

Kollegasta esimieheksi

Paula Koppel



Tekijä(t) Paula Koppel	
Koulutusohjelma Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Kollegasta esimieheksi	Sivu- ja liitesivumäärä 37 + 1
<p>Opinnäytetyössä haetaan ratkaisuja esimiestyöhön ja johtamiseen, sekä työkaluja haasteiden ratkomiseksi. Tutkimuskysymys pyrkii vastaamaan kysymykseen; minkälaisia haasteita ja mahdollisuuksia kollegasta esimieheksi etenevä henkilö kokee edetessään esimieheksi omassa työyhteisössään.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena on myös saada käsitys, millaisia haasteita ja mahdollisuuksia kollegoiden joukosta esimieheksi valittu henkilö kokee organisaatiossa.</p> <p>Tietoperusta on koottu esimiehen roolista, vuorovaikutuksesta työyhteisössä ja organisaation sisäisestä rekrytoinnista.</p> <p>Tutkimus on toteutettu käyttämällä laadullista, eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Opinnäytetyötä varten on haastateltu kolmea esimiestä, jotka ovat edenneet esimiestehtäviin organisaation sisältä. Esimiehet kertovat haasteista, joita on kohdattu siirtymisvaiheessa kollegasta esimieheksi, sekä siirtymisvaiheen jälkeisistä kokemuksista. Esimiehet kertovat, miten urakehitys on vaikuttanut työyhteisöön ja miten ovat ottaneet uuden johtaja roolin vastaan.</p> <p>Tutkimustuloksissa käy ilmi, että esimiehen rooli on lähellä tiimiä ja osana sitä. Organisaation sisältä valikoituvat osaavat henkilöt esimiestehtäviin. Esimiehet tukevat alaisia onnistumisissaan, mutta kollegasta esimieheksi siirtyessä esiintyy roolikateutta. Esimies valvoo työntekoa ja luottaa alaisiinsa.</p> <p>Johtopäätöksissä tarkastelen opinnäytetyön kokonaisuutta tutkimustulosten ja tietoperustan pohjalta esimiehen mahdollisuuksia ja haasteita.</p> <p>Tutkimuksen tuloksia voidaan soveltaa esimiestyössä. Tutkimuksessa saadut tulokset osoittavat millaisia työkaluja esimiehellä on henkilöstön johtamiseen ja haasteiden ratkaisuun.</p> <p>Organisaatiot, sekä esimiehet voivat hyödyntää tutkimuksen tuloksia organisaation sisäisessä rekrytoinnissa. Tutkimustuloksissa ilmeni positiivinen vaikutus työyhteisössä organisaation sisäisessä rekrytoinnissa.</p>	
Asiasanat Esimiestyö, kollega, työyhteisö	

Sisällysluettelo

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tavoitteet	1
1.2	Tutkimuksen menetelmä	2
2	Esimiehen rooli	3
2.1	Esimiehen rooli työyhteisössä	3
2.2	Hyvän esimiehen ominaisuudet	5
2.3	Esimiehen haasteet	9
2.4	Esimiehen työkalut haasteiden ratkaisuun	10
3	Vuorovaikutus työyhteisössä	13
4	Organisaation sisäinen rekrytointi	16
5	Tutkimuksen menetelmät	18
5.1	Kvalitatiivinen tutkimus	18
5.2	Haastattelu	19
6	Tutkimustulokset	22
6.1	Esimiehen rooli	22
6.2	Vuorovaikutus työyhteisössä	24
6.3	Organisaation sisäinen rekrytointi	25
7	Pohdinta ja johtopäätökset	28
7.1	Esimiehen mahdollisuudet ja haasteet	28
7.2	Kehitysideat	31
7.3	Yhteenveto	31
8	Arviointi	33
	Lähteet	36
	Liitteet	38

1 Johdanto

Tällä opinnäytetyöllä ei ole tilaajaa, vaan aihe on kiinnostanut minua ja sain mahdollisuuden kirjoittaa tämän opinnäytetyön kyseisestä aiheesta. Työskennellessä ilmailualalla eräässä yrityksessä, huomasin, että työntekijöitä ylennettiin esimieheksi, eikä näihin positiivisiin palkattu henkilöstöä talon ulkopuolelta. Monet aloittivat samalta lähtöviivalta työntekijöinä ja muutamat etenivät lähiesimiestehtäviin.

Työpaikalla olen huomannut uran edetessä esimieheksi, että urakehitykseen liittyy moni asia työyhteisössä. Muun muassa ihmissuhteet, esimiehen johtamisrooli, vuorovaikutuksen merkitys työyhteisössä ovat näitä asioita ja siksi olen halunnut päästä tutkimaan asiaa syvemmin. Minua kiinnostaa miten urakehitys vaikuttaa työyhteisön sisällä ihmissuhteisiin ja työpaikan rooleihin. Haluan myös tutkia miten esimiesrooliin siirtyvä henkilö kokee ja näkee nämä asiat. Näihin aiheisiin pyrin saamaan vastauksia eri aloilta, tutkimalla urakehitystä ja selvittämällä löytyykö aiheen tuloksiin yhteneväisyyksiä yli eri alojen.

Esimiestyö on kiinnostanut minua ja on ollut mielenkiintoista seurata uralla eteneviä. Millainen on hyvä johtaja ja miten siihen kasvetaan omassa työyhteisössä? Esimiestyö on mielestäni kiehtova aihe ja usein työyhteisössä esimieheltä löytyy esimerkkiä, miten toimia arjen työssä. Aihe kiinnostaa minua erityisesti, varsinkin kun esimiestyön rooli on muuttunut paljon viimeisten vuosien aikana.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tavoitteena on saada vastauksia kollegasta esimieheksi urakehityksen haasteista ja mahdollisuuksista. Toivon saavani vastauksia siihen, mitä haasteita voi tulla vastaan urakehityksen myötä omassa työyhteisössä.

Tutkimusongelma on esimiehen kokemukset edetessään uralla esimieheksi omassa toimintaympäristössään, eli työyhteisössä. Tutkimusongelmaa tutkitaan esimiehen näkökulmasta, miten johtaja, entinen kollega, on itse kokenut siirtymisen uuteen rooliin. Haluan työssäni keskittyä esimiehen tehtäviin ja miten niihin kasvetaan omassa organisaatiossa. Tutkimuskysymys pyrkii vastaamaan kysymykseen; millaisia haasteita kollegasta esimieheksi etenevä henkilö voi kohdata urakehityksessä?

Opinnäytetyö koostuu viitekehuksesta, laadullisen tutkimuksen haastatteluista ja niiden yhteenvedosta. Viitekehys, eli tietoperusta keskittyy erityisesti johtajan rooliin, vuorovaikutukseen työyhteisössä ja organisaation sisäiseen rekrytointiin. Lisäksi teoriassa keskityn

viestintään työyhteisön sisällä ja esimiehen urakehitykseen. Tietoperustassa käsittelen johtajuutta yleisesti, enkä tee suurta eroa ylimmän johdon tai keskijohdon välillä, sillä lähesimiehen, niin myös korkeimman johdon rooli on johtajuus ja johtaa muita.

1.2 Tutkimuksen menetelmä

Haluan saada aiheesta syvällisen näkemyksen (Kananen 2010, 41). kuinka esimiehet kokevat urakehityksen organisaatiossa. Kohteen yksinkertainen tutkimus tuo esille laadullisen tutkimuksen edut. Laadullinen tutkimus koostuu monista erilaisista tekijöistä. Laadullinen tutkimus antaa todellisen näkökulman aiheesta, sekä laajempia tuloksia tutkittavasta kohteesta. Kvantitatiivisen tutkimuksen tilastot voivat osoittautua liian yksipuolisiksi ja mekaanisiksi. (Silverman 2013, 6.) Saan parhaimmat vastaukset käyttäen kvalitatiivista tutkimusmenetelmää (Silverman 2013, 12). Siksi tutkimus toteutetaan käyttämällä laadullista, eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Aineisto kerätään syksyllä 2018 haastattelemalla esimiehiä eri aloilta.

Kysymykset on laadittu tämän opinnäytetyön aiheajauksen tietoperustan pohjalta. Haastattelukysymykset liittyvät työyhteisön rooleihin, erityisesti esimiehen rooliin ja esimiehen näkökulmaan, sekä vuorovaikutukseen työyhteisössä, että organisaation sisäiseen rekrytointiin. Kysymykset pyrkivät selvittämään haasteet ja mahdollisuudet esimiehen rooliin siirtymisvaiheesta ja uuden roolin omaksumisesta. Tutkimuksessa selvitetään uusien esimiesten ratkaisut urakehityksessä ilmenneisiin haasteisiin. Kysymykset pyrkivät saamaan vastauksia esimiehen haasteisiin ja niiden ratkaisuihin uudessa esimiehen roolissa. Kysymykset ja niiden analyysi, sekä yhteenveto löytyvät opinnäytetyön loppuosasta. Lähetetyt kysymykset ovat liitteenä numero yksi.

2 Esimiehen rooli

Esimiehen rooli –osiossa keskitytään esimiehen rooliin työyhteisössä. Osiossa käsitellään rooliin vaikuttavia tekijöitä. Tietoperustaan on kerätty tietoa hyvän esimiehen ominaisuuksista ja hyvän johtamisen perusteista. Tietoperustaan on myös kerätty tietopohjaa esimiehen roolissa ilmenevistä haasteista, mutta myös ratkaisukeinoja ja työkaluja haasteisiin.

Työpaikalla ollaan töitä varten, suoritetaan yrityksen perustehtävää, josta palkka maksetaan. Jokaisella työntekijällä on oma vastuu, tehtävät ja tavoitteet, näistä muodostuu työroolien verkosto. Työroolien verkosto säätelee työntekijöiden välistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä ammatillisissa rooleissaan. (Järvinen 2017, 80.)

Ihmisille kehittyy oma persoonallisuus, johon vaikuttavat muun muassa perintötekijät, kasvatus ja ulkoisen ympäristön vaikutteet. Kun ihmiselle on kehittynyt persoonallinen perusta, sitä ei voi enää sen jälkeen paljoa muuttaa. Persoonallinen perusta toimii pohjana ihmisten käyttäytymismalleille myös työpaikalla, käyttäytymismallia voi säädellä, vaikka persoonallisuus pysyy samana. (Kilpinen 2017, 106-107.)

Työyhteisössä on paljon erilaisia rooleja ja tehtäviä, joista osa on todella haluttuja, osa väheksytyjä ja osa tavallisia. Roolijako eri työrooleihin jakautuu harvemmin tasaisesti. Työyhteisössä tulevat esiin monet työyhteisön konfliktitilanteet. Yleinen työyhteisön hyvinvointiin vaikuttava tekijä on roolikateus organisaatiossa. (Kuusela 2018, 109.)

Kaikista työyhteisössä ei tarvitse tykätä, mutta kaikkien kanssa on tehtävä töitä ja tultava toimeen. Työntekijöiden tulisi pitää erillään työsuhteet ja ihmissuhteet, näin on helpompi tuoda mielipiteitään esiin, miettimättä että joku loukkaantuisi. Hyvän työyhteisön tunnistaa siitä, että kaikki työskentelevät ammatillisesti, omissa työrooleissaan. Epäammattimaista toimintaa on sekoittaa työhön henkilökohtaisia tarpeita ja tunteita. (Järvinen 2017, 81-83.)

2.1 Esimiehen rooli työyhteisössä

Esimiehen kaikkein tärkein tehtävä on johtaminen. Esimiehen täytyy edesauttaa organisaation perustehtävän toteuttamista. Toimiakseen organisaation yhteisen päämäärän eteen, kaikki tiimit ja osastot tarvitsevat hyvää ja ammattitaitoista johtamista. (Järvinen 2017, 58.)

Johtamisen maailma koostuu organisoinnista, suunnittelusta, valvonnasta ja koordinoimisesta, mihin liittyy vahvasti työympäristön muutokset, yllätykset ja ihmisten väliset suhteet.

Johtajalla on kyky ja taito ymmärtää ja ohjata organisaation toimintaa. Kaikilla työyhteisössä, niin kuin myös esimiehillä, on tarve tehdä merkityksellistä työtä ja onnistua. (Kuusela 2018, 58.)

Esimiehillä on haastava työ olla työntekijöiden ja johdon välissä. Esimiehet joutuvat usein miettimään, ketä he palvelevat. Esimiehen tehtävät muodostuvat suhteessa omaan yritykseen, ulkoiseen toimintaympäristöön, esimiehen omaan työyhteisöön ja suhteessa itseensä. Lähiesimiestehtäviin kuuluu työntekijöiden kuunteleminen ja ohjaaminen, sekä arkitöiden ongelmien ratkaisu. (Romppanen & Kallasvuo 2011, 11-15.)

Johtajan roolissa tulisi olla myös samastuttava, jotta esimies voi olla esikuvana muille, sekä esimiehen voi kokea läheiseksi ja osaksi tiimiä. (Kuusela 2018, 104). Esimiesrooli tulee lunastaa työyhteisön edessä, esimiehellä tulee olla auktoriteettia ja persoonallista valtaa. Esimies voi varmasti lunastaa paikkansa työyhteisössä arjen teoilla alaisensa silmissä. Täytyy myös muistaa, että esimies toimii esimerkkinä muille alaisilleen. (Aarnikoivu 2013, 77.)

Johtajan rooli koostuu muuttuvista tekijöistä. Siihen vaikuttaa organisaatio, itse henkilö, muut työntekijät ja tilanne, johon johtaja tulee. Johtajan rooli muodostuu tarkemmin organisaation määrittelemistä rajoista, joiden sisällä johtaja voi työskennellä. Näistä rajoista muodostuu valta ja vastuu, josta muodostuu johtajan työtehtävät. Johtajan roolin vastaanottoon vaikuttaa toimintaympäristö ja sen vaatimukset, sekä työntekijöiden odotukset työyhteisössä. Johtaja itse määrittää rooliaan ja linjoittaa sisäisillä tekijöillä, millainen johtajan rooli on hänelle sopiva. (Romppanen & Kallasvuo 2011, 20-21.)

Esimiehen tulee vahvistaa luottamuksellista yhteistyötä ja hyvää työilmapiiriä. Johtajana esimies huolehtii siitä, että kaikki voivat hyvin työyhteisössä ja suoriutuvat muuttuvista työtehtävistä. Esimiehen tulisi tukea alaisten etenemismahdollisuuksia. Esimiehen tulee kohdella kaikkia alaisiaan tasavertaisesti, eikä hän saa myöskään syrjiä ketään iän, uskonnon tai sukupuolen perusteella. (Järvinen 2017, 71.)

Esimiehen tulisi rohkeasti ottaa paikkansa vastaan, esimiehen täytyy uskaltaa käyttää asemansa päätösvaltaa, kehittää auktoriteettiaan, sekä johtamisvoimaansa. Esimiehen tulee ansaita omalla toiminnallaan alaisensa luottamus ja kunnioitus. (Salminen 2017, 42.)

Hyvä esimies haluaa kehittyä ja oppia ihmisenä, sekä tarkkailla itseään. Esimiehen tulee tietää, mitä rooli juridisesti pitää sisällään. Tietyistä asioista joutuu luopumaan esimiesroo-

lin myötä, eikä alaiensa kanssa voi olla sama kaveri kuin aiemmin. Kokemusta tulee roolin myötä, kun asettuu oman mukavuusalueen ulkopuolelle. (Ekonomi 2015.)

Esimiehellä tulee olla tietty etäisyys johtajan ja alaisten välillä, jotta oikeudenmukaisessa ja puolueettomassa työyhteisössä kaikki voi kasvaa. Ystävyys alaisten kanssa on haastava konsepti, mutta ei mahdoton. Johtajana etäisyys olisi pidettävä, sillä luontaisestikin ystävyysuhteet vaikuttavat työrooleihin työpaikalla. (Greatwood 2016, 25.)

2.2 Hyvän esimiehen ominaisuudet

Hyvän esimiehen on asetettava alaisilleen ymmärrettävät, selkeät tavoitteet ja pelisäännöt. Esimiehen tärkeänä tehtävänä on varmistaa, että yhteisiä toimintamalleja seurataan ja että työnjako on reilua sekä tasapuolista. Yhdessä toimiminen organisaatiossa vaatii yhteisiä pelisääntöjä ja niiden noudattamista. (Roos & Mönkkönen 2018, 30). Esimiehen tulee olla tavoitettavissa ja lähellä, jotta ongelmat saadaan nopeallakin aikataululla ratkotua. (Järvinen 2017, 66.)

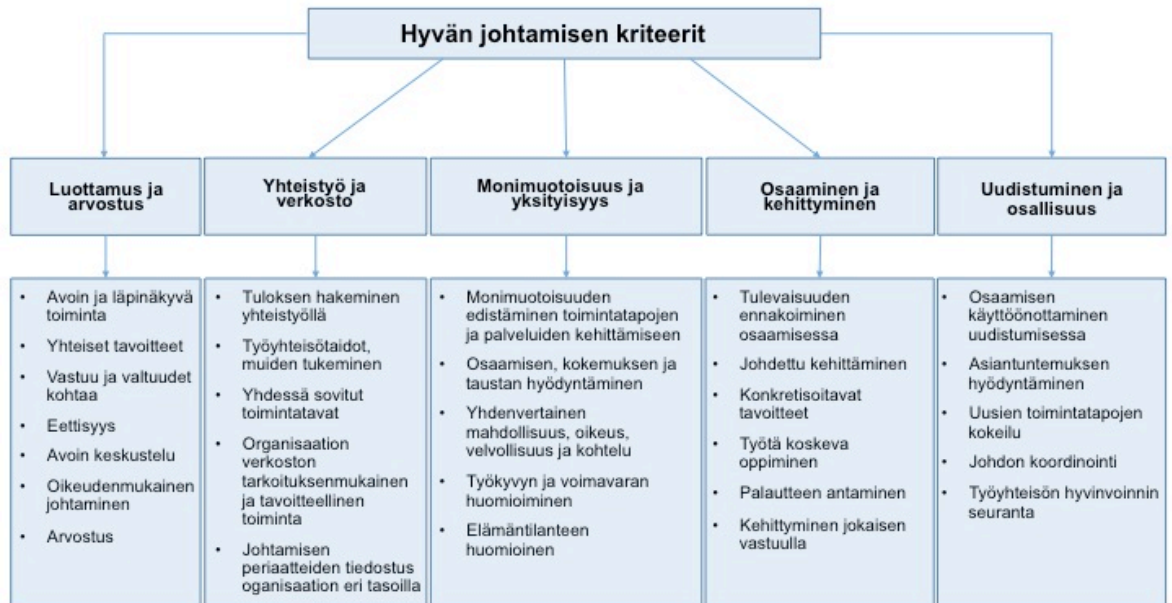
Jotta esimies onnistuu työssään tai voi toimia entistä paremmin, esimies voi kerätä palautetta omasta työstään esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Kehityskeskusteluissa työntekijällä on mahdollisuus antaa palautetta omalle esimiehelleen. Palautteena esimerkiksi hyviä johtamistapoja ja osa-alueita, joissa toivottaisiin muutosta. (Järvinen 2017, 111-112.)

Hyvä esimies myöntää itselleen ja muille, ettei tiedä ja osaa kaikkea. Myös esimies tarvitsee alaiensa osaamista yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Hyvä esimies voi ottaa avoimesti rakentavaa palautetta vastaan. (Salminen 2017, 44.)

Hyviin ominaisuuksiin kuuluu myös se, että johtaja on johdonmukainen ja ennustettavissa. Työntekijöiden ei tarvitse pelätä esimiehen muuttavan yhtäkkiä pelisääntöjä. Ennustettavuus samanlaisissa päätöksissä ja tilanteissa, esimerkiksi alaisten etuisuuksien myöntämisessä, työn arvosteluissa ja työn vaatimuksissa luo luottamusta ja turvallisuutta työhön. (Ahlroth & Havunen 2015, 132.)

Työterveyslaitos kehitti hyvän johtajan kriteerit ja testasi nämä vuonna 2014, 20:ssä eri organisaatiossa eri puolilla Suomea. Kuvio 1 kriteerit ovat viimeistelyä testausten pohjalta lopulliseen muotoonsa. Näiden kriteerien mukaan hyvän johtamisen kriteerit ovat luottamus ja arvostus, yhteistyö ja verkosto, monimuotoisuus ja yksityisyys, osaaminen ja kehittyminen, sekä uudistuminen, että osallisuus. (Työterveyslaitos 2018.)

Kuvio 1 on muodostettu Terveyslaitoksen tekstien perusteella. Hyvän johtamisen kriteerit on selkeytetty, jotta asiasisältöä olisi helpompi tarkastella kokonaisuutena. (Työterveyslaitos 2018.)



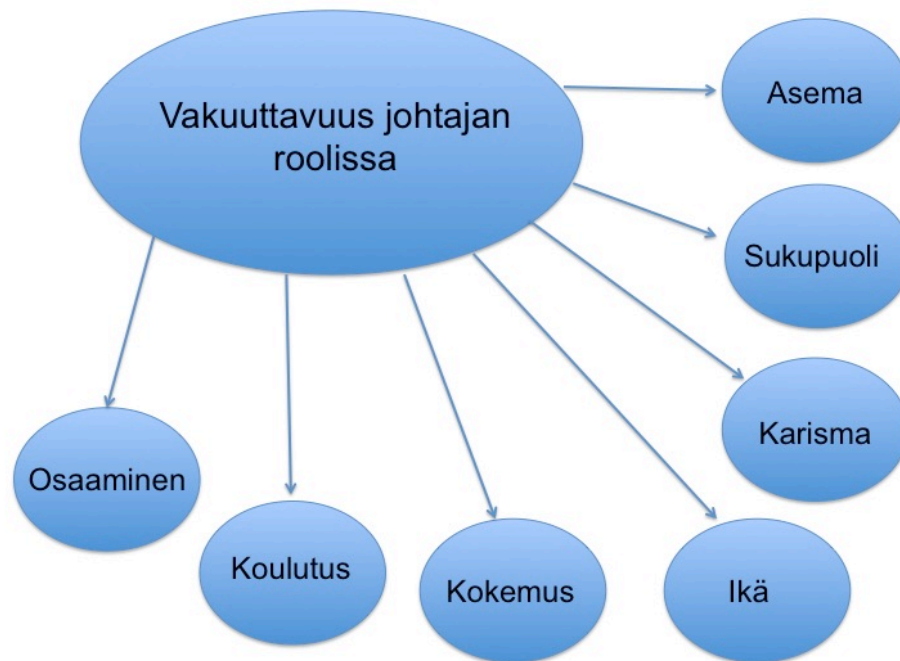
Kuvio 1. Kuvio muodostettu hyvän johtamisen kriteereistä. (Työterveyslaitos 2018).

Luottamusta ja arvostusta tarvitaan johtajien ja alaisten välillä. Luottamukseen ja arvostukseen kuuluu muun muassa avoin toiminta, yhteiset tavoitteet ja kaikkia arvostava ilmapääri. Verkostossa ja yhteistyössä, johtajan näkökulmasta katsottuna yhteistyö lisääntyy. Monimuotoisuuden ja yksilöllisyyden edistämässä johdetaan erilaisten ihmisten erilaisia elämäntilanteita. Johtamisessa tunnustetaan ja arvostetaan kaikkien eri kokemuksia, erilaista osaamista, sekä näkemyksiä organisaation tärkeänä voimavarana. (Työterveyslaitos 2018.)

Osaamisella ja kehittämisellä tarkoitetaan sitä, että työyhteisö kehittyy monenlaisilla menetelmillä. Tähän sisältyy muun muassa perehdyttäminen, palaute- ja kehityskeskustelut, henkilöstökoulutus, sekä valmennukset. Osaamisen kehittämistä on johdettava ja tätä tulee katsoa yksittäisen henkilön, sekä koko organisaation tasolla. Uudistumisessa ja osallisuudessa ei onnistu vain johtamalla, vaan ne syntyvät yhteistyönä eri toimijoiden välillä. Esimiehet kannustavat alaisiaan kokeilemaan erilaisia toimintatapoja. (Työterveyslaitos 2018.)

Vakuuttavuus esimiestyössä on tärkeää. Miten tiimi uskoo sinua? Onko sinulla kokemusta, joka tuo vakuuttavuuden? Kuvio 2 on muodostettu tekstin pohjalta tekijöistä, jotka vai-

kuttavat johtajan vakuuttavuuteen. Yksi tai useampi kohta taulukosta muodostavat vakuuttavuuden johtajan roolissa. Katso kuvio 2.



Kuvio 2. Mukailten Romppaista ja Kallasvuota. Johtajan roolissa vakuuttavuuden tekijät. (Romppanen & Kallasvuoto 2011, 21).

Johtajan rooli koostuu muuttuvista tekijöistä. Siihen vaikuttavat organisaatio, itse henkilö, muut työntekijät ja tilanne, johon johtaja tulee. Johtajan rooliin vaikuttaa erityisesti oma persoona ja käsitys siitä, minkä kokee olevan roolissa tärkeää ja vakuuttavaa. Tulevan johtajan on hyvä miettiä tämän kaltaisia asioita, sillä usein vakuuttavuus nojautuu yllä olevassa kaaviossa yhteen tai useampaan ominaisuuteen. Asema, sukupuoli, ikä, karisma, kokemus, koulutus ja osaaminen vaikuttavat johtajan vakuuttavuuteen, yksi tai useampi näistä. (Romppanen & Kallasvuoto 2011, 21.)

Tunneäly on ensiarvoisen tärkeä ominaisuus johtajalla. Sillä tarkoitetaan ymmärrystä toisen ihmisen näkökulmaan, eli kykyä asettua toisen ihmisen saappaisiin. Tämä empatian perustaso luo kyvyn hyvään vuorovaikutukseen ja kommunikointiin. Empatian toisella tasolla aistitaan omien tunteiden kautta, mitä toinen on tuntenut ja kokenut. Erityisen tärkeää on olla läsnä. Kolmannella empatian tasolla johtaja ei vain ymmärrä ja tunne toisen henkilön tilannetta, vaan aidosti haluaa auttaa toisen henkilön stressaavan tilanteen yli. Aito läsnäolo on kuuntelemista ja aidosti toisesta välittämistä. (Kilpinen 2017, 61.)

Tunneäly on esimiestehtävissä tärkeää. Tunneällyssä on viisi tekijää; (Aarnikoivu 2013, 66-67.)

1. **Henkilön omat tekijät.** Tämä pitää sisällään henkilön itsetuntemuksen, henkilö tiedostaa omat tunteet, on vakuuttava, sekä itsenäinen ja toteuttaa itseään.
2. **Henkilön ihmissuhde- ja vuorovaikutustekijät.** Henkilöllä on sosiaalista vastuuntuntoa, empatian kykyä ja on hyvä ihmissuhteissa.
3. **Sopeutumisen tekijät.** Tähän sisältyy ongelmanratkaisukyky, miten joustava henkilö on ja millaisen todellisuudentajun hän omaa.
4. **Paineensiedon tekijät.** Näihin tekijöihin kuuluu stressinsietokyky ja impulssien hallinta.
5. **Hyvinvoinnin tekijät.** Onnellisuus ja optimismi ovat näitä tekijöitä.

Tietyllä tavalla myös myötätunto on kyky ymmärtää toisten ruumiinkieltä, äänensävyä, ilmeitä, käyttäytymistä, hiljaisuutta ja luoda niistä johtopäätöksiä, sekä reagoida niihin arvostavasti ja avoimesti. Näillä keinolla esimies tunnistaa ja lukee empaattisesti alaistensa hyvinvointia. (Salmimies & Ruutu 2013, 96.) Viisas esimies tunnistaa itsessään erilaiset tunteet, ymmärtää ja hallitsee niitä. (Salminen 2017, 33).

Luottamus on tärkeä osa johtajan ja alaisten välillä. Luottamus tarkoittaa sitä, että muut toimivat odotusten mukaisesti yllättävissä ja vaikeissakin tilanteissa. Luottamus rakentuu hitaasti, mutta voi hävitä hetkessä, jos toiset toimivat mielestämme väärin. (Mayor & Risku 2015, 157.)

Ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa yksi vahvimista kulmakivistä on luottamus. Luottamusta pidetään perusedellytyksenä esimies-alaissuhteen toimivuudessa ja luottamus muodostuu vuorovaikutuksen kautta. Luottamuksellisella ympäristöllä halutaan luoda kannustava ja turvallinen ilmapiiri, jossa työntekijät voivat kasvaa ja kehittyä omana itsenään turvallisessa ympäristössä. Työyhteisössä tämä tarkoittaa, että esimies yrittää toimia työssään tasapuolisesti, oikeudenmukaisesti ja rehellisesti. Esimies asettaa työyhteisön tarpeet omien tarpeidensa edelle. (Salmimies & Ruutu 2013, 88.)

Esimiehen tulee kuitenkin käyttää organisaatiossa perustehtävän toteuttamiseksi valtaa, jotta työyhteisössä saadaan sujuvat puitteet, jossa alaisten on hyvä työskennellä. Työntekijät voivat keskittyä omaan työhönsä, kun työ on selkeytetty. (Järvinen 2017, 71.)

Esimies on auktoriteetti, halusi esimies sitä tai ei. Johtaja herättää alaisissaan erilaisia tunteita, pelkoja ja odotuksia. Siksi esimies on valta-asemassa suhteessa alaisiinsa ja hänen tulisi oppia käyttämään valtaansa yrityksen parhaaksi. (Järvinen 2016, 19.)

Päätösvallan käyttöä ei tulisi vältellä esimiestyössä, sillä vallankäyttö kuuluu asemaan. Esimies joutuu asemassaan tekemään päätöksiä ja kantamaan niistä vastuun. Vastuu on osa esimiehen työtä. Jos ei uusi esimies rohkeasti tartu asemaansa, joku muu astuu rooliin ja tällöin organisaatiossa voi muodostua ongelmia, ristiriitoja ja tehottomuutta. (Salminen 2017, 42.)

2.3 Esimiehen haasteet

Esimiehen haastavat tilanteet voivat olla arkipäivää. Esimiehelle vaikeinta on täyttää oma paikka työyhteisön suunnannäyttäjänä. (Romppanen & Kallasvuo 2011, 19). Konfliktitilanteita ei tarvitse kokonaan poistaa, vaan ne tulisi selvittää, käsitellä ja ratkaista. Konfliktitilanteet voivat jopa parhaimmillaan edistää, sekä kehittää työyhteisön toimintaa, kun muita vaihtoehtoja ja ideoita tuodaan esiin keskusteluissa. (Kuusela 2018, 108-110.)

Johtajalle muodostuu haasteita työntekijöiden toiminnasta ja suoriutumisesta. Viisas johtaja selvittää ongelmien alkuperän ja uskaltaa tarttua niihin heti. Tällä tavoin esimies hakee oikeita ratkaisuja varhaisessa vaiheessa ongelmatilanteisiin. Haasteiden näkeminen, niiden kohtaaminen ja käsitteleminen vaatii esimieheltä pitkäjänteisyyttä. (Romppanen & Kallasvuo 2011, 143.)

Esimiehen on tehtävä päätöksiä, miten työyhteisössä toimitaan. Esimies ei voi olla mieliksi alaisilleen, sillä esimiehen on otettava vahvasti kantaa asioihin ja puututtava pelisääntöjen rikkomuksiin, sekä ongelma- ja muutostilanteisiin. Esimies joutuu viemään työyhteisönsä läpi uudistuksien, joista hän ei itsekään välttämättä pidä. (Järvinen 2017, 66.)

Esimiestä tarvitaan, kun ongelmia alkaa ilmaantua. Esimiehen on näytettävä suuntaa vaikeinakin aikoina ja luoda alaisiinsa uskoa näissä tilanteissa. Lisäksi hänen on tartuttava ongelmiin rohkeasti, ottaen kuitenkin huomioon kaikkien näkemykset asiaan. (Salminen 2017, 276.)

Keskijohdolla, johon lähiesimies kuuluu, on omat haasteensa koko organisaation tiedon kulussa. Perinteisen organisaation mallissa niin sanotusti ”tieto valuu ylhäältä alas”, eli ylin johto vie tietoa eteenpäin keskijohdolle ja keskijohto vie tietoa eteenpäin omille alaisilleen. Juuri siitä syystä usein puhutaan, että keskijohto toimii puun ja kuoren välissä. Keskijohtoa on kuvailtu esimerkiksi välittäjiksi, suodattajiksi tai tasapainottajiksi. Ylin johto on usein etäinen, joka harvemmin ymmärtää operatiivista toimintaa. Tämä perinteinen organisaatiomalli ei ole vuorovaikutteista toimintaa. (Aarnikoivu 2013, 100.)

Esimiehellä on haasteita erilaisista odotuksista ylemmän johdon ja alaisensa välillä. Hänen tulee toteuttaa johdon päätöksiä ja yrityksen strategiaa, sekä mahdollisia muutoksia. Muutokset voivat olla ikäviä alaisilleen, mahdollisesti myös esimiehelle itselleen. Harmittavaa on, että alaiset eivät aina käsitä, ettei esimies ole vain heitä varten, vaan edustaa työnantajaa. (Järvinen 2017, 66.)

Esimieheen kohdistuu usein vastakkaisia odotuksia. Työyhteisön jäsenet haluavat esimiehellä erityiskohtelua, erilaisia vapauksia ja yksilöiden huomioimista. Nämä tulevat usein esiin, kun kyse on henkilökohtaisista eduista. Toisinaan työyhteisö haluaa tasapuolisuutta ja että kaikkia kohdellaan samalla tavalla. Esimies joutuu ristiriitaan, sillä näitä on lähes mahdoton sovittaa täysin yhteen. (Järvinen 2011, 39-40.)

Johtajan on haasteellista kuulla työyhteisöä ja alkaa rakentamaan omaa toimintamallia työyhteisön johtamiseen. Uutta johtajaa verrataan usein edellisiin ja häneen suuntautuu usein erilaisia odotuksia. (Romppanen & Kallasvuo 2011, 24.) Esimies saattaa joutua vastaamaan alaisensa väitteisiin, liittyen edellisten esimiesten lupauksiin. (Salminen 2017, 36).

Esimiehen ei tarvitse hyväksyä vertailua aiemman esimiehen aikaiseen toimintaan alaisiltaan. Johtajalla on oikeus tehdä tarvittavia muutoksia. Esimiehen tulisi kuitenkin varautua, että ystävyysuhteet saattavat etäännyä tai jopa katketa, sillä kaikki edelliset kollegat eivät hyväksy uutta valtasuhdetta. (Salminen 2017, 37-38.)

Esimiehet, jotka haluavat omistautua työlleen, voivat huomaamattaan ajautua työuupumukseen. Työ voi helposti viedä mennessään ja silloin vaarana on, että elää vain työlle. Esimiestyöt eivät tekemällä lopu, joten esimiehen tulisi rajata työn ja vapaa-ajan käyttöä, vaikka pitämällä viikonloput vapaina töistä kokonaan. (Järvinen 2016, 147.)

2.4 Esimiehen työkalut haasteiden ratkaisuun

Esimiehen tulee myös johtaa itseään ja pysähtyä aina välillä tarkastelemaan nykyistä tilannetta ja tavoitteita työssään. Esimiehen tulee tehdä tarvittavia toimenpiteitä tilanteisiin ja tavoitteisiin liittyen. Lisäksi esimiehen on myös suoritettava kriittistä pohdintaa, mitkä ovat hänen omat kehityskohteensa ja vahvuutensa. Esimies työstää omaa asennettaan johtajan roolia kohtaan ja huolehtii omasta motivaatiostaan. (Aarnikoivu 2013, 123-125.)

Työkavereiden tuntemisesta on etua arkisissa töissä. Useissa työpaikoissa järjestetäänkin koulutuksia, pikkujouluja, illanviettoja ja kesäjuhlia. Näin työyhteisössä työskentelevät

pääsevät tutustumaan toisiinsa paremmin ja kasvattavat keskinäistä luottamusta. (Mayor & Risku 2015, 156.)

Jotta esimies voi seurata alaistensa töiden etenemistä ja tavoitteisiin pääsemistä, on hänen käytettävä erilaisia keinoja ohjaukseen. Muun muassa palaverit, vuorovaikutus, keskusteluhetket ja henkilökohtaisen palautteen anto kuuluvat ohjaukseen. (Mayor & Risku 2015, 162.) Esimiehen tulee luoda selvät tavoitteet, mutta antaa alaisille päätösmahdollisuuksia, jotka auttavat kohdistumaan tavoitteisiin. (Mayor & Risku 2015, 156.)

Työyhteisön pelisääntöjä voi säädellä monikin taho. Tahot voi pääsääntöisesti jakaa viiteen eri osa-alueeseen, jotka voivat määrittää työyhteisön sääntöjä. EU:n, valtakunnalliset, työpaikkakohtaiset, työyhteisökohtaiset ja tehtäväkohtaiset määräykset. Lisäksi työpaikoilla on omat toimintamallit, ohjeistukset ja arvot, jotka koskettavat kaikkia henkilöitä työyhteisössä. (Järvinen 2017, 91-92.)

Työyhteisössä on yhteiset pelisäännöt, jotta kaikki tietävät työyhteisön kulttuurin toimintatavat. Säännöt tuovat näkyväksi organisaation toimintatavat, jotka ovat kaikille työyhteisössä mahdollisesti jo tiedossa. Tämä on esimiehelle paras työkalu ja siksi luo kaikille selkeän tavan toimia työyhteisön jäsenenä. Yhteiset pelisäännöt ovat arvokkaita, sillä ne ovat konkreettisia. (Aarnikoivu 2013, 135.)

Työpaikan pelisäännöt on kaikkien luettavissa ja nähtävissä. Esimiehen on heti puututtava työntekijän rikkoessa työpaikan yhteisiä sääntöjä, jotta alainen ei voi myöhemmin vedota siihen ettei tiennyt miten toimia. (Salminen 2017, 283.)

Johtajalle kehityskeskustelu on todella tärkeä työkalu. Kehityskeskustelu ei ole sama asia kuin arjessa käyty päivittäiseen johtamiseen liittyvä keskustelu. Jotta tavoitteet saavutetaan ja henkilöstö voi hyvin, molempia silti tarvitaan. (Aarnikoivu 2013, 170.)

Kehityskeskusteluissa tapaavat työntekijä ja esimies. Tapaaminen on järjestetty tilaisuus, jossa käydään läpi työn onnistumisen edellytyksiä keskustelun merkeissä. Kehityskeskustelut tuovat suunnitelmallisuutta ja pitkäjänteisyyttä, sekä niihin tulisi suhtautua vakavasti. (Salminen 2017, 272.)

Esimiehen tulisi tunnistaa alaisissaan ydinmotiivit työhön, arvopohjaiset päämäärät ja tärkeänä pitämät asiat. Kehityskeskusteluissa esimies ohjaa tekemisen suuntaa, sekä tavoitteita. Esimiehen on helpompi ohjata, kannustaa ja tukea, kun esimies tietää alaisille tärkeät asiat. (Mayor & Risku 2015, 161.)

Alaisen tavoite tulisi olla selkeä, jotta alainen tietää mitä häneltä odotetaan ja miten hänen onnistumista mitataan. Kehityskeskusteluissa on tärkeää asettaa työtehtävät, vastuut ja tavoitteet, jotta niiden toteutumista voidaan seurata ja arvioida. (Järvinen 2017, 110.)

Yksi työkalu johtaa henkilöstöä on palautteen anto. Se on tehokkain tapa johtaa alaisiaan (Salminen 2017, 63). Mitä kohdistetummin esimies osaa antaa rakentavaa palautetta, sitä paremmin esimies johtaa alaistensa toimintaa. Oikein annettu palaute on hyvin arvokasta myös saajan näkökulmasta. Hyvä ja vaikuttava palaute pitää sisällään muun muassa palautteen perustelemisen, palaute on arvostavaa, yksityiskohtaista, harkittua, tilanteeseen sopivaa ja motivoivaa. (Salminen 2017, 266.)

Palaute on ensiarvoisen tärkeä ohjausväline esimiehelle. Positiivinen ja kannustava palaute on yhtä tärkeää kuin kriittinen palaute. Esimiehen tulee varmistaa, että palaute on otettu oikein vastaan, sillä kaikki työyhteisössä ottavat palautetta vastaan eri tavalla. Myös esimiehen on tärkeää osata ottaa vastaan palautetta toiminnastaan ja johtamisestaan. (Mayor & Risku 2015, 162.)

Organisaatioissa on otettu käyttöön varhaisen puuttumisen malli. Tämä tarkoittaa sitä, että asioihin ja ongelmiin puututaan heti, näin ongelmiin voidaan tarttua mahdollisimman nopeasti työsuoritukseen ja työhyvinvointiin liittyvissä asioissa. Tämä pitää sisällään esimerkiksi työyhteisön pelisääntöjen toimivuuden, poissaolot, hyvinvoinnin ja työkyvyttömyyden uhan. (Mayor & Risku 2015, 162.)

3 Vuorovaikutus työyhteisössä

Osioon on kerätty tietoperustaa vuorovaikutuksesta työyhteisössä. Osiossa on arvostuksen, luottamuksen ja viestinnän merkityksestä työyhteisössä.

Vuorovaikutusta on sekä hyvässä, että pahassa. Vuorovaikutus ei ole mahdollista, jos ihmiset eivät näe tai kuule toisiaan edes välineiden välityksellä. Hyvän työyhteisön perustana on reilu ja hyvä vuorovaikutus, jossa osapuolet ovat mukana innostamassa muita työyhteisössä parempiin tuloksiin. (Roos & Mönkkönen 2018, 30.)

Esimies huolehtii yhteistyön ja tehtävien sujumisesta. Hän onnistuu siinä parhaiten, kun antaa muille riittävästi mahdollisuuksia vaikuttaa koko työyhteisön yhteisiin asioihin ja se kehittää luottamusta, arvostusta, sekä merkityksellisyyden ilmapiiriä. Näin työntekijät voivat tukea oman roolinsa lisäksi myös muita työyhteisössä. (Kuusela 2018, 100.)

Avoimella vuorovaikutuksella ei tarkoiteta sitä, että työpaikalla puidaan yksityiselämän ongelmia. Työyhteisö ja työpaikka ei ole terapiayhteisö, jossa käydään läpi henkilökohtaisia asioita. Työlähtöinen ja avoin ilmapiiri ei kuitenkaan sulje pois henkilökohtaisesta elämästä keskustelua; toimivassa työyhteisössä voi jakaa oman elämän iloja ja suruja, kun ne ovat sivuroolissa, eivätkä haittaa työntekoa. (Järvinen 2017, 94-95.)

Vuorovaikutuselementeistä tärkein on hienotunteisuus, joka korostuu erityisesti haasteellisissa tilanteissa. Ratkaisukeskeisissä työmenetelmissä tulisi luopua oikeassa olemisen tarpeesta. Vuorovaikutuksessa tulee toimia aktiivisesti niin, että muut työyhteisössä säilyttävät kasvonsa. (Roos & Mönkkönen 2018, 30.)

Työyhteisössä on paljon ihmissuhteita. Niissä on paljon haasteita, joko ne vetää yhteen tai rikkoo yhteistyötä, vaikuttaen moniin asioihin. Nämä asiat koskettavat muun muassa päätöksentekoa ja rooleja työpaikalla. Suhdeverkosto muodostuu ja tulee esiin sosiaalisissa tilanteissa. Kommunikaatioon sisältyy myös sanaton viestintä ja eleet, jotka kaikki yhdessä muodostavat kunnioituksen ja luottamuksen toisia kohtaan. Kaikki työyhteisön suhteet paranevat, kehittyvät ja kasvavat kokemusten kautta. (Kuusela 2018, 105.)

Ammatillinen työyhteisö pitää sisällään ammatillisia ristiriitoja, avoimen ja asiallisen vuorovaikutuksen, luottamuksen ja arvostuksen, erilaisuuden, kokemuksen ja luovuuden. Vuorovaikutus ei saisi olla tunnevaltaista tai klikkiytynyttä. (Järvinen 2017, 82.)

Ihmisuhteet perustuvat luottamukseen, jossa johtajalla on omanlaisensa suhde muihin työyhteisössä. Erityisesti johtajan roolissa, jokainen suhde pyrkii olemaan tasavertainen ja tavoittelemaan samanlaista kohtelua. Suhdetyyppejä on kolme erilaista, yksi suhdetyyppi perustuu yhteisiin vastuualueisiin, toinen ammatilliseen luottamukseen ja kolmas yhteisiin kiinnostuksen aiheisiin vapaa-ajalla. (Kuusela 2018, 105.) Mitä haasteellisemmän asian kohtaa, sitä isompi merkitys on arvostavalla kohtaamisella, kohtaaminen pitää sisällään myös pienet eleet. (Roos & Mönkkönen 2018, 33).

Alussa esimiehen tulee olla erityisen johdonmukainen ja tasapuolinen kaikkia kohtaan, vaikka osa kollegoista olisikin läheisempiä. Tasapuolisuuden voi tehdä selväksi kaikille työyhteisössä, ettei aseta ystäviä työpaikalla erityisasemaan. Arvostus saadaan entisiltä kollegoilta osoittamalla omaa kiinnostusta työntekijöiden osaamista ja näkemyksiä kohtaan. Tiimille pitää antaa mahdollisuus itse oivaltaa asioita, vaikka esimiehen tieto ja taito sen mahdollistaisikin. (Kurttila & Aalto 2015, 91-92.)

Esimiestyössä esimies pyrkii siihen, että alaisten onnistuminen työssä mahdollistuu. Näin esimies vakiinnuttaa paikkaansa omassa asemassa ja saavuttaa alaisten luottamuksen. Myös esimiehen tulee luottaa alaisiin. Esimies osoittaa luottamuksen jakamalla alaisille työtehtäviä, sen sijaan että esimies itse hoitaisi kaiken. (Salminen 2017, 38.)

Esimies tehdessään virheen, on se esimiehen rehellisesti myönnettävä. Esimies ei voi siirtää omaa vastuuta muille. Tällä tavalla esimies saa alaisten luottamuksen ja kunnioituksen. (Salminen 2017, 44-45.)

Hyvä johtaja pyytää alaisiaan seuraamaan häntä, jopa sellaisiin tilanteisiin, joissa johtaja ei ole edes aikaisemmin ollut. Alaiset eivät seuraa johtajaa, johon he eivät voi luottaa. (Mills-Senn 2018, 20-22.)

Esimies haluaa olla luottamuksen arvoinen ja odottaa sitä myös muilta. Luottamus on tärkeä osa johtajuutta, jossa johtajan tapa viestiä lisää tai vähentää luottamusta. Luottamusta heikentää muun muassa väärinkäsitykset. Uskotaan, että luottamuksen huonot vivahteet voidaan ratkaista paremmalla kommunikaatiolla. (Saksi 2016, 229-230.)

Esimiehen tulee ottaa huomioon viestinnässä, että sama viestintätapa ei toimi kaikille. Kaikki työyhteisössä ovat erilaisia ja jotta esimies voi vaikuttaa alaisiinsa, tulee esimiehen muotoilla viestinsä alaistensa vuorovaikutustyyliin sopivaksi, jotta viesti saa aikaan toivottua vaikutusta. (Salminen 2017, 252.)

Jokaisen työyhteisössä tulisi miettiä, ketä pitäisi informoida, mistä itse haen tietoa ja kenen tulisi tietää nämä asiat. Eikä asian tulisi olla toisinpäin, että jonkun toisen tulisi vain tiedottaa minua. (Järvinen 2017, 82.)

Työpaikalla ongelmista ja epäselvyyksistä tulisi puhua niiden työntekijöiden kanssa, joita asia koskee. Joskus käy niin, että monet muut puhuvat ja itse henkilö, josta puhutaan, ei itse ole ollut tietoinen omasta työpanoksen puutteesta tai muusta vastaavasta ongelmasta, ennen kuin esimies ottaa asian puheeksi tämän henkilön kanssa. (Järvinen 2017, 96.)

Vuorovaikutuksessa yksi tärkeimmistä asioista on kuuntelun taito. Kun osaamme paremmin kuunnella toisia, meidän on helpompi saada oma viesti muokattua viestinnässämme juuri toisen ajatuksiin ja ominaisuuksiin sopivaksi. Vuorovaikutuksessa kuuntelija seuraa äänensävyä ja kehonkieltä. (Salminen 2017, 259-260.)

Vuorovaikutuksellinen esimies keskittyy kuuntelemiseen. Joskus vuorovaikutuksen ja viestinnän epäonnistuksessa, on seuraus siitä, ettei olla kuunneltu kunnolla. Esimiehen tulee olla aidosti kiinnostunut, kiinnittää koko huomio kuuntelemiseen ja mahdollisesti myöhemmin hyödyntämään kuulemaasi keskustelussa. (Aarnikoivu 2013, 155.)

Puheissa on myös kaikkea muutakin kuin vain sanoja. Vuorovaikutuksessa tapahtuu paljon asioita äänensävyllä, sekä ilmeillä ja eleillä. Usein jos kehonkieli ei ole samassa linjassa puheeseen, uskotaan enemmän sitä miltä näyttää, eikä sitä mitä kerrotaan. (Kuusela 2018, 131.) Sanattomassa viestinnässä todellisuus paljastuu sanattoman viestinnän läpi ja toinen tekee johtopäätöksiä vaistomaisesti. (Roos & Mönkkönen 2018, 34).

Äänetön viestintä pitää sisällään eleitä, asentoja, erilaisia katseita ja hengityksen rytmiiä. Painotukset ja tauotukset ovat suuressa roolissa. Äänetön viestintä parantaa sanotun asian merkitystä ja lisää voimaa, sekä merkitystä kun se on linjassa sanotun asian suhteen. (Kuusela 2018, 132.)

Hiljentymisen on myös äänetöntä kommunikointia. Hiljentymisessä on eri tasoja, jotka voivat olla esimerkiksi hiljaisuutta, jolla annetaan muille tilaa. Hiljentymisellä voidaan osoittaa hieman mieltä, jolla osoitetaan että jokin asia ei miellytä. Hiljentymisen voi olla myös mykkäkoulua pidemmän jakson ajan, jolloin sulkeudutaan kokonaan pois vuorovaikutuksesta. Joskus hiljentymisen vaikutus on vaikutusvaltaisempi, kuin ääneen sanotun asian. (Kuusela 2018, 132.)

4 Organisaation sisäinen rekrytointi

Osiassa on kerätty tietoa rekrytoinnin hyödyistä oman organisaation sisältä. Lisäksi miten esimies ja kollegat suhtautuvat muutokseen työyhteisössään ja miten kollegat toimivat uuden esimiehen valinnan myötä.

Henkilö, joka valitaan esimiestehtäviin ei vastaa vain omasta työpanoksestaan vaan myös omien alaistensa. Onnistuneessa rekrytoinnissa varmistetaan, että organisaatiossa on riittävästi osaamista ja se on myös oikeanlaista. Sisäisessä rekrytoinnissa on paljon etuja; rekrytoitavan toimintatapa ja rekrytoitavan osaaminen tiedetään jo organisaation sisällä. Rekrytoitava tietää jo ennestään organisaation toimintatavat, työympäristön ja henkilöstön työyhteisössä, eikä tässä tapauksessa perehdyttäminen vaadi pitkää aikaa. (Aarnikoivu 2013, 56-57.)

Oman työyhteisön sisältä esimiestehtäviin edenneelle henkilölle erityiseksi haasteeksi ilmenee henkilösuhteiden ja roolien uudelleen muodostaminen uudesta esimiehen roolista. Uudessa esimiehen roolissa haastavinta on, että on opeteltava ohjaamaan työkavereitaan ja tilanteen vaatiessa myös puuttumaan työkavereiden työhön. Kun esimies johtaa alaisiaan, esimiehelle voi tulla yllätyksenä, että entiset kollegat saattavat etäännyä ja alkavat suhtautumaan esimieheen varauksellisesti. (Ahloth & Havunen 2015, 15). Johtajan roolin omaksuminen sisältä valitulle on haasteellisempaa, kuin ulkopuolelta rooliin astuvalle. (Romppanen & Kallasvuo 2011, 22.)

Ajoittain esimiehen työ voi tuntua yksinäiseltä, sillä suhde alaisiin on erilainen kuin edellisiin kollegoihin. Usein esimiestyössä on sellaisia asioita, joita ei voi alaisilleen jakaa. Uuden roolin saavuttaessamme, edelliset kollegat voivat koittaa hyötyä ystävyysuhteesta. Tällaisissa tilanteissa esimiehen on vedettävä raja. (Salminen 2017, 28.)

Organisaation antama tuki on avainasemassa ja voi helpottaa haasteellista tilannetta, jossa henkilö tulee toimimaan työkavereidensa esimiehenä. Kun kollegasta esimieheksi edennyt henkilö astuu uuteen rooliin omassa työyhteisössä, on hyvä sopia miten asiasta tiedotetaan. Rekrytoijan tulisi hoitaa tiedotus ja kantaa siitä vastuu, näin valitsematta jääneiden kollegoiden mahdolliset pettymykset suuntautuvat rekrytoijaan. Tämä takaa jokseenkin uuden esimiehen työrauhan. (Aarnikoivu 2013, 74-75.)

Muutos johtajaksi omassa työyhteisössään vaatii aikaa, ennen kuin edelliset kollegat ovat hyväksyneet tilanteen. Tällaisessa tilanteessa on hyvin mahdollista, että edelliset kollegat

haastavat uutta esimiestä ja haluavat testata uuden esimiehen johtamistaitoja. (Salminen 2017, 37.)

Yksittäistä tilannetta johtaessaan, esimies harvoin pystyy perustelemaan päätöstään. Mikäli esimies toimii yrityksen strategian mukaisesti, on esimiehellä helpompi tarttua yksittäisiin tilanteisiin ja johtaa niitä organisaation kokonaisnäkökulman mukaan. (Salminen 2017, 109.)

Jotta uusi rooli voidaan saavuttaa menestyksekkäästi, johtajan rooli on määritettävä selkeästi. (Mills-Senn 2018, 20-22). Esimiehen tulisi saada organisaatiolta perehdytyksen uuteen rooliin ja vähintään seuraavat asiat tulisi käydä läpi; (Aarnikoivu 2013, 74.)

1. Mikä on tulevan esimiehen rooli ja mitkä ovat hänen velvollisuudet, valtuudet ja oikeudet uudessa roolissa.
2. Esimiehen käytettävissä olevat työvälineet ja hänen tavoitteet roolissa.
3. Yhteissopimus, miten asiasta tiedotetaan muille työyhteisössä.
4. Kanssakäyminen konkreettisista teoista, jolla uusi rooli otetaan vastaan.

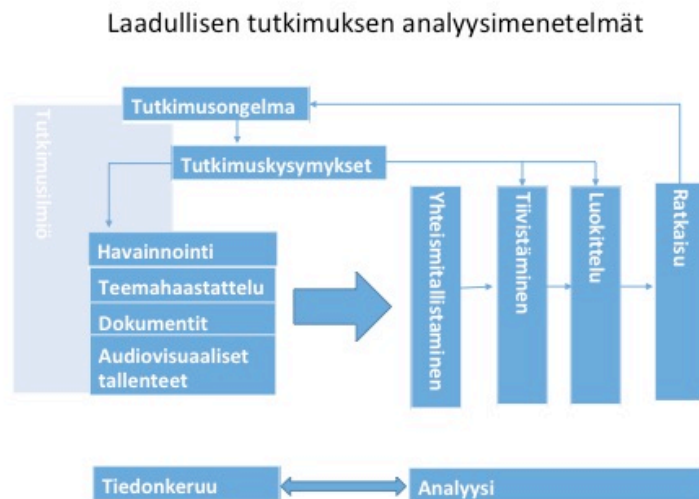
5 Tutkimuksen menetelmät

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää mitä haasteita kohdataan siirtyessä kollegasta esimieheksi organisaation sisällä. Tavoitteena oli myös selvittää millaisia tilanteita voi kohdata kun siirtyy kollegoiden joukosta johtajan rooliin. Opinnäytetyötä varten haastattelin yhteensä kolmea esimiestä ja sain heiltä paljon tietoa heidän kokemuksistaan ja siirtymisvaiheistaan esimiehiksi. Tutkimuksessa haastateltavat olivat erikokoisista organisaatioista ja omasivat eripituiset kokemukset esimiestyöstä. Halusin nähdä, onko yhteneväisyyksiä yli alojen erikokoisissa organisaatioissa.

5.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Tutkimuksen menetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen tutkimus, eli laadullinen tutkimus. Halusin saada aiheesta syvällisemmän käsityksen ja hyvän kuvauksen ilmiöstä ja siksi laadullinen tutkimus oli paras vaihtoehto tutkimuksen menetelmäksi. (Kananen 2014, 16-17).

Olen käyttänyt laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmänä kuvio 3:sta. Kuviossa esitetään tutkimusprosessi, jota noudatin. Prosessi alkoi tiedonkeruuvaiheella, jonka jälkeen aineisto analysoidaan. Analyysi pitää sisällään yhteismittauksen, koodauksen, luokittelun ja ratkaisun. (Kananen 2014, 99).



Kuvio 3. Mukailleen laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmää. (Kananen 2014, 99).

Aloitin tutkimuksen tiedonkeruun kartoittamalla kontaktieni avulla kollegasta esimieheksi edenneet henkilöt. Esimiehet olivat suoraan kohderyhmää ja siksi henkilöt valikoituvat

haastateltaviksi. Sovimme haastattelulle ajan ja paikan, jotta saimme rauhassa ajan kanssa suorittaa yksilöhaastattelut. Haastateltavat toimivat palvelu-, siivous- ja ilmailualalla. Yksi henkilöistä toimii pienessä kotimaisessa yrityksessä, toinen suuressa kansainvälisessä yrityksessä ja kolmas suuressa kotimaisessa yrityksessä. Kaikki kolme haastateltavaa työskentelevät yksityisellä puolella.

5.2 Haastattelu

Haastattelu on laadullisen tutkimuksen yleisimmistä käytetty tiedonkeruumuoto. (Kananen 2014, 71). Minulle oli selvää, että haastattelut ovat hyvä vaihtoehto toteuttaa tutkimusta, sillä valmiit lomakkeet jäävät suppeiksi, ainakin tämän oman aiheeni kannalta. Näin minulla oli mahdollisuuksia esittää myös lisäkysymyksiä ja saada laajempi näkemys aiheesta ja haastateltavien omista kokemuksista. Sillä joskus aiheesta tulee esille uusia asioita, jotka voidaan selvittää jatkokysymyksillä. (Kananen 2014, 79).

Käytin teema- ja puolistrukturoitua haastattelua. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat samat ja haastateltavat voivat vastata omin sanoin, eikä vastauksia ole sidottu vastausvaihtoehtoihin. Teemahaastattelussa aihepiirit ovat kaikille samat ja tietoperustan pohjalta muodostin haastattelurungon. (Hirsijärvi & Hurme 2015, 47-48). Haastateltaville esitetään samat kysymykset teemoittain ja kysymykset samassa järjestyksessä. Aihealueet keskittyvät kolmeen osaan; johtajan rooli (osio 2, s.3-12), vuorovaikutus työyhteisössä (osio 3, s.13-15) ja organisaation sisäinen rekrytointi (osio 4, s.16-17). Parhaiten tutkimukseeni ja tilanteeseeni sopivat yksilöhaastattelut, sillä näin saimme rauhassa haastateltavan kanssa käydä läpi kokemuksia, ilman häiriötekijöitä. Haastattelu vaatii rauhallista ympäristöä, koska muiden läsnäolo voi muuten häiritä haastattelua. (Hirsijärvi & Hurme 2015, 127).

Haastattelun tallentaminen on välttämätöntä. (Hirsijärvi & Hurme 2015, 75). Tutkijan tulee kirjoittaa aineisto tekstiksi tai tehdä päätelmiä ääninauhoilta. (Hirsijärvi & Hurme 2015, 138). Äänitin kaikki haastattelut ja jälkepäin kuuntelin kaikki kolme kertaa, joitakin kohtia useampaankin kertaan ja lisäksi vielä litteroin äänitykset mahdollisimman sanatarkasti tekstiksi, jotta tekstejä on helpompi käydä läpi ja analysoida. Litterointi vei yllättävän paljon aikaa, mutta jälkepäin tekstiä oli helpompi analysoida. Itse haastattelut kestivät keskimäärin noin 45 minuuttia.

Haastattelut pidettiin nimettömänä, näin pyrittiin luomaan avoin keskustelu ja tämä mahdollisti keskustelun myös ikävistä aiheista. Heidän yksityisyyden vuoksi tässä työssä ei mainita kohdistavia tietoja. Taulukossa 1 on tarvittavat tiedot haastateltavista.

Taulukko 1. Haastateltavat ja haastateltavien taustatiedot.

Haastateltava	Työkokemus organisaatiossa	Esimieskokemus	Organisaation koko	Toimiala	Ohjattavana
1	15 vuotta	13,5 vuotta	Pieni	Palveluala	30 henkilöä
2	2 vuotta	1 vuosi	Suuri	Ilmailuala	25 henkilöä
3	16 vuotta	4,5 kuukautta	Suuri	Siivousala	15 henkilöä

Haastatteluun valikoitui eri aloilta haastateltavia ja eri esimieskokemuksen omaavia. Haastattelut toteutettiin syksyllä 2018 yhden viikon sisällä, jotta fokus pysyisi aiheessa. Ajaksi valittiin esimiehille sopiva aika ja rauhallinen ympäristö. Tallennusnauhalla purettiin ääninauhat litteroimalla, joka pyrittiin toteuttamaan heti samana päivänä.

Kvalitatiivisen tutkimuksen vastaukset kävin läpi niin, että tiivistin vastaukset litteroinnin jälkeen koodaus menetelmällä. Selkeytin ja tiivistin aineiston, jotta minulla oli helpompaa saada esille oleellinen tieto, joka vastaa tutkimuskysymykseeni; minkälaisia haasteita kollegasta esimieheksi etenevä henkilö kokee edetessään esimieheksi omassa työyhteisössään.

Koodaus on tiivistämistä, jolla yksinkertaistetaan aineisto muotoon, jolloin aineiston käsittely on helpompaa. Näin ollen saadaan oleelliset asiat esille tutkimuskysymykseen peilaten. Aineiston laadullinen sisältö ei saa kärsiä. Tämä vaihe mahdollistaa lopullisen analyysin. (Kananen 2014, 104.)

Luokittelin ja yhdistin samanlaiset vastaukset. Koodauksen avulla luokittelin samoja käsitteitä sisältävät vastaukset, muodostaakseni kokonaisuuden. (Kananen 2014, 113.) Koodauksessa käytin samojen käsitteiden luokkina johtajan roolia, alaisten suhtautumista uuteen esimieheen, esimiehen valintaperuste johtajan rooliin, esimiehen työkalut, luottamuksen ja vuorovaikutuksen ylläpito, sekä esimiehen mahdollisuudet, että haasteet. Yhdistelin samankaltaiset vastaukset ja jäsenneyistä vastauksista muodostui tutkimustulosten luokittelut.

Ratkaisujen löytämisessä olen tarkastellut tuloksia esimiehen näkökulmasta ja kerännyt näillä menetelmillä tutkimustulokset yhtenäisiksi kokonaisuuksiksi. Tutkimustuloksissa käydään aiheet läpi kokonaisuuksina.

Olen lisäksi esittänyt jatkokysymyksiä haastatteluissa, jolloin olen saanut syventäviä näkemyksiä aiheesta ja niiden seurauksena täydentänyt teoria osuuttani, sekä analyysia. Tämä on yleistä laadullisen tutkimuksen analyysivaiheessa, jossa tulee esiin uusi tiedonkeruuvaihe tutkimuksen täydennystä varten. (Kananen 2014, 100.)

6 Tutkimustulokset

Tässä osiossa käyn läpi tutkimustuloksia kolmen teeman mukaan. Aiheita ja teemoja tarkastellaan yhteneväisyyksien tai erojen mukaan. Haastattelun aluksi pyysin haastateltavia kertomaan alan ja ammattinimikkeen, organisaation koon ja kauanko yrityksessä on työskennellyt kokonaisuudessaan ja kauanko siitä ajasta esimiehenä.

Tutkimustuloksissa esitetään tutkimukseen osallistuneet esimiehet nimellä haastateltava, eikä tarkempia erittelyitä tunnistettavuuden vuoksi tehdä. Vastausten välille on haluttu luoda yhteyksiä, jotta tutkimustuloksista voi selvittää yhteneväisyydet tai eroavaisuudet.

6.1 Esimiehen rooli

Kaikki haastateltavat kokivat olevansa esimiehenä johtajia, suunnannäyttäjiä, mutta kuitenkin osana tiimiä. Kaikki haastateltavat kokivat, että johtaja asettaa tavoitteet ja seuraa, että työt hoituvat aikarajojen puitteissa. Järvisen (2017, 58) mukaan esimiehen tärkein tehtävä on johtaminen. (osio 2.1, s.3). Johtaminen ei tarkoita kuitenkaan sitä, että yksittäistä työntekijää seurataan jatkuvasti. Alaiset hyväksyivät uudet johtajat, mutta joidenkin työntekijöiden kohdalla piti antaa enemmän aikaa kulua. Salmisen (2017, 37) mukaan muutos johtajaksi vaatii aikaa, ennen kuin edelliset kollegat ovat hyväksyneet uuden tilanteen. (osio 4, s.16).

Yksi haastateltavista toi esiin sen, että johtajan tulee olla suvaitsevainen ja ymmärtää, että kaikki ovat erilaisia ja työskentelevät omalla tavallaan. Toinen haastateltava koki, että työvaatteet halutaan esimiehenäkin pitää päällä, vaikka sitä ei esimieheltä veloiteta, jotta alaiset näkevät ja kokevat esimiehen myös osaksi tiimiä. Kolmas haastateltavista totesi, ettei nykypäivänä voi johtaa olemalla diktaattori ja on hyväksyttävä, että kaikki työyhteisössä ovat erilaisia ja työntekijät tekevät töitä omalla tyylillään. Kuuselan (2018, 104) mukaan johtajan roolissa tulee olla samastuttava, jotta esimiehen voi kokea läheiseksi ja osaksi tiimiä. (osio 2.1, s.4).

Entisten kollegojen suhtautuminen uuteen esimieheen ja johtajaan on pääsääntöisesti mennyt haastateltavien entisiltä kollegoilta hyvin. Kollegojen joukossa on ollut muutamia, jotka ovat joutuneet sulattelemaan tilannetta pidempään. Alaisille pitää antaa aikaa sulatella asiaa ja myöhemmin alaiset luottavat johtajaan ja esimies auttaa alaisiaan pääsemään tavoitteisiin.

Erityisenä yhteneväisyytenä oli, että jokainen haastateltava kuitenkin mainitsi yhdestä tapauksesta, jossa yksi kollegoista ei hyväksynyt tilannetta lainkaan. Haastateltava kertoi, että entinen kollega ei oppinut elämään tilanteen kanssa ja irtisanoutui omasta tehtävästään organisaatiossa. Kaksi haastateltavista kertoivat, että heitä kauemmin organisaatiossa työskennelleet ihmettelivät ääneen miksi ei heitä valittu, kun kollegoilla oli pidempi työkokemus alalta. Kuuselan (2018, 109) mukaan roolijako jakautuu harvemmin tasaisesti, siksi työyhteisössä muodostuu konfliktitilanteita ja roolikateus vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin.

Haastateltavat kokivat ettei vertailua edelliseen tai muihin esimiehiin juurikaan ollut. Yksi haastateltavista kertoi, että pitää samaa linjaa kuin edeltäjänsä ja ehkä siksi alaisilla on helppoa jatkaa työskentelyä esimiehen kanssa kun yleiset linjat ovat samoja. Haastateltava totesi, että esimiehen oma tiimi on poikkeuksellisen hyvä ja puhaltaa yhteen hiileen. Esimiehenä on mahdollisesti saanut alaiensa kunnioituksen pitämällä samaa johtamistyyliä kuin edellinen. Ahlrothin & Havusen (2015, 132) mukaan johtajan hyviin ominaisuuksiin kuuluu johdonmukaisuus ja ennustettavuus päätöksissä eri tilanteissa. (osio 2.2, s.5). Myös toisessa haastattelussa kävi ilmi tämä sama asia, että on loistava tiimi, jossa on hyvä yhteistyö ja hyvä tiimihenki, joka kunnioittaa uutta esimiestä. Kolmas haastateltavista totesi, että alaiset luottavat esimieheensä osaamisen ja luottamuksen takia. Romppaisen & Kallasvuon (2011, 21) mukaan vakuuttavuus muodostuu muun muassa osaamisesta. (osio 2.2, s.7).

Kahdella haastateltavista ei ole ollut ongelmia johdon ja alaisten välissä lainkaan. Molemmat kertovat syyksi saman asian, joka on luottamus ylemmältä johdolta. Ylempi johto luottaa, että esimies hoitaa tehtävänsä ja johtaa alaisiaan tuloksellisesti. Asiaan puututtaisiin, jos esimieheltä tulisi suuria virheitä. Muuten haastateltavat kokivat, että välillä tulee olla patistelemassa alaisiaan töihin.

Kun taas kolmas haastateltava sai ohjeet uutena esimiehenä ylemmältä johdolta, että nyt esimiestehtävissä tulisi muuttaa asennetta ja ottaa etäisyyttä työntekijöihin, sekä muuttaa omaa käyttäytymistään. Ylin johto vaati, että johtajan rooli otetaan vakavasti ja esimiehen tulisi eriyttää henkilökohtaiset suhteet ja työyhteisössä olevat suhteet. Järvisen (2017, 82) mukaan työntekijöiden tulisi pitää erillään työsuhteet ja ihmissuhteet. (osio 2, s.3). Tämä haastateltava ei nähnyt ja kokenut asiaa samoin, vaan totesi, että esimiehenä luottaa alaisiinsa, eikä vaikuta siihen ettei voisi olla hyvissä väleissä muutenkin. Tämä samainen haastateltava oli todennut oman johtamistyyliensä toimivaksi, mutta koki, että joutuu myös perustelemaan läheisimmille alaisilleen, sekä muille työntekijöilleen, että kaikille on samat pelisäännöt kuin muilla työyhteisössä, eikä ystävyysuhde vaikuta esimiehen päätöksien

tekoon. Kurttilan ja Aallon (2015, 91) mukaan esimiehen tulee olla tasapuolinen kaikkia kohtaan, vaikka osa kollegoista olisikin läheisempiä. (osio 3, s.14).

6.2 Vuorovaikutus työyhteisössä

Kaikki haastateltavat kertoivat ylläpitävänsä sosiaalisia suhteita työpaikalla hyvällä vuorovaikutuksella. Vuorovaikutuksessa oli monenlaisia vastauksia, mutta pääpiirteinä oli, että vuorovaikutus oli avointa ja alaiset toimivat hyvässä hengessä. Yksi haastateltavista totesi, että palavereissa voidaan keskustella viikonloppumenoista, mikä on yleinen tunnelma ja miten työt on tullut hoidettua. Avoin vuorovaikutus on yksi peruspilareista ja ihmiset työyhteisössä toivovat avointa toimintaa. (Järvinen 2017, 94). Todettiin, että mitä enemmän antaa itsestään, sitä enemmän myös saa vastakaikua ja vuorovaikutusta.

Vuorovaikutuksessa viestintä on tärkeää ja tutkimuksessa tuli esiin, että viestinnän työvälineeksi työpaikan ulkopuolella muodostui Whatsapp-sovellus. Whatsapp:ssa voi soittaa, luoda ryhmiä, lähettää viestejä, ääniviestejä ja jakaa kuvia, sekä dokumentteja puhelimen ollessa internet yhteydessä. (Whatsapp 2014). Tällä sovelluksella esimiehet kokivat olevansa ajan tasalla ja saivat tiedot ja viestit heti. Yksi haastateltavista kertoi, ettei sähköposti tavoita yhtä nopeasti kuin Whatsapp ja siksi työryhmä on luotu sinne, että akuuteissa tilanteissa saadaan nopeasti yhteys ja jos on pahassa paikassa, eikä pysty puhumaan, niin viestit tavoittavat välittömästi. Esimiehet kokivat näin olevan tilanteiden ajan tasalla. Järvisen (2017, 66) mukaan esimiehen tulee olla tavoitettavissa, jotta ongelmat saadaan ratkottua nopealla aikataululla. (osio 2.2, s.5).

Kaikki haastateltavat toivat erityisen tärkeänä vahvasti esille sen, että kaikille on samat pelisäännöt työyhteisössä ja kaikkia kohdellaan samanvertaisesti. Kaikki ovat lähtökohtaisesti samalla viivalla, eikä ketään suosita, jolloin se on reilua kaikkia kohtaan. Järvisen (2017, 71) mukaan esimiehen tulee kohdella kaikkia tasavertaisesti, eikä hän saa syrjiä ketään muun muassa iän, uskonnon tai sukupuolen perusteella. (osio 2.1, s.4). Tukea annetaan kaikille alaisille ja erilaiset ihmiset ja heidän elämäntilanteet otetaan huomioon. Selkeyttä alaisten työtehtävien hoitoon tuo se, että kuka tekee ja mitä tekee, ja kaikki työyhteisössä otetaan huomioon. Lisäksi alaiset voivat tehdä töitä rauhassa perehdytyksen jälkeen, eikä esimies hengitä niskaan ja jatkuvasti valvo mitä alainen tekee, vaan luottaa, että työtehtävät hoidetaan niin kuin kuuluukin. Salmisen (2017, 38) mukaan esimies luottaa alaisiinsa ja osoittaa sen jakamalla alaisilleen työtehtävät, sen sijaan että itse hoitaisi kaiken. (osio 3, s.14).

Työpaikalla vuorovaikutuksessa tutkimuksessa tuli esiin joustavuus tärkeänä osana. Joustavuutta tulisi olla puolin ja toisin esimiehen ja alaisten välillä. Jos esimies pystyy suomaan vapaapäiviä alaisten vapaa-ajan kiinnostuksen kohteille, se luo lisämotivaatiota alaisella töihin. Kun taas vuorovastaisesti esimies saattaa tarvittaessa pyytää alaista jäämään ylitöihin tai ottamaan ylimääräisiä vuoroja, alainen joustaa vuorostaan.

Vuorovaikutus paranee esimiehen ja alaisten välillä myös, kun alaiset pääsevät vaikuttamaan omiin työtehtäviin. Tutkimuksessa kävi ilmi, että mitä enemmän alainen saa vaikuttaa omaan työhönsä, sitä paremmin hän viihtyy töissä. Jos alainen pääsee itse vaikuttamaan esimerkiksi työaikaan tai työjärjestykseen, niin se lisää työviihtyvyyttä.

Luottamus luodaan alaisiin tutkimustulosten mukaan niin, että alaiset saavat vaikuttaa omaan työhönsä. Luottamuksellisista asioista esimies ei keskustele muille, vaan asiat jäävät kahden välisiksi. Esimies voi myös osoittaa olevansa luottamuksen arvoinen. Luottamusta lisää se, että johtaja luottaa alaisten tekemän työt, eikä seuraa koko ajan perässä onko tehtävät nyt suoritettuja, tämäkin lisää luottamusta alaisten ja esimiehen välillä.

Kaveri- ja ystävyysuhteet, eivät tutkimustulosten mukaan olleet muuttuneet varsinaisesti. Entiset kollegat suhtautuvat hyvin uuteen esimieheen, mutta se saattaa viedä aikaa. Luokun ottamatta aina yhtä poikkeusta työyhteisössä, joka ei hyväksy uutta esimiestä.

Uudet esimiehet pyrkivät huomioimaan alaisiaan, priorisoivat asioita tärkeysjärjestykseen ja pyrkivät ajattelemaan myös muiden näkökulmasta, vaikka esimiehinä vastaavat kokonaisuudesta, eivät vain yhdestä osa-alueesta. Lisä- ja ylimääräiset työt pyritään jakamaan kaikille tasapuolisesti, niin ettei yhdelle työntekijälle keräännä yhtä suurempaa taakkaa. Esimiehen ymmärrys alaisiaan kohtaan nousi vahvasti esille tutkimuksessa, eikä tähän vaikuttanut entisenä kollegana oleminen. Työterveyslaitoksen (2018) mukaan johtaja tunnistaa ja arvostaa alaisten eri kokemuksia, osaamista, sekä näkemyksiä organisaation voimavarana. (osio 2.2, s.6).

6.3 Organisaation sisäinen rekrytointi

Tutkimuksessa tuli esiin, että ylin johto oli harkinnut myös rekrytoivan ulkopuolista esimiestä. Ylin johto totesi, että esimiehen kouluttamiseen menee liikaa resursseja, ennen kuin työhön pääsee varsinaisesti sisään ja on luontevaa, että yksi kollegoista jatkaa uraansa organisaatiossaan tutussa työympäristössään.

Kun rekrytoidaan oman organisaation sisältä, arvostetaan kokemusta, osaamista, ikää, koulutusta ja valmiutta työhön. Kaikissa tapauksissa ylempi johto on tiedostanut nämä ja siksi juuri nämä henkilöt ovat valikoituneet esimiehen tehtäviin ja johtajan rooliin. Romppaisen & Kallasvuon (2011, 21) mukaan vakuuttavuus johtajan roolissa muodostuu osaamisesta, koulutuksesta, kokemuksesta, iästä, karismasta, sukupuolesta ja asemasta. (osio 2.2, s.7).

Uudet esimiehet kokevat omassa työssään paljon haasteita. Saman asian läpikäyminen on muodostunut haasteeksi, varsinkin jos alaiset eivät ota opiksi. Tässä mahdollisesti myös kyse juuri siitä, että kollegalla on uusi johtajan rooli, jota ei ihan vielä ole sisäistetty. Joissain vaiheessa kaikki haasteet kasaantuvat yhdeksi ja esimiehen mielessä käy luovuttaminen. Kaikki kuitenkin viihtyvät työssään, mutta hetkittäin paineet kasaantuvat. Esimiehen rooli on raskas, sillä heidän työssään he näkevät koko työyhteisön kuvan ja sen lisäksi miten pienet palaset vaikuttavat suhteessa toisiinsa isossa kuvassa.

Ratkaisuina esimiehet pitävät suoraa ja avointa puhetta, joka vie asioita eteenpäin. Ammattimaisuus kaiken edellä, esimiehet pitävät raskaat tunteet itsellään ja purkavat ne muualla. Toisena ratkaisukeinona on palautteen anto alaiselle. Salmisen (2017, 63) mukaan yksi tapa johtaa henkilöstöä, on palautteen anto. (osio 2.4, s.12). Palaute kohdistetaan oikeaan henkilöön, jotta alainen voi kehittyä. Esimiehet ovat antaneet palautetta erilaisin menetelmin; miettimisen aihetta esimerkiksi kokouksissa aiheesta yleisesti. Alaiset, jotka ovat tehneet virheen huomaavat oman virheen keskustelun edetessä. Esimies antaa mahdollisuuden alaiselle oivaltaa kehittämisen kohteita.

Niin kuin aiemmin on mainittu, roolikateutta on esiintynyt uuden esimiehen valinnan myötä. Näissä tapauksissa kyseessä on ollut työpaikan rooleista ”luutunut”. Kuuselan (2018, 110) mukaan luutunut on henkilö, joka on ollut pitkään yrityksessä ja on tehnyt asiat aina samalla kaavalla, sekä työntekijänä luutunut toteaa työtehtävistä, ettei mitään tarvitse muuttaa, koska aina on toimittu näin. Esimies voi joutua viemään alaiset myös läpi muutoksen, oli kyseessä sitten uusi järjestelmä tai uusi organisaation strategia, siksi esimieheltä vaaditaan valmiutta muutoksiin ja kyky saada alaiset hyväksymään uusi muutos.

Tutkimuksessa tuli esiin myös se tärkeä seikka, jotka esimiehet itse toivat esiin. Esimiehet hyväksyivät etteivät esimiehinä aina tiedä ja osaa kaikkea. Johtajan tehtävä on johtaa, tukea alaisiaan tasapuolisesti, mutta esimiehet eivät tiedä aina kaikkea. Salmisen (2017, 44) mukaan hyvä esimies myöntää itselleen ja muille, ettei tiedä tai osaa kaikkea, lisäksi esimies tarvitsee alaisen osaamista yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (osio 2.2, s.5).

Tutkimuksessa yksi haastateltavista toi asian esiin hyvin selkeästi;

”Mulla on ollut itsellä murroksen paikka tässä, niin kun tajuta se, että ei mun tarte kaikkea tietää.”

Esimiehet toteavat, että kollegat kuitenkin pääsääntöisesti tukevat heitä, esimiestä uudessa roolissaan, vaikka eivät kaikkea tietäisi. Hyvä esimies selvittää ja etsii tarvittavat tiedot. Esimiehet kokivat, että tulee olla lähellä alaisiaan ja paikalla ratkomassa ongelmia. Yhteneväisyys selvästi yli alojen, että esimies on tavoitettavissa ja esimieheen saadaan yhteyttä. Siksi johtajat ovat ottaneet käyttöön Whatsapp-sovelluksen, joka tavoittaa kaikki työyhteisössä ja nopeasti.

Organisaation sisällä koetaan että tiimihengellä on suuri merkitys. Ylin johto kokee riskeeraavansa tiimin hengen valitsemalla ulkopuolisen esimiehen johtamaan tiimiä. Siksi on hyvä rekrytoida oman organisaation sisältä uusi esimies, sillä se tiimi pysyy yhtenäisenä, vaikka esimies vaihtuu.

Tiedotus uudesta esimiehestä oman organisaation sisällä oli mennyt pieleen, koska asiasta tiedotettiin tyyliä muutamia päiviä jo tehdyn päätöksen jälkeen. Ylempi johto ei kokenut tarpeelliseksi keskustella asiasta työyhteisössä aiemmin, siksi uuden esimiehen valinta tuli kaikille työyhteisössä yllätyksenä. Ylempi johto ei tiedottanut valinnasta, kuin jälkepäin. Kaikki ongelmat ja haasteet kaatuivat uuden esimiehen harteille ja esimies joutui itse kertomaan asiasta. Viitekehityksessä käsitellään miten tiedotus olisi pitänyt järjestää. Aarnikoivun (2013, 74) mukaan tiedotuksesta tulisi sopia uuden esimiehen kanssa, mutta rekrytoija kantaa toiminnasta vastuun, näin valitsematta jääneiden kollegoiden pettymykset suuntautuvat rekrytoijaan. (osio 4, s.16).

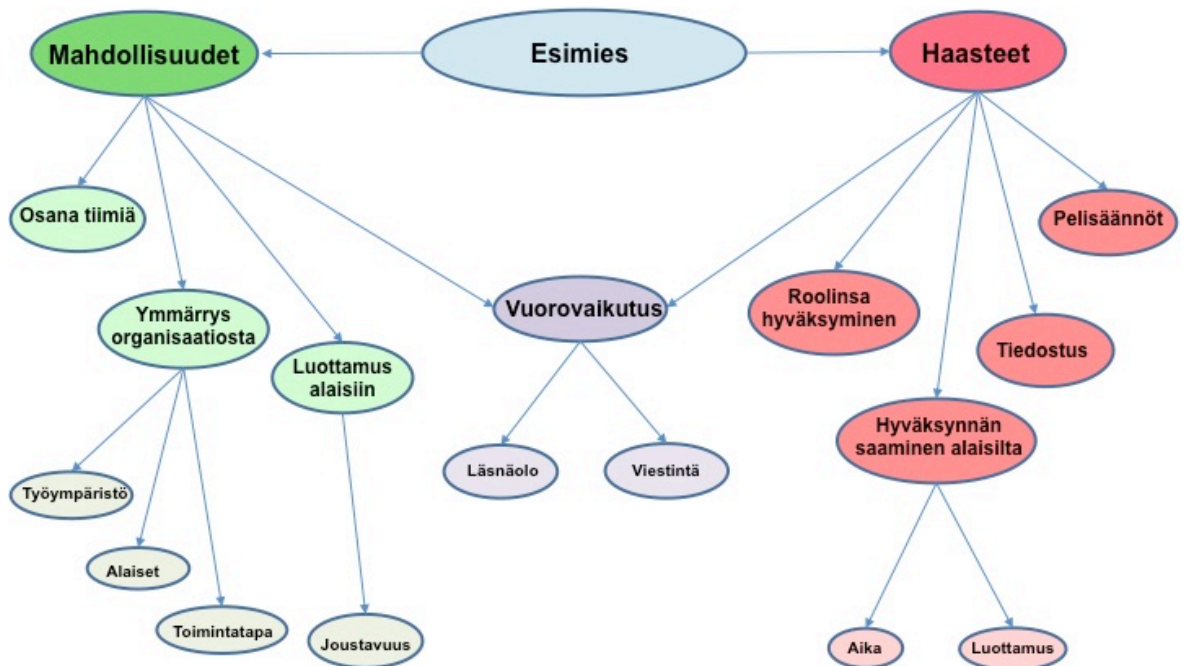
Organisaatioissa yleisesti perehdytys on noin kahden viikon mittainen ajanjakso, jossa käydään läpi esimiehen työtehtävät. Siinä samassa tuodaan esille esimiehen työnkuva ja lisäksi hallinnolliset tehtävät. Myös Aarnikoivun (2013, 74) mukaan esimiehen tulisi saada organisaatiolta perehdytys, joka pitää sisällään muun muassa esimiehen roolin, velvollisuudet, esimiehen käytettävissä olevat työvälineet ja lisäksi johtajilla tulisi olla yhteissopimus tiedotuksesta. (osio 4, s.17).

7 Pohdinta ja johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada selville mitä haasteita uusi esimies voi kohdata urakehityksessä organisaation sisällä. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että kollegan eteneminen esimieheksi organisaation sisällä koetaan pääsääntöisesti positiivisena tapahtumana, eikä ihmissuhteet työyhteisössä juurikaan muutu. Tutkimustuloksia on peilattu tietoperustaan ja opinnäytetyöstä muodostettu tiivis ja rajattu kokonaisuus. Tutkimustuloksia analysoidessa huomasi selkeästi yhtäläisyyden tietoperustan ja tutkimustulosten välillä.

7.1 Esimiehen mahdollisuudet ja haasteet

Johtopäätöksissä tarkastelen opinnäytetyön kokonaisuutta esimiehen mahdollisuuksien ja haasteiden näkökulmasta. Kuvio 4 on muodostettu tutkimustulosten ja tietoperustan pohjalta yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Kuvio 4:ssä tarkastellaan esimiehen roolia mahdollisuuksien ja haasteiden näkökulmasta.



Kuvio 4. Esimiehen mahdollisuudet ja haasteet.

Kollegasta esimieheksi edennyt henkilö kokee mahdollisuuksia ja haasteita omassa urakehityksessään. Tutkimustulokset osoittivat, että haasteiksi muodostuu työyhteisön yhteiset pelisäännöt. Uudella johtajalla on työuransa aikana jo muodostunut kollegana ystä-

vyys- tai kaverisuhteita. Kaverisuhteita kunnioittaen ja muita työyhteisössä loukkaamatta, esimiehen tulee pitää ohjat omissa käsissään ja varmistaa, että kaikkia kohdellaan saman arvoisina, eikä kukaan saa erityiskohtelua. Joskus oikeudenmukaisuuden todistaminen voi osoittautua hankalaksi työyhteisössä kollegoille.

Hyvän esimiehen on asetettava alaisilleen ymmärrettävät ja selkeät pelisäännöt. Esimiehen tärkeänä tehtävänä on varmistaa, että työnjako on reilua sekä tasapuolista. (Järvinen 2017, 66.) Erityisesti johtajan roolissa, jokainen suhde pyrkii olemaan tasavertainen ja tavoittelemaan samanlaista kohtelua. (Kuusela 2018, 105).

Tiedotus uudesta esimiehestä tulisi aina hoitaa harkitusti. Ylimmän johdon tulisi ajoissa tiedottaa työyhteisöä, että ylipäätensä ollaan valitsemassa uutta johtajaa ja rekrytoijan tulisi hoitaa itse tiedotus ja kantaa siitä vastuu, ennen kuin uusi esimies aloittaa työt.

Kun kollegasta esimieheksi edennyt henkilö astuu uuteen rooliin omassa työyhteisössä, on hyvä sopia miten asiasta tiedotetaan. Rekrytoijan tulisi hoitaa tiedotus ja kantaa siitä vastuu, näin valitsematta jääneiden kollegoiden mahdolliset pettymykset suuntautuvat rekrytoijaan. Tämä takaa jokseenkin uuden esimiehen työrauhan. (Aarnikoivu 2013, 74-75.)

Hyväksynnän saaminen alaisilta vaatii aikaa ja luottamusta. (osio 6.1, s.22). Salmisen (2017, 37) mukaan muutos johtajaksi vaatii aikaa, ennen kuin edelliset kollegat ovat hyväksyneet tilanteen. Työterveyslaitoksen (2018) mukaan luottamus on tärkeä osa johtajan ja alaisten välillä ja luottamuksessa toimitaan odotusten mukaisesti yllättävissä ja vaikeissa tilanteissa.

Haasteena myös, miten uusi johtaja ottaa oman roolinsa haltuun. Esimiesten tulisi olla lähellä alaisia ja paikalla ratkomassa ongelmia. (osio 6.3, s.27). Alaisten on hyväksyttävä uusi tilanne ja muistaa myös omat roolinsa, sekä vastuunsa työyhteisössä. Niiden välille tarvitaan kaikkien panosta työpaikan yhteisiin tavoitteisiin.

Jotta organisaatio toimii ja esimies voi onnistua omassa roolissaan, kaikkien tulisi ymmärtää oma rooli työyhteisössä, niin esimiehen kuin alaisten. Esimiehet ja alaiset, jotka ymmärtävät roolinsa hyvin luovat keskinäisen luottamussuhteen välillään, joka johtaa hyviin yhteistyötaitoihin. (Aarnikoivu 2013, 110.)

Vuorovaikutus on hyvässä, että pahassa. (Roos & Mönkkönen 2018, 30). Työyhteisössä on paljon ihmissuhteita, ne joko vetää yhteen tai rikkoo yhteistyötä vaikuttaen moniin asi-

oihin työyhteisössä. Suhdeverkosto muodostuu ja tulee esiin vuorovaikutustilanteissa. (Kuusela 2018, 105.)

Järvisen (2017, 82) mukaan vuorovaikutus ei saisi olla tunnevaltaista tai klikkiytynyttä. Haasteeksi vuorovaikutus muuttuu, jos viestintä epäonnistuu ja esimies ei ole saavutettavissa. Johtajan tapa viestiä joko lisää tai vähentää luottamusta. Luottamuksen huonot vivahteet voidaan ratkaista paremmalla kommunikaatiolla (Saksi 2016, 229).

Mahdollisuuksissa esimiehen näkökulmasta vuorovaikutus on avointa ja alaiset toimivat hyvässä hengessä keskenään. (osio 6.2, s.24). Ihmiset työyhteisössä toivovat avointa toimintaa ja avoin vuorovaikutus onkin yksi tärkeimmistä kulmakivistä työyhteisössä. (Järvinen 2017, 94). Hyvässä vuorovaikutuksessa, viestit saavuttavat työntekijät ymmärrettävästi, mikä vaikuttaa alaisten työskentelyyn. Esimiehen läsnäololla on suuri merkitys alaisen kannalta. (6.3, s.27).

Vuorovaikutuksessa on tärkeää olla läsnä ja viestiä kaikkia työyhteisössä ymmärrettävästi. Esimiehen tulee olla läsnä ja lähellä työntekijöitä, jotta ongelmat saadaan ratkaistua lyhyellä aikavälillä. (Järvinen 2017, 66). Vuorovaikutuksessa esimiehen on otettava huomioon viestinnässä, ettei sama viestintätapa välttämättä toimi kaikille. (Salminen 2017, 252).

Esimies on osana tiimiä, jotta alaiset näkevät ja kokevat esimiehen läheiseksi. Esimies voi pukeutua työvaatteisiin osoittaakseen kuuluvansa tiimiin. (osio 6.1, s.22.) Jotta esimies voidaan kokea läheiseksi ja osaksi tiimiä, johtajan tulisi olla samastuttava esikuvana muille. (Kuusela 2018, 104).

Esimiehen mahdollisuutena ja etuna on jo olemassa oleva tieto ja näkemys organisaatiosta, sekä sen strategiasta. Esimiehet ovat käyttäneet organisaatiossa samaa johtamislinjaa, kuin edeltäjänsä. (osio 6.1, s.23). Uusi esimies tietää ja tuntee entuudestaan organisaation toimintatavat, työympäristön ja alaiset. (Aarnikoivu 2013, 56).

Esimiehen tulee ansaita alaistensa luottamus ja kunnioitus omalla esimerkillään organisaatiossa. (Salminen 2017, 42). Esimiehen tulee vahvistaa hyvää yhteistyötä, sekä luottamuksellista työilmapiiriä. (Järvinen 2017, 71). Luottamukseen ja arvostukseen kuuluu avoin toiminta, yhteiset tavoitteet ja kaikkia arvostava ilmapiiri. (Työterveyslaitos 2018).

Esimies luottaa alaisten tekevän työn hyvin, eikä seuraa perässä. Esimies osoittaa olevansa luottamuksen arvoinen jättämällä luottamukselliset asiat kahden keskeiseksi. Alais-

ten pääsy itse vaikuttamaan omaan työhön, lisää luottamusta esimiehen ja alaisten välillä. Luottamus lisää joustavuutta esimiehen ja työntekijöiden välillä, alaiset joustavat tarvittaessa esimiehen pyynnöstä ja esimies joustaa vastaamalla alaisten toiveisiin. (osio 6.2, s.25.) Esimiehen ongelmaratkaisukykyyn sisältyy miten joustava esimies itse on. (Aarnikoivu 2013, 66).

7.2 Kehitysideat

Yksi haastateltavista esimiehistä oli saanut edelliseltä esimieheltä niin sanotun survival kit:n, joka sisälsi yleisiä ohjeita ja apukeinoja erilaisiin tilanteisiin esimiehenä. Ideasta voisi kehittää yleisen työkalun uusille esimiehille, sisältäen vinkkejä ja ohjeita edellisiltä esimiehiltä uusille johtajille. Tämä helpottaisi uuden esimiehen rooliin astumista ja tulevien haasteiden kohtaamista.

Opinnäytetyössä olen kirjoittanut edellisistä kollegoista ja tuonut kollegat esille tekstissä alaisina. Nykypäivänä kyse on enemmänkin tiimeistä ja osastoista, eikä alainen olisi paras vaihtoehto kutsua edellisiä kollegoja, vaan esimerkiksi tiimiläinen. Näin ei myöskään luoda suurempaa etäisyyttä uutena esimiehenä edellisiin kollegoihin.

Nykypäivänä on käyty keskustelua, sopiiko alaista edes kutsua alaiseksi, sillä vanhan ajan johtamistyyli hierarkkisten rakenteiden maailmassa ei enää ole nykypäivää. Alaisia on kutsuttu nykypäivänä muun muassa projektityöntekijöiksi, vastuuhenkilöiksi tai tiimiläisiksi. (Aarnikoivu 2013, 110-111.)

7.3 Yhteenveto

Kollegoista esimieheksi noussut henkilö on hyvin osaava. Esimieheksi valikoituneet henkilöt, ovat tekeviä ja osaavia, sekä tärkeimpänä taitona, esimiehet ovat itseohjautuvia. Näin esimiehillä on kyky johtaa myös muita. Lisäksi esimiehillä on paljon kokemusta, mutta kokemusta ei voi määrittää ajassa. Lyhyessäkin ajassa voi oppia tarvittavan osaamisen ja osaamisen kautta olla itseohjautuva.

Esimiehen tehtävä on johtaa muita ja katsoa, että työt tulee tehdyksi. Esimiehen kaikkein tärkein tehtävä on johtaminen ja kaikki tiimit, sekä osastot tarvitsevat hyvää ja ammattitaitoista johtamista. (Järvinen 2017, 58.) Esimies on myös itse osana tiimiä. (osio 6.1, s.22).

Johtajalla on paljon osaamista, vastuuta, tietoa ja taitoa, siksi juuri he valikoituvat omasta yhteisöstään kollegoista esimieheksi. Esimiehellä tulee olla työkalut ja eväät tiedonhakuun, että esimies voi selvittää asiat, joita hän ei vielä tiedä. Nykymaailmassa asiat muuttuvat

hyvinkin nopealla tahdilla ja on vaikea pysytellä niiden asioiden ajan tasalla. Esimiehetkin joutuvat ottamaan asioista selvää. Hyvä esimies myöntää itselleen ja muille, ettei tiedä ja osaa kaikkea. (Salminen 2017, 44).

Esimiehen valinta oman organisaation sisältä voi osoittautua hyväksi päätökseksi, sillä esimiehet säästävät yrityksen resursseja ja ylin johto tietää millainen valituksi tullut henkilö on entuudestaan. Aarnikoivun (2013, 56) mukaan esimiehet tuntevat entuudestaan työympäristön, organisaation, alaiset, sekä heidän vahvuudet, että heikkoudet. (osio 4, s.16). Esimiehet ovat tietoisia organisaation johtamislinjoista. Tällä tavoin esimiehet voivat paremmin ohjata entisiä kollegoja, kuin joku ulkopuolelta valittu.

Yhteenvedona, että johtajan rooliin kasvetaan. Johtajan rooli tulee heti ottaa haltuun, mutta esimiehen rooli vie aikaa ennen kuin rooli muodostuu kokonaiseksi kaikkine työtehtävien. Lisäksi myös edellisten kollegojen suhtautuminen asiaan vie oman aikansa. Vaikka johtajan rooliin asetetaan välittömästi, niin uuden esimiehen, eli johtajan rooliin kasvetaan ajan kanssa. Johtajat oppivat johtamaan johtamalla ja oppimisen aikana kannattaa käyttää erilaisia apuvälineitä. (Mayor & Risku, 2015, 156).

Olin opinnäytetyön prosessin alkuvaiheessa ajatellut, että entiset kollegat voivat suhtautua hyvin kriittisesti kollegan uraetenemiseen. Olin ajatellut, että oman organisaation ulkopuolelta valittu esimies, voisi olla helpommassa asetelmassa suhteessa työntekijöihin, sillä aikaisempaa sidettä alaisiin ei ollut. Tutkimustulokset kuitenkin yllättivät, sillä pääpiirteittäin kollegat suhtautuivat hyvin ja tukivat esimiestä työyhteisössä, yhtä poikkeusta aina lukuun ottamatta.

Uudet esimiehet, jotka valikoituvat johtajan rooliin, voivat saada lukemalla tämän opinnäytetyön eväitä ja näkemyksiä joihinkin tuleviin haasteisiin ja niiden ratkomiseen.

Lisäksi, jos lukija työskentelisi kollegana, voisi lukija saada opinnäytetyöstä näkemyksiä millaisia asioita kollegana voi kohdata, mikäli haluaisi edetä työyhteisössään esimiestehtäviin. Opinnäytetyön tulokset osoittautuivat kannustavaksi työyhteisössä.

Ylin johto voisi saada opinnäytetyöstä näkemyksiä rekrytoinnin hyödystä organisaation sisältä ja tulevan esimiehen haasteista ja mahdollisuuksista. Opinnäytetyössä kävi ilmi tiedotuksen tärkeyden merkitys ja tiedotuksen hyödyt.

Opinnäytetyö antaa hyvän käsityksen siitä, miten uusi johtaja kohtaa entiset kollegansa omassa työyhteisössään uudessa johtajan roolissaan.

8 Arviointi

Arvioinnissa on tärkeää, että henkilöt joilta tietoa kerätään, tietävät ilmiöstä paljon ja haastateltavilla on kokemusta asiasta. Tiedonantajien tulee olla harkittuja ja tarkoitukseen soivia. Tutkimuksen tiedonantajiksi valikoituu henkilöt, joilla on parhaiten tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Haastatteluun valikoituivat henkilöt, joilla oli kokemusta esimiestehtävistä ja esimiehet olivat rekrytoitu organisaation sisältä. Arvioinnissa on tärkeää, että tutkimukseen ovat osallistuneet henkilöt, joilla on kokemusta esimiestyöstä ja edenneet esimieheksi organisaation sisältä.

Tutkimukseen osallistui kolme haastateltavaa ja yhteneväisyyksiä löytyi kaikkien haastateltavien vastauksista. Tutkimuksessa ei voida kuitenkaan puhua saturaatiosta, jossa aineisto alkaa toistaa itseään ja haastateltavat eivät enää tuo uutta tietoa ilmiöön. (Tuomi & Sarajärvi 2018). Opinnäytetyön tutkimuksessa haastatteluissa ilmeni vielä uusia tietoja.

Luotettavuutta on tässä työssä tarkasteltu reliabiliteetin ja validiteetin mukaisesti. Tutkimuksen luotettavuuden mittarit mittaavat sitä, että kaikki tutkimuksen työvaiheet on tehty oikein. Luotettavuus on kuitenkin aina tutkijan näytön ja arvioinnin varassa. Laadullisen tutkimuksen tuloksien luotettavuuden arvioinnissa ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Reliabiliteetti pitää sisällään tulosten pysyvyyden, mikäli tutkimus tehtäisiin uudestaan saataisiin samat tutkimustulokset. (Kananen 2014, 146-147).

Validiteetissa olen tarkastellut eri vaiheita; tutkimusasetelma, toteutus ja tulos. (Kananen 2014, 147). Siinä olen todennut, että tutkimuksen vaiheet on tehty oikein.

Tutkimusta tulee tarkastella kriittisesti, ettei tutkimustulokset ole vain yksittäisiä ja hyvin valittuja esimerkkejä. (Silverman 2013, 286). Opinnäytetyössä on käytetty koodaamista, siksi samankaltaiset vastaukset on jäsennelty yhteen ja niistä on muodostettu tutkimuksen vastaukset.

Tutkimustuloksia analysoitaessa tulisi välttää helppoja ratkaisuja mielenkiintoiseen tulkintaan. Varsinkin jos vain muutamat todisteet johtavat kyseiseen tulkintaan. (Silverman 2013, 289.) Opinnäytetyön laadullisen tutkimuksen analysoinnissa on pyritty välttämään kyseistä ongelmaa.

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuus jää kuitenkin tutkijan, arvioinnin ja näytön varaan. Luotettavuutta ei voida laskea ja arvioida samoin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. (Kananen 2014, 146).

Tutkimuksessa on käytetty vahvistettavuutta opinnäytetyön luotettavuustarkastelun osana, haastateltavat ovat itse lukeneet tutkimustulokset ja vahvistavat tulkinnan ja tutkimustulokset. Vahvistettavuus on osa tutkimuksen luotettavuutta. (Kananen 2014, 151.)

Opinnäytetyössä olen kerännyt evidenssejä, eli kerännyt tietoa eri lähteistä ja verrannut tietoa tulkintaan, sekä huomannut, että tulkinnat tuottavat toisilleen tukevia tuloksia. Opinnäytetyössä tietoperusta, sen lähteet ja tutkimustulokset tukevat toisiaan. (Kananen 2014, 152.)

Arvioitavuudessa olen pystynyt perustelemaan valitsemiani tiedonkeruu- analysointi ja tulkintamenetelmiä ja dokumentoinut nämä. Opinnäytetyössä tiedonkeruumenetelmä, eli haastattelu on perusteltu tutkimusmenetelmässä. Analysointimenetelmässä on käytetty tiedonkeruuta, yhteismittausta, koodausta, luokittelua ja litterointia.

Opinnäytetyön idea tuli yhdeltä ilmailualan yritykseltä. Käytin saamani ideaa ja muodostin opinnäytetyön aiheen kiinnostuksen kohteeni mukaan hyvissä ajoin ja lähdin kehittämään ajatusta jo keväällä 2018. Tavoitteena oli saada opinnäytetyö valmiiksi joulukuksi 2018 ja valmistua Haaga-Helian ammattikorkeakoulun aikataulun mukaisesti kolmessa ja puolessa vuodessa. Olen ollut koko opintojen aikana kokoaikaisena epäsäännöllisissä vuorotöissä, mikä on luonut haasteita opinnäytetyön kirjoittamiseen, mutta samalla työ on luonut mahdollisuuksia käydä arkisin koulussa.

Alkuun olin laatinut kesällä 2018 projektisuunnitelman viikkotasolla ja noudattanut sitä aikataulua hyvin. Kuitenkin joulukuuta kohti tuli hieman kiire ja jäin vähän jälkeen alkupe- räisestä aikataulusta. Varsinkin kun työvuoroja oli pakkautunut paljon samaan aikaväliin, mikä loi omat haasteet opinnäytetyön tekemiselle.

Loppua kohden tuli hieman kiire, mutta ehdin saamaan työni ajoissa valmiiksi ja alkupe- räinen deadline pysyi. Olen todella tyytyväinen opinnäytetyöhön, sillä sain kirjoittaa juuri siitä, mikä minua aidosti kiinnosti ja uskon, että se näkyy työssäni.

Opinnäytetyötä tein todella tiiviisti itsekseni ja selvitin paljon asioita itsenäisesti siihen liit- tyen. Minulla oli vain kaksi opinnäytetyön ohjauskertaa, sillä en päässyt töiden takia osal- listumaan opinnäytetyöryhmän ohjaustunneille.

Olen oppinut paljon aikatauluttamisesta, suunnitelmallisuudesta ja johtajuudesta. On ollut todella haasteellista sovittaa yhteen opinnäytetyötä, kokoaikaisia vuorotöitä ja omaa va-

paa-aikaa. Tasapainoilu kaiken tämän välissä on opettanut paljon aikatauluttamisesta ja aikataulussa pysymisestä.

Luin paljon kirjallisuutta ja olen saanut paljon tietoa aiheesta mikä minua kiinnostaa ja näenkin johtajan roolin haasteineen selkeämmin. Pystyn ymmärtämään paremmin mitä nykypäivän esimieheltä vaaditaan ja miten esimiehet johtavat entisiä kollegojaan. Nykypäivän esimies on hyvin lähellä alaisiaan ja esimies on henkilö, joka on läsnä arjen työn muuttuvissa tilanteissa.

Haasteista huolimatta, pysyin itse oman aikataulun raameissa ja sain laadullisen tutkimuksen valmiiksi sovitussa aikataulussa.

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Talentum. Helsinki.

Ahloth, M. & Havunen, R. 2015. Pomo puun ja kuoren välissä. Talentum. Helsinki.

Ekonomi 2015. Tee itsestäsi esimies. Luettavissa: <https://www.ekonomilehti.fi/tee-itsestasi-esimies/>. Luettu 9.10.2018.

Greatwood, M. 2016. Q: Can business leaders and employees truly be friends? Director, 69, 10, s. 25.

Haastateltava 1. 21.10.2018. Leipomokondiittori kahvilan esimies. Siuntio.

Haastateltava 2. 22.10.2018. Vuoro-esimies. Vantaa.

Haastateltava 3. 24.10.2018. Palveluesimies. Espoo.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. E-kirja.

Järvinen, P. 2017. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Alma Talent. Helsinki.

Järvinen, P. 2016. Onnistu esimiehenä. Alma Talent. Helsinki.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kilpinen, P. 2017. Inspiroitunut. Docendo Oy. Jyväskylä.

Kurttila, M. & Aalto, P. 2015. Pomon parhaat ratkaisut. Kauppakamari. Helsinki.

Kuusela, S. 2018. Organisaatiodramaturgialla toimiva työyhteisö. Kauppakamari. Helsinki.

Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. Talentum. Helsinki.

Mills-Senn, P. 2018. Transforming Manager to Leader. Credit Union Management, 41, 4, s. 20-22.

Romppanen, B. & Kallasvuo, A. 2011. Johtajuuden rakentuminen, eväitä lähijohtamiseen. Kansanvalistusseura. Helsinki.

Roos, S. & Mönkkönen, K. 2018. Ihmisiksi työssä: Työyhteisötaidoilla yhteistä vaikuttavuutta. United press. E-kirja.

Salminen, J. 2017. Uuden esimiehen kirja. Grano Oy. Helsinki.

Salminen, R. & Ruutu, S. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Saksi, J. 2016. Johtaja on media! Kauppakamari. Helsinki.

Silverman, D. 2013. Doing qualitative research. Sage. London.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Tammi. E-kirja.

Työterveyslaitos 2018. Hyvän johtamisen kriteerit. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>. Luettu: 30.8.2018.

Whatsapp. 2014. Whatsapin ominaisuudet. Luettavissa: <https://www.whatsapp.com/features/>. Luettu 28.10.2018.

Liitteet

Liite 1 Haastattelurunko

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Haastattelurunko

Johdon assistenttityön ja kieltenkoulutus ohjelma

Paula Koppel

[Päiväys]

Pohjatietokysymykset

1. Mikä on alasi ja mikä on ammattinimikkeesi?
2. Minkä kokoinen on organisaatiosi?
3. Kauanko olet työskennellyt nykyisessä yrityksessä ja kauanko siitä ollut esimiestehtävissä?

Johtajan rooli

4. Millainen on mielestäsi johtajan rooli ja miten se näkyy työssäsi?
5. Miten kollegat ovat suhtautuneet johtajan rooliisi aluksi ja nyt?
6. Miten alaistesi käytös eroaa verrattuna muihin tai edellisiin esimiehiin?
7. Millaisiin tilanteisiin olet joutunut ylemmän johdon ja alaisten välissä?

Vuorovaikutus työyhteisössä

8. Miten varmistat työyhteisössä että työt sujuvat ongelmitta?
9. Miten ylläpidät vuorovaikutusta ja ihmissuhteita työpaikalla?
10. Miten luot luottamuksen alaisiisi?
11. Miten työyhteisössäsi kaverisuhteet ovat muuttuneet esimiestehtävien myötä?

Organisaation sisäinen rekrytointi

12. Millaisia haasteita olet kokenut uran etenemisen aikana kollegasta esimieheksi ja miten olet ratkonut haasteet?
13. Oletko huomannut muita muutoksia työyhteisössäsi tai kollegoissasi oman urakehityksen myötä kollegasta esimieheksi?
14. Miksi mielestäsi juuri sinut valittiin kollegoista esimieheksi?
15. Millaisia haasteita olet kohdannut, kun olet joutunut puuttumaan kollegojen työhön tai ohjamaan entisiä kollegojasi?
16. Millaisen perehdytyksen sait esimiestehtäviin?
17. Tuleeko jotain muuta aiheeseen liittyen mieleen, mikä ei tullut esiin kysymyksissä?