



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

NOORA RAIKISTO

Esimiehen rooliin siirtymisen opas

LIIKETALouden KOULUTUSOHJELMA
2021

Tekijä(t) Raikisto, Noora	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä toukokuu 2021
	Sivumäärä 49+1	Julkaisun kieli suomi
Julkaisun nimi Esimiehen rooliin siirtymisen opas		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
<p data-bbox="312 689 464 719">Tiivistelmä</p> <p data-bbox="312 763 1453 1088">Onnistunut johtaminen ja esimiestyö ovat tärkeässä asemassa yrityksien ja organisaatioiden työyhteisöissä. Esimiehenä toimiminen vaatii esimiesasemassa olevalta henkilöltä oikeanlaista roolin omaksuntaa ja mielenhallintaa. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaisia ominaisuuksia hyvältä esimieheltä vaaditaan ja miten ne saavutetaan. Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona West Coast Burger Oy:lle, joka on ravintola-alan yritys. Opinnäytetyössä tutkittiin toimeksiantajayrityksen esimiestiimin osaamisen nykytilaa ja siihen johtanutta koulutusta, minkä pohjalta muodostui toimeksiantajalle suunnattu esimiehen rooliin siirtymisen opas.</p> <p data-bbox="312 1133 1453 1424">Opinnäytetyön ensimmäistä osuutta käsiteltiin teoreettisesta näkökulmasta, joka sisälsi johtamisen, esimiesosaamisen sekä esimiehen roolin sisäistämistä käsitteinä. Teoriaosuudessa pohdittiin myös esimiehen itsetunnon ja minäkäsityksen vaikutusta hyvään johtamiseen. Opinnäytetyön jälkimmäinen osio käsitteli tutkimusta. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusmenetelmällä ja sen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja. Haastattelut toteutettiin huhti-toukokuussa 2021 ja niihin osallistui kuusi esimiestä, jotka työskentelevät esimiestimissä vuoropäälliköinä.</p> <p data-bbox="312 1469 1453 1715">Tutkimuksen tuloksista saatiin paljon tietoa yrityksen esimieskoulutuksesta ja sen nykytilasta. Yleisesti esimiehet olivat tyytyväisiä saamaansa koulutukseen, mutta haastatteluista ilmeni, että he olisivat kaivanneet lisää tukea esimiehen roolin omaksumiseen sekä kykyyn johtaa itseään. Haastateltavat ymmärsivät esimiestyön mielekkyyden ja heille oli tärkeää onnistua työssään. Opinnäytetyön tuotoksena syntyneen oppaan ja tutkimustuloksien avulla toimeksiantajan on mahdollista kehittää koulutustaan vastaamaan nykyisen koulutuksen tarpeita.</p>		
<p data-bbox="312 1749 456 1778"><u>Asiasanat</u></p> <p data-bbox="312 1783 983 1816">esimiestyö, johtaminen, itsetuntemus, tunneäly</p>		

Author(s) Raikisto, Noora	Type of Publication Bachelor's thesis Thesis AMK	Date May 2021
	Number of pages 49+1	Language of publication Finnish
Title of publication A guide to the advance of the supervisor		
Degree program Degree program in Business Administration		
Abstract <p>Successful management and managerial work play an important role in the work communities of companies and organisations. Acting as a supervisor requires the right role and mind control from a person in a managerial position. The aim of this thesis was to find out what kind of qualities are required of a good supervisor and how to achieve them. The client of this study was West Coast Burger Oy, a restaurant company. The thesis examined the current state of competence of the supervisors' team of the client company and the training that led to it, which led to a guide to the advance of the supervisor to the client.</p> <p>The first part of the thesis was discussed from a theoretical point of view, which included the internalisation of management, managerial expertise and the role of the supervisor as concepts. The theory section also considered the impact of the supervisor's self-feeling and self-perception on good leadership. The second part of the thesis dealt with research. The study was carried out using a qualitative research method, and the theme interviews were used as its data collection method. The interviews were conducted in April-May 2021 and involved six supervisors who work as shift managers in the supervisor team.</p> <p>The results of the study provided a lot of information about the company's managerial training and its current state. In general, the supervisors were satisfied with the training they received, but the interviews showed that they would have needed more support to take on the role of supervisor and the ability to lead themselves. The interviewees understood the meaningfulness of managerial work and it was important for them to succeed in their work. The guide and research results created as a result of the thesis make it possible for the client to develop his/her training to reflect the needs of current education.</p>		
<u>Key words</u> managerial work, leadership, self-knowledge, emotional intelligence		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 TUTKIMUSASETTELU	7
2.1 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tutkimusongelma	7
2.2 Toimeksiantaja	9
2.3 Tutkimusmenetelmät	9
2.4 Tiedonkeruumenetelmät.....	11
2.5 Tutkimuksen viitekehys	13
3 JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ.....	13
3.1 Johtaminen.....	13
3.2 Esimiehen rooli.....	14
3.3 Esimies on ammattiviestijä	15
3.4 Esimiesosaaminen	17
4 ITSENSÄ JOHTAMINEN JA TUNNEÄLY	18
4.1 Esimiehen itsetunto ja minäkäsitys.....	18
4.2 Itsensä johtaminen	19
4.3 Tunneäly.....	20
4.4 MSC-johtajuus.....	22
4.4.1 Mindfulness.....	22
4.4.2 Selflessness.....	22
4.4.3 Compassion.....	23
5 MATKALLA ESIMIEHEKSI	24
5.1 Motivaatiotekijät ja missiolauseke	24
5.2 Miten tulla esimieheksi muiden silmissä	25
5.3 Persoonallisuus työvälineenä	27
5.4 Työntekijöiden sitouttaminen ja delegointi	28
5.5 Jatkuvan kehittymisen merkitys.....	30
6 TUTKIMUKSEN TULOKSET	31
6.1 Haastatteluiden toteutus.....	31
6.2 Tuloksien analysointi	32
6.2.1 Hakeminen esimieheksi ja motivaatiotekijät.....	32
6.2.2 Koulutus ja esimiesharjoittelu	34
6.2.3 Matka esimieheksi	35
6.3 Tutkimuksen luotettavuus.....	37
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	39
7.1 Yhteenveto	39

7.2 Esimiehen rooliin siirtymisen opas	42
7.3 Toimeksiantajan palaute.....	43
8 POHDINTA	44

LÄHTEET

LIITTEET

1 JOHDANTO

Esimiestyön merkitys työyhteisössä on suuressa roolissa ja sen mahdollisuuksia sekä vaikutuksia työympäristöön seurataan jatkuvasti. Esimiehen rooli on tärkeässä osassa organisaatioissa ja esimiesosaamista halutaankin kehittää, jotta johtaminen voisi olla parasta mahdollista johtamista. Esimiehen roolin omaksuminen saattaa olla ihmisille hankalaa, sillä se sisältää paljon uuden opeteltavaa. Johtajan rooliin ja esimiestyöhön liittyy myös valtavasti odotuksia ja valmiita ajatuksia siitä, millainen esimiehen kuuluu olla ja miten hänen tulee käyttäytyä. Esimiestyöhön valmentavia koulutuksia on olemassa, mutta ne ovat usein räätälöity niin, että ne vastaavat yleisesti koulutuksen tarpeeseen ja jokin tärkeäksi koettu asia on jäänyt täysin ohjeistamatta. Esimiehet tarvitsevat valmennusta niin henkisen kuin fyysisenkin osaamisen kautta ja yleensä henkisen puolen ja henkilökohtaisesti omaksuttavat asiat jäävät vähemmälle huomiolle tai jopa itseopetteluksi. Tässä opinnäytetyössä keskitytään ajatukseseen mitä asioita ja ominaisuuksia esimieheksi aikovan tulisi omaksua, jotta hänestä tulisi ammattimainen esimies sekä esimerkillinen johtaja. Tämä opinnäytetyö keskittyy toimeksiantajan yritykseen ja sen esimiestiimiin sekä esimiestiimin koulutuksen kehittämiseen.

Opinnäytetyön aiheena on selvittää, miten tulla hyväksi esimieheksi sekä miten johtajan rooli tulisi esimieskoulutuksen myötä omaksua. Opinnäytetyön tuotoksena muodostuu konkreettinen opas toimeksiantajalle, joka käsittelee esimieheksi siirtymistä, esimiesosaamisen käsitettä sekä tarjoaa ajatuksien hallintaa uusille esimiehille. Oppaan tarkoitus on tukea jo olemassa olevaa koulutusmateriaalia ja luoda sille uusi näkökulma, joka keskittyy pääosin esimiehen rooliin ja sen omaksumiseen. Opinnäytetyö toteutetaan kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusmenetelmällä ja tiedonkeruumenetelmänä käytetään teemahaastatteluja. Tutkija työskentelee itse toimeksiantajan yrityksessä.

2 TUTKIMUSASETTELU

2.1 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tutkimusongelma

Tämä opinnäytetyö tehdään toimeksiantona ja sen tarkoituksena on tutkia uuden esimiesroolin vastuun ottamista sekä sen haasteita, ja niiden pohjalta luoda konkreettinen opas esimiesrooliin siirtymisestä.

Toimeksiantajalla on olemassa koulutusmateriaaleja sekä räätälöity vuoronjohtamisen koulutusohjelma, jonka avulla koulutetaan kaikki uudet esimiehet tehtävään. Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tuotoksena syntyvän oppaan tarkoituksena on tukea jo olemassa olevaa koulutusmateriaalia, luoda sille uusi näkökulma ja herätellä esimiesten ajatuksia esimiestyöstä. Jo olemassa olevissa materiaaleissa keskitytään enimmäkseen liiketoimintalähtöiseen tekniseen osaamiseen ja työn sujuvuuteen, kun taas esimiehen ajatusmaailman muutoksia sekä sitä tukevia asioita ei käsitellä lähes ollenkaan.

Esimieskoulutus toteutetaan tällä hetkellä sisäisesti toimeksiantajan yrityksessä ja koulutus esimiehen pätevyyteen kestää useamman kuukauden. Koulutusmateriaaleissa ja yrityksessä olevien valmentavien työvuorojen aikana keskitytään pääosin johtamaan vuoroa tuottavuuden ja kannattavuuden näkökulmasta. Tämä on ehdottoman tärkeää työn sujuvuuden kannalta, sillä vuoronjohtamisen työkalut, erikoistilanteet ja niiden hallinta sekä henkilöstön johtaminen ovat kaikki tärkeitä asioita uuden roolin opettelussa. Kuitenkin ennen näitä kaikkia edellä mainittuja asioita, esimiehen tulee käsitellä se, mitä tarkoittaa esimiehenä oleminen, miten esimiehenä toimitaan sekä miksi esimiestyö motivoi.

Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmänä on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus ja sen tiedonkeruumenetelmänä on teemahaastattelut. Haastatteluiden avulla on tarkoituksena kartoittaa mahdollisimman selkeästi ja laajasti nykytilanne siitä, millainen siirtyminen sekä koulutus esimiesasemaan toimeksiantajan yrityksessä on ollut aikaisemmin, ja mitä nyt esimiesasemassa

toimivat henkilöt olisivat kaivanneet vielä lisää. Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina, mikä mahdollistaa vastauksien henkilökohtaisuuden sekä yksityiskohtaisuuden.

Tutkimuksen onnistumisen kannalta on tärkeää esittää tutkimusongelma, jonka avulla määritellään mihin tutkimuksessa keskitytään. Tutkimusongelma ohjaa opinnäytetyön ja tutkimuksen prosessia ja se määrittää myös opinnäytetyön tarkoituksen sekä tavoitteet. Tutkimusongelma tulee olla ratkaistavissa, sillä tutkimuksen onnistumiselle välttämätöntä on saavuttaa tutkimusongelmaan ratkaisu. (Kananen 2015, 41–46.)

Opinnäytetyön tutkimusongelma muodostui opinnäytetyön tarkoituksen ja tavoitteiden pohjalta. Opinnäytetyössä tavoitteena on selvittää, mitä ominaisuuksia esimieheltä vaaditaan, millaista roolin omaksumista esimieheltä odotetaan ja millainen opas palvelisi toimeksiantajaa parhaiten. Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma tiivistyy seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Mitä ominaisuuksia esimieheltä odotetaan?
- Millaisia esimiesrooliin liittyviä asioita esimieheksi siirtyvän tulee tietää ja omaksua?
- Millainen opas palvelisi esimiesrooliin siirtyvää?

2.2 Toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantaja on West Coast Burger Oy, joka on ravintola-alan yritys. Se toimipisteet sijaitsevat kahdella paikkakunnalla Suomessa, Porissa sekä Raumalla, ja se työllistää tällä hetkellä yli 100 henkilöä.

Tämä opinnäytetyö keskittyy Porissa sijaitsevan ravintolan henkilöstöön ja sen esimiestiimiin. Porissa työntekijöitä on noin 80, joista 15 on esimiestiimin jäseniä.

2.3 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Sen tavoitteena on ymmärtää ilmiötä syvällisesti. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on luoda tulkintaa, jonka avulla pyritään selvittämään ilmiön nykytilannetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan merkityksiä, eli esimerkiksi sitä, miten jokin asia koetaan ja miten se nähdään. (Kananen 2017, 32–36.)

Laadullisen menetelmän tarkoituksena on vastata kysymyksiin ”mitä”, ”miten” ja ”miksi”. Näiden kysymyksien avulla on helpompi ymmärtää nykytilannetta ja myös vastaajan on helpompi kuvailla näkemyksiään sekä mielipiteitään. (Ainarsinen & Vilkkä 2003, 63.) Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää tutkimuskohdetta tarkastelemalla sen käytöstä ja siinä on mahdollista hyödyntää kasvatustieteiden oppeja, kuten psykologiaa. Tutkimusmenetelmälle arvokasta tietoa voidaan kerätä selvittämällä kohderyhmän odotuksia, arvoja, tarpeita sekä asennetta ja ajattelutapaa. Laadullinen tutkimus soveltuu toiminnan ja erilaisten sosiaalisten ongelmien kehittämiseen sekä erilaisten vaihtoehtojen etsimiseen. (Luuppala, Mäkinen & Räisänen 2017.)

Yksi laadullisen tutkimuksen peruskysymyksinä on teoreettisuuden ja teorian tarve tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa teoriaosuus on kuitenkin välttämätön ja sitä tarvitaan, jotta voidaan luoda menetelmälle oleellista tulosta. Yksi laadullisen tutkimuksen kulmakivistä on myös käsite havaintojen teoriapitoisuudesta, jolla tarkoitetaan sitä, millainen käsitys yksilöllä on ilmiöstä ja millainen merkitys tutkittavalle ilmiölle annetaan sekä millaisia tutkimusvälineitä tutkimuksessa käytetään apuna. Nämä kaikki vaikuttavat tutkimuksen tuloksiin. Kaikki tieto, jota kerätään, ei voi olla täysin objektiivista tietoa, vaan pikemminkin subjektiivista, sillä itse tutkija tekee päätöksen tutkimusasetelmastaan oman ymmärryksensä varassa. Näin ollen laadullinen tutkimus ei voi olla täysin teoreettista, mutta se myös vaatii sitä ollakseen pätevä. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 22–24.)

Laadullisessa tutkimuksessa on olemassa useita eri tapoja toteuttaa tutkimusta. Se pitää sisällään useita eri analyysimenetelmiä ja aineistonkeruumenetelmiä, joten ei ole vain yhtä tapaa toteuttaa laadullista tutkimusta, vaan metodeja etenemiseen on useita. Laadullisen tutkimusmenetelmän tarkoituksena on kuitenkin luoda yksityiskohtaista ja luotettavaa tutkimustietoa, joka pohjautuu luotettaviin lähteisiin ja samalla tuottaa hyödyllistä tietoa, joka tukee tutkijan kiinnostusta tutkimukseen. Laadullisella tutkimuksella saadaan myös aikaan realistista tutkimustietoa, jota ei välttämättä saataisi selvitettyä numeraalisesti tai statistisesti. (Auvinen & Tarkiainen 2018.)

Laadullinen tutkimusmenetelmä sopii tähän opinnäytetyöhön hyvin, sillä opinnäytetyön tarkoituksena on ymmärtää kokonaisvaltaisesti, mitä tarkoittaa esimiehenä oleminen ja esimiehen roolissa toimiminen. Tarkoituksena on myös ymmärtää syvällisesti esimiestyön monipuolisuus ja sen mahdollisuudet. Tähän opinnäytetyöhön laadullinen tutkimusmenetelmä sopii myös hyvin siksi, että toimeksiantajalla ei ole lähes ollenkaan tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä olemassa olevaa dataa vielä, ja tutkimuksen avulla on tarkoitus luoda ilmiöstä uutta tietoa ja teoriaa.

Laadullisella tutkimuksella on siis tarkoituksena luoda uutta teoriapohjaa, joka tässä tapauksessa ilmenee konkreettisen oppaan myötä toimeksiantajalle. Tässä opinnäytetyössä tarkoituksena on luoda esimiehen rooliin siirtymisen prosessista selkeä ja kattava kuvaus sekä ymmärtää, millaista esimiestyö on ja näiden kautta lisätä osaamista esimiehenä toimimisena.

Tähän opinnäytetyöhön sisältyy myös toiminnallinen osuus, sillä laadullisen tutkimuksen tuotoksena syntyy konkreettinen opas. Toiminnallinen opinnäytetyö mahdollistaa esimerkiksi toiminnan ohjaamista tai opastamista. Sen periaatteena on luoda käytännön taitoja lisäävä toiminnallinen tuotos. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 9–11.)

2.4 Tiedonkeruumenetelmät

Laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruumenetelminä käytetään havainnointia, dokumentteja, kyselyitä sekä haastatteluja. Näistä eniten käytetty menetelmä on haastattelut, sillä ne antavat yleensä enemmän tietoa haastateltavasta ja toiminnasta. Haastattelujen avulla tutkija pyrkii saamaan kokonaisvaltaisen käsityksen tutkittavasta ilmiöstä ja ihmisen toiminnasta sen taustalla. Haastattelut ovat kuitenkin kuin palapelejä, sillä kysymys ja siihen saatu vastaus antavat pienen palan ymmärrystä, joka taas avaa monta uutta kysymystä teeman ympärille. (Kananen 2017, 52, 89–90.)

Laadullisessa tutkimusmenetelmässä aineiston keruuta tukevat yksilö- tai ryhmähaastattelut. Yksilöhaastatteluissa kerätään aineistoa useimmiten lomake- tai teemahaastattelujen avulla. Lomakehaastattelulla tarkoitetaan strukturoitua haastattelulomaketta, jossa kaikilta vastaajilta kysytään samat kysymykset samassa muodossa ja järjestyksessä. Teemahaastattelu on taas puolistrukturoitu vapaampi tapa kerätä aineistoa, ja se mahdollistaa myös tiedon keräämisen jonkin tietyn teeman ympäriltä. Teemahaastattelu on useimmiten yleisempi tapa kerätä aineistoa. Laadullista tutkimusmenetelmää käytettäessä teemahaastattelujen kysymykset ovat avoimia, liittyen aina teemaan tai tutkittavaan asiaan. Teemahaastatteluissa aineiston tulee kuvata tarpeeksi

kattavasti tutkittavaa ongelmaa, jota tarkastellaan. Tässä tapauksessa aineiston määrä ei ole niin ratkaisevaa kuin sen laatu. Aineiston tulee olla monipuolista ja sen tulee vastata sisällöllisiin tavoitteisiin sekä kohderyhmän tarpeisiin. (Airaksinen & Vilka 2003, 63–64.)

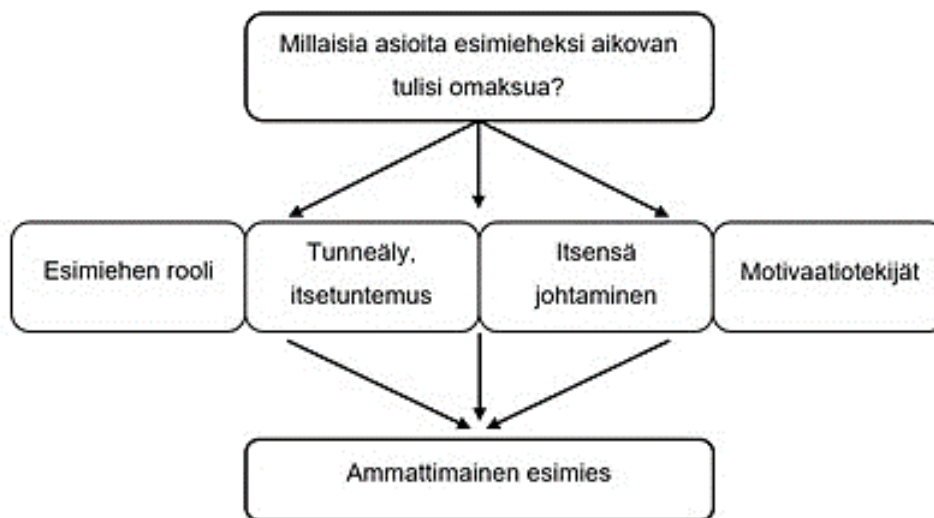
Teemahaastattelun avulla saadaan aineisto, joka antaa näkökulmia tutkittavasta ilmiöstä. Tämän aineiston tarkoituksena on tuottaa ratkaisu tai ymmärrystä tutkimusongelmaan. Haastatteluiden avulla tutkijalla on mahdollisuus ymmärtää eri henkilöiden ajatusmaailmaa ja toimintatapoja. Vaikka tutkittava ilmiö on sama, eri ihmiset voivat kokea sen jokainen eri tavalla, jolloin tulkintatapoja on yhtä paljon kuin on ihmisiä. (Kananen 2017, 105.)

Tässä opinnäytetyössä tiedonkeruumenetelmänä käytetään teemahaastatteluja. Ne vastaavat tiedonkeruun tarpeeseen ja niiden avulla saadaan vastaajilta teeman ympärille sopivia vastauksia. Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina, sillä ryhmähaastatteluissa vastaajat eivät välttämättä pääsisi tasa-arvoisesti ääneen ja yksilöhaastattelujen avulla vastaajat voivat vastata vapaasti omien ajatuksiensa sekä kokemuksiensa perusteella, eikä toisen vastaajan näkökulma mahdollisesti vääristä vastauksia. Yksilöhaastatteluissa on mahdollista saada myös yksityiskohtaisempaa tietoa, joka on tässä opinnäytetyössä tarpeellista.

Teemahaastattelu sopii tähän opinnäytetyöhön myös siksi, että aihe on rajattu, mutta parhaan mahdollisen tutkimustuloksen saamiseksi on tärkeää, että haastattelu etenee vastaajan ehdoilla. Tässä tapauksessa, kun tutkitaan esimiesasemaan siirtymistä ja siihen saatua henkilökohtaista koulutusta, on tärkeää, että vastaajat saavat valmiin teeman ja heille voidaan esittää tarkentavia kysymyksiä. On myös toivottavaa saada jokaiselta vastaajalta mahdollisimman henkilökohtainen vastaus, minkä avulla luodaan lisää keskustelua, jotta tutkimustulos olisi mahdollisimman realistinen. Haastatteluiden avulla saadaan yleensä myös paremmin tietoa, kun käsitellään menneitä asioita, mitkä vaikuttavat tulevaan tai kun tutkimuksessa halutaan pitää vastaajien anonymiteettiä. (Kananen 2015, 133.)

2.5 Tutkimuksen viitekehys

Alla olevassa kuviossa (Kuvio 1) on kuvattuna opinnäytetyön keskeiset käsitteet ja sisältö. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, millaisia ominaisuuksia esimieheksi aikovan tulee omaksua rooliin siirtyessään. Esimiehen rooliin vaaditaan ymmärrystä esimiehen roolista, itsetuntemusta ja tunneälyn hallintaa sekä omien motivaatiotekijöiden tutkimista. Näiden ominaisuuksien hallinnalla saadaan hyvä, ammattimainen esimies.



Kuvio 1. Tutkimuksen viitekehys

3 JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ

3.1 Johtaminen

Johtamisen yleinen määritelmä on, että johtaminen on omanlaisensa vuorovaikutusprosessi, jossa johtaja vaikuttaa johdettaviin (ryhmään, organisaatioon, yritykseen, verkostoon tai yksilöön), jotta yhteinen, ennalta määriteltävä tavoite saavutettaisiin mahdollisimman laadukkaasti ja resursseja tehokkaasti käyttämällä. Tämä prosessi käsittää motivointia, asioiden kontrollointia, vaikuttamista, tavoitteiden määrittelyä, ongelmanratkaisua sekä päätöksentekoa.

Johtaminen on aina tilanteesta riippuvaa ja vaikka sille voidaan määritellä useita lainalaisia termejä ja tehtäviä, on se myös luovaa ajattelemista. (Sydänmaanlakka 2019, 138–139.)

Johtaminen on siis ihmisten sekä asioiden johtamista. Johtamistyylien jakona käytetään yleisimmin leader/leadership- ja manager/management-käsitteitä, jossa leadership on ihmisten johtamista ja management on asioiden johtamista. Ihmisten johtaminen on yleensä motivointia sekä ihmisten innostamista, sekä johtamista visioiden ja strategioiden kautta, kun taas management käsitteää tarkemmin budjetointia, aikataulutusta ja ongelmanratkaisua. Näiden rinnalle on myös kehitetty kolmas johtamistyyli, muutoskeskeinen johtaminen, jossa johtaja toimii innovatiivisesti ja innostaa luovuuteen, riskinottoon sekä uusien asioiden kokeilemiseen. Muutoskeskeisestä johtamisesta on myös todettu olevan korkea hyötysuhde, sillä se vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden työtyytyväisyyteen sekä suorituskykyyn. (Isotalus & Rajalahti 2017.)

3.2 Esimiehen rooli

Roolit määrittelevät vastuut sekä erilaiset tehtävät organisaatiossa ja niiden sosiaalisissa tilanteissa. Roolit odotuksineen myös helpottavat ja sujuvoittavat sosiaalista kanssakäymistä, sillä roolit ohjaavat toimintaa niin työyhteisöissä kuin koko yhteiskunnassakin. Kaikissa ihmisissä piilee osaamista ja ammattitaitoa, ja roolien avulla on mahdollista saada niiden paras mahdollinen tehokkuus esiin. (Järvinen 2018, 42–52.)

Esimiehen tehtävänä on olla suunnannäyttäjänä. Esimiehen tulee johtaa ja ohjata toimintaa, ihmisiä sekä laitteita. Hän toimii strategian jalkauttajana ja mahdollistaa työntekijöiden onnistumiset työssään. Esimiehen rooli on ehdottoman tärkeä, sillä jonkun on toimittava viimeisenä päätöksentekijänä sekä myös kyettävä näkemään kokonaisuus ja arvioimaan sen tehokkuutta. Kokonaisuus syntyy useasta eri tekijästä, jotka ovat riippuvaisia toisistaan sekä myös esimiehestä johtajana. Kaikki kolme osa-aluetta, ihmiset, toiminta ja laitteet, tulee

hallita täydellisesti, sillä jos yksi puuttuu, muiden avulla ei voi saavuttaa onnistumisia. (Erämetsä 2009, 25–29.)

Esimiehen rooliin kuuluu toimia johtajana, valmentajana, kouluttajana sekä asiantuntijana. Hän on moniosaaja, joka on valmis tilanteeseen kuin tilanteeseen. Näiden kaikkien roolien raja on kuitenkin häilyvä ja on tärkeää osata erottaa roolit toisistaan. Johtajuus on termi, joka ansaitaan ja sen sijaan esimiestehtävään nimitetään. Johtajuus on tapa hyödyntää persoonallisuutta esimerkiksi konfliktitilanteissa. Oma tapa johtaa ei kuitenkaan ole selvää kaikille alusta asti ja oma johtamistapa selviää helpoiten vasta käytännössä. (Mossboda, Peterson & Rönholm 2008, 41–47.)

Esimiehen rooliin kuuluu vahvasti myös erilaisten ammatillisen käyttäytymisen osa-alueiden hallintaa, jotka jakautuvat yksilön käyttäytymiseen sekä ammatilliseen tai ryhmäkäyttäytymiseen. Yksilön ammatilliseen käyttäytymiseen liittyviksi kriteereiksi voidaan lukea vastuunotto, sosiaaliset taidot, työroolissa toimiminen ja ammattitaito, kehityspyrkimykset, kyky käsitellä ristiriitoja ja tunteita sekä stressin- ja elämänhallinta. Tiimin tai ammatillisen työyhteisön tunto-merkkeinä taas pidetään keskinäistä luottamusta, avoimuutta, tiimin työvalmiutta ja motivaatiota, toiminnan arviointikykyä, toisten auttamista ja tiiminä kehittymistä, erilaisuuden hyväksymistä ja sen hyödyntämistä sekä tiimin kykyä johtaa ja luoda selkeitä rakenteita. Nämä vaatimukset ovat monen ammatillaisenkin mielestä mahdotonta kaikki toteuttaa samaan aikaan, mutta ne luovat hyvää pohjaa työskentelylle yksilö- ja tiimitasolla. (Järvinen 2018, 28–31.)

3.3 Esimies on ammattiviestijä

Vuorovaikutus on yksi esimiehen tärkeimmistä työkaluista. Isotaluksen ja Rajalahden (2017) mukaan johtaminen koostuu ihmisten sekä asioiden johtamisesta. Ihmisten johtaminen on välitöntä vuorovaikutusta ihmisten kanssa, mutta myös asioiden johtamisella eli esimerkiksi työtehtävien delegoinnissa tarvitaan vuorovaikutustaitoja. Hyvä johtajuus ja toimiva esimiestyö vaatiikin sekä ihmisistä että tehtävistä huolehtimista. Vuorovaikutustaidot perustuvat

ihmisen tunneälyyn ja sosiaaliseen älykkyyteen, mutta niitä on myös mahdollista harjoitella ja kehittää. Tehokas johtaminen pohjautuuakin esimiehen jatkuvasti kehittyviin vuorovaikutustaitoihin, joiden tulee muuttua tilanteen sekä aseman mukaan.

Esimiestyössä viestintä on läsnä jokaisessa hetkessä. Esimies on vuorovaikutuksessa jatkuvasti ihmisten kanssa ja pyrkii omalla toiminnallaan motivoimaan työntekijöitä parhaaseen mahdolliseen tulokseen. Hän viestii asiakkaiden sekä työntekijöiden kanssa, delegoi ja tekee päätöksiä, toimii ongelmanratkaisijana ja pyrkii vaikuttamaan työntekijöihin positiivisen tuloksen kautta. Esimiehen tulee hallita erilaisiin konfliktitilanteet sekä myös kyetä löytämään vastaukset asioihin, jotka tuntuvat haastavilta. Konfliktilla tarkoitetaan tilannetta, joka on ihmiselle hankala, vaikea tai epämiellyttävä (Lange & Järvinen 2019, 135). Esimiehellä tulee olla vastaus kaikkiin ilmeneviin kysymyksiin ja askarruttaviin tilanteisiin, ja vaikka valmista vastausta ei ole, esimiehen tulee tietää, mistä vastauksen löytää.

Viestinnästä suurin osa on sanatonta viestintää, jonka merkitys usein unohdetaan tai jätetään vähemmälle huomiolle. Sanaton viestintä käsittää koko ulkoisen olemuksen, ilmeet ja äänenpainon, eleet ja asenteet. Sanaton viestintä saattaa myös olla tiedostamatonta tai osittain hallitsematonta, jolloin se saattaa herättää muissa ihmisissä hämmennystä tai ärtymistä. Esimies on jatkuvasti esillä ja saatavilla, joten häneltä odotetaan asiallista ja ammattimaista käytöstä. Esimiehellä on myös suuri vaikutus työntekijöiden työmotivaatioon, ja se, miten hän esittää asiat työntekijöille ilmeillä ja eleillään, vaikuttaa suoraan tuottavuuteen ja tulokseen. Jos esimies esittää haluamansa asian tiukalla ilmeellä, kädet puuskassa ja liikkumatta, saattaa työntekijöistä tuntua, että hän haluaa vain tulosta keinolla millä hyvänsä eikä hän välitä muusta. Jos esimies esittää saman asian persoonallisesti, työntekijät huomioiden ja kehonkielellään innostavasti, se herättää innostusta myös työntekijöissä ja näin ollen parantaa työn tulosta, vaikka esimies ei sanonut mitään tuottavuuteen liittyvää. Esimiehenä ja ammattilaisena kehittyminen vaatiikin oman ulkoisen olemuksen ja sanattoman viestinnän arviointia aika ajoin. Sen voi tehdä esimerkiksi

peilin edessä, jolloin on helppo analysoida, onko viestinnässäni jotain, mitä haluan muuttaa tai kehittää. (Järvinen 2018, 53–56.)

3.4 Esimiesosaaminen

Esimiesosaaminen on kokonaisuuksien hallintaa. Esimiehen tulee ennen kaikkea ymmärtää roolinsa ja vastuunsa sekä tiedettävä, mitä häneltä odotetaan ja millaisia tavoitteita hänelle on asetettu. Esimiesosaamisella tarkoitetaan siis tasapainon luomista tehokkuuden ja hyvinvoinnin välille. Se kattaa ihmisten johtamisen, kuin myös liiketoiminnan ja asioiden johtamisen erilaisten johtamisen työkalujen avulla. Se koostuu erilaisista taidoista, tiedoista ja tahdoista ja sen perustana toimii esimiehen oma, aito halu toimia esimiesasemassa. Esimiesosaaminen vaatii jatkuvaa tiedon ja taidon päivittämistä oman tahdon perusteella. Se vaatii myös kykyä hyödyntää erilaisuutta sekä erilaisia vuorovaikutustaitoja. Voidaan siis sanoa, että esimiesosaaminen on kannustavaa ja ohjaavaa suunnittelua, ongelmien ratkaisemista, vuorovaikutusta ja työntekijöiden aktivointia ja jatkuvaa kehittämistä. (Hyppänen 2013.)

Esimiesosaamisen tärkein osuus on kyky kehittyä siinä ja toimia esimiehenä. Erilaisten tilanteiden haastavuus kehittää esimiehiä eteenpäin ja ne toimivat parhaina tapoina valmentaa itseään urallaan. Yritysten menestys riippuu paljon esimiehen osaamisesta, luovuudesta, jatkuvasta kehityksestä ja uuden oppimisesta, joten hyvä esimiesosaaminen on yrityksille huomioitavan tärkeä voimavara. Hyvä esimies on avoin työntekijöilleen ja samalla kun hän haluaa itse kehittyä, hän haluaa kehittää myös työntekijöitä. (Jylhä & Viitala 2019.)

4 ITSENSÄ JOHTAMINEN JA TUNNEÄLY

4.1 Esimiehen itsetunto ja minäkäsitys

Esimeheksi tähdätessä on oltava hyvä itsetunto, vahva itseluottamus ja terve minäkuva. Nämä kaikki ovat tietoisuutta omasta itsestä ja oikein kehitettynä ne luovat esimiestyölle vahvan pohjan. Itsetunto mielletään hyväksyntänä omaa itseään kohtaan ja yleensä sen perusteella ihminen arvioi mahdollisuuksiaan. Jos esimiesasemaan päätyy heikon itsetunnon omaava henkilö, hän tiedostaa helpommin vajavaiset johtamistaitonsa. Itsetuntoa voi kuitenkin jokainen kehittää arvioimalla ja muuttamalla ajatuksiaan, sillä itsetunto on pääosin omien ajatusten tulosta. (Kultanen 2016, 22.)

Kultasen (2016, 22–23) mukaan minäkäsitys muodostuu kolmesta eri osa-alueesta, jotka ovat 1) todellinen minäkäsitys, joka on ihmisen käsitystä omasta itsestään, 2) ihanneminäkäsitys, joka kuvastaa sitä, millainen ihminen itse haluaisi olla ja 3) normatiivinen minäkäsitys, mikä kertoo ihmisen käsitystä ja ymmärrystä siitä, millaisena toiset ihmiset hänet näkevät. Nämä kaikki minäkäsityksen alueet ovat ihmisen mielen omaa tuotosta, vaikka ympäristö ja rutiinit ohjaavat niitä tiettyyn suuntaan. Kuitenkin, kun kyseessä on ihmisen oman mielen tuotos, on omaan itsetuntoon mahdollista myös vaikuttaa. Itsetunnon kehittäminen vaatii omien ajatusten ja käyttäytymismallien kyseenalaistamista sekä haastamista.

Ihmisellä, jolla on terve itsetunto, on myös terve suhtautuminen mahdollisiin takaiskuihin tai pettymyksiin. Heikon itsetunnon omaava henkilö ajattelee helpommin muiden suhtautumista itseensä, joka vie energiaa pois tärkeistä ja oleellisista asioista. Esimiehen roolia tarkastellessa, heikko itsetunto vaikuttaa henkiseen hyvinvointiin, voimavaroihin, kykyyn tehdä nopeita ja edukkaita päätöksiä sekä se hidastaa rationaalista ajattelua.

Heikko itsetunto näkyy myös ulospäin, jolloin esimies, jolla on hyvä ja terve itsetunto, on myös olemukseltaan vakuuttavampi. Hänen on helpompi luottaa päätöksisiinsä sekä itseensä, joka saa taas muut vakuuttuneemmaksi uusista ideoista.

Itseluottamus sivuaa itsetuntoa ja minäkäsitystä, ja se toimii pohjana itsevarmuudelle. Nämä kaikki yhdessä pohjautuvat ajatuksiin ja tuntemuksiin asioista, jotka tuntuvat ihmisestä itsestään mahdollisilta tai mahdottomilta. Itseluottamus syntyy luottamuksesta omaan osaamiseen, kykyihin ja kykenevyyteen, eli uskoon, mihin me omalla osaamisella ja taidoilla pystymme. Se muodostuu vahvasti itsetunnon mukaisesti ympäristöstä, kokemuksista sekä muista ihmisistä. (Parpei 2018, 139–146.)

Parpein (2018, 144–147) teorian mukaan luottamus omiin vahvuuksiin edistää menestymistä sekä asetettuihin henkilökohtaisiin tavoitteisiin pääsemistä, kun taas itsensä epäily heikentää itseluottamusta ja kasvattaa pelkoa epäonnistumisesta. Jo nuoresta iästä alkaen ihmisiä on opetettu listaamaan omia vahvuuksia sekä heikkouksia sekä tiedostamaan niitä. Ne ovat tärkeää ymmärtää ja tiedostaa, mutta pelkkä listaaminen ei vie kehitystä eteenpäin. Itseluottamuksella on suuri vaikutus käytännön tekemiseen ja sen myötä sillä on myös suora vaikutus haastavimpien tehtävien asettamiseen sekä parempien tavoitteiden saavuttamiseen.

4.2 Itsensä johtaminen

Jotta ihminen voi olla hyvä esimies ja johtaja, tulee hänen ensin kyetä johtamaan itseään. Ihmisen itsetuntemuksen perustana toimii tietoisuus. Tiedostamalla selkeämmin syvimät tunteet sekä ajatusmaailman, on mielekkäämpää toimia arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. (Alahuhta, Hougaard, Kalajo, Ora & Tillman 2018.) Itsensä johtaminen perustuu itsetuntemuksen lisääntymiseen ja omien vahvuuksiensa kartoittamiseen sekä kehittämiseen. Kasvaminen ihmisenä sekä kehittyminen yksilönä vaativat ymmärrystä siitä, kuka ja millainen

on sekä millainen haluaa olla, ja näin ollen itsensä johtamisen harjoittelu tulee aloittaa tutustumalla omaan itseensä. (Salmimies & Ruutu 2016.)

Itsensä johtamisen perustana on ihmisen oma henkilökohtainen hyvinvointi sekä kyky ja mahdollisuus toteuttaa itseään. Esimiehenä olemisen voi oppia vain harjoittelemalla ja tekemällä, mikä antaa mahdollisuuden kehittää osaamista päivittäin. Kehitykseen vaikuttaa elämäkokemus sekä hyvä itsetuntemus, joita tutkailemalla ja harjoittelemalla on mahdollista edistää myös itsensä johtamista.

Salmimies ja Ruutu (2016) esittävät väitteen, että ihmiset ovat eriasteisesti tietoisia itsestään. Toisessa ääripäässä ovat henkilöt, jotka ovat tietoisia itsestään ja arvomaailmastaan, kun taas toisessa ääripäässä ovat ne, jotka ovat vielä kyvyttömämpiä tunnistamaan omia piirteitään ja tahtotilojaan. Suurin osa ihmisistä sijoittuu näiden kahden ääripään väliin, mikä mahdollistaa liikkumisen niiden välillä. Mitä enemmän kehitämme tietoisuutta itsestämme, sitä helpompaa on tehdä tietoisesti hyviä valintoja.

Itsensä johtaminen on oivaltamisen prosessi, joka ei kehity hetkessä. Esimiehen tulee jatkuvasti kehittää itseään sekä päivittää osaamistaan, sekä miettiä omia vahvuuksia ja heikkouksiaan. Tämän takia itsensä johtaminen voidaankin sisäistää jatkuvaksi oppimisprosessiksi. Se on tapa oppia tuntemaan oma itsensä syvällisemmin ja se kehittää itsetuntemusta systemaattisesti. Se on myös kyky katsoa tarkemmin omia tunteita, tekoja sekä ajatuksia. Sitä voisi kuvailla, että se on kuin matka itseensä. (Sydänmaanlakka 2016.)

4.3 Tunneäly

Taitava esimies on tunnetaidokas. Tällainen ihminen on optimistinen, positivistista energiaa eteenpäin vievä suunnannäyttävä, joka näkee realismin sekä optimismin työssään. Tunnetaidokas esimies on uskottava johtaja, joka saa työntekijät keskittymään ratkaisuihin ongelmien sijasta. (Lange & Järvinen 2019, 141.)

Tunneäly (emotional intelligence) on yksi esimiehen tärkeimmistä työkaluista ja taidoista, sillä se on kykyä ymmärtää sekä tunnistaa tunteita. Tunneäly koostuu viidestä eri osatekijästä, joita ovat intra- ja interpersoonalliset taidot, yleinen hyvinvointi, stressinsietokyky sekä joustavuus. (Jabe 2017, 235–236.)

Jaben (2017, 236–237) mukaan intrapersonallinen äly perustuu itsensä tuntemiseen sekä tunteiden ymmärtämiseen. Intrapersonallinen ihminen kykenee johtamaan itseään ja se toimiikin johtajuuden perustana, sillä intrapersonallinen ihminen kykenee ilmaisemaan itseään tehokkaasti ja hän huokuu itseluottamusta. Interpersoonallinen ihminen kykenee taas tulemaan toimeen muiden kanssa erinomaisesti ja hän ymmärtää muita ihmisiä, esimerkiksi tunnistamalla ja hyödyntämällä heidän tunteitaan ja tunnetilojaan.

Yleinen hyvinvointi, stressinsietokyky sekä joustavuus ovat Jaben (2017, 237–238) mukaan yhtä tärkeitä tunneälyn tekijöitä. Yleinen hyvinvointi perustuu optimismiin ja hyvinvointiin elämässä, sillä positiivisesti ajatteleva ihminen osaa nauttia elämän pienistä iloista ja korostaa niiden merkitystä arjessa. Stressinsietokyky taas on erityisesti johtajilla hyvin tärkeä, sillä johtajuus tuo mukanaan stressaavia tilanteita ja ne vaativat joskus nopeaa reagoitua. Joustava ihminen ja erityisesti joustava johtaja tulee toimeen kaikkien kanssa ja osaa sopeutua tilanteeseen kuin tilanteeseen.

Tunneälyä on mahdollista kehittää ottamalla täyden kontrollin tunteistaan ja opettelemalla tulkitsemaan niitä. Ihmisellä on useita tunteita ja niiden eri asteikkoja sekä tasoja, ja jokainen ihminen kokee tunteet, kuten esimerkiksi ilon ja surun eri tavalla, mikä on seurausta tunneälyn eritasoisesta kehityksestä. (Hasson 2017, 15–17.) Hyvä johtaja kykenee tunnistamaan omat sekä muiden tunteet ja tarkkailemaan niitä. Esimiehen tärkein työväline on hän itse, ja esimiehen tulee kyetä saavuttamaan tavoitteet ihmisten kanssa, ei heidän avulleen. (Jabe 2017, 240–241.)

4.4 MSC-johtajuus

Alahuhdan, Hougaardin, Kalajon, Oran & Tillmanin (2018) tutkimuksien mukaan onnellisuutta, tuottavuutta sekä sitoutumista kasvattavat eniten kolme mentaalista ominaisuutta, jotka ovat tietoisuus (mindfulness), pyyteettömyys (selflessness) sekä myötätunto (compassion). Näistä kolmesta ominaisuudesta syntyy moniulotteinen johtajuus, josta voidaan käyttää myös nimitystä MSC-johtajuus. Nämä kaikki kolme ominaisuutta on mahdollista kohdata myös luonnostaan, mutta jokaisen esimiehen on mahdollista kehittää näitä itsestään.

4.4.1 Mindfulness

Tietoisuus (mindfulness) on yhtä paljon mielentilan analysointia kuin menettelytapakin. Kun harjoittelee ahkerasti tietoisuutta, mielentila kehittyy siinä samalla, jolloin mentaalinen tehokkuus kasvaa sekä kyky hallita omia mahdollisuuksia esimiehenä on palkitsevampaa. Tehokkuus esimiehillä korostuu yleensä, kun tavoitellaan jotain päämäärää tai tavoitetta. Tietoisuus on tarkkaavaisuuden hallitsemista sekä sen kehittämistä ajatuksenhallinnassa. Esimiehille keskittyminen ja fokuksen pitäminen keskittymistä vaativissa asioissa on tärkeää, sillä sen avulla työntekijöidenkin keskittyminen on helpompaa suunnata tavoitteellisimpiin asioihin. Olemalla läsnä hetkessä saa enemmän aikaa, kuin jokaiseen asiaan keskittymällä samanaikaisesti. Esimiestyön harjoittelu tietoisuuden kautta kasvattaa myös kykyä johtaa itseään, joka on avaintekijä kasvattamaan itseluottamusta ja omien vahvuuksien tiedostamista. (Alahuhta ym. 2018.)

4.4.2 Selflessness

MSC-johtajuuden toinen ominaisuus on pyyteettömyys (selflessness), jonka syvin tarkoitus on antaa luontaisen energian virrata. Pyyteettömyys perustuu vahvaan itseluottamukseen sekä itsensä että työntekijöiden toiminnassa ja se mahdollistaa antamaan työntekijöille vapauksia tehdä työnsä ilman, että heitä täytyy pitää jatkuvalla seurannalla. Tehokas esimies ja taitava johtaja kykenee

jättämään egonsa ja omat henkilökohtaiset tarpeensa toissijaisiksi ja näin asettamaan yrityksen tavoitteet ja päämäärät omiensa edelle. Hyvä esimies toimii myös lähtökohtaisesti yrityksen päämäärien mukaisesti, ei omiensa. Ideaalitilanteessa hyvä esimies ymmärtää nöyryytensä arvon yritykselle. Kun esimies pitää huolta työntekijöistään, työntekijät pitävät huolta asiakkaistaan, ja lopulta liiketoiminta pitää huolta itsestään. Tämä ajattelumalli ei tule itsestään, vaan se vaatii taustalleen osaavan ja itseluottamusta omaavan esimiehen, joka kykenee jakamaan vastuuta työntekijöilleen ja sitouttamaan heitä. Kuitenkin ajattelumallin toimiessa energia virtaa luontaisesti esimiehiltä työntekijöille. Pyyteettömyydessä on myös varjopuolensa, sillä se yhdistetään helposti heikkoluontoiseen johtajaan, jonka yli on helppo kävellä. Tässä tapauksessa esimiehen itseluottamus ja sen tiedostaminen on tärkeää, sillä heikon itseluottamuksen omaava esimies on helposti kynnysmattona. Itsetuntoa ja itsetunteusta harjoitellut esimies kykenee kuitenkin erottamaan itsestään itsekeskeiset ajatukset, jolloin ihminen automaattisesti huomioi muut kanssatyöskentelijät avoimemmin ja huolehtivaisemmin, joka kehittää myötätuntoa. (Collins 2001, 47–56; Alahuhta ym. 2018.)

4.4.3 Compassion

Alahuhta ym. (2018) mukaan myötätunnon (compassion) perimmäisenä ajatuksena hyvät ajatukset ja aikeet muita ihmisiä kohtaan. Sen periaate perustuu muiden ihmisten onnellisuuden kokemuksiin ja haluun auttaa muita ongelmassa. Myötätunto on siis pohjimmiltaan kykyä nähdä muiden ihmisten näkökantoja ja mahdollistaa niiden avulla kannustavaa työskentelyä. Sen avulla esimies voi asettua työntekijän tilanteeseen ja nähdä vastoinkäymisen työntekijän näkökulmasta ja siten auttaa häntä ongelmanratkaisussa. Myötätunto on esimiehelle tärkeä ominaisuus, sillä se inhimillistää johtajan. Myötätunnon päätökset vaativat myös paljon rohkeutta asettua hankalaa tilannetta vastaan ja keksiä kaikille oikeudellisia ratkaisuja. Päätökset ja ratkaisut saattavat olla niin vaikeita kuin myös raskaitakin, mutta ne tulee aina tehdä yrityksen hyväksi. Myötätunto ei aina tarkoita positiivista palautetta tai ratkaisua, vaan se voi olla myös rakentavaa ja tarkoituksenmukaista palautetta työntekijälle.

Myötätuntoisia esimiehiä pidetään kuitenkin yleensä vahvempina ja määrätietoisempina johtajina. Myötätunnon on myös todettu parantavan työntekijöiden sitoutuneisuutta, sillä työntekijät luottavat helpommin päämääriin ja tekoihin, jotka tulevat myötätuntoiselta esimieheltä. Myönteinen ja myötätuntoinen kulttuuri yrityksessä parantaa työntekijäsuhteita, luo enemmän luottamusta ja sitouttaa työntekijöitä. Näistä ominaisuuksista voidaan päätellä yrityksen vaihtuvuuden olevan normaalia pienempi ja työtyytyväisyyden korkeampi. Työntekijät kokevat myös olevansa kuultuja sekä arvostettuja ja he toteuttavat tehokkaasti yrityksen arvoja.

5 MATKALLA ESIMIEHEKSI

5.1 Motivaatiotekijät ja missiolauseke

Itsetuntemus on avaintekijä vastaamaan yhteen elämän tärkeimpään kysymykseen, joka on ratkaiseva myös johtamisen ja esimiestyön kannalta – mikä tekee meidät onnelliseksi? Ymmärrys siitä, mikä saa ihmisen onnelliseksi, auttaa johtamaan ihmisiä tavoitteellisemmin sekä näkemään selkeämmin sen, mikä jokaista työntekijää motivoi. Ymmärtämällä onnellisuuden ja sen tuomat motivaatiotekijät, on mielekkäämpää motivoida ihmisiä ja sen myötä myös parantaa ihmisten tuottavuutta. (Alahuhta ym. 2018.)

Arjesta ja työstä tulee merkityksellisempää, kun selvittää itselleen, miksi teemme sitä mitä teemme. Tämän johdosta esimiehellä sekä johtoasemassa olevalla henkilöllä on oltava jokin käsitys siitä, miksi on päätyntä ylentymään. Esimiehen on ehdottoman tärkeää tiedostaa, miksi on hakeutunut kyseiseen tehtävään, sillä motivaatiotekijät taustalla määrittelevät suurelta osin oman kyvyn johtaa ihmisiä. (Erikson 2018, 175–176.)

Hyvä pohja esimiestyölle on vahva halu toimia esimiehenä ja sen myötä kykeneväisyys toimia tehtävässä. Esimieheltä vaaditaan yleensä hyviä vuorovaikutustaitoja ja kykyä tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa, myös konfliktitilanteissa. Näiden lisäksi myös hyvää paineensietokykyä sekä kehittynyttä vastuullisuudentunnetta arvostetaan, kuin myös tavoitteellisuutta, järjestelmällisyyttä sekä kykyä pitää annetut lupaukset. Esimiehen onnistuessa työssään myös työn mielekkyys kasvaa. Kun esimies on hyväksynyt asemansa oikein motiivein ja selvittänyt ne itselleen, hänen on helpompi arvostaa asemaansa ja toimia sen mukaan. (Erämetsä 2009, 21–22.)

Erikson (2018, 176–177) esittää teorian missioliusekkeesta (mission statement), jota voi soveltaa esimerkiksi asiakaspalveluun, myyntityöhön ja esimiehiin. Sen avulla voidaan selittää, mikä on kohdattavan asian olemassaolon oikeus. Missioliusekkeen avulla on mahdollista selventää oman työn merkitys ja sen perusteella myös esittää se muille. Jos ei tiedä, miksi haluaa esimiehen vastuun ja työtehtävät, työn mielekkyys katoaa ja myös motivaatiotekijät heikentyvät. Jokaisen esimiehen tulisi pysähtyä hetkeksi miettimään, mitä heiltä vaaditaan ja kohtaako se heidän onnellisuustavoitteensa sekä syyn johtaa ihmisiä. Esimieheltä voidaan vaatia asiantuntijuutta, kykyä toimia valmentajana, ammattimaista esikuvan asemaa, hyviä kuuntelutaitoja tai erinomaisia myyntitaitoja. Missioliusekkeen avulla esimies helpottaa omaa asemaansa, sillä kun itse tietää, mitä vaatii muilta, muiden on myös helpompi seurata suunnannäyttäjä.

5.2 Miten tulla esimieheksi muiden silmissä

Esimiehen rooliin siirtyminen tapahtuu useimmiten samalla työpaikalla, jolloin yhdestä työkaverista tulee esimies. Esimiesasemassa toimiminen on ammatti, joka vaatii keskittymistä ja omien motivaatiotekijöiden pohtimista. Kun motivaatiotekijät ja missioliusekke ovat selkeät, on aika ottaa uusi tehtävä vastaan.

Siirtyessä työkavereiden esimieheksi on mahdollista, että lojaalius työntekijöiden silmissä on koetuksella. Esimies tekee konkreettisia päätöksiä, joilla on suora vaikutus työkavereihin. Jos uusi esimies astuu asemaansa kuin mitään ei olisi tapahtunut ja työsuhteet olisivat edelleen samat, on mahdollista, että siitä koituu ongelmia uskottavuudessa. Työntekijät ottavat uuden esimiehen roolin helpommin vastaan rakentamalla uuden suhteen ja hylkäämällä vanhan. Työntekijät ja esimiehet voivat olla edelleen työkavereita, mutta heidän suhteensa perustuu toisenlaiselle pohjalle. Esimiehen tulisi aina edustaa sitä osapuolta, joka ei ole paikalla. Esimies on työnantajan edustaja, mutta hänen tehtävänsä on myös edustaa työntekijöitä, kun he eivät ole paikalla. Kun uusi esimies ottaa roolinsa vastaan ammattimaisesti, myös työntekijöiden luottamus ja lojaalius pysyy ja siten työntekijät voivat luottaa, että esimies edustaa myös heitä. (Mossboda ym. 2008, 45–46.)

Nouseminen työkaverista esimieheksi vaatii paljon psyykkistä työtä, oman itsensä arviointia sekä kykyä erottaa vanhan tehtävän odotukset uudesta. Esimiehen tulee harjoitella täysin uusi suhtautuminen ympärillä oleviin ilmiöihin ja tehtäviin. Avainroolissa on kuitenkin oman toiminnan arviointi, sillä on tehokkaampaa lähteä rohkeasti pois tutusta ja turvallisesta toiminnasta. Tärkeimpänä kysymyksenä uuden esimiehen tulee esittää itselleen, haluaako hän olla työkaveri vai esimies. Muutos oikeaan ja uudistettuun rooliin vaatii paljon panostusta ja toimenpiteitä sekä huomion kohdistamista uusiin asioihin. (Aaltonen, Pitkänen & Ristikangas 2015.)

Esimiehen roolin sisäistäminen on pitkä prosessi ja sen tiedostaminen vie aikaa. Esimies voi tunnistaa olevansa kehittynyt asemassaan, kun hän itse tiedostaa, ettei voi olla enää yksi isosta joukosta. Esimiehen vastuu kasvaa ja hänen käytöksensä muuttuu hiljalleen. Myös työntekijöiden havainnointi on hyvä tapa huomata oman roolin muutokset, sillä työntekijöiden käytös uutta esimiestä kohtaan muuttuu pikkuhiljaa. He voivat olla ensin varauksellisia, mutta ajan kuluessa työntekijöiden ja uuden esimiehen välille syntyy luottamussuhde, joka perustuu arvostukseen ja kunnioitukseen. Myös hankalat ja päänsärkyä tuottavat tilanteet kasvattavat esimiehen luottamusta itseensä. Esimies voi huomata kykynsä ratkaista mitä erikoisemmat tilanteet täysin eri

näkökulmasta kuin ennen, mikä kuvastaa esimiesaseman onnistunutta haluttuunottoa ja omaa kehittymistä prosessissa. (Aaltonen ym. 2015.)

5.3 Persoonallisuus työvälineenä

Johtajuutta ja esimiestyötä on tutkittu johtajuustutkimuksen alkuaikoina johtajalle sopivien persoonallisuuspiirteiden avulla. Se on edelleen käytetty tutkimustapa analysoida esimiestyötä, sillä johtajalle ominaisia persoonallisuuspiirteitä on stressinsietokyky, älykkyys, sosiaalisuus sekä itseluottamus, ja näiden perusteella voidaan analysoida myös johtajan karismaattisuutta. (Isotalus & Rajalahti 2017.)

Esimiehen yksi tärkeimmistä työkaluista on persoonallisuus. Ihmiset arvostavat aitoutta, jonka takia esimiehen paras valtti on olla oma itsensä myös johtajana. Esimiehiä on erilaisia ja tästä syystä kenenkään ei tule yrittää sovittaa itseään muottiin, johon ei sovi. Ennen kaikkea, esimiehen tulee olla kiinnostunut ihmisistä, niin työskentelystä heidän kanssaan kuin heidän kehittämisestään. (Kariniemi 2021.) Esimiehille on määritelty useita erilaisia, mutta piirteiltään samanlaisia persoonallisuuspiirteitä, joita johtajalta vaaditaan. Usein listat ovat pitkiä ja vaatimuksena saattaa olla mitä erilaisempia piirteitä, mutta niissä kohtaavat yleensä neljä samaa ominaisuutta: rehellisyys, tunnollisuus, avoimuus ja kyky tehdä päätöksiä. Yleisesti ottaen työntekijät ja työnantajat haluavat johtajiltaan samantyyppisiä ominaisuuksia riippumatta alasta, jota he edustavat. Esimiehiltä vaaditaan usein kykyä inspiroida sekä voimaannuttaa työntekijöitä. Heidän tulee rakentaa luottamussuhteita, olemaan avoimia kaikkia kohtaan ja samalla kyetä rohkaisemaan työntekijöitä. Esimiehen tulee saada työntekijästä parhain mahdollinen irti olemalla itse esimerkkinä. (Lehtinen 2017.)

Näistä piirteistä rehellisyys on useimmiten eniten arvostettu ja sitä pidetään tärkeimpänä esimiehen persoonallisuuspiirteenä. Rehelliset esimiehet ovat johtajia, jotka rakentavat tiimityönsä toimintaa vahvemmaksi luomalla tiimin perustan luottamukselle, jolloin dynaamisuus tiimien välillä vahvistuu. Tällaiset

esimiehet inspiroivat ihmisiä niin sanoilla kuin teollakin. Rehelliset esimiehet luovat myös terveen vuorovaikutuskulttuurin ympärilleen. jolloin työyhteisö tiivistyy, sillä ihmissuhteet perustuvat molemminpuoliseen luottamukseen. Luottamusta työyhteisössä syventää myös avoimuus, joka on rehellisyyden rinnalla lähes yhtä tärkeänä pidetty persoonallisuuspiirre. Esimiehen avoimuus korostuu siinä, miten hän ottaa uusia asioita ja toimintatapoja vastaan sekä kuinka idearikas ja kehittävä hän on. Avoimet esimiehet mahdollistavat työntekijöilleen kulttuurin, jossa heidän ideoitansa kuunnellaan ja arvostetaan. He ovat avoimia myös itse omassa toiminnassaan, sekä kannustavat työntekijöitä toimimaan samoin. (Lehtinen 2017.)

Esimiehissä arvostetaan myös tunnollisuutta sekä kykyä tehdä päätöksiä. Hyvät esimiehet ovat järjestelmällisiä sekä valmiita antamaan palautetta ja tukea työntekijöilleen. Tunnollisille esimiehille tavoitteet ovat organisoituja ja ne ovat reaaliajassa valmiita toteutettavaksi. Tunnollisuus korostuu siis järjestelmällisyytenä, harkitsevaisuutena ja terveen motivaation esiintymänä. Esimiehissä arvostetaan myös kykyä tehdä päätöksiä, sillä yksi esimiesten tärkeimmistä tehtävistä on tehdä valintoja, jotka vaikuttavat ihmisiin, joita he johtavat, mutta myös koko yritykseen tai organisaatioon. Hyvät esimiehet osaavatkin tehdä päätöksiä puntaroiden, jolloin ratkaisut ovat niin ihmisten kuin yrityksenkin parhaaksi. (Lehtinen 2017.)

5.4 Työntekijöiden sitouttaminen ja delegointi

Työntekijät tarvitsevat työssään päivittäin sitouttamista ja mielekkäitä motiivintekinoja. Useimmiten helppoja työntekijöiden tyytyväisyyttä kasvattavia keinoja ovat esimerkiksi palkankorotukset, joustavat työajat, korotetut bonukset tai taukokuoneen uusi välipala-automaatti. Nämä kaikki ovat hyviä ratkaisuja, mutta ne eivät yleensä ole kovinkaan kauaskantoisia, sillä työntekijät totuttavat helposti uusiin virikkeisiin ja lopulta ne koetaan itsestäänselvyytenä. Tämän tyylliset, niin sanotut ulkoiset kannustimet, eivät sitouta työntekijöitä pitkäaikaisesti, vaan toimivat nopeina virikkeinä. Niin kuin esimiehet, myös työntekijät tarvitsevat sisäisiä kannustimia, joiden avulla he kokevat

yhteenkuuluvuutta, arvostusta ja sitoutuneisuutta työhönsä. Sisäisten kannustimien avulla työntekijät luovat pitkäaikaista sitoutumista työhönsä ja kokevat sen syvämmällä tavalla, jolloin tuottavuus on helpompaa saavuttaa. (Alahuhta, Hougaard, Kalajo, Ora & Tillman 2018.)

Uuden esimiehen on helpompi sitouttaa työntekijöitään, kun hän on itse sitoutunut työhönsä aidosti. Omat sisäiset motivaatiotekijät sekä kyky johtaa itseään peilaavat myös työntekijöihin, vaikka niitä ei suoraan näyttäisikään. Esimiehelle itselle tärkeät asiat näkyvät työssä päivästä toiseen, ja ihmisiä tulisi-kin johtaa niiden kautta. Ihmiset haluavat luonnollisesti tehdä hyvää ja onnistua elämässään, ja kun työpäivä on omien tuntemuksien mukaan onnistunut, haluaa työntekijä tulla myös seuraavana päivänä takaisin. Näin syntyy sisäistä motivaatiota, joka on paljon tehokkaampaa sitouttamista, kuin ulkoiset motivaatiotekijät.

Delegointi mahdollistaa maksimaalisten tuloksien saavuttamisen muiden avulla. Se on tärkeä työkalu esimiehelle, sillä esimiestehtävästä ei selviä ilman delegointia. Delegointi eli asioiden eteenpäin antaminen luo syvempää luottamussuhdetta esimiehen ja työntekijän välille sekä kehittää myös uusia ajatusmalleja. Esimies antaa delegeimalla haluamansa tehtävän työntekijälle, joka vapauttaa esimiehen hetkeksi johonkin muuhun huomiota tarvitsevaan asiaan, kun taas työntekijä saa kokea vastuuta ja luottamusta sekä samalla kehittää ratkaisuja nojaten omiin ratkaisumalleihinsa ja arvoihinsa. Tärkeää on kuitenkin muistaa, että esimiehelle jää aina viimeinen vastuu asiasta, vaikka se olisikin delegeoitu eteenpäin. (Mossboda ym. 2008, 57.)

Delegointi on myös toimiva työkalu sitouttamaan työntekijöitä, sillä se lisää luottamusta molempien osapuolien välillä. Se on myös pätevä tilaisuus kouluttaa ja jakaa lisätietoa työntekijöille, jotka ovat valmiita vastaanottamaan lisää vastuuta. Esimies on yleensä ylentyessään jo erinomainen asiantuntija, joten delegeimalla tehtäviä on mahdollista kouluttaa työntekijästä seuraavaa asiantuntijaa. (Aalto & Kurttila 2015, 91).

5.5 Jatkuvan kehittymisen merkitys

Esimiestyö on päämäärä, joka kehittyy ja muuttuu kokemuksen kautta. Esimiesroolissa eteneminen ja ongelmanratkaisutaidot perustuvat siihen, miten esimies näkee itsensä johtajana ja esimiehenä. Esimiehen tulee itse löytää ensin vastaus siihen, millainen esimies haluaa olla ja millaiseksi haluaa kehittyä, jotta hän voi edetä päämääräänsä kohti. Esimieheksi pyrkivät ihmiset ovat usein jo asiantuntijoita, sillä he ovat oppineet hallitsemaan työnsä niin, että pärjäävät jokapäiväisessä työssään. Asiantuntijat ovat ammattilaisia, jotka saavuttavat tuloksia omalla työllään. Esimiehen rooli eroaa asiantuntijuudesta, sillä esimies toimii johtajana, joka saavuttaa tuloksia toisten avulla. Esimiehen roolin omaksuminen vaatii siis kehittymistä johtajana, joka sittemmin mahdollistaa uusien asiantuntijoiden kouluttamisen. (Erikson 2018, 201–206.)

Esimiehen tulee kyetä kehittämään myös työntekijöitään. Niin esimiesten kuin työntekijöidenkin oppiminen ja muutoksista selviäminen on tärkeää, sillä myönteinen suhtautuminen muutoksiin tekee niistä helpommin lähestyttäviä. Työntekijät ja esimiehet voivat kyllästyä nopeasti työhönsä ja laskea suorituksen tasoaan, jos kehitystä ei tapahdu ja työ on liian samanlaista. Muutostilanteissa esimiehen tulisikin kiinnittää enemmän huomiota asioihin, jotka pysyvät ennallaan muutoksesta huolimatta. Esimiehen tehtävänä on myös luoda uusia näkökulmia muutoksiin ja virittää oivalluksia, sillä muutokset lähtevät yleensä esimiestiimiltä. Jos esimiehet ottavat muutokset vastaan jo ongelmallisesti, työntekijät seuraavat esimerkkiä perässä. Muutoksien ja kehittymisen kannalta on tärkeää pysähtyä ja reflektoida omia toimintamalleja. Reflektoinnilla tarkoitetaan toimintaa, jossa yksilö tai koko tiimi tutkii toimintaansa ja arvioi tekemiään valintoja. Se edellyttää ajatuksien analysointia, asioiden kyseenalaistamista sekä oman ja muiden toiminnan ja näkemysten arviointia. Se voi olla suunnattu johonkin toiminnan tapaan ja siten esittää ajattelumallin siihen, miten toimitaan. Reflektointi voi olla myös syvällisempää ajattelua, mikä ohjaa ajatusta siitä, miksi näin tunnetaan tai ajatellaan. Esimies voi ohjata reflektointia työntekijöiden kanssa tai harjoittaa sitä itse, sillä sen avulla on mahdollista kehittää oppimista ja pitää työntekijöiden keskittyminen oikeissa asioissa.

Ilman reflektointia ei voida kehittää todellista asiantuntijuutta, joten reflektoinnin merkitys kasvaa kehittymisen myötä. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014.)

Muutokset ja kehittyminen ei aina ole helppo asia ja muutosvastarinta onkin yleinen reaktio. Muutokset ja kehittämisideat vievät energiaa, varsinkin jos ne tulevat nopealla aikataululla ja siksi kehitty muutosvastarintaa, jos muutokseen ei olla valmiita. Sen taltuttaminen on mahdollista asioiden tarkkapiirteisillä perusteluilla sekä muutosta perustelevien esimiesten sitoutumisella ja samaan päämäärään tähtäämisellä. Muutosvastarintaan auttaa myös asian muotoilu niin, että se on ymmärrettävissä ja yhdessä analysoitavissa työntekijöiden kanssa. Työntekijät arvostavat myös mahdollisuutta vaikuttaa päätöksentekoon ja se onkin suotuisa tapa lisätä työntekijöiden asiantuntijuutta ja mahdollisuutta vaikuttaa asioihin. (Ahlroth & Havunen, 2015.)

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

6.1 Haastatteluiden toteutus

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina huhti-toukokuussa 2021 ja niiden haastattelurunko on kirjattuna liitteissä (Liite 1). Haastatteluihin osallistui kuusi henkilöä, jotka työskentelevät toimeksiantajan yrityksessä esimiesasemassa vuoropäällikköinä. Haastattelut toteutettiin nauhoitettuina yksilöhaastatteluina ja niihin varattiin jokaiseen noin tunti aikaa. Tässä tapauksessa haastateltavien henkilökohtaiset perustiedot eivät olleet relevantteja tutkimuksen tulosta ajatellen, joten haastattelutilanteessa niitä ei kysytty. Haastateltavat ovat samassa esimiesasemassa toimivia henkilöitä, jotka kaikki ovat saaneet yrityksen tarjoaman peruskoulutuksen tehtävään. Heillä kaikilla on erilainen kokemustausta sekä urapolku yrityksessä.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, mitä ominaisuuksia esimiesasemaan siirtyvän henkilön tulisi omata, joten haastatteluissa pyrittiin selvittämään esimiesten kokemuksia niin koulutuksen ajalta kuin nykytilanteestakin. Koska opinnäytetyön tuotoksena luotiin nykyisen koulutusmateriaalin tueksi opas, koulutukseen liittyvät kokemukset olivat tutkijan näkökulmasta tärkeitä. Haastattelukysymykset olivat teemahaastattelun mukaisesti keskustelua ohjaavia tukikysymyksiä, joten haastateltavien kanssa saatiin paljon keskustelua aikaan.

Haastattelut sujuivat odotuksien mukaisesti ja ne etenivät avoimesti, sillä haastateltavien oli helppo kertoa omia kokemuksiaan esimiestyöstä. Haastattelurunko oli tarpeeksi laaja ohjaamaan keskustelua eteenpäin ja haastatteluihin varattu aika riitti hyvin. Haastateltavien ajatukset esimiesasemassa työskentelystä olivat samanlaiset, sillä he toimivat samassa tehtävässä. Heidän kokemuksensa erosivat ajatuksista koulutuksen etenemisestä sekä sen toteuttamisesta eri tavalla. He kaikki kokivat kuitenkin, että koulutus oli pääosin tarpeeksi laaja ja tärkeä osa esimiestyöhön perehdyttämisessä. Haastateltavat nostivat kokemuksiansa perusteella esille erilaisia asioita, jotka he kokivat hyväksi esimieskoulutuksessa ja asioita, joihin he olisivat kaivanneet lisää tukea.

6.2 Tuloksien analysointi

6.2.1 Hakeminen esimieheksi ja motivaatiotekijät

Haastateltavat toimivat kaikki esimiestehtävissä vuoropäällikköinä. Heidän toimenkuvaansa kuuluu vuoronjohtaminen ja vuoro esimiehenä toimiminen, joka käsittää asioiden, ihmisten sekä laitteiden johtamisen. Vuoroissa toimiessaan he ovat vastuussa vuoron sujuvuudesta sekä niin ulkoisista kuin sisäistä asiakkaistakin. Kaikki haastateltavat on koulutettu tehtävään toimeksiantajan toimesta, ja he ovat kaikki saaneet saman koulutuksen ja siihen liittyvät materiaalit. Edetäkseen esimiesasemaan ei tarvitse olla aikaisempaa kokemusta johtamisesta, vaan kaikki esimieheksi ylenevät koulutetaan tehtävään. Yrityksessä toimitaan ensin apulaisvuoropäällikkönä ja koulutaudutaan samaan

aikaan esimiestehtävään, jonka jälkeen tapahtuu ylentyminen vuoropäälliköksi. Haastateltavat ovat aloittaneet yrityksessä ensin ravintolatyöntekijöinä ja ylenneet vuoropäällikön tehtävään eri kokemusvuosien jälkeen. Haastateltavien vuoropäälliköiden esimieskokemus vaihteli puolesta vuodesta kolmeen vuoteen. Yrityksessä on kannustava ilmapiiri, joka tarjoaa ylenemismahdollisuuksia niitä haluaville, ja kaikki haastateltavat kokivat hakeneensa esimiesharjoittelijaksi heille itselle sopivaan aikaan sekä oikeassa elämäntilanteessa, mikä lisäsi motivaatiota siirtyä uuteen työtehtävään.

*”Mahdollisuus uusiin työtehtäviin motivoi ja elämäntilanne tuntui juuri oikealta.”
(Haastateltava 2)*

Esimiesten motivaatiotekijät olivat hyvin samankaltaisia. Haastateltavilla urapolku oli lähes sama: ravintolatyöntekijästä kouluttajaksi ja kouluttajasta esimiesharjoittelijaksi. He kaikki kokivat kuitenkin, että aikaisempi toimenkuva ei tarjoa enää haluttuja haasteita ja siksi he halusivat edetä urallaan. Haastateltavat kokivat myös, että he olivat saaneet ulkoista motivaatiota ja kannustusta ylentymiseen muilta työntekijöiltä, mutta päätös siirtyä esimieheksi tuli heistä itsestään. Suurimpina motivaatiotekijöinä oli kehittää omaa itseään työntekijänä ja ihmisenä sekä työn mielekkyyden lisääminen. Jokainen haastateltavista koki sisäisen motivaation olleen suurempi vaikuttava tekijä.

”Halu edetä lähti omasta motivaatiosta, oli mielekästä ajatella, että voisin tarjota myös työlle enemmän.” (Haastateltava 3)

Osalle haastateltavista yleneminen oli myös kunniatehtävä, sillä he olivat toimineet yrityksessä pitkään ja kokivat, että he voisivat tarjota omalla persoonallaan hyvän lisän esimiestiimiin. Haastateltavilla oli vahva halu toimia parhaana mahdollisena esimiehenä itselle sekä muille.

6.2.2 Koulutus ja esimiesharjoittelu

Esimieskoulutus ja apulaisvuoropäällikkönä toimiminen kesti kaikilla haastateltavilla lähes yhtä kauan, ja sen vaihteluväli oli kolmesta kuukaudesta noin viiteen kuukauteen. Esimieskoulutukseen saa tukea omalta valmentajalta, joka auttaa koulutuksen aikana aikataulutuksessa sekä haasteissa, joita koulutuksessa tulee vastaan. Koulutuksen aikana apulaisvuoropäällikkö tekee yrityksen tarjoamaan esimieskoulutukseen kuuluvia kirjallisia materiaaleja sekä harjoittelee vuoronjohtamista koko koulutuksen ajan työnsä ohessa. Koulutuksen teoriapaketti on laaja ja materiaaleja koulutuksen tueksi on aina saatavilla, ja haastateltavat kokivat, että teoreettista apua oli aina saatavilla.

Haastateltavat kertoivat, että koulutuksessa hyvää oli harjoitusvuorot, joissa he saivat kehittää itseään päivittäin sekä oppia esimiestyötä käytännön kautta. Harjoitusvuoroissa he saivat itseluottamusta ja opettavaa oli, kun he saivat itse keksiä ratkaisuja haasteisiin. Teoreettinen osaaminen ja erilaisten laitteiden kanssa toimiminen kehittyi päivä päivältä enemmän ja omat vahvuudet esimiehenä löytyivät koulutuksen edetessä. Haastateltavat kokivat myös saaneensa paljon tukea muilta esimiestiimin jäseniltä kouluttautumisensa aikana, joka auttoi helpottamaan koulutuksen kulkua ja selkeyttämään asioita. Haastateltaville tuki muilta esimiehiltä ja kannustavilta työntekijöiltä oli tärkeää, sillä se kannusti jatkamaan eteenpäin, vaikka olo itsestä olikin välillä epävarma.

"Harjoitusvuorot antoivat itseluottamusta. Oli mielenkiintoinen tunne, kun tiesi osaavansa, mutta silti tuli sellainen fiilis, että mitä jos mokaan, mutta hyvinhän ne sitten menivät!" (Haastateltava 1)

Haastateltavat kertoivat kuitenkin, että he olisivat kaivanneet lisää tukea valmentajalta aikataulutuksen kanssa ja erilaisten asioiden hallinnoinnissa. Esimieskoulutus on todella nopeatempoinen koulutus, jonka aikana oppii kaiken tarvittavan esimiehenä toimimiseen ja haastateltavat kokivat, että he olisivat tarvinneet enemmän tukea asioiden organisointiin sekä aikataulutukseen. Haastateltavat kokivat myös, että koulutuksen laajan teoriapaketin tekemiseen olisi kaivattu enemmän aikataulutusta ja ohjattua keskustelua valmentajan

kanssa. Haastateltavat kuitenkin ajattelivat, että asioiden omaksuminen oli helpompaa koulutuksen edetessä, sillä yksityiskohdista alkoi ymmärtää enemmän ajan kuluessa.

”Olisin ehkä toivonut enemmän määrätietoisuutta koulutukseni etenemisessä, sillä välillä tuntui, että koulutus ei oikeastaan edennyt.” (Haastateltava 4)

6.2.3 Matka esimieheksi

Esimieskoulutuksessa tuki ja apu on tärkeää, sillä opeteltavia asioita on paljon ja kaikkea ei voi hallita kerralla. Haastateltavat tunsivat saaneensa tukea koulutuksensa aikana muilta esimiehiltä, mikä helpotti koulutuksen etenemistä. Yleisesti esimiesasemaan siirtyminen onnistui kaikilta odotetusti, eikä suurempia ongelmia ilmennyt. He kuitenkin olisivat toivoneet lisää tukea omien johtamistaitojen kehittämiseen sekä esimiestyössä ilmeneviin haasteisiin, kuten esimerkiksi esimiesaseman syvällisempään ymmärtämiseen. Haastateltavat kertoivat, että suurimmat haasteet esimieheksi siirtymisessä liittyi oman itsetunnon ja tunneällyn kartoittamiseen, ihmisenä kasvamiseen, auktoriteetin kehittämiseen, vuoroon valmistautumiseen henkisesti sekä asioiden syvällisesti ajattelemiseen. Osa haastateltavista kertoi, että he jännittivät paljon esimiesasemaan siirtymistä ja ensimmäisiä hetkiä työkavereiden esimiehenä, kun taas osalle siirtyminen esimieheksi oli luontevaa. Haastateltavat huomioivat myös, että oman johtajan roolin löytäminen oli aluksi haaste, ja varsinkin konfliktitilanteisiin puuttuminen oli haastavaa. He nostivat esille, että heillä oli myös ajoittain haasteita löytää johtajamainen tapa sanoa vääristä toimintatavoista työntekijöille. He miettivät usein, miten sanoa työntekijälle reilulla ja rakentavalla palautteella asioista niin, ettei työntekijä ota sitä liian henkilökohtaisena kommenttina työpanoksestaan. He olivat myös yhtä mieltä siitä, että asiakaskohtaamisiin sekä erilaisiin erikoistilanteisiin olisi kaivannut enemmän tukea ja toimintaohjeita.

*”Haasteena oli työntekijöiden kunnioituksen saaminen ja auktoriteetin kasvataminen. Ne tulivat hiljalleen, mutta olisin kaivannut siihen enemmän tukea.”
(Haastateltava 3)*

”Aluksi oma fiilis oli, että apua! Mietin paljon, mahtaakohan työntekijät ottaa minua tosissaan. Keskittyminen herpaantui helposti ja rentoutuminen oli jännityksestä johtuen vaikeaa.” (Haastateltava 5)

Kuitenkin tasapainon esimiehen roolin ja oman persoonan kanssa löydyttyä haastateltavien oli helpompaa heittäytyä haastaviinkin tilanteisiin. He kokivat myös, että kehittyminen esimiestyössä on ollut jatkuvaa, ja asioita oppii edelleen joka päivä, mikä pitää mielekkyyden yllä. Haastateltavat nostivat kaikki esille sen, että esimiehen roolissa mielekkäintä on huomata oma kasvaminen ja kehittyminen johtajana. Heille oli kehittynyt uudenlainen kyky johtaa itseään ja ymmärtää valintojaan, mikä ohjaa heitä parempiin työsuorituksiin esimiehenä.

Haastateltavat ajattelivat esimiestyön tuoneen heille positiivisia asioita. He kertoivat esimiestyön antaneen heille paljon kaivattuja uusia haasteita ja mahdollisuuksia kehittyä, sekä itsetuntemusta. Haastateltaville esimiestyö on ollut kunniatyötä, jota on ollut palkitsevaa tehdä. He kokivat, että esimiestyö on valmentanut paljon tulevaisuutta varten. Esimiestyö on antanut haastateltaville myös paljon henkistä kasvua ja esimerkiksi kykyä käsitellä tunteita, jos jokin ei mene halutulla tavalla. Esimiestyöstä on saanut itseluottamusta toimia omien visioiden ja sen mukaan, minkä näkee parhaaksi toimintatavaksi. Esimiestyö on myös kehittänyt haastateltavien delegointi- ja viestintätaitoja. Kaikki haastateltavat kertoivat olevansa tällä hetkellä motivoituneita työhönsä sen antamien kehittymismahdollisuuksien johdosta.

”Esimiestyö on kyllä opettavaa. Ymmärrän paremmin itseäni ja olen myös oppinut mielen ja tunteiden hallintaa. Ihmistuntemukseni on myös parantunut ja ihmisten kanssa on helpompi työskennellä.” (Haastateltava 6)

6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuustarkastelu on usein arvion varassa, sillä luotettavuutta ei voida laskea ja arvioida samalla tarkkuudella, kuin määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Luotettavuusmittareina käytetään useimmiten reliabiliteettia sekä validiteettia, joiden avulla voidaan tarkastella tutkimustuloksien onnistuneisuutta. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten pysyvyyttä ja validiteetilla taas oikeiden asioiden tutkimista. Pysyvyydellä tarkoitetaan sitä, että jos tutkimus uusitaan, saadaan silti samat tutkimustulokset, eli uusintamittaus ei vääristä tutkimustuloksia. Reliabiliteetti liitetään lähinnä tutkimuksen toteutukseen ja prosessiin. Oikeiden asioiden tutkiminen eli validiteetti liittyy tutkimusasetelmaan eli tutkimuksen suunnitteluun, mutta myös aineiston oikeanlaiseen analyysiin, eli syy-seuraussuhteisiin. (Kananen 2017, 81, 174–176.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ei voida kuitenkaan arvioida täysin reliabiliteetin ja validiteetin avulla tutkimustyylin ja tutkimuksen sisällön soveltamisen takia. Tästä syystä kvalitatiivisen tutkimuksen pätevyyden todentamiseksi on kehitetty myös muita menetelmiä, jotka sopivat laadulliselle tutkimukselle paremmin. (KvaliMOTV www-sivut 2021). Jotta laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi olisi mahdollisimman realistinen, sen arviointiin voidaan käyttää myös kriteerejä, joita ovat: luotettavuus, sovellettavuus, riippuvuus, vahvistettavuus sekä saturaatio eli kylläntyminen. Luotettavuudella tarkastellaan totuudenmukaisuutta eli sitä, miten tutkimustulokset vastaavat tutkittua ilmiötä. Tässä tarkastelutapauksessa tuloksien tulee olla johdettavissa aineistosta ja aineiston pohjalta tulee päästä samaan lopputulokseen. Siirrettävyys varmistaa, että tutkimusmenetelmän avulla on tutkittu ilmiötä eikä vain pyritty ymmärtämään jo olemassa olevaa yleistietoa, sillä tulosten tulee olla siirrettävissä myös vastaavanlaiseen kontekstiin. Riippuvuus luotettavuusmenetelmänä on tutkimuksen toistettavuutta ja tutkittavan ilmiön yleisyyttä. Riippuvuuden avulla on mahdollista tarkastella tutkimustuloksien johdettavuutta aineistosta. Vahvistettavuudella tarkoitetaan tutkimustuloksien perustamista aineistoon sekä empiriaan. Vahvistettavuudella varmistetaan, että tutkimustulokset on tutkijan tutkimustuloksista johdettuja, eivätkä ne ole tutkijan

itse keksimiä. Viimeisenä kriteerinä on saturaatio, jolla tarkoitetaan aineiston kylläntymistä. Laadullisessa tutkimuksessa on usein haasteellista valita havaintoyksikköjen määrä, joka on hyvin ominaista tutkimusmenetelmälle. Jos tutkimuksen haastateltavien tai havainnoitavien vastaukset alkavat toistaa itseään, on saavutettu saturaatio- eli kylläntymispiste, jolloin tutkija on saanut ilmiöstä kaiken tutkimuksen kannalta olennaisen esille. (Kananen 2015, 352–355.)

Tutkimus oli yleisesti arvioituna onnistunut. Se toteutettiin laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän perusteella ja sen tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja, jotka sopivat laadulliseen tutkimusmenetelmään sekä tutkittavaan ilmiöön. Haastateltavia esimiehiä oli kuusi ja heidän anonyymiteettinsä suojattiin, joten heidän vastauksiaan ei voi yhdistää haastatelluun osallistuneisiin henkilöihin. Tämä paransi myös haastattelun luotettavuutta, sillä haastateltavat olivat haastattelutilanteessa avoimia ja rehellisiä, joten voidaan olettaa, että tutkimustulokset ovat vertailukelpoisia. Haastattelut sujuivat odotetun mukaisesti ja ne avasivat paljon keskustelua. Tunsin kaikki haastateltavat ennalta toimeksiantajan yrityksen kautta, mutta siitä huolimatta tutkijan objektiivisuus oli helppo säilyttää ja tutkimustulokset pysyivät luotettavina. Tämän mahdollisti se, että haastateltavat pystyivät kertomaan rehellisesti vastauksiaan haastattelukysymyksiin ja heidän vastauksiaan oli helppo analysoida objektiivisuuden näkökulmasta. Haastateltavat ymmärsivät myös haastattelukysymysten sisällön hyvin, eikä väärinkäsityksiä syntynyt.

Haastateltavien otanta oli sopiva, sillä viimeisen haastateltavan kohdalla huomasi, että saturaatio eli vastausten kylläntyminen alkoi näkyä, jonka perusteella voidaan todeta, että tutkimuksessa kerättiin tarpeellinen määrä aineistoa. Haastateltavien vastaukset olivat syvällisiä ajatuksia esimiestyöstä, joita analysoimalla sai kattavan kokonaiskuvan tutkittavien ajatuksista johtajuudesta heidän henkilökohtaisesta näkökulmastansa. Haastattelut äänitettiin, millä mahdollistettiin aineiston pysyvyys ja haastateltavilta varmistettiin vastauksien läpinäkyvyys.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitä ominaisuuksia esimieheltä vaaditaan sekä millaisia asioita esimiehen tulisi omaksua rooliin siirtyessään. Tarkoituksena on myös luoda esimiehen rooliin siirtymisen opas toimeksiantajalle esimieskoulutuksen tueksi. Haastattelukysymykset pohjautuivat haastateltavien koulutuksen ja nykytilan kartoittamiseen tutkimuksen teoriaosuuden pohjalta. Teoriaosuus tuki onnistuneesti haastatteluja ja niistä saatiin tutkimuksen kannalta oleellista tietoa opasta varten.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Yhteenveto

Haastatteluiden perusteella esimiehet kokivat koulutuksensa ja roolinsa haastavuuden sekä palkitsevuuden samalla tavalla. He näkivät motivaatiotekijänsä tärkeinä saavutuksina, mikä pitää työssä mielenkiintoa yllä. Kaikkien kuuden haastateltavan motivaatiotekijät liittyivät työn mielekkyyteen, henkilökohtaisen tunneällyn ja työpersoonan kehittämiseen, kunniaan tehdä esimiestyötä, halun kehittyä työssään paremmaksi sekä antaa työlle enemmän. He kertoivat myös kehittyneensä esimiestyössä paljon, mikä motivoi jatkamaan omaa kehitystä yhä eteenpäin. Esimiehen kehittyminen on kiinni motivaatiotekijöistä, jotka ohjaavat esimiehen arvomaailmaa. Tästä voidaan päätellä, että kaikki haastateltavat ovat esimiesasemassa oikein motivaatiotekijöihin ja he ovat aidosti motivoituneita työhönsä. Haastateltavat kertoivat kehittyneensä myös paljon kyvyssä johtaa itseään. Heidän arvomaailmansa oli muuttunut niin töissä kuin työn ulkopuolellakin, joka oli helpottanut esimiesrooliin mukautumista. Yksi esimiestyön onnistumisen vaatimuksista on, että esimies kykenee johtaa itseään. Tämä on mahdollista, jos motivaatiotekijät ovat oikeita ja esimies on sitoutunut noudattamaan niitä. Haastateltavat kertoivat kuitenkin, että eivät olleet miettineet kovinkaan paljoa motivaatiotekijöitään hakiessaan esimieheksi ja siten totesivat, että niiden miettiminen syvällisemmin olisi ohjannut uuden roolin omaksumista nopeammin oikeaan suuntaan. Motivaatiotekijät

ohjaavat ihmisen toimintaa pitkälle, joten niiden omaksuminen sekä syvämpi tutkiskelu jo koulutuksen alkuvaiheilla antaa esimiehelle enemmän perspektiiviä omaan käyttäytymiseen.

Esimiesrooli on vaatinut haastateltavilta silti paljon uuden opettelua, vaikka oikeat motivaatiotekijät taustalla ovat helpottaneet rooliin siirtymistä. Esimieheksi siirtyminen vaatii täysin uuden suhtautumisen omaan itseensä sekä työhönsä. Uuden opettelua tulee nopeaa tahtia, sillä esimiesharjoittelijat pääsevät heti toimimaan uudessa roolissaan konkreettisesti. Haastateltavat kertoivat, että suurimmat haasteet esimiehen roolin omaksumisessa liittyivät oman auktoriteetin löytämiseen sekä varsinkin esimiehen roolissa käyttäytymiseen. He kertoivat, että tiesivät tehtävään lähtiessään, miltä esimiehen työ näyttää ulkoisesti, mutta yllättyivät, kuinka sen hallitseminen on hankalampaa miltä se näyttää. Haastateltavat kokivat, että työntekijöiden luottamuksen saaminen sekä konfliktitilanteiden haltuunotto oli aluksi hankalaa ja he olisivat kaivanneet siihen lisää opastusta koulutuksen aikana. Esimiehen auktoriteetti sekä työntekijöiden ja esimiehen välinen luottamussuhde on yleensä koetuksella uuden työtehtävän alkutaipaleella. Tämän aiheuttaa tilanne, jossa yhdestä työntekijästä tuleekin työnantajan edustaja ja hänen toimenkuvansa muuttuu. Uusi esimies saattaa olla epävarma itsestään, mikä aiheuttaa epävarmuutta myös työntekijöille. Uuden esimiehen asema työntekijöiden silmissä paraneekin heti, kun esimies on itse valmis toimimaan johtajana ja tiedostaa omien johtamistaitojensa kehittyneen. Esimies saa myös itseluottamusta huomattessaan, että hän kykenee ottamaan konfliktitilanteita uudella tavalla vastaan sekä näkemään tilanteita uudesta näkökulmasta. Tällä on suora vaikutus myös työntekijöihin, sillä esimiehen kehittyessä ja hänen itseluottamuksensa kasvaessa, syntyy myös työntekijöiden välille luottamusta ja kunnioitusta, sillä esimies on todistanut onnistuvansa uudessa työtehtävässään.

Toimeksiantajan räätälöity vuoronjohtamisen koulutusohjelma koettiin teoreettiselta sisällöltään opettavaiseksi ja riittäväksi koulutusmateriaaliksi. Haastateltavat kuitenkin painottivat, että koulutuksessa on asteittain jopa liikaakin teoriaan painottuvaa opettelua ja esimiehen rooliin sekä käyttäytymiseen liittyvät asiat jäivät itseopetteluksi. He kokivat, että toimintaohjeita vuoronjohtamiseen

ja vuoroon valmistautumiseen tuli paljon, mutta itse vuoroissa toimimiseen ja nopeatempoiseen työskentelyyn tuli käytyä läpi liian vähän ohjeita. Osalle haastateltavista oli tullut hetkiä koulutuksensa aikana, joissa tuntui, että mikään ei onnistu vuorossa ja oli ylitsepääsemätöntä yrittää saada ote omasta työstä. Kaikki haastateltavat kertoivat, että he olisivat kaivanneet enemmän ohjeistusta esimerkiksi erilaisten asiakastilanteiden ja -palautteiden hoitamiseen, sillä ne jännittivät aluksi paljon.

Haastateltavat kertoivat myös, että oman suorituksen ja henkisen kasvun omaksumaan olisi kaivannut enemmän huomiointia. Nopeatempoisessa työssä, jossa tilanteet muuttuvat nopeasti, on tärkeää pystyä ottamaan ote vuorosta. Uudelle esimiehelle oleellisiin asioihin keskittyminen ja niihin vaikuttaminen on aluksi hankalaa, sillä oman näkökulman tulee muuttua esimiehen roolin omaksumisen jälkeen. Esimiehen tulee nähdä vuoronsa tilanne kokonaisvaltaisesti, kun taas työntekijät voivat keskittyä pienempiin asioihin kerralla.

Esimiehen näkökulman muuttumiseen vaikuttaa kyky johtaa itseään, sillä ihminen ei kykene johtamaan muita, jos hän ei kykene johtamaan itseään. Koulutuksessa tunneälyyn sekä itsensä johtamiseen vaikuttavat asiat jäivät vähälle opettelulle, joten niiden hallitseminen ja säätely jäi vähemmälle huomiolle. Haastateltavista tuntui myös, että he joutuivat opettelemaan nämä itse, mutta he kokivat kiitollisuutta myös muiden esimiesten tarjoamasta tuesta. Esimies toimii esimerkkinä kaikille sisäisille, mutta myös ulkoisille asiakkaille. Hänen omaksuma toimintamalli peilaa jokaisen toimintaan ja hän määrittää persoonallaan tunnelman ympärilleen. Tunteiden säätely ja tunneäly on esimiehelle tärkeä taito, sillä tunnetaidokas esimies vie työntekijöitä eteenpäin positiivisella energialla ja kannustaa parempiin suorituksiin. Tunneäly ja itsensä johtaminen vaativat kuitenkin esimieheltä omien tunteiden ja motivaatiotekijöiden tutkimista, sillä ne eivät kehity hetkessä.

7.2 Esimiehen rooliin siirtymisen opas

Opinnäytetyön tuotoksena syntyi esimiehen rooliin siirtymisen opas, joka antaa uudelle esimiehelle näkökulmia siitä, mitä ominaisuuksia esimieheltä vaaditaan ja millaista roolin omaksumista esimiehiltä odotetaan. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millainen opas palvelisi toimeksiantajaa parhaiten. Toimeksiantajalla on olemassa jo valmiiksi räätälöity vuoronjohtamisen koulutuspaketti, joka käsittelee enemmän esimiestyön teknistä osaamista ja sen haltuunottoa, mutta esimiehen rooli ja sen haasteet jäävät vähemmälle huomiolle.

Halusin ottaa oppaassa esimiehen roolin ja johtajuuden, itsetunnon ja tunneälyn sekä koko matkan työntekijästä esimieheksi lähempään tarkasteluun. Oppaan avulla esimieskoulutus on kaiken kaikkiaan kompakti koulutuspaketti, joka keskittyy esimiestyön eri osa-alueisiin, kuitenkin tukien toinen toistaan. Esimiehen rooliin ja minäkäsitykseen liittyvät asiat eivät ole hetkessä opittavissa, vaan ne tarvitsevat aikaa ja harjoitusta. Oppaan tarkoituksena on antaa uusille esimiehille tukea ja ohjeistusta opetella uutta roolia sekä sisäistää sen herättämiä ajatuksia.

Opas koostuu opinnäytetyön teoriaosuudesta, eli luvuista 3,4 ja 5. Se käsittelee ensin esimiehen roolia ja esimiesosaamista, jotka yhdessä itsetunnon, minäkäsityksen sekä tunneälyn analysoinnin kanssa valmentaa esimiehen ajatuksia uuteen rooliin. Jälkimmäinen osio yhdistää oppaan alun yhdeksi ja siinä perehdytään koko matkaan työntekijästä esimieheksi sekä samalla pohditaan, kuinka olla esimies myös työntekijöiden silmissä. Oppaan sisältö perustuu opinnäytetyön teoriaosuuteen ja se on muotoiltu teoriaosuuden pohjalta toimeksiantajan koulutukseen sopivaksi. Opas on kattava lisä esimieskoulutukseen ja antaa esimiehille myös syvällisempää valmistautumista uuteen asemaansa. Opas annetaan uusille esimiehille koulutuksen yhteydessä painettuna versiona, jotta he voivat tutustua siihen koulutuksensa eri vaiheissa.

7.3 Toimeksiantajan palaute

”Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantajan yksilöityyn tarpeeseen. Opinnäytetyön rajaamisessa ja valmistelussa opiskelija otti erittäin hyvin huomioon toimeksiantajan esittämän haasteen, johon opinnäytetyöllä pyrittiin saamaan paitsi lisää tietoa ja ymmärrystä, myös tulevaisuutta helpottava konkreettinen työväline eli opas uusien esimiesten kouluttamisen avuksi.” (Junkkari sähköposti 27.5.2021.)

”Toimeksiantajan kanssa käydyissä keskusteluissa opiskelija kartoitti asiaa laajasti ja monelta näkökannalta. Hänen oma työkokemuksensa toimeksiantajayrityksestä antoi erinomaiset valmiudet työn toteuttamiseen, mutta samanaikaisesti opiskelija osoitti kykyä ja halua katsoa asiaa myös täysin ulkopuolisen silmin ilman että oma kokemus vaikuttaa työn tai tutkimuksen lopputulokseen. Toimeksiantajana olen erittäin tyytyväinen opinnäytetyön kirjalliseen osuuteen joka mielestäni osoittaa sen, että opiskelija on paitsi perehtynyt asian teoreettiseen puoleen todella laajasti, niin myös toteuttanut tutkimustyön perusteellisesti ja kattavasti.” (Junkkari sähköposti 27.5.2021.)

”Uskon ja olen varma, että teorian ja tutkimuksen lopputuotoksena syntyvä uuden esimiehen opas tulee olemaan tarpeeseemme erinomainen. Pelkästään työn teoriaosuudesta saisi oppaan käytännössä todella helposti, mutta opiskelijan kunnianhimoisen asenteen ansiosta tiedän, että tulemme saamaan vielä pelkkää teoriaosuutta paremman, tarkemmin käyttäjäryhmälle yksilöidyn oppaan käyttöömmme. Toimeksiantajana olen erittäin tyytyväinen opinnäytetyötyöhön oppilaan kanssa.” (Junkkari sähköposti 27.5.2021.)

8 POHDINTA

Tutkimuksen toteuttaminen oli mielenkiintoista ja aiheen valinta oli onnistunut. Esimiestyö ja sen tutkiminen aiheena oli kiinnostavaa. Esimiehen rooli on tärkeä osa työelämää ja sitä kehitetään jatkuvasti, jotta esimiehet olisivat valmiita muuttuviin työympäristöihin. Aiheesta löytyi paljon kirjallisuutta ja aineistoa, jotka loivat mielenkiintoisen teoriapohjan tutkimukselle. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusmenetelmällä, mikä sopi opinnäytetyön tarkoitukseen, ja opinnäytetyön toiminnallinen osuus syntyi konkreettisesta oppaasta, joka tuotettiin toimeksiantajalle. Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin yksilöteemahaastatteluja, jotka antoivat parhaan mahdollisen tutkimustuloksen opinnäytetyölle. Haastattelut toteutettiin anonymisti, mikä paransi tutkimustulosten luotettavuutta. Tutkimus oli kaiken kaikkiaan onnistunut ja vastasi odotettuja tavoitteita.

Opinnäytetyössä tarkoituksena oli selvittää hyvän ja ammattimaisen esimiehen ominaisuuksia sekä ajatusta siitä, missä ihmisen tulee kehittyä aloittaessaan esimiestehtävässä. Yksilöteemahaastatteluiden avulla tutkittiin esimiestiimiä ja otettiin selvää heidän esimieskoulutuksestaan sekä ajatuksista sen onnistumisesta. Haastatteluiden pohjalta saatiin paljon tietoa koulutuksesta ja avattiin sen kehitysmahdollisuuksia. Opinnäytetyön teoriaosuus syntyi jo olemassa olevia toimeksiantajan koulutusmateriaaleja tutkimalla ja toimeksiantajan kanssa keskustelemalla ajatuksista nykyisistä esimieskoulutusmateriaaleista. Niiden pohjalta lähdin tutkimaan esimiestyötä sekä esimieheltä vaadittuja ominaisuuksia ja teoriaosuuden runko alkoi muodostua. Haastattelut ja niiden tutkimustulokset tukivat opinnäytetyön teoriaosuutta ja niiden avulla syntyi opinnäytetyön tuotos, esimiehen rooliin siirtymisen opas. Opinnäytetyö onnistui vastaamaan asetettuihin tavoitteisiin ja se onnistui mielestäni hyvin.

Teorian tutkiminen oli mielenkiintoista ja se avasi paljon ajatuksia. Myös teemahaastattelut onnistuivat toivotusti ja niistä saatiin hyödyllisiä vastauksia. Jos tekisin tutkimuksen uudelleen, voisin kohdentaa haastattelukysymysrunkoa

vielä tarkemmaksi ja keksiä enemmän tarkentavia jatkokysymyksiä, sillä joidenkin haastateltavien kanssa eri aihepiirejä käytiin enemmän läpi kuin muiden. Tämä ei silti aiheuttanut ongelmia, sillä kaikki haastateltavat kertoivat avoimesti ajatuksensa kaikkiin aihealueisiin.

Tutkimustulokset ovat toimeksiantajalle vertailukelpoisia. Tutkimus antaa toimeksiantajalle paljon hyödyllistä tietoa esimieskoulutuksen nykytilasta, jonka avulla toimintaa voidaan analysoida ja kehittää. Toimeksiantajan on mahdollista tarkastella vuoronjohtamiseen valmentavaa koulutustaan siihen koulutettujen esimiesten kokemusten perusteella, mikä antaa mahdollisuuden toiminnan kehittämiseksi. Haastatteluiden perusteella ilmeni, että koulutus on tällä hetkellä kattava ja esimiestyötä tukeva. Se tarjoaa paljon tietoa uudelle vuoropäällikölle ja esimiehelle, jotta hän kykenee toimimaan vuoroissa vastuuhenkilönä. Haastatteluissa esille nousi useasti kuitenkin esimiehen rooliin ja itse-tuntemukseen liittyvien asioiden puutteellisuus, jonka pohjalta opas muodostui. Haastateltavat kertoivat myös, että olisivat ajoittain kaivanneet enemmän tukea valmentajaltaan ajanhallintaan sekä yksittäisten asioiden yhdessä miettimiseen. Jatkotutkimusaiheena yrityksessä olisi mahdollista toteuttaa tutkimus uudelleen ja selvittää, onko oppaan lisäämisestä koulutusmateriaaliin ollut vaikutuksia esimiesten koulutuksen ja roolin omaksumisen sujuvuuteen. Toimeksiantajan on myös mahdollista analysoida tutkimusaineistoa ja sen pohjalta kehittää vuoronjohtamisen koulutusohjelmaansa.

Opin itse opinnäytetyöstä paljon. Oma asemani toimeksiantajan yrityksessä esimiehenä auttoi ymmärtämään esimiestyön kehitysmahdollisuuksia. Esimiehen rooli on valtava vastuu, mutta myös opettavainen tehtävä. Motivaatiotekijät ihmisen taustalla vaikuttavat enemmän kuin olin ajatellut ja kyky johtaa itseään on joillekin esimiehille hankalaa, vaikka he olisivatkin toimineet tehtävässä jo pitkään. Esimiesten ajatusmaailmasta olisi ollut mielenkiintoista saada enemmän kiinni esittämällä vielä syvemmin aihetta tarkentavia haastattelukysymyksiä, mutta tutkimus antoi paljon uutta ymmärrystä teoriaosuuden tutkimisella sekä haastatteluiden avulla. Esimiestyö ja esimiehen rooli ovat hyvää mielenhallintaa sekä organisointitaitoja vaativia tehtäviä, jotka eivät automaattisesti sovi kaikille. Oli innostavaa todeta, miten ihminen kuitenkin

kykenee kehittämään taitojaan ja omaksumaan vaikealtakin tuntuvaan roolia. Omalta osaltani olikin mielenkiintoista ja palkitsevaa päästä tutkimaan ja kehittämään esimiestyötä sekä luomaan uusia näkökulmia esimiestyöstä sitä tekeville.

LÄHTEET

- Aalto, P. & Kurttila, M. 2015. Pomon parhaat ratkaisut: valmentava käsikirja tiukkoihin tilanteisiin. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 13.2.2021. [https://kauppakamaritieto-fi.lillukka.samk.fi/ammattikirjasto/teos/pomon-parhaat-ratkaisut-2015#kohta:Pomon\(\(20\)parhaat\(\(20\)ratkaisut](https://kauppakamaritieto-fi.lillukka.samk.fi/ammattikirjasto/teos/pomon-parhaat-ratkaisut-2015#kohta:Pomon((20)parhaat((20)ratkaisut)
- Aaltonen, T., Pitkänen, E. & Ristikangas V. 2015. Asiantuntija esimiehenä. Helsinki: Alma Talent.
- Ahlroth, M. & Havunen, R. 2015. Puun ja kuoren välissä. Helsinki: Talentum. Viitattu 22.5.2021. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/DABBEXC-TEB#/kohta:POMO\(\(20\)PUUN\(\(20\)JA\(\(20\)KUOREN\(\(20\)V\(\(c4\)LISS\(\(c4\)\(\(20\)/piste:b0](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/DABBEXC-TEB#/kohta:POMO((20)PUUN((20)JA((20)KUOREN((20)V((c4)LISS((c4)((20)/piste:b0)
- Airaksinen, T. & Vilka, H. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.
- Alahuhta, M., Hougaard, R., Kalajo, T., Ora, H. & Tillman, M. 2018. Ajatteleva johtaja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 28.12.2020. <https://www.elibslibrary.com/book/9789521436802>
- Auvinen, A. & Tarkiainen, E. 2018. Soluessee: Kvalitatiivinen tutkimus. 2.2.2018. Viitattu 15.3.2021. <https://essee pankki.proakatemia.fi/soluessee-kvalitatiivinen-tutkimus-2/>
- Collins, J. 2001. Paras hyvästä: miksi jotkut yritykset menestyvät ja toiset eivät? Helsinki: Kauppakaari.
- Erikson, T. 2018. Kehnot pomot ympärilläni. Jyväskylä: Atena.
- Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi: esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum.
- Hassel, G. 2017. Emotional intelligence pocketbook: little exercises for an intuitive life. Chichester: Capstone. Viitattu 28.12.2020. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/samk/detail.action?docID=4816326>
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita. Viitattu 20.3.2021. <https://www.elibslibrary.com/book/978-951-37-6258-2>
- Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 4.1.2021. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/GAEBJXCTEB>
- Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 28.12.2020. <https://kauppakamaritieto-fi.lillukka.samk.fi/ammattikirjasto/teos/erilaisten-ihmisten-johtaminen-2017>

Junkkari, J. Toimeksiantajan palaute. Vastaanottaja: Noora Raikisto. Lähetetty 27.5.2021 klo 12:41. Viitattu 27.5.2021.

Jylhä, E. & Viitala, R. 2019. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Viitattu 24.3.2021. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-7519-3>

Järvinen, P. 2018. Ammatillinen käyttäytyminen: tie onnistumiseen. Helsinki: Alma Talent.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kariniemi, T. 2021. Johtajuus.info: Johtajuus ja oma persoona. Viitattu 24.3.2021. <https://johtajuus.info/johtajuus-ilmiona/esimiehen-persoona/>

Kultanen, T. 2016. Esimies ongelmien aiheuttaja ja ratkaisija: ajattele mitä ajattelet. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 17.12.2020. [https://kauppakamari-tieto-fi.lillukka.samk.fi/ammattikirjasto/teos/esimies-ongelmien-aiheuttaja-ja-ratkaisija#kohta:Esimes\(\(20\)ongelmien\(\(20\)aiheuttaja\(\(20\)ja\(\(20\)ratkaisija](https://kauppakamari-tieto-fi.lillukka.samk.fi/ammattikirjasto/teos/esimies-ongelmien-aiheuttaja-ja-ratkaisija#kohta:Esimes((20)ongelmien((20)aiheuttaja((20)ja((20)ratkaisija)

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro. Viitattu 22.5.2021. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/BAXBXATEGDDC#piste:b416/kohta:ESI-MIES\(\(20\)OSAAMISEN\(\(20\)KEHITT\(\(c4\)J\(\(c4\)N\(\(c4\)\(\(20](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/BAXBXATEGDDC#piste:b416/kohta:ESI-MIES((20)OSAAMISEN((20)KEHITT((c4)J((c4)N((c4)((20)

KvaliMOTV-www sivut 2021. Viitattu 7.5.2021. https://www.fsd.tuni.fi/menettelmaopetus/kvali/L3_3.html

Lange, I. & Järvinen, K. 2019. Pelko pois: kohti rohkeaa johtamista. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 13.2.2021. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/FAFBGXDTTEB#kohta:Pelko\(\(20\)pois](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/FAFBGXDTTEB#kohta:Pelko((20)pois)

Lehtinen, E. 2017. Konsultin jaarituksia: Persoonallisuudella on väliä, myös johtamisessa! 23.1.2017. Viitattu 24.3.2021. <http://esalehtinen.blogijanne.fi/2017/01/23/persoonallisuudella-on-valia-myois-johtamisessa/>

Luuppanen, A., Mäkinen, K. & Räisänen, K. 2017. Soluessee: Tutkimusmenetelmät. 10.12.2017. Viitattu 13.3.2021. <https://esseepankki.proakademiat.fi/soluessee-tutkimusmenetelmat/>

Mossboda, B., Peterson, M. & Rönholm, I. 2008. Esimiehen ensiapu. Helsinki: WSOYpro.

Parpei, R. 2018. Tee, toimi, saa aikaan! Kehitä ja johda toimeenpanoa. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 17.12.2020. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/CAJBCXDTEB#/kohta:TEE,\(\(20\)TOIMI,\(\(20\)SAA\(\(20\)AIKAAAN!\(\(20\)/piste:b0](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/CAJBCXDTEB#/kohta:TEE,((20)TOIMI,((20)SAA((20)AIKAAAN!((20)/piste:b0)

Salmimies, R. & Ruutu, S. 2016. Itsensä johtaminen. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 17.12.2020. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/BACBBXXUBGAJ#/kohta:ITSENS\(\(c4\)\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)/piste:b0](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/BACBBXXUBGAJ#/kohta:ITSENS((c4)((20)JOHTAMINEN((20)/piste:b0)

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Helsinki: Tammi.

Sydänmaanlakka, P. 2019. Globaali johtaminen, miten hallita maailmaa älykkäästi. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 18.12.2020. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/JAEBGXDTEB#/kohta:4\(\(20\)\(\(c4\)lykk\(\(e4\)\(\(e4\)n\(\(20\)johtamisen\(\(20\)viitekehys/piste:t1](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/JAEBGXDTEB#/kohta:4((20)((c4)lykk((e4)((e4)n((20)johtamisen((20)viitekehys/piste:t1)

Sydänmaanlakka, P. 2016. Älykäs johtaminen 7.0: miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Alma Talent. Viitattu 18.12.2020. <https://www.el-library.com/reader/9789521418433>

Haastattelun kysymyspatteristo:

Motivaatiotekijät:

1. Miksi teit päätöksen siirtyä esimiesharjoittelijaksi?
2. Millaisia motivaatiotekijöitä koet, että sinulla oli taustalla siirtyessäsi esimiesharjoittelijaksi?
3. Kuinka kauan olit työskennellyt yrityksessä ennen esimieheksi siirtymistä?

Koulutus ja esimiesharjoittelu:

4. Millaiset odotukset sinulla oli koulutuksen alkaessa?
5. Miltä tuntui aloittaa esimiesharjoittelu? Saitko tarpeeksi tukea?
6. Millaista koulutusta tai opastusta olisit tarvinnut enemmän esimiesharjoittelun alussa tai sen kuluessa?
7. Millä tavalla odotuksesi vastasi toteutunutta koulutusta, millä tavalla ei?
8. Mitä hyvää koulutuksessa oli?
9. Mitä tekisit koulutuksessa eri tavalla?

Matka esimieheksi ja esimiehenä toimiminen:

10. Miltä tuntui liittyä esimiestiimiin?
11. Mikä oli haastavinta esimiesasemaan siirtyessä?
12. Mitä esimiestyö on antanut sinulle?