

ESIMIESTYÖ MUUTOKSESSA

Kokemuksia oman tiimin johtoon nousemisesta



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Hämeenlinnan korkeakoulukeskus, sosionomikoulutus

kevät, 2020

Katja Elo

Sosionomikoulutus
Hämeenlinnan korkeakoulukeskus

Tekijä	Katja Elo	Vuosi 2020
Työn nimi	Esimiestyö muutoksessa – Kokemuksia oman tiimin johtoon nousemisesta	
Työn ohjaaja	Seija Pajari-Stylman	

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia esimiestyötä muutoksessa, sen tuomia haasteita ja sitä, mitkä tekijät ovat auttaneet esimiehiä uuden roolin omaksumisessa. Muutoksella tässä opinnäytetyössä tarkoitetaan nousemista omasta tiimistä esimiesasemaan ja esimieheyden ensi askeleita. Opinnäytetyön tietoperustana tarkasteltiin esimiestyöhön ja johtamiseen liittyvää kirjallisuutta ja aikaisempia tutkimuksia.

Opinnäytetyössä tehdyn tutkimuksen yhteistyökumppanina toimi yksityinen sosiaali- ja terveysalan yritys. Yritys toimii koko Suomen alueella ja työllistää satoja esimiehiä, minkä vuoksi otos rajattiin yhdelle liiketoiminta-alueelle. Opinnäytetyö oli luonteeltaan laadullinen tutkimus. Aineisto hankittiin kyselyllä, joka toimitettiin esimiehille sähköisesti, ja analysoitiin teemoittelemalla. Kyselyssä selvitettiin perehdytystä, muutosjohtamista ja oman roolin omaksumista sekä asiakastyön ja verkostoitumisen vaikutuksia suhteessa muutokseen.

Tutkimustuloksissa kävi ilmi, että perehdytystä pidetään tärkeänä osana roolin muutoksessa. Lisäksi onnistuneeseen muutokseen vaaditaan avoimuutta, yhteisiä pelisääntöjä, tasavertaisuutta, työntekijöiden tuntemista, ajankäytön hallintaa sekä oman esimiehen tukea. Haasteena esimiehet kokivat asiakastyön määrän, työntekijöiden suhtautumisen, tiedonkulun ongelmat ja ajankäytön. Esimiestyö koettiin kuitenkin pääasiassa monipuolisen ja hyvällä tavalla haastavana työnä.

Avainsanat Esimiestyö, muutosjohtaminen, esimiehen rooli, laadullinen tutkimus

Sivut 28 sivua, joista liitteitä 1 sivu

Degree Programme in Social Services
Hämeenlinna University Centre

Author	Katja Elo	Year 2020
Subject	Supervisory work in change – Experiences of leading your own team	
Supervisors	Seija Pajari-Stylman	

ABSTRACT

The aim of this thesis was to study the work of supervisors in change, the challenges it brings and what factors have helped supervisors to take on a new role. Change in this thesis means rising from employee position to the position of a supervisor and the first steps of supervision work. The theoretical basis of the thesis was the literature related to supervisory work and management and previous research.

The research partner of the thesis was a private social and health care company. The company operates throughout Finland and employs hundreds of supervisors, which is why the sample was limited to one of its business areas. Qualitative research was used as the research method. The research was conducted with a questionnaire that was submitted to supervisors electronically and analyzed by thematizing. The survey examined induction, change management and the adoption of one's own role, as well as the effects of customer work and networking in relation to change.

The research results showed that induction is considered an important factor in role change. Successful change also requires transparency, common rules of the game, equality, knowing of employees, time management, and the support from one's own supervisor. As challenges, the supervisors experienced the workload, employee attitudes, information flow problems and time management. However, managerial work was mainly perceived as a job which is versatile and challenging in a good way.

Keywords Supervisor work, change management, role of manager, qualitative research.

Pages 28 pages including appendices 1 page

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	ESIMIES MUUTOKSEN KESKELLÄ	2
2.1	Esimiestyön perusta	2
2.2	Muutosjohtaminen esimiehen vaihtuessa.....	4
2.3	Oman roolin omaksuminen muutoksessa	6
3	TUTKIMUSMENETELMÄT JA TOTEUTUS.....	7
3.1	Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymys.....	8
3.2	Laadullinen tutkimus.....	8
3.2.1	Kysely aineistonhankintamenetelmänä	9
3.2.2	Aineiston analyysi teemoittelemalla	11
3.3	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	12
4	TUTKIMUSTULOKSET	14
4.1	Esimiestyön perehdytys	15
4.2	Muutosjohtaminen ja oman roolin omaksuminen	16
4.3	Asiakastyö ja verkostoituminen	17
4.4	Vapaa palaute.....	18
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	19
5.1	Esimiestyön perehdytys	19
5.2	Muutosjohtaminen ja oman roolin omaksuminen	20
5.3	Asiakastyö ja verkostoituminen	21
5.4	Esimiestyön perusta	22
6	POHDINTA.....	23
	LÄHTEET.....	26

Liitteet

Liite 1 Kysely LTA3

1 JOHDANTO

Esimiehen yksi tärkeä tehtävä on kannustaa työntekijöitään, muutoksista huolimatta. Esimies on merkittävässä roolissa, kun puhutaan työntekijöiden innostamisesta ja työhyvinvoinnista. Työntekijöiden on koettava työnsä mielekkäänä ja palkitsevana muutoksen keskellä, ja esimiehen on luotava heille turvallinen ympäristö ja kannustettava heitä. Muutostilanteessa esimiehellä on oltava riittävästi aikaa työntekijöiden kanssa myös vapaaseen keskusteluun. Esimiehen on oltava läsnä ja kiinnostunut työntekijöidensä hyvinvoinnista. Hänen tulee osallistaa työntekijöitä miettimään ja suunnittelemaan muutosta, ja tiedottaa heitä muutokseen liittyvissä asioissa. (Ponteva, 2010, ss.44–46)

Kiinnostukseni lähteä tutkimaan muutosjohtamista syntyi, kun nousin itse oman tiimini esimieheksi keväällä 2019 sosiaali- ja terveystieteiden yksittäisessä yrityksessä. Suoritin samalla opintoihini kuulunutta esimiestyön harjoittelua ja pohdin oman esimiestyön alussa paljon teoriaan nojaten esimiestyön haasteita ja onnistumisia. Ajatus opinnäytetyön tekemisestä omalla liiketoiminta-alueella sai vahvistusta omilta esimiehiltäni ja kollegoilta. Esimiestyötä ei ollut aikaisemmin yrityksessä tutkittu, joten se tuntui mielenkiintoiselta ja ajankohtaiselta aiheelta.

Aloin työstää opinnäytetyötä syksyllä 2019 tutustumalla kirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimuksiin aiheesta. Suunnittelussa käytin apuna myös esimiestyön harjoittelun raporttiani ja omia kokemuksiani esimiehenä. Tutkimuskysymykset muotoutuivat suurimmaksi osaksi oman kokemukseni perusteella, ja lähdin toteuttamaan tutkimusta laadullisena tutkimuksena. Opinnäytetyöni tietoperustassa käsittelem esimiestyötä, muutosjohtamista sekä esimiehen roolia muutoksessa. Esittelen myös aiempien tutkimusten tuloksia muutosjohtamisesta ja sen haasteista. Opinnäytetyössäni tarkastelen muutosjohtamista niin organisaation rakenteen muutoksen kuin esimiehen roolin muutoksen näkökulmasta. Oman tiimin esimieheksi nouseminen tuo organisaatioon myös rakenteellista muutosta uuden tiimin syntymisen myötä.

Tämän opinnäytetyön päätutkimuskysymys on: Millaisia kokemuksia olet kohdannut esimiestyössäsi noustessasi oman tiimin johtoon? Tutkin asiaa kyselyn avulla, joka lähetettiin sähköisesti yhden liiketoiminta-alueen esimiehille, joita on yhteensä 21. Kyselyssä selvitettiin perehdytystä, muutosjohtamista organisaation rakenteen muutoksessa ja oman roolin omaksumista muutoksessa sekä asiakastyön ja verkostoitumisen vaikutuksia suhteessa muutokseen. Tutkimuksessa ilmeni, että yrityksen esimiehet pitivät avoimuutta, yhteisiä pelisääntöjä, tasavertaisuutta, työntekijöiden tunteista, ajankäytön hallintaa sekä oman esimiehen tukea tärkeinä tekijöinä onnistuneeseen muutokseen.

Opinnäytetyöni avainkäsitteet ovat esimiestyö, muutosjohtaminen ja esimiehen rooli, joita tarkastelen opinnäytetyön alussa kirjallisuuteen sekä tutkimuksiin nojaten. Teoreettisen osuuden jälkeen kuvaan tutkimusmenetelmän valinnan sekä toteutuksen vaiheet. Tämän jälkeen esittelen tutkimuksen tulokset läpi, joiden selkeyttämiseksi jaoin tulokset eri teemojen alle. Johtopäätöksissä pohdin tutkimuksen tuloksia verraten niitä edellisiin tutkimuksiin. Lopuksi tuon esitän omia pohdintojani ja jatkotutkimusideoita opinnäytetyölleni.

2 ESIMIES MUUTOKSEN KESKELLÄ

Esimiehen eli johtajan tehtävä on johtaa omaa tiimiään. Esimiehellä on oltava käsitys omasta roolistaan työyhteisössä ja työtehtävistään sekä siitä, miten paljon panostaa mihinkin työtehtäviin. Esimiehen on ymmärrettävä oman tehtävänsä merkitys. Hänellä on oltava halua kuunnella työntekijöitään sekä hyödyntää heidän osaamistaan ja mielipiteitään mutta myös pystyä tekemään päätöksiä ja ratkaisuja tarpeen vaatiessa. Esimies ylläpitää järjestystä työpaikalla, jotta työntekijät voivat toimia tavoitteellisesti. Hän luo työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä henkilöstön keskuudessa. (Järvinen, 2016)

Esimiestyö on aina vaativaa, ja tehtävään on kasvettava. Hyvä esimies tekee tietoisia valintoja. Hänellä on sitkeyttä kehittäessään omaa ammattaitoaan. Vaikeinta johtamistehtävissä on aina ihmisten johtaminen. Esimiehen on pystyttävä pitämään jalat maassa, vaikka työyhteisössä tapahtuisi muutoksia. Esimies ei myöskään voi nostaa itseään jalustalle, vaan hänen on toimittava yhdessä työntekijöidensä kanssa luodakseen hyvät olosuhteet organisaation perustehtävien toteuttamiseen. (Mäki, Liedenpohja & Parikka, 2014, s. 7)

2.1 Esimiestyön perusta

Esimiehen työ on haastavaa ja jakautuu kahteen tehtäväalueeseen: asiajohtamiseen sekä ihmisjohtamiseen. Asiajohtamisella tarkoitetaan järjestelmiin ja faktoihin keskittymistä, johon kuuluu paljon hallinnollisia tehtäviä. Hallinnolliset tehtävät voivat tarkoittaa esimerkiksi työtuntien seuranta, laskujen hyväksymistä, raportointia, mutta myös työn johtamista. Ihmisjohtaminen tarkoittaa työntekijöiden ohjaamista ja kehittämistä. Ihmisjohtaminen on haastavaa, sillä kaikki työpäivät poikkeavat toisistaan ja jokainen työntekijä tuo myös yksityiselämänsä ilot ja surut mukanaan. (Pentikäinen, 2009, ss. 13–16)

Esimiestyyppejä on yhtä paljon kuin on esimiehiäkin. Jokainen meistä tuo omaan tapansa olla esimies vivahteita luonteestaan sekä tapansa toimia. Esimiehenäkin on tärkeä muistaa, että kukaan ei ole täydellinen ja virheitä

sattuu. Esimies on kuitenkin työntekijöiden roolimalli ja hän heijastaa omia tunteitaan työntekijöihin. Siksi onkin tärkeää pyrkiä positiivisuuteen, joka luo innovatiivisuutta sekä oma-aloitteisuutta. Esimiehen toimintaa seurataan tarkasti koko ajan, ja siksi onkin tärkeää kiinnittää huomiota omaan tapaansa toimia, jotta uskottavuus esimiehenä säilyy. (Pentikäinen, 2009, ss. 11–12)

Esimiehetkin tekevät virheitä. Usein suomalaisessa kulttuurissa pelätään virheiden tekemistä ja pyritään löytämään syyllisiä muualta viimeiseen asti. Vaikka niin ajatellaan, virheet eivät tuhoa mahdollisuuksiamme onnistua esimiehinä, vaan meidän oma suhtautumisemme virheisiin. Esimiehenä onkin tärkeää pystyä luomaan itselleen uudenlainen asenne virheitä kohtaan. Virheitä tulee, mutta niistä voi myös oppia paljon sellaista, mitä muualta ei pysty oppimaan. Voidaan jopa ajatella, että virheiden tekeminen on tärkeä osa esimiestyötä. Esimiehenä on myös tärkeää rohkaista työntekijöitä kokeilemaan uusia asioita ja ajatella virheet merkittävän tiedon lähteenä siinä, mikä ei toimi. (Hämäläinen, 2015, ss. 167–170)

Esimies johtaa usein ryhmää, joka koostuu hyvin erilaisista persoonista. Tärkeää on esimiehenä kuitenkin tunnistaa jokaisen alaisen heikkoudet ja vahvuudet ja tukea jokaista henkilöstön jäsentä omalla tavallaan. Ennen kaikkea esimiestyö on kanssakäymistä ja kommunikointia. Esimiehenä on pystyttävä ottamaan puheeksi positiiviset ja negatiiviset asiat ymmärrettävästi, mutta myös kuuntelemaan tarkasti ja rauhallisesti työntekijöitään. Esimiestyön myötä kommunikointiin tulee aina uusia piirteitä, ja hänen kommenttejaan kuunnellaan hyvin eri tavalla muuhun työryhmään nähden. Viestinnän selkeyden kannalta on parempi keskustella kasvotusten kuin sähköpostien välityksellä, jolloin pystyy aidosti keskittymään toisen kuuntelemiseen. (Pentikäinen, 2009, ss. 47, 137–139)

Työyhteisön toimivuuden kannalta on tärkeää, että perustehtävä on selvillä ja sitä tukevat organisaatio, palveleva johtaminen, töiden järjestyksen selkeys, yhteiset pelisäännöt sekä avoin vuorovaikutus. Näiden lisäksi on syytä arvioida toimintaa jatkuvasti. Sosiaalinen kanssakäyminen on tärkeää työyhteisölle, ja esimiehen tehtävänä on huolehtia niiden toteutumisesta. Lisäksi esimiehen täytyy pitää huolta siitä, ettei kukaan työntekijöistä joudu häirinnän tai epäasiallisen kohtelun kohteeksi. (Pentikäinen, 2009, ss. 76–78)

Esimiestyöhön kohdistuu paljon paineita, sillä hänen työskentelyään kohtaan on sekä työntekijöillä että työnantajalla paljon vaatimuksia sekä odotuksia. Esimieheltä vaaditaan hyvää paineensietokykyä, mutta hänen on myös tultava toimeen hyvin erilaisten ihmisten kanssa. Työntekijät usein purkavat turhautumistaan tai epäonnistumisiansa esimieheen, jonka lisäksi ne saatetaan myös kohdistaa esimieheen, vaikka vastuu työstä on kaikilla työntekijöillä. Tämän vuoksi esimiehen on pidettävä huolta omasta hyvinvoinnistaan ja hyödyntää muita esimiehiä vertaistukena sekä pohtia itsensä johtamisen taitoja. (Pirinen, 2014, ss. 150–162)

Esimies on usein osa johtoryhmää. Johtoryhmään kuuluu usein henkilöitä, joilla on vahvat omat näkemykset asioista. Johtoryhmän tehtävä on kuitenkin saada yhtiö onnistumaan tavoitteissaan ja pystyttävä toimimaan yhdessä. Johtoryhmä on sitä vahvempi, mitä erilaisempaa kokemusta ja osaamista sen jäseniltä löytyy. Jotta jäsenet saadaan toimimaan yhdessä, on heidän välillään oltava keskinäistä luottamusta. Onkin tärkeää uskaltaa tuoda omat ajatukset esille ja luottaa oman osaamiseensa. (Korhonen & Bergman, 2019, ss. 83–84)

Esimiestyöhön kuuluu olennaisesti myös verkostoituminen ja erilaisia sidosryhmiä on lisääntyvässä määrin. Tämä aiheuttaa esimiehille lisää paineita, sillä on pystyttävä toimimaan hyvin erilaisten ja erilaisista kulttuureista tulevien henkilöiden kanssa. Verkostoituminen on tärkeää, jotta työyksikön suoriutumista voidaan uudistaa ja parantaa. On tärkeää etsiä erilaisia yhteistyökumppaneita, jotta oman työyhteisön kehitys pysyisi muuttuvan yhteiskunnan mukana. Asioidessaan erilaisten ihmisten kanssa esimies kehittää myös omia vuorovaikutus- ja selviytymistaitojaan. (Mäki, Lindenpohja & Parikka, 2014, ss. 9, 12)

Esimiehen verkosto koostuu omasta esimiehestä, kollegoista, alaisista, yhteistyökumppaneiden yhdyshenkilöistä, asiakkaista ja heidän verkostoihin. Esimiehen on syytä pohtia ajoittain sitä, että työn laadukkaan hoidon kannalta on tärkeää, että verkostot ovat hyvät, toimivat ja ne koostuvat juuri oikeista henkilöistä. Mikäli verkostossa on puutteita, esimiehen tehtävänä on ottaa yhteyttä puuttuviin tahoihin. Verkoston toimivuuden kannalta on tärkeää pitää aktiivisesti yhteyttä verkostoihin ja saada heiltä myös uusia näkökulmia oman työn kehittämiseen. (Pentikäinen, 2009, ss. 31–32)

2.2 Muutosjohtaminen esimiehen vaihtuessa

Esimiestyön aloittaminen on aina muutos organisaatiossa. Tässä prosessissa tärkeimpänä tukijana toimii oma esimies, jonka kanssa on syytä käydä keskusteluja tiiviisti ensimmäisten viikkojen aikana. On myös itse oltava aktiivinen muutoksessa ja kyseltävä paljon perehdytysvaiheessa. Perehdytyksen tavoitteena onkin ymmärtää yhtiön ja etenkin oman yksikön toimintaa ja myöhemmin perehtyä yksityiskohtaisemmin eri asioihin. Esimiehen on syytä aina muistaa, että juuri hänet on valittu tehtävään ja hänen oma esimiehensä haluaa nähdä onnistumisia ja panostaa aikaansa häneen. (Pentikäinen, 2009, ss. 27–28)

Muutoksia tapahtuu useammin ja ne ovat voimakkaampia kuin aikaisemmin. Usein organisaatiossa muutosvoima syntyy, kun organisaatiolla on tarve parantaa omaa suorituskykyään. Muutoksen myötä syntyy paineita asiakkaiden säilyttämiseen ja henkilöstön sitouttamiseen. Uudet rakenteelliset muutokset aiheuttavat omat haasteensa työntekijöiden

tarpeiden, odotusten ja tavoitteiden mukautumisessa. (Kvist & Kilpiä, 2006, ss. 12—17)

Muutos on aina prosessi ja jatkuva olotila. Muutosta voidaan johtaa ylhäältä alas tai työntekijöiden kanssa, eikä muutoksen vaikutuksia voida enustaa etukäteen. Haasteen muutokseen tekee se, että organisaatio koostuu yksilöistä ja jokainen kokee muutoksen eri tavalla. Yksilön käytös voi muuttua uudessa tilanteessa, jossa tarvittavat tiedot, taidot ja asenteetkin ovat muuttuneet. Jotta ryhmä käyttäytyisi toivotusti muutoksessa, on organisaation kaikkien tasojen muutettava käyttäytymistä. On otettava tiedon lisäksi myös tunteet huomioon ja muutosjohtaminen on keino hallita tätä muutoksen vaikeaa prosessia. (Kvist & Kilpiä, 2006, ss. 15—16)

Muutosjohtaminen tarkoittaa muutosprosessin suunnittelua, hallintaa ja toteuttamista. Tärkeitä osatekijöitä, jotka esimiehen on otettava huomioon, muutosjohtamisessa ovat henkilöstön kehittäminen, valtuuttaminen, riittävän tuen antaminen sekä tehokas viestintä. Tämän lisäksi johdon on oltava sitoutunut ja kuunneltava, motivoitava sekä sitouttaa työntekijöitä, jotta lopputulos olisi tavoitteiden mukainen. Muutosjohtaminen on monimuotoinen prosessi, johon kuuluvat muutoksen tasot, muutoksen kohteen, muodonmuutos, organisaatiokulttuurin vaikutus, muutoksen kokeminen sekä itsensä johtaminen muutoksessa. (Kvist & Kilpiä, 2006, ss. 16—18)

Itsensä johtamisen taidot ovat esimiestyössä tärkeässä roolissa, etenkin muutoksen aikaan. Esimiehen kyky suunnitella ja toteuttaa suunnitelmia kurinalaisesti mahdollistavat tavoitteiden saavuttamisen tehokkaammin. Itsensä johtamisessa tärkeässä roolissa on ennakointi sekä suunnitelmallisuus. Oman työn rajaaminen ja yhteen asiaan keskittyminen kerralla, auttavat pitämään aikatauluista kiinni. On myös opittava sietämään jossain määrin keskeneräisyyttä ja epävarmuutta sekä olla pyrkimättä täydellisyyteen. Ongelmat on tuotava esiin ja toimittava ratkaisukeskeisesti sekä pyytää palautetta työstään. Esimiehen on tärkeää luoda itselleen tukiverkosto, jolta saa tukea tarvittaessa. Itseään ei kannata vertailla muihin, vaan hyödyntää omia vahvuuksiaan ja kehittää itselle uusia taitoja. (Pirinen, 2014, ss. 162—163)

Sanna Alanko ja Mirka Rosling (2019, ss. 32—33) tutkivat opinnäytetyössään muutosjohtajan tärkeimpiä ominaisuuksia ja tuloksissa nousi esille viisi tärkeintä muutosjohtajan ominaisuutta; avoimuus, oikeudenmukaisuus, hyvät johtamistaidot, hyvät vuorovaikutustaidot ja luotettavuus. Näistä ominaisuuksista tärkeimmäksi vastaajat olivat kokeneet avoimuuden. Vähiten tärkeiksi ominaisuuksiksi tutkimuksessa osoittautuivat empaattisuus, hyvät kliiniset kädentaidot, vahvuus ja hyvät kliiniset teoriataidot.

Muutoksen johtaminen ei pääty siihen, kun muutos on päästy toteuttamaan tai kehittävät tukitoimet on otettu käyttöön. Muutoksia tapahtuu

koko ajan ja sen takia on tärkeää arvioida aiempia muutoksia ja muutosprosesseja tarkasti, jolloin ne voivat edesauttaa seuraavaan muutoksen valmistautumisessa. Arviointia on lähteä pohtimaan erilaisten mittareiden kautta tai mikäli kohteena on toiminnan laatu miettiä siihen sopivat arviointikriteerit. (Luomala, 2008, ss. 8—9)

2.3 Oman roolin omaksuminen muutoksessa

Esimiestehtävän perusta luodaan niin, että itse pohditaan sitä, millainen esimies haluaa olla. Ensimmäinen haaste esimiehen roolissa onkin johtaa itseään. Esimiehen on tärkeää pohtia omia tavoitteita, tunteiden hallintaa, ajattelutapoja, stressin sietokykyä sekä ajanhallinnan haasteita. Kun omaa esimiesrooliaan alkaa rakentamaan on hyvä kysyä itseltään: haluaisinko toimia itseni alaisuudessa? (Surakka & Laine, 2011, ss. 104—105)

Esimiehen rooli ja tulevat työtehtävät on käytävä aina läpi ennen työn aloittamista. Uutena esimiehenä on tärkeää ymmärtää mitä tavoitteita ja odotuksia hänelle asetetaan. Mikäli esimies nousee oman tiiminsä johtoon, on hyvä pohtia tarkasti, miten nimityksestä kerrotaan työntekijöille. Rekrytoijan on otettava tässä kohtaa roolia ja osoittaa, kuka valinnan on tehnyt ja sitä kautta helpottaa uuden esimiehen aloittamista. Kateus on hyvin yleistä tällaisissa tilanteissa, ja uusi esimies saattaa kohdata vaikeuksia työntekijöidensä kanssa. (Aarnikoivu, 2008, s. 30)

Esimiehen on hyvä käydä läpi roolin muutostaan oman esimiehensä kanssa. Esimies tarvitsee tukea ja on hyvä käsitellä esimiehen toiminta suhteessa henkilöstöön, mutta myös sitä miten organisaatio tukee esimiestä ensi askelissa. Myös työyhteisön kanssa on erittäin tärkeää käydä läpi tulevan esimiehen roolin vaihdos ja työtehtävien muutos. Vanhan esimiehen on myös pidettävä huolta siitä, ettei uutta esimiestä ohiteta työhön liittyvissä kysymyksissä. Organisaation olisi myös hyvä tarjota uudelle esimiehelle valmennusta, mikäli hänellä ei ole aikaisempaa kokemusta esimiehenä toimimisesta. (Aarnikoivu, 2008, ss. 30—32)

Uusi tehtävä uudessa roolissa edellyttää esimieheltä asioiden pohtimista uudella otteella ja ennakkoluulottomalla asenteella. Esimiehen on mietittävä niitäkin asioita, joihin toisessa tilanteessa hänellä olisi valmiit vastaukset. Kysymällä avoimesti ja suoraan on helpompi edetä tiimin kanssa kohti uudistusta. Omiin tavoitteisiin esimiehenä kannattaa pohtia muuttuvia vaatimuksia ja onnistumisen edellytyksiä myös pidemmällä aikavälillä. On muistettava, että luottamus omaan osaamiseen kasvaa aina onnistumisten myötä, mikä vahvistaa oman roolin löytämistä esimiehenä. (Korhonen & Bergman, 2019, ss. 25—30)

Johtajuusrooli on opittava taito, mutta joillain ihmisillä se voi muodostua luontaisesti. Esimiehen roolissa on tärkeää, että pystyy toimimaan haastavissa tilanteissa ja on sinut itsensä kanssa. Esimies ei saa menettää malttiaan, vaan hänen on toimittava ammatillisesti kaikissa tilanteissa. Esimiehet

kantavat aina mukanaan paineita, joita he eivät voi vuodattaa omalle tiimilleen, mikä on erityisen tärkeä omaksua osaksi omaa esimiehen rooliin. On kuitenkin tärkeää olla sopivasti inhimillinen ja aito sekä antaa tilaa myös työntekijöiden asiantuntemukselle. Epäonnistumisista on tärkeää oppia, ja omien erehdysten myöntäminen kehittää oman roolin löytymistä entisestään. (Korhonen & Bergman, 2019, ss. 92—97)

Hyvä esimies on läsnä omana persoonana. Hän johtaa mielellään tiimiään ja luottaa tiiminsä kykyihin. Hyvä esimies uskaltaa ottaa riskejä ja antaa tilaa työntekijöidensä luovuudelle. Lisäksi hyvä esimies kuuntelee työntekijöiden mielipiteitä ja pitää innostunutta ilmapiiriä yllä. Hyvän esimiehen yksi tärkeä rooli on kriisin hetkellä pystyä astumaan esiin ja ottaa tilanne haltuun. Esimiehen eli johtajan on uskallettava johtaa, olla motivoitunut työn tekemiseen, olla innostunut työyhteisöstään ja tehdä johtamista mielellään. (Hämäläinen, 2015, ss. 33—36)

Esimiehen työhön kohdistuu aina odotuksia niin työntekijöiltä kuin omilta esimiehiltä. Työntekijät toivovat avoimuutta, tukea, tasavertaisuutta ja rehellistä toimintaa, kun taas organisaation johto odottaa yrityksen edun mukaista toimintaa ja tarvittavien muutosten ottamista käytäntöön. Esimiehen on tärkeää pystyä ratkaisemaan ristiriitaiset rooli-odotukset itse ja toimia niiden vaatimalla tavalla. Esimiehen on tärkeää pystyä liikkumaan niin työyhteisön sisällä kuin ulkopuolella ja omaksua erilaiset roolit niissä toimiessaan. (Järvinen, 2016)

Matikainen (2012, ss. 66, 69) tutki esimiesten kokemuksia organisaatiossa tapahtuvissa muutoksissa. Tutkimuksen mukaan useimmat esimiehet odottivat muutosta positiivisin mielin. Tärkeänä muutoksessa pidettiin oikeanlaista asennetta ja mahdollisuutta uuden kehittämiseen. Muutos aiheuttaa esimiehissäkin epävarmuutta, mutta heidän on silti toimittava tavoitteellisesti. Työntekijät odottivat esimieheltä näkemystä kokonaisuudesta ja tiedon välittämistä sellaisena kuin asiat ovat. Esimiehen roolin odotettiin olevan innovatiivinen, ennakkoluuloton ja rohkea.

Saranpään (2015, ss. 38—42) tutkimuksessa kävi ilmi uusien esimiesten haasteena vaikeus kieltäytyä asioista, joita vanhat kollegat olivat pyytäneet tekemään sekä oman tiimin luottamuksen saavuttamisen haasteet. Roolin muutoksen myötä alaiset olivat varautuneita ja uudelta esimieheltä odotettiin paljon. Myös tehtäväkentän muutokseen olisi syytä varata kunnon aikaa ja vanhat asiantuntijatyöt vähennettävä minimiin, jotta riittäisi aikaa keskittyä esimiestyöhön.

3 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TOTEUTUS

Tämän opinnäytetyön tutkimus toteutettiin yhteistyössä yksityisen sosiaali- ja terveysalan yrityksen kanssa. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui

kysely haastattelun sijaan, koska tutkittavat henkilöt työskentelivät eri paikkakunnilla. Kyselyssä käytettiin avoimia kysymyksiä, jotta tutkimus täytti laadullisen tutkimuksen kriteerit. Kysely toteutettiin verkkokyselynä yhteistyö organisaatiossa ja analysoitiin teemoittelemalla.

3.1 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymys

Aloitin opinnäytetyöprosessin laatimalla tutkimussuunnitelman. Tutkimussuunnitelma toimii kirjallisena sopimuksena toteutettavasta tutkimuksesta ja sen käytännöstä. Tutkimussuunnitelmaan voi aina palata, mikäli tutkimus ei pysy raiteillaan, jonka lisäksi sitä voidaan tarvita myös ulkopuolisille tahoille. Tutkimussuunnitelmassa on käytävä läpi aihepiirin kuvaus, tutkimusaiheen tausta, toimeksiantaja, tutkimusongelma ja -kysymykset, tutkimuksen tavoite, teoreettinen viitekehys, tutkimusmenetelmät, analyysitapa, tutkittavat, yhteistyökumppanit ja tutkimuksen aikataulu. (Vilka, 2015, s. 49)

Tutkimusmenetelmän valitseminen on tärkeä osa tutkimussuunnitelmaa. Tutkimusstrategioita on perinteisesti kolme: kokeellinen tutkimus, survey-tutkimus sekä tapaustutkimus. Lisäksi on pohdittava, onko kyseessä kvantitatiivinen (määrällinen) vai kvalitatiivinen (laadullinen) tutkimus. Tutkimuksella on myös oltava jokin tarkoitus tai tehtävä. Tutkimuksen tarkoituksena voi olla, että se on kartoittava, selittävä, kuvaileva tai ennustava. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2010, ss. 123—138) Opinnäytetyöni on laadullinen tutkimus.

Tämän opinnäytetyön päätutkimuskysymys on: Millaisia kokemuksia olet kohdannut esimiestyössäsi noustessasi oman tiimin johtoon? Asiaa tarkastellaan sosiaali- ja terveysalan yksityisen yrityksen yhden liiketoiminta-alueen sellaisten esimiesten näkökulmasta, jotka ovat nousseet omasta tiimistä esimieheksi. Alueella toimii esimiehiä 21, joista jokaisella oli mahdollisuus osallistua tutkimukseen. Muutama vastaajista on noussut esimieheksi organisaation ulkopuolelta, mutta he saivat kuvata heidän kohtaamiinsa haasteita, sillä esimiehen vaihdos on aina iso muutos organisaatiossa.

Opinnäytetyön tavoitteena on kerätä tietoa esimiesten kokemuksista sekä kehittää esimiestoimintaa tutkimustulosten avulla. Opinnäytetyön aihe on hyvin ajankohtainen, koska muutosjohtaminen on paljon esillä useissa yrityksissä ympäri maailmaa, sillä muutoksia tapahtuu koko ajan. Esimiestyö ja sen kehittäminen nähdään tärkeiksi tekijöiksi yritysten pyörittämisen kannalta. Muuttuvassa maailmassa myös johtamistyylien on muututtava, jotta työntekijöiden tyytyväisyys ja tehokkuus pystytään takaamaan.

3.2 Laadullinen tutkimus

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on kuvata todellista elämää ja

kohdetta yritetään tutkia kokonaisvaltaisesti (Hirsijärvi, Remes & Saja-vaara, 2010, s. 161). Kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan tiedonhankintaa, joka tapahtuu luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa ja tiedon keruussa suositaan ihmisiä. Analyysinä käytetään induktiivista analyysiä ja aineisto hankitaan laadullisin metodein tarkoituksenmukaisesta kohdejoukosta. Tutkimussuunnitelma voi muotoutua tutkimuksen edetessä ja jokainen tapaus on ainutlaatuinen, joten aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. (Hirsijärvi ym., 2010, s. 164)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen tavoitteena on löytää ihmisten omat kuvaukset koetusta asiasta. Laadullista tutkimusta tehtäessä on aina pohdittava, mitä merkityksiä tutkimuksessa tutkitaan. On pohdittava, tutkitaanko kokemuksiin vai käsityksiin liittyvää merkitystä aiheesta sekä myös sitä, ettei tutkittavan kokemukset tule kuitenkaan aivan täysin tyhjentävästi ymmärretyksi. (Vilkkä, 2015, s. 75.)

3.2.1 Kysely aineistonhankintamenetelmänä

Tämän tutkimuksen aineistonhankintamenetelmäksi valikoitui kysely. Kyselyn valitsin tutkimusmenetelmäksi haastattelun sijaan ajankäytöllisistä sekä maantieteellisistä syistä. Opinnäytetyön tilaajayrityksen esimiehiä toimii yrityksessä usealla eri paikkakunnalla eri puolella Suomea, joten kasvokkainen haastattelu olisi ollut hankala toteuttaa. Tarkemmin käytin menetelmänä verkkokyselyä, jotta vastaaminen olisi tutkittaville mahdollisimman helppoa.

Kyselyn avulla pystytään keräämään tietoa laajalta alueelta sekä kysyä monia asioita. Kysely säästää tutkijan aikaa, sillä se voidaan lähettää esimerkiksi sähköisesti vastaajille. Mikäli lomake on suunniteltu hyvin, helpottaa se tulosten analysointia. Kyselyllä on omat huonot puolensa, sillä ei voida esimerkiksi varmistua siitä onko kyselyyn vastattu huolellisesti ja väärinymmärryksiä on vaikeaa kontrolloida. (Hirsijärvi ym., 2010, s. 195)

Ennen kyselylomakkeen tekoa on oltava selvillä teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet. Kyselyä tehdessä on myös syytä perehtyä laajemmin aiheeseen teoriakirjallisuuden ja aiempien tutkimusten avulla. Tutkimuksen tavoite on oltava tiedossa, jotta tutkija tietää mihin kysymyksiin hän haluaa vastauksen. Kyselyssä tulisikin keskittyä vain asioihin, jotka käyvät tutkimussuunnitelmassa ilmi. Kyselylomake on testattava ennen sen lähettämistä. Testaaminen tarkoittaa sitä, että muutaman perusjoukkoa vastaava henkilö arvioi kyselyn ja antaa kriittisesti palautetta tutkijalle siitä. (Vilkkä, 2015, ss. 66–70)

Kyselyitä voidaan toteuttaa monella eri tapaa. Verkkokyselyn hyviä puolia ovat nopeus ja aineiston helppo kokoaminen. Kato on yleinen ongelma verkkokyselyissä, mutta mikäli aihe on vastaajille tärkeä, voidaan odottaa enemmän vastauksia. Kyselyiden avulla voidaan kerätä tietoa tosiasioista, toiminnoista, tiedoista, arvoista, asenteista ja mielipiteistä.

Yksinkertaisten kysymysten avulla voidaan kerätä tietoa täsmällisistä tosiasiasta. (Hirsjärvi ym., 2010, ss. 196—197)

Verkkokyselyt ovat yleistyneet, sillä internet ja muun viestintäteknologian käyttö on lisääntynyt niin töissä kuin vapaallakin. Lisäksi tietokoneen käyttäminen on yleistynyt niin paljon, että kyselytutkimuksia on ollut syytä suunnata sellaisiin paikkoihin, joista ihmiset ovat parhaiten tavoitettavissa. Verkkokyselyt ovat kustannustehokkaita ja niiden analyysiohjelmia on helppo käyttää. Verkkokysely tarjoaa myös vastaajalle vaivattoman tavan vastata, mutta sen sisältöön on kiinnitettävä huomiota. Huonosti toteutetuna tutkimuksen uskottavuus laskee ja vastaajat voivat kokea turhautumista. (Räsänen & Sarpila, 2013, ss. 65—69)

Ennen kyselyn suunnittelua tutustuin muihin tutkimuksiin esimiestyöstä muutoksessa. Juuri omaa aihettani käsitteleviä tutkimuksia löytyi vain muutamia, mutta muiden tutkimusten soveltaminen onnistui helposti omaan työhöni. Tutkimusten avulla pystyin myös rajaamaan tarkemmin kyselyn kysymykset koskemaan nimenomaan esimiestyötä muutoksessa ja sen tuomia haasteita. Perehdyin laajasti kirjallisuuteen aiheesta ennen kyselyn tekoa.

Tutkimus toteutettiin kyselyn avulla, jossa oli yksi asteikkokysymys ja useita avoimia kysymyksiä (liite 1). Avoimien kysymysten avulla saatiin tärkeää tietoa jokaisen esimiehen omista kokemuksista. Avoimien kysymysten käyttö antaa vastaajalle mahdollisuuden tuoda paremmin oman mielipiteensä esille (Hirsjärvi ym., 2010, s. 201). Lisäksi käytin omia kokemuksiani aineistona. Suunnittelun jälkeen kävin kyselyä ja sen kysymyksiä läpi kahden esimiehen kanssa ja tein heidän huomioidensa perusteella korjauksia kysymysten muotoiluun ja sijoitteluun.

Sähköpostitse lähetettyihin kyselyihin liittyy ajoittain tutkimuseettisiä ongelmia. Ongelmaksi nousee vastaajan anonymiteetin turvaaminen, sillä jos sähköpostiosoite paljastaa vastaajan. Lisäksi joskus tietokone voidaan paikallistaa sen IP-numeron perusteella. (Vilkkä, 2015, s. 62) Suojatakseni tutkimuksessani vastaajien anonymiteettiä kyselyn linkki lähetettiin aluejohtajan toimesta. Kysely toteutettiin Surveypal-ohjelman avulla lähettämällä linkki jokaisen esimiehen sähköpostiin saatekirjeen kanssa. Yhteensä linkki lähetettiin 21 esimiehelle, joka tässä tutkimuksessa riittää hyvin otokseksi. Kyselyyn vastattiin anonymisesti, jotta jokainen uskaltaisi tuoda paremmin esille omia mielipiteitään. Vastauksia tuli yhteensä 12, joten vastausprosentti oli 57,1%.

Laadulliseen tutkimukseen riittää pienempikin otanta etenkin, kun on kyse opinnäytetyöstä. Aineiston koko ei kuitenkaan vaihtelee merkittävästi oli sitten kyse isommasta tutkimuksesta tai opinnäytetyöstä. Pääsääntöisesti laadullisessa tutkimuksessa otanta on pienempi kuin määrällisessä tutkimuksessa. Tärkeää on huomata ero siinä, että laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan jotain ilmiötä, kun taas määrällisessä tutkimuksessa

pyritään tilastollisiin yleistyksiin. Laadullisessa tutkimuksessa osallistujat on valittu tarkkaan niin, että heillä on mahdollisimman paljon kokemusta tutkittavasta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s.73)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen kokoa ei säätele määrä, vaan nimenomaan sen laatu. Tavoitteena on ymmärtää ilmiötä tai muodostaa teoreettisesti mielekkäitä tulkintoja tutkimusaineiston pohjalta. Tavoitteena on usein myös kyseenalaistaa vanhoja ajatusmalleja tai saada ilmiötä ymmärrettävimmiksi. Kun analyysi tehdään perusteellisesti, tavoitteisiin voidaan päästä pienelläkin tutkimusaineiston määrällä. (Vilkkä, 2015, s. 97)

Yksi tapa selvittää aineiston riittävyys on pohtia saturaatiota eli kylläntymistä. Saturaatio tarkoittaa siis tilannetta, jossa aineisto alkaa toistamaan itseään eikä tutkittavat tuota enää mitään uutta tietoa. 15 vastausta on pidetty riittävänä aineistona kylläntymiseen, mutta kylläntymispisteet voivat kuitenkin vaihdella. Tärkeintä on kuitenkin huomioida se, ettei saturaatiota voida saavuttaa, ellei tiedetä mitä aineistosta haetaan. Saturaatio ei myöskään sovi kaikkiin tutkimustyyppihin. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 75)

3.2.2 Aineiston analyysi teemoittelemalla

Aineistoa analysoidessa on tarkastettava tutkimuksen tiedot: puuttuuko jotain tai onko vastauksissa ilmennyt virheellisyyksiä. Lisäksi on tarkasteltava, tarvitseeko tietoja täydentää esimerkiksi keräämällä lisää vastauksia. Näiden jälkeen aineisto on järjestettävä analyysia varten. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa aineiston järjestäminen on työlästä ja aineisto voidaanankin analysoida esimerkiksi teemoittelemalla, tyypittelyllä tai sisällönerittelyllä ja sitä voidaan tehdä koko ajan tutkimusprosessin aikana. On myös huomioitava, että kaikkea materiaalia ei välttämättä tarvitse analysoida (Hirsjärvi ym., 2010, ss. 221–225)

Laadullisessa tutkimuksessa perusanalyysimenetelmä on sisällönanalyysi. Sisällönanalyysin avulla voidaan analysoida tuloksia systemaattisesti ja objektiivisesti. Tavoitteena tällä analyysimenetelmällä on saada tutkittava ilmiö kuvattua tiivistetysti ja yleisessä muodossa. Sisällönanalyysillä kerätty aineisto voidaan kuitenkin vain järjestää johtopäätöksen tekoa varten, eikä tutkija välttämättä ole kuitenkaan kyennyt tekemään mielekkäitä johtopäätöksiä, vaan esittelee järjestetyn aineiston tutkimuksen tuloksina. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, ss. 78, 87)

Teemoittelulla tarkoitetaan luokittelua, jossa painottuu se, mitä eri teemoista on sanottu. Teemojen määrällä ei ole merkitystä, vaan aineisto pilkotaan ja ryhmitellään erilaisten aihepiirien eli teemojen mukaan. Tämä antaa mahdollisuuden vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä tutkimuksessa. Teemoittelun voi aloittaa ryhmittelemällä aineistoa sukupuolen tai

ian mukaan, jonka jälkeen lähteä vasta etsimään varsinaisia teemoja. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 79)

Aloitin aineiston analysoinnin käymällä kysymykset läpi yksi kerrallaan ja jakamalla vastaukset teemoittain. Pienen vastaajamäärän vuoksi analysointi oli helpompaa ja pystyin helposti vertailemaan vastauksia keskenään. Pystyin myös vertailemaan vasta muutaman vuoden esimiehenä olleiden vastauksia pidemmän aikaa esimiehinä toimineiden vastaajien vastauksiin. Analysointia helpotti myös se, että sain valmiit vastauspohjat Surveyspal-ohjelman kautta.

Analyysissä muotoutui kolme teemaa: esimiestyön perehdytys, muutosjohtamisen ja oman roolin omaksumisen sekä asiakastyön ja verkostoitumisen teemat. Teemoittelun avulla pystyin tutkimaan vähemmän vastauksia kerralla ja keskittymään paremmin vastausten vertailuun sekä poimaan samankaltaisia vastauksia yhteen. Teemoittelu onnistui hyvin, sillä kysely oli jaoteltu jo valmiiksi kolmeen osaan näiden teemojen pohjalta. Lisäksi kävin erikseen läpi vastaukset vapaaseen palautteeseen, johon kaikki osallistujat eivät olleet vastanneet.

Analysoinnin jälkeen tulkitaan tuloksia ja tehdään johtopäätökset. Tulkinassa selkiytetään ja pohditaan tutkimuksessa esille tulleita asioita. Pohdinnassa on otettava huomioon, mitkä asiat ovat vaikuttaneet tuloksiin tai miten eri tutkimuksen vaiheet ovat vaikuttaneet tuloksiin. Tulosten analysoinnin lisäksi on muodostettava synteesejä, jotka kokoavat pääiseikat yhteen ja antavat vastauksia tutkimusongelmiin. Synteisien avulla voidaan tehdä johtopäätökset, joissa pohditaan tulosten merkitystä tutkimusalueella, mutta myös laajemmin. (Hirsjärvi ym., 2010, ss. 229–230)

3.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksessa on lopuksi pohdittava tutkimuksen reliabiliutta ja validiutta. Reliabilius on mittaustulosten toistettavuutta, jota voidaan todeta esimerkiksi siten, että kahdella vastaajalla on samanlainen tulos. Validius taas tarkoittaa sitä, että tutkimus mittaa juuri sitä, mitä sen on ollut tarkoituskin mitata. Kvalitatiivisissa tutkimuksissa nämä termit ovat saaneet erilaisia tulkintoja, mutta jollain tavoin niitä olisi arvioitava. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta parantaa tarkka tutkimuksen kulun seostus. (Hirsjärvi ym., 2010, ss. 231–232)

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta ei voida mitata välttämättä validiuden tai reliabiliuden avulla, koska kaikki kulttuuria ja ihmisiä koskevat tulokset ovat aina ainutlaatuisia. Validius merkitseeekin laadullisessa tutkimuksessa usein sitä, miten kuvaus ja siihen liitetyt selitykset ja tulkinat sopivat yhteen. Edelleen tärkeintä on hyvin tarkka selvitys tutkimuksesta, sen toteuttamisesta ja tuloksista. (Hirsjärvi ym., 2010, ss. 232–233)

Tutkimusta on arvioitava kokonaisuutena ja tutkimusraportin on esiteltävä tutkimuksen tärkeimmät asiat. Tutkijana on tärkeää lähteä siitä, mikä on tutkimuksen kohde ja tarkoitus. Tämän jälkeen on pohdittava sitä, miksi aihe on tutkijasta tärkeä ja onko ajatukset muuttuneet tutkimuksen edetessä. Tutkimuksen aineistonkeruunmenetelmää sekä tekniikkaa on perusteltava ja esitettävä mahdolliset ongelmat sekä miten ja millä perusteella tutkittavat on valittu. Seuraavaksi tutkija kuvaa analysointiin käytetyt menetelmät ja avaa johtopäätökset. Tutkimuksen luotettavuutta on pystyttävä itse arvioimaan, ja tutkijan on annettava riittävästi tietoa siitä, miten tutkimus on tehty. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, ss. 119–123)

Opinnäytetyössäni tutkimus mittasi juuri sitä, mitä haettiin, ja useammalla vastaajalla oli yhteneväiset vastaukset. Olen myös pyrkinyt selkeästi kertomaan opinnäytetyössäni tutkimuksen kulun ja siihen liittyvät vaiheet. Tuloksia tulen vertaamaan myös aiempiin tutkimuksiin, jotka tukevat tutkimukseni luotettavuutta sekä tulosten yleistettävyyttä. Tutkittavat olivat myös kaikki tutkimusaiheen asiantuntijoita ja heidät oli valittu tarkoin, mikä lisää tutkimuksen tulosten luotettavuutta.

Etiikan ja tutkimuksen yhteyttä kutsutaan yleisesti tieteen etiikaksi. Tieteen etiikkaan liittyy vahvasti kysymykset siitä, millaista on hyvä tutkimus, onko tiedonjano hyväksyttävää, mitä tutkitaan, millaisia tutkimustuloksia saa tavoitella ja millaisia keinoja tutkijan sallitaan käyttävän. Laadullisen tutkimuksen tekijät huomaavat usein haasteita eettisyyden kestävydessä. Eettisyys on tutkimuksen luotettavuuden toinen puoli, ja tutkijan on huolehdittava, että tutkimussuunnitelma on tehty laadukkaasti ja raportointi on tehty hyvin, minkä lisäksi myös lähteitä tulee tarkastella kriittisesti. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, ss. 109–110)

Eettisesti hyvä tutkimus on noudattanut hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkijan on noudatettava rehellisyyttä, tarkkuutta sekä yleistä huolellisuutta tutkimustyössä, toteuttaa tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaista tiedonhankintaa ja tutkimusmenetelmiä, ottaa muiden tutkijoiden saavutukset huomioon sekä toteuttaa tutkimus ja raportointi huolellisesti. Tutkimusaihe tulisi valita niin, että se on yhteiskunnallisesti merkittävä ja tutkittavien pitäisi osallistua vapaaehtoisesti tutkimukseen. Yksi tärkein seikka eettisesti on, ettei lähde plagioimaan eli luvattomasti lainaamaan toisen tekstiä omanaan. (Hirsjärvi ym., 2010, ss. 23–27)

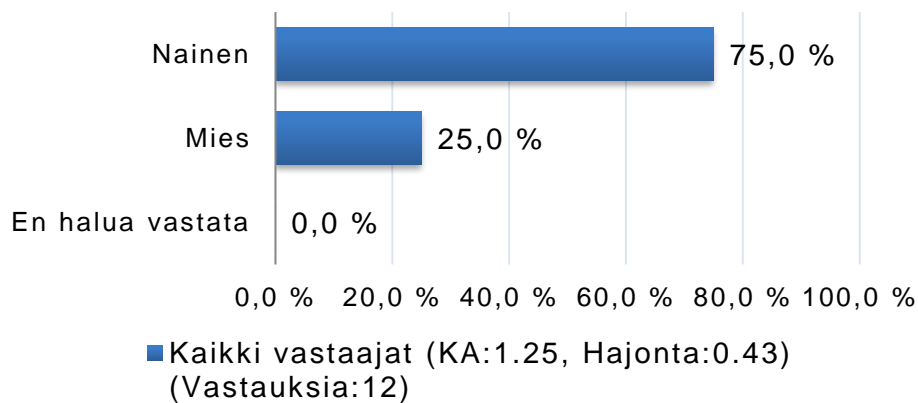
Tieteen etiikka on sitoutumista rehellisyyteen, avoimuuteen ja kriittisyyteen. Nämä samat ihanteet tulevat esille myös arjessamme, kun pohdimme inhimillisen yhteiselämän sääntöjä. Tiede on inhimillistä toimintaa ja täysin rehellinen toiminta ei tutkijoilta aina onnistu, mutta siihen olisi silti pyrittävä. Tutkimuseettisen normien avulla yritetään edistää tutkimustoiminnan hyviä tieteellisiä käytäntöjä ja estämään väärinkäytöksiä. Suomessa viime kädessä jokainen tutkija itse vastaa siitä, miten tutkimusta harjoittaa ja vaaliiko hyviä tieteellisiä käytäntöjä ja puuttuuko mahdollisiin väärinkäytöksiin. Suomessa on perustettu tutkimuseettinen

neuvottelukunta ja kaikki yliopistot, useat erillistutkimuslaitokset ja ammattikorkeakoulut ovat sitoutuneet noudattamaan neuvottelukunnan ohjeita. (Kuula, 2011, ss. 21—25)

Eettisestä näkökulmasta opinnäytetyöni on noudattanut hyvää tieteellistä käytäntöä. Lähteet on valittu tarkasti ja tutkimuksen suunnittelu tehty huolellisesti. Opinnäytetyössäni esittelen muita tutkimuksia ja vertaan heidän tutkimuksiaan omaani. Kaikki tutkimukseen osallistujat saivat osallistua tutkimukseen vapaaehtoisesti ja kaikki tutkimuksessa nousseet tulokset kuvataan raportissa. Opinnäytetyössä muiden tutkijoiden tai kirjailijoiden kirjoituksia lainatessa on käytetty asianmukaisia lähdeviitteitä.

4 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimukseen vastasi yhteensä 12 esimiestä eli vastausprosentti oli näin ollen 57,1 %. Kysely lähetettiin 21 esimiehelle. Vastaajista 75 % oli naisia ja 25 % miehiä (kuva 1). Kysymyksistä vain yksi oli asteikkokysymys. Muuten kysymykset olivat avoimia, mikä antoi vastaajille mahdollisuuden esittää omia kokemuksiaan. Tutkimuksen tavoitteena oli kerätä laadullista tietoa esimiestyöstä, joten avoimet kysymykset olivat perusteltuja tästäkin syystä.



Kuva 1. Sukupuolijakauma vastauksissa.

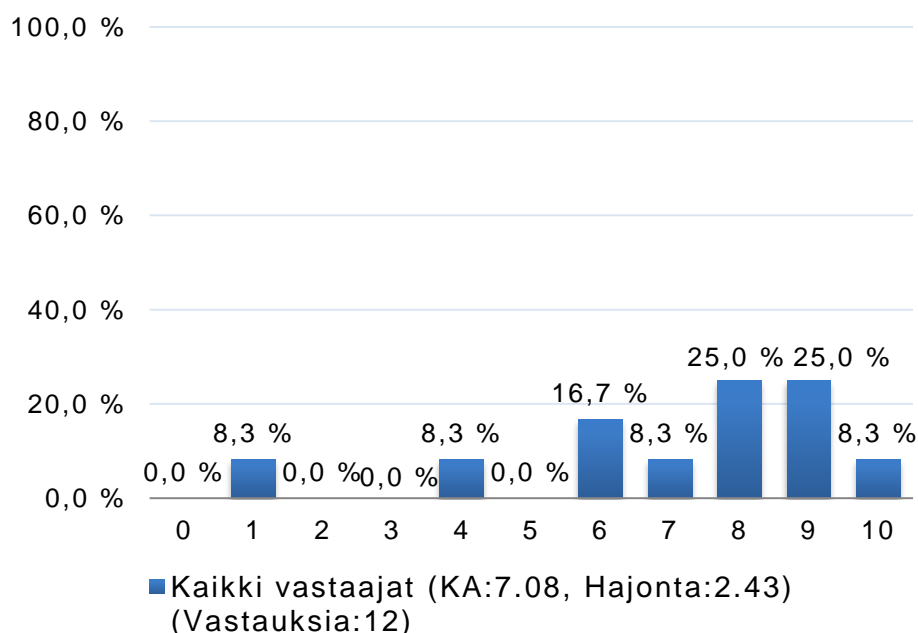
Kyselyyn vastanneista esimiehistä noin 67 % oli toiminut esimiehenä vähemmän kuin kaksi vuotta. Pisimpään esimiehenä toiminut henkilö oli toiminut tehtävässään 8 vuotta. Tulosten perusteella useimmilla vastanneista oli siis esimiestyön haasteet ja ensi askeleet hyvin muistissa. Osa vielä työsti niitä päivittäin.

Jaoin tulokset analyysivaiheessa perehdytyksen, muutosjohtamisen ja oman roolin omaksumisen sekä asiakastyön ja verkostoitumisen teemojen alle. Tämä selkeytti tulosten analysointia ja helpotti vastausten vertailua keskenään. Kuvaan ensin kyselyn ensimmäisten kysymysten vastauksia

teemassa perehdytys. Sen jälkeen esittelen muutosjohtamisen ja oman roolin omaksumisen teemoissa kyselyn keskivaiheen kysymysten vastauksia. Tämän jälkeen esittelen asiakastyön ja verkostoitumisen teemaan liittyvät tulokset. Lopuksi esitän kyselyn vapaan palautteen osion tuloksia.

4.1 Esimiestyön perehdytys

Kyselyssä tutkin asteikko (1–10) -kysymyksen avulla sitä, kuinka hyvin esimiehet oli heidän omasta mielestään perehdytetty esimiestyön alussa. Kaksi vastaajista koki (kuva 2), etteivät he olleet saaneet tarpeeksi perehdytystä. Kolme vastaajista koki, että perehdyttämisessä olisi ollut parantamisen varaa ja loput vastaajista olivat tyytyväisiä perehdytykseen. Avomien kysymysten kautta sain tietoa siitä, mihin oltiin tyytyväisiä ja mitä jäätin kaipaamaan.



Kuva 2. Kuinka hyvin esimiehet oli perehdytetty esimiestyön alussa.

Suurin osa vastaajista oli saanut tukea omalta esimieheltä tai muilta esimieskollegoilta perehdytysvaiheessa. Etenkin lähiesimiehet kokivat toiset lähiesimiehet tärkeinä tukipilareina esimiestyön alussa. Myös oma rohkeus esiintyi muutamien vastaajien vastauksissa tärkeänä. Lisäksi johtoryhmätyöskentelyä pidettiin erittäin hyvänä tukena. Vain yksi vastaajista koki jääneensä täysin yksin perehdytysvaiheessa, mutta oman rohkeuden ja muiden työntekijöiden avulla hän oli selvinnyt muutoksen alkuvaiheesta.

Hyvän tuen ja perehdytyksen lisäksi esimiehet olivat kuitenkin tutkimuksen mukaan jääneet kaipaamaan enemmän työnohjausta ja keskusteluja oman esimiehen kanssa. Vaikka toisaalta johtoryhmätyöskentelyn koettiin tukevan esimiestyötä, toivottiin sieltä kuitenkin selkeämpiä raameja

työskentelylle ja vastuuta. Muutama vastaaja koki asiakastyön määrän kuormittavana, jolloin ei ole täysin pystynyt keskittymään esimiestyön halltuun ottamiseen.

Eryteisesti esimiestaipaleen alussa työnohjausta. Nyt viime vuodelta esim. en koe, että olisin kaivannut jotakin tukea lisää tai enemmän.

Organisaatiossa on järjestetty esimiestyöharjoittelua vuodesta 2019, mutta kukaan vastaajista ei ollut osallistunut siihen. Kysymys oli yhdessä tapauksessa ymmärretty väärin ja verrattu sitä esimiestyön koulutukseen, johon kaikki esimiehet osallistuvat ensimmäisen vuoden aikana. Yksi vastaajista ei ollut kuullutkaan harjoittelusta.

4.2 Muutosjohtaminen ja oman roolin omaksuminen

Kyselyn toisen puolen kysymykset tutkivat muutosjohtamista ja oman roolin omaksumista muutoksessa. Pääsääntöisesti organisaatiossa esimiehet nousevat organisaation sisältä, mikäli hyviä tekijöitä juuri sillä hetkellä löytyy. Kyselyyn vastanneista suurin osa oli vastausten perusteella noussut esimieheksi organisaation sisältä, mutta muutamia oli tullut myös organisaation ulkopuolelta.

Suurin osa vastaajista koki muutoksen onnistuneen pääsääntöisesti hyvin ja uuden roolin omaksuminen sujui ilman suurempia haasteita. Kaksi vastaajaa oli kokenut alussa haasteita muiden työntekijöiden kanssa, mikä vaikeutti oman roolin omaksumista. Kuitenkin nämä esimiehet kuvasivat lopulta kaiken sujuneen hyvin. Organisaation ulkopuolelta tulleet esimiehet kokivat tilanteen helpommaksi kuin organisaation sisältä esimieheksi nousseet. Useat vastaajista olivat saaneet paljon tukea muilta esimiehiltä ja omalta tiimiltään, mikä helpotti uuden roolin omaksumista.

Esimiesidentiteetin omaksuminen oli haastavaa alussa, sillä olin työskennellyt perheohjaajana samalla alueella pitkään. Aiemmin vahva ammatti-identiteettini "mureni" alun kuheruskuukauden jälkeen, sen uudelleen rakentaminen oli haastavaa ja kuluttavaa. Vuoden esimiestyöskentelyn jälkeen saatoin todeta identiteettini vahvistuneen niin, että siitä oli merkittävää hyötyä työssäni

Muutoksen haasteita tutkin vielä erikseen tarkentavan kysymyksen avulla. Suurin osa haasteista muutoksessa johtuivat muiden työntekijöiden suhtautumisesta sekä työtoverillisuuden vaihtumisesta esimieheyteen. Yksi vastaajista koki tiedonkulun ongelmat ja liian vähäisen keskustelun olleen haastavaa muutoksen aikana. Lisäksi osa vastaajista koki ajankäytön, uusien järjestelmien opetteluun sekä toiminnan laajentumisen haastavana muutoksen aikaan.

Jotkut työntekijät saattavat "kokeilla" sinua, miten suhtaudut heihin esimiesrooliin siirtymisen jälkeen. Esimies ei käytännössä voi olla jonkun työntekijän kaveri. On äärimmäisen tärkeää olla tasapuolinen ja rehellinen kaikkia kohtaan. Näin esimiesrooli onnistuu parhaiten

Lopuksi selvitin vielä tärkeimpiä asioita muutoksen johtamisessa. Suurin osa vastaajista piti tärkeänä omien tiimiläisten tuntemista sekä avoimuutta johdon ja työntekijöiden välillä. Tärkeänä pidettiin myös työntekijöiden mukaan ottamista suunnitteluun ja muutoksen haasteisiin. Muutokselle onvastaajien mielestä annettava tarpeeksi aikaa ja ottaa huomioon se, että jokainen työntekijä kokee muutoksen eri tavalla. Esimiehen on oltava tasa-arvoinen ja kuunneltava jokaista. Esimiehen on myös itse pohdittava ensin, mitä muutos hänelle tarkoittaa, ennen kuin lähtee toteuttamaan muutosta tiimin kanssa. Lisäksi vastaajat pitivät oman esimiehen tukea ja omaa uskallusta tärkeinä muutoksessa.

Muutoksen johtamisessa tärkeintä on avoin ja oikea-aikainen tiedottaminen henkilökunnalle, tarvittavissa asioissa henkilökunnan kuuleminen ja mukaan ottaminen ja suunnitelmallisuus. Tärkeää on suunnitella hyvin muutos ja pitää se hallinnassa. Silloin on työntekijöillä turvallinen olo.

4.3 Asiakastyö ja verkostoituminen

Yli puolet vastaajista koki, että heillä on liikaa asiakastyötä esimiestyön ohella. Vaikka muutama vastaaja piti asiakastyötä tärkeänä osana työtä, jotta ymmärrys työntekijöiden työstä säilyy, oli se useammalle vastaajista hyvin kuormittava. Muutamat vastaajista olivat pystyneet rajaamaan asiakastyön minimiin, ja yhdellä vastaajista asiakastyön määrä vaihteli viikoittain. Vastauksista kävi myös ilmi, ettei asiakastyötä pystytä tekemään tarpeeksi laadukkaasti esimiestyön ohessa tai esimiestyö kärsii. Tärkeänä vastaajat kokivat myös, että mikäli työntekijöille ei mahdu uutta asiakasta, on esimiehen silloin autettava ja otettava itselleen lisää töitä.

Asiakastyön määrä on ollut laskusuuntainen yhdessä tehdyn linjauksen mukaan. Asiakastyön tekeminen -ainakin jos sen tekee laadukkaasti - heikentää merkittävästi esimiestyön laatua ja etenkin esimiehen tavoitettavuutta.

Tutkimuksesta kävi ilmi, ettei esimiesten asiakassuhteet olleet kuitenkaan huomattavasti kärsineet muutoksesta. Asiakkaita ei välttämättä ehdi tapaamaan yhtä paljon kuin ennen tai keskittymään haastavien asiakkaiden tapauksiin yhtä huolellisesti kuin aikaisemmin. Muutama vastaajista koki, että asiakkaat ovat mielissään saadessaan esimiehen työntekijäksi ja jopa arvostavat häntä enemmän. Yksi vastaajista kertoi, ettei ole ottanut esimiestyötä esille asiakkaiden kanssa, vaan keskittyy asiakkaisiin tapaamisilla.

Kysyttäessä verkostoitumisesta eri yhteistyötahojen kanssa yhtä vastaajaa lukuun ottamatta kaikki olivat onnistuneet siinä hyvin. Verkostoitumista vastaajat pitivät tärkeänä osana työtä, ja aikaisemmin hyvin hoidettu työ perustyössä oli auttanut verkostoitumisessa esimiestyöhän siirtyessä. Yhteiset neuvottelut vastaajat kokivat näytön paikkoina ja pitivät tärkeänä myös omaa asennetta. Yksi vastaajista koki, että hänellä on vielä kehitettävää verkostoitumisessa mutta ei avannut asiaa enempää.

Esimiehen tärkeimpiä tehtäviä on myös verkostoituminen. Esimies tuntee yleensä kokonaisuuden paremmin kuin työntekijät (joiden ei tarvitsekaan tietää kaikkea). Näin ollen esimiehen roolissa on tärkeää markkinoida, luoda suhteita, antaa hyvää kuvaa firmasta, olla ns. käytettävissä sosiaalityöntekijöille. Tämä onnistuu kyllä oman asenteen kautta ja niin, että aina ajattelee, että meidän tehtävämme on auttaa tilaajia / sosiaalityöntekijöitä.

4.4 Vapaa palaute

Lopuksi vastaajilla oli mahdollisuus antaa vielä vapaata palautetta esimiestyöstä. Vain viisi vastaajista antoi vapaata palautetta, joten tuloksia ei voida yleistää koko otantaan. Esimiestyön tärkeimpinä teemoina vastaajat kokivat auttamisen, selkeät pelisäännöt ja oman persoonan. Esimiestyö koettiin monipuolisena sekä hyvällä tavalla haastavana työnä, joka sopii tietyille persoonille. Oma työtä vastaajat pitivät mahdollisuutena myös kehittää itseään sekä työtään.

Esimiehen rooli on tässä työyhteisössä mukavan sekava ja monipuolinen. Jotta sen pystyy hallitsemaan ja hahmottamaan, tulee olla selkeät pelisäännöt kaikissa niissä asioissa, joihin ne ylipäättään on mahdollista luoda. Todella vaativa duuni mutta parhaimmillaan hyvinkin palkitseva ja hauska! Millään perehdyttämällä ei muuteta sitä tosiasiaa, että tässä työssä onnistuminen on myös persoonakysymys. Ei sovi kaikille mutta joillekin passaa ihanasti!

Vastaajat toivat esille myös esimiestyön haastavuuden. Aina ei myöskään ole valmiita vastauksia asioille. Esimiestyö vaatii kykyä tehdä ratkaisuja joskus nopealla tahdilla, ja välillä riskien ottaminen kannattaa. Omia työntekijöitä ei pidä unohtaa. Heiltä olisi hyvä myös kysyä, miten he kokevat esimiestyön. Yksi vastaajista painotti, että virheitä sattuu kaikille ja ne on myös osattava käsitellä.

Lopuksi vertasin vielä yli kaksi vuotta esimiestyötä tehneiden vastaajien vastauksia alle kaksi vuotta esimiestyössä työskentelevien vastauksiin. Vastauksista kävi ilmi, että aikaisemmin toisten esimiesten tuki oli ollut vähäisempää kuin nyt ja oma esimies on ollut lähempänä kuin yli kaksi vuotta

sitten. Muutosjohtamiseen kauemmin esimiehinä toimineilla oli enemmän kokemusta erilaisista muutoksista ja enemmän huomioita onnistuneesta muutosjohtamisesta.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Muutokset ovat jokaisen organisaation arkipäivää. Organisaation ja sen esimiesten on kyettävä toimimaan muutoksessa ja hallittava sitä parhaalla mahdollisella tavalla. Muutoksen koskiessa esimiestyötä, etenkin esimiehen vaihdosta, voi muutos olla osittain hankalaa niin esimiehelle kuin työyhteisöllekin. Tutkimuksestani keräsin tärkeimmät muutokseen liittyvät tekijät ja vertailen niitä muihin tutkimuksiin sekä kirjallisuuteen. Jaoin johtopäätökset teemoittelun avulla selkeyttääkseni niiden tarkastelua.

5.1 Esimiestyön perehdytys

Merja Saranpään (2015, s. 38) tutkimuksessa esimiehet nostivat haasteiksi perehdytyksen puutteen, jolloin tehtävään valmistautuminen piti hoitaa itsenäisesti. Omaa esimiehen tukea ja häneltä saatuja ohjeita pidettiin oman aktiivisuuden ja perehtyneisyyden lisäksi tärkeinä tukijoina muutoksessa. Myös Anne Matikaisen (2012, s. 69) tutkimuksessa oman esimiehen tukea muutoksessa pidettiin tärkeänä. Omalta esimieheltä odotettiin muutoksen perustelemista ja riittävää tiedottamista, mutta myös innovatiivisuutta ja rohkeutta.

Markku Pentikäinen (2009, ss. 28–30) korostaa perehdytysvaiheen tärkeyttä esimiestyön alussa. Esimiehen onkin perehdytysvaiheessa syytä tarkastella asioita johtamisnäkökulmasta ja kerätä kaikki mahdollinen tieto muilta asiantuntijoilta. Perehdyttämiseen on myös hyvä itse valmistautua, sillä valmistautumattomana perehdytys voi tuntua pettymykseltä. Oma esimies on perehdytysvaiheessa hyvä keskustelukumppani, ja hänen kanssaan etukäteen sovitut keskusteluhetket tukevat esimiestä tehtävänsä alkutaipaleella.

Omien tutkimustulosteni mukaan esimiehet olivat pääsääntöisesti saaneet tarvittavan perehdytyksen tehtävänsä, mikä helpotti esimiesroolin omaksumista ja tehtävän aloittamista. Lisäksi oman esimiehen tuki helpotti työn omaksumista ja muutoksen johtamista. Oman tutkimukseni ja muiden tutkimuksiin sekä kirjallisuuteen nojaten hyvä perehdytys ja esimiehen tuki korostuvat tärkeinä tekijöinä muutoksen johtamisessa.

Organisaation kannalta tein myös tärkeitä havaintoja. Esimiestyöharjoitteluun ei ollut osallistunut yksikään vastaajista ja osa ei tiennyt, mitä sillä tarkoitetaan. Tämän perusteella olisi ehdottoman tärkeää ottaa esimiestyöharjoittelu esille johtoryhmissä ja alkaa hyödyntämään sitä jokaisessa

tiimissä. Oma kokemukseni esimiestyöharjoittelusta oli hyvä, ja sen jälkeen oli paljon helpompi siirtyä esimieheksi, kun oli oppinut kaikki kirjalliset sekä taloudelliset tehtävät ja pystyi keskittymään paremmin esimiestyön roolin haltuun ottamiseen.

Lisäksi verratessani kauemmin esimiestehtävissä työskentelevien vastauksia uusien esimiesten vastauksiin huomasin, että uudet työntekijät olivat saaneet paremman perehdytyksen ja esimiehen tuen yhtä vastaajaa lukuun ottamatta. Tästä voi päätellä, että organisaatiossa on pääsääntöisesti onnistuttu esimiesten perehdytyksessä ja tukemisessa muutoksen aikana tutkittavalla liiketoiminta-alueella.

5.2 Muutosjohtaminen ja oman roolin omaksuminen

Miia Lehto (2018, ss. 48–55) on tutkinut sosiaalityöntekijöiden haasteita muutoksessa. Tutkimuksessa sosiaalityöntekijät kuvasivat muutoksen toimivan silloin, kun yhteistyö toimi ylemmän johdon kanssa hyvin ja oma esimies oli ottanut innovatiivisen asenteen. Haasteina koettiin johtamisen resurssien sekä ajan puute, jolloin hyvään muutoksen johtamiseen ei ole jäänyt riittävästi aikaa. Tärkeänä osana muutosta pidettiin koko henkilöstön mukaan ottamista ja esimiehen tietämystä prosessin vaiheista. Esimies nähtiin tärkeässä roolissa prosessin aikana muutoksen johtajana.

Verratessani Lehdon (2018) tutkimuksen tuloksia omiini huomasin, että molemmissa tutkimuksissa muutoksen onnistumiseen vaadittiin oman esimiehen ja johdon tukea sekä yhteistyön toimivuutta. Lisäksi molemmissa tutkimuksissa ajankäytölliset haasteet koettiin hankaloittavina tekijöinä muutoksen keskellä. Esimiehen tietämys prosessista ja työntekijöiden mukaan ottaminen muutokseen nähtiin tärkeinä osina muutoksen johtamista. Lehdon (2018) tutkimuksen tulokset tukevat näin ollen myös oman opinäytetyöni tuloksia.

Mikäli henkilö on työskennellyt jo pitkään samassa työyhteisössä ja nimeään työntekijästä esimieheksi, hänelle on muodostunut tietynlainen rooli ja asema työyhteisön jäsenenä. Työtoveruussuhteet voivat vaihdella hyvin läheisistä poistyöntäviin suhteisiin. Henkilö on voinut myös kritisoida organisaatiota työntekijänä kärkkäästikin. Uudessa roolissa on esimiehen otettava huomioon koko organisaation tilanne eikä ajatella asioita vain työntekijän kannalta. Oma asennoitumista työtovereita kohtaan on muutettava niin, että pystyy kohtelemaan kaikkia tasapuolisesti. Työyhteisön tunteet on pystyttävä ottamaan vastaan ja pidettävä riittävä etäisyys työyhteisöön. (Järvinen, 2016)

Saranpään (2015, ss. 38–39) tutkimuksessa haasteita muutokseen koettiin tulleen perustason esimiestyöstä. Oman roolin ottaminen ja tiimin luottamuksen saavuttaminen veivät aikaa. Tutkimuksessa oli noussut esiin myös se, että vanhojen kollegojen pyytäessä tekemään asioita niistä oli vaikeaa kieltäytyä. Kuitenkin tärkeänä pidettiin sitä, että pysyy lähellä

alaisiaan ja tuntee heidät ja heidän työtapansa. Myös Nina Surakka ja Tarja Laine (2011, s. 16) tuovat teoksessaan ilmi esimiestehtävän roolien haasteita vanhojen työkavereiden kanssa. Aluksi on hyvä pitää etäisyyttä parhaimpiin työtovereihin, sillä yhteisön jäsenet mieltävät helposti esimiehen suosivan niitä, joiden kanssa hän viettää eniten aikaa.

Omassa tutkimuksessani kävi myös ilmi esille haasteet muiden työntekijöiden kanssa, mikä vaikeutti oman roolin omaksumista. Organisaation ulkopuolelta tulleet esimiehet kokivat tilanteen helpommaksi kuin organisaation sisältä esimieheksi nousseet. Useat vastaajista olivat saaneet paljon tukea muilta esimiehiltä ja myös omalta tiimiltään, mikä helpotti uuden roolin omaksumista. Näin ollen voidaan tutkimuksiin ja kirjallisuuteen nojaten päätellä, että oman roolin ottaminen esimiehenä vie aikaa ja siihen tarvitsee alussa tukea omalta esimieheltä. Haasteita omien työntekijöiden kanssa tulee eteen ja on syytä pohtia tarkasti työtoveruuden tasoa vanhojen työntekijöiden kanssa.

5.3 Asiakastyö ja verkostoituminen

Saranpään (2015, ss. 39–41) tutkimuksessa haastateltavat pitivät tärkeänä luopua vanhasta asiantuntijaroolista. Esimies tarvitsee aikaa kehittymiseen ja on tärkeä keskittyä nimenomaan siihen. Suunnitelmallisuus auttaa työtehtävien hoitamisessa ja itse on esimiehenä arvioitava, mitkä asiat ovat pakollisia hoitaa ja mitkä voi delegoida jollekin toiselle työntekijälle. Myös Lehdon (2018, s. 52) tutkimuksessa haastatellut kokivat muiden tehtävien vievän liikaa aikaa, jolloin hyvään muutoksen johtamiseen ei pystynyt riittävän hyvin paneutumaan.

Esimiehellä on oltava asiantuntemusta työntekijöidensä työtehtävistä, jotta hän voi onnistua tehtävässään. Usein lähiesimiehet osallistuvatkin suorittavaan työhön ja esimiestyötä on vain osa tehtäväkuvasta. On kuitenkin vaarana, että esimies keskittyy liikaa vain suoristustehtäviin ja laiminlyö muita tärkeitä tehtäviään. (Järvinen 2016)

Tutkimuksessani ilmeni asiakastyön määrän vaikutus esimiestyöhön ja muutoksen johtamiseen. Osalla vastaajista oli selvästi liikaa asiakastyötä, mikä vaikutti omien työtehtävien hoitamiseen, mutta osa oli onnistunut rajaamaan asiakastyön minimiin. Asiakastyön määrän koettiin vaihtelevan paljon tilatun työn määrästä eikä asiakastyötä välttämättä aina ollut niin paljon, että se häiritsisi esimiestyötä. Asiakastyön laadun ei nähty kuitenkaan kärsivän huomattavasti esimiestyön paineista ja ajankäytöllisistä haasteista huolimatta.

On siis pääteltävissä, että oman tehtävän hoitamiseen pitäisi pystyä keskittymään kunnolla ja muut tehtävät minimoida hyvän tuloksen saavuttamiseksi. Esimiehen on tärkeää osata rajata oma työnsä. Hänen on pystyttävä keskittymään eri työtehtäviin samanaikaisesti, mutta osattava poimia niistä tärkeimmät ja delegoitava kaikki mahdollinen muille työntekijöille.

Tutkimuksen yhteistyökumppanin kannalta tärkeänä tietona kävi ilmi, että joillain esimiehillä on liikaa asiakastyötä. Tähän olisi syytä puuttua jatkossa työn laadun takaamiseksi. Uudet esimiehet tarvitset tukea työnsä rajaamiseen omalta esimieheltään, mutta ymmärtävät myös tarpeen joustaa silloin tällöin ottamalla asiakkuuksia itselleen.

Verkostoituminen on tärkeä osa esimiehen työtehtäviä niin organisaation sisällä kuin ulkopuolellakin. Esimiehen on hyvä etsiä erilaisia yhteistyökumppaneita sekä harjoitella omia vuorovaikutus ja yhteistyötaitoja heidän kanssaan. (Mäki, Liedenpohja & Parikka, 2014, s. 12) Verkostojen ja yhteyksien vaaliminen vaatii aktiivisuutta sekä työpanosta. Verkostojen kautta saatu palaute säilyttää avarakatseisuuden ja auttaa näkemään asioita eri näkökulmista. (Pentikäinen, 2009, s. 32)

Lehdon (2018, ss. 45–46) sosiaalityöntekijöiden työnkuvaa tutkivassa tutkimuksessa verkostoyhteistyötä pidettiin tärkeänä osana työtä ja sen tavoitteena on kokonaisvaltaisen palvelutarpeen täyttyminen, mutta yhtä lailla myös yhteistyötahojen työn tukeminen. Muutoin verkostoituminen ei noussut tutkimuksissa esille, johtuen tutkimusten keskittymisestä sisäisiin tekijöihin ja siihen, että tutkimukset koskivat muuta kuin sosiaali- ja terveysalaa, jossa vuorovaikutussuhteet verkostoihin ovat vielä merkittävämmässä asemassa.

Tutkimukseni ja lähteiden pohjalta voidaan kuitenkin todeta, että verkostoituminen on tärkeä osa esimiehen työtä. Tärkeää on verkostoitua niin organisaation sisällä kuin ulkoisestikin. Suurin osa tutkimukseeni osallistuneista esimiehistä oli onnistunut hyvin verkostoitumisessa ja piti sitä merkityksellisenä osana työtään. Esimies toimii aina organisaation keulakuvana ja markkinoi työntekijöidensä osaamista.

5.4 Esimiestyön perusta

Lopuksi halusin vielä tarkastella vapaan palautteen kautta saatuja tuloksia ja verrata niitä muiden tutkimusten tuloksiin. Saranpään (2015, ss. 38–40) tutkimukseen vastanneet esimiehet pitivät suunnitelmallisuutta tärkeänä ja huomioivat esimiestyön olevan yksinäistä työtä. Myös oma aktiivisuus perehdytyksessä sekä esimiestyön kirjallisuuden lukeminen koettiin hyvänä apuna ensi askelista selviytymiseen. Oman tiimin vahvuuksien tunteminen ja tiettyjen raamien ylläpitäminen auttoivat tehtävästä selviytymisessä.

Uuden esimiehen on pystyttävä sisäistämään omat tavoitteensa ja muiden odotukset hänen työlleen. Esimiehellä on oltava tietynlainen persoonallinen valta ja auktoriteetti, jotta hän voi lunastaa paikkansa esimiehenä. Esimiehen on kyettävä huomioimaan työntekijöidensä yksilöllisyyden ja erityispiirteet. (Aarnikoivu, 2008, ss. 17, 30–32) Hyvä esimies on työntekijöilensä läsnä omana itsenään ja johtaa mielellään tiimiään. Hän tunnistaa

omat haasteensa, mutta myös vahvuutensa. Hän pystyy luottamaan intui-
tioonsa ja uskaltaa ottaa riskejä ja antaa työntekijöiden luovuudelle tilaa.
(Hämäläinen, 2015, s. 33)

Omassa tutkimuksessani esimiestyön tärkeimpinä teemoina vastaajat ko-
kivat auttamisen, selkeät pelisäännöt sekä oman persoonan. Esimiestyö
koettiin monipuolisena sekä haastavana työnä, joka sopii tietyille persoo-
nille. Esimiestyö vaatii kykyä tehdä ratkaisuja nopeallakin tahdilla ja välillä
riskien ottaminen kannattaa. Omia työntekijöitä ei pidä unohtaa ja heiltä
olisi myös hyvä kysyä miten he kokevat esimiestyön. On myös muistettava,
että virheitä sattuu kaikille ja ne on myös osattava käsitellä.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että esimiestyö ei sovi kaikille, vaan vaa-
tii tietynlaista vahvaa persoonallisuutta. Selkeät raamit ja tavoitteet autta-
vat selviytymään paremmin tehtävästä sekä luovat luottamusta työnteki-
jöiden ja esimiehen välille. Omat työntekijät on syytä tuntea hyvin ja hei-
dän osaamistaan tulisi käyttää hyödyksi aina kun mahdollista. Esimiesten
tulee uskaltaa ottaa riskejä pelkäämättä epäonnistumisia sekä aktiivisesti
kehittää omaa ammattitaitoaan.

6 POHDINTA

Tutkimukseni tavoitteena oli selvittää yhteistyö organisaation esimiesten
kohtaamia haasteita ja onnistumisia, heidän noustessaan oman tiiminsä
esimieheksi. Esimiehen vaihdos on aina iso muutos organisaatiolla ja sen
vuoksi muutosjohtaminen oli yksi avain käsitteistä tutkimuksessani. Mie-
lestäni tutkimukseni osoitti hyvin, mitkä asiat toimivat ja mihin esimiehet
kaipaisivat lisää tukea. Olin jakanut tutkimukseni kyselyn teemat perehdy-
tykseen, muutosjohtamiseen ja oman roolin omaksumiseen sekä asiakas-
työhön ja verkostoitumiseen. Tutkimalla näitä aihealueita sain tietoa tär-
keimmiksi kokemiltani aihealueilta.

Oma mielenkiintoni ja asiantuntijuuteni aiheeseen auttoi tutkimuksen
suunnittelussa. Pystyin käyttämään omia kokemuksiani pohtiessani kyse-
lyn kysymyksiä ja käyttämään kollegoitani sen testaajina. Lisäksi minulla oli
jo paljon ennestään tietoa johtamisesta teoriakirjallisuuden kautta ja mie-
lälläni luin siitä lisää. Koko opinnäytetyöprosessi oli myös henkinen kasvu
minulle itselleni esimiehenä.

Tutkimustuloksissa kävi ilmi, että organisaatiossa perehdytys onnistuu
pääsääntöisesti, mutta esimerkiksi esimieskoulutus ei ole käytössä kaikissa
yksiköissä. Esimieskoulutuksen ottaminen käyttöön kaikkiin yksiköihin vä-
hentäisi perehdytyksen tarvetta tehtävään siirryttäessä, jolloin perehdy-
tykseen käytetty aika pystyttäisiin hyödyntämään parhaalla mahdollisella
tavalla. Oman esimiehen ja kollegoiden tuki koettiin hyvin tärkeänä. Koen
sen myös itse tärkeänä osana oman esimiestyön aloittamisen jaksoa.

Muutosjohtamisen haasteet olivat juuri niitä, mitä osasinkin odottaa. Ennen kyselyn teettämistä olin perehtynyt aikaisempiin tutkimuksiin sekä teoriakirjallisuuteen, joista nousivat samat teemat esille. Muutoksessa ilmenee ajankäytön haasteita, työn rajaaminen on hankalaa ja uusien työtehtävien haltuunotto vie aikaa. Selkeät raamit sekä omien työtehtävien sekä tavoitteiden tietäminen ja omien vahvuuksien ymmärtäminen auttavat muutoksesta selviytymisessä. Omien työntekijöiden tunteminen ja heidän tiedottaminen ajankohtaisesti lisäävät luottamusta ja sitä kautta muutoksen onnistumista.

Koen itse muutosjohtamisessa tärkeimpänä samoja asioita kuin tutkimuksissakin on esiintynyt, mutta myös oman aktiivisuuden ja innokkuuden muutokseen. Tämä ilmeni joissain tutkimuksissa sekä oman tutkimukseni tuloksissa, mutta silti koen sen jäävän liian vähälle huomiolle tarkastellessamme muutosjohtamista. Tiimi on juuri sellainen kuin esimies. Mikäli esimies innostuu asioista ja vie niitä muutoksessa aktiivisesti eteenpäin, se auttaa myös työntekijöitä hyväksymään muutosta mielestäni paremmin ja positiivisemmin.

Henkilökohtaisesti itseäni kiinnosti tutkimuksessani eniten, miten muut esimiehet olivat kokeneet roolin vaihdoksen. Osalta vastaajista löytyi hyvin samankaltaisia vastauksia siitä, miten työntekijöiden kanssa oli ollut haasteita. Koin itse myös esimiestehtäväni alussa kateutta työntekijöiltä, mitä helpotti heidän sijoittamisensa toisen esimiehen tiimiin. Suurin osa oli kuitenkin saanut tukea omalta esimieheltään ja selvinnyt ajan kanssa ja omalla persoonallaan haasteesta. Koen itsekkin selvinneeni parhaiten nimenomaan oman esimiehen tuella ja omien vahvuuksien tuntemisella. Toisaalta oma tiimini myös lopulta tuki minua paljon muutoksen keskellä ja oman roolin omaksumisessa.

Opinnäytetyöprosessin aikana pohdin paljon päivittäin esimiehen roolia ja siihen liittyviä asioita. Vertasin myös teoriakirjallisuuden ja tutkimusten tuloksia itseäni esimiehenä. Huomasin tietämättäni omaavani hyvän esimiehen ominaisuuksia. Olisi kiinnostavaa tutkia myös muutosjohtamista ja roolin omaksumista työntekijöiden näkökulmasta tulevaisuudessa.

Työn rajaaminen ja työn määrä nousi niin omassa kuin muidenkin tutkimuksissa haasteeksi. Itse koen esimiehenä ajoittain myös velvollisuutta ottaa työtehtäviä hoitaakseni, jotta työntekijät eivät uuvu. Tämä näkyy myös muilla organisaationi esimiehillä ja tutkimukseen vastanneista osa tuskaili saman asian kanssa. Pidän kuitenkin itse tärkeänä, että esimiehet keskittyisivät nimenomaan esimiestyöhön ja asiakastyön hoitaminen jäisi pääsääntöisesti työntekijöille. On hyvä, että tekee vähän asiakastyötä pystyäkseen ymmärtämään paremmin omia työntekijöitään. Olen itse kuitenkin huomannut, että etenkin alkuvaiheessa muutoksen keskellä en pystynyt keskittymään esimiestyöhön haluamallani tavalla, joka hidasti oman roolin omaksumista ja tiimin luottamusta minuun esimiehenä.

Yllättävää asia, joka ilmeni tarkastellessani muita tutkimuksia oli se, ettei verkostoituminen noussut juuri missään esille. Tutkimukseni vastaajista suurin osa koki onnistuneensa verkostossa ja osa painotti sen tärkeyttä esimiehen työssä. Koen myös itse, että etenkin uutena esimiehenä on tärkeää verkostoitua ja pitää hyviä suhteita yllä eri toimijoihin. Toisaalta tutkimukset, joita käsittelin, eivät kaikki olleet sosiaali- ja terveysalalta, jossa korostuu ihmissuhteet ja vuorovaikutus.

Pohtiessani opinnäytetyöni kokonaisuutta ja tutkimuksen onnistumista, olen tyytyväinen tuotokseeni. Koronaviruksen tuomat rajoitukset vaikeuttivat teoriakirjallisuuden löytymistä, eikä kaikkia teoksia ollut saatavilla e-kirjoina. Mielestäni löysin kuitenkin tarpeeksi teoriakirjallisuutta ja pystyin korvaamaan lähteet, joita en voinutkaan enää käyttää. Tutkimuksen tekemisestä opin, ettei sitä kannata yrittää tehdä kiireellä, vaan asiaan on paneuduttava kunnolla ennen tutkimuksen aloittamista. Tutkimus itsessään onnistui hyvin ja sain riittävästi vastauksia kyselyyni, jotta pystyin tekemään johtopäätöksiä tutkimustulosten pohjalta.

Jatkotutkimuksena organisaatiossa olisi mielestäni hyvä selvittää esimiestyötä muillakin liiketoiminta-alueilla, jotta esimiestyötä pystyttäisiin kehittämään parempaa suuntaan koko Suomen alueella. Lisäksi mielestäni pitäisi myös tutkia työntekijöiden kokemuksia esimiestyöstä ja verrata niitä tämän tutkimuksen tuloksiin. Näin saataisiin luotettavampaa tietoa siihen, miten esimiestyötä tulisi jatkossa kehittää. Työntekijät ovat kuitenkin esimiehiä lähimpänä ja kokevat asioita eri tavalla kuin heidän esimiehensä.

Pohdin myös, että vaikka kyselyllä saatiin nopeasti ja helposti tietoa, olisi haastattelut mahdollisesti tuoneet enemmän asioita esille. Haastattelun aikana tutkija pystyy esittämään lisäkysymyksiä sekä selventämään kysymysten tarkoitusta. Lisäksi tutkija pystyy haastamaan haastateltavaa pohtimaan, tulisiko vielä jotain asioita mieleen. Toisaalta tutkiessani minulle tuttujen ihmisten mielipiteitä kysely antoi heille anonymiteetin, joka mahdollisesti auttoi vastaamaan rehellisemmin. Tutkimusmenetelmää ja sitä kuka tutkii, on hyvä pohtia, mikäli organisaatiossa tutkitaan jatkossa laajemmin esimiestyötä.

Toivon, että opinnäytetyöni toimii esimiestyön ja etenkin muutosjohtamisen tutkimuksen innoittajana. Usein organisaatioissa pohditaan, miksi asiat eivät toimi, mutta ei lähdetä tarkastelemaan asioita johdosta käsin, vaan otetaan työntekijät ja heidän työtapansa ensimmäisenä tutkintaan. Esimiestyö on johtamista ja ilman hyvää johtamista ei työntekijät pysty toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. (2008). *Esimiehenä arjessa*. Helsinki: Talentum. [e-kirja] Alma Talent Oy.

Alanko, S. & Rosling, M. (2019). *Muutosjohtajuuden haasteet ja kehittäminen sosiaali- ja terveysalalla*. Opinnäytetyö. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. Hämeen ammattikorkeakoulu. Haettu 12.4.2020 osoitteesta <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019090618224>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2010). *Tutki ja kirjoita*. 15.—16. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hämäläinen, P. (2015). *Johda mielelläsi. Sisäisen voiman työkalupakki esimiehille ja valmentajille*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Auditorium.

Järvinen, P. (2016). *Onnistu esimiehenä*. [e-kirja] Helsinki: Alma Talent Oy.

Korhonen, H. & Bergman, T. (2019). *Johtaja muutoksen ytimessä. Käsikirja uudistumismatkalle*. [e-kirja]. Helsinki: Alma Talent Oy.

Kuula, A. (2011). *Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. [e-kirja]. Tampere: Vastapaino.

Kvist, H. & Kilpiä, T. (2006). *Muutosaskeleita*. Jyväskylä: Performace Power Associates.

Lehto, M. (2018). *Sosiaalityön keskijohdon ammatillinen identiteetti ja toimijuus muutosjohtamisessa*. Pro gradu- tutkielma. Aikuiskasvatus. Jyväskylän yliopisto: Haettu 10.1.2020 osoitteesta <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-201805152597>

Luomala, A. (2008). *Muutosjohtamisen ABC. Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa*. Tampereen yliopiston kaupakorkeakoulu. Haettu 12.4.2020 osoitteesta <https://pdfslide.net/documents/muutosjohtamisen-abc-tampereen-mielekkyys-voi-lisnty-tai-vhintnkin-sily-mys-muutoksessa.html>

Mäki, T., Liedenpohja A.-M., & Parikka, U-R. (2014). *Johtamisen kulmakivet. Kertomuksia esimiestyöstä sosiaali- ja terveysalalla*. Helsinki: Fioca Oy.

Matikainen, A. (2012). *Esimiestyön haasteet kuntien yhdistyessä*. Pro gradu- tutkielma. Johtamiskorkeakoulu. Tampereen yliopisto. Haettu 8.2.2020 osoitteesta <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uta-1-22701>

Pentikäinen, M. (2009). *Ensiaskleet esimiehenä*. Helsinki: WSOY.

- Pirinen, H. (2014). *Esimies muutoksen johtajana*. Helsinki: Alma Talent.
- Räsänen, P. & Sarpila, O. (2013). Internet lomake vai ei? Verkkokyselylomake postikyselyitä täydentävänä tiedonkeruun menetelmänä. Teoksessa S.-M. Laaksonen, J. Matikainen & M. Tikka (toim.) *Otteita verkosta. Verkon ja sosiaalisen median tutkimusmenetelmät*. [e-kirja]. Tampere: Vastapaino, 65–78.
- Saranpää, M. (2015). *Asiantuntijatiimin esimieheksi nousemisen haasteet ja mahdollisuudet*. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Metropolia ammattikorkeakoulu. Haettu 8.2.2020 osoitteesta <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201502132194>
- Surakka, T. & Laine, N. (2011). *Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön*. Tampere: Taurus Media.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. [e-kirja]. Helsinki: Tammi.
- Vilka, H. (2015). *Tutki ja kehitä*. [e-kirja]. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kysely LTA 3

Kysely LTA3

Tämä kyselyn tavoitteena on kerätä tietoa LTA3 alueen esimiesten kohtaamista haasteista sekä onnistumisista muutoksen keskellä. Kysely on tarkoitettu esimiehille, jotka ovat nousseet työntekijöistä esimieheksi. Vastaathan kaikkiin kysymyksiin ja ole mukana kehittämässä esimiestyötämme parempaan suuntaan!

Sukupuoli: Nainen ___ Mies ___ En halua vastata ___

Kuinka monta vuotta olet toiminut Arjessa oy:n esimiehenä: ___

1. Miten hyvin koit saavasi perehdytystä esimiestyösi alussa? (asteikko: 0 erittäin huonosti – 10 erittäin hyvin)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. Mitkä tekijät ovat tukeneet sinua esimiestyösi alussa ja keneltä olet saanut tukea?

3. Millaista tukea olet jäänyt kaipaamaan?

4. Jos olit esimiesharjoittelussa, mitä koit saavasi siitä?

5. Miten olet kokenut oman roolin muutoksen onnistuneen?

6. Millaisia haasteita olet kohdannut muutoksessa?

7. Mitkä tekijät olet kokenut tärkeimpinä muutoksen johtamisessa?

8. Miten olet onnistunut tasapainottamaan esimiestyön ja asiakastyön?

9. Onko esimiestyö vaikuttanut asiakassuhteisiisi?

10. Miten olet onnistunut verkostoitumaan uudessa roolissa (esim. sosiaalityöntekijöiden jne. kanssa)?

11. Mikäli haluat antaa vielä vapaamuotoista palautetta: