

Opinnäytetyö (YAMK)

Liiketoiminnan kehittäminen

2022

Elisa Turunen

”MINÄKÖ TULEVAISUUDEN ESIMIES?”

– asiantuntijan polku esimieheksi

Opinnäytetyö (YAMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Liiketoiminnan kehittäminen

2022 | 50 sivua

Elisa Turunen

”Minäkö tulevaisuuden esimies?”

- asiantuntijan polku esimieheksi

Opinnäytetyössä tutkitaan esimiesosaamista ja sen kehittämistä nykypäivän työympäristössä asiantuntijatyön näkökulmasta. Pää tavoitteena on selvittää, voiko asiantuntijasta tulla hyvä esimies. Lähtökohtana on erottaa asiantuntijan ja esimiehen roolit toisistaan ja selvittää, millainen on hyvä esimies ja miten esimiestaitoja voi kehittää. Työssä huomioidaan myös työympäristössä tapahtuneet muutokset viime vuosina.

Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu pääasiassa kirjallisuuslähteistä ja tutkimusartikkeleista. Tutkimus oli laadullinen tutkimus ja se toteutettiin teemahaastatteluin teorian perusteella valituista teemoista.

Tutkimustulokset osoittavat, että asiantuntijasta voi tulla hyvä esimies, mikäli hänellä on tarpeeksi motivaatiota esimiestyöhön ja siinä vaadittavien taitojen kehittämiseen. Asiantuntijan omat luontaiset ominaisuudet vaikuttavat asiaan, vaikka monia esimiestaitoja voi myös kehittää. Tuloksista on myös nähtävissä, että työympäristöllä on vaikutuksensa esimiestyöhön ja hyvän esimiehen esimerkki vaikuttaa oman esimiesidentiteetin rakentamiseen.

Asiasanat:

Asiantuntijuus, esimiestaidot, itsensä johtaminen, johtaminen, osaamisen kehittäminen, työympäristö

Master's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Master of Business Administration, Business Development

2022 | 50 pages

Elisa Turunen

“Could I be the future supervisor?”

- the path from the expert to the supervisor

This thesis research managerial skills and its developing in today's work environment from a perspective of a specialist. The main objective is to find out if an specialist can become a good supervisor. The thesis focuses on the differences between the roles of the specialist and the supervisor and how their managerial skills can be developed. The thesis also takes into account what has happened in the work environment in recent years.

The theoretical background is based on literature and research articles. The study was qualitative. The data was gathered by using semi-structured interviews and interview topics were selected based on the literature used in this thesis.

The results prove that a specialist can become a capable supervisor. The managerial skills are dependent on the person's motivation and desire to develop these skills. Personality traits have an impact on the skills but they can also be developed. The results also indicate that the work environment affects the work of supervisors and the supervisors are building their own identities based on their own experiences of a good supervisor.

Keywords:

Expertise, managerial skills, self-management, leadership, competence development, working environment

Sisältö

1 Johdanto	6
1.1 Työn tausta ja toimeksianto	6
1.2 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset	7
1.3 Työssä käytettävät tutkimusmenetelmät	7
2 Tulevaisuuden työympäristö	9
2.1 Työntekijäsukupolvi	9
2.2 Työntekotavat	12
3 Asiantuntijasta esimieheksi	15
3.1 Asiantuntija ja asiantuntijuus	15
3.2 Esimiesosaaminen ja johtaminen	17
3.2.1 Johtaminen	17
3.2.2 Vuorovaikutustaidot	22
3.2.3 Itsensä johtaminen	26
3.2.4 Osaamisen kehittäminen	29
3.3 Haasteet eri roolien välillä	32
4 Tutkimuksen toteutus	35
5 Tutkimus	36
5.1 Tutkimuksen tulokset	36
5.1.1 Työympäristön vaikutus esimiestyöhön	36
5.1.2 Esimiestaidot	39
5.1.3 Esimiestaitojen kehittäminen	41
5.1.4 Asiantuntijat esimiehinä	44
5.2 Tutkimuksen luotettavuus	44
6 Yhteenveto	47
Lähteet	51

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Kuvat

Kuva 1. Millenniaalijohtamisen talo (Mellanen & Mellanen 2020, 118).	20
Kuva 2. Vuorovaikutusosaamisen malli (Trenholm & Jensen 2013, Isotaluksen & Rajalahden (2017, 30-31) mukaan.)	23
Kuva 3: Oy Minä Ab:n organisaatiokaavio (Sydänmaanlakka 2017, 29).	27
Kuva 4. Johtamisen kehittämisen menetelmiä (Juuti 2018, 176).	31
Kuva 5. Esimiesroolin ja ihmisenä olemisen ristiriita (Juuti 2018, 39.)	33

1 Johdanto

1.1 Työn tausta ja toimeksianto

Aiempina vuosikymmeninä oli käytäntönä, että hyviä alaisia palkittiin tilaisuuden tullen nostamalla heidät esimiesasemaan. Työura tehtiin pitkälti samalla työnantajalla ja se nähtiin polkuna alhaalta ylöspäin yrityksen hierarkiassa. Lopputulemana oli, että arvostetusta asiantuntijasta tehtiin aikanaan esimies. Näin ollen esimiehen asemaan päätyi henkilöitä, joiden ominaisuudet ja osaaminen esimiehenä eivät aina olleet kaikkein optimaalisimmat kyseiseen asemaan. Toisaalta esimiehen osaamista ei nyky maailman tavoin arvioitu ja mitattu jatkuvasti ja toisaalta alaiskantakin oli erilainen kuin nykyään. Vanhemmilla työelämän sukupolvilla auktoriteetit olivat kunniaissa, joten esimiehen tärkeimpänä tehtävänä oli jakaa työtehtävät jo valmiiksi tottelevaisille alaisille. (Ristikangas ym. 2008, 20.)

Sittemmin ollaan herätty siihen, että hyvästä asiantuntijasta ei välttämättä tule hyvää esimiestä, joka saisi alaistensa koko potentiaalin hyödynnettyä organisaation hyväksi. Asiantuntijaroolista irti päästäminen saattaa olla haasteellista tai asiantuntijalta ei vain löydy hyvältä esimieheltä vaadittavia ominaisuuksia ja taitoja tai halua kehittää niitä. Työntekijäsukupolven muutoksen ja sitä kautta tulleiden vaatimusten lisäksi työympäristö ja työskentelytavat ovat myös kokeneet suuren mullistuksen viime aikoina. Tämä heijastuu suoraan myös esimiesasemassa oleviin ja siihen, millaista osaamista heiltä vaaditaan. Työskentelytapojen muutoksen mittavuuden ja ajankohtaisuuden vuoksi esimiesosaamisen tarkastelu on tällä hetkellä erittäin hyödyllistä.

Opinnäytetyön toimeksiantajana on laajentumista suunnitteleva suomalainen mikroyritys, joka tarjoaa asiantuntijapalveluita. Toimeksiantaja ja haastateltavat henkilöt esitetään nimettöminä.

1.2 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön aiheena on asiantuntijan esimiesosaamisen kehittäminen ja tavoitteena on selvittää, miten esimiehen rooli eroaa asiantuntijan roolista, millaisia vaatimuksia nykypäivän työympäristö asettaa esimiehelle, millaisia ominaisuuksia esimieheltä vaaditaan ja miten kyseisiä ominaisuuksia voi kehittää.

Tutkimuskysymyksenä on "Miten asiantuntija kasvaa hyväksi esimieheksi?". Tutkimuksessa haastatellaan organisaatioissa eri asemassa olevia asiantuntijoita kokemukseräisen tiedon ja kokonaiskuvan saamiseksi.

Työssä käytetään esimiehen lisäksi termiä johtaja. Terminä johtaja voidaan nähdä organisaation ylimpänä tasona, mutta taidot soveltuvat kenelle tahansa esimiesasemassa olevalle. Esimiestyö on johtamista. (Isotalus & Rajalahti 2017, 15).

1.3 Työssä käytettävät tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää paremmin, millainen on hyvä esimies ja miten sellaiseksi voidaan tulla, joten kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä on luonnollinen valinta tutkimukselle.

Tiedonkeruumenetelmänä tutkimuksessa on käytetty teemahaastattelua, joka on kohdennettu tietyn kokemusalueen edustajiin (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47). Haastattelu on keskustelutilanne, jolle on asetettu etukäteen tavoite ja jota tutkija johdattelee eteenpäin (Juuti & Puusa, 99). Oletuksena on, että haastateltavilla on kokemusta ja tietoa haastattelussa käsiteltävästä ilmiöstä, ja heidän kokemuksensa ja tulkintansa perusteella on mahdollista laajentaa aiempien aiheeseen liittyvien tutkimusten ja teorian näkökulmia (Juuti & Pusa, 107-108).

Luonteeltaan haastattelut olivat puolistrukturoituja haastatteluja, joiden keskeiset teemat on määritelty etukäteen aiheeseen pohjautuvien aiempien

tutkimusten ja tietojen perusteella (Juuti & Juusa, 106). Kun haastattelujen kulkua ei olla kuitenkaan rajattu liian tarkasti etukäteen, voidaan tutkittavasta ilmiöstä löytää haastattelujen kautta myös yllättäviä havaintoja (Hirsjärvi & Hurme 2015, 34-35).

Tutkimuksen analyysimenetelmänä on laadullisen tutkimuksen perusmenetelmä eli sisällönanalyysi, jolla pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Sisällönanalyysi toteutetaan teorialähtöisenä, eli aineiston analyysia ohjaa aikaisemman tiedon perusteella luotu teoria, kehys tai malli. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 78, 81, 82, 87.)

2 Tulevaisuuden työympäristö

Viimeisen vuosikymmenen aikana työelämää on myllertänyt suurten ikäluokkien eläköityminen, teknologian kehityksen jatkuvat pyörteet sekä viimeisimpänä vuoden 2020 maailmanlaajuinen pandemia, joka muutti työskentelytapoja merkittävästi. Tämä kaikki vaikuttaa työympäristöön, jossa esimies työskentelee ja niihin vaatimuksiin, joita esimiehen osaamiselle olisi tarpeen asettaa.

2.1 Työntekijäsukupolvi

Esimiehen alaiset määrittelevät osaltaan, millainen esimies olisi hyvä, tai pikemminkin, millaisilla tavoilla näitä nimenomaisia alaisia tulisi johtaa tuloksettaasti. Alaisia on erilaisia, mutta tietynlaiset piirteet ovat yhdistettävissä erilaisiin sukupolviin. Rajanveto sukupolvien välillä ei tietenkään ole aivan yksiselitteinen ja vaihtelee jonkin verran tilanteesta ja analysoijasta riippuen. Sukupolvien erittely on heijastumaa aikakaudelle tyypillisistä piirteistä ja vallitsevista trendeistä, jotka puolestaan ovat liikkuneet ympäri maailmaa omaan tahtiinsa ja vaikuttaneet eri aikoina eri paikoissa, joten tarkka rajanveto on haasteellista. Sukupolvien taustalla vaikuttavat sosioekonomiset, taloudelliset ja poliittiset trendit vaikuttavat suoraan niihin arvoihin, uskomuksiin ja asenteisiin, joita kyseinen sukupolvi tuo mukanaan astuessaan työelämään. (Mellanen & Mellanen 2020, 22.)

Atte Mellanen ja Karoliina Mellanen (2020, 22) ovat jakaneet työelämän sukupolvet suuriin ikäluokkiin (1945-1959 syntyneet), X-sukupolveen (1960-1979 syntyneet) sekä Y- ja Z-sukupolvet käsittäviin millenniaaleihin (1980-2000 syntyneet). Z-sukupolveen keskittynyt Holly Schroth (2019, 5) sen sijaan erittelee tarkemmin Z-sukupolven vuosina 1997-2013 syntyneisiin.

Tällä hetkellä työmarkkinoilla vaikuttavat pääasiassa X-, Y- ja Z-sukupolven edustajat. Näiden sukupolvien muotoutumisen taustalla tärkeimpänä ovat vaikuttaneet taloudellisen hyvinvoinnin lisääntyminen, sosiaalinen media, globalisaatio ja teknologian kehitys, muuttuneet kasvatustrategiat ja

epävarmuus tulevasta (Mellanen & Mellanen 2020, 53). Vuonna 2025 arvioidaan millenniaalien edustuksen kattavan 75 prosenttia työntekijöiden määrästä globaalisti (Mellanen & Mellanen 2020, 11).

Etenkin epävarmuus tulevasta värittää millenniaalien maailmankuvaa ja suhtautumista työelämään tällä hetkellä. Ilmastonmuutos, maahanmuutto, biodiversiteettikato, antibioteettiresistenssi ja suomalaisen hyvinvointiyhteiskunnan tulevaisuus ovat Tuija Sorjasen ja Annina Vainion (2020, 182-183) mukaan huolilistan kärkipäässä. Samalla sukupolven pitäisi huolehtia kestävyys- ja huoltovajeesta, suurten ikäluokkien eläkkeiden rahoittamisesta ja osallistua hektisen työelämän ohella synnytystalkoisiinkin (Sorjanen & Vainio 2020, 46). Sukupolven tekijöiden on jatkuvasti kehitettävä itseään, vaikka tulevasta ei ole tietoa ja koko ajan on tehtävä tehokkaammin sekä edullisemmin kaikkien paineiden keskellä (Sorjanen & Vainio 2020, 76). Nopeatempoinen työelämä ja jatkuva kilpailu työpaikoista huomioiden on ymmärrettävää, miksi millenniaalien myötä uupumus työelämässä on kasvanut merkittävästi (Sorjanen & Vainio 2020, 40).

Schroth (2019, 5-6), joka on keskittynyt etenkin Z-sukupolven tutkimukseen, on hakenut syitä uupumukseen muun muassa kokemattomuudesta. Z-sukupolvi ei ole työskennellyt nuorempana samassa mittakaavassa kuin edeltäjänsä vauraampaan maailmaan syntyneenä, joten he saattavat kärsiä herkemmin ahdistuksesta eikä heillä ole realistista kuvaa työelämästä, mikä näyttäytyy lyhyinä työsuhteina heti työuran alkuun. Schroth (2019, 6-8) ehdottaakin ratkaisuksi vuorovaikutuksen parantamista ja odotusten ja tehtävien tarkkaa läpikäyntiä jo työhaastatteluvaiheessa sekä kunnon perehdytystä. Johtajan tehtävänä on Schrothin (2019, 10-11) mukaan perehdyttää, näyttää prosessit, antaa vastuuta sekä antaa työkalut ja resurssit, joita työntekijä voi menestyksekkäästi hyödyntää työssä. Millenniaaleille onkin työelämässä tärkeä ymmärtää, miksi he tekevät, mitä tekevät ja mitä he sillä saavuttavat. Aiempien sukupolvien osalta tärkeämpää oli itse työn tekeminen, kun nyt puhutaan enemmänkin lopputuloksesta.

Schroth (2019, 5-6) Mellasten (2020, 40-41, 65) tavoin kuvailee sukupolvea kuitenkin myös entistä kunnianhimoisemmaksi, tavoitekeskeisemmäksi ja tasa-arvoisemmaksi kouluttautuneisuuden lisäksi sekä samalla taloudellisesti hyvinvoivemmiksi ja monikulttuurisemmaksi taustoiltaan. Mitä edemmäs sukupolvissa mennään, sitä korostuneempaa on määrällinen ja laadullinen kouluttautuminen, teknologian hallinta yhä nuorempana, nopea sopeutumiskyky, ympäristötietoisuus, luottamus ja epälojaalius, mielenterveysasiat, merkityksellisyys ja yhteisöllisyys, monikulttuurisuus ja tasa-arvo sekä jatkuva oppiminen ja sen tukeminen (Mellanen & Mellanen 2020, 47).

Y-sukupolvi arvostaa joustavuutta ja mahdollisuutta työn ja muun elämän yhteensovittamiseen sekä merkityksellistä työtä (Hämäläinen 2016). Annina Vainion (2018) Helsingin Sanomien artikkeliin haastattelema johtamistieteiden tutkijatohtori Ilona Suojanen toteaa Y-sukupolvesta, että työn merkityksellisyys vaikuttaa Y-sukupolvella myös omanarvon tunteeseen ja identiteettiin: ”Eli kun heidän työllään oli merkitystä, myös heillä itsellään oli merkitystä”. Millenniaalit haluavat urallaan eteenpäin, kehittyä ja saada vastuuta ja ovat valmiita tekemään töitä tavoitteidensa eteen, kunhan he kokevat työn merkitykselliseksi ja kehittäväksi, ja saavat tasapainotettua vapaa-ajan ja työelämän haluamallaan tavalla. Millenniaalit näkevät työn itsensä toteuttamisen muotona, joten sen tulee olla mielekästä ja motivoivaa. (Mellanen & Mellanen 2020, 40-41, 64.)

Sukupolven työntekijöiden sitouttamista pidetään lähes mahdottomana, kun millenniaalit saattavat suunnitella uutta työtä aloittaessaan jo seuraavaa askelta urallaan (Mellanen & Mellanen 2020, 11-12). Hanna-Kaisa Hämäläinen (2016) toteaa artikkelissaan Y-sukupolvi, paremman työelämän äänitorvi, että: ”Työntekijä ei välttämättä halua sitoutua tiiviisti työpaikkaansa, jos työnantajakaan ei voi sitoutua häneen”. Sekä Mellanen ja Mellanen (2020, 60) että Schroth (2019, 7) puhuvat psykologisesta sopimuksesta, joka on yksinkertaisimmillaan kirjoittamattomia odotuksia siitä, että sitoutuneisuuden ja antamansa työpanoksen vastapainoksi työntekijät odottavat jatkuvaa kehittymismahdollisuutta ja koulutusta pysyäkseen työmarkkinakelpoisina.

Sopimuksen rikkominen tarkoittaa todennäköisesti sitä, että alaiset ovat hyvin pian kehittämässä itseään toisen yrityksen alaisuudessa.

Millenniaaleja kuvaillaan usein ”vaikeasti johdettaviksi, kärsimättömiksi, itsekeskeisiksi, keskittymiskyvyttömiksi sekä laiskoiksi” (Mellanen & Mellanen 2020, 11) ja esimiehen rooli millenniaalien täyden potentiaalin hyödyntämisessä on mittava. Hämäläisen (2016) haastatteleva Y-sukupolvea tutkinut Susanna Kultalahti toteaa: ”Y-sukupolven edustajat toivovat esimiehen olevan pikemminkin kuin personal trainer, henkilökohtainen valmentaja, joka kuuntelee, kunnioittaa ja tukee alaisensa kehittymistä tämän työuralla” ja moni sukupolven ongelmakohta ratkeaisi esimiestyöhön panostamalla. Susanna Kultalahti on kirjoittanut väitöskirjansa aiheesta ”It’s so nice to be at work!” Adopting different perspectives in understanding Generation Y at work (2015).

Toisaalta pelkät luonteenpiirteet ja kasvatus eivät määrittele sukupolven käytöstä työelämässä, vaan työympäristölläkin on merkityksensä.

Työmarkkinoilla on tarjolla yhä enemmän erilaisia pätkä- ja vuokratöitä sekä nollatuntisopimuksia eikä korkea koulutus takaa pysyvää työpaikkaa, mikä varmasti näkyy sukupolven suhtautumisessa työelämään (Sorjanen & Vainio 2020, 65). Lama-ajan lapsina ja pätkätoiden keskellä elänyt sukupolvi ei uskalla Kultalahden mukaan luottaa organisaatioon ja koko elämää ei uskalleta rakentaa pelkän työpaikan varaan (Hämäläinen 2016).

Tälläkin hetkellä on käynnissä koulutuspolitiikan muutos siihen suuntaan, että esimerkiksi pääsykokeet korvataan todistusvalinnoilla, jolloin päätöksiä ammatista ja urasta joutuu tekemään yhä nuorempana, mikä varmasti näkyy tulevan työntekijäsukupolven toimissa työelämässä (Sorjanen & Vainio 2020, 80.)

2.2 Työntekotavat

Teknologian kehitys on muuttanut sekä itse työtä että työympäristöä. Työ on muuttunut luovempaan suuntaan, kun teknologialla on voitu korvata osa suorittavasta työstä tai vähintäänkin nopeuttaa sitä. Teknologia on

mahdollistanut myös työn tekemisen siten, että se ei ole sidottu aikaan tai paikkaan, mikäli sähköiset puitteet ovat kohdillaan. Vuonna 2020 alkanut maailmanlaajuinen pandemia liikkumis- ja kokoontumisrajoituksineen on viimeistään vauhdittanut työn siirtymistä yritysten konttoreista etätöihin. Etätö on tuonut omat haasteensa vuorovaikutukseen ja esimiehen ja alaisen väliseen luottamussuhteeseen, kun alaiset eivät ole päivittäin kohdattavissa kasvokkain. Etäjohtaminen edellyttääkin entistä parempia ihmisten johtamistaitoja tietoteknisten taitojen lisäksi ja uusia toimintamalleja. (Vilkman 2016,15).

Ulla Vilkman (2016, 16) pitää mahdollisuutta etätöön houkuttelevana valttikorttina työmarkkinoilla, koska se mahdollistaa muun elämän ja työn sovittamisen paremmin yhteen. Etätö on tutkittu vähentävän kuormitusta ja stressiä jo pelkästään työmatkojen puuttuessa tai sairastapauksissa, jolloin töiden järjestäminen on sujuvampaa etätömahdollisuuden ollessa olemassa.

Myös Contreras ym. (2020) ovat tutkineet pandemian keskellä etätöön mahdollisuuksia ja riskejä sekä johtajuutta etätöaikana. Etätö on nähty parantavan työsuoritusta sekä työtyytyväisyyttä ja vähentävän stressiä. Etätö luo paremman tasapainon työn ja perhe-elämän kesken, vähentää stressiä sekä sitouttaa työntekijöitä yritykseen joustavilla työoloilla.

Etätömahdollisuuden on nähty myös luovan tasa-arvoisemman työmaailman esimerkiksi naisille ja vammaisille, joilla voi olla enemmän rajoituksia perheen tai omien ominaisuuksien vuoksi. Etätöön nähdään myös parantavan esimerkiksi yrityksen mainetta ilmastonmuotoajattelun kautta. (Contreras ym. 2020).

Etätöössä on kuitenkin haasteita ja riskejä. Vilkmanin (2016, 19) mukaan suurimmat niistä liittyvät vuorovaikutukseen, yhteisöllisyyteen, työskentelytapoihin ja luottamukseen. Toimivan tiimin rakentamisessa tärkeää on yhteisöllisyys ja Contreras ym. (2020) ovat todenneet, että sosiaalinen eristäytyminen voi lopulta johtaa suorituskyvyn ja motivaation heikentymiseen. Työn ja vapaa-ajan raja voi hämärtyä ja stressikuorma siten yhtäkkiä kasvaa. Esimies on vastuussa myös etätöntyöntekijöiden hyvinvoinnista ja jaksamisesta (Rubanovitsch 2020, 153). Lisäksi työntekijä voi tuntea uranäkymiensä

supistuvan jäädessään näkymättömäksi kotona ollessaan. Tuottava etätyö myös vaatii työntekijältä itseohjautuvuutta, mitä ei kaikilta välttämättä löydy. Toisaalta tekninen osaaminenkin voi rajoittaa etätyön tekemistä. (Contreras ym. 2020.)

Contreras ym. (2020) ovat kuitenkin sitä mieltä, että tehokkaalla etäjohtamisella voidaan pääsääntöisesti lisätä ihmisten hyvinvointia ja parantaa samalla yritysten kilpailukykyä. Mutta etäjohtaminen vaatii yritykseltä kykyä sopeuttaa rakenteensa vähemmän hierarkisiksi ja etätyöympäristö edellyttää johtajalta kykyä luoda vahvoja luottamussuhteita etänä, kykyä samalla huolehtia henkilöstön hyvinvoinnista ja seurata, ettei kukaan jää unohduksiin. Onkin syntynyt oma termi, sähköinen johtajuus, joka käsittää organisaation toiminnan parantamiseksi virtuaalisessa työympäristöissä tähtäävät toimenpiteet ja kehityksen, kuten teknologian hyödyntämisen. (Contreras ym. 2020.)

Johtaminen perustuu luottamukseen, hyviin käytänteisiin ja toimivaan kommunikaatioon, oli kyse sitten lähi- tai etäjohtamisesta (Rubanovitsch 2020, 153).

3 Asiantuntijasta esimieheksi

3.1 Asiantuntija ja asiantuntijuus

Asiantuntija on erityisalueestaan innostunut, korkeatasoinen osaaja, jolla on osaamisalueeltaan merkittävät tiedot, taidot ja kokemus (Ristikangas ym. 2008, 85-86). Asiantuntija pystyy koulutuksensa ja kokemuksen perusteella vastaamaan yksityiskohtaisesti oman alansa erityiskysymyksiin (Nummenmaa & Virtanen 2002, 157). Asiantuntija tuntee asian selvästi paremmin kuin pelkän yleistiedon varassa olevat ja häntä tarvitaan, kun muiden yleistiedot eivät riitä ongelmanratkaisuun (Ristikangas ym. 2008, 85-86).

Asiantuntija haluaa kunnianhimoisesti kehittyä, syventää tietämystään ja parantaa osaamistaan (Ristikangas ym. 2008, 85-86). Ympäristön tulee luoda mieleikkäät puitteet asiantuntijatyölle, mutta motiivi jatkuvaan oman osaamisen kehittämiseen on vahvasti yksilöllistä. Asiantuntijalta edellytetään elinikäistä oppimista ja itsensä työmarkkinakelpoisena pitämistä. (Tuomivaara ym. 2005, 20, 23.) Asiantuntijalta edellytetään myös joustavuutta ja kykyä sopeutua muuttuviin tilanteisiin (Ristikangas ym. 2008, 85-86).

Asiantuntija joutuu ratkaisemaan ongelmia päivittäin ja hänellä tulee olla kyky hallita laajojakin työhön liittyviä kokonaisuuksia ja keskittyä pitämään silmällä montaa asiaa yhtä aikaa (Tuomivaara ym. 2005, 50). Oppiminen tapahtuu usein työn kautta liittyen ongelmanratkaisutilanteisiin ja asiantuntijalla on jatkuvasti pyrkimys oman työnsä kehittämiseen. Asiantuntijuus on itsereflektiota (Nummenmaa & Virtanen 2002, 91, 157). Asiantuntijaksi kasvetaan itselleen merkityksellisissä vuorovaikutus- ja ongelmanratkaisutilanteissa (Tuomivaara ym. 2005, 10).

Vesa Ristikangas, Tapio Aaltonen ja Eeva Pitkänen (2008, 90-91) ovat jakaneet asiantuntijat neljään erilaiseen suuntaa-antavaan tyyppiin: Ensinnäkin on rationaaliset asiantuntijat, kuten tilintarkastajat ja analyytikot, joiden työ perustuu yksityiskohtien tai faktojen tarkkaan analyysiin. Emotinaaliset

asiantuntijat sen sijaan tarvitsevat työssään erityisen paljon tunneälyä ja empatiakykyä ja toimivat työelämässä muun muassa terapeutteina. Tekijät puolestaan ovat hetkeen tarttuvia ja asiat loppuunsaattavia, kuten käsityötä vaativissa ammateissa. Neljäntenä asiantuntijaryhmänä ovat luovat ammattilaiset, kuten säveltäjät, keksijät ja mainosalan ihmiset, joiden intohimona on ideoiden syntyminen niiden loppuunsaattamisen sijaan.

Asiantuntijuus voidaan nähdä pitkäaikaisena, jatkuvana prosessina, joka koostuu teoreettisen tiedon opiskelusta ja kokemuksen kerryttämisestä. Oleellista on, että näitä hyödynnetään organisaation hyväksi. (Ristikangas ym. 2008, 86-93.) Asiantuntijuus on tiedon selvittämistä ja sen jakamista muille (Nummenmaa & Virtanen 2002, 91, 157). Organisaation tehtävänä on antaa tilaa luovuudelle ja turvata asiantuntijatyöhön liittyvä jaksaminen sekä mahdollistaa tarvittavat puitteet ja prosessit kehitykselle. Organisaation tehtävä on myös tarvittaessa rajata asiantuntijan työtä tulosvastuun merkeissä. Asiantuntijatehtävissä väsyminen aiheuttaa työn laadun heikkenemistä. (Tuomivaara ym. 2005, 12, 44.)

Asiantuntijuudessa on riskinsä. Terävin osaamisalue voi olla niin kapea, ettei nyky maailmassa tietämys riitä ratkaisemaan monimutkaisempia asioita tai asiantuntija ei ole valmis vastaanottamaan kritiikkiä toisilta omaan osaamiseensa liittyen tai huomaa herkästi tulossa olevia muutoksia. Tieto kuitenkin vanhenee, joten asiantuntijoiden tulisi pysyä mukana eikä sokeutua omista kyvyistään. (Ristikangas ym. 2008, 99-101.) Aiemmin asiantuntijan ammattiosaamista ei samalla tavoin kyseenalaistettu kuin nykyään (Tuomivaara ym. 2005, 17). Asiantuntijat panttasivat tietoa itsellään ja nostivat siten arvoaan muita korkeammalle osaamalla ja tietämällä enemmän kuin muut (Eklund 2021, 27).

Asiantuntijatyön muutos teknologian kehityksen ja yhteiskunnan tietoisumisen myötä tietotyöksi on nostanut asiantuntijatyön kuormitusta. Asiantuntijat ovat alttiita niin kiireen ja työmäärän aiheuttamille jaksamisongelmille muun elämän kustannuksella kuin informaatiotulvan aiheuttamalle epävarmuudelle ja oman osaamisen epäilylle. (Tuomivaara ym. 2005, 10, 47.) Asiantuntijalta odotetaan

itseohjautuvuuden ja oma-aloitteisuuden lisäksi oman osaamisen ajantasaisuudesta huolehtimista, mutta esteenä voi olla liian ison työkuorman ja päälle painavien tulevien projektien lisäksi jatkuvasti muuttuvat tavoitteet ja oman jaksamisen rajallisuus (Eklund 2021, 78).

3.2 Esimiesosaaminen ja johtaminen

3.2.1 Johtaminen

Järvisen (2020, 21) mukaan työympäristö määrittelee johtamisen tarpeen ja muodon, vaikka tietyt määräykset ja pelisäännöt pitääkin olla selvät ja yhteiset huolimatta johdettavien erilaisuudesta. Johtaminen on yleensä näkymätöntä siihen asti, kunnes se on heikkoa ja kokonaisuus alkaa rakoilemaan ja työhyvinvointi heikkenemään (Järvinen 2020, 31). Esimiehen tulee aktiivisesti ottaa johtajuus itselleen, jotta joku muu ei vie valtaa itselleen (Järvinen 2020, 19). Kriisi- ja muutostilanteet mittaavat johtajuutta (Valpola 2015, 18).

Johtaminen on vaikuttamisprosessi

Johtajuus on Contrerasin ym. (2020) mukaan yksinkertaisuudessaan vaikuttamisprosessi organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimiestyö on lakiin ja sopimukseen perustuvaa vallankäyttöä, jota käytetään edustamansa organisaation hyväksi (Järvinen 2020, 18). Ristikankaan ym. (2008, 86-87) mukaan johtaja hahmottaa tavoitteet ja sitouttaa muut toimimaan yhteistyössä tavoitteen saavuttamiseksi tarjoten samalla resursseja ja keinoja tähän. Johtaminen on pitkä ammatillinen kasvuprosessi, jossa työtehtäviin liittyvät kyvyt kehittyvät (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 47).

Johtamisen kokonaisuudessaan Contreras ym. (2020) tiivistää siten, että johtajaa ei ole ilman seuraajia ja johtajana voidaan pitää vain silloin, kun ihmiset tunnistavat hänet sellaiseksi. Johtajuus on vuorovaikutteinen, ihmissuhteisiin perustuva vaikuttamisprosessi ja tehokkaan johtamisen seurauksena työntekijät tekevät parhaansa saavuttaakseen organisaation tavoitteet. Mika D. Rubanovitsch (2020, 17) toteaa, että organisaatioiden ja lisääntyvän datan

rinnalla johdetaan ihmisiä ja tunteita. Ihmiset eivät ole koneita, joten esimiehen on tunnettava alaisensa: ne tunteet, tottumukset ja tarpeet, jotka vaikuttavat alaisen käyttäytymiseen (Järvinen 2020, 21).

Psykologinen turvallisuus

Työntekijä kaipaa yhteenkuuluvuutta, vaikuttamisen mahdollisuutta sekä reiluuden tunnetta, jotka vaikuttavat suoraan työssä jaksamiseen ja motivaatioon. Työntekijä kaipaa lisäksi arvostetuksi tulemisen tunnetta, mikä luottamuksen syntyminen kautta sitouttaa ihmisen organisaation tavoitteisiin, sekä psykologisen perusturvallisuuden tunnetta, mikä auttaa hyvän vuorovaikutuksen rakentamisessa. (Rubanovitsch 2020, 87-89.)

Psykologinen turvallisuus tarkoittaa sitä, että työntekijä kokee ympäristön niin turvalliseksi ja luotettavaksi, että hän uskaltaa olla oma itsensä ja sanoa mielipiteensä seuraamuksia pelkäämättä (Pyyhtiä 2019, 120-121). Esimiehen läsnäololla, helposti lähestyttävyydellä ja aidolla kiinnostuksella alaisiaan kohtaan on suuri merkitys turvallisuuden tunteen luomisessa. Psykologisesti turvallinen ilmapiiri edellyttää jokaisen yhteisön jäsenen kohtelua yksilöinä ja ryhmänä reilusti sekä yksilöllisyyttä ja erilaisia elämäntilanteita kunnioittaen (Roth & Saarenpää 2020, 23, 27). Tähän liittyy hyvä tiimihenki, avoimuus, kuulluksi tuleminen, kohtaamiset, eri jäsenten vahvuuksien tunnistaminen ja niiden hyödyntäminen sekä tasapuolisuus, arvostus ja kunnioitus muita kohtaan. Psykologisesti turvallisessa työilmapiirissä käsitellään vaikeitakin asioita ja uskalletaan tehdä virheitä, minkä kautta opitaan lisää ja uskalletaan hyödyntää omia kykyjä täysimittaisesti. (Pyyhtiä 2019, 120-121.)

Hyvä ja huono johtaminen

Esimiehen tulee luoda selkeät rakenteet ja sujuvat prosessit työnteolle, mikä tarkoittaa Järvisen (2020, 30-31) mukaan töiden organisointia, tehtävien ja tavoitteiden määrittelyä, pelisääntöjen laatimista, tiedottamista, toiminnan jatkuvaa arviointia, ongelmien ratkaisua ja työntekijöiden kannustamista. Työskentelyolosuhteiden tulee olla houkuttelevia. Hyvällä johtamisella

saavutetaan tila, jossa työyhteisö toimii ja ihmiset ovat hyvinvoivia sekä sitoutuneita yhteisiin päämääriin (Juuti 2018, 15).

Anneli Valpola (2015, 15-17) on esitellyt viisi suuren johtajan ominaisuutta Michael M. Mumfordin (2006) tutkimusten perusteella: vahva päätöksentekokyky, luova ongelmanratkaisukyky, kyky laatia proaktiivinen suunnitelma, nopea oppimiskyky sekä kyky toteuttaa inspiroivaa viestintää. Johtajalla tulee olla kyky hahmottaa monenlaisia tilanteita ja pystyä kehittämään niihin ratkaisuja ja tehdä isojakin päätöksiä. Johtaja luo suunnitelman, jolla varautuu ennalta tuleviin tilanteisiin ohjatakseen organisaatiota tavoitteita kohden. Johtajan tulee olla tehokas oppija ja hän osaa hankkia organisaatioon tarvittaessa omaa osaamistaan vahvistavaa osaamista. Johtajan kyvyn välittää viestejä ja esiintymisvarmuuden tulisi olla verrattavissa taitavaan näyttelijään ja kuuntelutaitojen vastata terapeutin osaamista.

Hyvä johtaja asettaa aina alaisensa ensimmäiseksi ja ajattelee toimiaan asiakkaiden, ympäröivän yhteiskunnan ja tulevien sukupolvien kannalta, kun huono johtaja sen sijaan ajattelee vain omaa uraansa, ylempien tahojen suhtautumista ja osakkeenomistajia. Hyvä johtaja tukee ja keskustelee sekä on aktiivinen parantamaan olosuhteita, kun huono johtaja vetäytyy tilanteista kiireen varjolla, on päättämätön eikä ota kantaa asioihin. (Juuti 2018, 17-18.)

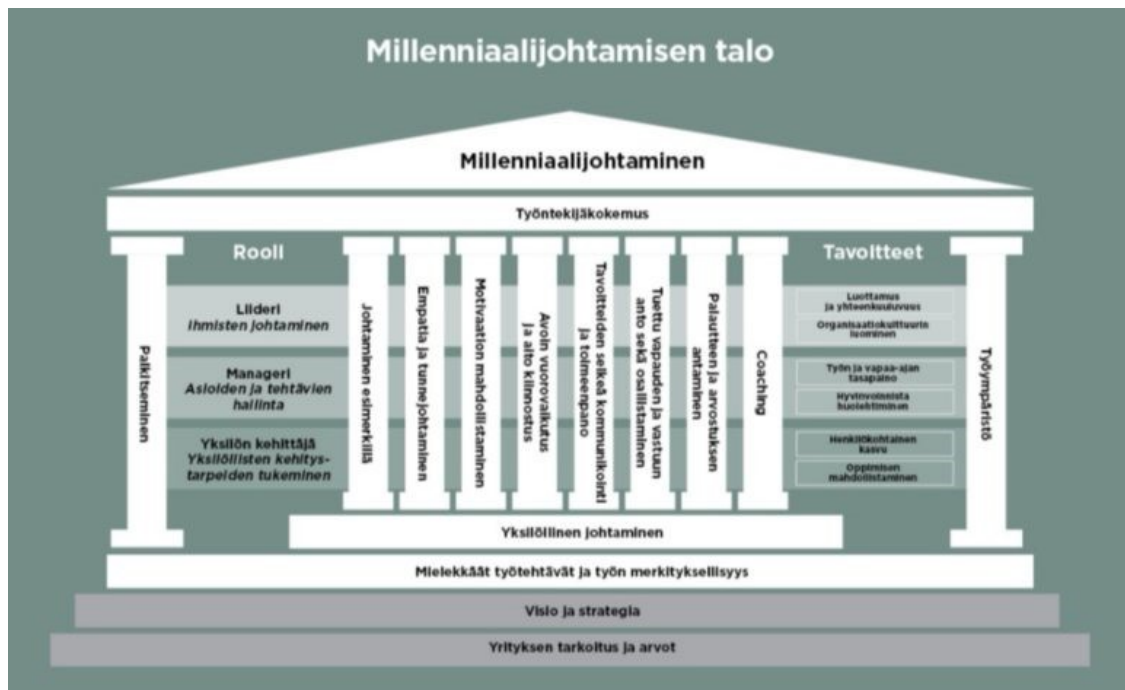
Huono johtaminen aiheuttaa muun muassa ilmapiiriongelmiä, tyytymättömyyttä, luottamuspulaa, resurssipulaa, stressiä ja loppuunpalamista, tavoitteiden alittamista ja laatuongelmia. Huono johtaminen saattaa syntyä lähes huomaamattomasti ja syyt voivat olla yksilöllisiä tai yhteisöllisiä, tai niitä molempia. Yksilölliset syyt johtuvat usein johtajan omista epävarmuuksista ja niiden kompensoinnista liioitellulla käyttäytymisellä. Yhteisölliset syyt puolestaan liittyvät esimerkiksi valta-asemiin tai yhteisön jumiutuneisiin toimintatapoihin. (Juuti 2018, 26, 147, 149, 153.)

Nykypäivän johtajilta odotetaan valmentavaa otetta, laadukasta ja ohjaavaa palautetta sekä aktiivista keskusteluyhteyttä, pyrkimyksenä työntekijän vahvuuksien tunnistaminen ja niiden kehittäminen (Eklund 2021, 48).

Millenniaalien johtaminen

Johtajat ja johtamistyyliä jaetaan usein liidereihin (leadership) ja managereihin (management) eli ihmisten ja asioiden johtamiseen. Nykyään puhutaan usein niiden yhdistämisestä tehokkuuden maksimoimiseksi. Toinen jakoperuste on demokraattinen, autoritääriin ja anna mennä -johtajuus, joista tehokkaimmaksi on todettu demokraattinen eli alaisiaan keskustelemaan rohkaiseva johtamistyyli. (Isotalus & Rajalahti 2017, 37-41.)

Millenniaali johtamisen talosta (Kuva 1) on havaittavissa, miten millenniaalien johtamisessa korostuu työntekijäkokemus, yksilöllinen johtaminen, mielekkäät työtehtävät sekä työn merkityksellisyys. Johtajatyypit on jaettu kolmeen: liideriin, manageriin sekä yksilön kehittäjään, joilla jokaisella on tarkoituksensa kokonaisuudessa eikä mikään sulje toista pois. Liiderit johtavat ihmistä ja luovat siten luottamuksen ja yhteenkuuluvuuden ilmapiirin. Managerin tehtävänä on asioiden ja tehtävien hallinta, joilla pyritään työntekijäkokemuksessa työn ja vapaa-ajan tasapainoon sekä työntekijöiden hyvinvointiin. Yksilön kehittäjä puolestaan tukee yksilöllisiä tarpeita tähdäten kunkin työntekijän henkilökohtaiseen kasvuun ja oppimiseen. (Mellanen & Mellanen 2020, 118.)



Kuva 1. Millenniaali johtamisen talo (Mellanen & Mellanen 2020, 118).

Mellanen & Mellanen (2020, 352-354) ovat yhteenvetona koostaneet pikaoppaan millenniaalien johtamiseen saamistaan tutkimusvastauksista. Oppaassa on mainittu muun muassa yksilön johtaminen, vapauden antaminen työssä, delegoiminen ja mikromanageeraamisen välttäminen, läsnä oleminen, luottamus ja työntekijöihin tutustuminen, arvostuksen antaminen, kannustaminen ja alaisten kehittäminen. Pyyhtiän (2019, 123) mukaan luottamus syntyy pitkäaikaisessa vuorovaikutussuhteessa ja sen rakentamiseen kannattaa panostaa, jotta se heijastuu työilmapiiriin, työntekijöiden hyvinvointiin ja työmotivaatioon. Luottamus parantaa jo aiemmin mainittua psykologista turvallisuutta sekä edistää työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä, millä lisätään avoimuutta, vastuullisuutta, esimiesten ja toistensa arvostusta, tasa-arvoa, oppimista ja tehokkuutta (Pyyhtiä 2019, 122-123).

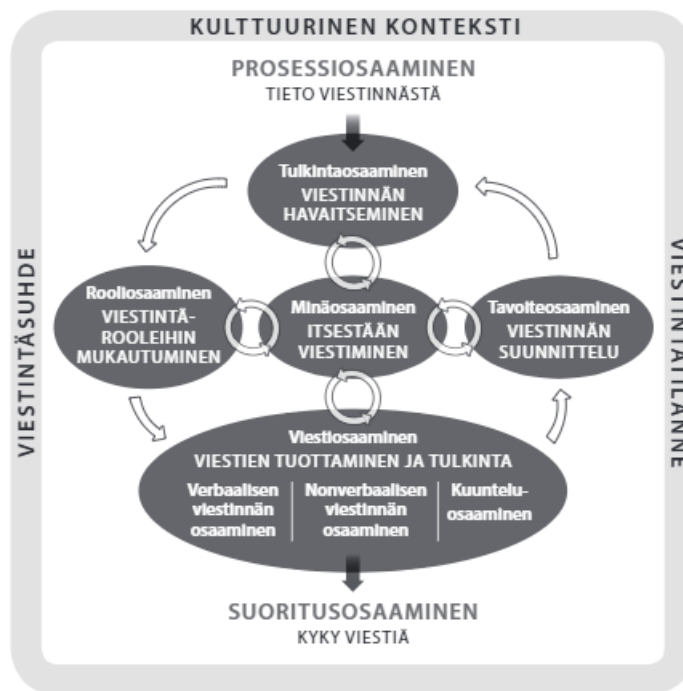
Sekä Mellanen & Mellanen (2020) että Schroth (2019) toistavat teksteissään, että sukupolven ja sen taustalla vaikuttavien aatteiden ymmärtäminen on tärkeää johtajalle, jotta tämä pystyy toimimaan erilaisten työntekijöiden kanssa ja hyödyntämään heissä piilevän potentiaalin täysimääräisesti. Tämä edellyttää myös vahvaa vuorovaikutusta. Pekka Järvinen (2020) peräänkuuluttaa etenkin johtajan sosiaalisia taitoja, joilla motivoidaan, tuetaan ja toisaalta ratkaistaan ongelmia. Esimiehen sosiaalisten taitojen puutteet heijastuvat suoraan työilmapiiriin, mikä taas vaikuttaa työntekijöiden työmotivaatioon ja sitä kautta työn tuloksellisuuteen (Järvinen 2020, 90-91).

Millenniaaleja johdettaessa korostuu asiantuntijan vapaus tehdä asiat omalla tavallaan, mikä johtaa itsensä johtamisen oppimiseen työntekijän pyrkiessä olemaan annetun vastuun arvoinen. Itseohjautuvissa organisaatioissa huonosti johdettuna on riskinsä, mikäli työnkuva, odotukset, keinot ja päämäärät eivät ole selkeitä. Hyvin johdettuna itseohjautuvuus on keino motivoida ja sitouttaa työntekijöitä merkityksellisen työn kautta. (Rubanovitsch 2020, 62-63.)

3.2.2 Vuorovaikutustaidot

Johtajan ja alaisen suhde perustuu aina vuorovaikutukseen jollain tavoin (Isotalus & Rajalahti 2017, 13). Vuorovaikutusta on kaikenlainen viestintä ihmisten välillä ja toisen viesteihin reagoiminen (Isotalus & Rajalahti 2017, 15-17). Sosiaalisten resurssien hallinta, tehtävien delegointi, tavoitteiden asettaminen, palautteenanto, konfliktien hallinta, motivaation luominen ja sitouttaminen ovat muun muassa johtajan viestintään laskettavia taitoa (Rouhiainen-Neunhäserer 2009, 42). Isotaluksen ja Rajalahden (2017, 87) mukaan vuorovaikutuksen tavoitteena on muutos, aikaansaaminen, motivaatio ja verkostot. Jokainen kohtaaminen mahdollistaa asioiden aikaan saamista ja antaa mahdollisuuden kuulla ja ymmärtää asioita sekä itse viestiä tavoitteellisesti. Johtajan asemassa hänen viestintäänsä liittyy erityistä vastuuta ja vaikutusmahdollisuutta, mikä hänen pitää ymmärtää (Isotalus & Rajalahti 2017, 184).

Vuorovaikutusosaaminen koostuu Sarah Trenholmin ja Arthur Jensenin mallin (2013) mukaan kuvan 2 mukaisesti viestiosaamisesta (viestien tuottaminen ja kuuntelu), tulkintaosaamisesta (viestinnän havaitseminen), rooliosaamisesta (viestintärooleihin mukautuminen), minäosaamisesta (itsestään viestiminen) ja tavoiteosaamisesta (viestinnän suunnittelu). Nämä kaikki vaikuttavat toisiinsa ja näistä muodostuu kyky viestiä. (Isotalus & Rajalahti 2017, 30-31).



Kuva 2. Vuorovaikutusosaamisen malli (Trenholm & Jensen 2013, Isotaluksen & Rajalahden (2017, 30-31) mukaan.)

Vuorovaikutusosaamiseen liittyy vuorovaikutustaitojen lisäksi esimerkiksi Maijastiina Rouhiainen-Neunhäusererin (2009, 42) luokittelemat vuorovaikutussuhteen luominen ja ylläpitäminen, verkostoitumistaidot, tiedonhallinnan taidot, ryhmäviestinnän taidot, emotionaalisen tuen taidot, konfliktinhalinta- ja neuvottelutaidot sekä tiedottamisen ja vaikuttamisen taidot. Vuorovaikutuskyvykkyyden taustalla on tunneäly, joka on Pia-Christina Rothin ja Jari Saarenpään (2020, 12-13) mukaan kyky hallita omia tunteitaan ja kykyä tunnistaa, säädellä ja ottaa toiminnassaan huomioon erilaisia tunteita sekä yhdistää nämä kognitiiviseen päätöksentekokykyyn. Taustalla on kognitiivinen älykkyys, joka mahdollistaa moniulotteisten ongelmien ratkaiseminen. Tunneällyn ja kognitiivisen älyn yhdistäminen johtamisessa tuo parhaimman lopputuloksen niin työhyvinvoinnin kuin taloudellisen tuloksen osalta. Tunnetaidot ja empatiakyky ovat avainasemassa onnistuneessa esimiestyössä yhdistettynä kognitiiviseen älyyn. (Roth & Saarenpää 2020, 12-13.)

Kaikenlainen viestintä erilaisissa arkisissakin tilanteissa tukee vuorovaikutussuhdetta, mikä parantaa esimerkiksi tiedon jakamista organisaation sisällä. Taidot ryhmäviestinnässä edistävät ryhmän toiminnan organisointia, osallistamista toimintaan ja päätöksentekoa. Neuvottelutaidot ja konfliktitaidot auttavat ratkaisemaan erilaisia viestintätilanteita eri tasoilla ja löytämään kaikille sopivia ratkaisumalleja. Tuen antaminen puolestaan on yksi tärkeimmistä vuorovaikutukseen ja kuunteluun liittyvistä taidoista, jolla vahvistetaan vuorovaikutussuhdetta epävarmuuksia poistaen. Organisaation strategiasta viestimisessä korostuu perustelun tärkeys strategian jalkauttamisessa organisaation toimintaan. (Isotalus & Rajalahti 2017, 50-53.)

Rakentavassa vuorovaikutussuhteessa palautteen pyytämisen lisäksi palautteen antaminen merkitsee. Myönteisen palautteen antaminen perustellusti aina, kun siihen on syytä, on avainasemassa toivotun käytöksen vahvistamisessa. Jopa niissä tilanteissa, joissa työntekijä on vaihtamassa työpaikkaa, työntekijän hyvä kohtelu ja myönteinen palaute edesauttavat hyvän kuvan luomisessa yrityksestä, kun entinen työntekijä puhuu kokemuksistaan verkostoissaan. Korjaava palaute puolestaan tulee antaa kahden kesken ja siinä muodossa, että se käynnistää palautteensaajan itsearviointiprosessin puolustusmekanismien sijaan. (Roth & Saarenpää 2020, 38-40.)

Johtajan vuorovaikutustaitoja ajatellessa tulee usein mieleen johtajan ulosanti ja muu sosiaalinen kyvykkyys. Kuitenkin yhtä tärkeä tai mahdollisesti tärkeämpi taito on kuuntelutaito. Johtajan tulee erottaa ydinsanoma kuullusta ja arvioida sitä erottaen mielipiteet faktoista sekä mahdolliset viestinnän perimmäiset tarkoitukset ja vaikuttamispyrkimykset. Lisäksi hänen tulee pystyä havainnoimaan myös sanatonta viestintää ja arvioimaan omaa kuuntelutaitoaan sekä sen mahdollista rajoittuneisuutta. (Isotalus & Rajalahti 2017, 20-21.) Kuuntelutaito on tärkeässä asemassa luodessa arvostavaa työilmapiiriä (Roth ja Saarenpää 2020, 53).

Työntekijän suoriutumisen taustalla on hyvin pitkälti motivaatio ja esimiehen tehtävänä on löytää ne motivaattorit, jotka kutakin työntekijää motivoivat. On kyse sitten rahasta, vaikuttamismahdollisuuksista, kehittämisestä tai työn

merkityksellisyydestä. Työntekijän muussa arjessa saattaa olla myös asioita, jotka kuormittavat työssä jaksamista. Hyvän vuorovaikutussuhteen ylläpitäminen on avainasemassa, jotta esimies on perillä työntekijään vaikuttavista asioista. (Rubanovitsch 2020, 92-93.)

Vuorovaikutustaito ei kuitenkaan ole yhtä kuin persoonallisuus eivätkä kognitiivinen kyvykkyys ja muut henkilökohtaiset ominaisuudet sulje pois vuorovaikutustaitojen oppimista. Vuorovaikutusosaamista on mahdollista kehittää ja vuorovaikutustaitoja oppia. Johtajan on mahdollista kehittyä vuorovaikutusosaamisessa oppimalla uutta tietoa vuorovaikutuksesta prosesseineen ja soveltamalla oppimaansa uudenlaisissa vuorovaikutustilanteissa. Tärkeää on myös luopua toimimattomista tavoista. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 48, 50.)

Vuorovaikutustaitoja on mahdollista kehittää kokemusten kautta, koulutusten avulla sekä kysymällä palautetta ja neuvoja. Kirjaviisauden lisäksi esimerkiksi mentori omien kokemusten kautta auttaa erilaisissa tilanteissa ja erilaiset käytännön viestintätilanteet harjoittavat vuorovaikutustaitoja. Hyvä vuorovaikutus on suoraa ja rehellistä, osapuolia kunnioittavaa, vastavuoroista sekä tavoitteellista. Kyky ymmärtää erilaisuutta auttaa asettumaan toisen asemaan helpottaen siten vuorovaikutusta. (Isotalus & Rajalahti 2017, 28, 64, 69, 169, 178.)

Omien vuorovaikutustaitojen kehittäminen edellyttää niiden tunnistamista ja arvioimista. Puhutaan viestijäkuvasta eli siitä, millainen käsitys on omasta osaamisesta ja kehityskohteista viestijänä. Tämän tunnistaminen on lähtökohta oman viestinnän kehittämiseen. (Isotalus & Rajalahti 2017, 176.) Ulkopuolisen palautteen kerääminen esimerkiksi alaisilta auttaa todellisen kuvan saamiseksi johtajan viestintätaidoista (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 185).

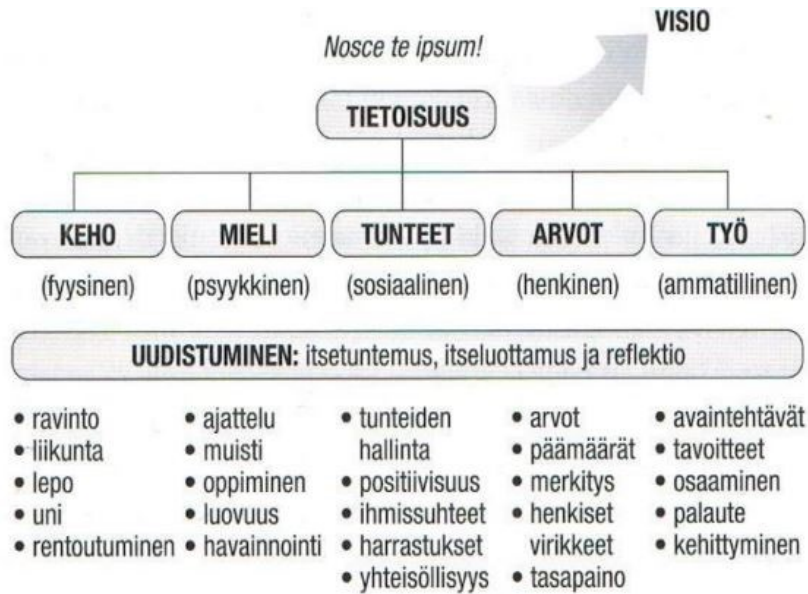
Ottaen huomioon nykyiset työntekijäsukupolvet ominaisuuksineen ja heidän sitouttamisensa työhönsä, tulee hyvä vuorovaikutus taas esille. Suomalaisissa pörssiyrityksissä vaikuttanut Jukka Hienonen on todennut työn olevan mielekkäämpää, kun työntekijä saa olla vaikuttamassa ja antaa mielipiteensä

itseään koskevilla asioilla, mikä auttaa sitouttamaan työntekijää yritykseen. (Isotalus & Rajalahti 2017, 135.)

3.2.3 Itsensä johtaminen

Pentti Sydänmaanlakan (2017, 5) mukaan johtajuus alkaa itsensä johtamisesta ja johtamisen opettelu tulisi aloittaa itsestään. Opittuaan johtamaan itseään voi siirtyä muiden johtamisessa pienemmästä kokoonpanosta yhä isompaan yksikköön. Itsensä johtamisen tavoite on hyvinvointi, joka on edellytyksenä globaalin työmaailman haasteissa selviytymisessä. Nykyaikainen jatkuvassa muutoksessa oleva työympäristö vaatii joustavuutta, nopeaa reagointia, luovuutta ja kykyä uudistua, mikä on erittäin kuormittavaa työntekijöille. Itsensä johtaminen nähdään yhä enemmän osana organisaation johtamisjärjestelmää.

Itsensä johtamisessa kyse on elämänhallinnasta, kokonaiskuntoisuudesta, joka on fyysistä (keho), psyykkistä (mieli), sosiaalista (tunteet), henkistä (arvot) ja ammatillista kuntoa (työ). Sydänmaanlakka onkin kehittänyt Oy Minä Ab -mallin (Kuva 3), joka koostuu näistä osa-alueista ja joita tulisi kaikkia johtaa tasapainoisesti toimivaan kokonaisuuteen pyrkiessä ja hyvinvoinnin maksimoimiseksi. Kehosta huolehtiminen esimerkiksi syömisellä, liikkumisella ja lepäämisellä on avainasemassa oman toimintakyvyn ylläpitämisessä. Oman mielen hallinta taas on yksi tärkeimmistä itsensä johtamisen osa-alueista. Tunteet puolestaan ovat energiaa, joka saa ihmiset liikkeelle. Tunteet voivat olla tiedostamattomia ja joskus vaikeasti hallittavissa, joten niiden työstäminen ja kehittäminen on myös tärkeää itsensä johtamisessa. Arvot ohjaavat myös ihmisen toimintaa ja tuovat toiminnalle merkitystä ja niihin perehdytään seuraavaksi. Työ ja ammatillinen kunto puolestaan tarkoittaa selkeitä työtehtäviä, tavoitteita sekä riittävää osaamista, palautteen saamista työsuorituksista ja jatkuvaa kehittymistä. Tätä kokonaisuutta johtaa tietoisuus. Tavoitteena on uudistuminen, joka sisältää itsensä tuntemisen ja kehittymisen. (Sydänmaanlakka 2017, 18, 30-32, 43.)



Kuva 3: Oy Minä Ab:n organisaatiokaavio (Sydänmaanlakka 2017, 29).

Arvot

Janne Mustonen, Lasse Seppänen ja Mikko Törmälehto (2021) ovat määritelleet itsensä johtamisen taustalla vaikuttaviksi asioiksi arvot, tavoitteet ja motivaation. Arvot ovat käyttäytymistä ohjaavia periaatteita, jotka ilmenevät konkreettisina valintoina ja tekoina, eikä niitä tulisi sekoittaa periaatteen tasolla ilmeneviin ajatuksiin eli mielipiteisiin. Arvot ovat yksi tärkeimmistä lähteistä sisäisessä motivaatiossa eli toiminnassa, jonka tekeminen itsessään on palkitsevaa. Omien arvojen pohdinta toimii perustana itsetuntemukselle, joka vaikuttaa puolestaan itsensä johtamisen taustalla. Arvoja pohdittaessa voi yksinkertaisesti miettiä, mikä on itselle tärkeää. (Mustonen ym. 2021, 58, 63.)

Tavoitteet

Tavoite puolestaan on toimintaa ohjaava tietoinen ja selkeä päämäärä, mitä tavoitellaan omalla toiminnalla ja tekemisillä. Hyvät tavoitteet selkeyttävät ja johdonmukaistavat toimintaa ja lisäävät merkityksellisyyden tunnetta.

Tavoitteilla konkretisoidaan arvoja ja arvot puolestaan ohjaavat tavoitteita.

Tavoitteen oikeanlainen asettaminen on tärkeää, jotta liian haastava tavoite ei loppupeleissä syö motivaatiota ja altista riman alituksille. Tavoitteenasettelussa

tärkeää on kytkeä tavoitteet arvoihin, jotta niihin pyritään myös haasteita kohdatessa. Lisäksi niiden tulee olla täsmällisiä, selkeitä ja mitattavia, jotta niiden tavoittelu konkretisoituu eikä jää loputtomalle aikomisen tasolle. (Mustonen ym. 2021, 71, 76-84.)

Tavoitteiden tulee olla riittävän tai sopivan haasteellisia ja niitä kannattaa asettaa niin lyhyelle kuin pitkällekin aikavälille, jotta pienempien tavoitteiden saavuttaminen ruokkii motivaatiota matkalla kohti lopullista tavoitetta. Tavoitteiden saavuttamisessa tulee hyödyntää omia vahvuuksia ja lopputulos siihen vaadittavan prosessin kera tulee pitää kirkkaana mielessä. Tavoitteen saavuttaminen sekä siihen tähtääminen palkitsevat ja tuovat pystyvyyden tunnetta. (Mustonen ym. 2021, 71, 76-84.)

Motivaatio

Motivaatio on tavoitteen saavuttamiseen liittyvää energiaa, jota tarvitaan saadakseen aikaan sen, mitä tavoitellaan. Motivaatiosta puhutaan ”psykkisenä tilana, joka määrittää sen vireyden, jolla toimintaan ryhdytään”. (Mustonen ym. 2021, 91.) Tavoitteiden kytkeminen arvoihin toimii loputtoman motivaation lähteenä tavoiteltaessa haluttuja asioita. Motivaatioon vaikuttaa Mustosen ym. (2021, 91) mukaan ajatukset, tunteet, itsepuhe, ympäristön luomat mahdollisuudet sekä palaute eli se, miten itseään kohtelee ja miten itsestään ajattelee, vaikuttaa motivaation tasoon. Lisäksi sosiaalisuus ja yhteenkuuluvuuden tunne ovat tärkeitä motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. (Mustonen ym. 2021, 90-92.)

Itsensä tunteminen

Hyvä johtaminen edellyttää itsensä tuntemista. Omien vahvuuksien tunnistaminen luo perustan, johon voi tukeutua kaikissa tilanteissa, kun taas omien heikkouksien tiedostamatta jättäminen voi tulla eteen etenkin kriisitilanteissa, joissa persoonallisuuden ääripäät korostuvat mahdollisesti negatiivisesti. Jos omia heikkouksia ei tunnista, niitä on mahdotonta kehittää ja voi olla haastavaa ottaa ulkopuolistakaan palautetta vastaan. Itsetuntemusta

tulee vahvistaa, jotta pärjää johtajan eri rooleissa. (Matikainen-Kallström & Kouva 2020.)

Työyhteisön tai yksilön etu ei ole, jos omia vahvuuksiaan ei tunnista eikä niitä tunnusteta työpaikalla. Tällöin työntekijä joutuu tekemään työtä omien vahvuuksiensa ulottumattomissa, oli sitten esimies tai alainen. Tilanteessa kärsivät lopulta sekä työntekijä että organisaatio. Työntekijä väsyy, mikä johtaa työhyvinvoinnin kärsimiseen ja motivaation laskuun, jolloin vaikutus ulottuu lopulta myös organisaation tuloksiin. (Roth & Saarenpää 2020, 20.)

3.2.4 Osaamisen kehittäminen

Osaaminen on nykypäivän työntekijän työsuhdeturva. Osaamista kehittämällä on mahdollista varmistaa, että työntekijällä on sellaista osaamista, mistä muut ovat valmiita maksamaan (Sydänmaanlakka 2017, 228). Työelämän ja työtehtävien jatkuva muutos edellyttää jatkuvasti uutta osaamista (Suomen Ekonomit 2020). Asiantuntijaorganisaatiossa menestyminen perustuu henkilöstön tietoon ja osaamiseen, joten sen kehittämiseen kannattaa varata resursseja. Oikea asenne ja motivaatio sekä usko omaan kykyyn oppia uutta ovat avainasemassa tehokkaassa oppimisessa. (Eklund 2021, 40, 70.)

Osaamisen kehittäminen tapahtuu tietoisesti opiskelemalla tai tiedostamatta osana arkea. Osaamisen kehittäminen edellyttää oman toiminnan reflektointia, mihin jokainen halutessaan pystyy. Johtajien osaamisen kehittymistä on 1980-luvulta lähtien kuvannut 70-20-10-malli, mikä tarkoittaa sitä, että 70 prosenttia osaamisesta kertyy oman kokemuksen kautta. 20 prosenttia puolestaan tavoitteellisesta vuorovaikutuksesta esimerkiksi oman mentorinsa kanssa ja vain 10 prosenttia alan muodollisesta koulutuksesta. Nykyään osa-alueet sekoittuvat toisiinsa, mutta mallin avulla on hyvä hahmottaa, kuinka suuri merkitys arjen kokemuksella voi olla. (Eklund 2021, 29, 37, 38.)

Osaamisen kehittämistä tulee pohtia sekä organisaatiotasolla että yksilötasolla. Suomen Ekonomit (2020) peräänkuuluttaa myös yhteiskunnan vastuuta laadukkaana jatkuvan oppisen järjestelmän organisoinnissa. Erityisesti kuitenkin

organisaation strategiatasolla tarve osaamisen kehittämiseen tulisi tiedostaa, jotta sille löytyy riittävät resurssit eikä se jää muun tekemisen jalkoihin. Lisäksi työntekijän kokema työn merkityksellisyys voi olla riippuvainen siitä, millä tasolla työntekijä kokee kehittävänsä osaamistaan organisaatiossa. Työntekijälle on myös oleellista nähdä, miten oppiminen hyödyttää häntä itseään. Oppimisen taustalla on tavoite kehittyä ja työkaluna on löytää tarpeeksi selkeä ja motivoiva tavoite. (Eklund 2021, 30-31.)

Annina Eklund (2021, 68-70) on määritellyt tärkeimmiksi oppimisen edellytyksiksi tavoitteellisen ja merkityksellisen oppimisen. Oppimisella tulee olla tavoite ja sen pitää tuntua merkitykselliseltä, jotta prosessi tuntuu mielekkäältä. Lisäksi oppimisprosessi tulisi ajoittaa oikeaan aikaan, jotta se ei tapahdu liian aikaisin niin, ettei ketään vielä kiinnosta eikä toisaalta taas liian myöhään, jolloin ollaan liian stressaantuneita oppimisprosessiin. Lisäksi tulee huomioida siltojen rakentaminen aiemmin opitun ja uuden tiedon välille. Opit on hyvä myös testata heti käytännössä, jotta ne eivät unohtuisi. Kannustavalla ja itseään viisaammalla ympäristöllä on myös suuri merkitys.

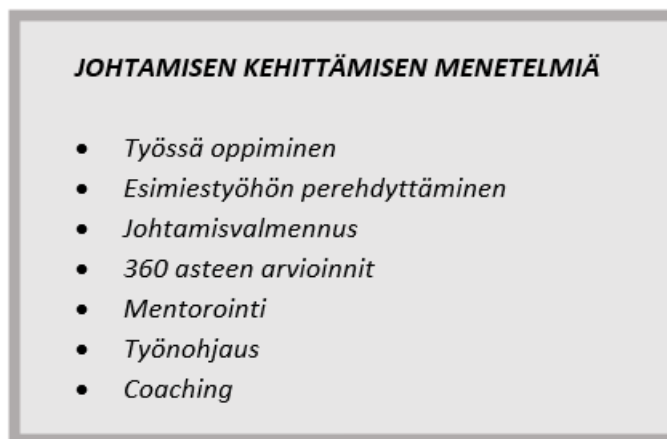
Osaamisen kehittämisen projekti organisaatiossa lähtee Eklundin (2021, 103-114) mukaan liikkeelle nykytilan kartoituksesta, eli miten työntekijät kehittävät tällä hetkellä osaamistaan ja mitä haasteita tai mahdollisuuksia siinä on nähtävissä. Nykytilan kartoituksen jälkeen päätetään tavoitteista ja selkeytetään, mitä ne käytännössä tarkoittavat. Seuraavaksi listataan osaamisalueet eli eritellään, minkälaista osaamista tarvitaan tai mitä osaamista on, ja arvostetaan osa-alueiden nykyinen osaamistaso sekä pohditaan mahdollisia kehityskeinoja kullekin alueelle. Seuraavaksi tulee keskittyä muutoksen mahdollistavaan organisaatiokulttuuriin ja kehitysmahdollisuuksien markkinointiin ja kehitykseen kannustamiseen organisaation sisällä.

Työkaluja osaamisen kehittämiseen ovat Eklundin (2021, 157-178) ja Suomen Ekonomien (2020) mukaan muun muassa itsenäinen opiskelu esimerkiksi ammattikirjallisuuden ja webinaarien parissa, työssä oppiminen ja reflektointi, koulutukset ja valmennukset, henkilökohtainen valmennus eli coaching, osaamisen jakaminen muiden kanssa keskustelemalla ja ammatillinen

verkostoituminen, persoonallisuusprofiilit, työpajat ja ratkaisukeskeinen tekeminen, vertaisopetus, tehtävankierto, pilottiprojektit ja kehityskeskustelut.

Pauli Juutin (2018, 176) teoksessa Huono johtaminen on esitetty johtamisen kehittämisen keinoja (Kuva 4), kun ongelmat johtamisessa ovat esimiehestä lähtöisin. Ensisijaisen tärkeää uudelle esimiehelle on kunnon perehdytys yhdistettynä mentorointiin, työhönohjaukseen tai coachingiin.

Johtamisvalmennuksiin tulisi Juutin (2018, 177) mukaan lisätä oma osionsa huonosta johtamisesta, kuten myös johtajuuden arviointeihin.



Kuva 4. Johtamisen kehittämisen menetelmiä (Juuti 2018, 176).

Organisaation maine on oleellisessa asemassa uusien työntekijöiden rekrytoinnissa. Maine perustuu siihen, että nykyisistä työntekijöistä huolehditaan ja he kokevat työnsä mielekkääksi sekä kohtelunsa hyväksi ja jakavat tätä tietoa epävirallisesti eteenpäin. Avainasemassa on työsuhteen luominen molempia osapuolia hyödyttäväksi. (Juuti & Vuorela, 2015.) Osaamisen kehittäminen on työntekijöille tärkeää ja mahdollisuus siihen on yrityksen kilpailuetu, millä houkutellessa huipputekijöitä ja parannetaan tyytyväisyyttä sekä työhyvinvointia (Eklund 2021, 14-15).

3.3 Haasteet eri roolien välillä

Asiantuntijat voivat päätyä esimiestehtäviin joko tietoisesti hakeutumalla tai haluamattaan, kun muita vaihtoehtoja ei ole. Uuden roolin hahmottaminen voi tuoda haasteita asiantuntijalle. Enää ei riitä pelkästään omasta osaamisestaan ja vastuualueista huolehtiminen, vaan vastuu kattaa nyt koko tiimin osaamisen ja tulokset. (Matikainen-Kallström & Kouva 2020.)

Asiantuntija keskittyy urallaan edetessään tekemään oman työnsä paremmin, kun taas esimies ja johtaja keskittyvät ajattelemaan laajemmin, miten kaikki organisaation jäsenet onnistuisivat paremmin työssään (Isotalus & Rajalahti 2017, 61). Tämä onkin haaste, miten asiantuntija onnistuu päästämään irti roolistaan asiantuntijana asiantuntijaidentiteetin ollessa vahva. Esimiehenä asiantuntijan tulee hellittää yksityiskohdista ja omista toimintatavoistaan antaen tilaa muille toimia omalla tavallaan samalla, kun itse keskittyy suurempiin linjauksiin. (Ristikangas ym. 2008, 88.)

Uusi asema entisten vertaistensa lähimpänä esimiehenä voi tuoda mukanaan omat haasteensa, mikäli ei pääse entisen kaveruuden yli eikä onnistu ottamaan johtajuutta itselleen. Joku voi odottaa ylimääräistä huomiota liian läheisen ystävyysuhteen vuoksi eikä uutta auktoriteettia nähdä sellaisena. (Järvinen 2020, 38-39.) Esimieheen kohdistuva kritiikki voi tulla yllätyksenä ja kaikki vaatimukset alaisten tahoilta tuntua raskaana, etenkin jos alaiset ovat entisiä kollegoita (Matikainen-Kallström & Kouva 2020).

Esimiestehtävissä olevan asiantuntijan keskittyessä liiaksi asiantuntijarooliin, jäävät esimiehelle kuuluvat tehtävät liian vähälle huomiolle. Esimiestyöhön kuuluu itsensä johtamista, ajankäytön hallintaa, vuorovaikutustaitoja, muita esimiestaitoja, ihmisten tuntemista, erilaisuuden ymmärtämistä ja muiden johtamista sekä ymmärrystä vastuusta työnantajan näkökulmasta (Matikainen-Kallström & Kouva 2020).

Asiantuntijuus puolestaan tarkoittaa mittavasti oman alan tiedon omaksumista, jolloin asiantuntijat eivät ehdi panostaa esimerkiksi vuorovaikutukseen alaisten

kanssa tai keskittyä muihin esimiestaitoihin, kuten ihmissuhdetaitoihin (Ristikangas ym. 2008, 93). Mitä edemmäs johtamisportaikolla edetään, sitä kauemmas asiantuntijaroolin tulee jäädä muiden taitojen vaatiessa enemmän (Matikainen-Kallström & Kouva 2020).

Ristikangas ym. (2008,88) toteaa, että on myös mahdollista, että ”jos henkilö edustaa samaan aikaan voimakasta asiantuntijavaltaa ja asemaan perustuvaa auktoriteettia, hän on alaisiaan kohtaan murskaavan ja alistavan ylivoimainen” tai jopa nöyryyttävä. Tämä asettaa omat haasteensa alaisten työtyytyväisyydelle ja merkityksellisyyden luomiselle.

Esimiehen rooli vaatavuudessaan, henkisesti ja ajankäytöllisesti, on sellainen, mikä voi aiheuttaa työhön asti näyttäytyvää pahaa oloa. Vastakkain ovat kuvassa 5 esitetyt esimiehen ura ja asetetut tavoitteet, vertailut kollegoihin, kokouksien ja rutiinien vaatima aika pitkine työpäivineen ja toisaalta esimies ihmisenä, jolla on unelmia ja toiveita, perhe, ystäviä ja harrastuksia. (Juuti 2018, 39.)

ESIMIESROOLI	vs.	ESIMIES IHMISENÄ
Uratoiveet		Toiveet ja unelmat
Esimiehen asettamat tavoitteet	P	
Vertailut kollegoihin	A	Perhe
Kokoukset ja rutiinityöt	H	
Pitkät työpäivät ja illanvietot ym	A	Ystävät
	O	
	L	
	O	Harrastukset

Kuva 5. Esimiesroolin ja ihmisenä olemisen ristiriita (Juuti 2018, 39.)

Aina ei asiantuntijoista tule hyviä esimiehiä, mutta joskus on hyväkin, että esimiehellä on kokemusta asiantuntijatyöstä, jotta esimies ymmärtää työn

sisältöä paremmin (Pyyhtiä 2019, 11). Se saattaa tuoda myös arvostusta työntekijöiltä, kun esimies ymmärtää paremmin heidän ongelmansa työssä (Matikainen-Kallström & Kouva 2020). Huono johtaminen voi saada alkunsa esimerkiksi siitä, että esimies ei tunne työtä ja siihen liittyviä vaikeuksia ja vaatii siten liikaa (Juuti 2018, 195).

4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jonka tiedonkeruumenetelmänä oli teemahaastattelu. Haastattelun keskeiset teemat määriteltiin etukäteen kirjoitetun tietoperustan avulla ja haastateltavat valittiin tietyn kokemusalan edustajista. Analyysimenetelmänä oli teorialähtöinen sisällönanalyysi. Haastattelutuloksia peilattiin ennalta kerättyyn teoriaan, jolloin saatiin luotua käsitys tutkittavasta ilmiöstä.

Haastatteluun valittiin kolme haastateltavaa eri organisaatioista, eri-ikäisistä ja eri asemassa olevista edustajista, tavoitteena saada monipuolinen näkemys esimiestyöstä asiantuntijaorganisaation jokaiselta portaalta: niin asiantuntijalta, esimieheltä kuin johtajalta. Haastatteluissa kävi ilmi, että kaikilla oli nykyisestä asemasta (asiantuntija, esimies ja johtaja) huolimatta kokemusta sekä asiantuntijatöistä että etenemisestä asiantuntijaorganisaation esimies- tai johtaja-asemaan.

Haastateltavat saivat ennakkoon tiedoksi haastattelurungon (Liite 1). Kaikki haastattelut toteutettiin Microsoft Teamsissa videoneuvotteluina, jotka tallennettiin. Tallennuksesta kerrottiin etukäteen sekä heti haastattelun aluksi. Haastattelut kestivät tunnista puoleentoista tuntiin. Nauhoite litteroitiin eli kirjoitettiin tekstimuotoon Microsoft Wordin litterointityökalun avustuksella haastattelun päätteeksi ja sitä korjattiin ja täydennettiin tarvittavin osin ääninauhoitteen avulla. Litteroidusta materiaalista poistettiin haastateltavien tunnistettavuuteen vaikuttavat tiedot.

Haastattelun aluksi haastateltavat kertoivat itsestään, koulutuksestaan, taustastaan työelämässä sekä alaisten määrästä, minkä jälkeen haastattelussa edettiin teemojen pohjilta kysymysten vaihdellessa tilanteen mukaan joustavasti.

5 Tutkimus

5.1 Tutkimuksen tulokset

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten esimiehen rooli eroaa asiantuntijan roolista, millaisia vaatimuksia nykypäivän työympäristö asettaa esimiehelle, millaisia ominaisuuksia esimieheltä vaaditaan ja miten niitä ominaisuuksia voi kehittää. Tutkimuskysymyksenä oli "Miten asiantuntija kasvaa hyväksi esimieheksi?".

5.1.1 Työympäristön vaikutus esimiestyöhön

Haastateltavilta kysyttiin heidän kokemuksiaan eri sukupolvea edustavien työntekijöiden johtamisesta sekä työympäristössä tapahtuneiden muutosten vaikutuksesta johtamiseen. Haastateltavien työurat olivat eri mittaisia, mutta jokaiselle oli muodostunut käsitys joko esimiehen tai alaisen asemassa nykypäivän työympäristöstä, sen viimeaikaisista muutoksista ja erilaisten alaisten tuomista vaatimuksista esimiestyöhön.

Työntekijäsukupolvet

Vastauksissa toistui käsitys siitä, että alaisten iällä on merkitystä heidän johtamiseensa. Työuransa loppupuolella olevia henkilöitä oli haastateltavien mukaan hankalampi motivoida enää itsensä kehittämiseen ja yksi haastateltava nosti esimerkiksi puutteelliset atk-taidot, jotka ovat tuoneet ongelmia nykypäivän järjestelmäuudistusten täyttämässä työelämässä. Haastateltava koki myös vanhempien työntekijöiden kuormittuvan liikaa tällaisissa tilanteissa.

Yhdellä haastateltavalla oli myös kokemusta siitä, kun suorituksia alettiin organisaatiossa mittaamaan tarkemmin, suhtautui vanhempi sukupolvi tähän epäluuloisemmin. Vanhemman sukupolven kanssa oli tarpeen käyttää enemmän aikaa asioiden perusteluun. Itsensä kehittämiseen liittyvien asenneongelmien lisäksi eräs haastateltava koki haasteelliseksi vanhemman

työntekijäsukupolven kanssa asenteen yleensäkin työntekoon kärjistäen sen seuraavasti:

”Vanha työntekijä on sitä mieltä, että se on istunut tässä nyt 20 vuotta samanlaisissa hommissa, niin häntä ei voisi niinku vähempää kiinnostaa enää mikään muu kuin, että koska on seuraava viikonloppu ja loma.”

Toinen haastateltava muistutti, että myös vanhemmalla työntekijäsukupolvella voi lähtökohtaisesti olla tavoitteena mahdollisimman hyvä suoriutuminen työstään, mutta heillä ei välttämättä ole siihen itsestään riippumattomista syistä riittäviä edellytyksiä nykyajan työmaailmassa. Yksi haastateltava nosti myös esiin eri työntekijäsukupolvista keskusteltaessa, että asia on alasta riippuvainen. Osalla aloista työn luonne on sellainen, että se karsii hyvin äkkiä vääränlaisen asenteen omaavat henkilöt pois eikä asia ole iästä riippuvainen.

Nuoremman työntekijäsukupolven nähtiin omaavan innokkaamman asenteen työelämään. Yksi haastateltavista nosti esiin nykymaailmassa vallitsevan tietoisuuden kaikesta, mikä heijastuu myös työelämään vaatien työnantajalta toisenlaista herkkyyttä tilanteiden hoitamiseen. Haastateltavat kokivat, että nuorempien työntekijöiden oli helpompi ottaa uudistukset ja muutokset haltuun. Niiden tapahtumista pidetään tietyllä tapaa itsestään selvyyttenä. Samoin kuin erilaista tuloksen mittaamista ja mittaamiseen käytettyjä keinoja, koska nuoremman sukupolven tavoitteena on lähtökohtaisesti suoritua työstä mahdollisimman hyvin.

Nuoremmat työntekijät odottavat esimieheltä enemmän vapautta ja ymmärtävät siihen liittyvän vastuun. Yksi haastateltava nosti nuoremman sukupolven tiedostamiseen liittyen esiin, miten esimiehen tulee osata aistia tilanteita eri tavalla, kun monet erilaiset näkemykset ja maailmankatsomukset kohtaavat.

Esimiestyön luonteen muutosta myös pohdittiin siltä kannalta, että työuran alussa esimiehet olivat vielä auktoriteetteja, joiden käskyn mukaan toimittiin sen enempää kyseenalaistamatta ja nyt kaivataan enemmän kaverillisempaa, valmentavaa tai mentoroivaa otetta. Yksi haastateltavista vertasi aiempaa

työntekoa tehdastyöhön. Alaiset tekivät, mitä sanottiin sen työajan verran eikä heillä ollut siihen tekemiseen sen suurempaa intohimoa. Nyt työntekijät vaihtavat herkästi työpaikkaa, mikäli motivaatiossa, työoloissa tai esimieheissä on ongelmia.

Työskentelytapojen muutos

Työskentelytapojen nähtiin myös vaikuttavan johtamiseen. Haastateltavista kahdella oli kokemusta tiimin rakentamisesta korona-aikana, jolloin kaikkia tiimin henkilöitä ei ole tullut kertaakaan tavattua tai vain muutamasti. Toinen heistä koki tämän selvästi haasteelliseksi ja tuntuman vähemmän tavattuihin alaisiin jääneen pintapuoliseksi, kun luonnollista vuorovaikutusta esimerkiksi taukojen aikana ei pääse syntymään. Etätyössä on mahdollista jäädä työporukan ulkopuolelle, jolloin avun pyytämisen ja vastaanottamisen kynnyks kasvaa. Haastateltava painotti huolta töiden etenemisen lisäksi työntekijän hyvinvoinnista huolehtimisesta, kun toista ei näe kuin hetken silloin tällöin ruudun välityksellä:

”Se voi olla se viidentoista minuutin palaveri just semmoinen, mihin se alainen niin sanotusti skarppaa ja kertoo, et kaikki on hyvin ja jees, hommat etenee. Vaikka sitten ennen sitä oltaisiin muutama tunti raavittu päätä ja mietitty, että mitähän me tässä nyt seuraavaksi tehtäisiin.”

Osalla haastateltavilla oli organisaatiossa käytäntönä virtuaalikalat, joilla pyrittiin tutustumaan tiimin kesken ja rakentamaan hyvää ilmapiiriä ja siten estämään konflikteja ja väärinymmärryksiä kommunikoinnissa.

Etätyön lisääntymisen hyvät ja huonot puolet tiedostettiin monelta kantilta. Yksi haastateltava näki etätöissä paljon hyvää sen kannalta, miten se vaikuttaa työntekijöiden työmotivaatioon, mutta koki, että yhdessä tekeminen sekä tiedon ja kokemusten jakaminen vaikuttaa sen verran merkittävästi työn tuloksellisuuteen, eikä sitä voinut hänen nähdäkseen saavuttaa samalla tasolla etätöitä tehden, että olisi toivottavaa työntekijöiden olevan osittain myös fyysisesti läsnä. Kaksi haastateltavaa nosti etätyön yhdeksi haasteeksi

erityisesti tavoitettavuuden. Sähköpostiin on helpompi jättää vastaamatta kuin suoraan kasvotusten esitettyyn kysymykseen. Lisäksi toinen haastateltava pohti etätyön lisäävän myös mahdollisten ristiriitatilanteiden määrää tiimiläisten kesken, kun toisia ei tunneta niin hyvin:

”Jos sulla on niin, että vaikka toimistolla oot livenä ja joku ihminen, kuka on siinä työskentelytilanteessa tosi ärsyttävä, mut sit vaikka, kun sä meet sen kanssa kahville ja juttelet, niin se voi olla tavallaan ihan eri ihminenkin.”

Etätyön nähtiin kuitenkin myös lisäävän joustavuutta oman elämän järjestämisessä, kun työnteko ei ole aikaan tai paikkaan sidottua. Kuormituksen nähtiin vähenevän työmatkojen pois jäädessä. Ja toisaalta organisaation nähtiin hyötyvän mahdollisuudesta palkata monipuolisemmin parempia osaajia, kun näiden työskenteleminen ei ole paikkaan sidottua. Haastateltavilla olikin kokemusta eri paikkakunnilla työskentelevistä tiimin jäsenistä, mitä nykyinen etätyön sallivampi kulttuuri on arkipäiväistänyt.

5.1.2 Esimiestaidot

Hyvästä johtamisesta huonoon johtamiseen

Haastateltavilla oli monenlaisia kokemuksia niin hyvistä kuin huonoista esimiehistä ja siitä, miten hyvä johtaminen näkyy työpaikalla.

Yksi haastateltava toivoi esimieheltä valmentavaa otetta johtamiseen, jotta olisi mahdollista pallotella edestakaisin eri asioita. Esimiehen tulisi lisäksi olla saavutettavissa ja kohtaamisten tulisi tuntua hyödyllisiltä. Esimiehen omat luonteenpiirteet eivät näyttele pääroolia hyvässä esimiestyössä, vaan kaikki haastateltavat painottivat esimiehen aitoa kiinnostusta alaisiaan ja heidän tekemää työtään kohtaan tärkeäksi – esimiehen tulisi olla alaisen puolella.

Esimerkkinä yksi haastateltavista nosti esiin tilanteen, jossa hän piti alaisen puolia ja sai sovittua hänelle työtehtäviä tälle aiempaa mielekkäämmässä työympäristössä:

”Me saatiin itse asiassa painettua se läpi, että hän sai jäädä hänelle tuttuun tiimiin työskentelemään.”

Avoimuutta, tasapuolisuutta ja reiluuutta kaikkia kohtaan painotettiin haastatteluissa myös. Esimerkiksi epämääräiset bonusjärjestelyt koettiin kiikkeräksi maaperäksi, mikä aiheutti paljon negatiivisuutta ja selkien takana puhumista työntekijöiden kesken. Yhdellä haastateltavalla puolestaan oli kokemus siitä, että vaikka esimies oli ollut häntä kohtaan mukava, niin tämä oli ollut joillekin muille jotain ihan päinvastaista.

Myös heikompia esimiestaitoja omaavia esimiehiä oli mahtunut haastateltavien uran varrelle. Esimies saattoi olla niin uppoutunut siihen asiantuntijarooliinsa ja -työhön, ettei hänellä riittänyt aikaa esimiestyölle ja luvatut asiat jäivät hoitamatta tai selvittämättä. Esimies saattoi toisaalta olla myös niin kaukana työpaikan arjesta, että hänellä ei ollut tuntumaa siihen, mitä työssä oli meneillään ja kommunikoidessaan alaisilleen tuli eteen paljon väärinymmärryksiä. Mikäli esimies oli etäinen ja hänen viestinnässä oli puutteita, se näkyi heti muun muassa siinä, etteivät työntekijät löytäneet työlleen merkitystä, he eivät tieneet, mitä pitäisi tehdä ja heidän työskentelymotivaationsa laski.

Hyvä johtaminen puolestaan näkyi yhden haastateltavan mukaan siinä, miten motivoituneita työntekijät työpaikalla ovat. Kun heille oli annettu vastuuta ja tilaa, he tulivat innoissaan töihin ja halusivat hoitaa työnsä mahdollisimman hyvin ja kehittyä siinä. Haastateltava pohti myös sitä, että johtajan tulee johtaa kohti tavoitteita ja arvioida tuloksia, olla valmiina opettamaan ja auttamaan, mutta antaa vastuu työntekijälle:

”Esimiehen pitäisi ymmärtää, että sen alaiset voi olla fiksumpia kuin se itse ja sen tehtävänä on valmentaa niitä kohti tulevaa päämäärää.”

Esimiestyön muotoa ja sen toteuttamista oli myös pohdittu useammassa organisaatiossa. Ei olisi esimerkiksi yhtä nimettyä esimiestä vaan esimiesjoukko, josta saisi ottaa yhteyttä haluamaansa esimieheen tarpeen mukaan. Tällä saisi korjattua haasteet esimiehen tavoitettavuudessa tai ylipäänsä, mikäli esimies-alainen-suhde ei toimi jonkun kanssa, voisi valita joukosta itselleen sopivamman tahon.

Vuorovaikutustaidot

Vuorovaikutustaidot koettiin esimiesten tärkeimpään osaamisalueeseen kuuluvaksi. Osa haastateltavista liitti ne vahvasti työntekijän persoonaan, mutta osa haastateltavista puolusti harjoittelun merkitystä.

Kaikilla haastateltavilla vuorovaikutustaidot ja esiintyminen olivat sisältyneet jossain määrin opetukseen kunkin henkilökohtaisen koulutaipaleen aikana. Muun muassa erilaisia neuvottelu- ja kokoustilanteita oli harjoiteltu ja opeteltu ylipäänsä puhumaan kameran edessä. Esiintymistilanteita oli yhdessä jälkikäteen myös analysoitu ryhmässä. Lisäksi omaa esiintymistä oli videoitu ja käyty niitä myöhemmin läpi. Yksi haastateltavista oli hyödyntänyt mentoriaan joissakin tilanteissa siten, että työpaikan mentori oli ollut neuvottelutilanteessa mukana taustalla tukea antamassa, mutta myös arvioimassa, miten haastateltava oli suoriutunut tilanteesta. Jälkikäteen he kävivät yhdessä tilannetta läpi.

Yksi haastateltavista koki kohdanneensa jonkinasteisen identiteettikriisin astuessaan oman, hyvänä pitämänsä esimiehensä paikalle. Häneltä vei aikansa ennen kuin löytyi se oma tapa toimia eikä hän enää yrittänyt vain matkia entistä esimiestä.

5.1.3 Esimiestaitojen kehittäminen

Itsetuntemus, vahvuudet ja heikkoudet

Haastateltavien kanssa keskusteltiin itsensä johtamisen yhteydessä elämänhallinnasta ja tasapainosta. Jokainen tunnisti tasapainon tärkeyden ja

tasapainoa haettiin keskittymällä lepoon ja ravintoon sekä harrastamalla liikuntaa kuormittavan työn ohessa. Taukoihin tuli ottaa aikaa vaikka kalenteri kädessä. Haastateltavat eivät olleet juuri pohtineet omia arvojaan. Pisimmän esimiesuran tehnyt haastateltava totesi toimintaansa ohjaaviksi arvoikseen rehellisyyden ja luotettavuuden.

Haastateltavista yhtä motivoi riittävän kovat haasteet, toista ihmiset ja heidän kehityksen seuraaminen ja oman työn merkityksellisyys. Kolmatta motivoi puolestaan järjestelmällisyys ja lankojen pitäminen omissa käsissä. Riittävä palkkaus nousi esiin vain yhdessä haastattelussa. Motivaatiota sen sijaan söivät vääränlaiset auktoriteetit, työpaikan kaaos ja työn tarkoituksen hämärtyminen.

Kysyttäessä kunkin haastateltavan vahvuuksista esimiehenä, vastaukset tulivat helposti: vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaidot. Yksi haastateltavista pohti tilanteen mukaan etenemistä ja sen tunnelman aistimista, että minkälaisilla keinoilla ja lähestymistavalla saa erilaiset ihmiset eri tilanteissa toimimaan halutulla tavalla eikä tiukempi otekaan ollut vieras tilanteen niin vaatiessa:

”Niihin pitää sitten aina sopivalla tavalla puuttua. Just ehkä jotain patistaa tekemään omat tehtävänsä tai toista voi joutua vähän hidastaa, että älä rehki liikaa, et jätä muillekin.”

Toista haastateltavaa oli kiiteltu täydellisen psykologisen turvallisuuden ilmapiirin luomisesta tiimissä. Palaute oli tullut täysin odottamatta taholta, joka oli normaalisti hiljaisempi taustalta seurailija. Hän kokikin, että hänen vahvuutenaan oli tuloksekkaan, hyvällä draivilla toimivan tiimin rakentaminen ja sen motivoiminen. Kolmas haastateltava, pitkän linjan esimies totesi puolestaan tyhjentävästi:

”Silloin kun mä oon oma itseni, niin kyllä mä silloin olen hyvä.”

Osaamisen kehittäminen

Kaikilla haastateltavilla oli kokemusta isommista organisaatioista, joissa osaamisen kehittämiseen suhtauduttiin vakavasti. Osassa organisaatioissa oli

luotu valmiit kehityspolut etenemiselle työntekijästä esimieheksi ja toisaalla tarjottiin monenlaisia erillisiä koulutuksia, jotka tukevat esimiestyötä.

Eräs haastateltava kertoi, miten hänen oma esimiehensä oli aikanaan ottanut asiakseen muokata hänen työnkuvaa siten, että hänestä kasvatetaan tulevaisuuden esimiestä ja hän olisi valmis, kun esimiespaikka aukeaa. Haastateltava oli päättänyt noudattamaan samaa käytäntöä itsekkin:

”Olen antanut henkilöille niin paljon vastuuta, että he pääsee esiintymään ja tapaamaan semmoisia avainhenkilöitä juuri sitä varten, että he pystyy sitten etenemään urallaan ja että siitä sen hetkisestä työstä olisi heille hyötyä tulevaisuudessa.”

Työpaikan tarjoamien perehdytyksen ja koulutusten lisäksi osaamista kehitettiin itsenäisesti. Osa haastateltavissa oli mukana erilaisissa keskustelufoorumeissa ja osa on esimerkiksi tietoisesti seurannut ja arvioinut hyväksi johtajaksi mieltämiään tahoja ja pohtinut sitä kautta, minkälainen johtaja hän haluaisi tai ei haluaisi olla. Käytännön kokemusta esimiestyöstä sanottiin parhaimmaksi kouluttajaksi. Yksi haastateltava muistutti, että työympäristön tulee olla sellainen, että virheille on varaa ja niiden myöntämiseen kannustetaan, jotta virheiden kautta voi oppia.

Yksi haastateltaviksi koki organisaatiossa rakennetun tiimityöskentelyn mallin hyödylliseksi oman osaamisen kehittämiseen. Ympärillä oli aina monentasoisia ja monen alan osaajia, joihin pystyi vertaamaan itseään. Toinen haki vastaavaa vertaisarviointia sparraajan, jonka koki itseään viisaammaksi, kanssa. Tietoinen palautteen hakeminen ja sen saaminen joko kehityskeskusteluihin tai vapaamuotoisemmin oli kaikille haastateltaville tärkeää. Vastavuoroisesti sama päti myös palautteen antamiseen muille.

Jokaisella haastateltavalla on ollut jossain määrin tavoitteena tietynlainen eteneminen organisaation hierarkiassa. Toisilla lopullinen tiedossa oleva päämäärä oli alusta asti selkeä ja toisilla se on muotoutunut työuran edetessä. Jokainen koki olevansa tavoitteellinen tulevaisuuden suhteen ja toisilla oli selvät kehitysportaat jo tiedossa.

5.1.4 Asiantuntijat esimiehinä

Haastateltavilla oli laajaa kokemusta asiantuntijoista esimiehinä molemmista näkökulmista, alaisten ja esimiesten roolista, katsottuna. Kokemuksista nousi esiin nimenomaan asiantuntijan roolista irtautumisen haasteet ja koettiin, että hyvän esimiehen pitää kokonaan unohtaa asiantuntijaroolinsa, jotta hän voi olla täysin läsnä esimiehenä.

Omia kavereita tai entisiä kollegoita oli haastateltavilla jonkin verran alaisina, mutta näiden osalta ei ollut hankaluuksia tullut uuden roolin myötä. Yksi haastateltavista sen sijaan totesi, että johtamisen ollessa motivointia ja kannustamista, keskinäistä kehumista, niin lähtökohtaisesti ongelmia ei pitäisi tulla. Tosin haastateltava myönsi, että alaisille pitää antaa tässä tapauksessa tilaa ja selkeyttää rooleja. Esimiehen tulisi muistaa, että hänen tehtävänsä ei ole enää olla alalla fiksuin, vaan alaisen tulisi perehtyä ja oppia. Mikäli alainen tulee vaikean kysymyksen kanssa esimiehen luo, voi esimies kääntää tilanteen niinpäin, että kysyisi alaiselta, mitä tämä ehdottaa tilanteessa ratkaisuksi ja kannustaa siten alaista pohtimaan asiaa tarkemmin ja kertomaan oman mielipiteensä.

Haastateltavat lähtökohtaisesti kokivat, että asiantuntijasta voi tulla hyvä esimies, mutta se ei missään nimessä ole helppoa tai onnistu kaikilla. Omien kokemusten, persoonan ja motivaation nähtiin olevan avainasemassa tässä kehityskulussa.

5.2 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioiminen ei ole yksiselitteinen prosessi. Tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsitellään usein validiteetin ja reliabiliteetin käsitteillä, mitkä tarkoittavat sitä, onko tutkittu sitä, mitä on luvattu ja onko tutkimus toistettavissa. Käsitteet ovat kuitenkin perua määrällisen tutkimuksen puolelta ja ovat tulkinnallisia laadullisen tutkimuksen puolella.

Tutkimusta joka tapauksessa arvioidaan kokonaisuutena, jossa painotetaan johdonmukaisuutta. Arvioinnin kohteena on muun muassa seuraavat seikat:

- tutkimuksen kohde eli mitä tutkitaan ja miksi,
- omat sitoumukset tutkijana eli miksi tutkimus on tärkeää ja miten ennako-oletukset ovat mahdollisesti muuttuneet,
- aineiston keruu eli sen hankintamenetelmä ja tekniikka,
- tutkija-tiedonantaja-suhde eli lukivatko tiedonantajat tutkimustuloksia ennen julkaisua ja vaikuttivatko he niihin,
- tutkimuksen kesto,
- aineiston analyysi eli miten aineistoa analysoitiin ja miten johtopäätöksiin päädyttiin,
- tutkimuksen luotettavuus eli miksi tutkimus on luotettava ja
- tutkimuksen raportointi eli miten aineisto on koottu ja analysoitu. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122).

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaisia vaatimuksia nykypäivän työympäristö asettaa esimiehelle, millaisia ominaisuuksia esimieheltä vaaditaan ja miten kyseisiä ominaisuuksia voi kehittää. Haastatteluilla saatiin tähän monipuolinen näkemys, mitä pitkälti tuki tutkimuksen pohjana käytetty kirjallisuus. Tutkimus toteutettiin tutkijan oman mielenkiinnon pohjalta, joten pyrkimyksenä oli saada mahdollisimman laaja näkökulma asiaan. Toisaalta tutkimuksen rajaus olisi voinut olla tarkempi. Sukupolvipolvien erilaisuudesta, etätyöstä ja erilaisista työskentelymuodoista, vuorovaikutuksesta ja osaamisen kehittämisestä saisi sellaisenaankin loputtomasti tutkimusaiheita.

Teemahaastattelu voi haastattelumuotona olla johdattelleva ja haastatteluaineiston analysointi ja vastausten tulkinta voi olla jossain määrin riippuvainen myös analysoijan omista näkemyksistä, joten kaiken kattavia yleistyksiä tutkimuksen pohjalta ei voi tehdä. Väärinymmärrysten välttämiseksi haastateltavilla oli kuitenkin mahdollisuus lukea tutkimuksen tuloksista ennen niiden julkaisua. Haastattelunauhotteiden litteroinnin yhteydessä myös kysyttiin selvennystä joihinkin vastauksiin.

Haastateltavien määrän lisääminen olisi saattanut tuoda mukanaan tutkimuksellista lisäarvoa, kun kokemukset erilaisista organisaatioista olisivat sitä myöten laajentuneet. Suurilla organisaatioilla saattaa olla hyvinkin selvät sävelet etenemisen ja koulutusten suhteen päinvastoin kuin pienemmillä. Ja pienten ja suurten hierarkisempien organisaatioiden johtaminen voi erota toisistaan.

Tutkimuksen toistaminen siten, että haastateltavat valittaisiin samasta organisaatiosta eri asemassa olevista edustajista, saattaisi myös tuoda tutkimukseen mielenkiintoisia ulottuvuuksia, kun saatavilla olisi useampi näkemys samasta tilanteesta ja olisi verrattavissa, miten eri asemissa olevat haastateltavat kokisivat toistensa toiminnan.

6 Yhteenveto

Työympäristön merkitys

Tutkimuksen tuloksissa esiintyi pitkälti samoja asioita kuin teoriassa. Haastateltavien kokemukset nykypäivän alaisista heijasti samanlaista hyödynnettävää potentiaalia kuin millenniaaleja tutkivien asiantuntijoiden näkemys. Kuten aiemmin mainittua, millenniaalit haluavat urallaan eteenpäin, kehittyä ja saada vastuuta ja ovat valmiita tekemään töitä tavoitteidensa eteen, kunhan he kokevat työn merkitykselliseksi ja kehittäväksi ja saavat tasapainotettua vapaa-ajan ja työelämän haluamallaan tavalla. Millenniaalit näkevät työn itsensä toteuttamisen muotona, joten sen tulee olla mielekästä ja motivoivaa. (Mellanen & Mellanen 2020, 40-41, 65.) Tutkimustuloksissa nousivat selkeästi esiin tavoitekeskeisyys, työn merkityksellisyys, oma kehittyminen ja tasapaino elämässä.

Schrothin (2019, 5-6) mainitsevat työntekijöiden kuormitus, uupumus ja pätkätyöt eivät nousseet erityisen vahvasti esille tutkimustuloksissa, ainakaan negatiivisessa merkityksessä. Sen sijaan työntekijän sitoutumattomuutta käsiteltiin siltä kannalta, että se nähtiin organisaatiolle mahdollisuutena, johon keskittyä ja mihin keksiä ratkaisuja organisaatiota hyödyttäen. Schrothin (2019, 10-11) näkemys johtajan tehtävistä (perehdyttäminen sekä vastuun, työkalujen ja resurssien antaminen) sen sijaan toistui haastateltavien näkemyksessä.

Etätyömahdollisuudet koettiin samoin kuin Contreras ym. (2020) ovat tutkimuksessaan havainneet. Etätyön joustavuus nähtiin työtyytyväisen ja työn ja perhe-elämän yhdistämisen kannalta positiivisena ja yhtenä kilpailuetuna työpaikkamarkkinoilla. Kuitenkin myös haasteet vuorovaikutuksessa, yhteisöllisyydessä, motivaatiossa ja luottamuksessa nähtiin tutkimuksessa samoin kuin Vilkmán (2016, 19) ja Contreras ym. (2020) ovat niitä nostaneet esiin.

Esimiesosaaminen ja sen kehittäminen

Eklundin (2021, 48) mukaan nykypäivän johtajilta odotetaan valmentavaa otetta, laadukasta ja ohjaavaa palautetta sekä aktiivista keskusteluyhteyttä, pyrkimyksenä työntekijän vahvuuksien tunnistaminen ja niiden kehittäminen. Vastaavat asiat toistuivat tuloksissa. Valmentava johtajuus on tämän päivän lähtökohta johtamistyössä. Lisäksi esimiehen saavutettavuus, läsnäolo ja aktiivinen vuorovaikutus olivat merkitsevässä asemassa haastateltavien mielestä. Oma osaamistaan arvioitiin ja sitä kehitettiin palautteen hakemisella.

Haastatteluissa nousi esiin myös teoriassa esitelty (Pyyhtiä 2019, 120-121) psykologinen turvallisuus, jota pidettiin tärkeänä hyvän johtamisen ja osaamisen kehittämisen kannalta. Haastateltavat kokivat esimiehen läsnäolon, lähestyttävyyden ja aidon kiinnostuksen alaisia kohtaan tärkeäksi sekä turvallisen ympäristön virheiden tekemiselle ja niiden myöntämiselle oppimisprosessissa hyödynnettäväksi.

Mellasten (2020, 352-354) pikaopas millenniaalien johtamiseen kattoi suurimman osan tutkimuksessa esiin tulleista hyvän johtamisen osista: Yksilön johtamisen, vapauden antamisen työssä, delegoimisen ja mikromanageeraamisen välttämisen, läsnä olemisen, luottamuksen ja työntekijöihin tutustumisen, arvostuksen antamisen, kannustamisen ja alaisten kehittämisen.

Tutkimustuloksissa korostui vuorovaikutuksen merkitys johtamistyössä. Esimiehen tavoitettavuus ja strategian viestiminen työntekijöille olivat sellaisia seikkoja, joissa haastateltavat kokivat olleen puutteita. Isotalus & Rajalahti (2017, 50-53) ovat juurikin nostaneet esiin työn merkityksestä ja organisaation strategiasta viestimisen sekä erilaisten vuorovaikutustilanteiden merkityksen jokapäiväisessä johtamistyössä. Vuorovaikutusosaamista on mahdollista kehittää ja vuorovaikutustaitoja oppia etenkin kokemusten, osaamisen analysoimisen ja palautteiden kautta, kuten Rouhiainen-Neunhäserer (2009, 48, 50) on myös todennut. Vuorovaikutus ja esiintymistaidot kuuluivat myös haastateltavien organisaatioiden edustajien koulutusmahdollisuuksiin.

Palautteen hakeminen ja oman osaamisen analysointi itseksekseen muihin peilaten koettiin haastateltavien kesken tärkeäksi kehittymiskeinoksi.

Työkaluja osaamisen kehittämiseen ovat Eklundin (2021, 157-178) mukaan itsenäinen opiskelu esimerkiksi ammattikirjallisuuden ja webinaarien parissa, työssä oppiminen ja reflektointi, koulutukset ja valmennukset, henkilökohtainen valmennus eli coaching, osaamisen jakaminen muiden kanssa keskustelemalla ja ammatillinen verkostoituminen, persoonallisuusprofiilit, työpajat ja ratkaisukeskeinen tekeminen, vertaisopetus, tehtävankierto, pilottiprojektit ja kehityskeskustelut. Haastateltavat olivatkin omalla kohdallaan hyödyntäneet näistä muun muassa työssä oppimista, reflektointia, koulutuksia, verkostoitumista, vertaisarviointia ja kehityskeskusteluja.

Rubanovitschin (2020, 92-93) mukaan työntekijän suoriutumisen taustalla on hyvin pitkälti motivaatio ja esimiehen tehtävänä on löytää ne motivaattorit, jotka kutakin työntekijää motivoivat. On kyse sitten rahasta, vaikuttamismahdollisuuksista, kehittymisestä tai työn merkityksellisyydestä. Samat asiat ovat nähtävissä tutkimustuloksissa. Haastateltavat puhuivat omasta motivaatiostaan sekä muiden motivoinnista ja kannustamisesta sekä työn merkityksellisyydestä motivaatiolle.

Asiantuntijasta esimieheksi

Siirtyminen asiantuntijaroolista esimiesrooliin nähtiin tutkimuksessa siten kuin Matikainen-Kallström & Kouva (2020) sen esittivät. Mitä edemmäs johtamisportaikolla edetään, sitä kauemmas asiantuntijaroolin tulee jäädä muiden taitojen vaatiessa enemmän. Tutkimustulosten mukaan esimiestyön vaatimukset ihmissuhdetaitojen osalta ja ajankäytön osalta eivät tue asiantuntijatyössä vaadittavan osaamisen ylläpitoa ja esimiestyö kärsii, mikäli esimies keskittyy asiantuntijatyöhönsä.

Asiantuntijan luontaiset ominaisuudet eivät välttämättä ole kaikkein parhaimmat esimiestyöhön, mutta haastateltavat lähtökohtaisesti kuitenkin kokivat, että asiantuntijasta voi tulla hyvä esimies. Se vaatii asiantuntijoilta kokemusta ja

tietämystä hyvästä esimiestyöstä sekä motivaation esimiestyöhön ja siinä vaadittavien taitojen kehittämiseen.

Lopuksi

Hyvän johtajan määritelmiä saattaa olla yhtä monta kuin määrittelijöitä. Kuten aiemmin on todettu, johtajalta vaadittavat ominaisuudet ovat paljolti riippuvaisia työympäristöstä, työskentelytavoista ja alaisten ominaisuuksista. Hyvä johtaja esimerkiksi tuntee alaisensa vahvuudet ja heikkoudet ja osaa huomioida nämä ja oikealla tavalla kannustaa eteenpäin sekä tunnistaa tuen tarpeen alaisissaan. Pääasia on, että hyvä johtaja on aito ja kiinnostunut alaisistaan ja alaisten saavutettavissa. Johtajan tulee olla myös tasapuolinen, reilu ja luottaa alaisiinsa antaen näille tilaa ja vastuuta sopivasti. Kukaan ei ole johtaja syntyessään, mutta onneksi johtamistaitoja on mahdollista kehittää.

Lähteet

Contreras, F.; Baykal, E. & Abid, G. 2020. E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Frontiers in psychology*. Viitattu 8.12.2021.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>

Eklund, A. 2021. Osaamiskartta: Osaamisen kehittäminen työelämässä. Helsinki: Brik.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Hirsjärvi, S. ja Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hämäläinen, H. 2016. Y-sukupolvi, paremman työelämän äänitorvi. Viitattu 19.4.2022. <https://www.ktلهti.fi/lehdet/2016/2/y-sukupolvi-paremmantyoelaman-aanitorvi>

Isotalus, P. ja Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent.

Juuti, P. 2018. Huono Johtaminen. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Juuti, P. ja Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Juuti, P. ja Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Järvinen, P. 2020. Miten johtaa ihmistä: 102 ohjetta esimiehelle. Helsinki: Alma Talent.

Matikainen-Kallström, M. ja Kouva, P. 2020. Asiantuntijasta esimieheksi – esimiehestä valmentavaksi johtajaksi. Viitattu 25.4.2022.
<https://halsa.fi/blog/asiantuntijasta-esimieheksi-esimiehesta-valmentavaksi-johtajaksi/>

Mellanen, A. ja Mellanen, K. 2020. Hyvät, pahat ja millenniaalit: miten meitä tulisi johtaa. Jyväskylä: Atena Kustannus Oy.

Mumford, M. 2006. Pathways to Outstanding Leadershi. A Comparative Analysis of Charismatic, Ideological and Pragmatic Leaders. New York: Psychology press.

Mustonen, J., Seppänen, L. ja Törmälehto, M. 2021.Löytöretkiä onnistumisiin: Johda itsesi tuloksiin. Jyväskylä: Docendo.

Nummenmaa, A. ja Virtanen, J. 2002. Ongelmasta Oivallukseen. Tampere: Tampere University Press.

Pyyhtiä, T. 2019. Digiajan johtajan käsikirja. Helsinki: BoD - Books on Demand.

Ristikangas, V., Aaltonen, T. ja Pitkänen, E. 2008. Asiantuntijasta esimies: Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Helsinki: WSOYpro.

Roth, P-C. ja Saarenpää, J. 2020. Sudenpentujen käsikirja esimiehille: vuorovaikutustaidot ja sosiaaliset tunteet työelämässä. Helsinki: Basam Books Oy.

Rouhiainen-Neunhäuserer, M. 2009. Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston humanistinen tiedekunta. Viitattu 23.3.22. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-3759-1>

Rubanovitsch, M. 2020. Modernin johtajan käsikirja: Älä ole pomo. Espoo: OY Imperial Sales AB/Johtajatiimi.

Scotch, H. 2019. Are You Ready for Gen Z in the Workplace? California Management Review. Viitattu 7.12.2021. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>

Suomen ekonomit. 2020. Osaamisen kehittäminen. Viitattu 25.4.2022. <https://www.ekonomit.fi/tyoelaman-tietopankki/osaamisen-kehittaminen/#e5cc3722>

Sydänmaanlakka, P. 2017. Älykäs itsensä johtaminen. 4. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Trenholm, S. ja Jensen, A. 2013. Interpersonal Communication. 7. painos. New York: Oxford University Press.

Tuomi, J. ja Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uud. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuomivaara, S., Hynninen, K. Leppänen, A. Lundell, S. ja Tuominen, E. 2005. Asiantuntijan luovuus koetuksella. Helsinki: Työterveyslaitos.

Vainio, A. 2018. 26-vuotias korkea-koulutettu paloi loppuun työssä, eikä stressi hellittänyt edes sairauslomalla – Tutkija: ”Olen huolissani siitä, millaiseen kulttuuriin nuori sukupolvemme on työelämässä opetettu”. Helsingin Sanomat. Viitattu 16.4.2022. <https://www.hs.fi/elama/art-2000005579114.html>

Valpola, A. 2015. Johtajuuden salat. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro.

Haastattelurunko

Haastateltavan tausta (käsitellään anonymisti):

- Koulutus, ikä, työhistoria pääpiirteittäin (eteneminen, asema), mahdollisten alaisten määrä

Työympäristö (johdettava sukupolvi ja työntekotavat):

- Millaisena näet nykypäivän alaiset ja heidän vaikutuksensa esimiestyöhön?
- Miten tällä hetkellä eri sukupolvia edustavien henkilöiden johtaminen eroaa toisistaan?
- Miten koet esimiestyön muuttuneen työhistoriasi aikana?
- Miten koet työympäristössä tapahtuneiden muutosten vaikuttaneen johtamiseen (esim. etätyö, teknologia)?

Johtaminen:

- Millaista on mielestäsi hyvä johtaminen? Miten se näkyy työpaikalla?
- Minkälaisia kokemuksia sinulla on heikosta johtajuudesta?

Esimiesosaamisen kehittäminen:

- Millaisia ominaisuuksia hyvällä esimiehellä mielestäsi on?
- Mitkä koet esimiehen tärkeimmiksi taidoiksi?
- Millaista tukea organisaatiossasi on tarjolla esimiesasemassa olevalle?
- Minkälaista tukea olet jäänyt kaipaamaan tai millaisen tuen tai koulutuksen näkisit olevan hyödyllistä esimiesasemassa olevalle?
- Miten asiantuntijana/esimiehenä pidät itse osaamistasi yllä esimerkiksi vapaa-ajalla?

Itsensä johtaminen:

- Selitä Oy Minä Ab-malli: Keho, mieli, tunteet, arvot ja työ
 - o Miten huolehdit kokonaisuudesta ja tasapainosta? Tiedostatko koko asiaa?
 - o Tunnistatko toimintaasi ja valintojasi ohjaavat arvot?
 - o Mikä motivoi sinua työurallasi? Mikä syö motivaatiosi?
- Tunnistatko vahvuutesi tai heikkoutesi asiantuntijan ja/tai esimiehen työssä?
- Oletko asettanut tavoitteita tulevaisuudelle (osaamiselle, etenemiselle)?
- Oletko edennyt urallasi aikaisempien tavoitteidesi mukaisesti?

Vuorovaikutus:

- Minkälaiset viestintätilanteet koet tärkeimmiksi alaisten ja esimiehen välillä?
- Onko mahdollinen etätyö muuttanut vuorovaikutuksen määrää tai laatua alaisten ja esimiehen välillä?
- Millaisia haasteita olet kokenut esimiesten ja alaisten välisessä vuorovaikutuksessa?
- Miten mahdolliset haasteet ovat vaikuttaneet suhteeseen tai näkyneet työssä?

- Millaiset keinot koet hyödylliseksi vuorovaikutustaitojen parantamiseen?

Kokemukset asiantuntijoista esimiehinä:

- Millaisia kokemuksia sinulla on asiantuntijoista esimiehinä (esim. Asiantuntijaroolin ja esimiesroolin erottaminen)?
- Työskenteletkö parhaillaan esimiesasemassa?
 - o Tavoittelitko esimiesasemaa?
 - o Saitko esimiesasemaasi varten perehdytystä? Minkälaista? Oliko perehdytys mielestäsi riittävää?
 - o Onko alaistesi joukossa entisiä kollegoitasi? Miten asemasi muutos on näkynyt suhteessanne?
 - o Missä asioissa koet esimiehenä olevasi hyvä?
 - o Minkälaista palautetta olet saanut omalta esimieheltäsi/alaisiltasi/muilta esimieskollegoilta?
- Mitkä asiat koet haasteellisiksi esimiesroolin omaksumisessa tai esimiestyössä ylipäänsä?
- Voiko perinteisestä asiantuntijasta tulla hyvä esimies?

Muuta: