri teemoihin liittyneitä uusia asioita. Tuloksista voidaan päätellä, että koulutus ja sen sisältö ovat tukeneet koulutukseen osallistuneita henkilöitä heidän kehittymisessään esimiehen roolissa. Tällöin voidaan myös perustellusti todeta, että koulutus on koettu erittäin vaikuttavaksi siihen osallistuneiden henkilöiden keskuudessa.

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että lähes puolet tutkimukseen osallistuneista henkilöistä oli työskennellyt esimiestehtävissä yli kolme vuotta ennen Kasva oppilaitoksen esimiehenä -koulutukseen osallistumistaan. Kuitenkin myös näistä esimieskokemusta omaavista henkilöistä lähes kaikki kokivat koulutuksesta olleen hyötyä heidän ammatilliselle kehittymiselleen. Tämä on tietysti koulutuksen järjestäjän kannalta positiivinen asia.

Koska enemmistö tutkimukseen osallistuneista henkilöistä oli jo aloittanut esimiestehtävissä työskentelyn ennen koulutukseen osallistumistaan, voidaan todeta, että koulutus on heidän kohdallaan vaikuttanut enemmänkin esimiehenä kehittymisessä, kuin tähän rooliin siirtymisessä. Esimiehenä kehittymistä vastaajat kokivat monella osa-alueella, mutta erityisesti kehittymistä koettiin omien esimiestaitojen ja itsensä kehittämisessä.

Koulutus on suunnattu ja markkinoitu esimiesuraansa aloittaville henkilöille, sekä niille henkilöille, jotka haluavat tulevaisuudessa toimia esimiestehtävissä. On siis aiheellista pohtia, miksi useamman vuoden esimieskokemuksen omaavat henkilöt ovat osallistuneet esimiesuraansa aloittaville suunnattuun koulutukseen? Tutkimustulosten pohjalta on syytä miettiä, onko koulutuksen järjestäjä tavoittanut oikean kohderyhmän. Pitäisikö jatkossa mahdollisesti koulutukseen osallistuvien henkilöiden esimiestaustaa selvittää tarkemmin ja räätälöidä koulutusta sen mukaan vielä paremmin osallistujien tarpeita vastaaviksi?

Tutkimustulosten voidaan myös tulkita kertovan muutamia vuosia tai jo pidempään esimiestehtävissä toimineiden henkilöiden koulutustarpeesta. Ehkä kyseiseen aihealueeseen liittyviä koulutuksia ei ole järjestetty riittävästi tutkimusryhmän kohdealueella. Vaikka tässä yhteydessä voidaan

todeta koulutuksen olleen vaikuttava myös niille osallistujille, joille esimieskokemusta oli ehtinyt kertyä, on hyödyllistä kuitenkin pohtia myös koulutuksen kehittämismahdollisuuksia, potentiaalisia kohderyhmiä ja heidän tarpeitaan sekä uusia markkinamahdollisuuksia.

Tutkimuksen ansiosta toimeksiantaja sai koulutuksen vaikuttavuuteen liittyvien tulosten lisäksi tietoa myös siitä, mitkä koulutuksen teemoista ja aiheista tutkimukseen osallistuneet henkilöt kokivat eniten hyödyllisiksi oman ammatillisen kehittymisen kannalta. Omiin esimiesvalmiuksiin ja henkilöstöjohtamiseen liittyviä aihealueita pidettiin kaikkein hyödyllisimpinä. Tätä näkemystä tuki myös muut tutkimustulokset, joissa esimerkiksi henkilöstöjohtamista pidettiin ylipäätään haasteellisena aihealueena uudelle esimiehelle ja siihen toivottiin myös tätä kautta runsaasti tukea ja koulutusta. Toimeksiantaja voi hyödyntää tämän tutkimuksen avulla saatuja tietoja tulevien koulutusten aihevalinnoissa sekä niiden sisällöllisessä painotuksessa. Toimeksiantajan kannalta erityisen positiivinen asia voidaan pitää sitä, että näkemyksiä ja vastauksia saatiin kaikista järjestetyistä toteutuksista.

6.2 Asiantuntijasta esimieheksi kehittyminen sekä ammatillinen kasvu

Teoriaosuudessa käsiteltiin asiantuntija- ja esimiesroolien sekä niihin liittyvien tehtävien yhdistämistä osana esimiesuraansa aloittavien esimiesten ammatillista kehitystä. Näihin asioihin liittyviä kokemuksia haluttiin selvittää myös tutkimuksen kohderyhmältä. Tämän tutkimuksen kohderyhmällä, kuten myös useimmilla asiantuntijaorganisaatioiden esimiehillä, on johtamistehtävänsä lisäksi edelleen myös asiantuntijarooli. Esimiestehtävään siirtyvän asiantuntijan yksi suurimmista haasteista on asiantuntijaroolin ja esimiesroolin yhdistäminen tai aiemmasta asiantuntijan roolista sekä siihen liittyvistä tehtävistä luopuminen. Erilaisten roolien yhdistämisestä saattaa aiheutua ristiriitoja esimiehelle itselleen, jolloin ne väistämättä vaikuttavat myös hänen alaisiinsa. (Erämetsä 2009, 27 ; Ristikangas ym. 2015, 49–51, 194, 197; Ristikangas & Ristikangas 2013, 17; Järvinen 2012, 142–143; 154; Salminen 2014, 28–29.)

Osittainen asiantuntijuudesta luopuminen ja esimiestyöhön keskittyminen on varmasti tarkoituksenmukaista sekä uuden esimiehen että hänen alaisensa työskentelyn sujuvuuden ja mielekkyyden kannalta. Haastavaksi tämän tekee se, jos uudella esimiehellä ei kuitenkaan ole mahdollisuutta luopua merkittävästä osasta aiempia asiantuntijatehtäviä, vaan hänen on edelleen jatkettava yhtä lailla sekä asiantuntijatyön että uuden esimiestyön tekemistä.

Tutkimuksessa saatiin selville, että kyselyyn vastanneet henkilöt käyttivät keskimäärin noin puolet työajastaan asiantuntijatehtävien hoitamiseen esimiesuransa alussa. Jos puolet työajasta kuluu asiantuntijatehtävien hoitamiseen, on aiheellista pohtia, jääkö riittävästi aikaa varsinaiseen esimiestyöhön. Työssään vasta aloittaneella kokemattomalla esimiehellä kuluu kuitenkin runsaasti aikaa myös johtamiseen liittyvien uusien asioiden ja tehtävien opetteluun. Tutkimustuloksista voitiin havaita, että työajan jakaantumisessa asiantuntija- ja esimiestehtävien välillä oli suurta hajontaa, joka

todennäköisesti saattaa johtua erilaisista organisaatioiden toimintatavoista, toimenkuvista, resursseista sekä tehtävien jakaantumisesta organisaatioiden sisällä.

Tutkimukseen osallistuneista henkilöistä hieman yli 43 % ilmoitti käyttäneensä esimiesuransa alussa jopa 70 % tai enemmän työajastaan asiantuntijatehtävien hoitamiseen. Tämä voi kertoa myös siitä, että esimies ei ole malttanut tai osannut luopua osasta aiempia asiantuntijatehtäviään, vaan hän on sitkeästi pyrkinyt jatkamaan niiden tekemistä uusien esimiestehtävien ohella (Erämetsä 2009, 27; Järvinen 2012, 154). Tällaisessa tilanteessa voi kuitenkin varmuudella todeta, että aika ei enää mitenkään voi riittää myös esimiestehtävien laadukkaaseen hoitamiseen. Tämä puolestaan lisää väistämättä esimiestyössä suoriutumiseen kohdistuvia paineita ja haasteita.

Tutkimukseen osallistuneet henkilöt kertoivat asiantuntija- ja esimiestehtävien yhdistämisen lisänneen esimiestyöskentelyn haasteita monilla eri osaluilla. Vastauksissa nousi esille useita Ristikankaan ym. (2015, 49–51) mainitsemia asiantuntija- ja esimiesroolin välistä ristiriitaa aiheuttavia tekijöitä, jotka vaikeuttavat omalta osaltaan myös esimiesrooliin siirtymistä. Ristiriitaa lisäävät tekijät liittyivät esimerkiksi esimiehen toimenkuvan sekä tehtävien puutteelliseen määrittelyyn, perehdyttämisen ja tuen riittämättömyyteen, asiantuntijatehtävien ja esimiestehtävien yhdistämisen ongelmiin sekä jo valmiiksi kriisissä olevan työyhteisön johtamiseen. Aloitusvaiheen ristiriitoja syntyi usein myös tilanteissa, joissa esimies nostettiin samaa tehtävää hakeneiden kollegoiden esimieheksi. Tutkimustulokset vahvistavat teoriaa ja on selkeästi havaittavissa, että juuri nämä asiat lisäävät erityisesti esimiesuran alkuvaiheen haasteita.

Tutkimustuloksissa nousi esille kuitenkin myös toisenlainen näkökulma asiantuntija- ja esimiestehtävien yhdistämisen vaikutuksista, jota teoriaosuudessa ei osattu ottaa huomioon. Noin kolmasosa vastaajista ei nimittäin kokenut asiantuntijatehtävien ja esimiestehtävien yhdistämisessä ainoastaan negatiivisia puolia, jotka hankaloittavat ja vievät aikaa esimiestyöskentelyltä. Sen sijaan he näkivät eri tehtävien yhdistämisessä myös positiivisia vaikutuksia. Vastaajat kokivat, että asiantuntijatehtävien hallitseminen lisäsi tietoisuutta ja ymmärrystä alaisten tekemisestä ja organisaation toiminnasta. Se antoi myös sekä johtamistyöhön että omiin ja alaisten kehittymistarpeisiin liittyviä uusia näkökulmia. Tämän perusteella voidaan päätellä, että sopiva määrä asiantuntijatehtäviä esimiestehtävien ohella voi hyödyttää ja rikastuttaa esimiestyöskentelyä. Toisaalta liian suuri asiantuntijatehtäviin liittyvä työmäärä saattaa heikentää esimerkiksi esimiestyön laatua ja vaikeuttaa omaa kehittymistä. Nämä tekijät vaikuttavat puolestaan esimiehen ja alaisten viihtyvyyteen, motivaatioon sekä esimiestehtävien menestyksekäseen hoitamiseen.

Asiantuntija voi siirtyä esimiestehtäviin joko organisaation sisä- tai ulkopuolelta. Aloitustilanteella on merkittävä vaikutus esimiesuran alkuvaiheisiin ja sen mukanaan tuomiin haasteisiin. Molemmista tilanteista on omat haasteensa, mutta sekä teorian että tutkimustulosten pohjalta voidaan todeta erityisen haastavana asetelma, jossa henkilö ylennetään esimieheksi tiimin sisällä. Entisestä kollegasta esimieheksi siirtyminen tai varsinkaan entisen

esimiehen esimieheksi siirtyminen eivät ole helppoja aloitustilanteita uudelle esimiehelle. (Erämetsä 2009, 32–35; Pentikäinen 2009, 17).

Aloitustilannetta ja esimiehen uran alkuvaiheita selvittäneiden tutkimuskysymysten vastauksissa oli runsaasti hajontaa. Vastajaat olivat yhtä lailla kokeneet esimerkiksi johtamistekoihin ryhtymisen olleen helppoa tai vaikeaa. Tämä kertoo siitä, että aloitustilanne on jokaisella esimiehellä erilainen ja siihen vaikuttavat monet eri tekijät, kuten organisaation sisäiset tekijät ja siihen liittyvä toimintaympäristö sekä esimiehen oma tausta, näkemykset ja kokemukset.

Tutkimustulosten perusteella esimiesuran alussa koetuista haasteista valtaosa liittyi henkilöstöjohtamiseen ja sen eri tehtäviin. Tämän tutkimuksen tulokset tukevat useiden eri tutkijoiden näkemyksiä henkilöstöjohtamisen haasteista esimiesuran alussa (Salminen 2014, 29–32; Erämetsä 2009, 21; Ristikangas ym. 2015, 37). Tutkimustulokset vahvistavat teoriaa siltä osin, että henkilöstöjohtamiseen liittyviä haasteita aiheuttavat esimerkiksi erilaiset ristiriitatilanteet sekä työilmapiiriin ja hankalien alaisten johtamiseen liittyvät asiat. Henkilöstöjohtamiseen liittyviä asioita tulisi ehkä nykyistä paremmin ottaa esille ja huomioida jo rekrytointivaiheessa. Viimeistään tätä aihealuetta tulisi käsitellä uuden esimiehen perehdytystä, ohjausta, tukea ja koulutusta suunniteltaessa.

Tutkimustulokset ja teoria tukevat toisiaan myös niissä aihealueissa, jotka käsittelevät ajan hallintaa sekä omaan toimenkuvaan ja sen vastualueiden puutteelliseen määrittelyyn liittyviä haasteita ja ongelmakohtia (Pentikäinen 2009, 19–22; Ristikangas ym. 2015, 49; Salminen 2014, 25–26). Uuden esimiehen kannattaa ennen esimiestehtävään ryhtymistään ottaa selvää ja myös vaatia selvyyttä niin omaan toimenkuvaan kuin sen vastualueisiin liittyen. Ennen työn aloittamista esimiehen on tärkeää myös selvittää, min-käläinen vastuu aiemmista asiantuntijatehtävistä jää edelleen hänen hoidettavakseen uusien esimiestehtävien lisäksi.

Sekä talouteen ja hallintoon liittyvät asiat, että monet käytännön asiat koettiin haasteellisina tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden keskuudessa. Tämä voi johtua siitä, että monia käytännön asioita saatetaan usein pitää itsestään selvyyksinä, jonka vuoksi niihin ei edes ymmärretä antaa perehdytystä, ohjausta tai tukea. Asiat ovat jo niin tuttuja niiden parissa päivittäin työskenteleville, että he eivät edes huomaa tarvetta jakaa niihin liittyvää tietoa. Myös uudella esimiehellä saattaa olla erityisesti esimiesuransa alussa korkea kynnyksesi esittää niin sanottuja ”tyhmiä kysymyksiä” perustavanlaatuisiin käytännön asioihin liittyen. Kuitenkin kaikki ylimääräinen itsestään selvienkin asioiden selvittely vie uudelta esimiehellä turhan paljon aikaa, mikä puolestaan kasvattaa ajankäyttöön sekä sen hallintaan liittyviä haasteita. Nämä ovat keskeisiä asioita, kun mietitään uuden esimiehen mahdollisuuksia vaikuttaa omaan ajanhallintaansa.

6.3 Esimiestehtäviin siirtyvän asiantuntijan perehdytys, ohjaus, tuki ja koulutus

Tutkimustuloksista oli selkeästi havaittavissa, että enemmistö tutkimukseen osallistuneista henkilöistä oli kokenut esimiesuransa alussa puutteita perehdytyksessä, tuessa, ohjauksessa ja koulutuksessa. Toisaalta vastaajista löytyi myös niitä, jotka olivat kokeneet näiden asioiden olleen kunnossa heidän esimiesuransa alussa. Kyselylomakkeen kysymykset, jotka liittyivät sekä uuden esimiehen haasteisiin että perehdytyksen, ohjauksen, tuen ja koulutuksen tarpeeseen, tuottivat samoja vastauksia. Vastauksista kävi ilmi, että perehdytystä, ohjausta, tukea sekä koulutusta toivottiin erityisesti niille aihealueille, joissa koettiin myös eniten haasteita. Eniten haasteita koettiin henkilöstöjohtamiseen, käytännön asioihin, talouden ja hallinnon asioihin, sekä toimenkuvaan, tehtäviin ja omiin vastuualueisiin liittyvissä asioissa.

Tässä tutkimuksessa saatiin monipuolisesti selville niitä keinoja, joiden avulla uudelle esimiehelle voidaan järjestää riittävää perehdytystä, ohjausta, tukea ja koulutusta. Tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden näkemykset olivat yhteneviä teoriassa esiteltyjen tutkijoiden näkemysten kanssa (Aarnikoivu 2013, 74–77; Ristikangas ym. 2015, 38, 48). Perehdytyksen, ohjauksen, tuen ja koulutuksen järjestävänä tahona nähtiin ensisijaisesti oma työnantaja ja oma organisaatio, mutta sitä täydentävinä ja tukevinä tahoina mainittiin myös useita ulkopuolisia toimijoita. Tulosten perusteella riittävää perehdytystä, ohjausta, tukea ja koulutusta on mahdollista järjestää monen eri toimijan yhdistelmänä, kuten esimerkiksi mentor-toiminnan, työyhteisön ja oman esimiehen tuen sekä erilaisten oppilaitosten ja asiantuntijoiden avulla. Näiden lisäksi myös sekä samassa tilanteessa olevien että kokeneempien esimiesten vertaistukea voidaan pitää merkittävänä.

Syitä puutteelliseksi ja riittämättömäksi koetulle perehdytykselle, ohjaukselle, tuelle ja koulutukselle on varmasti useita. Monissa organisaatioissa saattaa esimerkiksi olla epäselvää, kenen vastuulle uuden esimiehen perehdytys, ohjaus, tuki ja koulutus oikeastaan kuuluu, kuka sen määrittelee ja käytännössä järjestää. Mukana saattaa myös olla useita tahoja ulkopuolisista kouluttajista henkilöstöhallintoon ja esimiehen omaan esimieheen. Tällöin vastuuta riittävästä perehdytyksestä, ohjauksesta, tuesta ja koulutuksesta ei lopulta ota kukaan.

Esimiehen oman esimiehen tulee varmasti ensisijaisesti ottaa vastuu alaisestaan ja niistä asioista, jotka liittyvät hänen uuteen tehtäväänsä, toimenkuvan ja vastuualueiden määrittelyyn sekä perehdyttämiseen ja kouluttamiseen. Esimiehen esimies saattaa kuitenkin olla omassa työssään hyvin kiireinen, jonka vuoksi tämä vastuu voi helposti unohtua tai jäädä hoitamatta. Esimies on myös itse omalta osaltaan vastuussa siitä, että hän saa esimiesuransa alussa tarvitsemaansa tietoa oikeaan aikaan. Uusi esimies saattaa kuitenkin pelätä hankalan alaisen mainetta esittäessään lukuisia kysymyksiä ja vaatimuksia omalle esimiehelleen heti esimiesuransa alussa. Hän ei myöskään välttämättä osaa yksin edes määritellä niitä asioita, joihin eniten perehdytystä, ohjausta, tukea tai koulutusta juuri sillä hetkellä tarvitsisi.

Riittävän perehdytyksen, ohjauksen, tuen ja koulutuksen järjestämisen ongelmat voivat usein liittyä juuri asioiden määrittelemättömyyteen ja ennakkoimattomuuteen. Haasteellisuutta lisää myös tarpeiden yksilöllisyys, joka

pitäisi selvittää jokaisen uuden esimiehen kohdalla erikseen. Yhtenä parannusehdotuksena voidaan nähdä erään tutkimukseen osallistuneen henkilön ajatus siitä, että perehdytyksen, ohjauksen, tuen ja koulutuksen täytyy ennen kaikkea olla hyvin etukäteen suunniteltua ja se tulee pystyä myös jalkauttamaan riittävästi arjen tasolle. Uuden esimiehen perehdytysjakso tai erilaiset järjestetyt koulutukset saattavat usein olla arjen työstä hyvinkin irrallaan olevia kokonaisuuksia, jolloin ne eivät palvele ja tue aloittavan esimiehen jokapäiväistä tekemistä. Tällaisessa tilanteessa on erityisen tärkeää järjestää riittävää tukea ja ohjausta myös arjen ja käytännön tasolle.

6.4 Kehitysehdotuksia uuden esimiehen ammatillisen kasvun tueksi

Tutkimustuloksista voidaan päätellä, että esimiestehtäviin siirtyvän asiantuntijan aloitustilanne ja siihen vaikuttavat asiat pitäisi pystyä ennakoimaan, selvittämään sekä ottamaan mahdollisimman tarkasti huomioon esimiehen aloittaessa uudessa tehtävässään. Esimies voi keskustella omasta aloitustilanteestaan esimerkiksi oman esimiehensä, kollegoiden, mentorin tai muiden asiantuntijoiden kanssa. Yhdessä keskustelemalla ja pohtimalla voitaisiin kartoittaa kunkin esimiehen lähtötilanne ja ne keinot, joilla esimies voi varautua uransa alkuvaiheen haasteisiin sekä niistä selviytymiseen. Tämä voitaisiin nähdä yhtenä keinona helpottaa esimiesuraansa aloittavan henkilön lähtötilannetta. On kuitenkin huomioitava, että esimies itse on myös merkittävässä roolissa uuden urapolkunsu alkuvaiheissa. Hänen on tunnistettava omia vahvuuksiaan ja kehittämiskohteitaan, selvitettävä asioita oma-aloitteisesti ja oltava aktiivinen omassa kehitymisessään. Uran alkuvaiheen haasteista selviytymiseen tarvitaan alaisten johtamistaitojen kehittämisen lisäksi myös taitoa ja kykyä johtaa itseään. On tärkeää myös muistaa, että asiantuntijan roolista esimieheksi kehittyminen tapahtuu ajan kanssa.

Esimiesuran alku on tärkeä vaihe uudelle esimiehelle ja erityisesti ensimmäinen vuosi esimiehenä on vaativaa aikaa. Tämä tulisi ottaa riittävästi huomioon uuden esimiehen aloittaessa esimiestehtävässä. Esimiehen ammatillista kasvua ja uuteen rooliin siirtymistä voitaisiin helpottaa, jos uudella esimiehellä olisi mahdollisuus vaikuttaa esimerkiksi asiantuntijatyön määrään erityisesti esimiesuran alussa. Esimiesuran kriittisessä alkuvaiheessa esimiehen pitäisi pystyä keskittymään riittävästi uuteen rooliinsa esimiehenä ja tämän uuden aihealueen tehtävien opetteluun. Tällä on suuri vaikutus myös alaisten hyvinvointiin, esimiehenä onnistumiseen sekä koko organisaation menestykseen.

Asiantuntijatehtäviä tulisi pyrkiä keventämään esimiesuran alussa ja niiden lisäämistä voitaisiin harkita alkuvaiheen jälkeen, kun johtamistyössä on löytynyt omat toimintatavat ja rutiinit. Asiantuntijaorganisaatioissa olisi varmasti mahdollista palkata sijainen esimerkiksi puoleksi vuodeksi tai vuodeksi hoitamaan uuden esimiehen asiantuntijatyötä tai osaa siitä. Se antaisi työssään aloittavalle uudelle esimiehelle riittävästi aikaa esimiestyön opetteluun, siihen keskittymiseen sekä esimerkiksi erilaisiin johtamiskoulutuksiin ja -valmennuksiin osallistumiseen. Tämän toteuttaminen käytännössä saattaa tietysti olla haasteellista esimerkiksi resurssien niukkuuden vuoksi. On kuitenkin hyvä huomioida, että sijaisesta aiheutuneet kustannukset voivat lopulta tuoda säästöjä laadukkaamman johtamisen kautta.

6.5 Tutkimustulosten hyödynnettävyys ja jatkotutkimusehdotukset

Tällä opinnäytetyöllä ja siihen valitulla tutkimusmenetelmällä saatiin vastauksia ja ratkaisuehdotuksia sekä asetettuun tutkimusongelmaan että tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen avulla selvitettiin asioita, jotka vaikuttavat asiantuntijaorganisaatiossa työskentelevän asiantuntijan esimiestehtäviin siirtymisessä. Teoriapohjan ja tutkimustulosten avulla löydettiin myös vastauksia ja näkemyksiä siitä, minkälaista ammatillista kasvua sekä ohjausta, valmennusta ja tukea esimieheksi kehittämisessä tarvitaan. Lisäksi tutkimuksen avulla saatiin tuloksia Kasva oppilaitoksen esimiehenä -koulutuksen vaikuttavuuden arvioinnissa. Tutkimus tuotti myös mahdollisuuksia jatkotutkimuksiin.

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää erilaisten asiantuntijaorganisaatioiden esimiestyössä ja henkilöstöjohtamisessa. Tulosten perusteella pystytään paremmin tukemaan ja ohjaamaan asiantuntijoiden ammatillista kehittymistä esimiestehtäviin siirryttäessä, sekä ymmärtämään tuen ja ohjauksen merkitys aloittavan esimiehen uran, alaisten työskentelyn ja koko organisaation menestyksen kannalta. Tulosten avulla voidaan paremmin ymmärtää myös siirtymävaiheeseen mahdollisesti liittyviä haasteita sekä ongelma-kohtia.

Tutkimustulokset voidaan yleistää koko tutkimuksen kohderyhmää koskevaksi riittävän suuren vastausprosentin johdosta. Koska tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena, voidaan suurella todennäköisyydellä olettaa, että tulokset edustavat tutkimuksen kohderyhmää. Koulutuksen vaikuttavuutta voidaan tietysti arvioida vain kyseisen koulutuksen pohjalta, eikä sitä voida yleistää esimerkiksi muihin vastaavanlaisiin koulutuksiin.

Asiantuntijasta esimieheksi siirtyvän henkilön ammatilliseen kehittymiseen liittyvien tutkimustulosten voidaan katsoa olevan suuntaa antavia. Näiden tulosten yleistettävyydessä on huomioitava tämän tutkimuksen kohtuullisen pieni kohderyhmä sekä rajallinen vastausmäärä. Laajemman yleistyksen tekeminen vaatisi lisätutkimuksen tekoa suuremmalta kohderyhmältä. Tulosten yleistettävyydessä on myös huomioitava tutkimusaiheen henkilökohtaisuus, josta johtuen tuloksissa vaikuttavat jokaisen tutkittavan henkilön oma-kohtaiset kokemukset sekä myös erilaisten organisaatioiden ja niiden toimintatapojen vaikutukset.

Tutkimuksessa saavutettujen tulosten osalta on myös otettava huomioon, että asetettu tutkimusongelma on hyvin laaja-alainen ja siihen vaikuttavat tutkittavien henkilöiden henkilökohtaiset kokemukset, näkemykset sekä erilaiset taustatekijät. Tästä johtuen tutkimusongelmaan on melko mahdollonta löytää tyhjentäviä vastauksia tai ratkaisuja. Tällä työllä ja siihen liittyvällä tutkimuksella voidaan kuitenkin todeta saavutetuksi riittävästi tietoa aiheen tiimoilta sekä tutkimusongelmaa että tälle työlle asetettuja tavoitteita silmälläpitäen.

Tutkimuksen ja työn valmistumisen yhteydessä pohdittiin myös sitä, olisiko tässä työssä kannattanut tehdä jotakin toisin tai toteuttaa eri tavalla. Kyse-lytutkimuksen laadinnasta löytyi kehitettävää. Esimerkiksi alaisten määrää selvittävän kysymyksen 3 kohdalla vastausvaihtoehdot olisi kannattanut

muotoilla toisella tavalla. Nyt jostain syystä oletuksena oli todellisuutta alhaisempi alaisten määrä ja tästä johtuen tutkimuksessa ei saatu selville siihen osallistuneiden henkilöiden todellista alaisten määrää. Asia olisi voitu korjata vastausvaihtoehtojen uudelleen luokittelulla tai avoimella kysymyksellä, jolloin luokittelu olisi tehty jälkeinpäin. Tieto olisi ollut kiinnostava ja se olisi kertonut jotain myös vastaajien esimiestyön määrästä. On kuitenkin ajankäytöllisesti eri asia johtaa kahta kuin kahtakymmentä ihmistä. Muutoin tämän tutkimuksen tulosten analysoinnin kannalta ei kuitenkaan ole olennaista merkitystä sillä, onko vastaajilla alaisia esimerkiksi 15, 20 vai 25.

Esimiehen ammatilliseen kehittymiseen liittyvää aihealuetta olisi myös voitu rajata vielä nykyistä tarkemmin ja keskittyä siinä johonkin tiettyyn näkökulmaan, kuten esimerkiksi esimiehen perehdytyksen, tuen, ohjauksen, koulutuksen ja tukiverkoston tarpeeseen esimiesuran alussa. Tällöin tähän kyseiseen aiheeseen ja näkökulmaan olisi ollut mahdollista perehtyä vielä nykyistä syvällisemmin. Se olisi myös helpottanut kyselytutkimuksen rakentamista sekä selkeyttänyt ja tiivistänyt koko opinnäytetyön sisältöä. Esimiehen ammatilliseen kehittymiseen liittyvien eri aihealueiden ja siinä saavutettujen tulosten syvällisempi tarkastelu on myös edelleen mahdollista jatkotutkimusten avulla. Työn edetessä esille nousi myös muita jatkotutkimusehdotuksia.

Tässä työssä esitettyjä esimiestehtäviin siirtymiseen ja ammatilliseen kehittymiseen liittyviä tutkimuskysymyksiä olisi mahdollista selvittää jatkossa myös laajemmalla kohderyhmältä. Jatkotutkimuksella saavutettavia tuloksia voitaisiin esimerkiksi vertailla tämän tutkimuksen tuloksiin. Tutkimuksen kohderyhmäksi kannattaisi valita myös muita asiantuntijaorganisaatioita kuin oppilaitoksia ja sitä kautta selvittää, ovatko kokemukset ja näkemykset esimiestyössä aloittamisesta samanlaisia eri organisaatioissa.

Tässä työssä toteutettua kyselytutkimusta olisi mahdollista tutkia lisää toteuttamalla samalle kohderyhmälle esimerkiksi teemahaastatteluja tai muutamia syvähaastatteluja. Tähän mennessä saatujen tulosten pohjalta voitaisiin pohtia mitä lisätietoa tai syventävää tietoa haastattelujen avulla olisi mahdollista saavuttaa ja laatia haastattelukysymykset näiden asetettujen tavoitteiden perusteella.

Kasva oppilaitoksen esimiehenä -koulutuksen järjestäjän kannattaisi myös selvittää tarvetta räätälöidä esimies- ja johtamiskoulutuksia erilaisten kohderyhmien erilaisiin tarpeisiin. Tähän liittyvä tutkimus voitaisiin toteuttaa esimerkiksi tämän tutkimuksen kohderyhmälle tai myös jollekin muulle sopivalle kohderyhmälle. Tuloksia on mahdollista hyödyntää erilaisten koulutusten suunnittelussa, sisällön tuottamisessa, kohderyhmien valinnassa sekä markkinoinnissa.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum.
- Conlow, R. 2004. Excellence in Supervision. Essential Skills for the New Supervisor. California: Crisp Publications. Viitattu 20.7.2016.
Saatavissa Ebrary-tietokannassa:
<http://site.ebrary.com.ezproxy.hamk.fi/lib/hamk/reader.action?docID=10057987&ppg=105>
- Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi. Esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uud. p. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.
- Hämeen ammattikorkeakoulu 2016a. Tietoa HAMKista. Viitattu 31.5.2016.
<http://www.hamk.fi/tietoa-hamkista/Sivut/default.aspx>
- Hämeen ammattikorkeakoulu 2016b. Työelämälle. Viitattu 31.5.2016.
<http://www.hamk.fi/tyoelamalle/Sivut/default.aspx>
- Hämeen ammattikorkeakoulu 2016c. Työelämän lähipalvelut on kontaktipiste organisaatioille. Viitattu 31.5.2016.
<http://www.hamk.fi/tyoelamalle/tyoelaman-lahipalvelut/Sivut/default.aspx>
- Hämeen ammattikorkeakoulu 2016d. Kasva oppilaitoksen esimiehenä. Viitattu 2.6.2016.
<http://www.hamk.fi/tyoelamalle/taydennys-ja-jatkokoulutus/yrittajyys-liiketoiminta-ja-esimiestyo/Sivut/kasva-oppilaitoksen-esimiehenä.aspx>
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. 3. uud. p. Helsinki: Edita.
- Järvinen, P. 2012. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. 2. p. Helsinki: Sanoma Pro.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kasva oppilaitoksen esimiehenä VI. 2015. Työelämälle. Täydennyskoulutus. Yrittäjyys, liiketoiminta ja esimiestyö. Hämeen ammattikorkeakoulu. Viitattu 7.6.2016.
http://www.hamk.fi/tyoelamalle/taydennys-ja-jatkokoulutus/yrittajyys-liiketoiminta-ja-esimiestyo/Documents/kasva_oppilaitoksen_esimiehenä6.pdf

Kirkpatrick, D. L. & Kirkpatrick, J. D. 2006. Evaluating Training Programs. The Four Levels. 3th ed. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. Viitattu 2.8.2016. Saatavissa Google Books tietokannassa: https://books.google.fi/books/reader?id=BJ4QCmvP5rcC&hl=fi&printsec=frontcover&output=reader&source=gbs_atb&pg=GBS.PA3

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. 1. p. Helsinki: Sanoma Pro.

Metsomäki, T. 12.5.2016. Saateteksti ”Kasva oppilaitoksen esimiehenä” -valmennukseen osallistuneille. Vastaanottaja Heidi Helavirta. [Sähköpostiviesti]. Viitattu 7.6.2016.

Metsomäki, T. 20.6.2016. Oman johtajuuden kehityssuunnitelmat. Vastaanottaja Heidi Helavirta. [Sähköpostiviesti]. Viitattu 13.7.2016.

Nummela, T. 2014. Asiantuntijuuden vahvistaminen työnohjausta ja koulutusta yhdistämällä. Teoksessa. Heroja, T., Koski, A., Seppälä, P., Säntti, R. & Wallin, A. (toim.) Parempaa työelämää tekemässä. Tutkiva ote työnohjaukseen. Tallinna: United Press Global, 160–180.

Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö – opitaan kokemuksesta. Helsinki: WSOY.

Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Helsinki: WSOY.

Pesonen, H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Helsinki: Infor.

Ranne, K. 2009. Prologi: Tutkivan oppimisen hanke Topakka ja pedagoginen asiantuntijuus. Teoksessa Heinilä, H., Kalli, P. & Ranne, K. (toim.) Tutkiva oppiminen ja pedagoginen asiantuntijuus. Helsinki: Okka. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu, ammatillinen opettajakorkeakoulu, 7–16.

Ristikangas, V., Aaltonen, T. & Pitkänen, E. 2015. Asiantuntijasta esimies. Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. 3. p. Helsinki: Talentum.

Ristikangas, M.-R. & Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum.

Ristikangas, M.-R. & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. 3. p. Helsinki: Talentum. Viitattu 4.7.2016. Saatavissa Talentum verkkokirjalyly tietokannassa: <https://ezproxy.hamk.fi/login?url=http://verkkokirjalyly.talentum.fi/teos/CAGBCXJTF>

Robbins, S. P. & Coulter, M. 2016. Management. 13th ed. Boston: Pearson.

Salmimies, R. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. Helsinki: Talentum.
Viitattu 22.7.2016. Saatavissa Talentum verkkokirjahylly tietokannassa:
<https://ezproxy.hamk.fi/login?url=http://verkkokirjahylly.talentum.fi/teos/EAEBDXGTCE>

Salminen, J. 2015. Työntekijän vastuu ja työelämätaidot. 2. p. Helsinki: J-Impact.

Salminen, J. 2014. Uuden esimiehen kirja – Tulevaisuuden johtajalle. 1. p. Helsinki: J-Impact.

Salonen, M. 2000. Mitä johtajuus on? Teoksessa Toivanen, M. L. (toim.) Kirjeitä rehtoreilta. Jyväskylä: PS-kustannus, 22–30.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus.

LUPAKYSELY KEHITTÄMISSUUNNITELMIEN KÄYTTÖÄ VARTEN

Sähköpostiviestin otsikko: Kasva oppilaitoksen esimiehenä -koulutukseen osallistuneille

Hyvä vastaanottaja!

Olen Hämeen ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelija Heidi Helavirta ja olen tekemässä opinnäytetyötä Hämeen ammattikorkeakoulun Työelämän lähipalveluille aiheesta ”Asiantuntijaorganisaation esimiestyö, kehittyminen asiantuntijan roolista esimieheksi”.

Tulen toteuttamaan työhöni liittyvän kyselytutkimuksen, jonka kohderyhmänä ovat Hämeen ammattikorkeakoulun ”Kasva oppilaitoksen esimiehenä” -koulutukseen osallistuneet henkilöt. Kyselytutkimuksella on tarkoitus selvittää muun muassa miten koulutukseen liittyneet teemat ovat vaikuttaneet osallistujien kehittymiseen asiantuntijasta esimiehen rooliin.

Kysely toteutetaan sähköisellä kyselylomakkeella ja linkki kyselyyn lähetetään koulutukseen osallistuneille henkilöille elokuun 2016 aikana. Tutkimuksen onnistumisen kannalta on erittäin tärkeää saada vastaukset mahdollisimman monelta koulutukseen osallistuneelta henkilöltä. Vastaukset tullaan käsittelemään nimettöminä ja luottamuksellisesti.

Kasva oppilaitoksen esimiehenä -koulutuksen osallistuneet henkilöt ovat laatineet oman johtajuuden kehittämissuunnitelman osana koulutusta. Toivoisin saavani luvan tutustua kehittämissuunnitelmiin ja käyttää niitä opinnäytetyöni pohjatietona. Kehittämissuunnitelmia tai niissä olevia tietoja ei tulla julkaisemaan tai käyttämään suoraan opinnäytetyössä. Kehittämissuunnitelmat tukevat opinnäytetyön tekijän aiheeseen perehtymistä ja ne tullaan käsittelemään nimettöminä ja luottamuksellisesti. **Jos annat suostumuksesi tutustua omaan johtajuuden kehittämissuunnitelmaasi vastaa tähän sähköpostiin toukokuun loppuun mennessä.**

Lisätietoja: Tanja Metsomäki xxx-xxxxxxx/Heidi Helavirta xxx-xxxxxxx

Kiitos yhteistyöstäsi!

Ystävällisin terveisin
Heidi Helavirta ja Tanja Metsomäki

SAATEVIESTI KYSELYTUTKIMUKSEEN

Sähköpostiviestin otsikko: Kutsu tutkimukseen: Kasva oppilaitoksen esimiehenä -koulutukseen osallistuneille

Arvoisa vastaanottaja!

Olen Hämeen ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelija ja teen opinnäytetyötä Hämeen ammattikorkeakoulun Työelämän lähipalveluille aiheesta ”Asiantuntijaorganisaation esimiestyö, kehittyminen asiantuntijan roolista esimieheksi”. Teen työhöni liittyvää kyselytutkimusta, jonka kohderyhmänä ovat ”Kasva oppilaitoksen esimiehenä” -koulutukseen osallistuneet henkilöt. Kyselytutkimuksella selvitetään asiantuntijan ammatillista kasvua esimieheksi ja miten koulutukseen liittyneet teemat ovat vaikuttaneet tässä kehitysprosessissa. Kyselyllä selvitetään myös minkälaista perehdytystä, tukea, ohjausta ja koulutusta esimies uransa alkuvaiheessa tarvitsee. Kyselyn tuloksia käytetään ”Kasva oppilaitoksen esimiehenä” -koulutuksen vaikuttavuuden arviointiin ja kehittämiseen.

Kysely toteutetaan sähköisellä kyselylomakkeella, jonka linkki löytyy tämän sähköpostin lopusta. Vastaamiseen kuluu aikaa noin 10-15 minuuttia. Toivon, että jaksat vastata huolellisesti kaikkiin kysymyksiin, myös avoimiin kysymyksiin, jotka ovat tutkimuksen ja opinnäytetyöni onnistumisen kannalta erityisen tärkeitä. **Koulutukseen on osallistunut rajattu määrä henkilöitä, joten tutkimuksen onnistumisen kannalta on äärimmäisen tärkeää saada vastaukset mahdollisimman monelta koulutukseen osallistuneelta henkilöltä.** Kyselyyn vastataan nimettömästi ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. **Vastausaikaa on 20.9.2016 saakka.**

Kiitos yhteistyöstäsi!

Ystävällisin terveisin
Heidi Helavirta
p: xxx-xxxxxxx
heidi-mira.pi.helavirta@student.hamk.fi

Linkki kyselyyn:

<https://www.webropolsurveys.com/R/FDFCC9FA306DF252.par>

KYSELYLOMAKE

Arvoisa tutkimukseen osallistuja! Kysely sisältää sekä valintakysymyksiä että avoimia kysymyksiä. Tutkimuksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että kaikkiin kysymyksiin on pyritty vastaamaan mahdollisimman huolellisesti. Kiitos!

1) Kuinka kauan olet työskennellyt esimiestason tehtävissä?

- Alle 1-vuotta
- 1–2-vuotta
- 3–4-vuotta
- 5-vuotta tai enemmän
- En ole toiminut esimiestehtävissä (Nämä vastaajat vastaavat vain kysymyksiin 7, 8, 10b, 11b, 12b, 13, 14, 15)

2) Kuinka kauan olit toiminut esimiestehtävissä ennen ”Kasva oppilaitoksen esimiehenä” -koulutukseen osallistumistasi? (avoin kysymys)

3) Kuinka monta alaista sinulla on tällä hetkellä?

- 1–3
- 4–10
- 11–15
- Yli 15
- Ei alaisia tällä hetkellä

Seuraavat kaksi kysymystä liittyvät asiantuntijatyön ja esimiestyön yhdistämiseen esimiesuran alkuaikoina. Mieti näiden kysymysten osalta tilannettasi erityisesti silloin, kun aloitit esimiestehtävissä.

4) Kuinka monta prosenttia työajastasi arvioit keskimäärin käyttäneesi asiantuntijatehtävien hoitamiseen sen jälkeen, kun aloitit esimiestehtävissä? (avoin kysymys, vastausvaihtoehdot 0 %–100 %)

5) Vaikuttiko asiantuntijatehtävien hoitaminen esimiestehtävien ohella mielestäsi jollakin tapaa esimiestyöskentelyysi?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

6) Kerro lyhyesti millä tapaa asiantuntijatehtävien hoitaminen esimiestehtävien ohessa vaikutti esimiestyöskentelyysi? (avoin kysymys) (Kysymys tulee vain niille, jotka ovat vastanneet kysymykseen 5. ”kyllä”.)

7) Arvioi ”Kasva oppilaitoksen esimiehenä” -koulutuksen merkitystä ja vaikuttavuutta oman oppimisesi ja kehittymisesi kannalta. Valitse seuraavista vastausvaihtoehdoista kunkin väittämän kohdalla mielestäsi sopivin.

Vastausvaihtoehdot: täysin samaa mieltä, osittain samaa mieltä, en osaa sanoa, osittain eri mieltä, täysin eri mieltä.

- Olen oppinut koulutuksen kautta johtamiseen ja esimiestyöhön liittyviä uusia asioita
- Olen saanut oppimistani asioista tukea esimiestehtäviin siirtymisessä ja aloittamisessa (tulee vain niille vastaajille, joilla on esimieskokemusta)
- Olen pystynyt hyödyntämään oppimiani asioita käytännön johtamistyössä (tulee vain niille vastaajille, joilla on esimieskokemusta)
- Olen pystynyt hyödyntämään oppimiani asioita omien esimiestaitojeni kehittämisessä
- Olen pystynyt hyödyntämään oppimiani asioita itseni kehittämisessä
- Olen pystynyt hyödyntämään oppimiani asioita organisaationi kehittämisessä

8) Mitkä koulutuksessa käsitellyistä teemoista tai aiheista koit kaikkein hyödyllisimmiksi oman ammatillisen kehittymisesi kannalta? Voit valita yhden tai useampia.

- Strateginen suunnittelu ja johtaminen
- Omat esimiesvalmiudet
- Oppilaitos organisaationa (strategiasta toimintasuunnitelmaan, talouden suunnittelu)
- Henkilöstön johtaminen
- Oppilaitoksen ulkoinen ja sisäinen viestintä
- Kehittämiprojekti

9) Arvioi oman esimiesurasi alkuvaiheita. Valitse seuraavista vastausvaihtoehdoista kunkin väittämän kohdalla mielestäsi sopivin.

Vastausvaihtoehdot: täysin samaa mieltä, osittain samaa mieltä, en osaa sanoa, osittain eri mieltä, täysin eri mieltä.

- Siirtyminen asiantuntijan roolista esimiehen rooliin oli minulle helppoa
- Minun oli helppo luopua osasta aiempia asiantuntijatehtäviäni
- Minun oli helppo ryhtyä toteuttamaan johtamistekoja käytännössä
- Tiesin esimiestehtäviin siirtyessäni tarkan toimenkuvani ja sen vastuualueet
- Osasin ennakoida esimiestyön vaatimuksia siirtyessäni esimiestehtäviin
- Osasin ennakoida esimiestyön haasteita siirtyessäni esimiestehtäviin
- Sain riittävästi perehdytystä, tukea ja ohjausta esimiesurani alussa
- Sain riittävästi johtamista ja esimiestyötä tukevaa koulutusta ennen esimiesuraani tai sen alussa
- Sain riittävästi tukea omalta esimieheltäni esimiesurani alussa

Kyselyn kysymyksissä 10–12 vaihtoehtoon a) vastaavat ne, joille on kertynyt esimieskokemusta ja vaihtoehtoon b) ne, joille esimieskokemusta ei vielä ole kertynyt.

10.a) Mainitse 1–5 haastavimmaksi kokemaasi asiaa esimiesurasi alussa? (avoin kysymys)

10.b) Mainitse 1–5 haastavinta asiaa, joita saattaisit kohdata, jos nyt aloittaisit esimiestehtävissä työskentelyn? (avoin kysymys)

11.a) Minkälaista perehdytystä, ohjausta, tukea tai koulutusta olisit eniten tarvinnut aloittaessasi esimiehenä työskentelyn? (avoin kysymys)

11.b) Minkälaista perehdytystä, ohjausta, tukea tai koulutusta tarvitsisit, jos nyt aloittaisit esimiestehtävissä työskentelyn? (avoin kysymys)

12. a) Kuka tai mitkä tahot olisivat mielestäsi parhaiten voineet järjestää riittävää perehdytystä, ohjausta, tukea tai koulutusta? (avoin kysymys)

12. b) Kuka tai mitkä tahot voisivat mielestäsi parhaiten järjestää riittävää perehdytystä, ohjausta, tukea tai koulutusta? (avoin kysymys)

13) Kumpaa sukupuolta olet?

- Mies
- Nainen

14) Mikä on ikäsi?

- 20–29
- 30–39
- 40–49
- 50–59
- 60 tai yli

15) Mihin ”Kasva oppilaitoksen esimiehenä” -koulutuksista olet osallistunut?

- 1. Ryhmä 20.3.2013–30.10.2013
- 2. Ryhmä 3.10.2013–27.3.2014
- 3. Ryhmä 19.3.2014–8.10.2014
- 4. Ryhmä 4.9.2014–9.12.2014
- 5. Ryhmä 21.1.2015–2.6.2015
- 6. Ryhmä 2.9.2015–10.12.2015
- En osaa sanoa

Lämpimät kiitokset kyselyyn osallistumisesta ja hyvää syksyn jatkoa!