

Esimiehen johtamisosaaminen

Case: X Company USA Inc.

Viveka Lamberg

Opinnäytetyö
Kesäkuu 2020
Liiketalouden ala
Tradenomi (AMK)

Tekijä(t) Lamberg, Viveka	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Kesäkuu 2020
	Sivumäärä 57	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Esimiehen johtamisosaaminen Case: X Company USA Inc.		
Tutkinto-ohjelma Liiketalous		
Työn ohjaaja(t) Kaisa Partanen		
Toimeksiantaja(t) X Company USA Inc.		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Johtaminen vaikuttaa organisaatioiden menestykseen monelta kannalta. Esimiesten rooli yrityksissä on merkittävä, ja etenkin johtajuudella on huomattu olevan suuri merkitys organisaatioiden menestykselle sekä henkilöstön sitoutumiselle. Esimiesten johtamisosaaminen on siis merkittävässä roolissa koko organisaation kannalta.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää esimiesten osaamisalueita sekä kehittämisen tarpeita johtamisen näkökulmasta sekä johdon odotuksia ja esimiesten omia näkemyksiä esimiestyölle. Tutkimuksessa selvitettiin esimiesten toimenkuvia, osaamisalueita, työskentelyyn liittyviä haasteita sekä johtamisosaamisen kehittämismenetelmiä.</p> <p>Teoreettinen viitekehys koostui johtamisen ja esimiestyöskentelyn eroavaisuuksista, esimiestyön haasteista sekä johtamisen kehittämisen menetelmistä. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, ja aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja. Tutkimukseen haastateltiin kolmea henkilöä, jotka työskentelivät toimeksiantajalla. Aineiston analysointi tapahtui litteroitujen haastatteluiden sisältöanalyysillä teemoittelun avulla.</p> <p>Tutkimuksen tuloksista voidaan todeta, että esimiehet keskittyvät työssään paljon asioiden johtamiseen, joten ihmisten johtamisen taitoa on kehitettävä. Ihmisten johtamiseen liittyvät taidot ovat merkittävässä roolissa, kun esimiestyöskentelystä tulee aitoa johtamista. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää toimeksiantajan esimiesten johtamisosaamisen kehittämisen tukena sekä samankaltaisten yritysten kokemattomien tai uusien esimiesten kouluttamisen tukena.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Johtaminen, esimiestyö, johtamisen kehittäminen		
<p>Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)</p> <p>Toimeksiantajayrityksen taustalla toimivan ketjun brändin nimi muutettu muotoon X.</p>		

Author(s) Lamberg, Viveka	Type of publication Bachelor's thesis	Date June 2020 Language of publication: Finnish
	Number of pages 57	Permission for web publication: x
Title of publication Managers leadership skills Case: X Company USA Inc.		
Degree programme Business administration		
Supervisor(s) Partanen, Kaisa		
Assigned by X Company USA Inc.		
<p>Abstract</p> <p>Leadership affects the success of organizations in many ways. The role of the managers is significant in organizations and leadership in particular seems to have a great impact on the success of organizations and their personnel's commitment. Therefore, the managers' leadership skills play an important role for the entire organization.</p> <p>The aim of the thesis was to find out the managers' competence areas and the development needs from the perspective of leadership, as well as company directors' expectations and the managers' own views regarding the managerial work. The research examined managers' job descriptions, areas of expertise, work-related challenges and leadership skills development.</p> <p>The theoretical framework consisted of the differences between management and leadership, the challenges of managerial work and the methods commonly used in developing leadership. The study was conducted as a qualitative research and thematic interviews were used as the data collection method. Three people were interviewed for the research and they worked for the assignee. The material was analyzed by content analysis from the transcribed interviews through theming.</p> <p>The results of the research show that managers focus mostly on management tasks in their work and the skills of leading people need to be developed. The skills of leading people play a significant role when managerial work becomes genuine leadership. The research results can be utilized to support the development of the leadership skills of the assignee's managers and to support the training of inexperienced or new managers in similar companies.</p>		
Keywords/tags (subjects) Leadership, management, developing leadership skills		
Miscellaneous (Confidential information) Brand name of the chain behind the assignee's company has been replaced by X.		

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Tutkimusasetelma.....	5
2.1	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset.....	5
2.2	Kvalitatiivinen tutkimus	6
2.3	Aineistonkeruumenetelmät.....	7
2.4	Aineiston analysointi.....	9
2.5	Luotettavuus.....	11
3	Esimiestyö vs. johtaminen.....	12
4	Esimiestyön haasteet	17
5	Johtamisosaamisen kehittäminen ja sen menetelmiä.....	22
5.1	Esimiehen osaamisen kehittäminen	23
5.2	Toimintaoppiminen ja työssäoppiminen	25
5.3	360-arviointi.....	25
5.4	Mentorointi ja työnohjaus	26
6	Tutkimustulokset	28
6.1	Esimiehen toimenkuvat	28
6.2	Esimiesten osaaminen ja työskentelyyn liittyvät haasteet	30
6.3	Johtamisen kehittäminen	32
7	Johtopäätökset ja koulutussuunnitelma.....	34
8	Pohdinta	42
	Lähteet	52
	Liitteet.....	54
	Liite 1. Teemahaastattelun runko	54
	Taulukot	
	Taulukko 1. Esimiesten koulutussuunnitelma.....	39

Kuviot

Kuvio 1. Johtajuuden kehittämisen prosessin tasot	4
Kuvio 2. Esimiehen roolin sijainti ja vuorovaikutussuhteet	15
Kuvio 3. Eisenhower-matriisi	21

1 Johdanto

Yhden johtamisen näkökulman mukaan johtaminen ja johtajuus on organisaation tärkein prosessi. Johtaminen, etenkin hyvä johtaminen näyttää vaikuttavan merkittävästi organisaation toimintaan ja tulokseen sekä samalla sen työntekijöiden työelämän laatuun. Johtamisen kehittyminen on prosessi, joka ei ole koskaan valmis, koska asioita voidaan aina tehdä paremmin. (Aarnikoivu 2013, luku 1; Juuti 2016, johdanto.)

Johtaminen nähdään usein esimiestyön synonyymina, vaikka sitä se ei ole. Esimiestyö painottuu enemmän tekemiseen ja konkreettisiin tehtäviin. Näitä tehtäviä on esimerkiksi erilaiset työntekijöiden ohjaamiset, seuranta päivittäisjohtamisen tasolla ja kehityskeskustelut. (Aarnikoivu 2013, luku 1.) Johtamisella pyritään vaikuttamaan moniin tekijöihin. Sillä pyritään luomaan hyvät suhteet organisaation ja sen eri sidosryhmien välille sekä vaikuttamaan siihen, miten organisaatio palvelee asiakkaitaan ja miten se sopeutuu ympäristöönsä. (Juuti 2016, johdanto.)

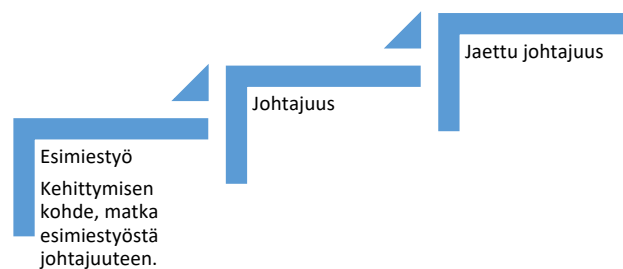
Tässä opinnäytetyössä tutkittiin esimiesten johtamistaitoja toimeksiantajayrityksessä. Toimeksiantajana toimi X Company USA Inc. X on Suomessa perustettu parturi-toimialan ketju. Toimeksiantaja on ketjun Yhdysvaltojen emoyhtiö. Yhdysvalloissa on kaksi toimipistettä Floridassa, joissa molemmissa on omat esimiehet. Yrityksessä työskentelee esimiesten lisäksi neljä parturia sekä suomalainen ketjun kouluttaja, joka osallistuu suorittavaan työhön.

Ketju toimii ja laajenee franchise-periaatteella. Yhdysvaltojen yrityksen omistajat ovat suomalaisia. Yrityksen omistajat eivät ole olleet täysin tyytyväisiä esimiesten johtamisosaamiseen, joten opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää johdon odotuksia, esimiesten näkemystä omasta toiminnastaan sekä tunnistaa osaamisen ja kehittämisen tarpeita johtamisen ja esimiestyön osalta.

Opinnäytetyön lopputuloksena on esimiesten johtamisosaamisen kehittämiseen tähtäävä koulutussuunnitelma, jossa hyödynnetään yleisimpiä johtamisen kehittämisen menetelmiä ja niiden yhdistelmiä perustuen tutkimusmateriaalista saatuun tietoon

yrittäjien osaamisen kehittämisen tarpeista. Koska johtaminen ja etenkin hyvä johtaminen vaikuttaa moneen asiaan organisaatiossa, aina sen työntekijöiden hyvinvoinnista organisaation tulokseen, on hyvää johtamista ja sen kehittämistä syytä vaalia. Vertailemalla esimiesten ja johdon näkemyksiä pystytään saamaan kuva esimiestyöskentelyn nykytilasta sekä todellisista kehitystarpeista.

Tutkimuksen kantavana teoriana on Pauli Juutin (2016;2017) jaetun johtajuuden teoria, jossa johtajuuden kehittymistä kuvataan kolmiportaisella kuvion 1 mukaisella prosessilla. Jaetun johtajuuden teoria auttaa tarkastelemaan esimiehen työskentelyn nykytilaa ja suunnittelemaan johtamisen kehittämistä tulevaisuuteen.



Kuvio 1. Johtajuuden kehittämisen prosessin tasot (Juuti 2016, muokattu)

Johtajuuden kehittämisen tasot helpottavat hahmottamaan esimiesten työskentelyn tason nykytilaa ja antaa suuntaa sille, millaisia asioita työskentelyssä on syytä kehittää. Ensimmäiseltä tasolta toiselle tasolle vaaditaan, että esimiestyöskentely muuttuu asioiden johtamisesta ihmisten johtamiseen. Toiselta tasolta kolmannelle tasolle siirryttäessä johtaja on saanut muut seuraamaan itseään ja voi näin ollen jakaa vastuuta myös muille, kunnes saavutetaan jaetun johtajuuden taso, jossa työyhteisön jäsenet kantavat oma-aloitteisesti vastuuta koko organisaation hyväksi. (Juuti 2016.)

2 Tutkimusasetelma

Tässä luvussa esitellään toimeksiantajan kautta saatu tutkimusongelma, tutkimuskysymykset, aineistonkeruumenetelmät sekä kerrotaan kvalitatiivisen tutkimuksen keinoista, jolla tutkimus on toteutettu.

2.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyö on tieteellinen tutkimus, ja tieteellisellä tutkimuksella tulee aina olla tutkimusongelma. Tutkimusongelma ohjaa tutkimusprosessia. (Kananen 2015, 45.) Tutkimusongelmasta muodostetaan tutkimuskysymyksiä, jotta tutkimusongelman ratkaisua ja opinnäytetyön prosessia saadaan helpotettua. Tutkimuskysymyksiin vastaamalla saadaan ongelma ratkaistua. (Kananen 2015, 55.)

X Company USA:n johto ei ole ollut täysin tyytyväinen kahden esimiehensä toimintaan, mistä syystä tutkimusongelmaksi on muodostunut puutteellinen esimiesosaaminen. Tutkimusongelmasta on muodostettu seuraavat tutkimuskysymykset:

- Millaisia toimenkuvia esimiehillä on?
- Millaista osaamista esimieheltä vaaditaan?
- Miten johtamistaitoja voidaan kehittää?

Tavoitteena on tunnistaa esimiesten eri osaamisalueita ja kehittämistarpeita. Tähän liittyen on syytä myös selvittää johdon odotukset esimiestyölle, esimiesten oma näkemys toimenkuvastaan ja osaamisestaan. Tämä on tärkeää, jotta esimiesten osaamista voidaan kehittää käytännössä niillä osa-alueilla, joilla esimiestyöskentely on puutteellista. Esimiesten toimenkuvien selventyminen helpottaa esimiehiä keskittymään omassa työssään olennaiseen johdon ja toisaalta koko ketjun vaatimusten mukaisesti. Johtamistaitojen kehittämisestä on toisaalta vähän käytännön teoriaa saatavilla, joten tälle tutkimukselle merkittävää on löytää, miten johtamistaitoja voidaan kehittää, jotta johtamisen avulla toimeksiantajayrityksen liiketoiminnalliset tavoitteet voidaan toteuttaa.

2.2 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus pyrkii selittämään ilmiötä, joka ei ole yleisesti tunnettu. Ilmiöstä ei siis ole olemassa täysin valmiita teorioita tai tutkimuksia. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla on tarkoitus saavuttaa syvempi ymmärrys ilmiöstä. (Kananen 2015, 70–71.) Tyypillistä laadulliselle tutkimukselle on käyttää triangulaatiota. Tämä tarkoittaa eri menetelmien, tutkimuksien, lähteiden ja teorioiden yhdistämistä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa on siis tarkoitus saada mahdollisimman kattava kuvaus ilmiöstä eri tutkimusmenetelmiä hyödyntäen.

Laadullinen tutkimus noudattaa yleistä tutkimusprosessia, paitsi tutkimuksen aineistonkeruuvaiheessa tapahtuvan syklin osalta. Sykli tarkoittaa aineiston kylläntymistä eli saturaatiota. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston määrää ei voida etukäteen määrittellä, vaan sitä on riittävästi, kun tutkimusongelma ratkeaa. Aineiston kylläntyminen tarkoittaa siis sitä, ettei uutta tietoa enää löydy, vaikka aineistoa kerättäisiin lisää. (Kananen 2015, 128.)

Tähän tutkimukseen kvalitatiivinen tutkimusote soveltuu, koska X Company USA:n esimiesten johtamisosaamisesta ei ole kovin tarkkaa kuvaa. Toistaiseksi tiedetään, että johto ei ole täysin tyytyväinen esimiesten työskentelyyn. Laadullisella tutkimuksella onkin tarkoitus selvittää johdon odotuksia, esimiesten omia näkemyksiä työskentelystä sekä tunnistaa esimiesten osaamista ja kehittämisen tarpeita sekä kirkastaa esimiehen toimenkuvaa.

Tutkimuksessa otanta perustuu ilmiön vaikutuspiirissä oleviin henkilöihin, kahteen esimieheen ja yhteen johdon edustajaan. Tutkimusotantaa ei voida toimeksiantajan puolesta laajentaa, koska tutkimuskohteena olevia ihmisiä ei ole ilmiön vaikutuspiirissä enempää. Koska tutkimus kohdistuu ennen kaikkea toimeksiantajayritykseen, on otanta melko pieni. Toisaalta näin pienen joukon tutkiminen on tässä tapauksessa olennaista, koska yrityksessä ei ole yleistettäviä johtamismalleja.

2.3 Aineistonkeruumenetelmät

Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät ovat yleisesti dokumentit, kuten tekstit, kuvat, äänitteet ja videot, havainnoinnin eri muodot ja haastatteluiden eri muodot (Kananen 2015, 81). Tässä tutkimuksessa käytetään hyödyksi johtamista käsittelevää kirjallisuutta, tutkimuksia ja artikkeleita (dokumentit). Tämän lisäksi aineistoa kerätään kahdenkeskisillä teemahaastatteluilla.

Yksilöhaastattelulla on tarkoitus varmistaa, että jokaisen tutkittavan ajatukset tulevat huomioiduksi. Ryhmähaastattelussa ongelmana voi olla, etteivät kaikki tutkittavat saa ääntään tasapuolisesti kuuluviin. Tämä voi olla erityisen haastavaa etenkin tilanteissa, jossa haastateltavana on työntekijöitä ja esimiehiä. (Kananen & Gates 2011, 52.) Koska tutkimukseen osallistuu johdon edustaja sekä kaksi esimiestä, jotka vastaavat työstään johdolle, on luotettavuuden ja rehellisten vastausten kannalta järkevämpää tehdä haastattelut yksilöinä, jotta tutkittavat voivat vastata haastattelutilanteissa aidosti omana itsenään, rehellisesti.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tarkoitus löytää syvempi ymmärrys ilmiöstä, joten tutkittavan otannan on oltava ilmiön vaikutuksen piirissä. Kun tutkittavia valitaan, on tärkeää valita henkilöt tai henkilöitä, joihin tutkittava ilmiö vaikuttaa. Mikäli tällaisia henkilöitä ei ole saatavilla, valitaan henkilöitä, jotka tietävät aiheesta eniten. (Kananen & Gates 2011, 37–38.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimusotanta on kolme ihmistä. Toimeksiantajan liikkeitä on kaksi, joissa molemmissa on esimiehet. Esimiesten lisäksi tutkimukseen osallistuu johdon edustaja. Nämä henkilöt osallistuvat tutkimukseen, koska he ovat toimeksiantajalla ainoita henkilöitä tutkittavan ilmiön piirissä. Suurempaa otantaa ei siis ole mahdollista tehdä.

Teemahaastattelu

Aineistoa kerätään kolmella teemahaastattelulla. Haastateltavat toimivat yrityksen johdossa sekä liikkeiden esimiehinä. Tutkimushetkellä yrityksessä työskenteli kaiken

kaikkiaan kuusi henkilöä, mutta liikkeet olivat tilapäisesti suljettuna koronavirusepidemian vuoksi. Haastatteluiden teemat olivat esimiesten toimenkuvat, osaaminen ja haasteet sekä kehittäminen. Tutkimustulokset on esitelty teemoittain, sillä ne vastaavat samalla tutkimuskysymyksiin esimiesten toimenkuvista, osaamisvaatimuksista sekä esimiesosaamisen kehittämisestä. Teemoittelun valinnasta on tarkemmin luvussa 2.4.

Osa haastatteluista käytiin englannin kielellä ja tämä vaati käännöstyötä aineiston analysointivaiheessa. Tämän vuoksi haastatteluaineistosta tehdyt lainaukset on muokattu yleiskieliseksi ja täytesanoja on poistettu. Opinnäytetyön yhtenäisyyden vuoksi myös suomeksi käydystä haastattelusta tehdyt lainaukset ovat yleiskielisiä.

Teemahaastattelu on yleinen laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä. Teemahaastattelun rakenne on strukturoimaton, mutta se ei ole kuitenkaan täysin avoin keskustelu. Teemahaastattelussa ilmiön eri osa-alueet jaetaan ennakkoon teemoihin ja näistä teemoista keskustellaan haastateltavan kanssa. Keskustelu etenee vapaasti, mutta tutkija varmistaa aiheet, joista keskustellaan. (Kananen 2015, 145.)

Teemat ovat laajoja asiakokonaisuuksia, eikä niihin voi vastata lyhyesti. Teemahaastattelussa on tyypillistä, että teemojen sisällä syntyy keskustelupolkuja. Eli yhdestä kysymyksestä seuraa tarkentava kysymys, josta taas seuraa uusi tarkentava kysymys. Aihetta käsitellään aluksi hyvinkin yleisesti, josta hiljalleen päästään yksityiskohtaisempiin kysymyksiin. (Kananen 2015, 161.)

Teemahaastatteluissa tutkimukseen osallistuvien kanssa käsitellään samoja teemoja, mutta vastausten näkökulma muuttuu sen perusteella, ketä haastatellaan. Yrityksen johdon kysymysten asettelu on hieman erilainen kuin esimiesten kysymysten asettelu, koska johdon edustajan kanssa keskustellaan esimiesten toiminnasta ja esimiesten kanssa keskustellaan heidän omasta toiminnastaan. Teemoilla voidaan varmistaa haastattelun hallinta, jotta kaikkien osapuolien näkökannat tulevat huomioiduksi tutkimuksessa. Tämä tuo tutkimukseen myös vertailunäkökulman, kun johdon vastauksia verrataan yrityksessä johdon alaisuudessa toimivien esimiesten vastauksiin, ja pyritään löytämään vastauksia tutkimuskysymyksiin ja ratkaisemaan tutkimusongelma.

Teemahaastattelun avulla saatu aineisto on myös analysoitava. Haastatteluiden tallentaminen joko äänitteeksi tai videoksi mahdollistaa tilanteeseen palaamisen ja tallenteen toistamisen tarvittaessa moneen kertaan. Haastattelun tallentaminen mahdollistaa haastattelijan keskittymisen itse haastatteluun ja haastateltavan kuuntelemiseen muistiinpanojen tekemisen sijasta. Tallenteiden varmuuskopioinnista on huolehdittava, sillä mikäli tallenne epäonnistuu tai katoaa, ei tilanteeseen voida enää palata uudestaan. (Kananen & Gates 2011, 56.)

Haastattelut oli tarkoitus järjestää kasvotusten kahden kesken, mutta tämänhetkinen koronaviruspandemia pakottaa kuitenkin hyödyntämään teknologiaa. Haastattelut toteutetaan videopuheluin, ja nämä puhelut tallennetaan äänitteenä älypuhelimella. Videopuhelua ei pysty tallentamaan videomuotoon, koska tietokoneen oma ohjelma estää tallennuksen samanaikaisesti.

2.4 Aineiston analysointi

Teemahaastatteluiden avulla kerätty aineisto litteroidaan, jotta sitä voidaan helpommin analysoida. Litteroinnilla tarkoitetaan äänitteiden tai videotallenteiden dokumentointia kirjalliseen muotoon. Näin aineistoa on helpompi analysoida joko teknologisesti tai manuaalisesti. Yleisesti haastattelut on dokumentoitava niin tarkasti kuin mahdollista. Tarkimmat litteroinnin menetelmät dokumentoivat jopa eleet ja äänen painot sekä tauot puheessa. Useimmissa tapauksissa on kuitenkin riittävää, että kirjataan yleisellä tasolla, mitä haastateltava sanoo eikä kokonaisia lauseita. Sanatarkkoja lainauksia voidaan käyttää lopullisessa raportissa. (Kananen & Gates 2011, 57.) Litteroinnin yleisimpiä tapoja on kolme: sanatarkka, yleiskielinen ja propositiotason litterointi. Propositiotason litterointi on näistä kaikista karkein litteroinnin taso ja ainoastaan haastateltavan henkilön sanoman ydinsisältö kirjataan. (Kananen 2015, 161.)

Tässä tutkimuksessa noudatetaan lähes sanatarkkaa litterointia, jossa haastatteluista litteroidaan haastateltavien sanomisista kokonaisia lauseita. Äänenpainot ja täytesanat puheesta kuitenkin jätetään litteroinnin ulkopuolelle. Aineiston tiivistämisen vaiheessa litteroinneista etsitään tarkemmin sisältöjä, jotka vastaavat tutkimuskysymyk-

siin ja tutkimusongelmaan. Osa haastatteluista käydään englanniksi, joten litteroinnissa yleisellä tasolla haastateltavan sanomisten kirjaaminen ei riitä, koska tulkinassa voi tällöin tapahtua helpommin virheitä. Englanninkielinen haastattelu on analysointivaiheessa käännettävä suomen kielelle, joten tarkempi litterointi mahdollistaa käännöksen oikeellisuuden.

Mikäli jokin asia on haastavaa ymmärtää haastattelussa tai aineiston analysointivaiheessa vieraan kielen vuoksi, on haastateltavien kanssa sovittu, että heihin voi olla yhteyksissä ja pyytää tarkennusta asiaan. Haastattelun litteroinnin yhteenveto lähetetään haastateltaville tarkistettavaksi, jotta he voivat tarkentaa halutessaan sanomisia ja tarkistaa litteroinnin oikeellisuuden, mikä vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta.

Kanasen (2014) mukaan ennen teemahaastattelun toteuttamista tutkijalla on oltava jonkinlainen käsitys ilmiöstä teoreettisella tasolla, jotta haastatteluiden teemat voidaan valita. Teemojen avulla pyritään varmistumaan siitä, että tutkimustilanteessa haastateltavan kanssa keskustellaan oikeista, aiheeseen liittyvistä teemoista.

Tässä tutkimuksessa teemat valikoituivat tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten sekä teoreettisen viitekehyksen kautta. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaisia toimenkuvia esimiehillä on, millaista osaamista esimiestyöskentely vaatii ja miten tätä osaamista voidaan kehittää. Teoreettisen viitekehyksen kautta esimiestyöskentelyn haasteet tulivat osaksi teemoja, koska sen avulla esimiesten osaamisalueita oli helpompi tunnistaa ja toisaalta osaamisen puutteiden löytyminen mahdollistaa osaamisen kehittämisen suunnitelman tarvelähtöisen toteuttamisen. Haasteiden käsittelyn kautta pystytään siis löytämään esimiesten osaamisesta sokeita pisteitä, joita esimiehet eivät itse tunnista.

Kerätyn aineiston analysointi perustuu tässä tutkimuksessa kvalitatiivisessa tutkimuksessa yleisesti käytettyyn sisällönanalyysiin. Sisällönanalyysissa aineistosta etsitään yhtäläisyyksiä ja eroja sekä tiivistetään aineistoa. Sisällönanalyysi perustuu yleensä eri dokumenttien tekstimuotoon muutettujen aineistojen analysointiin. Tarkoitus on

muodostaa tutkittavasta ilmiöstä tiivis kuvaus, joka kytkee tutkimustulokset ilmiöön kokonaisuutena. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.)

Tässä tutkimuksessa sisältöanalyysia tehdään teemoittelun kautta. Teemoittelussa painottuu se, mitä eri teemoista on sanottu (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.1). Teemoittelun kautta pystytään eri vastaajien näkemyksiä vertailemaan keskenään. Tässä tutkimuksessa kuitenkin olennaista on löytää vastauksia tutkimuskysymyksiin esimiesten ja johdon näkemyksiä vertailemalla. Teemoittelun kautta aineiston sisällönanalyysi pysyy selkeänä.

2.5 Luotettavuus

Tieteellisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi on erittäin tärkeää. Laadullisessa tutkimuksessa tämä on haasteellisempaa, koska aineistoa kerätään usein haastattelulla ja havainnoimalla. Näihin tilanteisiin ei voida luonnollisesti palata uudestaan täysin samanlaisena. Reliabiliteetti tarkoittaa, että tutkimustulokset ovat samoja, vaikka tutkimus toistettaisiin. Validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkitaan oikeita asioita ja tutkimus vastaa tutkimuskysymyksiin. (Kananen & Gates 2011, 66.)

Laadullinen tutkimus ei tähtää yleistämiseen, vaikka tutkimuksen siirrettävyys on yleinen luottamustekijä. Siirrettävyys on yhteydessä yleistettävyyteen. Tämä tarkoittaa, että tutkimustulokset ovat käytettävissä myös samankaltaisiin tilanteisiin. Tutkimustulosten siirrettävyyttä voidaan varmistaa laadullisessa tutkimuksessa kuvaamalla tutkimussuunnitelmaan mahdollisimman tarkasti käytetyt menetelmät, jotta muut tutkijat, jotka haluavat käyttää tuloksia voivat päätellä, että tilanteet ovat vertailukelpoisia. (Kananen & Gates 2011, 68.)

Tutkimuksen luotettavuutta lisää, kun siihen kiinnitetään huomiota jo tutkimuksen alkuvaiheessa. Dokumentaatio on yksi tärkeimpiä luotettavuustekijöitä laadullisessa tutkimuksessa. Tutkimukselliset menetelmät, kuten aineistonkeruumenetelmät ja niiden taltiointit kirjoitetaan ylös ja niiden valinnat perustellaan. Aineistonkeruun oikeellisuus ja luotettavuus on helpointa varmistaa tutkittavalta kohteelta. Kun esimerkiksi haastateltava saa itse tarkistaa haastattelun litteroinnin perusteella kirjoitetun

dokumentin ja tehdä siihen tarvittaessa tarkennuksia, voidaan välttää vääriä tulkin-
toja ja näin virheellisiä tutkimustuloksia. (Kananen & Gates 2011, 67–68.)

Aineiston saturoituminen on yksi merkki tutkimuksen luotettavuudesta. Yleensä laa-
dullisessa tutkimuksessa ei voida ennalta päättää, kuinka paljon aineistoa kerätään ja
kuinka monta haastattelua tehdään. Haastatteluita tehdään niin kauan, kunnes ai-
neisto saturoituu. Tällä tarkoitetaan sitä, että uusi haastattelu ei anna enää lisäarvoa.
Uusi haastattelu ei anna tutkimukselle enää uutta tietoa. (Kananen & Gates 2011,
68.)

Tässä tutkimuksessa tutkimusotanta määrittää aineiston määrän. Koska tutkittavan
ilmiön piirissä ei toimeksiantajalla ole kuin kolme henkilöä, on tämä aineiston koko-
naismäärä. On huomioitava, että tällä otannalla aineisto ei välttämättä saturoidu
pelkkien haastatteluiden aikana. Tämän vuoksi on aineistoa kerättävä myös muista
dokumenteista ja varmistettava tiedon luotettavuus. Lähteiden luotettavuuden arvi-
oinnissa hyödynnetään vertaisarvioitua tekstiä verkkoartikkeleissa ja sitä, että koko
teksti on saatavilla. Kirjallisuuden osalta huolehditaan siitä, että samaa tietoa on saa-
tavilla myös muista alan kirjallisuuden lähteistä ja eri kirjoittajilta.

3 Esimiestyö vs. johtaminen

Historiallisesti esimiestyö ja johtaminen on nähty välitoimintona organisaation omis-
tajien ja työntekijöiden välillä. Esimiehet olivat organisoijia sekä työn valvojia, jolloin
omistajille jäi aikaa liiketoiminnan ohjaamiseen. Yritysten koko on kuitenkin kasvanut
ja omistajuudesta on tullut hajanaisempaa, esimiestyö ja ennen kaikkea onnistunut
johtajuus on noussut erottuvaksi rooliksi organisaatiossa. (Pedler, Burgoyne & Bo-
ydell 2010, part 2.) Juutin (2016;2017) jaetun johtamisen teorian mukaan kehitty-
minen esimiestyöstä johtajuuteen on päättymätön matka. Tämä johtamisen kehitty-
minen voidaan nähdä johdantoluvussa esitellyn kuvion 1 mukaisena prosessina, jossa
on kolme porrasta.

Juutin (2016) mukaan johtamisen ja esimiestyön käsitteistö tulee kahdesta englanninkielisestä sanasta management ja lead. Suomen kielessä näille ei löydy tarkkoja vastineita, mutta vakiintuneeksi on muodostunut käsitteet asioiden johtaminen ja ihmisten johtaminen. (Juuti 2016, luku 2.) Aarnikoivun (2013) näkemyksen mukaan esimiestyö keskittyy helposti arjen hallinnollisten asioiden hoitamiseen, eli asioiden johtamiseen, koska esimiestyötä hoidetaan oman toimen ohella. Tällöin esimiestyötä pidetään enemmän sivuroolina. Organisaatiossa esimiestyölle ja johtamiselle tulee antaa aikaa. (Aarnikoivu 2013, luku 1.) Tällöin unohtuu kuitenkin, että esimiestyöstä tulee johtamista, kun esimies saa innostettua muut mukaan. Tuloksia taas syntyy, kun johtaminen on jaettua. (Juuti 2016, luku 2.)

Esimiestyö ja johtajuus kulkevat käsi kädessä. Etenkin johtajuudella on suurempi merkitys esimiehenä onnistumisessa kuin käytännössä esimiestyön, asioiden johtamisen, tekemisessä. Johtajuus on yhteisen tavoitteen, tahtotilan ja suunnan löytämistä ja näyttämistä. Esimiestyö taas on asioiden organisointia, jotta haluttu tavoite, tahtotila ja suunta voidaan ottaa. Johtajuudessa on myös moraalinen näkökulma, koska se vaatii päätöksien tekemistä ja arviointia siitä, mikä on oikein ja mikä väärin. (Pedler ym. 2010, part 1.)

Johtaminen on vaikuttamista ja vaatii vuorovaikutustaitoja. Johtamisella yritetään saada ihmiset toimimaan tietyllä tavalla tiettyyn suuntaan. Vuorovaikutuksen pitää olla välitöntä, suoraa ja rehellistä. Etenkin isoissa organisaatioissa tiedon kulusta huolehtiminen voi olla haastavaa ja iso osa siitä jää esimiehen vastuulle. (Järvinen 2014, luku 3.)

Johtamisen muotivirtaukset vaihtelevat ihmisten johtamisen ja asioiden johtamisen välillä sen mukaan, milloin korostetaan keskustelevuutta ja henkilöstön osallistamista ja milloin taas jämäkkyyttä ja jopa autoritääristä johtamistapaa. Molempia tapoja tarvitaan. Keskustelun avulla välitetään tietoa, annetaan palautetta, motivoidaan, delegoidaan sekä ylläpidetään avointa ja välitöntä ilmapiiriä. Joskus päätöksiä on kuitenkin pystyttävä tekemään kuulematta alaisia, koska tämä voi hidastaa päätöksen toteuttamista tai monimutkaistaa liikaa asioiden toteutumista. (Järvinen 2016.)

Juutin (2016) jaetun johtajuuden teoria ei tarkoita sitä, että esimies luopuisi vastuistaan tai vallastaan. Kyse on siitä, että jokainen kehittää omia työyhteisötaitojaan ja kantaa oman vastuunsa omasta työstään yhteisen tavoitteen eteen. Hyvällä johtajuudella varustettu esimies löytää ja hyödyntää työntekijöiden vahvuuksia ja jakaa vastuun työtehtävistä jokaisen vahvuusalueelle. Työntekijöiden heikkouksia taas pyritään kehittämään ja antamaan mahdollisuuksia työskennellä siten, että näitä heikkouksia on mahdollista kehittää vahvuuksiksi. (Juuti 2016, luku 1.)

Esimiestyöllä tuodaan järjestystä ja kontrollia. Järjestelmät ja prosessit, jotka määrittävät työn tekemisen, voivat olla sekä mahdollistavaa, että rajoittavaa. Jotta ihmiset työskentelevät hyvin yhteisten tavoitteiden eteen, on heitä pystyttävä sitouttamaan paremmin johtajuuden kautta. (Pedler ym. 2010, part 1.) Esimiehen yksi keskeisimmistä tehtävistä järjestyksen ja kontrollin kannalta on käyttää aktiivisesti valtaa, työnohjausoikeutta, eli käytännössä johtaa työn tekoa (Järvinen 2016).

Johtaminen on tavoitteiden saavuttamista ja muutoksien tekemistä. Tässä tapauksessa muutoksilla tarkoitetaan johtajuuden avulla saavutettua muutosta ihmisten toiminnassa kohti organisaation yhteisiä tavoitteita. (White 2006, luku 7.) Esimiestyö on käytännön tasolla tavoitteiden asettamista ja huolehtimista siitä, että kokonaisuus on toimiva. Jokaisella työntekijällä on oma paikkansa organisaatiossa. Organisaation perustehtävä toteutuu kuitenkin yksilöiden kautta, joten esimiehen tehtävä on huolehtia töiden järjestelystä ja tavoitteista. (Järvinen 2014, luku 3.)

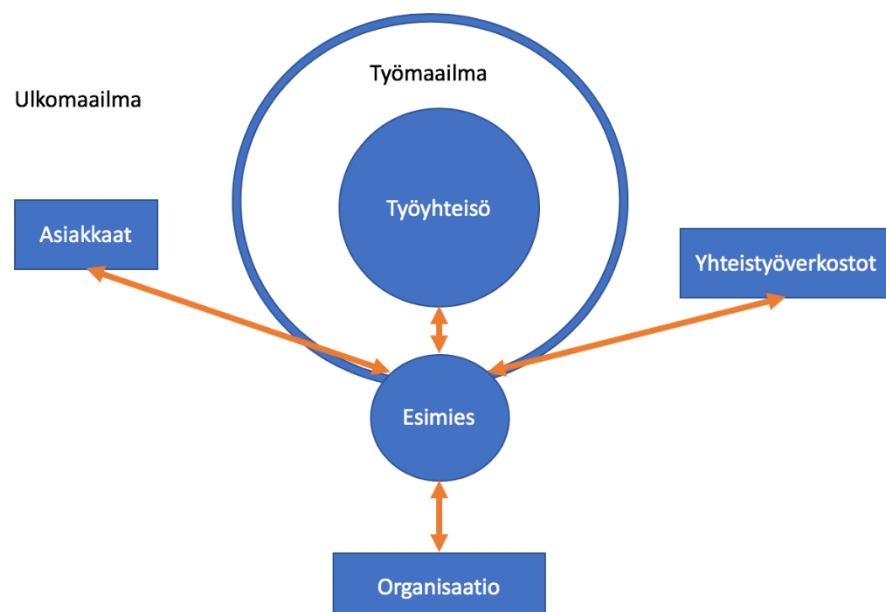
Esimies toimii linkkinä oman yksikkönsä ja muun organisaation ja sen toimintaympäristön välillä. Esimiehen toimenkuviin kuuluu esimerkiksi viestien tuominen ja vieminen organisaatiossa sekä kokonaisuuden tarkastelua, eli miten oma yksikkö toimii suhteessa yrityksen perustehtävään ja tavoitteisiin. Lisäksi yksi tärkeimpiä toimenkuvia on varmistaa työskentelyn edellytykset, eli esimerkiksi työvälineiden riittävyys ja toimivuus sekä työjärjestelyt. (Järvinen 2014, luku 4.)

Voidaankin siis todeta, että vaikka esimiestyötä ja johtajuutta ei voida pitää samaa tarkoittavina asioina, kulkevat ne hyvin limittäin yhdessä. Onnistuneessa esimiestyöskentelyssä on olennaista saada muut mukaan toimimaan yhteisten tavoitteiden

eteen ja pitää huolta siitä, että kaikki olennaiset järjestelyt on tehty, jotta työtä voidaan tehdä tavoitteiden eteen. Esimiehen vastuulle vaikuttaa jäävän myös työyhteisön hyvän ilmapiirin ylläpitäminen. Esimiehen vuorovaikutustaidot ja viestinnän onnistuminen vaikuttaa olevan avainasemassa hyvän ilmapiirin ylläpitämiselle.

Esimehen on tärkeää ymmärtää oma roolinsa johtajana. Monet työyhteisöjen haasteet liittyvät siihen, ettei esimies ole ymmärtänyt rooliaan johtajana. Esimiehen rooli voi myös vääristyä siitä syystä, että hän työskentelee joko liian etäällä tai liian lähellä alaisiaan. Esimiehen tulee tietoisesti miettiä oma asemansa työyhteisössä ja suhteensa alaisiin. Esimies, joka ei tiedosta tai myönnä omaa valta-asemaansa suhteessa muihin, menettää helposti johtajuutensa. Tämä on ongelmana etenkin silloin, kun esimieheksi noudaan työyhteisön sisältä. (Järvinen 2014, luku 4.)

Esimehen rooli ja paikka työyhteisössä sijaitsee työyhteisön sekä sitä ympäröivän organisaation ja ulkomaailman raja-alueella (Järvinen 2014, luku 4). Kuviossa 2 on nähtävissä esimiehen roolin sijainti sekä vaikutussuhteet.



Kuvio 2. Esimehen roolin sijainti ja vuorovaikutussuhteet (Järvinen 2014, muokattu)

Esimiehen roolin psykologinen ja sosiaalinen sijainti on siis ulkomaailman ja työmaailman välillä. Esimieheen vaikuttavat työyhteisön, yhteistyöverkoston, asiakkaiden ja koko organisaation odotukset. Esimiehen tehtävä on taas viedä nämä odotukset työyhteisön työskentelyyn ja tavoitteisiin. (Järvinen 2014, luku 4.) Esimiehen on tärkeää olla riittävän etäällä suhteessa johtamaansa työyhteisöön, tämä sen vuoksi, jotta esimies pystyy näkemään kokonaisuuden paremmin. Mikäli esimies on henkisesti liian lähellä työyhteisöä, pääsee työyhteisössä vallitsevat tunteet vaikuttamaan liikaa myös esimieheen. Esimiehen tehtävä on varmistaa, että työyhteisön toiminnalliset perusedellytykset ovat kunnossa ja varottava sotkeutumasta liikaa pieniin asioihin kokonaisuuden kustannuksella. (Järvinen 2016.)

Esimiehen sijainti työmaailman ja ulkomaailman rajalla auttaa tarkastelemaan työyhteisön toimintaa nimenomaan työn maailmasta käsin. Esimies pystyy välttämään liiallista työyhteisön sisäiseen maailmaan menoa ja varmistaa samalla ulkomaailmasta tulevien odotuksien vieminen työmaailmaan. Kun esimies on sopivan etäällä työyhteisön sisäisestä maailmasta, pystyy hän ajattelemaan järkevästi myös tilanteessa, jossa tunteet ottavat vallan työyhteisön sisällä. Esimiehen on kohdeltava kaikkia tasapuolisesti ja huolehdittava kaikkien johtamiensa ihmisten asioista suosimatta ketään liikaa. Tämä onnistuu parhaiten, kun liikutaan joustavasti työmaailman ja ulkomaailman välillä. (Järvinen 2016.)

Esimiehen ammatillinen rooli perustuu siihen, että hänellä on julkisesti määritelty johtamistehtävä sekä siihen liittyvät vastuut ja oikeudet. Esimiestyö onkin vain osa toimenkuvaa. Esimiestyöhön voi lisäksi liittyä asiantuntijatehtäviä tai suorittavaa työtä. Esimiehen erottava tekijä tällöin muista työyhteisön jäsenistä on esimiesrooli ja työn johtamiseen liittyvät oikeudet. Työyhteisö suuntaa tiettyjä odotuksia esimieheen esimiesroolin vuoksi. Johtamistehtävän vuoksi suhde muihin on valtasuhde, jolloin esimiehellä on oikeus ja jopa velvollisuus määrätä heitä tekemään erilaisia tehtäviä ja puuttua toimintaa häiritseviin asioihin. Valtasuhteesta johtuen alaiset ovat riippuvaisia esimiehestä työtehtävien sisällön, koulutusmahdollisuuksien ja palkka- sekä urakehityksen suhteen. Tämän vuoksi esimieheltä odotetaan luonnollisesti tasapuolisuutta sekä avointa ja rehellistä toimintaa. (Järvinen 2016.)

4 Esimiestyön haasteet

Juutin (2016) jaetun johtajuuden teoriaan nojaten johtajuuden haasteet piilevät siinä, miten saadaan muut seuraamaan esimiestä. Johtajuuden ydin on, miten organisaation toimintaa muutetaan, jotta asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa, ja esimiehen tehtävänä on näyttää suunta tälle muutokselle (Gallos & Heifetz 2008).

Miksi kukaan haluaisi seurata ketään toista? Esimiehen tulee johtaa omaa vastuualuettaan esimerkillä. Mikäli esimies edistää niin asiakkaiden kuin alaistensa hyvinä pitäminä asioita omalla esimerkillään, on sitä helppo lähteä seuraamaan. Mikäli esimies ei toimi esimerkillisesti, voi olla vaikeaa perustella omaa toimintaansa ja vaatimuksia, joita odottaa alaisiltaan, ja näin johtajuus menetetään. (Juuti 2017, luku 4.) Järvisen (2016) mukaan esimiestyöhön voi sisältyä myös suorittavaa työtä. Mikäli esimies ei toimi suorittavassa työssä esimerkillisesti, voi olla hankalaa ohjata alaistensa työskentelyä ja perustella omia vaatimuksiaan.

Johtajan tehtävänä on asettaa tavoitteita ja näyttää suuntaa tavoitteita kohti, kuitenkin voi olla haasteellista saada kaikki työntekijät sitoutumaan tähän tavoitteeseen yhdessä. Johtamisella pitää saada aikaan yhteisöllinen toiminta tavoitteen eteen. Tässä johtajan etuna on hyvä ihmisten tunteminen, jolloin johtajan on helppo valita oikeat ihmiset oikeisiin tehtäviin heidän vahvuuksiensa perusteella ja perehdyttää heidät hyvin tehtävään. (Juuti 2017, luku 4.)

Sitoutuminen voidaan nähdä myös merkityksellisyyden kokemuksena. Mikäli ihmiset tuntevat työnsä olevan merkityksellistä, on heidän helpompi selvitä haasteellisistakin tilanteista. Työn kokeminen merkitykselliseksi lisää työntekijän työhyvinvointia ja lisää sitoutumista. (Vuori, San & Kira 2012.) Johtajan on siis pystyttävä jollain tavalla auttamaan työntekijää näkemään hänen työnsä merkitys kokonaisuudelle. Merkityksellisyyden kokemus on yleensä hyvin yksilöllistä ja henkilökohtaista. On huomattu, että se liittyy yleensä työyhteisöön kuulumisen tunteeseen sekä työyhteisön kulttuuriin, kuten arvoihin ja toimintatapoihin. (Pietiläinen, Syväjärvi & Hyttinen 2019.)

Organisaatioiden toimintaympäristöt muuttuvat koko ajan monimutkaisemmiksi, kilpailu kiristyy ja muutostahti nopeutuu. Tämä asettaa haasteita johtamiselle ja jopa ristiriitoja eri johtamisen näkökulmiin. Tulee olla itsekäs ja samalla epäitsekkäs, olla läsnä lähellä ja samalla riittävän etäällä, kohdella kaikkia tasapuolisesti, mutta yksilöllisesti, vaatia työltä tietyt vaatimukset mutta sallia joustavuus, pitää päätöksentekovalta, mutta ottaa samalla muut huomioon. (Zhang, Waldman, Han & Li 2015.)

Muutokset ovat iso osa nykypäivän työelämää. Muutoksia tapahtuu koko ajan organisaatioiden toimintaympäristöissä, ja organisaatioiden on sopeuduttava muutoksiin. Muutokset saattavat vaikuttaa merkittävästi organisaatioiden tuntuun ja turvallisiin toimintatapoihin. Johtajuuden tehtävänä on ohjata organisaatiot ja sen työntekijät muutoksessa onnistuneesti. Esimiehen tehtävänä on kehittää organisaation toimintaa. Tärkeää on ottaa työntekijät mukaan muutokseen, koska he tietävät parhaiten oman työnsä sisällön ja ovat sen parhaimpia asiantuntijoita. Osallistavuus lisää myös sitoutumista. (Juuti 2017, luku 4.)

Esimiehen on johtajana pystyttävä käsittelemään myös konflikteja. Ihmisten välille syntyy toisinaan näkemuseroja, mikä on luonnollista, kun he työskentelevät lähekkäin samojen tehtävien parissa. Mikäli näkemuseroihin ei pystytä puuttumaan niiden esiintyessä, on vaarana, että näkökulmat niin sanotusti lukkiutuvat ja ihmisten välille syntyy ristiriitoja. Näkemuserot eivät ole huono asia, mutta mikäli näkemuserot lukkiutuvat ja ristiriitoja syntyy, ne pääsevät helposti henkilöitymään. Paras ratkaisu konfliktien välttämiseksi on niiden ennaltaehkäisy. Mikäli konfliktitilanne on kuitenkin päässyt syntymään ja se aiheuttaa ongelmia työyhteisössä, on esimiehen pystyttävä siihen puuttumaan. (Juuti 2017, luku 4.)

Työyhteisön sisäisen maailman ongelmien ja konfliktien käsittely on yksi keskeisimpiä johtamistehtäviä. Esimiehen on hyvä pohtia, miten suhtautuu ongelmatilanteisiin. Esimies ja johto vastaavat organisaation työn tuloksellisuudesta ja laadusta. Esimiehen tehtävä on puuttua toimintaa haittaaviin yksilöiden tai ryhmän ongelmiin. Työyhteisön ristiriitojen ratkaisuun on olemassa usein myös organisaation sisäisiä järjestelmiä, kuten HR-yksikkö, luottamusmiesjärjestelmä ja työterveyshuolto. (Järvinen 2014, luku 4.)

Johtaminen on vaikuttamista. Yritetään saada ryhmä ihmisiä toimimaan yhdessä tiettyllä tavalla tiettyyn suuntaan. Johtamisen yhtenä haasteena kaikissa muutoksissa ja ristiriitatilanteissa on viestintä ja vuorovaikutus. Mikäli viestintä ja vuorovaikutus onnistuu, pystytään haasteita ja muutoksia ratkomaan huomattavasti helpommin. Mikäli viestintä ja vuorovaikutus ei ole sujuvaa tai pahimmassa tapauksessa viesti ei tavoita alaisia ollenkaan, on esimies pulassa. Mikäli esimies johtajana ei pysty viestimään tavoitteita tai muita odotuksia työntekijöille, kuinka työntekijät voivat tietää miten heidän tulisi toimia? (Daft & Lane 2015, chapter 9.)

Viitala ja Jylhä (2019) kuvaavat kirjassaan näitä vuorovaikutus- ja viestintätaitoja myös ihmissuhdetaidoiksi. Ihmissuhdetaidot ovat kykyä tulkita ihmisten käyttäytymistä ja ihmisten välisten suhteiden laatua. Tulee ymmärtää ja tuntea viestin vastaanottava osapuoli niin hyvin, että osaa viestiä asian oikealla tavalla, jotta vastaanottava osapuoli pystyy ymmärtämään viestin oikein ja motivoitumaan siitä. (Daft & Lane 2015, chapter 9.)

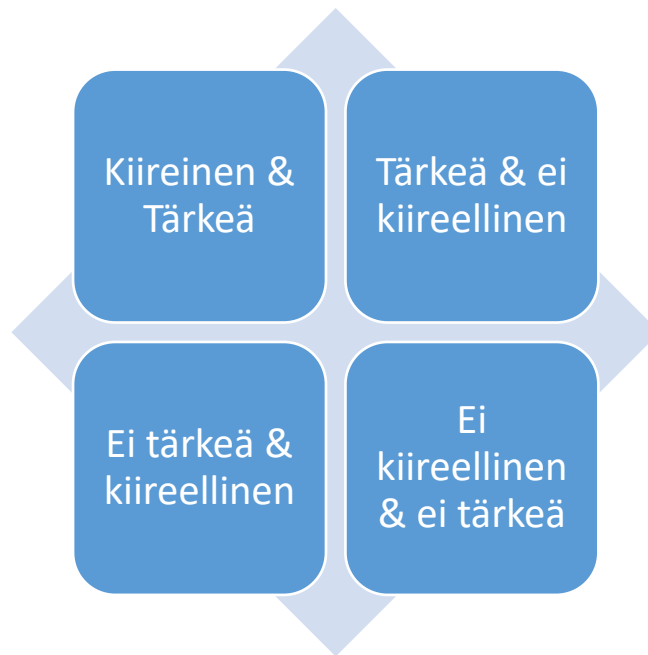
Viitalan ja Jylhän (2019) mukaan ihmisten motivoiminen on yksi esimiestyön haasteita. Tulee ymmärtää, millä tavalla eri ihmiset motivoituvat. Yksittäisten ihmisten motivaatiota ei voida suoraan johtaa. Kyse on enemmänkin siitä, että luodaan hyvät olosuhteet hyvän motivaation syntymiselle. Esimies voi edistää työntekijöiden motivaation syntymistä varmistamalla, että työntekijöillä on selkeät tavoitteet ja heidän tuloksiaan huomioidaan ja arvioidaan. Motivaation syntymistä edesauttavat myös palautteen ja ohjauksen saaminen esimieheltä. Ohjauksen ja palautteen tulee perustua luottamukseen ja arvostukseen. Esimiehen on pystyttävä myös kannustamaan ja palkitsemaan työntekijöitään motivaation ylläpitämiseksi. (Viitala & Jylhä 2019, luku 4.)

Esimiestyö ja johtaminen on hyvin ristiriitaisessa ympäristössä työskentelyä. Odotuksia tulee niin alaisilta kuin organisaatiolta ja sen sidosryhmiltä. Näissä olosuhteissa tulisi kuitenkin myös kyetä itsenäiseen päätöksentekoon. Esimies on tehtävässään usein yksin ja onkin syytä kiinnittää huomiota myös esimiehen jaksamiseen. Tätä helpottaa se, että omaksuu roolin oikealta etäisyydeltä työyhteisöön, jotta pystytään

järkevästi suhtautumaan siellä tapahtuviin tunnepohjaisiin tilanteisiin. Esimiehen johtamisosaamisen kehittäminen ja vahvistaminen varmistaa sen, että esimiehellä on riittävästi työkaluja haasteiden ratkomiseen. Henkisesti vaativa ja kuormittava johtamistyö vaatii vastapainoa vapaa-ajasta. (Järvinen 2014, luku 8.)

Esimehen on johdettava myös itseään. Itsestään huolehtiminen ja oman vapaa-ajan vaaliminen ei ole itsekkyyttä vaan vastuullista toimintaa niin itseään kuin muitakin kohtaan. Vaikeissa tilanteissa ihminen voi helposti lamaantua ja tilanne saattaa ylittää käsittelykyvyn. Tällöin kyky toimia aktiivisesti puuttuu ja henkilö alkaa keskittyä pelkästään tilanteen vaikeuteen. Itsensä johtaminen on oman suhteen työstämistä työnantajaan käymällä avointa keskustelua oman esimiehen kanssa sekä pyrkimystä ymmärtää johdon tekemiä ratkaisuja selvittämällä perustelut ja syyt ratkaisuille. Pitää kyetä arvioimaan tilannetta kokonaisvaltaisesti. Yleisesti itsensä johtamisen esteet liittyvät kokemukseen ajan puutteesta, itsensä unohtamiseen muiden vuoksi, etääntymiseen arjen johtajuudesta ja palautteen puuttumiseen. (Aarnikoivu 2008, luku 2.4.)

Aarnikoivun (2008) mukaan ajan puute on yleisin selitys, miksi jotain jää tekemättä. Itsensä johtamisen ja omien työtehtävien priorisoinnissa voi käyttää apuna kuvion 3 mukaista Eisenhower-matriisia.



Kuvio 3. Eisenhower-matriisi (Eisenhower's Urgent/Important Principle n.d., muokattu)

Eisenhower-matriisin nelikenttään työtehtävien sijoittaminen auttaa esimiestä ymmärtämään omien työtehtävien varsinaisen tärkeysjärjestyksen. Kiireettömiä ja ei tärkeitä tehtäviä tulee välttää täysin, ne häiritsevät keskittymistä. Kiireettömät ja tärkeät tehtävät voivat olla jopa täysin turhia esimiehelle, jolloin niitä tulee välttää tai delegoida alaisille. Tärkeät työtehtävät auttavat tavoitteiden saavuttamisessa. Kiireisissä ja tärkeissä työtehtävissä on kaksi näkökulmaa: tehtävät, jotka tulevat yllättäen ja tehtävät, joita on siirretty. Viimehetken kiireellisiä ja tärkeitä tehtäviä voi estää hyvällä suunnittelulla. (Eisenhower's Urgent/Important Principle n.d.)

Kun näitä haasteita tarkastelee kokonaisuuden kannalta, voidaan todeta, että iso osa johtajuuden haasteista on muutoksiin liittyviä. Toimintaympäristön jatkuva muuttuminen vaatii johtajuudelta selkeää näkemystä kokonaiskuvasta ja toisaalta myös joustavuutta sekä työntekijöiltä, että esimiehiltä. Esimiehen oma esimerkki on merkittävässä roolissa etenkin silloin, kun esimies työskentelee johtamisen ohella myös suorittavassa työssä.

Esimiehen tehtävänä on korjata myös työyhteisössä esiintyviä konfliktitilanteita, koska ne vaikuttavat yrityksen toimintaan negatiivisesti. Esimiehen roolin ollessa kuvion kaksi mukaisesti riittävän kaukana työyhteisöstä, esimies pystyy hoitamaan konfliktitilanteet järkevästi ilman, että joutuu työyhteisön tunnemyrskyyn sisälle. Esimiehen on hyvä tiedostaa oman jaksamisen kannalta myös se, mitkä tehtävät ja työyhteisön ongelmat kuuluvat hänelle ja mitkä kannattaa ulkoistaa joko täysin ulkopuolisen tahon hoidettavaksi tai ottaa apuun organisaation sisäiset järjestelmät, kuten HR-yksikkö tai työterveyshuolto.

Viestintä ja vuorovaikutus ovat merkittävä osa henkilöstön motivointia. Mikäli tieto ei kulje tai esimies ei johtajana pysty ilmaisemaan itseään tarpeeksi selvästi, eivät alaiset välttämättä tiedä mitä heidän tavoitteensa ovat tai miten heidän tulisi työskennellä, jotta tavoitteet pystytään saavuttamaan. Vuorovaikutus vaatii hyviä ihmissuhdetaitoja. Esimiehen on kyettävä saamaan viesti oikealla tavalla eteenpäin. On tunnettava viestin vastaanottaja, jotta viestin sanoman voi mukauttaa hänen kielelleen. Tämä taas vaatii sitä, että esimies on riittävän lähellä työyhteisöä, jotta hän tuntee alaisensa riittävän hyvin.

5 Johtamisosaamisen kehittäminen ja sen menetelmiä

Henkilöstön sitoutuminen on tärkeää organisaation toiminnan laadun, tavoitteiden saavuttamisen ja jatkuvan kehityksen sekä uudistumisen kannalta. Henkilöstön osaaminen ja sen kehittäminen on yksi merkittävimpiä sitoutumiseen vaikuttavia osa-alueita. Uudistuminen ja kehitys ei ole pelkästään yksilön tasolla vaan ihmisten sisäisen tiedon ja ymmärryksen tuloksena on uusia toimintamalleja. (Viitala 2014, luku 5.)
 Voidaanko johtamisen kehittämisen avulla vaikuttaa siis koko organisaation kehitykseen?

Osaamisen kehittämisen menetelmiä on sekä yksilötasoisia että ryhmätasoisia (Viitala 2014, luku 5). Vaikka osaamisen kehittämisen menetelmiä hyödynnetään yleensä silloin, kun esimies kehittää alaistensa osaamista, voidaan yksilötason osaamisen kehittämisen menetelmiä soveltaa myös johtamisosaamisen kehittämiseen.

5.1 Esimiehen osaamisen kehittäminen

Esimieheksi päätyneet tai valittu henkilö on yleensä työskennellyt pitkään oman alansa asiantuntijana menestyksekkäästi. Roolin vaihtuminen työntekijästä esimieheksi ja johtajaksi tarvitsee uudenlaisen suhtautumisen koko työyhteisöön. Työntekijänä voi keskittyä siihen, kuinka tehdä oma työ entistä paremmin. Esimiehenä ja johtajana on opeteltava näkemään kokonaiskuva, eli koko työyhteisö ja sen sidosryhmät, sekä saada nämä työskentelemään yhteisten tavoitteiden eteen. (Isotalus & Rajalahti 2017.)

Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä on tärkeää pystyä kehittymään jatkuvasti. Longeneckenin ja Finkin (2006) tutkimuksessa haastateltiin 106 ylemmän tason johtajaa siitä, kuinka he kehittävät itseään. Tutkimuksessa huomattiin, että johtajat kokivat jopa painetta itsensä kehittämiseen ja jatkuvaan oppimiseen. Tutkimuksessa löydettiin kymmenen keinoa, joilla tutkimukseen osallistuneet johtajat kehittivät omaa osaamistaan:

1. rehellinen ja tarkka palautteen saaminen
2. johtamiseen liittyvien kirjojen ja ajankohtaisjulkaisujen lukeminen
3. itsereflektointi
4. lahjakkaiden ihmisten rekrytointi
5. koulutuksiin osallistuminen
6. paikallisen ammattiyhdistyksen jäsenyys
7. mentorointi ja muiden valmentaminen
8. benchmarking
9. organisaation ja työn nykyisten vaatimusten tiedostaminen
10. mentorin hankkiminen

Näistä menetelmistä kohdat 4, 8 ja 9 liittyivät oman organisaation kehittämiseen, kun taas muut liittyivät vahvasti siihen, kuinka johtajat kehittävät itseään ihmisinä. Menetelmä 6 taas viittasi siihen, että paikallisen ammattiyhdistyksen kautta pystyy tutustumaan muihin vertaisiinsa ja sitä kautta löytää itselleen henkilö, jonka kanssa jakaa kokemuksia tai luoda jopa mentorointisuhde.

Tutkimuksen johtopäätöksissä on kolme merkittävää tapaa, kuinka johtamista voidaan kehittää. Ensiksi johtajien on järjestettävä aikaa uuden tiedon etsimiselle. Erilaiset koulutukset ja tapaamiset sekä kirjallisuus voi antaa uusia näkökulmia johtajuuteen. Johtajan on näiden uusien tietojen jälkeen tarkasteltava toimintaa ja ymmärtää tai muuttaa toimintaa sen mukaan. (Longenecker & Fink 2006.)

Toisena johtajan on ymmärrettävä itsereflektoinnin merkitys ja asetettava itsensä tilanteeseen, jossa oppimista voi tapahtua. Tämä tapahtuu hakeutumalla muiden johtajien joukkoon ja löytämällä ympärilleen tärkeissä rooleissa toimivia ihmisiä. Toisaalta valmentajana tai mentorina toimiminen pakottaa tarkastelemaan muiden käyttäytymistä ja näin ollen pakottaa tarkastelemaan myös omaa käyttäytymistä. (Longenecker & Fink 2006.)

Kolmantena johtajat etsivät palautetta. Rehellistä ja suoraa palautetta voi olla vaikeaa saada, koska kovin moni ei välttämättä tunne oloaan kovin mukavaksi antaa rehellistä palautetta omalle esimiehelle. Palautteen antajan löytäminen voi olla myös haasteellista, koska palautteen antajan on toisaalta pystyttävä ymmärtämään johtajan vastuut ja ongelmat riittävän hyvin, jotta pystyy antamaan käytettävää ja merkityksellistä palautetta. Johtajan tehtäväksi yleensä jääkin kerätä joukko ammattilaisia ja vertaisia ympärilleen, jotka palautetta voivat suoraan ja rehellisesti antaa. (Longenecker & Fink 2006.)

Perustuen Longeneckerin ja Finkin (2006) tutkimukseen, Viitalan (2014) esittämiin yksilötason osaamisen kehittämisen menetelmiin ja Juutin (2016) johtamisen kehittämisen menetelmiin pystytään erottamaan muutamia menetelmiä, joilla johtamista voi kehittää organisaatiossa. Nämä menetelmät perustuvat palautteen saamiseen, reflektointiin sekä toimintaoppimiseen. Näiden menetelmien käyttöä tukee myös Longeneckerin ja Finkin (2006) tutkimuksen johtopäätökset.

Yleisesti käytetyimpiä menetelmiä osaamisen kehittämisessä on erilaiset arvioinnit kuten 360-arviointi, mentorointi, toimintaoppiminen, työssäoppiminen ja työnohjaus. Näille menetelmille tyypillistä on, että toinen henkilö tukee esimiehen kehitystä palautekeskusteluissa (Juuti 2016, luku 5.)

5.2 Toimintaoppiminen ja työssäoppiminen

Työssäoppimisella tarkoitetaan oikeassa työelämässä tapahtuvaa oppimista, joka nojaa henkilön omaan kokemukseen ja aikaisempaan tietoon. Työssäoppiminen voi tapahtua myös toimintaoppimisen muodossa, jossa teoriaa omaksutaan käytännössä, jolloin teoriaosuudet ja työ vuorottelevat sopivassa suhteessa. (Viitala 2014, luku 5; Juuti 2016, luku 5.)

Teoriaa voi hankkia erilaisista esimieskoulutuksista ja valmennustilaisuuksista. Perinteisesti johtamista on kehitetty erilaisilla valmennustilaisuuksilla ja samaan aikaan työssäoppimalla. Työssäoppiminen ja esimiesvalmennukset antavat hyviä tuloksia, kun ne liittyvät toisiinsa sopivasti. (Juuti 2016, luku 5.)

Erilaisia johtamiseen liittyviä koulutuksia ja valmennuksia on löydettävissä nopeallakin verkkohaulla useampia. Esimiestä voi aina rohkaista osallistumaan esimerkiksi verkkovalmennukseen, jolloin oppiminen ja oman osaamisen kehittäminen on omaehtoista. Esimies voi aktiivisesti hakea myös kirjallisuutta ja ajankohtaisia artikkeleita johtamiseen liittyen ja yrittää ymmärtää johtamista paremmin sen kautta.

Työssäoppiminen tapahtuu, kun esimies kokee työssään erilaisia tapahtumia ja reflektoi niitä myöhemmin. Reflektoinnin avulla tapahtumista voidaan oppia jotain, esimiehen tulee ymmärtää kokemaansa uudella tavalla. (Juuti 2016, luku 5). Reflektio on omien kokemusten ja siitä seuranneiden tilanteiden kriittistä tarkastelua oppimisen näkökulmasta. (Viitala 2014, luku 5.)

5.3 360-arviointi

360-arvioinnin tavoitteena on auttaa esimiestä tunnistamaan miten hän itse vaikuttaa muiden käyttäytymiseen. Arviointi tähtää siihen, että esimies tiedostaa omaan toimintaansa liittyviä myönteisiä ja kielteisiä puolia. (Juuti 2016, luku 5.)

Hyvän johtajan on kehitettävä omaa itsetuntemustaan. 360-arviointi voi olla tärkeässä roolissa, kun yksilön itsetuntemusta kehitetään. 360-arvioinnissa autetaan esimiestä löytämään hänen vahvuutensa, heikkoudet ja tarjotaan mahdollisuus näiden kehittämiseen. (Help your managers develop leadership skills 2004.) 360-arviointi ei itsessään kehitä esimiehen johtamisosaamista, mutta sen avulla esimiehelle voidaan rakentaa kehityssuunnitelma. Kehityssuunnitelma rakennetaan esimiehen vahvuuksien hyödyntämiseksi ja kehittymiskohteita tulee kehittää. (Juuti 2016, luku 5.)

360-arvioinnin avulla esimiehelle annetaan palautetta heidän suoriutumisestaan. Ensin kerätään palautetta esimiehen esimieheltä, kollegoilta, eli vertaisilta, alaisilta, muilta henkilöstön jäseniltä ja jopa asiakkailta. Tämän palautteen tarkoituksena on auttaa tiedostamaan, miten muut näkevät arvioinnin saajan toiminnan suhteessa hänen omiin näkemyksiinsä itsestään. (Heathfield 2019.)

360-arviointi on esimiehelle nimenomaan palautteen saamista useammasta näkökulmasta. Koska esimiesten voi olla vaikeaa saada rehellistä ja avointa palautetta, 360-arvioinnin toteutuksesta yleensä kerrotaan koko työyhteisölle ja sen perusteella tehty kehityssuunnitelma on oltava toteutettavissa. 360-arvioinnin avoimuus työyhteisössä ja toisaalta sen anonyymius mahdollistaa esimiehelle rehellisen palautteen saamisen. 360-arviointia ei anneta sellaisenaan esimiehelle luettavaksi, vaan sen avulla saatujen tietojen perusteella esimiehelle koostetaan palaute, joka käydään yhdessä läpi. Tämän jälkeen esimiehen kanssa rakennetaan kehityssuunnitelma ja toteutetaan se käytännössä. (Juuti 2016, luku 5).

5.4 Mentorointi ja työnohjaus

Mentorointi on vuorovaikutusprosessi, jossa kokeneempi henkilö tukee kokemattomampaa henkilöä. Mentoroinnilla on kaksi tarkoitusta. Psykososiaalisessa tarkoituksessa mentori rohkaisee, tukee ja hyväksyy mentoroitavan, aktorin, päätöksiä ja toimintaa. Toinen tarkoitus on työssä kehittymistä ja uraa edistävää. Mentorin tarkoituksena ei ole antaa valmiita vastauksia vaan mentorin tehtävänä on auttaa aktoria, löytämään itselleen parhaat ratkaisut. Mentorisuhde toimii, mikäli se on avoin ja

henkilökohtainen sekä perustuu luottamukseen. Molempien osapuolien on sitouduttava mentorointiin. (Viitala 2014.)

Hyvä mentorointisuhde auttaa aktoria tunnistamaan, millaisia odotuksia häneen kohdistetaan työssä ja organisaatiossa. Esimiehen kehitykselle tämä on merkityksellistä, koska mikäli esimiehellä on luottamuksellinen suhde mentoriin, voi esimies käsitellä omia onnistumisia ja epäonnistumisia avoimesti reflektoiden omaa toimintaansa. (Juuti 2016, luku 5.)

Työnohjauksessa on terapeuttisia, kasvatuksellisia, sosiaalisia, työsuojelullisia ja ihmissuhteisiin liittyviä näkökulmia. Esimiestyöhön liittyvä työnohjaus painottuu ihmismuutoksiin, koska johtamisella pyritään vaikuttamaan ihmisten käyttäytymiseen työssä. (Juuti 2016, luku 5.)

Työnohjaus ei ole terapiaa, koska sen ei ole tarkoitus tarkastella henkilön persoonaa tai mennä syvälle henkilön aikaisempiin kokemuksiin. Esimiehen työnohjauksessa pyritään tukemaan esimiehenä toimivan henkilön ammatillista kasvua ja keskitytään tulevaisuuden rakentamiseen. Työnohjauksessa tutkitaan työtä itsessään ja käsitellään niitä tunteita ja kokemuksia, joita työssä on kokenut. (Juuti 2016, luku 5.)

Esimiestyö on kuormittavaa, koska esimiehet vastaavat työntekijöiden odotuksiin ja samalla organisaation johdon odotuksiin. Työntekijöiden ja johdon näkemykset eivät välttämättä aina kohtaa ja esimies toimii välissä yrittäen saada hyviä ratkaisuja aikaan molemmille osapuolille. Työnohjauksen merkitys esimiestyössä on siis suuri, jotta esimies pääsee käsittelemään tunteita ja tilanteita työnohjaajan kanssa reflektoiden. (Juuti 2016, luku 5.)

Mentoroinnin avulla esimies voi reflektoida omaa toimintaansa ja saada välitöntä palautetta kokeneemmalta henkilöltä. Työnohjaus eroaa mentoroinnista siinä, että esimies ei saa palautetta toiminnastaan, vaan käy läpi toimintaa neutraalissa ympäristössä ilman kritiikkiä tai palautetta. Työnohjauksessa tarkoitus on käsitellä tunteita reflektoiden, kun mentoroinnissa taas käsitellään toimintaa reflektoiden.

6 Tutkimustulokset

Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluilla. Tutkimukseen osallistui toimeksiantajayrityksen kaksi esimiestä sekä yrityksen johdon edustaja. Haastattelut toteutettiin videopuheluin huhtikuun 2020 alussa, ja ne äänitettiin älypuhelimien saneluovelluksella. Haastateltavien anonymiteetin suojaksi molempiin esimiehiin viitataan sanalla esimies ja johtoon viitataan erikseen sanalla johto.

6.1 Esimiehen toimenkuvat

Haastatteluiden perusteella esimiehet tiesivät omaan rooliinsa liittyvät työtehtävät, vastuut ja odotukset hyvin. Esimiestyöskentely jää kuitenkin hyvin pitkälti asioiden johtamisen tasolle, eikä esimiesten mukaan kaikkia asemaan liittyviä työtehtäviä tehdä ajanpuutteen vuoksi. Esimiesten haastatteluissa selvisi myös, että toinen esimies on melko tuore tehtävässään ja toinen on toiminut esimiehenä pidempään. Kokeneempi esimies teki pitkään molempien liikkeiden esimiestehtävät yksin, ja näin ollen tehtävät ovat jakautuneet esimiesten välillä epätasaisesti. Kokemattomamman esimiehen mukaan tehtävien epätasaiseen jakautumiseen vaikuttaa myös se, että toinen liikkeistä on uudempi ja yritys kierrättää työntekijöitä molempien liikkeiden välillä. Yrityksen johdon edustajan haastattelusta paljastui kuitenkin, että yrittäjä osallistuu paljon päivittäisten tehtävien tekemiseen ja kantaa ison osan työtehtävistä ja vastuista, joita esimiehille voisi kuulua muun muassa ketjun manuaalien perusteella.

Tässä yrityksessä yrittäjä osallistuu kohtalaisen laaja-alaisesti niihin työtehtäviin, joita normaalisti esimiehillä voisi olla. Hoidetaan kaikki tilaukset, lukuun ottamatta yleistarvikkeita, palkanmaksu, kirjanpito, markkinointi, liikkeen yleinen ylläpito ja siivous. (Johto)

Johdon näkemyksen mukaan esimiehet toimivat liikkeissä ensisijaisesti partureina ja sitä kautta esimerkkinä alaisilleen. Esimiesten haastatteluiden perusteella he ymmärsivät johdon asettamat odotukset esimerkkinä toimimisesta ja siitä, että heidän vas-

tuullaan on se, että työntekijät tietävät, miten heidän kuuluu yrityksessä työskennellä. Sekä johdon ja esimiesten haastatteluissa tuli esiin, että esimiesten vastuulle kuuluu huolehtia, että liikkeissä työskennellään yrityksen taustalla olevan ketjun palvelukonseptin mukaisesti ja että ne asiat, joita päivittäin ja viikoittain kuuluu tehdä, tulevat tehdyksi.

Tämän perusteella onkin selvää, että esimiehet työskentelevät siis hyvin paljon suorittavassa työssä esimiestoimensa ohella. Johdon mukaan tämä liittyy liiketoiminnan luonteeseen, koska neljän tai viiden parturituolin liikevaihto ei salli sitä, että yritykseen palkattaisiin pelkkiä johtajia ja yrityksen palvelukonseptin hyvä tuntemus on edellytyksenä esimiehenä toimimiselle.

Johdon mukaan esimiehet ovat valittu tehtäväänsä heidän osoittamansa motivaation ja sitoutumisen perusteella. Vaikka kummallakaan esimiehellä ei ole aikaisempaa kokemusta esimiehenä toimimisesta, ovat he kuitenkin johdon näkemyksen mukaan osoittaneet riittävää ammatillista osaamista ja ymmärrystä esimiesasemaan nousemiselle. Esimiehet itse näkivät esimieheksi nousemisen syyksi sen, että he ovat osoittaneet sitoutumista yritykseen, mutta toivat esille myös oman halun toimia esimiesroolissa.

Esimiehet toteavat haastatteluissa, että on hankalaa järjestää aikaa esimiestehtäville normaaleina työaikoina palvelukonseptin ja työn luonteen vuoksi. Toinen esimiehistä totesi, että valtaosa työajasta menee suorittavaan työhön ja esimiehelle kuuluvia tehtäviä tehdään sen mukaan, kun niitä tulee tai niille järjestetään aikaa silloin, kun niitä on pakko tehdä. Johto kuitenkin mainitsi, että esimiehillä on vapaus suunnitella oma työpäivänsä ja varata aikaa tehtävien tekemiseen jo työvuorosuunnittelussa.

Tehtävästä riippuen, esimerkiksi palkkamateriaalin laatimisen, teen kun ne täytyy tehdä ja teen sille aikaa. Muuten teen tehtäviä sitä mukaan, kun niitä tulee. (Esimies)

Johdon haastatteluissa selvisi, että yrityksen johto toivoo esimiehiltä yrittäjämäisempää otetta liikkeiden johtamiseen. Tämä tarkoittaa johdon mukaan aitoa kiinnostusta

liikkeiden merkittäviin taloudellisiin tunnuslukuihin sekä aitoa arjen johtamista ihmisten johtamisen osa-alueella. Johto odottaa, että esimiehet pystyisivät rakentamaan työyhteisöstä, työilmapiiristä ja työkulttuurista sellaisen, missä kaikki haluavat olla töissä.

6.2 Esimiesten osaaminen ja työskentelyyn liittyvät haasteet

Johdon mukaan esimiehillä on hyvä ammatillinen osaaminen ja ketjun palvelukonseptiin liittyvä osaaminen hyvin hallussa. Esimiehet osaavat kertoa konseptin pääperiaatteet niin asiakkaille kuin toisille työntekijöille. Esimiehet näkevät asian niin, että ovat tulleet valituiksi asemaan aikaisempien näyttöjensä perusteella, toisaalta taustalla on ollut myös halu kehittyä uralla eteenpäin. Johdon näkemys tukee näitä, sillä henkilöt valittiin tehtävään sen mukaan, että he ovat osoittaneet osaamisensa parturina ja ketjun palvelukonseptin suhteen sekä sitoutumista yritykseen. Esimieheksi ei voida valita henkilöä, jolla ei ole tuntemusta ketjun palvelukonseptissa, koska juuri se tekee yrityksen erilaisuuden.

Meidän tapauksessamme esimiehet on valittu sen perusteella, ketkä ovat osoittaneet parasta motivoitumista ja sitoutumista sekä oikeanlaista ammatillista osaamista. (Johto)

Esimiesten oman näkemyksen mukaan heidän osaamisensa ovat enemmänkin persoonallisuuden piirteitä, joiden avulla he pystyvät kantamaan esimiehen roolin. Heidän mukaansa pitää olla vahva persoona, jotta pystyy seisomaan sanojensa takana, vaikka muut arvostelisivatkin. He mainitsivat myös hyvien ihmissuhdetaitojen olevan merkittävässä roolissa, koska esimies vastaanottaa niin tyytyväisten kuin tyytymättömien ihmisten reaktiot, oli sitten kyse asiakkaista tai työntekijöistä.

Olet jatkuvasti ihmisten kanssa tekemisissä. Olet tekemisissä tyytyväisten ja tyytymättömien ihmisten kanssa, hyvien ja huonojen työntekijöiden kanssa, olet tekemisissä kaikkien kanssa, joten pitää pysyä neutraalina. (Esimies)

Haasteiden kautta paljastui paljon ihmisten johtamiseen liittyviä puutteita osaamisessa. Esimiesten mukaan työskentelyn suurimmat haasteet liittyvät ihmisiin ja heidän kanssaan käytävään vuorovaikutukseen, etenkin haastavissa tilanteissa. Esimiesten mukaan henkilöstöön liittyviä haasteita on ollut paljon: lääkeaineiden väärinkäyttöä työaikana, töihin myöhässä tulemista, ei työskennellä konseptin määräämällä tavalla, poissaoloja töistä lyhyellä varoitusajalla ja irtisanoutumisia kesken työvuoron. Esimiehet toivat ilmi myös, että henkilöstöstä on toisinaan pulaa ja on vaikeaa löytää hyviä työntekijöitä.

Keskusteltaessa henkilöstöön liittyvistä ongelmista johdon sekä esimiesten kanssa paljastui, että ongelmia ratkotaan usein irtisanomalla ongelmia aiheuttava työntekijä. Yrityksen johto näkee tilanteen kuitenkin niin, että ongelmaan ei ole puututtu riittävästi. Johdon mukaan ongelmien aiheuttajasta puhutaan, joten ongelma toiminnassa on tunnistettu. Ongelmia ei kuitenkaan tuoda esille henkilön itsensä kanssa, ja kun ongelma paisuu riittävän suureksi, on päätös henkilön irtisanomisesta jo tehty.

Täällä ollaan vahvoja selän takana puhujia, saatetaan märehtiä ja voitella tiettyjä asioita, mutta kuitenkin näitä asioita ja ongelmia ei nosteta esille niin, että niihin voisi puuttua. (Johto)

Esimiesten kanssa ongelmien käsittelystä keskusteltaessa he kokevat, että yrityksessä ei ole sääntöjä ongelmia aiheuttavien ihmisten käsittelyyn. Toinen esimiehistä totesi, että ongelmista pitäisi keskustella enemmän henkilöiden itsensä kanssa, koska usein voi olla, että henkilö ei näe omassa toiminnassaan vikaa, mutta mikäli siitä ei keskustella, ei hänellä myöskään ole mahdollisuutta korjata käytöstään. Toinen esimies taas näkee tilanteen niin, että ihmiset hyväksikäyttävät tilannetta, koska vääränlaiselle toiminnalle ei ole seuraamuksia. Toinen esimiehistä siis toivoo selkeämpiä seuraamuksia toiminnalle, jotta toiminta ei jatkuisi pidempään.

Esimerkiksi se, että ihmiset tulevat myöhässä töihin, heidän kanssaan keskustellaan ja sitten ei mitään. Siitä asti, kun olen ollut töissä, ei ole ollut sääntöä, että kolme paloa ja olet ulkona. (Esimies)

Yksi merkittävä haaste liittyy esimiesten mukaan asiakkaisiin. Tyytymättömiä asiakkaita vakavampi huolenaihe esimiehille oli alalla tyypillinen seksuaalinen häirintä työntekijöitä kohtaan. Toinen esimiehistä jopa poistuu liikkeestä, kun eräs asiakas saapuu paikalle, koska kokee asiakkaan puheet niin epämiellyttäväksi. Esimiesten mukaan tilanne on hankala molemmille osapuolille ja voi olla jopa kiusallista ottaa asiaa puheeksi, mutta kuitenkin siihen pitäisi jollain tavalla puuttua. Esimiesten mukaan tällä hetkellä ongelmasta puhutaan työntekijöiden kesken, mutta konkreettisia toimia ei tehdä.

Asia pitäisi ottaa näiden asiakkaiden kanssa puheeksi ja tehdä selväksi, ettemme suvaitse sitä, joten siihen olisi hyvä olla protokolla, kuinka käsitellä näitä asioita ja miten keskustelu toteutetaan. (Esimies)

Johdon näkemys haasteista liittyy vahvasti kulttuuriseen eroon Suomen ja Yhdysvaltojen välillä. Ketjun Suomessa kehitetty palvelukonsepti on kehitetty vastaamaan suomalaisen asiakkaan haasteisiin ja odotuksiin palvelulta, joten palvelukonseptin sellaisenaan vieminen Yhdysvaltoihin on osoittautunut johdon mukaan haasteelliseksi. Johdon kokemuksen mukaan palvelukonsepti vaatii hyvin erilaisia työtapoja, mitä Yhdysvalloissa yleisesti opetetaan esimerkiksi parturikoulussa. Erilaisuutta tuo myös palkkamalli sekä konseptiin liittyvät koulutukset. Johdon mukaan esimiesten tulisi olla henkilöitä, jotka ovat pystyneet ottamaan omaksi kaikki palvelukonseptin osa-alueet pystyäkseen johtamaan toimintaa oikeaan suuntaan.

6.3 Johtamisen kehittäminen

Johtamisen kehittämisestä esimiehillä ei ollut kovin paljon sanottavaa. Molemmat esimiehet olivat haastatteluissa sitä mieltä, että heidän osaamisensa kehittäminen johtamisen osalta olisi hyvä asia. Toinen esimiehistä koki, ettei hänelle ollut erillistä perehdytystä esimiestehtävään vaan hänet heitettiin tehtävään ilman enempiä ohjeistuksia. Toinen esimiehistä taas sanoi, että hän kokee perehdytyksen olevan vielä kesken ja on paljon asioita, joita hänen tulee vielä oppia esimerkiksi kassajärjestelmän suhteen. Johdon näkemys taas on, että perehdytystä on pidetty, kun Suomesta

on käynyt ketjun kouluttajia käymässä. Mielestäni on todennäköistä, etteivät esimiehet ole ymmärtäneet, että suomalaisten kouluttajien vierailut ja koulutukset ovat olleet heille esimiestyöhön perehdytystä konseptin kannalta.

Molemmat esimiehet kertoivat, että ovat lukeneet johtamiseen liittyvää kirjallisuutta ja toinen on kuunnellut podcasteja, mutta näiden käytännön hyötyä ei osata kertoa. Toinen esimies totesi, että yrittää valmistautua tulevaan näiden avulla, mutta olisi hyvä, mikäli olisi työkaluja esimiestyöhön ja työ olisi paremmin organisoitu. Esimiesten mukaan tarjolla ei ole koulutusta siihen, miten ihmisiä käsitellään. Tilanteita joutuu käymään läpi, kun niitä tulee eteen ja esimiesten mukaan on vain käytettävä niitä taitoja, joita jo on hankkinut omaehtoisesti esimerkiksi kirjallisuudesta.

Tarjolla ei ole koulutusta siihen, miten käsitellään ihmisiä ja miten käsitellään tiettyjä tilanteita, joten kun niitä tulee eteen, on käytettävä niitä työkaluja, joita jo on. Koen, että kaikki ovat niin erilaisia, joten tarvitaan eri taitoja, siksi kuuntelen podcasteja ja luen kirjoja, jotta osaisin suhtautua ihmisiin paremmin tilanteen tullessa eteen. (Esimies)

Toinen esimies näkee kehittämisen tarpeet etenkin työnjärjestelyssä. Hänen mukaansa työn luonne ei anna mahdollisuutta ongelmien käsittelemiselle välittömästi, koska asiakkaat menevät etusijalle.

Kaipaam aikataulutusta. Työskentelen paremmin, kun asiat ovat suunniteltu. Jos niitä ei suunnitella, on kaaos. (Esimies)

Johdon haastatteluissa tuli ilmi, että esimiesten osaamisen kehittämiseen johto kaipaa parempaa ihmisjohtajuuden otetta. Tällä johto tarkoittaa palautteen antamista, kiitoksen antamista ja ymmärrystä liiketoiminnasta ja liiketoimintaan liittyvien numeroiden ymmärtämistä. Näiden perusteella johdon mukaan esimiehet voisivat ymmärtää paremmin, miten liikettä operoidaan.

Johto on pohtinut myös eräänlaisen omistajuusmallin kehittämistä esimiesten motivoimiseksi. Johto on pohtinut sitä, että auttaisiko esimiesten yrittäjämäiseen suhtautumiseen malli, jossa esimiehet omistaisivat aidosti osuuden yrityksestä, jonka myötä

heille syntyisi aito halu johtaa liiketoimintaa, koska kyseessä olisi myös heidän oma yrityksensä. Tällöin johdon mukaan syntyisi ymmärrystä, miten liiketoiminnan menestykseen voisi vaikuttaa työvuorosuunnittelulla, myynnillä, markkinoinnilla, asiakaspalvelulla ja komissioilla. Johto on epävarma siitä, vaikuttaako hieman parempi pohjapalkka riittävästi esimiesten tekemiseen ja toimintaan liikkeessä.

7 Johtopäätökset ja koulutussuunnitelma

Esimiesten toimenkuvien ja vastuiden osalta esimiesten ja johdon odotukset kohtasivat sen suhteen, että esimiehet toimivat liikkeissä suorittavassa työssä ja johtavat oman esimerkin kautta. Johto kuitenkin odottaa selkeästi enemmän ihmisten johtamiseen liittyvää vuorovaikuttamista ja esimerkiksi palautteen antamista muille työntekijöille. Esimiehet toteavat, että työntekijöiden kanssa asioista keskustelu jää usein vähälle tai tekemättä ajanpuutteen vuoksi.

On kuitenkin huomattava, että johto on antanut esimiehille vapauden suunnitella omat työvuoronsa ja työpäiviensä sisällön. Ajanpuute johtuu mielestäni tässä kohtaa omien työtehtävien priorisoinnista. Asiakkaat menevät etusijalle. Tämän taustalla voi myös olla yrityksen palkkamalli, jossa jokaisesta tehdystä asiakkaasta maksetut komissiot vaikuttavat siihen, että työtehtäviä, jotka eivät tuo kassaan rahaa, siirretään myöhemmäksi. Yhdysvalloista puhuessa on otettava huomioon myös tippikulttuuri, jossa asiakkaat jättävät asiakaspalvelun tehneelle henkilölle tipin. Tippien määrä korreloi suoraan asiakasmäärään ja kasvattaa jokaisen työntekijän henkilökohtaista palkkapussia. Tämän vuoksi on hyvin todennäköistä, että esimiehet priorisoivat työskentelyään asiakaspalvelussa.

Esimiesten työtehtävät ovat jakautuneet hyvin epätasaisesti, johtuen siitä, että toinen liike on melko uusi. Toinen esimies on työskennellyt pidempään esimiehenä ja kantanut vastuullaan molempien liikkeiden esimiestehtävät. Työtehtävien epätasaisuuteen vaikuttaa mielestäni kuitenkin myös se, ettei kummallakaan esimiehellä ole kiinteää tiimiä johdettavanaan, koska henkilöstöä kierrätetään liikkeiden välillä. Liik-

keiden välillä olisi hyvä jossain vaiheessa vakiinnuttaa tiimit, jotta molemmat esimiehet voivat keskittyä oman liikkeensä esimiestehtäviin, eikä tehtävät menisi päällekkäin. Tämä selkeyttäisi toimintaa ja mahdollistaisi työkuorman tasaisemman jaotteen.

Kokonaisuudessaan esimiesten toimenkuva jää siis mielestäni osittain pimentoon esimiehiltä. Yrityksen palvelukonsepti ja ketjun määritelmät asettavat tiettyjä vaatimuksia esimiestyölle, mutta haastatteluiden aikana kävi selväksi, että kaikkia näitä vaatimuksia ei toteuteta, koska iso osa tehtävistä on yrittäjällä ja toisaalta esimiesten mukaan aika ei riitä esimerkiksi ihmisten kanssa keskusteluihin palautteen antamisen muodossa.

Varsinaisia esimiehen työtehtäviä esimiehillä on kuitenkin vielä melko maltillisesti, kun otetaan huomioon yleistarvikkeiden tilaus, joita yrittäjä ei tee, työvuorojen tekeminen ja palkkamateriaalin kasaaminen. Näiden lisäksi esimiesten toimenkuvaan kuuluu päivittäisten myyntilukujen tarkistaminen ja niiden perusteella palautteen antaminen. Haastatteluissa kävi kuitenkin ilmi, että lukuja tarkistetaan kyllä, mutta niitä harvemmin käydään läpi työntekijöiden kanssa. Tämä voi taas liittyä siihen, ettei myyntilukuja osata tulkita ja koostaa työntekijöille palautteita niiden perusteella.

Yrityksen johto toivoo esimiehiltä yrittäjämäisempää otetta liikkeiden johtamiseen sekä aitoa arjen johtajuutta ihmisjohtamisen näkökulmasta. Tämän vuoksi näen, että esimiesten olisi hyvä ymmärtää liiketoimintaan liittyvät merkittävimmät taloudelliset tekijät sekä ihmisjohtamisen taitoja, jotta he pystyisivät vastaamaan johdon odotuksiin rakentaa työyhteisöstä, ilmapiiristä ja työkuulttuurista sellainen, missä kaikki haluavat olla töissä.

Osaamisen ja työskentelyyn liittyvien haasteiden näkökulmasta johto näkee, että esimiehet osaavat hyvin palvelukonseptin ja heillä on hyvä ammatillinen osaaminen. Tätä osaamista onkin syytä vahvistaa, koska esimiehet työskentelevät liikkeissä esimerkkinä muulle henkilöstölle ja näyttävät toiminnalle suuntaa.

Esimiehet eivät tunnista oman roolinsa merkitystä muun henkilöstön konseptiosaimisen kehittämisen näkökulmasta. Esimiehet näkevät oman osaamisen enemmän tiettyinä persoonallisuuden piirteinä. Toisaalta molemmat ovat sitä mieltä, että heidät on valittu sen vuoksi tehtävään, että he ovat näyttäneet osaamisensa yrityksessä. Tämä taas on edellytys esimerkkinä toimimiselle johdon odotusten mukaisesti.

Johdon toiveet esimiesten johtamistaidoille liittyy vahvasti liiketoiminnallisen ja ihmisten johtamisen osaamisen kehittämiseen. Esimiesten ajatukset oman toiminnan kehittämisestä on enemmän työn organisointiin liittyvää. Toisaalta esimiehet toivovat myös selkeämpiä prosesseja ja sääntöjä etenkin haastavien tilanteiden käsittelyyn. Tämä taas täytyy hoitaa yrityksen kanssa yhdessä siten, että myös kulttuurinen ero pystytään huomioimaan.

Etenkin haastavien tilanteiden käsittelyssä, jossa työntekijä aiheuttaa ongelmia työyhteisöön käytöksellään, esimiehet tarvitsevat selkeästi enemmän rohkeutta puuttua tilanteeseen. Esimiesten on asetettava toiminnalle tavoitteet ja suunta, sekä puuttuva ongelmiin. Osa työyhteisöön liittyvistä haasteista varmasti liittyy siihen, ettei esimiehillä ole rohkeutta puuttua tilanteisiin ajoissa ja ongelmia märehditään työyhteisön kesken.

Yhdysvaltojen työlainsäädännön mukaisesti työntekijä voidaan irtisanoa ja työntekijä itse voi irtisanoutua ilman irtisanomisaikaa tai mitään merkittävää syytä. Vaikuttaa siltä, että henkilöstöön liittyvät ongelmat ratkotaan ensisijaisesti hankkiutumalla ongelmia aiheuttavasta henkilöstä eroon, joka taas on mielestäni hyvin ristiriidassa siihen nähden, että esimiesten mukaan hyviä työntekijöitä on vaikeaa löytää. Toisaalta johdon toive siitä, että esimiehet pystyisivät rakentamaan työyhteisöstä, työilmapiiristä ja työkuulttuurista sellaisen, jossa kaikki viihtyvät vaikuttaisi siihen, että henkilöstöön liittyviä ongelmia pyrittäisiin korjaamaan muilla keinoilla ja toisaalta hyvä työyhteisö vaikuttaisi myös työntekijöiden omaan tahtotilaan työskennellä yrityksessä, jolloin työntekijöiden irtisanoutumiset voisivat vähentyä.

Esimiesten haastatteluista käy selkeästi ilmi, ettei heillä ole työkaluja tai osaamista käydä haastavia henkilöstöön tai asiakkaisiin liittyviä tilanteita läpi. Yrityksestä todennäköisesti puuttuu prosessit esimiehille näiden läpikäymiselle. Ihmisten johtaminen ja vuorovaikutus ovat voineet jäädä vähälle senkin vuoksi, ettei esimiehillä ole ymmärrystä siitä, miten näitä haasteita käsitellään, kuinka keskustelut käydään. Keskusteluille tulee myös varata säännöllisesti aikaa, oli kyse sitten muodollisesta tai vapaa-muotoisemmasta keskustelusta. Vain siten esimiehet pystyvät vaikuttamaan johtamiinsa ihmisiin. Esimiehet ovat hyvin kokemattomia työssään ja tiettyjen prosessien puuttuminen on saattanut ajaa heidät tilanteeseen, jossa he keskittyvät työskentelyssään asioiden johtamiseen sekä suorittavaan työhön.

Ongelmien ratkaisun kohdassa on syytä myös pystyä tarkentamaan esimiesten henkinen sijainti työyhteisöön nähden. Koska molemmat esimiehistä työskentelevät varsin lähellä työyhteisöä suorittavassa työssä on pystyttävä ottamaan henkistä etäisyyttä työyhteisön tunneilmapiiriin. Myös ongelmiin puuttuminen on helpompaa, kun ei ole henkisesti liian lähellä työyhteisöä ja suhtautuminen pysyy neutraalina ja tasapuolisena kaikkia kohtaan. Toisaalta henkisen etäisyyden ottaminen voi helpottaa myös palautteen antamista, koska ei ole itse niin lähellä ja pystyy näkemään kokonaisuuden.

Puutteellisen esimiesosaamisen ratkaisemiseksi tässä yrityksessä on esimiesten lisäkoulutus. Ketjulta mahdollisesti on saatavilla materiaalia, jota Suomessa on käytetty esimiesten koulutukseen, joten sen kääntäminen englanniksi voi antaa apuja koulutuksien järjestämiseen. Toisaalta Suomesta mahdollisuuksien mukaan saatava koulutustuki on myös tässä ensiarvoisen tärkeässä asemassa, jotta esimiesten osaamista voidaan kehittää. Yleisimpiä johtamisen kehittämisen menetelmiä hyödyntämällä voidaan arvioida ja pyrkiä reflektion kautta kehittämään toimintaa. Merkittävässä roolissa on myös toimintaoppiminen tai työssä oppiminen.

Johtopäätösten perusteella kehittämässäni koulutussuunnitelmassa kantavana ajatuksena on teemoihin jaoteltu koulutusohjelma, jonka avulla pystytään huomioimaan johdon ja esimiesten toiveet työskentelyn kehittämiseksi. Käytännössä teemoja käsitellään aina teorian kautta, jonka jälkeen tehdään pieni käytännön harjoitus. Tämän

jälkeen tehtävä viedään käytäntöön työssä ja seuraavalla koulutuskerralla arvioidaan sen onnistumista. Arvioinnin perusteella toimintaa taas voidaan kehittää. Koko prosessi mahdollistaa esimiesten itsereflektion oppimisen ja rehellisen palautteen saamisen, jonka vuoksi he oppivat itse arvioimaan omaa toimintaansa ja kehittämään sitä myös jatkossa.

Koulutussuunnitelmassa on hyödynnetty johtamisen kehittämisen menetelmiä, joita teoriaosuudessa on esitelty. Koulutussuunnitelma keskittyy eri teemojen kautta esimiesten työskentelyn kehittämiseen ja niiden tavoitteena on luoda prosesseja ja uudelleen järjestellä esimiesten työtehtäviä. Koulutussuunnitelmassa on huomioitu esimiesten itsensä esille nostamien haasteiden käsittely sekä johdon toiveet ja odotukset työskentelylle.

Koulutussuunnitelman, taulukko 1, toteuttaminen voidaan myöhemmin viedä esimerkiksi osaamisen kehittämisen vuosikelloon, kun suunnitelmaa viedään käytäntöön. Tarkoituksena on, että kaikki teemat käydään läpi eri koulutustilaisuuksissa, jotta esimiehillä on aikaa toteuttaa oppimiaan asioita käytännössä. Teemojen järjestys ei ole merkittävä, vaan sitä voi muuttaa, mikäli toinen järjestys palvelee käyttötarkoitusta paremmin.

Taulukko 1. Esimiesten koulutussuunnitelma

<i>Teema</i>	<i>Sisältö</i>	<i>Työkalut</i>
<i>Esimiehen toimenkuvat</i>	- Tehtävät	- Eisenhowerin matriisi
<i>Liiketoimintaosaaminen</i>	- Merkittävät taloudelliset tunnusluvut - Työvuorojen merkitys - Tilausten merkitys	- Koulutustilaisuus
<i>Vuorovaikutustaidot</i>	- Hankalat tilanteet asiakkaiden kanssa - Hankalat tilanteet työntekijöiden kanssa - Prosessit - Roolin psykologinen ja sosiaalinen sijainti	- Reflektioiva keskustelu
<i>Palautteen antaminen</i>	- Miten annetaan palautetta? - Palautekeskusteluiden järjestäminen	- Toimintaoppiminen
<i>Konseptiosaaminen</i>	- Palvelukonsepti - Miksi asiat tehdään kuten tehdään?	- Koulutustilaisuus
<i>Ammatillinen osaaminen</i>	- Palveluiden toteutus - Tuoteosaaminen - Palveluosaaminen	- Koulutustilaisuus
<i>Itsensä johtaminen</i>	- Oman toiminnan arviointi ja suunnittelu	- 360-arviointi - Reflektointi

Esimesten toimenkuvien kirkastaminen koulutuksessa auttaa hahmottamaan sen, kuinka paljon työtehtäviä on ja miten käytetään työaika hyödyksi kaikkien tehtävien suorittamiseen. Tässä voidaan myös hyödyntää itsensä johtamisen näkökulmaa omasta jaksamisesta huolehtimisen puolesta. Eisenhowerin matriisi -työkalua voi hyödyntää esimerkiksi siten, että kirjoitetaan jokainen erillinen työtehtävä tarralapulle ja sijoitetaan niitä matriisin eri lokeroihin. Mikäli huomataan, että tehtäviä siirtyy ei kiireisten ja ei tärkeiden lokeroon, voidaan käydä reflektioivaa keskustelua

siitä, miten näitä tehtäviä vältetään. Tässä yhteydessä voidaan keskustella myös Eisenhower matriisin lokerosta kiireettömien tärkeiden tehtävien delegoimisesta. Tehtävien delegoiminen vapauttaa aikaa tärkeämpien työtehtävien tekemiselle.

Koska esimiehet ovat melko tuoreita, on hyvä tuoda mukaan teoriaa ja hyödyntää näin ollen toimintaoppimista teorian kannalta. Esimerkiksi liiketoimintaosaamisen näkökulmasta on hyvä pitää erillinen koulutus, jossa käydään liiketoiminnan perusperiaatteet läpi, miten liiketoiminnasta johdetaan kannattavaa. Tähän avuksi otetaan yrityksen oikeita myynti- ja kuluraportteja, sekä tarkastellaan teoreettisella tasolla esimerkiksi henkilöstömäärän vaikutusta myyntiin ja toisaalta kuinka yhden henkilön palkkakustannukset vaikuttavat kannattavuuteen. Liiketoiminnan luonteen huomioon on huomattava, että useampi työntekijä mahdollistaa suuremman volyymin, ja sitä kautta suuremman myynnin. Mikäli asiakasvolyymi ei kuitenkaan kohtaa varattuja resursseja, on kyseessä suurempi henkilöstökustannus liikevaihtoon nähden. Esimiesten on hyvä oppia hahmottamaan tällaiset asiat ja tehtävä perusteltuja valintoja työvuorosunnitteluun.

Yksi esimiesten tehtävistä on myös tilausten tekeminen yleistarvikkeiden osalta. Näiden kohdalla on hyvä ohjata käyttämään harkintaa siitä, tehdäänkö tilaukset keskiteysti jostain mahdollisten säästöjen luomiseksi vai tilataanko kaikki tarvikkeet erikseen esimerkiksi Amazon verkkokaupasta. Tilausten järkevä mitoittaminen tarpeeseen ei päästä kasvattamaan varastoarvoja ja raha ei seiso varastoissa, koska jotain tarviketta on ennakoitu liikaa. Sopiva varaston kiertorytmi säästää myös tuotteiden tai tarvikkeiden mahdolliselta vanhentumiselta.

Vuorovaikutustaitojen kohdalla on ensisijaisesti yrityksen pystyttävä määrittämään prosessit hankalien asioiden puheeksi ottamiselle, oli kyse sitten asiakkaasta tai työntekijästä. Myös ketjun esimieskoulutuksien materiaaleista voi löytyä hyödyllistä näkökulmaa tähän. Hyvä olisi kuitenkin reflektoida aikaisempaa toimintaa yhdessä esimiesten kanssa ja harjoitella vaikka roolileikkien kautta hankalan tilanteen hoitamista.

Palautteen antamisen harjoittelu voidaan järjestää esimerkiksi roolileikkien muodossa. Keksitään erilaisia skenaarioita ja tunnetiloja, missä palaute vastaanotetaan ja annetaan. Tämä auttaa hahmottamaan paremmin oman tunnetilan vaikutusta palautteenanto tilanteessa. Jokaisen skenaarion jälkeen käydään refleктоivaa keskustelua siitä, mitä hyvää palautekeskustelussa tapahtui ja miten sitä voisi parantaa. Korostetaan myös positiivisen palautteen ja kiitoksen merkitystä. Tässä koulutustilaisuudessa on hyvä myös reflektoiden keskustella esimiehen roolin psykologisesta ja sosiaalisesta sijainnista työyhteisöön ja muuhun organisaatioon nähden. Työyhteisössä vallitsevien tunteiden mukaan meneminen vaikeuttaa esimiehen tehtävää suhtautua objektiivisesti palautteen antamiseen.

Mikäli esimiehen toimenkuvat teeman koulutus käydään läpi ennen palauteteemaa, voidaan siinä tehdystä Eisenhowerin matriisista etsiä myös paikka palautekeskusteluiden järjestämiselle. Esimiehet mainitsivat, että aikaa on hankalaa löytää keskusteluiden käymiselle, joten tästä voi olla apua.

Esimiesten osaamista yrityksen palvelukonseptista ja ammatillista osaamista kehittämällä voidaan saavuttaa syvempi ymmärrys palvelukonseptin sisällöstä ja näin pystytään vastaamaan johdon odotuksiin siitä, miten palvelukonseptiin sisältyvät erilaisuudet pystytään vahvemmin perustelemaan. Haastattelussa yrityksen johto mainitsi selkeästi, että esimiesten ammatillinen osaaminen on hyvällä tasolla ja toisaalta esimiheksi valitaan henkilöitä, jotka osoittavat riittävää ammatillista osaamista.

Esimiesten on johdettava esimerkillä ja silloin jokainen heidän alaisuudessaan toimiva työntekijä odottaa heiltä tiettyä tasoa ja ymmärrystä suorittavaan työhön liittyvistä tekniikoista, teknologiasta, tuoteosaamisesta ja konseptista. Kuten haastattelussa johdon edustaja sanoi, monet toimintatavat ovat erilaisia verrattuna siihen, mitä esimerkiksi työntekijöille on aikaisemmin opetettu. Näiden toimintatapojen adaptoiminen jokapäiväiseen toimintaan on esimiesten vastuulla. Heidän tulee siis itse ymmärtää hyvin yksityiskohtaisesti myös työntekijöille asetetut vaatimukset, noudattaa niitä, jotta he pystyvät esimerkillä johtamaan ja perustella työntekijöille, miksi mitään tehdään tietyllä tavalla.

Koulutussuunnitelman toteuttamisen avulla esimiesten on tarkoitus pystyä arvioimaan paremmin myös omaa toimintaansa jatkossa. Säännölliset keskustelut esimiesten kanssa työn sujuvuudesta on merkittävässä roolissa. Säännöllisesti tehtävät toiminnan arvioinnit auttavat tunnistamaan milloin on siirrytty jaetun johtamisen teorian näkökulmasta toiselle tasolle, jonka jälkeen voidaan pohtia päästäänkö toiminnassa kolmannelle tasolle.

Yrityksen kokoon nähden jaetun johtamisen malli voi olla utopistinen, koska esimiehet työskentelevät liikkeissä jatkuvasti. Mikäli jaetussa johtamisessa päästäisiin edes osittain vaiheeseen, jossa työntekijöitä ei tarvitse jatkuvasti ohjata työssään, helpottaa se koko työyhteisöä ja esimiesten jaksamista. Esimiehet näyttävät suunnan tekemiselle ja mikäli he saavat henkilöstön mukaansa, ei henkilöstön työskentelyä tarvitse vahtia ja opastaa jatkuvasti yrityksen palvelukonseptin mukaiseksi, koska kaikki noudattavat sitä jo. Esimiesten vastuulla onkin huolehtia myös henkilöstön osaaminen palvelukonseptin eri osiin huolellisesti.

8 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tunnistaa esimiesten toimenkuvia, osaamisalueita ja kehitystarpeita selvittämällä johdon odotuksia ja esimiesten omia näkemyksiä. Karkeasti jaoteltuna esimiesten osaamisalueiden pääryhmät voidaan jakaa asioiden johtamiseen ja ihmisten johtamiseen. Asioiden johtamisen taustalla on arjen hallinnollisten asioiden hoitaminen kuten esimiestyöhön liittyvät tehtävät ja liiketoimintaosaaminen. Ihmisten johtamisen taustalla puhutaan taas enemmän vuorovaikutusosaamisesta sekä itsensä johtamisesta. Ammatillinen osaaminen ja konseptiosaaminen ovat tässä opinnäytetyössä hyvin toimeksiantajakohtaisia eikä niiden paikka ole selkeästi kummassakaan.

Esimiesten eri osaamisalueiden tunnistaminen tapahtui lähinnä johdon ja esimiesten haastatteluiden kautta, koska teoriatietao tälle ei löytynyt. Haastatteluista oli vaikeaa saada suoraa vastausta esimiesten osaamisesta ja osaamisalueiden tunnistaminen vaati paljon litteroidun aineiston sisällön analysointia ja tulkintaa sekä päättelyitä.

Haastattelut toteutettiin tutkimusasetelmassa tehdyn suunnitelman mukaisesti, mutta teemojen osalta esimiesten osaaminen ja esimiestyöskentelyn haasteet oli lopulta yhdistettävä. Esimiestyöskentelyyn liittyvien haasteiden kautta osaamisen puutteita oli helpompi löytää ja sitä kautta myös eri osaamisalueita pystyttiin tunnistamaan.

Osa haastatteluista käytiin englanniksi ja osa suomeksi. Aineistot litteroitiin ja lähetettiin tarkistettavaksi sekä hyväksyttäväksi haastatelluille sähköpostitse. Analysointivaiheessa aineiston käännoistyö vei aikaa ja aineiston sisältöanalyysi vaati paljon työtä. Yhden haastateltavan kanssa käytiin joitakin vastauksia uudestaan puhelimitse läpi, jotta pystyttiin varmasti tulkitsemaan hänen vastauksiaan oikein. Mikäli tätä ei olisi tehty, olisi tutkimustuloksien johtopäätökset voineet olla virheellisiä.

Kanasen ja Gatesin (2011) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuusarvioinnissa tärkeää on tutkimussuunnitelman tarkka kuvaus sekä menetelmien perusteltu valinta. Tutkimussuunnitelma on tässä tutkimuksessa toteutunut suunnitelman mukaisesti, kerätty aineisto on tallennettu äänitteinä ja litteroituina dokumentteina, joten niihin voitiin palata myös haastattelutilanteen jälkeen. Tutkimusasetelmaluvussa käsitellyn tutkimus tulosten siirrettävyyden kannalta, täytyy ottaa huomioon toimeksiantajan maantieteellinen sijainti ja muut yrityksen erityispiirteet, kuten se että yritys on Suomessa perustettu Yhdysvaltoihin viety franchise -yritys, jossa on omat erityispiirteensä palvelukonseptin osalta.

Kanasen ja Gatesin (2011) mukaan laadullisessa tutkimuksessa aineiston määrää ei voida etukäteen päättää vaan aineiston saturoituminen määrittää aineiston määrän. Tässä tutkimuksessa kuitenkin tutkimusotanta määritti aineiston määrän. Tutkimuksen toimeksiantajana ja kohteena oleva yritys on pieni eikä tutkittavan ilmiön piiriin kuulunut kuin kolme henkilöä tutkimushetkellä huhtikuussa 2020. Tutkimukseen saatiin kuitenkin kaikki ilmiön piirin vaikutuksessa olleet henkilöt mukaan. Vaikka täydellistä aineiston saturaatiota ei tapahtunut, oli haastateltavien vastauksissa paljon samankaltaisuuksia ja samoja asioita käsiteltiin eri näkökulmista.

Saturoitumisen puute on otettu huomioon jo tutkimussuunnitelmassa ja tutkimuksessa on huomioitu, että tutkimuksen tueksi hankittu lähdeaineisto on ollut relevanttia, vertaisarvioitua ja verkkoartikkeleissa on ollut koko teksti saatavilla. Laadullisen tutkimusotteen valinta oli perusteltua, koska ilmiön piirissä toimeksiantajalla työskentelee vain kolme henkilöä. Johtamisen kehittämiseen liittyviä teorioita ja aikaisempia tutkimuksia oli haasteellista löytää, koska useimmat osaamisen kehittämistä käsittelevät teokset koskevat esimiesten roolia ja osaamisen kehittämisen menetelmiä alaisten osaamisen kehittämisessä. Teoreettinen viitekehys perustuu suurelta osin Juutin (2016; 2017) ja Järvisen (2014; 2016) tutkimuksiin johtamisesta ja sen kehittämisestä. Kaupallisia lähteitä on käytetty maltillisesti lähinnä johtamisosaamisen kehittämisessä käytettyjen menetelmäkuvausten tukena.

Tämän tutkimuksen keskeiset tutkimustulokset ovat esimiesten oma näkemys toimenkuvastaan verrattuna johdon ja jopa ketjun odotuksiin esimiesten toimenkuvista. Lisäksi esimiesten osaamisalueiden ja kehitystarpeiden tunnistaminen esimiestyöskentelyyn liittyvien haasteiden kautta olivat tutkimuksen keskeisintä antia.

Johto viittasi haastatteluissa siihen, että yrittäjä osallistuu paljon päivittäisten asioiden hoitamiseen, jotka ketjun manuaalien perusteella voisivat kuulua esimiehille. Esimiehet taas pitävät rooliaan huomattavasti suppeampana verrattuna johdon odotuksiin ja tämän tutkimuksen perusteella on selvää, että esimiehet keskittyvät vahvasti asioiden johtamiseen. Yrityksen liiketoiminnan luonteeseen liittyen, esimiehet toimivat roolissaan suorittavan työn ohella. Aarnikoivun (2013) mukaan esimiestyöstä tuleekin helposti sivurooli, kun sitä tehdään oman toimen ohella. Toisaalta tämä voi johtua myös esimiesten kokemattomuudesta. Järvisen (2016) mukaan kuitenkin esimiestehtävään voi sisältyä myös suorittavaa työtä. Tällöin on kuitenkin tärkeää muistaa, että esimiehen erottaa muista julkisesti määritelty johtamistehtävä ja suhde muihin työyhteisön jäseniin on aina valtasuhde.

Oman roolin sijainnin ymmärtäminen työyhteisössä helpottaa esimiesroolin omaksumista ja valtasuhteen hyväksymistä. Järvisen (2014) mukaan monet työyhteisön haasteet liittyvätkin siihen, ettei esimies ole ymmärtänyt omaa rooliaan johtajana.

Esimiehen roolin vääristyminen johtuu usein siitä, että esimies työskentelee liian lähellä tai liian etäällä työyhteisöstä. Johtajuus menetetään helposti, mikäli esimies ei tiedosta omaa valtasuhdettaan muihin. Tämä taas johtuu usein siitä, että esimieheksi nousee muun työyhteisön sisältä. Ilmiö on nähtävissä myös tämän yrityksen esimiesten toiminnassa. On todennäköistä, että esimiestyöskentelyyn liittyvät haasteet, joita haastatteluissa kävi ilmi johtuvat juuri siitä, ettei omaa roolia johtajana oletettu täysin ja valtasuhde on osittain menetetty. Tähän viittaa myös esimiesten haastatteluissa mainitsevat seurauksien puutteet, mikäli työpaikalla ei toimita sovitujen sääntöjen mukaisesti.

Pedlerin, Burgoynen ja Boydellin (2010) mukaan esimiestehtävä on aikaisemmin ollut asioiden organisoija, jolloin yrityksen johdolle on jäänyt aikaa keskittyä liiketoiminnan ohjaamiseen. Esimiesten näkemys omista toimenkuvistaan liittyy vahvasti tähän, kun heidän vastuullaan on huolehtia yleistarvikkeiden tilaukset, työvuorosuunnittelu sekä palkkamateriaalin koostaminen. Tämä taas Pedlerin ja muiden (2010) näkemystä mukailleen on varmistaa välineet ja resurssit, jotta työtä voidaan tehdä. Tässä tapauksessa johdon rooli liiketoiminnan ohjaajana jää kuitenkin toteutumatta, koska johdon haastatteluiden perusteella kävi ilmi, että johto osallistuu paljon arkisten asioiden hoitamiseen. Johdon mukaan esimiesten toimenkuviin voisi kuulua laajemmin tehtäviä esimerkiksi markkinoinnin ja liikkeen ylläpidon osalta.

Pedlerin ja muiden (2010) mukaan johtajuus ja esimiestyöskentely liittyvät vahvasti yhteen, esimiestyöskentelyllä varmistetaan siis toiminnan edellytykset ja johtajuudella asetetaan toiminnan suunta ja tavoitteet. Juutin tutkimukset (2016; 2017) tukevat tätä siten, että esimies asettaa toiminnalle suunnan omalla esimerkillään. Haastatteluiden perusteella kävi ilmi, että johdon ja esimiesten näkemys esimerkkinä toimimisesta kohtasi. Johdon mukaan esimiesten ammatillinen osaaminen ja konseptiosaaminen ovat hyvällä tasolla, joka taas mahdollistaa esimerkkinä toimimisen. Toisaalta taas esimiesten haastatteluista ei tullut ilmi tavoitteiden asettamisen näkökulmaa, joka taas Viitalan (2019) mukaan on osa johtajuutta, kun työntekijöiden motivoitumiselle luodaan suotuisat edellytykset.

Johto viittasi haastattelussa parempaan liiketoiminnan taloudellisten tekijöiden ymmärtämiseen. Tutkimus osoittaa, että esimiehet eivät joko tunnista tavoitteiden asettamista osana rooliaan tai heillä ei ole osaamista, koska heiltä puuttuu ymmärrystä liiketoiminnalle olennaisten taloudellisten lukujen tulkitsemiseen. Yrityksessä kuitenkin asetetaan tiettyjä myynnillisiä ja toiminnallisia tavoitteita, mutta en näe tutkimustuloksien perusteella, että siihen kiinnitettäisiin merkittävästi esimiesten taholta huomiota.

Liiketoimintaosaamisen näkökulmasta olisi hyvä, mikäli esimiehille koulutettaisiin tarkemmin yrityksen tärkeimpien liiketoimintaan liittyvien taloudellisten tunnuslukujen tulkitsemista. Esimiesten tehtävänä on kuitenkin Pendlerin ym. (2010) mukaan asettaa tavoitteita ja suuntaa toiminnalle ja näiden mittareina yrityksen kannattavuusluvut antavat yleisellä tasolla viitteitä siitä, ollaanko oikeaan suuntaan menossa. Palautteen antamisen näkökulmasta, liiketoiminnan numeroiden ymmärtäminen auttaa esimiehiä koostamaan myös rakentavaa palautetta työntekijöille. Numerot ovat kuitenkin aina faktoja ja mikäli numeroita ei osaa tulkita, on palautetta vaikeampaa rakentaa.

Esimiesten toimenkuva on siis hyvin laaja johdon ja ketjun odotusten mukaan. Mielestäni yrityksessä olisi tärkeää pohtia, onko esimiehillä edellytyksiä toimia oman työnsä ohella näin laajojen odotuksien mukaisesti, mikäli suorittavan työn rooli on edelleen hallitseva. Esimiesten taustalla oleva koulutus liittyy kuitenkin pelkästään parturointiin. Onko siis johdon ja ketjun odotukset esimiehiä kohtaan realistisia, kun esimiehen tulee olla ydinosaamiseltaan parturi?

Esimerkiksi markkinointitoimenpiteisiin osallistuminen on perusteltua siitä syystä, että yrittäjä ja yritys ovat suomalaisia ja toimivat Yhdysvalloissa ja esimiehet ovat Yhdysvaltalaisia. Tällöin esimiesten paikallisina pitäisi pystyä osallistumaan markkinoinnin suunnitteluun, koska heillä tulisi olla parempaa tietoa toimivista kanavista sekä kykyä varmistaa kielen oikeellisuus markkinointiviestinnässä. Markkinoinnin toteuttaminen kokonaisuudessaan ei kuitenkaan mielestäni ole esimiesten osaamisen tason huomioiden perusteltua. Uskon, että joitain osa-alueita esimiehille pystytään kuitenkin kouluttamaan ja tietoa lisäämällä osaamista vahvistaa.

Esimiesten itsensä vastuulle jää järjestää työt niin, että kaikki tulee tehtyä. Esimiesten haastatteluistakin selvisi, että osa tehtävistä jää tekemättä. Järvisen (2014) mukaan esimiestyöskentely on hyvin ristiriitaisessa ympäristössä toimimista, kun odotuksia tulee niin johdolta kuin alaisiltakin. Esimiehen jaksamiseen on syytä kiinnittää huomiota. Aarnikoivun (2008) mukaan itsensä johtaminen on tärkeässä roolissa esimiestyöskentelyssä, koska esimiehet voivat kaikkien odotusten ja vaatimusten ristipaineessa lamaantua, eikä asioita saada enää aikaiseksi. Kun asioita jää tekemättä, syy löytyy yleensä ajan puutteen kokemisesta. Tässä auttaa omien työtehtävien tarkastelu esimerkiksi Eisenhowerin matriisia hyödyntämällä. Matriisi auttaa tarkastelemaan omien työtehtävien määrää ja niiden priorisointia ulkopuolelta, joka taas usein auttaa näkemään omassa toiminnassa tarpeettomia aikasyöppöjä.

Molemmat esimiehet ovat kokemattomia työssään. Haastatteluissa paljastui paljon puutteita etenkin ihmisten johtamisen osaamisalueella. Nämä puutteet paljastuivat pääsääntöisesti esimiestyöhön liittyvien haasteiden käsittelyn kautta, kun esimiehet toivat ilmi, ettei yrityksessä ole prosesseja käsitellä hankalia tilanteita työntekijöiden tai asiakkaiden kanssa. Juutin (2017) mukaan esimiehen tärkeimpiä johtamistehtäviä on konfliktien käsittely. Toisaalta haastatteluista kävi ilmi myös se, että esimiehet tunnistavat muun muassa palautteen antamisen työntekijöille esimerkiksi myyntinumeroiden kautta, mutta tunnustivat että tämä jää usein tekemättä, koska aika ei riitä. Oman näkemykseni mukaan näiden asioiden tekemättä jättäminen viittaa vahvasti siihen, ettei johdon antamaa mahdollisuutta suunnitella omien työpäivien sisältöä hyödynnetä riittävästi. Toisaalta taas esimiehet priorisoivat työtään asiakastyö edellä, joka taas vaikuttaa siihen, ettei aikaa jää ihmisten kanssa vuorovaikuttamiseen.

Ristiriitaisinta tutkimustuloksissa on mielestäni ihmisiin liittyvien ongelmien käsittely. Johdon mukaan ongelmia tunnistetaan kyllä, mutta niille ei varsinaisesti tehdä mitään. Kun ongelma paisuu riittävän suureksi ja siihen lopulta puututaan, on tehty jo ratkaisu henkilön irtisanomisesta. Esimiehet taas viittaavat tässä yhteydessä suoraan prosessien puuttumiseen ongelmien käsittelyyn ja haastavaksi koetaan, ettei ongelmia aiheuttavan työntekijän tai asiakkaan toiminnalle ole varsinaisia seurauksia tai ohjeistuksia puuttumiseen. Ongelmien ratkaisu irtisanomalla työntekijä liittyy osittain

vahvasti Yhdysvaltojen työkuultuuriin, mutta en usko sen pidemmällä aikavälillä palvelevan yrityksen tai esimiesten etua. Tämän puolesta selkeiden prosessien rakentaminen on perusteltua. Tässä on kuitenkin syytä ottaa huomioon esimiesten paikallisuus ja sitä kautta heidän vastuunsa prosessien rakentamiselle yhdessä koko organisaation kanssa. Paikallisina he pystyvät ottamaan huomioon myös kulttuuriin liittyvät seikat, miten näitä asioita tuodaan esille ja minkälaisia seuraamuksia siitä voi tulla koko organisaation kannalta, etenkin jos kyse on ongelmia aiheuttavasta asiakkaasta.

Yrityksessä on kärsitty jonkin verran henkilöstöpulasta. Kokemukseni mukaan henkilöstön vaihtuvuus rasittaa herkästi koko työyhteisöä ja luo epäluottamusta myös asiakkaiden suuntaan. Esimiesten kannalta tarkasteltuna henkilöstön vaihtuvuus vaikuttaa myös heidän työkuormaansa, kun uutta henkilöä ollaan jatkuvasti ohjaamassa ja perehdyttämässä työyhteisöön. Ongelmia aiheuttavan henkilön irtisanominen työyhteisöstä on helppo ratkaisu ja yrityksen johto toivoisikin enemmän arjen johtajuutta, jossa ongelmiin puututtaisiin vuorovaikuttamalla. Pietiläisen, Syväjärven ja Hyttisen (2019) mukaan johtajan on pystyttävä osoittamaan työntekijälle hänen työnsä merkitys kokonaisuudelle. Mikäli esimiehet osoittaisivat aitoa johtajuutta ja ongelmia käsiteltäisiin niiden ilmaantuessa, voisivat esimiehet rakentaa koko työyhteisöön merkityksellisyyden kokemusta ja sitä kautta vastata myös johdon toiveisiin rakentaa työpaikasta, ilmapiiristä ja työkuultuurista sellaista, missä kaikki haluavat työskennellä.

Tässä yhteydessä on mielestäni syytä tarkastella uudestaan esimiehen roolin sijaintia Järvisen (2014) tutkimuksen mukaisesti. Ongelmien käsittelyn perusteella on selvää, että esimiehet ovat liian lähellä työyhteisöä. Osa ongelmiin puuttumisen ja palautteen antamisen haasteista liittyvät varmasti työtehtävien priorisointiin, mutta osa varmasti siihen, että pienessä työyhteisössä on helpompaa olla kaverina alaisille ja ajautua liikaa työyhteisön tunneilmapiiriin mukaan. Esimiesten tulisi kuitenkin huolehtia etäisyyden ottamisesta, jotta ongelmiin voidaan puuttua tasapuolisesti jokaisen kohdalla, eikä osallistua ongelmien vatvomiseen muun työyhteisön mukana.

Tutkimuksessa on onnistuttu tunnistamaan esimiesten johtamisosaamisen puutteet sekä löytämään näkemuserot esimiesten toimenkuvista johdon ja esimiesten näkö-

kulmista. Tutkimuksessa on löydetty vastaukset tutkimuskysymyksiin esimiesten toimenkuvista, osaamisvaatimuksista sekä osaamisen kehittämistä. Osaamisen kehittämisen näkökulmasta tutkimuksen avulla on pystytty rakentamaan käytännöllinen suunnitelma esimiesten johtamisosaamisen kehittämiseen esimiesten tämän hetkisen osaamisen tunnistamisen avulla.

Juutin (2017) jaetun johtajuuden teorian näkökulmasta on selvää, että esimiehet työskentelevät johtamisen kehittämisen prosessin ensimmäisellä portaalla (ks. Kuviot 1 s. 4) Esimiehet keskittyvät asioiden johtamiseen, koska eivät ole löytäneet aikaa keskittyäkseen ihmisten johtamiseen. Longeneckerin ja Finkin (2006) tutkimuksen valossa on todettava, että esimiesten johtamisosaamisen kehittäminen on varsin itsenäistä työskentelyä. Johtopäätöksien perusteella rakentamassani koulutussuunnitelmassa on kuitenkin pyritty mahdollistamaan esimiesten oppimisen tukeminen reflektoinnin ja palautteen kautta. Koulutussuunnitelman rakensin perustuen menetelmiin, joita Longenecker ja Fink (2006), Viitala (2014) ja Juuti (2016) ovat esitelleet tutkimuksissaan yleisinä osaamisen kehittämisen menetelminä. Suunnitelman toteuttamisen tavoitteena on opettaa teoriaa, joka viedään käytäntöön, reflektoidaan sen vaikutuksia toimintaan ja arvioidaan toiminnan onnistumista. Tämän jälkeen taas voidaan muuttaa toimintaa tai ottaa uusi teoria haltuun. Koulutussuunnitelman tarkoitus on vastata johdon odotuksiin esimiestyöskentelystä ihmisten johtamisen ja liiketoimintaosaamisen näkökulmasta.

Toimeksiantajan liiketoiminnan luonteen vuoksi esimiesten toiminta on hyvin sidoksissa suorittavaan työhön, eikä kaikkia johtamisen teorioita voida soveltaa tai yleistää tässä tutkimuksessa. Toisaalta laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole yleistäminen vaan ilmiön syvämpi ymmärrys. Esimiesten toimenkuvaan liittyvät Aarnikoivun (2013), Juutin (2017) ja Järvisen (2016) teorit ovat kuitenkin hyvin yleinen käsitys esimiestyöskentelystä. Järvisen (2016) teoriaa lukuun ottamatta teorit perustuvat vahvasti esimiestyöskentelyyn, jossa ei oteta huomioon sitä, että esimies työskentelee pääsääntöisesti suorittavassa työssä. Yrityksen taustalla oleva ketju asettaa tietyt odotukset esimiesten osaamiselle, jotka eivät ole yleistettävissä kaikkiin yrityksiin.

Tämän perusteella esimiesten johtamisen kehittämisen tueksi koostettu koulutus-suunnitelma vastaa kuitenkin tutkimuksen perusteella saatuun tietoon esimiesten kehittämistarpeista.

Esimiesten koulutussuunnitelma on tehty ensisijaisesti toimeksiantajalle työkaluna esimiesten johtamisosaamisen kehittämiseen. Uskon kuitenkin, että koulutussuunnitelmaa voidaan sellaisenaan hyödyntää toimeksiantajan taustalla olevan ketjun tasolla, mikäli esimiesten toimenkuvat vaativat tarkennuksia. Mielestäni ketjutasolla on syytä miettiä myös koulutussuunnitelman kautta, onko esimiehiin kohdistuvat vaatimukset realistisia. Koulutussuunnitelman elementit ammatillisen osaamisen ja konseptiosaamisen vahvistamiseen ovat toimeksiantajalla uniikkeja, joten niiden osalta koulutussuunnitelman sisältöä on muutettava, mikäli sitä hyödynnetään. Toisaalta ammatillisen osaamisen vahvistaminen koskee kaikkia esimiehiä, jotka työskentelevät esimiestoimen ohella suorittavassa työssä. Esimerkkinä toimiminen vaatii vahvan ammatillisen osaamisen, jotta muille pystyy näyttämään suuntaa.

Luonnollinen jatkumo tälle tutkimukselle olisi kehittämistutkimus, jossa koulutussuunnitelma vietäisiin käytäntöön ja arvioitaisiin sen toimivuutta ja onnistumista esimiesten johtamisosaamisen kehittämisen työkaluna. Kun johtaminen olisi noussut Juutin (2017) jaetun johtajuuden teorian toiselle tasolle aidoksi johtajuudeksi, voitaisiin taas jalostaa johtamisen kehittämistä kohti jaettua johtajuutta. Johtamisen kehittämisen menetelmistä voidaan saada aikaan muitakin esimiestyönkehittämiseen liittyviä tutkimuksia, kuten esimiesten kokemukset mentoroinnin hyödyistä johtamisen kehittämisessä.

Toimeksiantajan taustalla olevan ketjun näkökulmasta tätä tutkimusta voisi jalostaa laajemmalle ja suurentaa tutkimusotantaa ja tarkastella esimiesten johtamisosaamista kulttuuristen erojen näkökulmasta, koska ketju toimii kansainvälisesti. Tällaisessa vertailututkimuksessa voisi tutkia esimerkiksi esimiesten ihmisten johtamiseen liittyvien haasteiden ratkaisuja vertailututkimuksella esimerkiksi Suomen ja Yhdysvaltojen välillä.

Yleisellä tasolla tutkimuksen merkitys on johtamisosaamisen kehittämisen menetelmien tunnistamisessa ja niiden hyödyntämisessä esimiehille sekä esimiesten eri osaamisalueiden konkreettiset määrittelyt perustuen teoreettiseen viitekehykseen sekä tutkimustuloksiin. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan kuitenkin sanoa, että esimiehiltä odotetaan liiketoimintaosaamista, ihmisten johtamisen taitoa vuorovaikutusosaamisen näkökulmasta, itsensä johtamisen taitoja sekä vahvaa ammatillista osaamista, mikäli esimies työskentelee suorittavassa työssä esimiestoimen ohella. Tutkimuksen perusteella näitä taitoja voidaan kehittää työssäoppimisella ja toimintaoppimisella, jossa teorian kautta saatua tietoa viedään käytäntöön. Tärkeää esimiesten johtamisosaamisen kehittämiseksi on palautteen saaminen sekä kyky reflektoida omaa toimintaa ja sen vaikutusta muihin.

Aarnikoivun(2013) ja Juutin (2016) mukaan hyvä johtaminen vaikuttaa merkittävästi organisaation toimintaan ja tulokseen sekä sen työntekijöiden työelämän laatuun. Johtamiseen liittyviä teorioita ja tutkimuksia on aikojen saatossa toteutettu paljon, koska johtamisen on huomattu olevan organisaation tärkein prosessi. Hyvää johtamista onkin syytä vaalia ja esimiesten johtamisosaamista on kehitettävä, jotta johtamisprosessien avulla voidaan varmistaa koko organisaation tuloksellisuus.

Kuten Juutin (2016; 2017) jaetun johtajuuden tutkimuksissa huomattiin, esimiestyöskentelystä tulee johtamista vasta kun esimies saa muut seuraamaan itseään. Jaetussa johtamisessa esimiehen ei ole tarkoitus luopua vallastaan tai vastuustaan, mutta aito sitoutuminen ja merkityksellisyyden kokemus työntekijöillä tapahtuu, kun johtaminen on jaettua ja koko työyhteisö työskentelee yhteisten tavoitteiden eteen ja kantavat vastuuta koko organisaation hyväksi oma-aloitteisesti. Vaikka toimeksiantajan kohdalla tämä voi olla utopistinen ajatus, koska kyseessä on pieni työyhteisö, vapauttaisi onnistunut johtaminen ja sen muuttuminen jaetuksi johtajuudeksi esimiehiltä aikaa, kun vastuuta toiminnasta kannettaisiin yhdessä. Tämän saavuttamiseksi on kuitenkin aito johtajuus saavutettava ensin ja päästävä asioiden johtamisesta ihmisten johtamiseen.

Lähteet

- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: Talentum Media. Viitattu 5.4.2020. <https://janet.finna.fi>, Alma Talent Verkkokirjahylly.
- Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum. Viitattu 14.2.2020. <http://www.keskikirjastot.fi>, Ellibs E-library, <https://www.el-library.com/book/978-952-14-1987-4>.
- Daft, R. L. & Lane, P. G. 2015. The leadership experience. Sixth edition. Stamford: Cengage Learning. Viitattu 25.3.2020. <https://janet.finna.fi>, Dawsonera.
- Eisenhower's Urgent/Important Principle. N.d. Mind Tools -sivuston artikkeli. Viitattu 5.4.2020. https://www.mindtools.com/pages/article/newHTE_91.htm.
- Gallos, J. V. & Heifetz R. A. 2008. Business Leadership: A Jossey-Bass Reader. John Wiley & Sons Inc. Viitattu 22.2.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest, Ebook Central.
- Heathfield, S. M. 2019. 360 Degree Feedback: See the Good, the Bad and the Ugly. Viitattu 24.2.2020. <https://www.thebalancecareers.com/360-degree-feedback-information-1917537>.
- Help your managers develop leadership skills. 2004. Strategi HR Revies, 4, 1, 5. Viitattu 24.2.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.
- Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 24.2.2020. <https://janet.finna.fi>, Alma Talent Verkkokirjahylly.
- Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 30.3.2020. <https://www.bookbeat.fi>, ääni- ja e-kirja palvelu.
- Juuti, P. 2017. Jaetun johtamisen taito. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 31.3.2020. <https://www.bookbeat.fi>, ääni- ja e-kirja palvelu.
- Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. 8. uud. p. Helsinki: Talentum. Viitattu 22.3.2020. <https://janet.finna.fi>, Alma Talent Verkkokirjahylly.
- Järvinen, P. 2016. Onnistu esimiehenä. Helsinki: Talentum Media. Viitattu 22.3.2020. <https://janet.finna.fi>, Alma Talent Verkkokirjahylly.
- Pedler, M., Burgoyne, J. & Boydell, T. 2010. Manager's guide to leadership: An action learning approach. Berkshire: McGraw-Hill Education. Viitattu 17.2.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Ebook Central.
- Kananen, J. & Gates, M. 2011. Rafting through the thesis process: step by step guide to thesis research. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 19.3.2020. <https://janet.finna.fi>, booky.fi Verkkokirjahylly.

- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Viitattu 15.2.2020. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. <https://janet.finna.fi>, booky.fi Verkkokirjahylly.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 12.2.2020. <https://janet.finna.fi>, booky.fi Verkkokirjahylly.
- Longenecker, C.O. & Fink, L.S. 2006. How top-level managers develop: a field study. *Development and Learning in Organizations*, 20, 5, 18–20. Viitattu 25.3.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.
- Pietiläinen, V., Syväjärvi, A. & Hyttinen, R. 2019. Johtamisen psykologia. 2., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-Kustannus. Viitattu 16.2.2020. <https://www.keskikirjastot.fi>, Ellibs E-library Verkkokirjahylly.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi. Viitattu 28.4.2020. Saatavilla <https://janet.finna.fi>, Ellibs E-Library Verkkokirjahylly.
- Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 13.2.2020. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_4.html.
- Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita. E-Kirja. Viitattu 25.3.2020. <https://janet.finna.fi>, Ellibs E-library verkkokirjahylly.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet ja teoriat. Helsinki: Edita. Viitattu 25.3.2020. <https://janet.finna.fi>, Ellibs E-library verkkokirjahylly.
- Vuori, T., San, E. & Kira, M. 2012. Meaningfulness-making at work. *Qualitative research in Organizations and Management*, 7, 2, 231–248. Viitattu 24.2.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.
- White, B.J. 2006. *Nature of Leadership: Reptiles, Mammals, and the Challenge of Becoming a Great Leader*. Sarana Lake: Amacom. Viitattu 24.2.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest, Ebook Central.
- Zhang, Y., Waldman, D., Han, Y. & Li, X. 2015. Paradoxical leader behaviors in people management antecedents and consequences. *Academy of Management journal*, 58, 2, 538–566. Viitattu 23.3.2020. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun runko

Teemahaastattelun runko	
Taustatiedot	
Yritys	X Company USA Inc.
Toimiala	Hiusala; parturi
Henkilöstömäärä	7
Haastattelun toteutus	
Haastattelija	Viveka Lamberg
Haastattelun ajankohta	
Haastattelun kesto	1 h
Haastateltava henkilö	
Asema	
Teemat	
Teema 1: Esimiehen toimenkuvat	<ul style="list-style-type: none"> - Rooli - Vastuut - Työtehtävät - Työajan jakautuminen
Teema 3: Osaaminen	<ul style="list-style-type: none"> - Millä perusteella valittu esimieheksi - Aikaisempi kokemus - Perehdytys - Mitä osaamista vaaditaan esimiehiltä
Teema 2: Haasteet	<ul style="list-style-type: none"> - Onko haasteita? (Esimiehillä, työyhteisössä, yrityksessä) - Millaisia, miten ilmenneet, miten ratkaistu? - (Mistä haasteet johtuvat?) - Minkälaisia keinoja haasteiden selättämiseen on, miten niitä hyödynnetään?
Teema 4: Kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> - Millaisia toiveita esimiesten työskentelyyn liittyy tulevaisuudessa?