



**ALAISTEN ENNAKKO-ODOTUKSET  
ESIMIEHEN VAIHTUESSA  
Case Suomen Terveystalo Oyj / Magneettikuvaus**

**Marjukka Konttinen**

**Opinnäytetyö**

**Marraskuu 2007**



**JYVÄSKYLÄN  
AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Liiketalous*

Tekijä(t) KONTTINEN, Marjukka	Julkaisun laji Opinnäytetyö	
	Sivumäärä 48	Julkaisun kieli suomi
	Luottamuksellisuus <input type="checkbox"/> Salainen _____ saakka	
Työn nimi ALAISTEN ENNAKKO-ODOTUKSET ESIMIEHEN VAIHTUESSA – CASE SUOMEN TERVEYSTALO OYJ / MAGNEETTIKUVAUS		
Koulutusohjelma Liiketalous		
Työn ohjaaja(t) TIMONEN, Juha		
Toimeksiantaja(t) Suomen Terveystalo Oyj / Magneettikuvaus		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitä työntekijät odottavat uudelta esimieheltään. Työssä pohditaan toimivan työyhteisön ominaisuuksia, hyvän esimiehen ja hyvän alaisen ominaisuuksia sekä luottamuksen merkitystä työyhteisössä. Työn toimeksiantaja on Suomen Terveystalo Oyj / Magneettikuvausyksikkö. Yksikön liiketoiminta perustuu magneettikuvantamiseen sekä kiinteällä että liikkuvalla magneettikuvauslaitteistolla. Tutkimustulosten avulla työyhteisön toimintaa voidaan suunnitella sellaiseksi, että työyhteisö voisi toimia optimaalisella tavalla. Tuloksista on hyötyä myös uudelle esimiehelle, jotta hän tietäisi, mitä häneltä odotetaan.</p> <p>Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelujen ja lomakekyselyiden avulla lokakuussa 2007. Teemahaastateltavia oli neljä ja lomakekyselyyn vastanneita kuusi henkilöä magneettikuvausyksiköstä. Lomakekyselyyn vastanneet palauttivat vastauksensa joko sähköpostin tai postin välityksellä. Kyseessä oli laadullinen tapaustutkimus. Vastaukset käsiteltiin fenomenografisella tutkimusotteella, eli tutkittiin, oliko vastaajien kesken havaittavissa toisistaan poikkeavia käsityksiä odotuksen suhteen. Kerätty tutkimusaineisto käsiteltiin teemoittain. Aluksi yhdistettiin kaikkien vastaajien tiettyyn kysymykseen antamat vastaukset. Seuraavaksi vastauksia käsiteltiin vertailemalla niitä toisiinsa, sekä mies/naisnäkökulmasta tarkastellen. Näin kartoitettiin vastaajien ennako-odotuksia tulevan esimiehen suhteen.</p> <p>Tutkimuksen tulokset osoittivat, että Suomen Terveystalo Oyj:n Magneettikuvausyksikön uudelta esimieheltä odotetaan henkilöstöhallinnon kokemusta, avointa ja tiheää tiedottamista, työyksikössä läsnäolemistä, kykyä ja halua kuunnella työntekijöitä, halua ja kykyä ottaa haltuun liiketoiminnan kokonaisuus, alaisista huolehtimista, työpaikkojen turvaamista, päätöksentekokykyä sekä vuorovaikutuksen ja ryhmähengen ylläpitämistä.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Esimiehet, alaiset, työntekijät, henkilöstö, työyhteisö, luottamus, motivaatio		
Muut tiedot		

Author(s) KONTTINEN, Marjukka	Type of Publication Bachelor's Thesis	
	Pages 48	Language Finnish
	Confidential <input type="checkbox"/> Until _____	
Title EMPLOYEES' EXPECTATIONS REGARDING THE CHANGE OF THE SUPERIOR Case study Suomen Terveystalo Oyj / Magneettikuvaus		
Degree Programme Business Administration		
Tutor(s) TIMONEN, Juha		
Assigned by Suomen Terveystalo Oyj / Magneettikuvaus		
Abstract <p>The aim of this study is to define the employees' expectations when their superior changes. Features of an active work environment, the characteristics of a good superior and a good subordinate as well as the importance of trust in the work environment are discussed in this work. The study was assigned by Suomen Terveystalo Oyj / Magneettikuvaus. The main function of this unit is to perform magnetic resonance imaging both with solid and mobile equipment. The results of this work will be used for planning the functions of this work environment in an optimal way. The new superior will also benefit from the results by giving information on what people expect from him/her.</p> <p>The questionnaire study was conducted in November 2007. Four subordinates were interviewed and six answered by e-mail or by mail. This is a case study. The answers were analysed using qualitative methods in order to find out if there were some diverging expectations among the subordinates. The collected research material was analysed by themes. Firstly, the analysis was made by collecting all of the answers regarding a certain matter. Secondly, the answers were analysed by comparing them with others and also from the male/female perspective. This way the expectations of the subordinates regarding the new superior were found.</p> <p>The results of the study showed that the subordinates expect experience of personnel management, open and frequent communication, presence at the work unit, capability and willingness to listen to the subordinates, to take over the entire business operations as a whole, to take care of the subordinates, to secure the jobs, to make decisions and to maintain the team spirit.</p>		
Keywords Superiors, subordinates, employees, staff, working community, motivation		
Miscellaneous		

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Tutkimuksen tausta ja tarkoitus</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2 Tutkimuksen tavoitteet</b> .....	<b>2</b>
<b>2 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TOTEUTUS</b> .....	<b>2</b>
<b>3 TOIMIVA TYÖYHTEISÖ</b> .....	<b>3</b>
<b>3.1 Organisaatiokäyttäytymisen historiaa; tutkijoita ja teorioita</b> .....	<b>4</b>
3.1.1 Tieteellisen liikkeenjohdon teoria .....	4
3.1.2 Ihmissuhteiden koulukunta .....	5
<b>3.2 Hyvä esimies</b> .....	<b>6</b>
<b>3.3 Hyvä alainen</b> .....	<b>9</b>
<b>3.4 Luottamuksen infrastruktuuri</b> .....	<b>12</b>
<b>3.5 Sosiaalinen pääoma</b> .....	<b>13</b>
<b>3.6 Motivaation johtaminen</b> .....	<b>16</b>
<b>4 UUDEN ESIMIEHEN HAASTEET PALVELUYRITYKSESSÄ</b> .....	<b>20</b>
<b>5 ALAISTEN ENNAKKO-ODOTUKSET ESIMIEHEN VAIHTUESSA – CASE SUOMEN TERVEYSTALO OYJ / MAGNEETTIKUVAUS</b> .....	<b>23</b>
<b>5.1 Suomen Terveystalo Oyj yrityksenä</b> .....	<b>23</b>
<b>5.2 Mobiili magneettikuvaustoiminta</b> .....	<b>25</b>
<b>5.3 Teemahaastattelut ja kyselyt</b> .....	<b>26</b>
<b>5.4 Haastatteluiden tulokset teemoittain</b> .....	<b>27</b>
5.4.1 Odotukset tulevalta esimieheltä?.....	27
5.4.2 Esimiehen valintakriteerit .....	29
5.4.3 Uusi esimies valittu, miten tästä eteenpäin? .....	32
<b>5.5 Tulosten analysointi</b> .....	<b>34</b>
<b>6 POHDINTA, JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO</b> .....	<b>40</b>
<b>LÄHTEET</b> .....	<b>46</b>
<b>LIITTEET</b> .....	<b>47</b>
<b>Liite 1. Kysymyslomake</b> .....	<b>47</b>

## KUVIOT

KUVIO 1. Luottamustalon pilarit .....	12
KUVIO 2. Maslow'n tarvehierarkia .....	17
KUVIO 3. Suomen Terveystalo Oyj:n toiminnot .....	24
KUVIO 4. Toiveet esimiehen taustoista .....	29
KUVIO 5. Taulukko hyvän esimiehen ominaisuuksista .....	37

# 1 JOHDANTO

Toimivaan työyhteisöön kuuluu monta osatekijää. Esimies ei yksinään luo työyhteisön ilmapiiriä tai tee työyhteisöstä joko toimivaa tai ei-toimivaa. Toimivaan työyhteisöön kuuluvat myös alaiset. Tässä tutkimuksessa tullaan käsittelemään toimivan työyhteisön ominaisuuksia sekä minkälainen on hyvä esimies ja hyvä alainen palveluyrityksen näkökulmasta. Tutkimuksessa tullaan myös pohtimaan, minkälainen merkitys luottamuksella on toimivan työyhteisön kannalta.

Tutkimuksen kohteena on Suomen Terveystalo Oyj:n magneettikuvausyksikkö, joka on samalla oma työpaikkani. Tässä yksikössä esimies irtisanoutui yllättäen ja työntekijät jäivät odottamaan uuden esimiehen valintaa. Työntekijöiltä kysytään heidän odotuksiaan uudelta esimieheltä ja vastauksia analysoidaan yleisesti ja mies/naisnäkökulmasta käsin.

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja tarkoitus

Suomen Terveystalo Oyj:n magneettikuvausyksikkö koki syyskuun lopussa täydellisen yllätyksen, kun heidän yksikönjohtajansa irtisanoutui tehtävistään täysin ennalta arvaamatta. Tämä esimies oli toiminut tehtävässään reilut kaksi vuotta. Irtisanoutumisen taustoilla ei ole merkitystä tämän tutkimuksen suhteen. Esimies kertoi irtisanoutumisestaan seuraavana päivänä sähköpostiviestillä kaikille alaisilleen.

Kaksi viikkoa myöhemmin työntekijöille kerrottiin, kuka uusi esimies on ja tiedotustilaisuudessa uusi esimies esittäytyi. Tämän kahden viikon aikana työntekijät eivät saaneet konsernin puolelta informaatiota asiasta.

Tutkimuksen tarkoituksena onkin selvittää, mitä alaiset odottavat tulevalta esimieheltään tällaisessa tilanteessa ja mitä tuntemuksia heillä on tällaisena epävarmana aikana. Tutkimuksen tarkoituksena on myös selvittää, tukeeko kirjallisuuden taustateoria tulkintateoriaa toimivan työyhteisön ominaisuuksien, hyvän esimiehen ja luottamuksen merkityksen suhteen palveluyrityksessä. Tutkimuksen aihe

on erittäin ajankohtainen tämän yksikön kannalta ja esimiehen vaihtuminen on aina tunteita herättävä tilanne jokaisessa työyhteisössä. Tutkimuksen tarkoituksena on antaa avaimia työyhteisön kehittämiseksi, jotta se voisi toimia optimaalisella tavalla.

Tutkimuksen viitekehyksenä on toimivan työyhteisön ominaisuudet. Hyvän esimiehen ja hyvän alaisen ominaisuudet nimenomaan palveluyrityksen kannalta ja minkälainen merkitys luottamuksella on toimivassa työyhteisössä.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitä alaiset odottavat, pelkäävät ja toivovat esimiehen vaihtuessa. Tutkimuskysymys on seuraava: Minkälaisen esimiehen alaiset itselleen haluaisivat Suomen Terveystalo Oyj / magneettikuvausyksikössä?

Vaikuttaako vastaajan sukupuoli odotuksiin?

Tavoitteena on kerätä tietoa ja ajatuksia mahdollisimman monelta työyhteisön jäseneltä, analysoida vastauksia ja tehdä niiden perusteella johtopäätökset siitä, minkälainen esimies olisi alaisten mielestä sekä henkilökohtaisesti että liiketoiminnan kannalta paras mahdollinen. Tavoitteena on tulkita vastauksia ja pyrkiä ymmärtämään alaisten tunteita ja ajatuksia, mitä uuden esimiehen valitseminen ja käytännön toimet heissä herättävät. Tavoitteena on verrata miesten ja naisten vastauksia keskenään, ja tehdä johtopäätökset siitä, vaikuttaako vastaajan sukupuoli työntekijän odotuksiin.

Tavoitteena on myös saattaa tulokset tiedoksi uudelle esimiehelle, jotta hänellä olisi käytettävissään työkaluja työyhteisön kehittämiseksi ja yhteistyön optimoimiseksi.

## 2 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TOTEUTUS

Tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen- eli laadullinen tapaustutkimus, jossa tutkitaan magneettikuvausyksikön työntekijöiden odotuksia tulevalta uudelta esimieheltä.

Tutkimuksessa käytetään fenomenografista tutkimusotetta, eli tutkitaan, onko vastaajien kesken havaittavissa toisistaan poikkeavia käsityksiä odotusten suhteen. Vertaan miesten ja naisten vastauksia keskenään ja analysoin, muuttuvatko odotukset sukupuolen mukaan. Tutkimus toteutetaan haastattelemalla työyhteisön jäseniä sekä teemahaastatteluin että sähköpostikyselyllä; kaikille esitetään samat kysymykset.

Magneettikuvaustoimintaan kuuluu yksikönjohtajan lisäksi paljon eri alojen ihmisiä. On röntgenhoitajia, radiologeja, toimistohenkilökuntaa ja kuljettajia. Tästä syystä tutkimus rajataan siten, että haastattelut ja kyselyt kohdistetaan entisen yksikönjohtajan ja uuden esimiehen ”suorille” alaisille eli toimistohenkilökunnalle ja röntgenhoitajille. Koska radiologit toimivat pääosin ammatinharjoittajina ja kuljettajat ovat kuljetusyrityksen palkkalistoilla, heidät rajataan tutkimuksen ulkopuolelle.

Kaiken kaikkiaan potentiaalisia vastaajia oli 14, joista 10 osallistui tutkimukseen. Vastaajista neljä oli naisia ja kuusi miehiä. Teemahaastattelut suoritettiin neljälle henkilölle, viisi vastasi sähköpostin välityksellä ja yksi postitse samoihin kysymyksiin. Teemahaastateltavat valittiin asuinpaikkakunnan mukaan; haastattelin henkilöitä, jotka asuvat Jyväskylässä. Muut vastaajat asuvat eri puolilla Suomea, jolloin haastattelutilanteen järjestäminen olisi ollut vaikeaa. Yksi jyväskyläläinenkin halusi vastata mieluummin sähköpostin välityksellä.

Sähköpostitse vastaaville lähetettiin kysymyspaketti viikoilla 40-41 ja teemahaastattelut suoritettiin viikolla 41 eli kaikki parin viikon sisällä irtisanoutumisesta ja ennen uuden esimiehen julkistamista. Teemahaastateltaville lähetettiin kysymyspaketti muutamaa päivää etukäteen luettavaksi ja pohdittavaksi. Kysymyspaketti koehaastateltiin kahdella eri työyhteisöön kuulumattomalla henkilöllä.

### **3 TOIMIVA TYÖYHTEISÖ**

Toimivan työyhteisön tärkein inhimillinen voimavara on ihmisten väliset suhteet: esimiehen ja alaisten sekä työntekijöiden keskinäiset suhteet. Seuraavissa luvuissa

tutkitaan organisaatiokäyttämisen historiaa, pohditaan hyvän esimiehen ja hyvän alaisen ominaisuuksia tänä päivänä sekä sitä, mikä merkitys luottamuksella on työyhteisössä ja työyhteisön sosiaalisen pääoman kasvattamisessa.

### **3.1 Organisaatiokäyttämisen historiaa; tutkijoita ja teorioita**

#### **3.1.1 Tieteellisen liikkeenjohdon teoria**

Frederick W. Taylor (1856-1915) oli tunnettu organisaatiokäyttämisen tutkija. Hän korosti tieteellisen liikkeenjohdon (*Scientific Management*) teoriassaan hyvän organisaation ominaisuuksina selkeitä käskyvaltasuhteita, selkeästi määriteltyä työnjakoa ja erikoistunutta henkilökuntaa. Taylor piti tehokasta organisaatiota ja työntekijöiden motivointia tärkeänä. Hänen näkemyksensä mukaan organisaatiossa työskenteleviä ihmisiä tuli pitää tiukassa kontrollissa. (Lämsä & Hautala 2005, 23.)

Taylor halusi, että työt jaetaan pieniin osiin ja jokainen työntekijä suorittaa oman, kapea-alaisen työtehtävänsä mahdollisimman joutuisasti ja tehokkaasti. Hän korosti tarkan ajankäytön ja työssä tarvittavien liikkeiden tutkimista, joiden perusteella voidaan määritellä ihannesuoritus. Liukuhihna on tieteellisen liikkeenjohdon käytännön sovellutus. (Lämsä & Hautala 2005, 23.)

Lämsä & Hautalan (2005, 23) mukaan Taylor korosti, että liikkeenjohdon tehtävänä on suunnitella ja valvoa työtä eikä työntekijän tarvitse tehdä ajatustyötä työtä tehdessään, vaan hänen fyysinen suorituksensa on tärkeää. Taylor myös oletti, että työntekijä motivoituu parhaiten materiaalisista palkkioista. Mitä suurempi standardisuorituksen ylittävä suoritus, sitä suurempi rahallinen palkkio. Tieteellisen liikkeenjohdon keskeisimpiä ajatuksia oli, että työtehtävää suorittamaan oli löydettävä sopiva henkilö. Kyse oli työntekijän kykyjen sovittamisesta tehtävään.

Mary Parker Follett (1868-1933) oli myös tieteellisen liikkeenjohdon aikakauden tutkijoita. Hän tuki Taylorin käsityksiä liikkeenjohdon tehtävistä mutta ymmärsi myös ihmissuhteiden merkityksen. Eräs Follettin tärkeimpiä ajatuksia oli tilanteen laki.



Tilanteen lain mukaan ihmisten on toimittava tilanteen kannalta tarkoituksenmukaisella tavalla, sen sijaan että yksi ihminen antaa käskyjä toisille.

Follett tunnisti kokonaisuuden merkityksen. Hänen mielestään kokonaisuuden etu on yksilön etua tärkeämpi. Follettin mielestä yksilön kyvyt ja mahdollisuudet toteutuvat ryhmässä toimimalla. Hän katsoi, että yksilön on mahdollista vapauttaa luovuutensa ryhmässä toimimisen avulla. Follett ei uskonut fatalismiin, vaan uskoi että asioihin voidaan vaikuttaa ja niitä voidaan oppia. (Lämsä & Hautala 2005, 26.)

### **3.1.2 Ihmissuhteiden koulukunta**

Ihmissuhteiden koulukunnan (*Human Relations*) oppi-isänä pidetään Elton Mayo (1880-1949). Myös monet muut tutkijat, kuten mm. Kurt Lewin ja John Dewey, ovat kannattaneet tätä koulukuntaa. Ihmissuhteiden koulukunta korostaa ihmisten sosiaalisia suhteita ja yhteistoiminnan tärkeyttä organisaation toiminnassa. Koulukunnan merkittävimmät tutkimukset tehtiin Yhdysvalloissa, Hawthornessa sijaitsevassa Western Electric –yhtiössä, josta syystä kirjallisuudessa usein puhutaan Hawthorne-tutkimuksista. (Lämsä & Hautala 2005, 27.)

Lämsä & Hautalan (2005, 27) mukaan Hawthorne-tutkimuksissa tutkijat pyrkivät selvittämään fyysisten työskentelyolosuhteiden vaikutusta työsuoritukseen. Koeryhmän työaikoja, työtiloja ja valaistusta parannettiin, minkä seurauksena työsuoritusten oletettiin lisääntyvän. Työsuoritukset lisääntyivätkin, mutta kun olosuhteita heikennettiin parannusten jälkeen, työsuoritukset eivät huonontuneetkaan vaan paranivat edelleen. Tästä syystä tutkijat päättelivät, että hyvää työsuoritusta selittivät koeryhmän sosiaaliset suhteet ja tutkijoiden kiinnostus ja huomio tutkittavaa ryhmää kohtaan.

Ihmissuhteiden koulukunta havaitsi, että työntekijöiden henkilökohtaiset asiat ja huolet vaikuttivat alentavasti tuottavuuteen. Tästä pääteltiin, että esimiehiä tulee kouluttaa kuuntelemaan ja ymmärtämään työntekijöitä ja heidän huoliaan. Tästä syntyi käsitys aivan uudeltaisesta johtajasta, joka oli kiinnostunut ihmisistä ja osasi

käsitellä ihmisten henkilökohtaisia ongelmia ja työpaikan sosiaalisia kysymyksiä. (Lämsä & Hautala 2005, 27.)

### 3.2 Hyvä esimies

Esimiehen on muodostettava itselleen käsitys siitä, mikä hänen tehtävänsä ja roolinsa työyhteisössä on. Kuinka paljon aikoo panostaa varsinaiseen esimiestyöhön ja kuinka paljon muihin tehtäviin, kuten suorittavaan työhön ja asiantuntijatehtäviin. Jos esimies laiminlyö johtamistehtävänsä, on siitä hyvin ikävät seuraukset työyhteisölle.

Esimiehenä onnistumisen perusedellytys on se, että johtaja ymmärtää oman tehtävänsä merkityksen ja käyttää siihen kuuluvaa valtaa aktiivisesti työyhteisön parhaaksi. Hänellä täytyy olla halua kuunnella ja hyödyntää henkilöstönsä osaamista ja mielipiteitä mutta tarvittaessa kyky tehdä selkeitä päätöksiä ja ratkaisuja. Johtajaksi ei synnytä, vaan kyse on taidoista, jotka voi oppia. Esimiehen onkin syytä kysyä itseltään, haluaako hän oppia ja kehittyä esimieheksi. (Järvinen 2005, 13.)

Järvisen (2005, 15) mielestä esimies saavuttaa usein alaistensa arvostuksen vasta, kun hänelle karttuu tarpeeksi asiantuntemusta alaistensa työtehtävistä. Esimiehen ei kuitenkaan pidä keskittyä ainoastaan suoritustehtäviin. Ammatillinen osaaminen ja asiantuntemus on erittäin tärkeää, mutta esimiehen pitää tunkea myös laajempaa kiinnostusta henkilöstöönsä ja koko työyhteisön johtamiseen. Esimiehen, joka haluaa onnistua tehtävissään, tulee esittää itselleen seuraavat kysymykset:

- Olenko kiinnostunut ihmisten johtamisesta?
- Haluanko johtaa ihmisiä yhteisiä tavoitteita kohti?
- Ymmärränkö johtamistyön tärkeyden ja osaanko arvostaa sitä?
- Pidänkö tärkeänä ihmisten ja koko työyhteisön tukemisen ja kehittämisen?
- Olenko valmis paneutumaan aktiivisesti henkilöstön ja työpaikan ongelma- ja konfliktitilanteisiin?
- Tahdonko oppia ja kehittyä johtamistaidoissa?

Johtamisessa tarvitaan keskustelutaitoa ja jämäkkyyttä. Keskustelutaitoa tarvitaan tiedon välittämiseen, palautteen antamiseen, motivoimiseen, delegoimiseen sekä

avoimen ja välittömän ilmapiirin ylläpitämiseen. Esimiehen tulee liikkua alaistensa parissa ja osoittaa kiinnostusta heidän työhönsä. (Emt., 16.)

Esimehen keskeisenä tehtävänä on myös johtaa työntekoa eli käyttää aktiivisesti valtaansa. Usein esimiehen on tehtävä päätöksiä ja ratkaisuja itsenäisesti, joskus jopa kuulematta lainkaan henkilöstöään. Lisäksi esimiehen tulee pystyä ottamaan vahvasti kantaa ja ratkaista erimielisyyksiä silloin, kun keskusteluyhteys on hävinnyt työyhteisön sisällä. (Järvinen 2005, 16.)

Esimehen tulee toimia määrätietoisesti. Esimehen tulee pysyttäytyä yhdessä aiheessa riittävän kauan, että viesti menee uskottavasti perille koko työyhteisöön. Jos esimies vaihtaa teemojaan jatkuvasti, ihmiset hämmentyvät ja alkavat odottaa uutta teemaa sitoutumatta yhtään mihinkään. (Halonen 2001, 161.)

Halosen (2001, 161) mukaan hyvä esimies on ehdottoman rehellinen.

Epärehellisyyteen sortumisessa on yksikin kerta liikaa, tai alaiset menettävät esimiehen luottamuksen. asiat täytyy kertoa juuri niin kuin ne ovat, ilman turhia kaunisteluita. Ainoastaan rehellisyydellä voidaan saada ihmiset puhaltamaan yhteen hiileen tilanteessa, jossa yhteistä yrittämistä eniten kaivataan.

Hyvällä esimiehellä on hyvä itsetunto. Itsetunto on itsensä tuntemista, omien vahvuuksien tiedostamista. Esimehen tulee olla sopivassa suhteessa nöyrä muistuttaakseen itseään heikkouksista, joissa hänen on vielä kehitettävä itseään. Esimehen itsetunnon tulee olla kuin kallio. (Halonen 2001, 161.)

Halosen (2001, 162-163) mukaan, jotta esimies jaksaa kantaa ammattiinsa kuuluvan vastuun ja kestää eteen tulevat pettymykset ja epäonnistumiset, on esimiehellä oltava hyvä itsetunto ja halu toimia esimiehenä. Vaikeuksien vastapainona täytyy olla kyky kokea iloa onnistumisista; paitsi omista, myös henkilöstön onnistumisista. Esimies tekee pahimman virheensä vaikenemalla hyvistä suoriutumisista. Toiseksi pahimman virheensä hän tekee, jos ottaa kunnian itselleen henkilöstönsä saavutuksista. Hyvä esimies osaa viestiä niin, että henkilökunta tietää olevansa arvostettu ja tekevänsä arvokasta työtä. Hyvä esimies ei myöskään koskaan totea: ”Ei kuulu

minulle!” Esimiehen ei tule arvostella tai valittaa olosuhteita. Esimies ei koskaan saa paeta vastuutaan esimiehenä tai luovuttaa johtamisotettaan.

Hyvä esimies ymmärtää palkitsemisen merkityksen. Palkitsemisessa on olennaista sen kannustavuus. Usein palkitseminen mielletään aineelliseksi, jolloin raha näyttelee suurinta roolia. Palkitseminen voi olla myös sanallista hyvää palautetta, henkinen palkinto. Tällöin palkitseminen johtaa todennäköisimmin myös sisäisen motivaation kasvuun, joka kumpuaa työstä nauttimisen tunteesta. (Kinnunen & Saarikoski 2005, 101.)

Esimehellä tulee olla sydän mukana johtamisessa. Jos hän pitää työtään vain palkkatyönä, tuloksesta syntyy korkeintaan keskinkertainen. Hyvä esimies osaa delegoida tehtäviä. Yrityksessä täytyy jollakulla olla aikaa hoitaa etukäteisajattelua, jotta kaikki eivät vain ryntäilisi paikasta toiseen. Hyvin johdetussa työyhteisössä on kiireettömyyden tuntu. (Halonon 2001, 164.)

Halonon (2001, 165) toteaa, että hyvä esimies ymmärtää käsitteen johtajuus oikealla tavalla. Johtaminen on sisäistettyä ja aitoa vastuun kantamista tiimin kokonaisuudesta. Johtajuus on ihmisten ja asioiden kehittämistä, luottamista, valtuuksien ja vastuun jakamista. Esimiehen toimintatapa heijastuu alaisiin sekä hyvässä että pahassa. Esimiehen oma henkilökohtainen työmoraali, innostus, osaaminen ja asenteet luovat työyhteisöön ilmapiirin, jota puolestaan alaiset välittävät edelleen asiakkaisiin, palvelun ja myynnin laatuun sekä tuloksentekehalukkuuteen.

Halosen (2001, 168-169) mukaan viisas esimies ymmärtää johtaa ihmisten ajattelua, sen sijaan että pyrkisi johtamaan heidän toimintaansa. Muutos vakiintuneista toimintatavoista edellyttää tietoista ponnistelua uuden oppimiseksi. Ennen kuin ihminen toimii, hänellä täytyy olla ajatus siitä, mitä hän tekee, miten hän sen tekee ja miksi

Hyvä esimies ymmärtää luottamuksen osoittamisen ja vastuun jakamisen mahdollisuuden. Esimiehen tulee luonnollisesti kantaa vastuunsa kokonaisuudesta, mutta hänen tulee antaa rohkeasti valtaa ja vastuuta henkilöstölle. Kokemus on osoittanut, että ihminen, joka saa ottaa vastuuta, muuttuu innostuneeksi ja

perusteelliseksi. Tällaisten ihmisten tapa lähestyä asioita on käytännönläheinen, joten lopputulostakaan ei tarvitse soveltaa. Jos toimihenkilöryhmä saa vastuun vaikkapa todella suuresta projektista, kasvaa jokainen ryhmän jäsen uusiin ulottuvuuksiin. Yksilöinä he ovat sen jälkeen valmiita entistä haastavimpiin tehtäviin. Näin syntyy itseään vahvistava, positiivinen henkisen kasvun kierre. (Emt., 170.)

### 3.3 Hyvä alainen

Hyvä alainen hoitaa oman työnsä hyvin ja on aloitteellinen myös ohi oman työnkuvansa. Hän tarttuu asioihin, jotka ovat hoidettu heikosti. Tehokas alainen on mukana monessa verkostossa. Neuvokas alainen ymmärtää verkoston toiminnan säännöt ja etiketin. Hänellä on verkoston jäsenille annettavaa; tieto lähtee nopeasti kysyjälle. Siksi hän saa tarvittaessa myös itse nopeasti vastauksen kysymyksiinsä. (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 162.)

Hyvä alainen osaa katsoa asioita monesta perspektiivistä: työtovereiden, esimiehen, kilpailijoiden ja asiakkaan kannalta. Useamman näkökulman ymmärtäminen vaatii aikaa. Tästä syystä esim. vuoden pätkätyötä tekevät ihmiset harvoin pääsevät tänne saakka. Hyvä alainen ei käy työssä vain rahan takia. Hän sitoutuu yhteisiin visioihin ja strategioihin sekä pyrkii toiminnallaan ja esikuvallaan välittämään tätä asennetta myös työtovereihinsa. Hyvä alainen ei jatkuvasti valita työpaikan epäkohdista; hän tuo rohkeasti epäkohtia esille, mutta aina parannusehdotuksen kanssa. Hyvät alaistaidot omaava johdettava raportoi selkeästi, ei pyri peittelemään epäonnistumisiaan ja vastaa kysytyihin kysymyksiin. (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 162-165.)

Silvennoisen & Kauppinen (2007, 166-168) mukaan hyvä alainen ei sulkeudu: hän jakaa osaamistaan, ajatuksiaan ja tunteuksiaan työhön liittyvistä asioista eikä panttaa tietoja. Hän suhtautuu muutoksiin ja omaan kehittymiseensä positiivisesti. Hän on helposti lähestyttävissä, kiinnostunut aidosti kanssaihmisistään, osaa antaa ja ottaa palautetta. Hyvä alainen lupaa vain sen, mihin pystyy sekä kykenee luomaan ympärilleen hyvää oloa ja voittamisen tunnetta.

Hyvä alainen sitoutuu työhönsä ja asetettuihin tavoitteisiin. Sitoutuminen voidaan käsittää psykologisena kytköksenä ihmisen ja kohteen välillä. Sitoutuminen on parhaimmillaan sitä, että ihminen tuntee sisäistä innostusta työssään. Vain sitoutunut ihminen työskentelee tehokkaasti ja innokkaasti. (Lämsä & Hautala 2005, 92.)

Lämsä & Hautala (2005, 92) esittävät, että sitoutumista voidaan tarkastella kolmesta eri näkökulmasta. Sitoutumisella on kohde, luonne ja voimakkuus. Sitoutumisen kohde kertoo, mihin ihminen on sitoutunut. Sitoutumisen kohde ei ole aina vakio, vaan se vaihtelee tilanteen mukaan ja ihmisten välillä. Ihminen voi sitoutua moniin eri kohteisiin: organisaatioon, projekteihin, toisiin ihmisiin, työtehtävään tai ammattiin.

Sitoutumisen luonnetta voidaan kuvailla kolmella eri tavalla. Kun ihminen on halukas tekemään jatkuvasti työtä, kutsutaan tätä **jatkuvuusperusteiseksi sitoutumiseksi**.

Tämäntyyppinen sitoutuminen edellyttää, että ihminen kokee työnteon hyödyllisemmäksi verrattuna siihen mahdollisuuteen, että työtä ei tehtäisi.

Jatkuvuusperusteisessa sitoutumisessa ihminen arvioi hyötyjä ja toimii siten seurausetiikan näkökulmasta. Ihminen arvioi siis työn tekemisen mielekkyyttä sen seurausten näkökulmasta. Ihminen pystyy arvioimaan työn tekemisen seurauksia eri laajuuksilla. Jos hän ajattelee suppeasti, hän näkee hyödyt ja haitat vain itsensä kannalta. Tämä suppea tulkinta johtaa helposti itsekkyyteen ja oman edun tavoitteluun. Jos ihminen pystyy ajattelemaan laaja-alaisemmin, hän näkee työn tekemisen seuraukset tiimin, organisaation ja koko yhteiskunnan kannalta. Laaja tulkinta voi toisaalta johtaa yksilön uhrautumiseen; henkilö pitää omaa etuaan vain yhteisön kokonaisedun osana. Seurausetiikka ei yksinään pysty perustelemaan yksilön sitoutumista työn tekemisen velvollisuuteen. (Lämsä & Hautala 2005, 93-94.)

**Normatiivisella sitoutumisella** tarkoitetaan ihmisten sisäistämiä normeja, ohjeita ja sääntöjä. Suppeimmillaan normit perustuvat lainsäädäntöön ja muodollisiin sopimuksiin, jotka eivät vielä johda sitoutumiseen. Sitoutumiseen tarvitaan muita yhteisöllisiä normeja, joiden noudattamista pidetään tavoiteltavana, hyvänä ja arvokkaana. Normatiivinen sitoutuminen liittyy velvollisuusetiikkaan eli deontologiaan. Työn tekemisen velvollisuus perustuu siihen, että ihminen asettaa itselleen itseään sitovia velvoitteita, joita hän sitten pyrkii noudattamaan. (Lämsä & Hautala 2005, 93-94.)

**Tunneperäisellä sitoutumisella** tarkoitetaan ihmisen arvoihin, tunteisiin ja samaistumiseen perustuvaa sitoutumista. Henkilö suorittaa työnsä innolla tuntien työn tekemisen tärkeäksi ja arvokkaaksi sekä tuntee kiintymystä työn tekemiseen. Kun henkilö sitoutuu tunneperäisesti työhönsä, hän ei laske työhön käyttämiään uhrauksia. Tunneperäinen sitoutuminen on syvin mahdollinen sitoutumisen muoto. Tunneperäiseen sitoutumiseen liittyy ihmisen arvokokemus, eli ihminen kokee työnsä arvokkaana sen itsensä vuoksi. (Lämsä & Hautala 2005, 93-94.)

Sitoutumisen voimakkuus vaihtelee tilanteiden mukaan. Sitoutuminen voi olla intensiteetiltään voimakasta, jopa intohimoista, keskinkertaista tai laimeaa. Kultainen keskitie on todennäköisesti paras vaihtoehto sitoutumisen voimakkuudelle, mutta on vaikea määritellä, mikä voimakkuuden aste kulloinkin on sopivaa ja tarkoituksenmukaista. (Emt., 94-95.)

Lämsän & Hautalan (2005, 95-96) mukaan sitoutuminen voi perustua pakkoon, palkkioon, olla välineellistä sitoutumista tai luottamusperusteista sitoutumista.

**Pakkoon perustuvassa sitoutumisessa** työntekijällä ei ole muuta vaihtoehtoa kuin tehdä kyseistä työtä. Hänellä ei ole juurikaan syitä pysytellä työpaikassaan ja ponnistella sen tavoitteiden eteen, joten työpaikasta lähteminen on herkässä.

**Palkkioperusteisessa sitoutumisessa** sitoutuminen perustuu palkkioiden saantimahdollisuuteen. Palkkiot voivat olla aineellisia, sosiaalisia tai psykologisia. Aineellisia palkkioita ovat mm. palkka ja muut materiaaliset edut. Sosiaalisia palkkioita ovat esim. mukavat työkaverit ja hyvä työilmapiiri. Psykologisia palkkioita voivat olla mm. itsensä toteuttamisen ja kehittymisen mahdollisuudet.

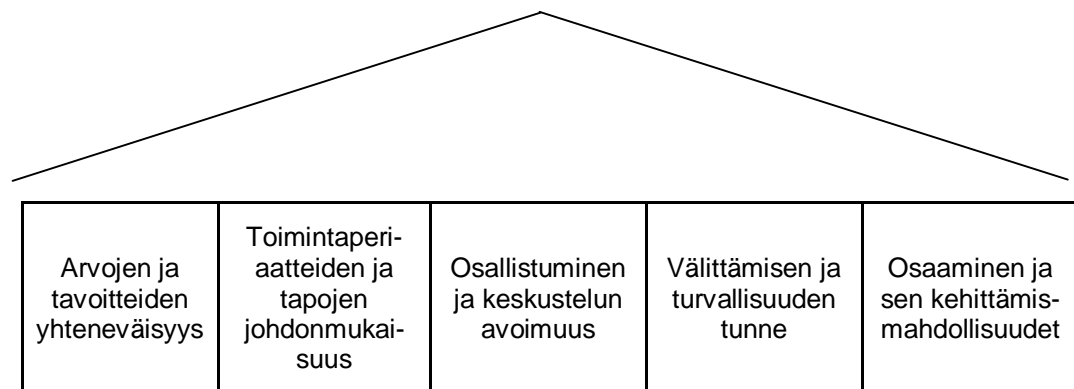
Ihminen usein vertaa saatuja palkkioita ja oman työpanoksensa tasoa toisiinsa. Jos tämä vertailusuhde koetaan edulliseksi johonkin toiseen työhön, oletetaan sitoutumista tapahtuvan. Sitoutumisella on silloin välinearvo, jolloin puhutaan **välineellisestä sitoutumisesta**. Korkea välineellisen sitoutumisen aste johtaa usein omien etujen ajamiseen, itsekkyyteen ja ahneuteen. (Emt., 96.)

**Luottamusperusteisessa sitoutumisessa** on sekä moraalisia että tunneperäisiä osatekijöitä. Moraalinen tekijä on ihmisen tuntemaa velvollisuutta työtään kohtaan.

Moraalisen velvollisuuden suorittamisesta syntyy työntekijälle myös oikeuksia. Näitä oikeuksia ovat mm. oikeus hyvään työhön, työyhteisöön, inhimilliseen ja tasapuoliseen kohteluun, oikeudenmukaiseen ja kannustavaan palkkaukseen. Velvollisuuksien ja oikeuksien tasapainoinen suhde on keskeistä luottamussuhteen edistämässä. (Emt., 96.)

### 3.4 Luottamuksen infrastruktuuri

Luottamusedynamiikkaan vaikuttaa monikin asia. Työyhteisön jäsenten tulee sitoutua yhteisiin tavoitteisiin; heillä tulee olla yhteinen tahto ja halu ottaa vastuuta. Toisia yhteisön jäseniä tulee kunnioittaa ja toisen osaamisen arvo tulee pystyä tunnustamaan. Toimintojen ennustettavuus luo turvallisuutta ja johdonmukaisuutta. Vuorovaikutuksen vastavuoroisuus tuo molemminpuolisen hyödyn vaikkakin myös velvoitteen. Rehellisyys on avoimuutta, jaettua tietoa ja palautteen antoa. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 34.)



KUVIO 1. Luottamustalon pilarit (Lämsä & Hautala 2005, 97.)

Kuviossa 1 kuvaillaan tekijöitä, jotka synnyttävät luottamuksen ilmapiirin työyhteisössä, jossa pilarit ovat kohdallaan. Organisaation ja työntekijän väliset arvot ja tavoitteet ovat tasapainossa keskenään. Yksilö hyväksyy organisaation tavoittelemat arvot ja päämäärät. Ihmisiä kohdellaan oikeudenmukaisesti ja yhtenäisillä periaatteilla. Organisaatiossa toimitaan johdonmukaisesti ja annetut



lupaukset pidetään. Ihmisillä on mahdollisuus ilmaista mielipiteensä vapaasti ja osallistua työnsä kehittämiseen täysipainoisesti. He voivat kokea, että heistä välitetään ja heidät hyväksytään. Yksilö saa kokea olevansa arvokas ihminen ja hänellä on tärkeä rooli työpaikallaan. Ihmisellä tulee myös olla tunne, että hän saa tarvittaessa apua ja tukea. Ihminen voi käyttää osaamistaan mahdollisimman täysipainoisesti hyväkseen ja hän saa kehittää ammattitaitoaan ja osaamistaan. (Lämsä & Hautala 2005, 97.)

### **3.5 Sosiaalinen pääoma**

Mäkipeskan ja Niemelän (2005, 16) mukaan työyhteisön toimivuuden edellytyksiä ovat mm. seuraavat seikat:

- ihmisten keskinäiset suhteet ja verkostot
- johtosuhteiden selkeys
- normien hyväksyntä
- yhtenäiset arvot
- hyvä informaation kulku
- hyvä vuorovaikutus.

Nämä ovat tärkeitä tekijöitä hyvän sosiaalisen pääoman muotoutumisessa. Koko sosiaalisen pääoman ytimenä on luottamus. Luottamus syntyy työyhteisössä juuri edellämainittujen tekijöiden pohjalta. Luottamus perustuu avoimeen vuorovaikutukseen ja tunteeseen, että kaikilla yhteisön jäsenillä on yhteinen intressi, päämäärä. Vuorovaikutus edellyttää vastavuoroisuutta jäsenten välillä. Luottamuksen ilmapiiri lisää avoimuutta ja rohkeutta löytää uusia, innovatiivisia ratkaisuja. Luottamus toimii avaimena sekä ihmisten työhyvinvointiin että koko organisaation menestymiseen. Luottamuksen määrä vaikuttaa myös suoranaisesti ihmisten käytökseen työyhteisössä. Avoimessa luottamuksen ilmapiirissä voi käyttäytyä ja toimia avoimesti, kun taas epäluottamuksen valtaamassa yhteisössä on varottava sanojaan ja tekojaan. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 25-27.)

#### **Ihmisten keskinäiset suhteet ja verkostot**

Mäkipeska & Niemelän (2005, 17-18) mukaan ilman ihmisten välisiä suhteita ja verkostoja ei voi syntyä minkäänlaista sosiaalista pääomaa. Mitä kiinteämpiä ihmisten keskinäiset suhteet ovat, sitä paremmin syntyy sosiaalista pääomaa. Suhteiden kiinteyteen vaikuttavat missä määrin on yhteisiä intressejä sekä kuinka paljon luotamme toisiimme näiden intressien tavoittelemisessa. On tärkeää, että työyhteisön yhteiset intressit ovat mahdollisimman selkeästi ilmaistuja. Silloin intressejä voidaan käyttää tietoisesti toimintaa ohjaavina tekijöinä. Yhteiset intressit voivat olla yhteisesti määriteltyjä tavoitteita, arvoja tai pyrkimyksiä. Olennaisinta kuitenkin on, että näihin on aidosti sitouduttu ja niillä on henkilökohtaista merkitystä.

Lähtökohta onnistuneelle verkostoitumiselle on yhteinen intressi ja toiminnan vastavuoroisuus. Verkosto perustuu vapaaehtoisuuteen ja on epämuodollista; verkostolle ei yleensä ole määritelty rajoja tai normeja. Siksi sen toimivuus edellyttää vastavuoroisuutta ja sovittua vastuunjakoja. (Mäkipeska & Niemelä, 2005, 18.)

### **Johtosuhteiden selkeys**

Mäkipeska & Niemelä (2005, 18-19) esittävät, että organisaation toimivuuden kannalta on tärkeää tuntea sen toimintaperiaatteet, valta- ja vastuusuhteet sekä työnjako. Johdon tehtävänä on ohjata toimintaa haluttujen päämäärien ja tavoitteiden mukaisesti. Kun jokainen tietää oman roolinsa ja asemansa tässä kokonaisuudessa, lisää se turvallisuuden tunnetta, joka puolestaan mahdollistaa luottamuksen kokemisen.

### **Normien hyväksyntä**

Järjestäytyneellä organisaatiolla on normit, joiden puitteissa toimitaan. Normeilla tarkoitetaan käyttäytymistä ja toimintaa ohjaavia sääntöjä ja käytäntöjä. Normit koskevat kaikkia yhteisön jäseniä ja yksilöiden on omaksuttava ja hyväksyttävä ne omassa toiminnassaan. Normien yhteinen hyväksyminen luo myös perustan luottamukselle. Normit lisäävät yksilön luottamusta ja turvallisuuden tunnetta yhteisön jäsenenä. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 20.)

### **Yhtenäiset arvot**

Mäkipeska & Niemelän (2005, 22) mukaan arvot ovat yleensä normeja epäselvempiä käsitteitä ja vaikuttavat toimintaan ikään kuin pinnan alla. Arvot ovat toiminnan taustalla olevia vaikuttimia, jotka ohjaavat valintojamme erilaisissa tilanteissa. Mitä yhteisempiä arvot yhteisön jäsenille ovat, sitä suuremmasta pääomasta on kyse.

### **Hyvä informaation kulku**

Hyvä informaation kulku on perusedellytyksiä toimivassa työyhteisössä. Kuitenkin useissa organisaatioissa koetaan, että tiedonkulussa olisi parantamisen varaa. Työntekijöiden pitäisi pystyä luottamaan siihen, että he saavat sen tiedon, jolla on merkitystä heidän työnsä kannalta. Mikäli henkilöstö kokee, että se ei saa omaa työtään koskettavaa informaatiota, seuraukset voivat olla työyhteisön toimivuuden ja töiden sujuvuuden kannalta ikävät. Pahin tilanne syntyy, jos kaikki tietävät jotakin tapahtuneen, mutta kukaan ei tiedota tai selvennä, mitä on tapahtunut ja miksi. Jos usein syntyy tilanteita, joissa ilmenee, että toiset ovat tienneet ja toiset eivät, luottamus tiedonkulkuun katoaa. Huhut eivät kuitenkaan lakkaa liikkumasta. Työyhteisöissä tulee olla toimivat tiedonkulkuväylät. (Österberg 2005, 163.)

### **Hyvä vuorovaikutus**

Toimivaa työyhteisöä ei synny ilman avointa vuorovaikutusta. Avoin keskustelu parantaa merkittävästi työyhteisöjen toimintaa sekä henkilöstön viihtyvyyden että liiketoiminnan kannattavuudenkin näkökulmista. (Österberg 2005, 163.)

Kuitenkin suomalaisissa työyhteisöissä vallitsee usein vuorovaikutuksen vähäisyys. Kommunikaatio on puutteellista ja vähäistä sekä esimiesten ja alaisten välillä että työtovereidenkin kesken. Todennäköisin syy vuorovaikutuksen vähäisyyteen on se, että sitä pidetään turhana tai kovin vaivalloisena. Ihmisillä on huonoja kokemuksia siitä, miten omien näkemysten ilmaiseminen ei johda kuitenkaan mihinkään. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 23-24.)

Hyvin toimiva työyhteisö kuitenkin rohkaisee avoimuuteen ja selkeyteen. Hyvä vuorovaikutus edistää luovaa dynamiikkaa, jonka pohjalta uudet ideat syntyvät. Tätä

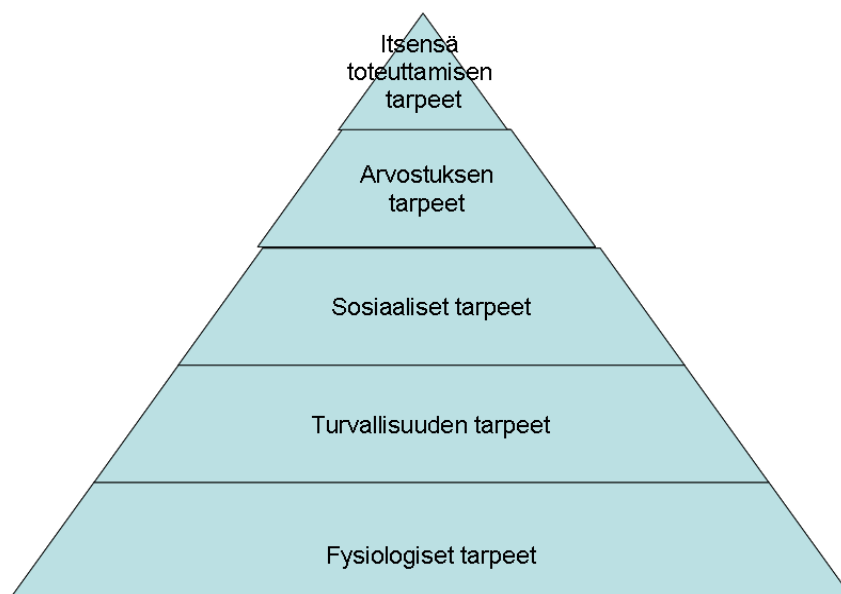
kautta myös henkinen pääoma karttuu ja uusiutuu, kun eri alojen taitajat vaihtavat tietojaan ja näkemyksiään. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 25.)

### 3.6 Motivaation johtaminen

Yksi tärkeimmistä tekijöistä hyvän työilmapiirin saavuttamiseksi on innostus. Innostus työhön on tarttuvaa. Esimiehen tehtävänä on rakentaa suotuisa ilmapiiri parhaille tuloksille innostamalla alaisiaan ja olemalla itsekin innostunut. Motivaation johtaminen tarkoittaa sitä, että ihmiset saadaan tekemään mitä halutaan, miten halutaan ja milloin halutaan, koska he itse haluavat tehdä sen. (Leskelä 2002, 42.)

Leskelä (2002, 42-44) esittää, että uuden esimiehen tulisi nähdä vaivaa tutustuakseen osastollaan työskenteleviin ihmisiin. Hänen tulisi ottaa selville alaistensa perhetaustat, henkilökohtaiset sitoumukset, haaveet ja kunnianhimo, koska nämä kaikki vaikuttavat siihen, kuinka tuo ihminen tulee toimeen työtovereidensa kanssa. Kun esimies tuntee alaistensa taustat, hän huomaa ihmiset yksilöinä ja että heidän tarpeensa vaihtelevat tyypiltään ja voimakkuudeltaan. Esimiehen on pystyttävä päättämään, missä kukin henkilö tarvehierarkiassa sijaitsee ja mitä kannustimia tämä tarvitsee tyydyttääkseen nämä tarpeensa.

Esimehen merkittävimpiä haasteita Leskelän (2002, 44) mukaan on suotuisan ilmapiirin luominen. Se edesauttaa sekä yksilöllisen että ryhmämotivaation synnyttämisen. Ennen kuin suotuisaa ilmapiiriä pystytään luomaan, on tyydytettävä ihmisen perustarpeet ainakin osittain – fysiologiset ja turvallisuuden tarpeet.



KUVIO 2. Maslow´n tarvehierarkia (Lämsä & Hautala 2005, 82.)

Amerikkalainen sosiaalipsykologi Abraham Maslow (1908-1970) esitti v. 1954 tarvehierarkiateorian, jonka mukaan ihmistä motivoivat erilaiset tarpeet. Tarpeet etenevät portaittain tärkeysjärjestyksessä. Kuviossa 2 esitetään tarvehierarkin portaat, joita voidaan soveltaa myös työpaikalle:

1. Fysiologisiin tarpeisiin kuuluvat työterveydenhuolto, liikunta, ruokailu, lepotauot ja palautuminen.
2. Turvallisuuden tarpeita tyydyttävät työpaikalla varma työsuhde, työturvallisuus, ergonomia ja palkkausjärjestelmä.
3. Sosiaalisia tarpeita ovat me-henki, hyvä esimies-alainen-suhde, ryhmät ja tiimit.
4. Arvostuksen tarpeisiin kuuluvat palkitseminen, kehityskeskustelut, palautekäytännöt, tavoitteet ja niiden saavuttamisen arviointi.
5. Työnilo, urakehitys, sitoutuminen ja tunne oman työn osaamisesta tyydyttävät itsensä toteuttamisen tarpeita työpaikalla. (Lämsä & Hautala 2005, 82.)

Maslow esitti, että alemman tason tarpeiden ollessa tyydytettyjä, fysiologiset tarpeet eivät enää toimi motivaation tekijänä ja näin edetään portaikossa ylöspäin.

Työtehtävien muuttuessa syntyy uusia tarpeita. Ihmisen tarvehierarkia ei ole koskaan

vakio, vaan se vaihtelee olosuhteiden, tilanteen ja yksilön elämäntilanteen mukaan. (Lämsä & Hautala 2005, 83.)

Frederick Herzberg (1923-2000) jakoi työmotivaation sisältöön vaikuttavat tekijät v. 1959 **tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijöihin**. Tyytyväisyystekijöitä Herzberg nimesi motivaatiotekijöiksi; nämä ovat itse työhön liittyviä ja saavat työntekijän kokemaan myönteisyyttä, tyytyväisyyttä ja hyvän asenteen. Tyytymättömyys- eli hygieniatekijät liittyvät varsinaisten työtehtävien sijaan fyysiseen ja psykososiaaliseen työympäristöön. Nämä työn ulkopuoliset tekijät aiheuttavat työntekijöissä tyytymättömyyttä ja aikaansaavat kielteistä asennoitumista. (Emt., 84.)

Lämsä & Hautala (2005, 84) toteavat, että Herzbergin teorian mukaan työtyytyväisyyttä ja –tyytymättömyyttä aiheuttavat eri tekijät. Jos siis halutaan lisätä työtyytyväisyyttä, on vaikutettava eri asioihin, kuin jos halutaan poistaa tyytymättömyyttä. Työtyytyväisyyttä aiheuttavia tekijöitä eli motivaatiotekijöitä ovat Herzbergin mukaan mm. työ sinänsä, vastuu, mahdollisuus kasvaa ja kehittyä, yleneminen, saavutukset ja tunnustus työstä. Työtyytymättömyyttä aikaansaavia tekijöitä eli hygieniatekijöitä ovat teorian mukaan mm. henkilösuhteet esimiehiin ja työtovereihin, yrityspolitiikka ja hallinto, työskentelyolosuhteet, työturvallisuus sekä palkka.

Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että mikäli henkilö on tyytymätön palkkaansa, vähentää palkankorotus tyytymättömyyttä hetkellisesti. Ihminen tottuu uuteen palkkaansa ja se muodostuu itsestään selvyydeksi. Haastava ja innostava työnsisältö puolestaan voi toimia ihmisen työtyytyväisyyden ja motivoinnin lähteenä pitkäänkin. (Lämsä & Hautala 2005, 84.)

Useinkaan yksi esimies ei pysty vaikuttamaan kaikkiin tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijöihin varsinkaan suurissa yrityksissä, koska esim. palkkapolitiikka voidaan määritellä pääkonttorissa. Hyvällä johtamisella näihin tekijöihin voidaan kuitenkin jossain määrin vaikuttaa. (Leskelä 2002, 44.)

Leskelän (2002, 44) mukaan oikean **motivaatioilmaston** luomisessa on kaksi osatekijää. Ensimmäinen on esimiehen henkilökohtainen kiinnostus alaisiinsa.

Esimiehen tulee olla aidosti kiinnostunut alaisistaan sekä siitä, mikä on heille tärkeää. Esimiehen kiinnostus tulee olla aitoa ja vilpitöntä, koska ihminen huomaa keinotekoisien tai vilpillisen kiinnostuksen ilmaukset. Kun työntekijä kokee, että esimies on vilpittömästi kiinnostunut hänestä, lisää se työntekijän motivaatiota ja hän todennäköisesti tuottaa enemmän.

Toinen tekijä oikean motivaatioilmaston luomisessa on se, että esimiehen on käsitettävä, että hän itse määrää, millaisia tuloksia tullaan saavuttamaan. Omalla toiminnallaan tai toimimattomuudellaan, päättäväisyydellään tai päättämättömyydellään esimies asettaa normit, joiden mukaisesti alaiset tekevät työtään. Esimiehen omat odotukset ja vaatimukset heijastuvat siihen suoritustasoon, jolle hän alaisensa saa. Jos esimies aina pelkää pahinta, saattaa hän hyvinkin saada sen. Toisaalta esimies, joka odottaa työntekijöiltään paljon, tavallisesti saa aikaan paremman tuloksenkin. (Leskelä 2002, 44-45.)

Leskelä (2002, 45-46) arvion mukaan, jotta työntekijä suhtautuisi työhönsä syvemmin, eikä pitäisi työtä vain fyysisenä työsuorituksena ja palkan lähteenä, täytyy esimiehen pystyä luomaan työpaikalle suotuisa ilmapiiri aloitteellisuudelle. Aloitteellisuuteen voidaan kannustaa ja hyviin työsuorituksiin päästä mm. seuraavilla keinoilla:

1. Työntekijän on tunnettava olevansa yritykselle tärkeä. Jokaisen työntekijän on tiedettävä miksi hänen työnsä on tärkeää, miten hänen oma työnsä vaikuttaa yksikköön ja mikä on yksikön vaikutus koko yrityksen toimintaan.
2. Työntekijällä tulee olla selkeä käsitys siitä, mitä häneltä odotetaan. Kun työntekijä tietää, mitä häneltä odotetaan, hänen työlleen tulee syy. Tieto ohjaa hänen työskentelyään ja hän näkee suorituksensa konkreettisina tuloksina.
3. Esimiehen on pidettävä huolta, että jokainen työntekijä tietää oman asemansa. Hyvästä työstä on annettava tunnustus ja huonosti tehdystä kerrottava, kuinka sen olisi voinut suorittaa paremmin. Suoritustasosta on keskusteltava jatkuvasti.

4. Esimiehen tulee rohkaista työntekijöitä ilmaisemaan mielipiteensä ja esittämään ehdotuksia ja ideoita johdolle. Työntekijän on saatava tuntee, että hänen sekä fyysinen että henkinen osallistumisensa huomioidaan.

5. Esimiehen on tunnettava työntekijänsä, jotta hän tietää, kuka kaipaa haasteita ja kuka mahdollisuutta erikoistua työssään. Haasteiden tulee kuitenkin olla kohtuullisia ja tavoitteet saavutettavissa. Erikoistumisen ja haasteiden kautta ihminen voi kokea olevansa tärkeä koko organisaatiolle.

6. Työntekijöille tulee antaa tilaisuus kasvaa ja edistyä, jotta he voivat toteuttaa itseään. Mikäli näitä tilaisuuksia ei nykyisessä työssä ole, etsivät he niitä todennäköisesti muualta.

7. Esimiehen tulee delegoida vastuuta ja velvollisuuksia aina, kun se on mahdollista. Delegointi tekee työntekijän työn mielekkäämmäksi sekä vähentää esimiehen omaa työtaakkaa. Delegointi on kunnianosoitus työntekijän arvostelukykyä kohtaan, vahvistaa tämän aloitekykyä ja luottamusta sekä saa hänet tuntemaan itsensä tärkeämmäksi.

## **4 UUDEN ESIMIEHEN HAASTEET PALVELUYRITYKSESSÄ**

Palveluyrityksessä markkinointi on kokonaisvaltaista; kaikki yrityksessä tehtävät asiat ovat markkinointia. Koko henkilöstö toimii markkinoijana, joten yrityksen sisäisen markkinoinnin on toimittava. (Bergström & Leppänen 1997, 15.)

Uuden esimiehen on ensimmäisenä löydettävä oma esimiesroolinsa, eikä tämä välttämättä ole aina helppoa. Esimiestyön sisältö ei aina ole tarkasti määritelty eikä perehdytys läheskään aina ole riittävää. Oman vastualueensa kirkastamiseen kannattaa käyttää aikaa ja todella miettiä, mitkä uuden tehtävän tärkeimmät tavoitteet ja vastuut ovat sekä minkälaisia odotuksia on vastassa. (Salminen 2006, 20-21.)

Esimes joutuu työssään kokemaan jatkuvia keskeytyksiä. Esimes ei voi vaatia omaa rauhaa samalla tavalla kuin alaiset. Esimiestyö saattaa tuntua yksinäiseltä, sillä suhteet



alaisiin ovat aivan erilaisia kuin suhteet kollegoihin. Esimiestyöhön kuuluu paljon asioita, joita ei voi kertoa muille. Esimiehen tulee varoa lupaamasta asioita, joita ei pysty toteuttamaan. Esimiehen tulee pystyä vetämään rajoja, sillä aina saattaa jotkut entiset tuttavat yrittää hyötyä entisestä kaveruussuhteesta. Uuden esimiehen tulee pystyä voittamaan alaiensa luottamus, joskin tähän saattaa kulua aikaa. Alaiset voivat suhtautua uuteen esimieheen epäluuloisesti, kielteisesti tai etäisesti. Johtajuus on otettava, ja tämä saattaa aiheuttaa hankaluuksia. (Salminen 2006, 22-23.)

Esimiehen rooli on kaksijakoinen: toisaalta esimies on yrityksen edustaja suhteessa alaisiinsa ja toisaalta taas esimiehen tulee edustaa alaisiaan organisaatiossa ylöspäin. Esimiehen on toteutettava yrityksen strategiaa työyhteisössään ja autettava alaisiaan näkemään ja omaksumaan tämä strategia. Esimies vastaa tavoitteiden toteutumisesta organisaatiossa ylöspäin sekä motivoi ja kannustaa alaisiaan saavuttamaan nämä tavoitteet. Esimiehen on vastattava toiminnan taloudellisuudesta ja tehokkuudesta, valvottava toimintaa ja reagoitava poikkeamiin. Alaisiaan esimies auttaa kehittymään työssään, kehittää työyhteisöä, sen yhteistoimintaa ja informaationkulkua. Esimies muistuttaa alaisiaan asiakkaiden näkökulmasta ja kannustaa alaisiaan kokemaan mielekkyyttä ja merkityksellisyyttä työssään. (Salminen 2006, 24.)

Palveluyrityksessä olisi tärkeää, että esimies toimisi mahdollisimman lähellä asiakasrajapintaa, jotta hänen olisi helpompaa hahmottaa asiakkaiden tarpeita. Esimies toimii asiakaspalvelusta vastaavana tahona ja hänen on oltava aktiivisesti yhteydessä asiakkaisiin. Esimies kuitenkin vastaa siitä, että asiakaspalvelun tuottaminen on tehokasta ja että asetetut taloudelliset tavoitteet toteutuvat. (Salminen 2006, 30-32.)

Salminen (2006, 32-33) toteaa, että palveluyrityksen esimiehen on myytävä ajatuksiaan ja yksikkönsä tuotoksia muille, josta syystä myyntitaito on esimiehen tärkeä ominaisuus. Esimies toimii organisaationsa keulakuvana, joten mikäli hän ei onnistu myyntityössään, antaa se huonon mallin myös alaisilleen. Myyminen ja johtaminen ovat kuitenkin hyvin samankaltaisia toimintoja; molemmissa pyritään vaikuttamaan toisten ihmisten ajatteluun ja saada heidät toimimaan haluamallamme tavalla.

Palveluyrityksen esimiehen tulisi pystyä luomaan työyhteisöstään yhtenäisen joukkueen, joka pystyy tekemään yhteistyötä paremmin kuin kilpailijansa. Joukko, joka työskentelee saumattomasti yhteen, on hyvin vaikea voitettava. Esimiehen tulisi olla valmentaja, jonka joukkueen jäsenten välinen yhteistyö ja voitontahto takaavat menestyksen. (Salminen 2006, 33.)

Salmisen (2006, 44) mukaan edellisenkaltaisen voittajajoukkueen jäsenet tietävät, mitä heiltä odotetaan ja ovat sitoutuneet korkeatasoiseen suoritukseen. He kokevat roolinsa ja vastuunsa selkeiksi. He kokevat työnsä merkitykselliseksi. He myös tuntevat, että heidän esimiehensä arvostaa heitä ja heidän mielipiteitään kuunnellaan. Voittajajoukkueen jäsenet kokevat saavansa riittävästi palautetta omasta työstään ja kokevat, että heillä on mahdollisuus kehittyä ja tehdä sitä, mitä osaavat kaikkein parhaiten. Voittavan joukkueen jäsenet haluavat menestyä joukkueena. Joukkue on enemmän kuin vain jäsentensä summa.

Salminen (2006, 82) korostaa, että palveluyrityksessä alaisten motivaatiolla on suuri merkitys. Palveluyrityksen esimiehen tärkeitä tehtäviä on antaa palautetta ja palkita. Kun alainen saa säännöllisesti palautetta ja häntä myös palkitaan onnistumisista ja hyvin tehdystä työstä, hänen motivaationsa säilyy korkealla.

Palautteen voimaa ei varmasti ymmärretä riittävästi. Sekä kritiikillä että myönteisellä palautteella pystytään saamaan paljon hyvää aikaan. Kiitoksella on alaiselle merkittävä voima, kun se annetaan oikeassa paikassa. Kritiikin puutteella voi olla kauaskantoiset vaikutukset. Esimiehen on reagoitava, jos jotain on jäänyt tekemättä tai tehdään huonosti, koska siitä huononee kyseisen henkilön ja koko organisaation työmoraaali. Kritiikki pitää kuitenkin osata kohdistaa oikein. Jos ihminen kokee kritiikin kohdistuvan itseensä, eikä suoritukseen, voi sillä saada paljon vahinkoa aikaiseksi. (Salminen 2006, 82.)

Alaisten palkitseminen on erittäin hyvä motivointikeino. Palkitsemismuoto on vain harkittava tarkkaan. Palkkion tulisi olla palkinnon saajalle merkityksellinen, jotta se innostaisi ponnistelemaan palkkion saamiseksi. Palkitsemismuotoja on monia; suoranainen rahallinen palkitseminen ei ole ollenkaan välttämätöntä. Esimerkiksi julkinen tunnustus ja kiittäminen ovat täysin ilmaisia ja usein erittäin tehokkaita

palkitsemiskeinoja. Alaisille järjestettävä virkistystoiminta, jollekin kurssille pääseminen tai seminaarimatka ovat myös tehokkaita palkitsemiskeinoja. (Salminen 2006, 84.)

## **5 ALAISTEN ENNAKKO-ODOTUKSET ESIMIEHEN VAIHTUESSA – CASE SUOMEN TERVEYSTALO OYJ / MAGNEETTIKUVAUS**

Keski-Suomen Magneettikuvaus Oy on kokenut suuria muutoksia viimeisten viiden vuoden aikana. Viisi vuotta sitten yrityksen palveluksessa oli seitsemän henkilöä: kaksi toimistosihiteeriä, kirjanpitäjä ja neljä röntgenhoitajaa.

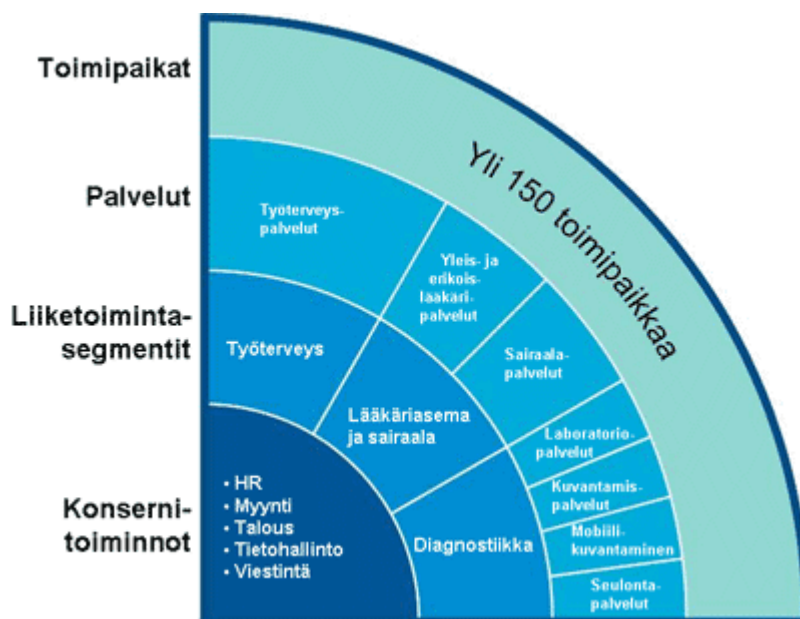
Näiden viiden vuoden aikana Keski-Suomen Magneettikuvaus Oy yrityksenä on itsenäisenä yrityksenä lakannut olemasta ja yrityskauppojen myötä siirtynyt suuren konsernin, Suomen Terveystalo Oy:n alaisuuteen. Tänä päivänä magneettikuvausyksikkö työllistää 14 henkilöä, eli henkilöstömäärä on kaksinkertaistunut. Yksikkö on osa Suomen suurinta yksityistä terveydenhuoltopalveluyritystä. Kaksi vuotta sitten siirtyi entinen omistajapariskunta syrjään, ja yksikkö sai uuden vetäjän. Tämä yksikönjohtaja ehti toimia tehtävässään reilut kaksi vuotta, kun hän äkillisesti irtisanoutui.

Nyt henkilöstö on kiperien kysymysten edessä. Kuinka tästä eteenpäin? Kuka ja minkälainen uusi esimies tulee olemaan? Hoitaako hän asioita siten, kuin alaiset toivoisivat ja parhaaksi näkisivät? Tuleeko hän saavuttamaan heidän luottamuksensa?

### **5.1 Suomen Terveystalo Oyj yrityksenä**

Suomen Terveystalo Oyj on Suomen suurin yksityinen terveydenhuoltopalveluiden tuottaja 1.9.2007 alkaen. Konserni on Suomen suurin sekä liikevaihdolla, että toimipaikkojen lukumäärällä mitattuna. Yhtiö tarjoaa terveys-, työterveys- ja sairaalapalveluita Suomessa toimiville yrityksille ja yksityishenkilöille. Yritys on perustettu v. 2001. Yhtiö on kasvattanut toimintaansa sekä organisaation osin että yritystoin. Suomen Terveystalo –konsernin kansainvälisten tilinpäätösstandardien

(IFRS) mukainen liikevaihto tammi-kesäkuussa 2007 oli 57,6 miljoonaa euroa. Konsernin liikevoitto oli 2,8 miljoonaa euroa. Yhtiön liiketoiminta raportoidaan kahtena eri segmenttinä: Lääkäriasema- ja sairaalasegmenttinä ja diagnostiikkasegmenttinä. Magneettikuvaustoiminta kuuluu diagnostiikkasegmenttiin. (Suomen Terveystalo Oyj:n sivusto, 2007.)



KUVIO 3. Suomen Terveystalo Oyj:n toiminnot. (Suomen Terveystalo Oyj:n sivusto, 2007.)

Kuviossa 3 kuvataan Suomen Terveystalon toimintojen rakenne. Konsernitoimintoja ovat henkilöstöhallinto (HR), myynti, talous, viestintä ja tietohallinto. Liiketoimintasegmenttejä ovat työterveyshuolto-, lääkäriasema- ja sairaala- sekä diagnostiikkasegmentti. Työterveyshuoltosegmenttiin kuuluvat työterveyspalvelut. Lääkäriasema- ja sairaalasegmenttiin kuuluvat yleis- ja erikoislääkäripalvelut sekä sairaalapalvelut. Diagnostiikkasegmenttiin kuuluvat laboratoriopalvelut, kuvantamispalvelut, mobiilikuvantaminen ja seulontapalvelut. Magneettikuvaustoiminta kuuluu diagnostiikkasegmenttiin. Toimipaikkoja Terveystalolla on yli 150. (Suomen Terveystalo Oyj:n sivusto, 2007.)

## 5.2 Mobiili magneettikuvaustoiminta

Mobiilin magneettikuvaustoiminnan ovat Suomeen tuoneet muuramelainen lääkäripariskunta v. 1996. He perustivat Jyväskylään yrityksen nimeltään Keski-Suomen Magneettikuvaus Oy. He aloittivat magneettikuvaustoiminnan ensin yhdellä kiinteällä laitteella Jyväskylässä ja yhdellä liikkuvalla magneettikuvausvaunulla. Mobiili magneettikuvausvaunu sisältää huipputeknisen magneettikuvauslaitteiston, jota voidaan siirtää paikasta toiseen rekka-autolla vetämällä.

V. 2004 Keski-Suomen Magneettikuvaus Oy liitettiin Suomen Terveystalo – konserniin yritystoston myötä. V. 2007 magneettikuvauslaivastoon kuuluu kiinteiden magneettilaitteiden lisäksi viisi mobiilia eli liikkuvaa magneettikuvausvaunua sekä yksi PET-CT-kuvausvaunu. Magneettikuvaustoiminta on Suomen Terveystalon parhaiten tuottava yksittäinen yksikkö.

Mobiilia magneettikuvaustoimintaa on tähän saakka johdettu Jyväskylästä käsin. Mobiilin toiminnasta on 28.9.07 saakka vastannut yksikönjohtaja. Yksi henkilö on vastannut vaunujen logistiikasta; oikean vaunun on oltava oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Röntgenhoitajia, jotka hoitavat varsinaisen kuvantamisen, magneettikuvaustoiminnassa on tällä hetkellä yhdeksän. Yksikköön kuuluu lisäksi yksi radiologi, oma kirjanpitäjä, kolme osastonsihteerä sekä yksi mobiilin toiminnan laskuttaja. Muut radiologit toimivat pääosin ammatinharjoittajina, eivätkä ole siten varsinaisesti konsernin palkkalistoilla.

Mobiilissa magneettikuvaustoiminnassa yhteistyön merkitys on suuri. Jokaisen ammattiryhmän on oltava yhteydessä toisiinsa ja vuorovaikutuksen on pelattava saumattomasti. Uusi esimies tuo mukanaan haasteita luottamuksen, yhteistoiminnan ja vuorovaikutuksen suhteen.

### 5.3 Teemahaastattelut ja kyselyt

Työyhteisöön kuuluu esimiehen ja allekirjoittaneen lisäksi 14 henkilöä. 10 heistä halusi osallistua tähän tutkimukseen joko osallistumalla teemahaastatteluun, vastaamalla sähköpostin välityksellä tai postitse. Osallistumisprosentti oli 71 prosenttia. Kaikkien vastanneiden ikäjakauma sijoittui 31-58 vuoden välille. Naisia 10:stä vastaajasta oli kolme ja miehiä kuusi. Vastaajista 7 oli röntgenhoitajia ja kolme toimistotyöntekijää.

Teemahaastattelut suoritettiin Suomen Terveystalo Oyj / Magneettikuvauksen tiloissa viikoilla 40 ja 41. Haastattelin neljää jyvaskyläläistä työntekijää; toimistohenkilökuntaa ja röntgenhoitajia. Viisi vastasi kyselyyn sähköpostin välityksellä viikoilla 40-42 ja yksi postitse viikolla 44. Kysymyslomake koehaastateltiin kahdella eri työyhteisöön kuulumattomalla henkilöllä. Kaikille vastaajille esitettiin samat kysymykset.

Kysymyslomakkeessa oli yhteensä 20 kysymystä, jotka oli jaoteltu teemoittain. Ensimmäiset neljä kysymystä kartoittivat taustatiedot. Seuraavat kuusi kysymystä kuuluivat ensimmäiseen teemaan, jossa kartoitettiin nykytilannetta. Kuinka alaiset reagoivat esimiehen irtisanoutumiseen, mitä he ajattelivat asiasta tiedottamisesta, minkälaisia odotuksia heillä on tulevalta esimieheltä; mihin asioihin esimiehen tulisi välittömästi tarttua ja pelkäävätkö he työpaikkojensa säilymisen puolesta.

Toinen teema käsitteli tulevan esimiehen valintakriteerejä. Työntekijöiltä kysyttiin, minkälaisen taustan he toivoisivat esimiehelleen, onko sukupuolella merkitystä ja esimiehen tärkeimmät ominaisuudet yleisellä tasolla sekä nimenomaan mobiilin magneettikuvaustoiminnan kannalta selvitetään tässä osiossa.

Viimeisessä teemassa suunnattiin katse tulevaisuuteen. Pohdittiin, kuinka uusi esimies saavuttaisi alaisten luottamuksen ja hyväksynnän sekä onko merkitystä, missä tulevan esimiehen toimipiste sijaitsee. Kysyttiin myös alaisten mahdollisia toiveita ja kehittämisehdotuksia tulevaisuuden varalle.

## 5.4 Haastatteluiden tulokset teemoittain

### 5.4.1 Odotukset tulevalta esimieheltä?

Ensimmäinen reaktio esimiehen irtisanoutumiseen oli täydellinen yllätys ja epäusko kaikkien 10:n vastaajan kohdalta. Useimmat vastanneista eivät lähteneet spekuloidaan irtisanoutumisen syytä, mutta eräs vastaajista arveli, että esimies on jätetty syrjään päätöksenteosta ja hänen ”ylitseen on kävelty”.

Irtisanoutumisesta ja tulevista tapahtumista tiedottamisen alaiset olisivat toivoneet sujuneen paremmin. He olisivat kaivanneet lisäinformaatiota tilanteeseen johtaneista syistä ja sen seurauksista, erityisesti konsernihallinnon taholta. Lähes kaikkien vastanneiden mielestä konsernin olisi pitänyt informoida asiasta. Epätietoisuus on hämmentänyt kaikkia vastanneita.

Työntekijöiden ensimmäisenä toiveena olisi, että lähiesimies nimettäisiin pian, jotta hänelle voitaisiin pienetkin asiat ilmoittaa. Uudelta esimieheltä odotetaan avointa ja tiheää tiedottamista mobiilin kuvantamisen asioista. Myös kehityskeskusteluita odotetaan tulevaisuudessakin. Uuden esimiehen odotetaan pitävän alustensa puolia. Työntekijät toivovat, että esimiehellä olisi kyky tehdä päätöksiä ja lisäksi myös riittävästi valtaa tehdä niitä, ettei kaikkea tarvitsisi hyväksyttää konsernihallinnossa. Uuden esimiehen toivotaan olevan riittävästi läsnä ja hänellä toivotaan olevan vahva halu opetella yksikön liiketoimintaa ja aidosti tulevan liiketoimintaan mukaan. Uudelta esimieheltä toivotaan kykyä kuunnella ihmisten mielipiteitä, mutta silti tehdä vahvasti omat päätöksensä eikä olisi siis johdateltavissa. Alaiset toivovat avoimuutta, rehellisyyttä ja johtamistaitoja. Uuden esimiehen odotetaan jatkavan toiminnan kehittämistä.

Pelkona työntekijät kokevat, että työyhteisöön ei löydy tarvittavaa kokonaisvastuun kantajaa, vaan asioita pallotellaan konsernin sisällä, eikä kukaan lopulta ota kantaa mihinkään. Pelätään myös, että uusi esimies vain nimetään nimellisesti mutta ei kuitenkaan tiedä käytännöstä mitään, tulee tekemään päätöksiä etäältä ja heidän arkensa vaikeutuu. Tätä skenaariota pidetään hyvinkin todennäköisenä. Pelkona on myös, että esimies ei tule olemaan fyysisesti läsnä työyhteisössä, ja sitä kautta

kontakti, kuuleminen, näkeminen, tiedottaminen ja yhteydenpito huononee. Yhtenä pelkona on myös, että uuden esimiehen myötä seuraa työntekijöiden saneerauksia.

Tärkeimpinä asioina, mistä uuden esimiehen tulisi huolehtia, alaiset pitivät liiketoiminnan kokonaisuuden haltuunoton, työpaikkojen turvaamisen ja työyksikössä läsnäolemisen. Neljä vastaajaa kymmenestä piti näitä seikkoja tärkeimpinä. Paikallisista asioista huolehtimisen koki kolme vastanneista tärkeimmäksi asiaksi. Muita tärkeitä asioita, joista uuden esimiehen tulisi huolehtia, olivat työntekijöiden etujen säilyminen, vuorovaikutuksen luominen ja ylläpitäminen, alaisista huolehtiminen, tiedottaminen, henkilökohtaiset suhteet ja ryhmähengen ylläpitäminen.

Työpaikkojen säilymisen puolesta pelkäsi kolme vastanneista. He perustelivat vastauksensa sillä, että integraatiot ja pörssiyhtiönä oleminen saattavat vaarantaa työpaikkoja. Loput seitsemän eivät pelkää työpaikkojensa säilymisen puolesta. Neljä niistä vastanneista, jotka eivät pelänneet työpaikkojensa menettämistä, perustelivat vastauksensa sillä, että töitä on paljon. Muita perusteluja pelkäämättömyydelle oli, että uuden johdon ei uskota pärjäävän ilman tämänhetkisiä alaisiaan, koska eivät yksinkertaisesti tiedä yksikön toiminnasta tarpeeksi.

Tärkeimpiä asioita, mihin alaiset toivoisivat voivansa vaikuttaa, olivat työilmapiiristä huolehtiminen ja tiedottaminen. Kaksi vastaajaa kymmenestä koki nämä seikat tärkeimmiksi. Muita huomionarvoisia yksittäisiä asioita, joihin työntekijät toivoisivat vaikuttavan, oli lukuisia:

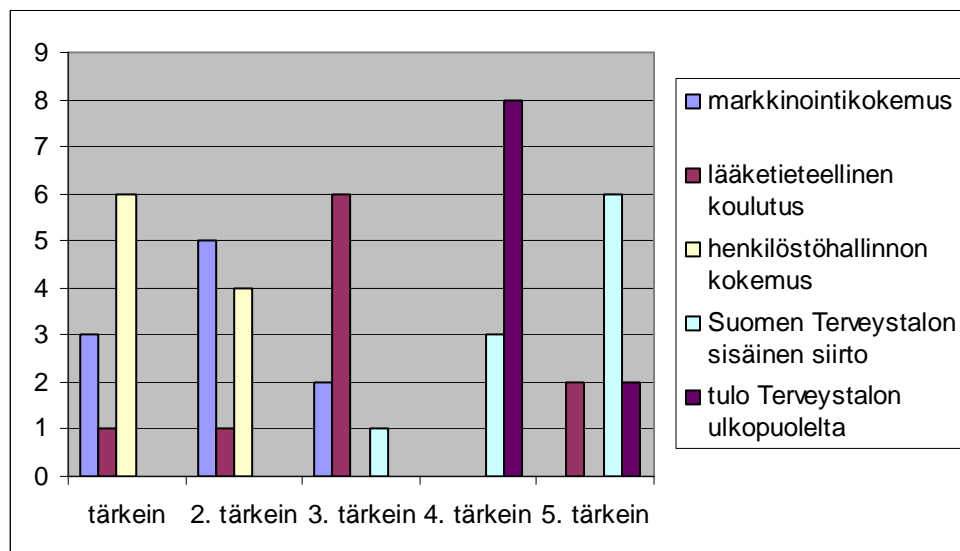
- henkilökunnan töiden säilyttäminen
- työskentelyolosuhteiden kehittäminen
- toimenkuvien laatiminen
- työmäärien tasainen jakaminen
- työn suunnittelu/uusien paikkakuntien suunnittelu yhdessä työntekijöiden kanssa
  
- yksikköön tutustuminen
- markkinointi
- liiketoiminnan kannattavuudesta huolehtiminen
- uusien paikkakuntien myynti



- kannanotto tulevaisuuden näkymistä
- henkilöstön hyvinvointi
- henkilöstön arvostus ja tärkeyden tunnustaminen
- lähiesimiehenä oleminen
- alaisten eduista huolehtiminen
- tasapuolinen kiinnostus ammattiryhmiä kohtaan
- työntekijöiden mielipiteiden kuunteleminen ja puolien pitäminen
- kokeneiden työntekijöiden arvostuksen osoittaminen rahallisesti.

#### 5.4.2 Esimiehen valintakriteerit

Kysymyslomakkeessa työntekijöiltä kysyttiin heidän mielipidettään siitä, minkälaisen taustan he toivoisivat uudella esimiehellä olevan. Kuviossa 4 kuvataan heidän vastauksensa:



KUVIO 4. Toiveet esimiehen taustoista

Henkilöstöhallinnon kokemus/koulutusta pidettiin selkeästi tärkeimpänä; kuusi vastanneista piti tätä tärkeimpänä ja loput neljäkin toiseksi tärkeimpänä

ominaisuutena. Markkinointikokemusta/koulutusta piti tärkeimpänä kolme vastaajaa. Viisi vastanneista koki markkinointikokemuksen olevan toiseksi tärkeintä. Kaksi vastanneista piti markkinointikokemusta kolmanneksi tärkeimpänä.

Yksi vastanneista piti lääketieteellistä koulutusta tärkeimpänä. Yksi vastaaja piti tätä toiseksi tärkeimpänä ja kuusi vastaajaa arvosti lääketieteellistä koulutusta kolmanneksi tärkeimmäksi. Kaksi vastanneista piti lääketieteellistä koulutusta vähiten tärkeänä asiana. Suomen Terveystalon sisäistä siirtoa tai tuloa Terveystalon ulkopuolelta pidettiin vähiten merkittävänä asioina. Terveystalon sisäistä siirtoa piti yksi vastaajista kolmanneksi tärkeimpänä asiana. Kolme vastanneista koki sisäisen siirron neljänneksi tärkeimpänä ja kuusi vastaajaa vähiten tärkeänä asiana. Terveystalon ulkopuolelta tulemisen koki kahdeksan vastaajaa neljänneksi tärkeimmäksi ja kaksi vastaajaa viidenneksi tärkeimmäksi asiakksi.

Uuden esimiehen sukupuolella ei vastaajille ollut juurikaan merkitystä. Yksi vastaajista valitsisi naisesimiehen ja yksi vastaaja miesesimiehen. Hyvän esimiehen ominaisuuksia työntekijät kuvasivat seuraavasti:

- tasapuolisuus
- alaisten kuunteleminen
- asioihin perehtyneisyys
- kompetenssi
- luotettavuus
- hyvä päätöksentekokyky.

Nämä ominaisuudet mainittiin useimmissa vastauksissa. Muita hyvän esimiehen ominaisuuksia olivat johdonmukaisuus, oikeudenmukaisuus, ajan tasalla oleminen, alaisten puolien pitäminen, alaisten työnkuvan tietäminen, kehittämishalukkuus, sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin, vuorovaikutuksen ylläpitäminen, alaisten hyvinvoinnista, koulutuksesta ja virkistystoiminnasta huolehtiminen, johtamistaidot, sanojensa takana seisominen, luottamuksellisuus, innovatiivisuus, luovuus, rehellisyys, avoimuus, ”maalaisjärki”, bisnestaidot, neuvottelutaidot, jämäkkyys, hyvä itsetunto ja auktoriteettina oleminen.

Työntekijöiden mielestä paras mahdollinen esimies nimenomaan mobiiliin magneettikuvaustoiminnan kannalta osaa pitää langat käsissään, pystyy ennakoimaan mahdolliset muutokset ja reagoimaan herkästi ja riittävän aikaisin. Hän kuuntelee työntekijöitään ja hänellä on halu tutustua yksikön toimintaan sekä kehittää sitä. Hänellä on kokemusta johtamisesta sekä käytännön hoitotyöstä.

Esimiehellä on kyky hahmottaa toiminnan laaja kokonaisuus, toteuttaa ideoita nopeasti ja kyky myös aikaa vievään harkintaan ja pohdintaan. Olisi hyvä, jos esimies tulisi Terveystalon ulkopuolelta, jolloin hän voisi aloittaa puhtaalta pöydältä tutustumaan ”kenttään” ja siellä toimiviin paikkakuntiin. Uusi esimies saisi olla markkinointihenkinen lääketieteen asiantuntija, jolla on hyvät ihmissuhdetaidot ja mielellään myös kokemusta magneettitutkimuksista. Hän pystyy vaalimaan hyviä asiakassuhteita ja samalla pitämään henkilökunnan motivoituneena. Hän osaa luoda asianmukaisia sopimuksia eri tahojen kanssa ja on valmis puuttumaan ongelmiin henkilökohtaisesti. Eräs haastatelluista kiteytti asian seuraavasti:

*Paras esimies nimenomaan tähän yksikköön olisi myyntitaitoinen henkilö joka ymmärtäisi tämän liiketoiminnan taustat eli miten paljon vaikuttavat työntekijät, kalusto, ennakoivuus ja suunnitelmallisuus.- .*

Mikäli työntekijät saisivat pitää uudelle esimiehelle tulohaastattelun, he haluaisivat kysyä tältä seuraavanlaisia kysymyksiä:

- A. Aiotko muuttaa käytäntöjä? Jos aiot, niin miten?
- B. Miksi sinä olet hyvä esimies?
- C. Mitä sinä voit meille luvata?
- D. Mitä teet 3-5 vuoden päästä? Entä sen jälkeen?
- E. Työhistoriasi?
- F. Onko sinulla ollut ennen alaisia?
- G. Mikä sinua tässä työssä kiinnostaa?
- H. Minkälaisia haasteita näet tässä työssä sinulle olevan?
- I. Kuinka olet ajatellut perehtyä liiketoimintaamme? (Perustelu: vastauksesta voi päätellä, haluaako hän oikeasti ymmärtää, kuinka toimimme.)
- J. Oletko työnantajan edustajana vai työntekijöiden edustajana ylöspäin?

- K. Milloin pidetään kehityskeskustelut? (Perustelu: vastauksesta voi päätellä, kuinka innokkaasti hän haluaa tutustua alaisiinsa.)
- L. Kuinka monta päivää kuukaudessa olet Jyväskylässä? (Perustelu: vastauksesta voi päätellä, kuinka paljon hän haluaa olla meidän käytettävissämme ja toimintaa opiskelemassa.)
- M. Mitkä ovat tulevaisuuden visiot mobiilimagneetin suhteen?
- N. Kolme tärkeintä asiaa yrityksen kehittämiseksi?
- O. Kolme tärkeintä tapaa henkilöstön työmukavuuden parantamiseksi?
- P. Kuinka suhtaudut koulutukseen?
- Q. Mitä teet, kun kentältä soitetaan vihainen reklamaatio?
- R. Kuinka aiot tiedottaa päätöksistäsi?
- S. Minkälaiset ihmissuhdetaidot sinulla on?
- T. Minkälaiset bisnestaidot sinulla on?

Vastanneista kuusi piti hyvänä ja mielenkiintoisena asiana, että alaiset voisivat pitää uudelle esimiehelle tulohaastattelun, jossa edellämäinittuja kysymyksiä voitaisiin esittää. Haastattelutilanne voitaisiin organisoida esimerkiksi niin, että jokaisesta ammattiryhmästä yksi henkilö osallistuisi haastattelutilanteeseen ja esittäisi omaa ammattiryhmäänsä koskevia kysymyksiä. Yksi vastaajista arveli, että kirjallinen vastaus yo. kysymyksiin olisi riittävä ja yksi vastanneista koki tarpeettomaksi esittää nimenomaan näitä kysymyksiä, mutta haastattelijoille alaiset voisivat hänen mielestään esittää joitakin kommentteja. Kaksi vastanneista ei halunnut lainkaan tulohaastattelua järjestettävän.

#### **5.4.3 Uusi esimies valittu, miten tästä eteenpäin?**

Työntekijöiden luottamuksen ja hyväksynnän uusi esimies pystyisi saavuttamaan sillä, että ryhtyisi opettelemaan magneettikuvausyksikön liiketoimintaa. Luottamusta ei saavuteta, mikäli asioihin ei perehdytä. Tärkeä tekijä luottamuksen saavuttamiseksi olisi alaisten kuunteleminen ja ainakin alkuvaiheessa tiivis läsnäolo ja kanssakäyminen. Muita merkittäviä tekijöitä luottamussuhteen synnyttämiseksi olisivat esimiehen aito kiinnostus jokaisen työtä kohtaan, avoin suhtautuminen ja yhteistyökykyisyys, alaisten arvostaminen ja tavoitettavissa oleminen. Jotta

esimieheen pystyy luottamaan, on hänen pystyttävä tekemään myös kiperiä ja selkeitä päätöksiä. Esimiehen tulisi olla joviaali, auktoriteettinen henkilö noudattaen avointa ja luottamuksellista linjaa. Hänen tulisi myös pitää sovituista asioista kiinni ja suhtautua alaisiinsa luontevasti ja oikeudenmukaisesti. Esimiehen tulisi pystyä vakuuttamaan alaisensa, että yritys on hyvissä käsissä ja että työpaikat säilyvät. Yksi vastanneista tiivistä luottamuksen ytimen seuraavasti:

*Tekemällä hommansa hyvin.- -*

Lähes kaikki vastanneet olivat tyytyväisiä nykyiseen työnkuvaansa. Vain yksi vastaaja koki, että ei tällä hetkellä tee sitä työtä, mihin oli palkattu ja toivoisi, että pääsisi tekemään nimenomaan sitä työtä mihin oli alunperin palkattu. Yksi vastaajista koki, että toimenkuvia pitäisi selkeyttää, jotta asiat eivät jäisi hoitamatta tai kävisi niin, että jotakin asiaa hoitaisi monikin henkilö. Eräs vastanneista oli sitä mieltä, että vastuuta on tullut koko ajan lisää, mutta piti tätä pelkästään positiivisena asiana. Vastuun lisääminen tulisi kuitenkin hänen mielestään näkyä myös palkkauksessa.

Kuusi vastaajaa piti hyvänä tai tärkeänä asiana, että uuden esimiehen toimipiste sijaitsisi Jyväskylässä Sepänkadulla, magneettikuvausyksikössä. Yksi vastanneista arveli, että 2-3 päivää viikossa olisi esimiehen hyvä olla paikalla. Yksi vastaaja piti 2-3 päivää kuukaudessa riittävänä määränä. Kaksi vastanneista ei pitänyt toimipisteen sijaintia lainkaan merkittävänä asiana.

Haastattelun ja kyselylomakkeen lopuksi vastaajilta kysyttiin kehittämisehdotuksia ja annettiin mahdollisuus avoimen palautteen esittämiseen. Toivottiin, että kaikki toimistosihteerit osaisivat tehdä kaikki toimistosihteerin työt, etteivät työt kasaantuisi vuosilomien ja sairauslomien aikana kenenkään työpöydälle. Tämä edellyttäisi vastaajien mielestä halua jakaa ja vastaanottaa tietoa.

Eräs vastaajista ihmetteli ylitöiden tarpeellisuutta, koska hänen mielestään yksikössä ei ole niin kiire, että ylitöitä tarvitsisi tehdä. Myös ennakoimista kaivattiin; olisi hyvä jos katsottaisiin viikko jo edeltäkäs in ja sovittaisiin, kuka mitäkin sillä viikolla tulee tekemään. Johtamisvastuusiin ehdotettiin selkeyttämistä; tulisi olla tiedossa, kuka vastaa mistäkin ja tämä sitten todella vastaisi sovituista asioista. Yhteistyön

kehittämistä pidettiin myös tärkeänä kaikkien kannalta. Toivottiin yhteisiä pelisääntöjä, jotta virheet pystyttäisiin minimoimaan. Olisi kaikkien etu, että asiat menisivät heti kerralla oikein, eikä tarvitsisi tuhlata aikaansa virheiden korjaamiseen. Työolosuhteiden yhtenäistämistä toivottiin myös. Tiedottamista toivotaan nopeammaksi ja säännölliseksi. Yhteisiä palavereja kaivataan sekä hoitajille että lääkäreille uusien toimintojen pohtimiseksi ja oman työnsä kehittämiseksi. Tulevaisuudesta eräs haastateltava kommentoi näin:

*Toivon, että hyvä tulee, vaikka pahoin pelkään että ei tule. Toisaalta pelottaa mutta ei mitään voi tehdä kuin odottaa.- -*

## 5.5 Tulosten analysointi

Tiedottaminen on puutteellista useassakin organisaatiossa ja tässäkin tutkimuksessa kävi ilmi, että kaikki 10 vastaajaa olisivat kaivanneet lisäinformaatiota ja parempaa tiedottamista tilanteessa, jossa lähin esimies irtisanoutuu. Vastaajat eivät odottaneet parempaa tiedottamista niinkään irtisanoutuneelta esimieheltä itseltään, kuin konsernihallinnon taholta. Työntekijät kokivat, että irtisanoutuneella henkilöllä on oikeus itse määritellä rajat, kuinka paljon haluaa asiasta tiedottaa mutta ylimmän johdon tulisi informoida työntekijöitä tämänkaltaisissa tilanteissa. Tiedonpuute ylipäänsä lisää epävarmuutta ja luo mahdollisuuden spekulatioille ja uhkakuvien muodostumiselle. Epätietoisuus hämmentää ja pelottaa.

Uudelta esimieheltä odotetaan ensisijassa läsnäoloa ja yksikön liiketoiminnan opettelua. Hänen toivotaan tutustuvan alaisiinsa, käyvän kehityskeskusteluita ja pitävän henkilökunnastaan huolta. Työntekijät toivovat, että saavutettuja etuja ei menetettäisi ja osa toivoo parempaa palkkaa. Uuden esimiehen toivotaan olevan määrätietoinen, vahva ja jämäkkä johtaja. Hänelle toivotaan kykyä tehdä päätöksiä, tarpeeksi valtaa toteuttaakseen niitä sekä selkärankaa seisoakseen sanojensa takana. Työntekijät toivovat esimieheltään avoimuutta, rehellisyyttä ja johtamistaitoja.

Suurin pelko työntekijöillä oli, että uusi esimies on yksikön johtaja vain nimellisesti, eikä toimisi varsinaisena lähiesimiehenä. Moni vastaaja piti tätä vaihtoehtoa kuitenkin

hyvin todennäköisenä. Koska työntekijät pitivät tärkeinä läsnäoloa, vuorovaikutusta, yhteydenpitoa ja tiedottamista, kokivat he tämänkaltaisen johtamisen erittäin huonona vaihtoehtona. Etäältä toimivan esimiehen on alaisten mielestä vaikeampi kantaa vastuuta yksikön toiminnasta. Yksi huolenaihe oli myös, että uusi esimies tuo mukanaan saneeraushalukkuutta.

Merkittävimpiä asioita, joihin työntekijät toivoivat uuden esimiehen paneutumista, olivat liikkuvan magneettikuvaustoiminnan liiketoimintaan perehtymisen, kokonaisuuden haltuunoton, henkilöstöstä huolehtimisen ja työyksikössä läsnä olemisen, tiedottamisen sekä vuorovaikutuksen.

Suurin osa vastaajista (7) ei kokenut työpaikkansa olevan uhattuna esimiehen vaihtumisen seurauksena. Työntekijät uskoivat, että töitä riittää kaikille. Osa vastaajista oli myös sitä mieltä, että uusi johto ei tiedä magneettikuvausyksikön toiminnasta tarpeeksi, jotta voisi irtisanoa yksiköstä ketään, koska yksikön työntekijät ovat tällä hetkellä ainoita, jotka toimintaa osaavat pyörittää. Mikäli työntekijöitä jatkossa irtisanottaisiinkin, työntekijät uskoivat tämän johtuvan konsernin integrointipäätöksistä, eikä suoranaisesti uuden esimiehen vaikutuksesta. Kolme vastaajaa koki asemansa epävarmaksi Terveystalon integrointihalukkuuden ja pörssiin listautumisen vuoksi.

Yhteenvedona työntekijöiden odotuksille voidaan pitää seuraavaa: magneettikuvausyksikön alaiset toivovat esimieheltään ensisijassa liiketoimintaan perehtymistä, henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimista sekä asianmukaista ja ajantasaista tiedottamista.

### **Analysointi sukupuolen mukaan**

Tutkimuksen tuloksia voidaan analysoida myös sukupuolen mukaan. Sekä miehet että naiset odottivat tulevalta esimieheltään läsnäoloa, tehokasta tiedottamista, ryhmähengen ylläpitämistä ja työntekijöiden puolien pitämistä. Naiset toivoivat esimieheltä lisäksi liiketoiminnan ja käytännön toimien perusteellista opettelua. Naiset myös toivoivat henkilökohtaisia arviointikeskusteluja sekä esimiehen tasapuolista kiinnostusta kaikkia ammattiryhmiä kohtaan. Naiset odottivat esimieheltä

käytännön toimia työsuunnitteluun yhdessä henkilöstön kanssa, toimenkuvien laatimista sekä työmäärien tasaista jakamista. Naiset myös toivoivat esimieheltä kykyä ja valtaa tehdä päätöksiä. Kaiken kaikkiaan naiset odottivat uudelta esimieheltä miehiä enemmän konkreettisia, käytännönläheisiä johtamistekoja ja henkistä johtamista.

Miesten odotukset esimieheltä olivat yleisemmällä tasolla: he toivoivat avoimuutta, rehellisyyttä, hyviä johtamistaitoja ja vuorovaikutusta. Miehillä löytyi kyllä käytännön ehdotuksiakin: kokeneiden työntekijöiden rahallinen arvostaminen, työpaikkojen turvaaminen sekä työskentelyolosuhteiden kehittäminen. Miesten odotuksista kuvastui enemmän materialistisia piirteitä.

Naiset kokivat miehiä enemmän turvallisuuden tunnetta työpaikkojen pysyvyyden suhteen. Kaikki naiset uskoivat työpaikkojen säilyvän ja työtä riittävän jatkossakin. Miehistä lähes puolet (3) ilmaisivat pelkäävänsä ainakin jonkin verran työpaikkansa puolesta. Lähes kaikki vastaajat (7) pitivät yhdentekevänä, kumpaa sukupuolta tuleva esimies olisi. Yksi vastaajista toivoi naisesiimestä ja yksi miesesiimestä. Nämä vastaajat olivat molemmat naisia. Kaikki miehet olivat sitä mieltä, että sukupuolella ei ole väliä, vain persoona ratkaisee.

Seuraavan sivun taulukossa kuvataan miesten ja naisten vastauksista erottuneet hyvän esimiehen ominaisuudet:



## TAULUKKO 1. Hyvän esimiehen ominaisuudet

<b>Miehet arvostavat esimieheissä</b>	<b>Naiset arvostavat esimieheissä</b>
<i>tasapuolisuus</i>	<i>tasapuolisuus</i>
<i>alaisten kuunteleminen</i>	<i>alaisten kuunteleminen</i>
<i>asioihin perehtyneisyys</i>	<i>asioihin perehtyneisyys</i>
<i>kompetenssi</i>	<i>kompetenssi</i>
<i>luotettavuus</i>	<i>luotettavuus</i>
<i>hyvä päätöksentekokyky</i>	<i>hyvä päätöksentekokyky</i>
bisnestaidot	luovuus
alaisten puolien pitäminen	johtamistaidot
toiminnan kehittäminen	auktoriteettina oleminen
alaisten työnkuvan tietäminen	seisominen sanojensa takana
ajan tasalla oleminen	
johdonmukaisuus	
alaisten koulutuksesta, hyvinvoinnista ja virkistystoiminnasta huolehtiminen	

## KUVIO 5. Taulukko hyvän esimiehen ominaisuuksista.

Sekä miehet että naiset luettelivat hyvän esimiehen ominaisuuksina tasapuolisuuden, alaisten kuuntelemisen, asioihin perehtyneisyyden, kompetenssin, luotettavuuden ja hyvän päätöksentekokyvyn.

Paras mahdollinen esimies nimenomaan tämän liiketoimintayksikön kannalta vastaajat katsoivat olevan henkilön, joka olisi hyvä sopimusten tekijä, markkinointihenkilö, ennakointikykyinen ja avarakatseinen ymmärtääkseen koko liiketoiminnan kuvion. Lääketieteellinen tausta katsottiin myös eduksi. Näistä ominaisuuksista olivat sekä naiset että miehet samaa mieltä. Naiset toivoivat myös halua tutustua liiketoimintaan, myyntitaitoa, suunnitelmallisuutta, kehittämishalukkuutta, käytännön työkokemusta ja johtamiskokemusta. Naiset myös pitivät tärkeänä liiketoiminnan, kaluston ja henkilökunnan merkityksen ymmärrystä. Naiset kokivat hyvänä vaihtoehtona Terveystalon ulkopuolelta tulemisen, jotta uusi esimies voisi aloittaa puhtaalta pöydältä liiketoimintaan ja kenttään tutustumisen.

Miehet korostivat kokemusta magneettitutkimuksista, hyviä ihmissuhdetaitoja, asiakassuhteiden merkityksen ymmärtämistä, henkilökunnan motivoimisen tärkeyttä, työntekijöiden kuuntelemista ja taitoa pitää langat käsissään.

Työntekijät haluaisivat tietää tulevan esimiehensä työkokemustaustan; sekä suorittavasta työstä että johtamistyöstä. Heitä myös kiinnostaisi tietää, kuinka paljon esimies aikoo olla alaisilleen läsnä ja millä tavoin pitäisi yllä vuorovaikutusta. Työntekijöitä kiinnostaa, kuinka uusi esimies aikoo magneettikuvauksen liiketoimintaa johtaa ja millä tavoin hän pyrkisi motivoimaan alaisiaan ja parantamaan heidän työmukavuuttaan. Näitä kysymyksiä sekä miehet että naiset esittäisivät tulohaastattelussa, mikäli sellainen järjestettäisiin.

Miehiä askarruttivat edellisten lisäksi uuden esimiehen bisnestaidot sekä ihmissuhdetaidot, miksi hän olisi hyvä esimies ja aikooko hän muuttaa käytäntöjä. Miehet kysyisivät myös esimiehen suhtautumisesta koulutukseen, tulevaisuuden visioista mobiilin magneettikuvantamisen suhteen sekä esimiehen omista tulevaisuuden suunnitelmista. Myös toiminnan kehittämisestä kysyttäisiin.

Naiset selvittäisivät, kuinka uusi esimies aikoo tutustua liiketoimintaan ja alaisiinsa. Kuinka tämä aikoo tiedottaa päätöksistään ja kuinka toimisi, mikäli kentältä soitettaisiin vihainen reklamaatio. Naiset haluaisivat tietää, toimiiko uusi esimies ylhäältä alaspäin vai alhaalta ylöspäin eli kuinka hän oman roolinsa ajattelee. Naiset kysyisivät vielä mitä haasteita uusi esimies työssään näkee sekä mikä häntä ylipäätään tässä työssä kiinnostaa.

Sekä naiset että miehet pitivät hyvänä ajatusta ns. epävirallisesta tutustumistilaisuudesta. Naiset toivoivat, että työntekijät voisivat jollain tasolla osallistua tulohaastatteluun. Joko niin, että työntekijät voisivat esittää haastatteliijoille joitakin kommentteja tai kysymysehdotuksia tai sitten niin, että jokaisesta ammattiryhmästä olisi yksi edustaja mukana tulohaastattelussa. Miesten joukosta löytyi sekä innokkuutta että kielteistä suhtautumista tulohaastattelun järjestämiselle.

Sekä naisten että miesten luottamuksen uusi esimies saavuttaisi parhaiten kuuntelemalla alaisiaan. Miesten luottamuksen saavuttamiseksi esimiehen tulisi

lisäksi tehdä työnsä hyvin, olla oikeudenmukainen, pitää kiinni sovituista asioista ja olla riittävästi läsnä. Miehet pitäisi myös pystyä vakuuttamaan, että firma on hyvissä käsissä ja työpaikat säilyvät. Esimiehen tulisi myös suhtautua luontevasti alaisiinsa sekä pitää palavereja säännöllisesti, jotta miesten luottamus saavutettaisiin.

Naisten luottamus saavutettaisiin alaisten kuuntelemisen lisäksi noudattamalla avointa ja luottamuksellista linjaa, olemalla aidosti kiinnostunut alaistensa työstä, ryhtymällä opettelemaan yksikön toimintaa ja olemalla voimakkaasti läsnä ainakin alkuvaiheessa. Naiset luottamusta parantaisi lisäksi esimiehen auktoriteettisuus, yhteistyö- sekä päätöksentekokykyisyys.

Työntekijät pitivät pääsääntöisesti tämänhetkistä työkuvaansa asianmukaisena ja riittävänä. Kukaan miehistä ei kaivannut muutoksia työkuvaansa. Osa naisista oli siis myöskin tyytyväisiä nykyiseen työkuvaansa mutta jotkut toivoivat toimenkuvien selkeyttämistä sekä pääsyä siihen toimeen, mihin oli alunperin palkattu.

Suurin osa vastaajista piti joko ehdottoman tärkeänä tai muuten hyvänä asiana, että tulevan esimiehen toimipiste sijaitsisi ”pääkallopaikalla” eli Jyväskylässä Sepänkadulla. Naisista yhden mielestä ei tarvitsisi olla välttämättä vakituisesti Jyväskylässä mutta säännöllisesti ja siten, että tiedettäisiin, milloin esimies aikoo paikalla olla. Miesten äänet hajaantuivat; osa piti asiaa ehdottoman tärkeänä, osa arveli Sepänkadun olevan todennäköisesti paras paikka ja muutamalle asialla ei ollut merkitystä.

Työntekijöiden kehittämissuhteissa korostuivat yhteistyön, yhteisten pelisääntöjen, töiden ristiinopettelun, ennakoinnin ja tiedottamisen tärkeys. Yhteisillä pelisäännöillä ja yhteistyöllä mahdollistettaisiin virheiden minimoiminen sekä esimerkiksi loma-aikojen sujuvuus siten, että lomalla tai sairaana olevan ihmisen työt pystyttäisiin mahdollisimman helposti paikkaamaan työyhteisön sisäisesti. Yhteiset palaverit edesauttaisivat uusien toimintojen pohtimista ja oman työnsä kehittämistä. Kun ammattiryhmän sisällä kaikki tai ainakin mahdollisimman moni osaisi tehdä kaikkien töitä, voitaisiin työmääriäkin jakaa tasaisemmin. Myös riittävän varhainen ennakointi mahdollistaa työn sujuvuuden sekä arkena että loma-aikoina. Vaikka ideaalitulanteessa mahdollisimman moni ammattiryhmästään osaisi tehdä kaikki siihen

ryhmään kuuluvat työt, tulisi vastualueet kuitenkin jakaa. Selkeitä vastualueita ja todellisia vastuunkantajia toivottiin sekä suorittavalle että johdon tasolle. Oikea-aikainen, tasapuolisesti kohdistettu ja riittävä tiedottaminen olisi myös erittäin tärkeää koko työyhteisön kannalta.

## 6 POHDINTA, JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tutkimus suoritettiin Suomen Terveystalo Oyj / Magneettikuvausyksikössä tilanteessa, jossa yksikönjohtaja irtisanoutui tehtävästään yllättäen. Kyseessä on laadullinen tapaustutkimus. Tutkimusta varten työntekijöitä haastateltiin teemahaastatteluilla ja lomakekyselyillä. Tutkimuksen yhtenä haasteena oli toteuttaa haastattelut ja kyselyt ennen kuin uusi esimies oli valittu. Tässä onnistuttiin, yhtä poikkeusta lukuunottamatta. Yksi lomakekyselyyn vastannut antoi vastauksensa sen jälkeen, kun uusi esimies oli jo nimitetty ja kaikkien tiedossa.

Haastattelun aiheet oli jaoteltu teemoittain. Vastauksia analysoitiin yhteisesti kaikkien vastanneiden kesken ja myös mies/naisnäkökulmasta katsoen. Tutkimuksessa perehdyttiin toimivan työyhteisön osatekijöihin palveluyrityksessä, joita ovat hyvä esimies, hyvät alaiset, sitoutuminen, motivaatio ja luottamus. Tutkimuksessa verrattiin kirjallisuuden taustateoriaa tulkintateoriaan, tukevatko ne toisiaan. Tuloksena oli, että teoriat tukevat toisiaan. Tutkimuksen tavoite saavutettiin, eli saatiin selville, mitä alaiset odottavat, pelkäävät ja toivovat esimiehen vaihtuessa. Tutkimuskysymykseen saatiin vastaus, eli tutkimuksessa pystyttiin hyvin selvittämään, minkälaisen esimiehen alaiset itselleen haluaisivat Suomen Terveystalo Oyj / magneettikuvausyksikössä. Tutkimuksessa saatiin myös vastaus, että vastaajan sukupuoli vaikuttaa odotuksiin. Tutkimuksesta nousi esiin myös looginen jatkotutkimusaihe: Mitä uusi esimies odottaa alaisiltaan? Tai: Ovatko alaisten odotukset täyttyneet kahden vuoden kuluttua? Alaiset ovat selkeästi määritelleet sen, kuinka tämä työyhteisö toimisi ideaalitalanteessa, ja ongelmatilanteissa on mahdollista tutkia, mihin olisi syytä kiinnittää huomiota. Tutkimustulosten avulla työyhteisön toimintaa voidaan suunnitella sellaiseksi, että työyhteisö voisi toimia optimaalisella tavalla. Tutkimuksesta esimies ja alaiset voivat saada työkaluja rakentaakseen työyhteisöstä mahdollisimman toimivan. Tutkimuksesta on myös hyötyä yksikölle

jatkossa, kun halutaan tutkia esimerkiksi alaisten työssäjaksamista, motivaatiota tai ongelmakohtia työyhteisössä.

Tutkimuksessa pystyttiin myös määrittelemään luottamuksen merkitys työyhteisössä. Tulkintateorian mukaan alaistensa luottamuksen uusi esimies saavuttaisi parhaiten ryhtymällä opettelemaan heidän yksikkönsä liiketoimintaa, koska ilman huolellista perehtymistä luottamusta ei saavuteta. Muita tärkeitä tekijöitä luottamuksen saavuttamiseksi olivat alaisten kuunteleminen ja esimiehen aito kiinnostus jokaisen työtä kohtaan, tiivis läsnäolo ja vuorovaikutus, avoimuus, yhteistyökykyisyys, kyky tehdä päätöksiä, luottamuksellisuus ja oikeudenmukaisuus.

Jokaisella työntekijällä on omat yksilölliset odotuksensa uudelta esimieheltä. Kun on tarpeeksi monta vastaajaa, pystyy vastauksista löytämään yhteneväisyyksiä.

Tulkintateorian mukaan Suomen Terveystalo Oyj:n magneettikuvausyksikön uudelta esimieheltä odotetaan henkilöstöhallinnon työkokemusta, avointa ja tiheää tiedottamista, työyksikössä läsnäolemista, kykyä ja halua kuunnella työntekijöitä, halua ja kykyä ottaa haltuun liiketoiminnan kokonaisuus, alaisista huolehtimista, työpaikkojen turvaamista, päätöksentekokykyä sekä vuorovaikutuksen ja ryhmähengen ylläpitämistä.

Parhaalla mahdollisella esimiehellä työntekijöiden mielestä nimenomaan kyseisen yksikön toiminnan kannalta on kyky pitää langat käsissään, hän pystyy ennakoimaan mahdollisia muutoksen tuulia ja reagoimaan niihin herkästi ja riittävän aikaisin, hän kuuntelee työntekijöitään ja hänellä on vahva halu tutustua yksikön toimintaan ja kehittää sitä. Työkokemusta hänellä on johtamisesta sekä käytännön lääketieteellisestä työstä. Hän kykenee hahmottamaan toiminnan laajan kokonaisuuden, pystyy toteuttamaan ideoita nopeallakin aikataululla mutta omaa myös kyvyn aikaa vievään harkintaan ja pohdintaan. Hänen olisi parempi siirtyä toimeensa Terveystalon ulkopuolelta, jotta voisi aloittaa kenttään tutustumisen puhtaalta pöydältä. Hän on markkinointihenkinen lääketieteen asiantuntija, jolla on hyvät ihmissuhdetaidot ja mielellään myös kokemusta magneettitutkimuksista. Hän pystyy vaalimaan hyviä asiakassuhteita ja samalla pitämään henkilökunnan motivoituneena. Hän osaa luoda asianmukaisia sopimuksia eri tahojen kanssa ja on valmis puuttumaan ongelmakohtiin henkilökohtaisesti.

Miesten ja naisten odotuksissa, peloissa ja toiveissa on yhteneväisyyksiä, joskin myös paljon eroavaisuuksia. Sekä mies- että naistyöntekijät odottavat esimieheltään eniten henkilöstöhallinnon työkokemusta, avointa ja tiheää tiedottamista, työyksikössä läsnäolemistä, kykyä ja halua kuunnella työntekijöitä, halua ja kykyä ottaa haltuun liiketoiminnan kokonaisuus, alaisista huolehtimista, työpaikkojen turvaamista, päätöksentekokykyä sekä vuorovaikutuksen ja ryhmähengen ylläpitämistä. Eroja syntyi siinä, että naiset odottivat uudelta esimieheltä miehiä enemmän konkreettisia johtamistekoja, kun taas miesten odotukset olivat enemmän yleisellä tasolla. Naiset arvostivat enemmän esimiehen itsensä ominaisuuksia, kun taas miehet kokivat tärkeäksi esimiehen toiminnan suhteessa alaisiinsa. Naiset korostivat siis henkistä puolta ja miehet käytännön ominaisuuksia.

Luottamuksen saavuttamisessa oli suuria eroja miesten ja naisten vastausten välillä. Luottamuksen saavuttamiseksi miehet vaativat naisia enemmän käytännön tekoja, kun taas naiset korostivat enemmän henkisiä ominaisuuksia. Yksi yhteinen seikka yhdisti nais- ja miestyöntekijöitä: luottamuksen saavuttamiseksi esimiehen on kuunneltava alaisiaan.

### **Tutkimuksen luotettavuus**

Tutkimusotanta pystyy edustamaan koko magneettikuvausyksikön henkilöstöä melko hyvin, koska tutkimukseen osallistui 10 työntekijää 14:stä potentiaalisesta vastaajasta. Teemahaastattelulla ja lomakekyselyllä on molemmilla sekä hyvät että huonot puolensa. Teemahaastattelulla voidaan saada pidempiä ja sisällöltään merkityksellisempiä vastauksia kuin lomakekyselyllä. Teemahaastattelulla voidaan saavuttaa parempi luottamussuhde haastattelijan ja haastateltavan välillä. Teemahaastattelussa haastattelijan on mahdollista esittää jatkokysymyksiä ja pyrkiä ”puristamaan” vastauksia kysymyksiin, joihin muuten jätettäisiin vastaamatta. Haastattelutilanteessa on myös mahdollista selvittää kysymysten merkitystä, mikäli ne ovat jääneet haastateltaville epäselviksi.

Teemahaastattelulla on myös varjopuolensa suhteessa lomakekyselyyn. Ihminen saattaa vastata rehellisemmin lomakkeelle kuin kasvotusten haastattelijan kanssa.

Kysymykset saattavat henkilöityä haastattelijaan ja haastattelutilanteessa haastateltava saattaa helpommin vastata, mitä olettaa haastattelijan haluavan kuulla. Ihminen voi myös yksinkertaisesti saada sanottavansa paremmin paperille, kuin ilmaista sen sanoin.

Lomakekyselyssä vaarana on se, että vastaustilanteeseen ei ole varattu riittävästi aikaa, ja vastaukset tekaistaan nopeasti. Ei viitsitä kirjoittaa ja vastataan sen vuoksi mahdollisimman lyhyesti. Vastausten saaminen takaisin haastattelijalle saattaa kestää monista syistä johtuen kauemmin kuin on ollut tarkoitus.

Tutkimusta voidaan pitää melko luotettavana, koska 10 työntekijää 14:stä osallistui tutkimukseen. Vastausten saturaatiopiste saavutettiin niin, että tietyn vastausmäärän jälkeen uutta merkittävää informaatiota ei enää syntynyt. Tutkimuksen luotettavuutta puoltaa myös se, että tutkimuksen tulkintateoria tukee kirjallisuuden taustateoriaa.

### **Yhteenveto**

Jotta palveluyritys toimisi optimaalisella tavalla, tulee toimintaa johtaa esimiehen, joka kuuntelee alaisiaan, on aidosti kiinnostunut sekä heidän työstään että heistä myös yksilöinä. Esimiehen pystyy motivoimaan alaisiaan eri tavoin niin, että työntekijät ovat mahdollisimman sitoutuneita työhönsä. Esimies on pätevä, luotettava ja hyvä päätöksentekijä. Esimies on itsekin sitoutunut ja innostaa omalla esimerkillään alaisensa huippusuorituksiin. Esimies on tarpeeksi läsnä ja pitää yllä hyvää ryhmähenkeä ja toimivaa vuorovaikutusta. Työntekijät ovat paitsi sitoutuneita, myös aloitteellisia ja avarakatseisia. Työntekijät suhtautuvat myönteisesti muutostilanteisiin ja omiin kehittymismahdollisuuksiinsa. Työyhteisössä vallitsee avoin luottamuksen ilmapiiri. Toiminta on johdonmukaista ja etukäteen suunniteltua. Tiedottaminen tapahtuu oikea-aikaisesti ja tasapuolisesti.

Suomen Terveystalo Oyj / Magneettikuvausyksikössä työntekijät odottavat uudelta esimieheltään henkilöstöhallinnon työkokemusta, avointa ja tiheää tiedottamista, työyksikössä läsnäolemista, kykyä ja halua kuunnella työntekijöitä, halua ja kykyä ottaa haltuun liiketoiminnan kokonaisuus, alaisista huolehtimista, työpaikkojen

turvaamista, päätöksentekokykyä sekä vuorovaikutuksen ja ryhmähengen ylläpitämistä.

Tutkittavan yksikön työntekijät kokevat jossain määrin pelkoa työpaikkojen säilymisen puolesta mutta tämä ei ole heidän suurin huolensa. Heidän suurin pelkonsa on, että uusi esimies tulee olemaan yksikön johtaja vain nimellisesti, eikä toimi varsinaisena lähiesimiehenä. Tätä vaihtoehtoa pidetään kuitenkin hyvin todennäköisenä. Koska työntekijät pitävät tärkeinä läsnäoloa, vuorovaikutusta, yhteydenpitoa ja tiedottamista, kokevat he tämänkaltaisen johtamisen erittäin huonona vaihtoehtona. Etäältä toimivan esimiehen on alaisten mielestä vaikeampi kantaa kokonaisvastuuta yksikön toiminnasta.

Paras mahdollinen esimies työntekijöiden mielestä nimenomaan kyseisen yksikön toiminnan kannalta on seuraavanlainen: hänellä on kyky pitää langat käsissään, hän pystyy ennakoimaan asioita ja reagoimaan niihin herkästi, hän kuuntelee työntekijöitään ja hänellä on vahva halu tutustua yksikön toimintaan ja kehittää sitä. Työkokemusta hänellä on johtamisesta sekä käytännön terveydenhuoltoalan työstä. Hän hahmottaa toiminnan laajan kokonaisuuden, pystyy toteuttamaan ideoita nopeallakin aikataululla mutta omaa myös kyvyn aikaa vievään harkintaan ja pohdintaan. Hänen siirtyä toimeensa Terveystalon ulkopuolelta, jotta pystyy aloittamaan kenttään tutustumisen puhtaalta pöydältä. Hän on markkinointihenkilö lääketieteen asiantuntija, jolla on hyvät ihmissuhdetaidot ja mielellään myös kokemusta magneettitutkimuksista. Hän vaalii hyviä asiakassuhteita ja pitää samalla henkilökunnan motivoituneena. Hän luo asianmukaisia sopimuksia eri tahojen kanssa ja puuttuu ongelmakohtiin henkilökohtaisesti. Tällainen on magneettikuvausyksikön työntekijöiden mielestä ihanteellinen esimies heidän toimintaansa johtamaan.

Sukupuoliasettelu toi eroja odotuksien suhteen tulevalta esimieheltä: naiset odottivat uudelta esimieheltä miehiä enemmän konkreettisia johtamistekoja, kuten halua tutustua liiketoimintaan, myyntitaitoa, liiketoiminnan, kaluston ja henkilökunnan merkityksen ymmärrystä. Naiset kokivat hyvänä vaihtoehtona Terveystalon ulkopuolelta tulemisen, jotta uusi esimies voisi aloittaa puhtaalta pöydältä liiketoimintaan ja kenttään tutustumisen. Naiset myös toivoivat henkilökohtaisia arviointikeskusteluja sekä esimiehen tasapuolista kiinnostusta kaikkia ammattiryhmiä



kohtaan. Naiset odottivat esimieheltä käytännön toimia työnsuunnitteluun yhdessä henkilöstön kanssa, toimenkuvien laatimista sekä työmäärien tasaista jakamista. Naiset myös toivoivat esimieheltä kykyä ja valtaa tehdä päätöksiä. Naiset arvostivat siis enemmän esimiehen itsensä ominaisuuksia – henkistä pääomaa – kun taas miehet kokivat tärkeäksi esimiehen toiminnan suhteessa alaisiinsa – käytännön toiminnan.

Miesten odotukset olivat enemmän yleisellä tasolla. He toivoivat avoimuutta, rehellisyyttä, hyviä johtamistaitoja ja vuorovaikutusta. Miehillä löytyi kyllä käytännön ehdotuksiakin: kokeneiden työntekijöiden rahallinen arvostaminen, työpaikkojen turvaaminen sekä työskentelyolosuhteiden kehittäminen.

Loppuyhteenvetona työntekijöiden yhteisille odotuksille voidaan pitää seuraavaa: magneettikuvausyksikön alaiset toivovat esimieheltään ensisijassa liiketoimintaan perehtymistä, henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimista sekä asianmukaista ja ajantasaista tiedottamista.

## LÄHTEET

Bergström S. & Leppänen A., 1997. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.

Halonen O., 2001. Yhdessä ykköseksi. Luo kilpailukykyä henkilöstön avulla. Saarijärvi: Kauppakaari.

Järvinen P., 2005. Onnistu esimiehenä. Juva: WSOY.

Kinnunen T. & Saarikoski V., 2005. Toivoa paremmasta johtamisesta. Keuruu: JTO-Palvelut Oy.

Leskelä J., 2002. Motivaatiojohtaminen. 2. p. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.

Lämsä A-M & Hautala T., 2005. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Helsinki: Edita.

Maunula R., 1997. Kirje esimiehelle. Helsinki: Edita.

Mäkipeska M. & Niemelä T., 2005. Haasteena luottamus – Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita.

Salminen J., 2006. Uuden esimiehen kirja. Helsinki: Talentum Media Oy.

Silvennoinen M. & Kauppinen R., 2007. Onnistu alaisena – näin johdan esimiestäni ja itseäni. Jyväskylä: Tammi.

Suomen Terveystalo Oyj / Magneettikuvausyksikön henkilökunta. Lokakuu 2007. Haastattelut ja lomakekyselyt.

Suomen Terveystalo Oyj:n konsernihallinto. 2007. Viitattu 17.10.2007. Suomen Terveystalo Oyj:n sivusto. [Http://www2.terveystalo.com/terveystalo](http://www2.terveystalo.com/terveystalo).

Österberg M., 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita.

## LIITTEET

### Liite 1. Kysymyslomake

ALAISTEN ENNAKKO-ODOTUKSET ESIMIEHEN VAIHTUESSA:

#### Taustatiedot:

1. Nimi:
  2. Ikä:
  3. Työtehtävä:
  4. Kuinka kauan olet ollut Terveystalossa töissä?
- 

#### Teema 1: Nykytilanne: Odotukset tulevalta esimieheltäsi?

5. Ensimmäinen reaktiosi, kun kuulit esimiehesi irtisanoutumisesta?
6. Onko tiedottaminen asiasta ollut mielestäsi riittävää/asianmukaista?
7. Minkälaisia odotuksia sinulla on tulevalta esimieheltäsi? Positiivista / negatiivista.
8. Mitä pidät tärkeimpänä asiana, mistä uuden esimiehen tulisi huolehtia?
9. Pelkäätkö oman tai työtovereidesi työpaikan säilymisen puolesta?
10. Jos voisit vaikuttaa tulevan esimiehesi päätöksiin, mitkä olisivat kolme tärkeintä asiaa?

#### Teema 2: Esimiehen valintakriteerit

11. Jos voisit vaikuttaa tulevan esimiehesi työkokemus/koulutustaustaan, kuinka tärkeinä pidät seuraavia seikkoja? Aseta tärkeysjärjestykseen
  - markkinointikokemus/koulutus
  - lääketieteellinen koulutus
  - henkilöstöhallinnon työkokemus/koulutus
  - Suomen Terveystalon sisäinen siirto
  - tulo Suomen Terveystalon ulkopuolelta
12. Jos voisit vaikuttaa tulevan esimiehesi sukupuoleen, kumpaa hän olisi? Miksi?

13. Mitkä ovat mielestäsi hyvän esimiehen tärkeimpiä ominaisuuksia? Luettele viisi.
14. Minkälainen olisi mielestäsi paras mahdollinen esimies nimenomaan tämän yrityksen toiminnan kannalta? Perustele vastauksesi.
15. Jos saisit pitää tulevalle esimiehellesi työhaastattelun, mitkä olisivat tärkeimmät kysymykset, mihin haluaisit vastauksen? Kerro 3-5.
16. Haluaisitko, että alaiset todella voisivat pitää uudelle esimiehelle tulohaastattelun, jossa ylläolevat kysymykset voitaisiin esittää?

**Teema 3: Katse tulevaisuuteen. Uusi esimies valittu, miten tästä eteenpäin?**

17. Millä tavalla uusi esimies saavuttaisi luottamuksesi ja hyväksyntäsi?
18. Toivoisitko muutoksia työnkuvaasi? (Esim. enemmän töitä / vähemmän töitä / enemmän vastuuta / vähemmän vastuuta jne.)
19. Pidätkö tärkeänä sitä, että tulevan esimiehesi toimipiste olisi Sepänkadulla? Miksi?
20. Kehittämisehdotuksia (esim. johtamiseen, työnkuviin, työn jakamiseen, yrityksen toiminnan kehittämiseen)? Avoin palaute.