

## Esimiestyön merkitys työyhteisön ongelmatilanteiden selvittä- misessä

Yritys X

Zeeshan Khan

Opinnäytetyö

Hotelli- ja ravintola-alan

liikkeenjohdon koulutusohjelma

2014





<p><b>Tekijä tai tekijät</b> Zeeshan Khan</p>	<p><b>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</b> 2008</p>
<p><b>Raportin nimi</b> Esimiestyön merkitys työyhteisön ongelmatilanteiden hoitamiseen Yritys X</p>	<p><b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 38 + 3</p>
<p><b>Opettajat tai ohjaajat</b> Ulla Iljäs</p>	
<p>Tämä opinnäytetyö tutkii esimiestyön merkitystä työyhteisön ongelmatilanteiden selvittämisessä. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millä tavalla esimies johtaa työyhteisöään ja ratkaisee työyhteisön ongelmatilanteita. Tavoitteena oli myös kehittää mahdollisia toimenpiteitä ongelmatilanteiden ratkaisemiseen.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperusta koostuu kahdesta osasta: toimiva työyhteisö ja esimiestyö ongelmatilanteissa. Tässä työssä on hyödynnetty paljon Pekka Järvisen kirjallisuutta. Hän on psykologian lisensiaatti ja erikoistunut organisaatioiden muutos-, kehittämis- ja konfliktitilanteisiin. Työssä on käsitelty esimiehen johtajuuden malleja, johtajan itsetuntemusta ja esimiesrooleja.</p> <p>Työyhteisössä esiintyy monenlaisia ongelmia. Usein näihin ongelmiin pyritään etsimään ratkaisua oman esimiehen kautta. Tietoperustassa on kuvailtu joitakin tyypillisiä työyhteisön ongelmatilanteita, kuten esimerkiksi osastojen välisiä ja tiimien sisäisiä ongelmia. Myös haastavia yksilöitä esiintyvät usein toimivassa työyhteisössä. Työssä kuvattiin myös, miten tällaisia ongelmia pitäisi ratkaista. Työssä selvitettiin, millaisia työkaluja hyvä esimies käyttää jokapäiväisessä työtehtävässään.</p> <p>Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimus toteutettiin puolistrukturoidulla haastattelumenetelmällä. Yrityksenä on hotelli, ja ravintola-alalla toimiva Yritys X. Toimeksiantaja haluaa salata yritystiedot, mikä on ymmärrettävää, sillä kyseessä on työpaikalla esiintyvistä ongelmista.</p> <p>Opinnäytetyön tärkeimmät tulokset olivat, että suurimmat ongelmatyypit selvitettiin ja saatiin vastauksia siihen, miten hyvä esimies johtaa ongelmatilanteita. Hyvän esimiehen täytyy hoitaa ongelmat heti kun ne esiintyvät. Tyypillisiä ongelmia olivat osastojen väliset, tiimien sisäiset ja yksilökohtaiset ongelmat. Tuloksissa esiintyi, että esimiehen pitää olla avoin ja keskusteleva, ja samalla muistaa olla läsnä jokapäiväisessä työssään. Tällä tavoin hänellä on parempi kontakti työntekijöihinsä. Tutkimus onnistui osittain hyvin. Haastateltaessa esimiehiä, joiden pitäisi kuvailla oman työyhteisönsä ongelmia, vastauksien rehellisyyttä on mietittävä. Tutkimustulokset ovat suuntaa antavia, sillä tutkimusaineisto koostui vain kolmesta haastattelusta. Toimeksiantajalle laadittiin toimenpideehdotuksia.</p>	
<p><b>Asiasanat</b> työyhteisö, esimiestyö, ongelmatilanteet</p>	

Degree programme

<p><b>Authors</b> Zeeshan Khan</p>	<p><b>Group or year of entry</b> 2008</p>
<p>The title of thesis Leadership in problem situations at the work place Case Company X</p>	<p><b>Number of pages and appendices</b> 38 + 3</p>
<p><b>Supervisor(s)</b> Ulla Iljäs</p>	
<p>The aim of this bachelor's thesis is to examine a manager's influence on problem situations that appear at a work place. Similarly, the second aim of this thesis is to draw up proposals for action based on the research results.</p> <p>The theoretical part of this thesis was divided into two parts: work community and leadership in general problem situations at the work place. The literature review of this bachelor's thesis is mainly based on Pekka Järvinen's literature on related topic; organizational change, development, and conflict situations. This thesis examines different leadership models, leader self-awareness and leadership roles. There are many kinds of problems that appear at a work place and these problem situations are examined through managers. Some of the most typical problem situations at a work place are described in the theoretical part of this thesis. For example problem situations between two departments and intra-team problem situations. Individually challenging people are also often found at a work place. This thesis describes some proposals to solve these kinds of problem situations. The theoretical part also discusses some useful working tools to be used for a manager in his daily work.</p> <p>The research approach was qualitative and it was conducted using a semi-structured interview method. This study is commissioned by the case company X that operates in the hotel and restaurant industry.</p> <p>This study came up with two main findings: the main problem types were defined and answers for how a good manager leads to problematic situations were found. A good manager tries to solve problems immediately when they appear. Most typical problem situations are problems between two or more departments and individual people who create problem situations at the work place. Results also showed that a good manager is always available for conversations and supporting his employees when they need him. The study was partly successful. Because it involved problem situations of the commissioning case company itself, the reliability of the results has to be considered and also the results are only indicative as only three interviews were made. Proposals for action were drawn up for the case company X.</p>	
<p><b>Key words</b> workplace, leadership, problem situations</p>	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Toimiva työyhteisö.....	3
2.1	Selkeä organisaation perustehtävä.....	3
2.2	Työyhteisön tyypilliset ongelmatilanteet ja ongelmakierre .....	6
3	Esimiestyö .....	12
3.1	Ihmissuhdejohtaminen esimiehen työkaluna.....	12
3.2	Esimiehen itsetuntemus, persoonallisuus ja asenne.....	13
3.3	Esimiehen roolitus ja onnistumiset.....	16
3.4	Konfliktien käsittely .....	18
3.5	Haasteelliset ihmiset työyhteisössä.....	19
4	Tutkimuksen toteutus.....	21
4.1	Aineistonkeruumenetelmänä haastattelu.....	21
4.2	Haastattelukysymykset ja litterointi.....	23
5	Tutkimustulokset.....	24
5.1	Esimiesten työkokemus.....	24
5.2	Hyvin toimiva työyhteisö .....	24
5.3	Esimiestyö ja päivittäisjohtaminen.....	25
5.4	Ongelmatilanteet työyhteisössä .....	26
5.5	Ongelmatilanteiden ratkaiseminen.....	28
5.6	Onnistumiset ja kehittyminen esimiehenä .....	30
5.7	Kolme yleisintä ongelmatyyppiä.....	30
6	Pohdinnat ja johtopäätökset .....	32
6.1	Tulosten arviointia ja tietoperustaan peilaaminen.....	32
6.2	Tutkimusmenetelmän arviointi ja työn onnistuminen .....	35
6.3	Oppimisen arviointi prosessi .....	36
6.4	Ehdotuksia jatkotutkimuksille .....	37
	Lähteet.....	39
	Liitteet.....	41

# 1 Johdanto

Esimiestyötä näkee jokaisessa työyhteisössä. Esimiestyöllä johdetaan organisaation työntekijöitä, jotta tavoitteet ja tulokset saavutettaisiin. Esimieheksi valitaan mielestäni alan-ammattilaisia, joko työkokemusten perusteella tai sitten työhön sopivaan koulutuksen perusteella. Toimialasta riippumatta esimiestyötä esiintyy miltei kaikissa työyhteisössä. Aihe on ajankohtainen, sillä tällä hetkellä tutkitaan hyvin paljon, miten esimiestyötä pystyttäisiin kehittämään, jotta työyhteisöä pystyttäisiin johtamaan oikein. Jokaisessa yrityksessä tarvitaan hyviä johtajia, jotka eivät katso pelkästään operatiivista tulosta vaan huolehtivat myös työntekijöidensä viihtyvyydestä. Mielestäni yritysten pitäisi huolehtia työntekijöidensä työtyytyväisyydestä, jotta työntekijät taas pystyvät huolehtimaan yrityksen asiakkaistaan.

Työhyvinvoinnin edistämiseksi Suomi on lakisääteisesti todella tarkka. Erilaiset ammattiliitot tukevat jäseniään työpaikan ongelmatilanteissa, ja tämän vuoksi esimiesten toimintaa arvioidaan koko ajan. Heidän tekemisiään kritisoidaan ja heitä kehoitetaan huolehtimaan työntekijöidensä työssä viihtymisestä entistä enemmän. Lukiossa opiskelin psykologiaa, jonka myös kirjoitin ylioppilaskirjoituksissa. Psykologia aineena kiinnosti minua, koska minulla on tapana analysoida ihmisten käyttäytymistä. Olen kiinnostunut tietämään ihmisten käyttäytymisestä ja toimintatavoista. Tässä työssä tarkastelen esimiestyötä ja johtamista organisaation päivittäisessä toiminnassa ja ongelmatilanteiden ratkomisessa. Uskon olevani tulevaisuudessa esimiesasemassa, jolloin joudun itse johtamaan ja ratkaisemaan työyhteisön ongelmia. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan hotelli- ja ravintola-alan työyhteisön ongelmia.

Tavoitteena on oppia tietoperustassa olevien tietojen hyödyntämistä käytännön toiminnassa. Tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella haluaisin oppia, miten hyvä esimies johtaa työyhteisön ongelmatilanteissa. Työskentelen itse hotelli- ja ravintola-alalla, ja halusin selvittää yksittäisen organisaation esimiesten ajatuksia hyvin toimivasta työyhteisöstä ja sen, miten esimiehet kohtaavat ja ratkaisevat haastavia tilanteita, joita he kohtaavat jokapäiväisessä työssään. Tutkimuksen tulosten perusteella pystyisin paremmin vastaamaan yleisiin esimiehen kohtaamiin haasteisiin toimivassa työyhteisössä.

Tämä opinnäytetyötutkii esimiestyön merkitystä työyhteisön ongelmatilanteiden selvittämisessä. Tavoitteena on selvittää, millä tavalla esimies johtaa työyhteisöään ja ratkaisee työyhteisön ongelmatilanteet.

Opinnäytetyö koostuu kahdesta kokonaisuudesta: tietoperustasta ja itse tutkimuksesta. Aiheena työhyvinvointi on hyvin laaja ja halusin keskittyä toimivaan työyhteisöön ja esimiestyön tarkasteluun ongelmatilanteissa. Näitä aiheita on tutkittu paljon ja näistä on paljon kirjallisuutta. Tarkoituksena oli rajata työtä esimiehen näkökulmasta. Henkilökohtainen tavoitteeni on hyödyntää tämän työn tutkimustuloksia lähitulevaisuudessa. Lähitulevaisuudesta pyrin esimiesasemalliseen työhön, johon pystyisin käyttämään työn tutkimuksen toimenpide-ehdotuksia.

Tutkimusongelmana oli selvittää millainen on hyvin toimiva työyhteisö ja, miten esimiestyössä käsitellään työpaikan ongelmatilanteita. Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia toimeksiantajalle mahdollisia toimenpide-ehdotuksia työpaikan ongelmien ratkaisuihin. Omat tavoitteeni olivat saada lisää tietoa hyvin toimivasta työyhteisöstä ja, selvittää esimiestyön toimintatavat erilaisissa työyhteisön ongelmatilanteissa.

## 2 Toimiva työyhteisö

”Millainen on toimiva, terve ja kehittyvä työyhteisö, jossa yhteistyö pelaa ja jokaisen on hyvä tehdä töitä”. (Järvinen 2008, 79.) Työyhteisössä ihmissuhteet ovat yksi olennaisista asioista työntekijöiden hyvinvoinnin suhteen. Kun ihminen tulee toimeen erilaisten ihmisten kanssa ja viihtyy työpaikalla, hän tekee työtä tehokkaammin. Kaikista ei voi pitää, mutta kaikkien kanssa pitää tulla toimeen. Kun työpaikalla ammattimaisuus, perusasiat ja työn teko jakautuu työroolien mukaan ja ihmiset tulevat toimeen keskenään, työilmapiiri säilyy kunnossa. Ammatillisen käyttäytymisen harjoittaminen auttaa pitämään hyvää työyhteisön ilmapiiriä yllä, mutta jos sen kadottaa niin ihmissuhdeongelmat työpaikoilla tulevat esiin. (Järvinen 2008, 79–81.)

Toimivan työyhteisön perusedellytykset on saada hyvää esimiehen johtamistaitoa. Hyvä johtaja huolehtii jatkuvasti työyhteisön työnteon edellytykset. Työyhteisön tavoitteellisen toiminnan ylläpitäminen edellyttää esimieheltä jatkuvaa kiinnostusta ylläpitää järjestystä ja selkeyttää yrityksen tavoitteet alaisilleen. Esimiehen tehtäviin kuuluu henkilöstön työmotivaation luominen ja työtyytyväisyyden mahdollistaminen. Työntekijöiden työnteon kiinnostus ja tehokkuus säilyy, kun johdon asettamien tavoitteiden saavuttaminen on realistinen tai jopa sen ylittäminen. (Järvinen 2001, 27.)

### 2.1 Selkeä organisaation perustehtävä

Organisaation kaiken toiminnan lähtökohta on sen perustehtävä (kuvio 1). Perustehtävä määrittelee, mitkä ovat toimipaikan tehtävät ja miten päädytään hyviin tuloksiin. Lisäksi organisaation jokaisella ryhmällä tai tiimeillä on tässä kokonaisuudessa oma erityinen perustehtävänsä, jota työpaikalla ollaan toteuttamassa. Työpaikan johdon ja esimiesten yksi tärkeimmistä tehtävistä on varmistaa, että tämä perustehtävä näkyy päivittäisessä työssä ja työntekijät myös tiedostavat asian. Asia kuulostaa helpommalta, mutta käytännössä se on melko vaativaa. Ensinnäkin perustehtävät ovat muuttuvia ja niitä pitää selkeyttää ja tarkistaa jatkuvasti. Markkinoiden kovan kilpailun vuoksi omien tuotteiden laatua pitää kehittää ja arvioida, millaista kysyntää tuotteilla ja palveluilla on. Ylimmän johdon tehtävänä on laatia pitkän aikavälin suunnitelma koko liiketoiminnan kehitykselle. Keski- ja lähijohdon tehtävänä on puolestaan tarkastella ja johtaa yritystä



käytännön tasolla, kuten henkilöstön työskentelyn muuttaminen uusien linjausten ja tavoitteiden suuntaiseksi. (Järvinen 2001, 27–29.)

Työntekijöitä pitäisi kannustaa ja ohjata, he voivat olla oma-aloitteisia (Työturvallisuuskeskus 2014). Työyhteisön ja sen jäsenten onnistuminen tavoitteiden saavuttamiseen vaaditaan selkeitä toiminnallisia rakenteita. Organisaation toiminnan kokonaiskuva pitää olla selkeä ja heidän pitää tietää, miten työprosessit kulkevat ja ovat organisoitu yrityksessä. (Järvinen 2001, 33.)

Innovaatioksi voidaan luokitella työyhteisön kehittämä tai parantama palvelu, prosessi ja toimintatapa. Pelkkä ideointi ei ole innovaatio vaan se pitää näkyä yrityksen toimintatavoissa. Toiminnan tason selvän nousun aiempaan tilanteeseen voidaan katsoa innovatiivisena. Sillä ei myöskään ole merkitystä, kuka sen on keksinyt vaan se voi olla kehitetty vaikka muussa yrityksessä ja otettu käyttöön uuden työntekijän ideoiden avulla hänen oppimillaan tiedoilla ja taidoilla entisestä työpaikastaan. Usein työntekijöiltä odotetaan jatkuvaa osaamisen kehittämistä ja ideoimista, joiden avulla voidaan kokeilla uusia toimintamenetelmiä yrityksen käytännön toimintaa varten. (Työterveyslaitos 2013.)



Kuvio 1. Toimivan työyhteisön perusta (Järvinen 2001, 28.)

Työntekoa tukeva organisaatio kertoo alaisilleen, miksi juuri heidän työpanoksensa on erityisen tärkeää. Tämä säilyttää työntekijän työmotivaation ja saa hänet tuntemaan tärkeäksi organisaation toiminnassa. Jos yritys puheilla ja käyttäytymisellä näyttävät, että menestyksen takana on vain ylimmän johdon toiminnat niin tukihenkilöt voivat kokea, että heidän työ ei ole merkityksellinen ja silloin luonnollisesti voi syntyä huonoa työmotivaatiota. (Järvinen 2001, 28.)

Työntekoa palveleva johtamista voidaan myös kuvata ryhmän valmentamisella. Päämääränä on auttaa ihmisiä johtamaan ja valmentamaan toisiaan (Leppänen ja Rauhala 2012, 265). Esimerkkinä: ihmisten jatkuvan epäonnistumisen tunteet laskevat henkistä voimavaraa. Tällöin esimiehen tehtävänä on luoda henkilöstölle puitteet ja mahdollisuudet, jotta työtehtävistään selvittää ja sitä kautta kokea onnistumisen ja työn sujumisen tuomaa tyydytystä. (Järvinen 2001, 31).

Tiimin epämääräisyys heikentää työyhteisön suoritusta. Kaikilla pitäisi olla selkeät työjaot. Jokaisen yksilön henkilökohtaiset vastuu- ja tehtäväalueet pitää olla selkeitä. Jos näin ei tapahdu on ihmisen vaikea motivoitua ja sitoutua tehtäväänsä. (Järvinen 2001, 36.)

Organisaatiot tarvitsevat yhteiset pelisäännöt, joista työntekijä pystyisi hahmottamaan, miten erilaisissa tilanteissa toimitaan. Työtehtävien tärkeysjärjestys, ongelmien ratkominen, kuinka ja missä ongelmat ratkaistaan, miten työtä arvioidaan-, ja siitä palkitaan. Jatkuvat muutokset ja uudistukset lisäävät toimintaohjeiden tärkeyttä, niin vanhojen kuin uusien työntekijöiden kannalta. (Järvinen 2001, 37.)

Säännöllinen keskustelu koko työyhteisön kanssa, jossa kaikki voivat sanoa mielipiteitään avoimesti on keskustelevalle työskulttuurin rakentamisen kannalta tärkeää. Erilaiset tilannekatsaukset, yritysinfot ja tiedotustilanteet kuuluvat hyvän hyvin toimivien yritysten toimintakulttuuriin. Epäkohtien ja epäselvyyksien selvittäminen vaatii avointa keskustelua tiimin sisällä. (Järvinen 2001, 38–39.) Omien kokemuksieni perusteella olen kokenut, että kehityskeskustelut esimiehen kanssa antaa enemmän mahdollisuutta puhua työasioista avoimesti kuin ryhmän kesken.

Yritysten pitämät palaverit korostavat sitä, että toimintaa halutaan jatkuvasti arvioida. Ja näin ollen palavereissa voidaan hetkeksi pysähtyä ja tarkastella asioita tarkemmin, mikä toimii hyvin, mikä ei toimi tai millä tavalla jotain asiaa voidaan kehittää. Yhteiset palaverit luovat usein myös me-henkeä ja yhteisöllisyyttä. Eli todetaan, että asioita on tehty yhdessä tai asioita parannetaan ja kehitetään yhdessä. (Järvinen 2001, 40.)

## **2.2 Työyhteisön tyypilliset ongelmatilanteet ja ongelmakierre**

Esa Lehtinen (Lehtinen, E. 2012.) heijastaa työyhteisön kriisejä biologiseen ekosysteemiin eli yhtenäisen alueen eliöiden ja elottomien ympäristötekijöiden muodostamaan toiminnalliseen kokonaisuuteen. Kirjoittajan mukaan työpaikan kriisien tunnistaminen voi alkaa kun työyhteisön perustehtävä on hukassa. Työyhteisö ei tiedä kaikkea organisaatiosta varsinkin perusasioita salataan, kuten visio, missio strategiat. Omat roolit eivät ole selkeät, työtehtävistä ei tiedetä ja omasta asemasta yrityksessä on epäselvyyksiä. Työntekijöiden osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet yrityksen sisällä ovat heikot. Työntekijöiden käskyttäminen, pakottaminen esiintyy usein negatiivisessa työympäristössä. Virheitä ei sallita ja niihin käytetään liikaa energiaa syyllisten hakemiseen, eikä keskitytä niiden korjaamiseen ja ennalta ehkäisemiseen. (Lehtinen, E. 2012.)

Ongelmien peittely on nykypäivänä hyvin tyypillinen organisaation ongelma. Välillä ongelmia ei vain jakseta hoitaa ja ne joko peitetään tai ohitetaan käsittelemättä. Ongelmia jätetään käsittelemättä, rakentavan keskustelun sijaan ongelmista ei välitetä ja lopulta turhaudutaan ja ollaan väkivaltaisia, kun ei jakseta kuunnella enempää. (Järvinen 1998, 118.)

Kaikissa työyhteisössä esiintyy ongelmia, kukaan ei ole täydellinen ja ristiriitatilanteita esiintyy aina. Hyvässä organisaatiossa ongelmattomuus ei ole ongelma vaan, miten niitä epäkohtia, ristiriitatilanteita ja virheitä osataan käsitellä ja korjata.

Rakenteellisten puitteiden korjaaminen ei ole hankalaa, sillä ne ovat yleisiä ongelmatilanteita. Mutta jos näitä ongelmia ei käsitellä mahdollisimman pian, niiden korjaaminen jälkikäteen voi olla hankalaa ja siitä syystä hyväkin työyhteisö voi huonontua. (Järvinen 2008, 115.)

Järvisen (Järvinen 2000, 82–83.) mukaan työyhteisön tyypilliset ongelmatilanteet voidaan karkeasti jakaa neljään pääryhmään. Vaikka ristiriidat ja ongelmatilanteet vaihtelevat, niin nämä neljä pääryhmää ovat yleisimpiä työpaikalla tapahtuvia ongelmia. Alla on listattu nämä kyseiset ryhmät.

- muutos- ja kriisitilanteet
- yhteisöllinen stressi ja työuupumus
- yksilölähtöiset ongelmat
- kärjistyneet yhteisöongelmat ja ristiriidat

Negatiiviset tunteet nousevat pintaan muutostilanteissa esille ja aiheuttavat työyhteisössä jännitystä. Pelot ja huolet vaikuttavat työntekijöiden mielentilaan syrjäytymisen ja korvautumisen merkeillä. Edelliset mainitut tunteet lisääntyvät entisestään, jos johto ei tiedota ja perustele säännöllisesti muutoksen syitä. Muutosprosessien aikana uhkana voi olla, että työntekijät alkavat tuntemaan itsensä pelinappuloiksi, joilla heitä aletaan ohjailemaan ja siirtämään ylhäältä käsin. (Järvinen 2000, 83–84.) Kun taas Leppänen ja Rauhala (2012, 101–103.) kuvailee muutosta seuraavasti. ”Muutostilanteissa johtajan täytyy löytää tasapaino kaaoksen ja järjestyksen välillä”. (Leppänen ja Rauhala 2012, 101.) Leppänen ja Rauhala (2012, 102–103.) viittaavat kirjassaan siihen, että erään tutkimuksen mukaan vain 30 % organisaatioiden muutosprosessista onnistuu. Muutoksia ei saada jalkautettua siten kuin haluttaisiin ja siinä aikataulussa kuin suunnitellaan. Muutosvastarinnassa työntekijä saattaa ihmetellä, miten hänen taitojensa tai älynsä puolesta muutos ei tunnu hänelle vaikealta ja kohtuuttomalta, mutta silti asioita ei tule tehtyä. Taustalla voi olla kilpailevia sitoumuksia ja pyrkimyksiä, joista halutaan tietoisesti tai tiedostamattomasti pitää kiinni. Johtajana on ymmärrettävä, etteivät kilpailevat sitoumukset ole heikkouksia vaan ne ovat yksilön opittua tapaa suojata itseään vaaratilanteilta. Jos jokainen muuttuisi ja muuttaisi ajattelu tapaa välittömästi, maailma olisi kaootinen paikka. (Leppänen ja Rauhala 2012, 103.)

Järvinen (2001, 85.) pohtii, kuinka nykypäivänä stressi on muuttunut yksilö tasolta koko työyhteisön ongelmaksi. Hallinta tunteen menettäminen lisää stressiä koko työyhteisölle. Mietitään, kuinka ylipäätään selvittää tehtävistä. Usein päädytään ihmisten välisiin tunne purkauksiin ja toistensa syytelyihin. Työuupumusta usein esiintyy henkilöstö-

voimien vähäisyydestä. Aina ei välttämättä haluta vähentää työvoimaa pelkän budjetin takia vaan välillä ei vaan löydy tarpeeksi koulutettuja ja osaavaa henkilökuntaa työtehtävien suorittamiseen. Mutta usein taustalla voi olla johdolle asettamat tulosvaatimusten täyttäminen. Hyvän johtajan pitäisi osata tunnistaa, kuinka paljon työntekijä jaksaa tehdä, ja nimenomaan erottaa, kuka jaksaa pidempään ja kuka ei. (Järvinen 2001, 85.)

Työntekijöiden omat henkilökohtaiset ongelmat yleensä ei näy päivittäisessä työssään. Ja yleensä ne näkyvät työntekijän laadun, tehokkuuden tai tuloksellisuuden heikkenemisenä. Mutta, jos ne heijastuvat yksilön toimintaan, esimiehen on vaikea niihin puuttua. Kun esimies puuttuu työntekijän ongelmiin, hänen on tiedostettava, missä menee yksityisyyden ja julkisuuden raja, eli mitkä asiat kuuluvat työpaikalla ja mitkä eivät. Jos työntekijän toiminta häiritsee muita ihmisiä tai hänen toiminnastaan on haittaa töiden edistymisen kannalta, on esimiehen silloin viimeistään puututtava asiaan. (Järvinen 2001, 86–87.)

Mitä suuremmat yhteistyövaatimukset organisaatiossa on, sitä enemmän esiintyy konflikteja. Tärkeintä on että ne yritetään selvittää ennen kuin ne kärjistyvät ja tarvitaan ulkopuolista apua. Yleensä ongelmat ovat työyhteisön tai tiimin sisäisiä. Joskus ne voivat esiintyä työntekijöiden ja johdon välisinä riitoina. Esimerkiksi johdon muutokset tai uudistukset eivät miellytä työntekijöitä ja he yhdistyvät ja taistelevat vastaan. Suurissa yrityksissä ongelmia esiintyy myös eri osastopäälliköiden välillä. Tällaisessa tilanteessa riskinä on molempien osastojen välien kärjistyminen eli ongelmia ryhmätasolla. Henkilöstöhallintayksiköt myös auttavat suuria yrityksiä, esimerkiksi ongelmien selvittämisessä, kun ne riistäytyvät käsistä. Työsuojelutoiminnallaan halutaan varmistaa työntekijöiden työssä viihtymistä. Ongelmien kieltäminen ja niiden välttäminen on tyypillistä organisaatioille. Johtajat saattavat miettiä, että on tärkeimpiäkin asioita hoidettavana kuin kuunnella työntekijöiden ongelmia. Tai sitten ongelmaa kuunnellaan, mutta asialle ei tapahdu mitään. (Järvinen 2001, 90–93.)

Olen asiasta osittain samaa mieltä Järvisen (2001) mainituista tyypillisistä ongelmatilanteista. Esimerkkinä edellisessä työpaikassani pienyrityksen johto vaihtui, jossa vanha sukupolvi muuttui ja toimintamallit uudistuivat. Yrityksen omistaja myi yrityksen pojalleen, jonka uudenlainen ajattelutapa oli työntekijöille positiivinen asia. Aikaisemmin

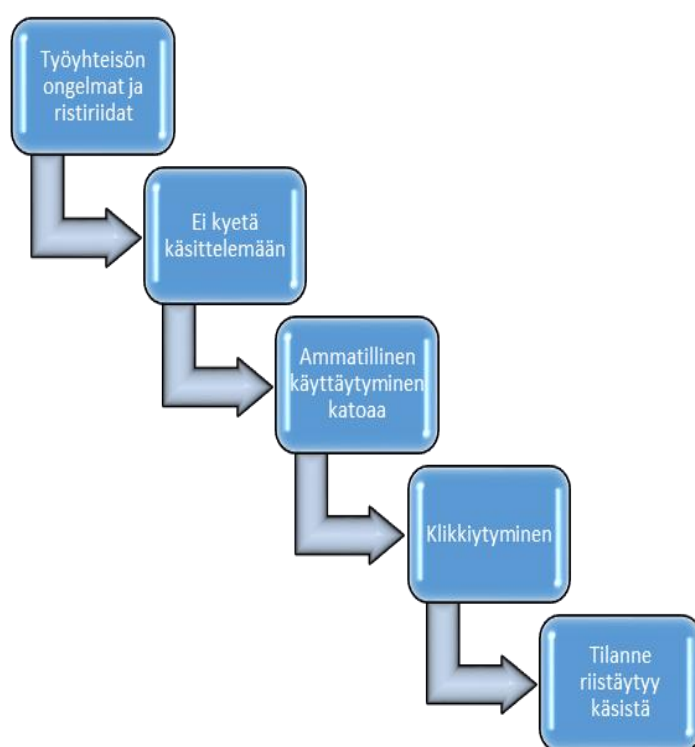
kaikki työntekijät pelkäsivät johtajaa ja kukaan ei uskaltanut kysellä tai esittää omia mielipiteitään. Ongelmatilanteista ei juurikaan keskusteltu ja välillä ristiriitoja esiintyi vuorovaikutustilanteissa, kun työntekijät eivät delegoineet keskenään eli keskustelua ei syntynyt. Muutos prosessin aikana yrityksessä alettiin keskustelemaan ja kuuntelemaan työntekijöiden ehdotuksia ja ideoita ja rakentamaan uutta toimintatapaa työntekijöiden avulla. Johdon vaihdettua alettiin pitämään kehityskeskusteluja ja työntekijät saivat kertoa työpaikan ongelmistaan. Myös työuupumusta esiintyi, kun entinen yrittäjä halusi minimoida työvoima kustannukset. Yritykseen rekrytoitiin lisää henkilökuntaa ja työvastuut vähenivät, jolloin asiakaspalvelun taso nousi, asiakastyytyväisyyskyselyjen tuloksien perusteella. Eli muutosprosessi voi olla myös hyödyllinen yrityksen kannalta, jos se hoidetaan ammattimaisella tavalla. On vanha sanonta ”Jos ei synny ristiriitoja ihmisten välillä, se ei ole terveellistä.” Parhaimmillaan onnistuneesti selvitetty konfliktit saattavat kuitenkin edistää työyhteisön sisäistä kommunikointia tai kehittää uusia toimintatapoja.

Organisaation on hyvä luoda omat periaatteet ja mallit, millä tavoin ongelmatilanteet käsitellään. Yrityksen toimintatavat ja tieto mistä apua haetaan sitä tarvittaessa, auttaa hankalissakin ongelmatilanteissa. Työyhteisö toimii ja työt sujuvat hyvin, kun työyhteisön perustehtävä on selkeä ja peruspilarit ovat kunnossa. Tärkeätä on myös, että ihmiset viihtyvät työyhteisössä. Työilmapiiri on riippuvainen siitä, miten kantavat ja hyvät rakenteet organisaatiolla on. (Järvinen 2008, 115.) Perusrakenteiden tärkeys työhyvinvoinnille, motivaatiolle ja työssä jaksamiselle ei ole ymmärretty. Tämä ymmärrettävyys näkyy erilalla monin eri tavoin. Esimerkiksi työpaikalla korostuu saunaillat ja muut organisaation työntekijöille tarkoitettu toiminta. Nämä edellä mainitut asiat eivät korjaa peruspilareiden kuntoa. Todellinen työssä viihtyminen syntyy työstä: sen sujuvuudesta, haasteellisuudesta ja siinä onnistumisesta. (Järvinen 2008, 116.) Esimerkiksi opiskelija elämässä tehdään projekteja, joissa on haasteita ja kun työ sujuu hyvin ja siinä onnistutaan ja sitten pidetään ne yhteiset juhlat, joissa nautitaan onnistumisista.

”Organisaatio ja sen työyhteisöt voivat kantavista rakenteistaan huolehtimalla luoda työpaikan, jossa ihmiset viihtyvät”. (Järvinen 2008, 116.) Kaikilla pitää olla yhteinen näkemys toimivan työyhteisön rakentamistavasta sekä siihen liittyvää ammatillista asennetta ja käytöstä. Peruspilareiden kunnosta seuraa esimies, joka tarvittaessa huolehtii

työntekemisen puitteista. Tarvitaan myös keskustelutilanteita, joissa työntekijät voivat huolensa esittää, jotta niitä voitaisiin käsitellä työhyvinvoinnin edistämiseksi. (Järvinen 2008, 116–117)

Jatkuva seuranta on tärkeää, sillä jos työntekoa haittaaviin ongelmiin ei puututa ja niitä ei korjata nopeasti, ne voi syöstä vaikeasti korjattavaan ongelmakierteeseen. Ongelmakierte on negatiivinen kierre joka on vaarallinen, koska se tapahtuu vähitellen ja huomaamatta. (Järvinen 2008, 117.)



Kuvio 2. Ongelmakierteiden portaat (Järvinen 2008,117.)

Järvinen (Järvinen 2008, kuvio 3. 117.) kuvaa ongelmakierteiden portaat hyvin tarkasti seuraavissa kappaleissa. Ongelmakierte syntyy, kun ongelmia ei osata ja kyetä käsittelemään avoimesti. Niistä puhuminen työpaikalla on vaikeaa. Tämä voi johtua siitä, että esimies ei ole tehtäviensä tasalla tai työyhteisöllä ei ole aikaa, kiinnostusta tai foorumeita työhön liittyvien epäselvyyksien tai puutteiden selvittelylle. Organisaatiossa ei käydä keskusteluja ja ongelmien ratkomiset voivat unohtua ja tämä voi myös olla syynä ongelmakierteiden syntyyn. Työtehtävien epäselvyys, epätasainen työkuorman jakaantuminen heikentävät työyhteisön ilmapiiriä. Seurauksena ihmisten turhautuminen kasvaa,

mikä tuottaa ärtyneisyyttä, joka vaarantaa työssä viihtymisen ja usein myös työtehon. (Järvinen 2008, 117–118.)

Ihmiset usein etsivät epäonnistumisen syytä muista henkilöistä. Tyytymättömyyden tunne, turhautuneisuus tai epäoikeudenmukaisuuden kokemus kasvaa ja syntipukkeja etsitään esimiehistä tai muista työtovereista, kun asiat eivät mene oikein. Rakenteiden sijaan ongelmien syytä etsitään toisten persoonasta, motiiveista tai kotioloista. Huonon itsetunnon vuoksi ihmiset hakevat ongelmien syytä toisten luonteenpiirteistä tai muista henkilöön liittyvistä asioista. (Järvinen 2008, 118.)

Vastuun siirtäminen omilta hartioilta pois on myös syy henkilöimiseen. Tämän takia osaavat ja ajattelevat ihmiset kokevat olevansa avuttomia ratkaisemaan ongelmia ja siksi syyttävät muita ihmisiä. Ihminen yrittää välttää itseensä kohdistuneet vaikeat asiat. Ongelmien syntipukeiksi valitaan henkilöitä joita ei edes tunneta. Esimerkiksi organisaation ylin johto tai konserninhallinto syyllistetään ongelmien synnyssä. Syntypukkeja voivat olla myös sellaiset henkilöt, jotka erottuvat selvästi työyhteisöstä, kuten heidän käytöksistään, ulkonäöstään tai työroolistaan. Ongelmien henkilöiminen on vaarallinen työyhteisölle, koska siitä syntyy usein enemmän ongelmia ja siinä esiintyy epäammattilista sekä lapsenomaista ja vastuutonta käytöstä. (Järvinen 2008, 119–120.)

Klikkiytyminen eli ryhmittymät syntyvät kun ongelmiksi nimitetyt henkilöt saavat puolustajia ja jotkut lähtevät myötätunnosta tai säälistä puolustamaan henkilöitä, joita muut haukkuvat. Tämä ei paranna tilannetta, koska on ajauduttu siihen vaiheeseen, jossa keskustelu on tunteellista ja henkilökohtaiset asiat tulevat esille. Tässä vaiheessa työntekijöillä alkaa olla kasvavia sairauspoissaoloja ja apua haetaan ulkopuolisilta virastoilta, esimerkiksi työsuojelu- ja työterveysorganisaatioilta, konsulteilta tai työnohjaajilta. (Järvinen 2008, 120.)

Viimeinen vaihe ongelmakierteessä alkaa, kun asiat karkaa käsistä. Riidat eivät pysy organisaation sisällä ja siitä puhutaan talon ulkopuolella. Pahimmassa tapauksessa asia tulee lehdessä esille tai asiakkaat huomaavat talon sisäiset ongelmat. Konfliktit ovat karanneet täysin asianosaisten hallinnasta ja alkuperäisistä yhteyksistään. (Järvinen 2008, 121.)



### 3 Esimiestyö

Tänä päivänä innovatiivisuus ja luovuus ovat yritysmaailmassa varteenotettavia kilpailutekijöitä (Nummelin 2007, 14). Myös esimiesten työntekijöinä pitäisi olla innovatiivisia ja luovia. Heidän pitäisi myös oppia johtamaan alaisiaan niin, että he saavat työntekijöistään edellä mainittuja taitoja esiin. ”Johtaminen ja esimiestyö perustuvat sen tiedostamiselle, ettei kenenkään näkemys ole yli kaikkien” (Nummelin 2007, 14.) Johtaminen ja esimiestyö vaativat keskustelua, jolloin organisaation johtaminen muuttuu yksinpuhe- lusta esimieheltä työntekijöille keskusteluksi työntekijöiden ja esimiehen välillä. Esimies joutuu siis johtamaan vuorovaikutustilanteissa, johon tarvitaan ihmissuhdetaitoa ja ihmissuhdejohtamista. (Nummelin 2007, 15.)

#### 3.1 Ihmissuhdejohtaminen esimiehen työkaluna

Nykyisten johtamisteorioiden mukaan organisaatiot ovat erilaisia kuten ihmisetkin ja jotta organisaatio toimisi parhaiten, sen pitäisi oppia hyödyntämään käytössään olevat resurssit ja löytää oma ydinosaamisensa (Nummelin 2007, 15-16). Näistä resursseista tärkeimpiä ovat työntekijät. Jokaisella työntekijällä on oma asiantuntevuutensa, joka pitäisi saada esiin jotta voitaisiin luoda innovatiivisia ja luovia työntekijöitä. Esimiehen rooli muuttuukin valvojasta enemmänkin valmentajaksi, ja hänen asiantuntemustaan onkin se, miten he saavat työntekijöiden asiantuntevuuden näkyväksi. (Nummelin 2007,16.)

Esimies voi jakaa työnsä kahteen osaan: asioiden johtamiseen ja ihmisten johtamiseen. Asioiden johtamisella tarkoitetaan enimmäkseen hallinnollisia työtehtäviä, kuten organisaatioiden tavoitteisiin ja tuloksiin pääsemiseen. Ihmisten johtaminen tarkoittaa vuorovaikutus suhteiden ylläpitämistä koko työyhteisön kanssa. Ihmisten johtamisessa esimiehelle on tärkeätä kuunnella, sekä antaa ja ottaa palautteita vastaan. ja myös keskustella rohkeasti työntekoon liittyvistä asioista. (Erämetsä 2009, 27–28.)

Esimieheltä vaaditaan ihmissuhdejohtamista, jotta saadaan avoin ja luova keskusteluympäristö työn tekemiselle. Esimiehen tulee tuntea itsensä, koska itsensä tunteminen luo perustan kaikkiin muihin vuorovaikutussuhteisiin. Esimiestyötä ja johtajuutta pide-

tään rationaalisena ja hallitsevana, mutta sen lisäksi se on myös tunnesuhteiden johtamista. Jos esimies tuntee itsensä ja tunteensa, hän ei pelästy myöskään työntekijöiltä tulevaa jatkuvaa tunnevirtaa. (Nummelin 2007, 25.)

Salmimies & Ruutu (2013, 122–123) kertovat, että rehellisesti keskusteleva ja työntekijöitä auttava esimies on auttava tekijä työntekijän kehittymiseen. He korostavat kielenkäytön tärkeyttä työntekijän motivaatioon kehittämään itseään. Jos kieli on arvostava ja mahdollisuuksia avaava, se antaa työntekijälle lisäuskottavuutta omiin tekemisiinsä. Delegointi eli viestintä pitää olla selkeää ja antaa oleellista tietoa työntekijöille asioista. Viestit pitäisi osata ajoittaa oikein, niitä ei ole hyvä kertoa juuri ennen kuin työntekijä lähtee lomalle.

### **3.2 Esimiehen itsetuntemus, persoonallisuus ja asenne**

Ihmisen peruspyrkimyksenä on itse säädellä ja ylläpitää myönteistä kuvaa itsestään muokkaamalla mielessään ajatuksiaan, tunteitaan ja mielikuviaan. Tässä sisäisen tasapainonsa säätelyssä ihminen käyttää apuna toisia ihmisiä ja elimistöään. Ihmisen itsesääteilytoiminta on käynnissä kaiken aikaa. Tavoitteena on tasapainotilan saavuttaminen oman sisäisen ja ulkoisen maailman välillä. (Nummelin 2007, 27.)

Nummelin kuvaa ihmisen omasta psykeestä, jonka lopputuloksena on toiminta, joka vastaa yksilön käsitystä tilanteen vaatimuksista (Nummelin 2007, 27).

Esimiehen on tärkeä tunnistaa nämä myös itsessään ja käsittää, että hän pystyy myös säätelämään toimintojaan. Seuraavaksi on listattu eri osa-alueita, joita esimiehen pitäisi tunnistaa ja käsittää, jotta hän oppisi tuntemaan itsensä ja sen vaikutukset ihmissuhdejohtamiseen.

- Tunteet
- Motivaatio
- Mielikuvat
- Ajattelu
- Puolustusmekanismit
- Toiset ihmiset psyykkisen tasapainon säätelijänä

- Merkitys ja tulkinta
- Toiminta ja käyttäytyminen

Esimiehen on tunnistettava, että hänen toimintansa ja käyttäytymisensä on sidoksissa edellä mainittuihin asioihin, ja kun hän on vuorovaikutussuhteessa työntekijöidensä kanssa hän saattaa reagoida jollain tavalla vaikka ei sitä tarkoittanutkaan. Esimerkiksi jos esimies ei vihastuessaan halua kertoa tunteistaan, mutta hänen kasvoistaan heijastuu vihamielisyyttä. Työntekijät siis huomaavat, että hän on vihainen mutta tästä ei synny keskustelua, joissa voitaisiin purkaa tilanne ja saataisiin aikaan ratkaisu, vaan asia jää käsittelemättä ja työntekijöiden mieleen jäävät negatiiviset asiat. Kun esimies pyrkii kehittämään itseänsä sisäisesti, hänen itsetuntonsa kohenee, jolloin hän ajattelee positiivisesti ja kestää kritiikkiä ja stressiä paremmin. Näin ollen hän pystyy kohtaamaan työntekijänsä viestintätilanteissa avoimesti. Tämä toimii myös toiseen suuntaan, työntekijät pystyvät lähestymään huoletta esimiestään, ja kertomaan huolistaan avoimesti. (Nummelin 2007, 34 - 35.)

Kaski ja Kiander (2007, 25–27.) painottavat teoksessaan persoonallista identiteettiä, minä-kokemus ja temperamenttia. Persoonallisuuden lähtökohta on temperamentti, jonka ihminen omaksuu heti syntyessään. Temperamentti erottaa ihmiset toisistaan ja on ihmisen yksilöllinen reagoimis- ja käyttäytymistyyli. Ihmisten teot suuntautuvat vuorovaikutuksen ympäristön kautta. Jokainen johtaja on ainutlaatuinen systemaattisessa ja järjestelmällisessä johtamismallissa ja näin ollen heidän henkilökohtainen jalanjälki näkyy heidän toimintavoissaan. (Kaski ja Kiander 2007, 25–26.)

Persoonallisuuden ydin on minä-kokemus, joka kehittyy jo varhaislapsuudessa. Vastasyntyneellä ei ole jäsentynyttä käsitystä itsestä vaan se rakentuu ja muokkautuu varhaislapsuuden kokemusten ja vuorovaikutussuhteiden kautta. Ihminen näkee ja kokee syvimmillään itseään ja ymmärtää mitä minä-kokemus sisältää. (Kaski ja Kiander 2007, 26.)

Esimiehen näkökulmasta ajateltuna hän voi muokata persoonallisuuttaan toiminnoiltaan. Itsetuntemuksen kehittäminen voi auttaa häntä huomaamaan oman toiminnan vahvuudet ja heikkoudet, jotka voivat esimerkiksi aiheuttaa kipua itselleen tai muille

henkilöille. Minä tietoisuuden kehittäminen on psyykkistä työtä, jossa esimies taistelee omien ajatusten- ja tunteiden kanssa. Kriittisen palautteen muokkaaminen ja herättäminen omaan sisäiseen maailmaansa mielikuvien, tunteiden ja ajatusten kautta on esimiehen johtamistaidon kehittymistä varten tärkeää. (Kaski ja Kiander 2007, 26–27.)

Tietoisuustaitojen lisääminen omiin työkaluunsa, voi esimies lisätä itseymmärrystä ja toisten ymmärtämistä. Johtamistyössä on hankala tietää, miten tulisi toimia ja käyttäytyä. Johtaja ei välttämättä aina toimi niin kuin hänen pitäisi. Hän tiedostaa sen, miten hän pitäisi toimia, mutta ei kuitenkaan saa itsestään mitään irti. Esimerkiksi esimiehellä voi olla tiedostamattomia imuja eli hiljalleen toiminnoista syntyy päivittäinen arki. Jos on liian auttava esimies ja hoitaa ja neuvoo työntekijöitä koko ajan, seurauksena voi olla, että kun esimies ei ole paikalla työntekijät eivät kykene itsenäiseen työskentelyyn. Omanitsetuntemuksen vahvistaminen auttaa mahdollistamaan tällaisia imuja. (Kaski ja Kiander 2007, 43–44.)

Oikeanlainen asenne vaikuttaa esimiestyöhön. Kun esimiehen asenne on huono tehtäviään kohtaa, ei hän myöskään pysty saamaan työntekijöistään sitä maksimaalista tehoa irti. Toiminnan laadun varmistamiseksi esimiehen asenne pitää olla positiivinen. (Peltonen & Ruohotie 1992, 104.) Rope ja Kettunen (2012, 41.) kuvaavat asenteeseen vaikuttavat hyvät ja huonot tunteet, omat uskomukset ja aikomukset. Ihmisen käyttäytymiseen yleensä vaikuttaa hänen asenne. Jos esimiehen omat ajatukset ja asenteet eivät ole tasapainossa, johtaminen voi olla hankalaa.

Salmimies & Ruutu (2013, 74–78.) kuvaavat esimiehen kaksi eri annetta: pessimistinen ja optimistinen asenne. Pessimistisen esimiehen asenteessa, hän tarttuu epämukaviin kokemuksiin ja epäonnistumisiin. Hän kiinnittää huomionsa negatiivisiin asioihin ja stressitekijöihin. Kun taas esimies, jolla on optimistinen asenne, tarkastelee aikaisempia onnistumisiaan ja kehittää toimintaa niiden perusteella. Tätä asenne voidaan oppia ja kehittää tarkastelemalla vahvuuksiaan ja ajattelemalla positiivisempia mielikuvia tulevaisuudesta.

### 3.3 Esimiehen roolitus ja onnistumiset

Kun esimiehen itsetunto on hyvä, hänen on helpompi sisäistää oma roolinsa johtana. Kaski ja Kiander (2007, 40–41) kuvaavat esimiehen eri rooleja alla olevassa listassa.

Joustava toiminta – Yksilöitynyt rooli

Jäykkä toiminta – Selviytymisrooli

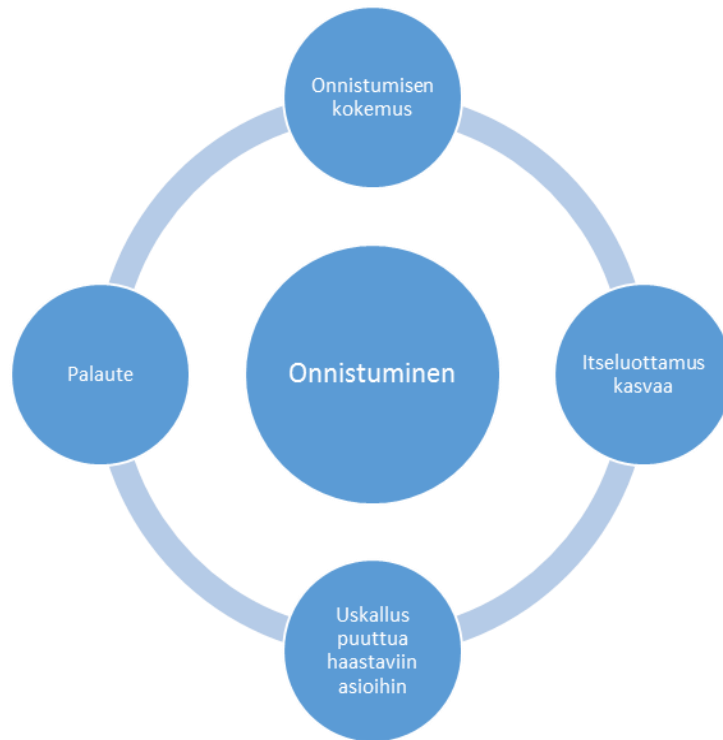
Kapeutunut toiminta – Kipurooli

Joustavalla toiminnalla hyväksytään oma itsensä sellaisenaan kuin on. Osataan hyväksyä epäonnistumiset ja eikä nolostuta asioiden epäonnistuttua. Jäykällä toiminnalla pyritään suojautumaan, eikä joitain puolia ja tunteita hyväksytä suhteessa omaan itseensä. Pyritään välttämään tilanteita, jotta ei tarvitsisi hävetä epäonnistumisia.

Viimeisenä kapeutunut toiminta, jossa on torjuva suhtautuminen omaan itseensä ja pyritään suojautumaan. Epäonnistumiset koetaan katastrofina koko minuudelle. Jos esimiehellä on huono olo, hänen itsetuntemuksensa heikkenee ja yksittäiset ongelmat voivat viedä häneltä paljon energiaa. Tällöin hänellä ei ole resursseja kiinnittää kaikkiin asioihin huomiota ja tärkeitä päivänrutiineja voi jäädä väliin. (Kaski ja Kiander 2007, 40.)

Kiaski ja Kiander (2007, 41.) mukaan välillä ristiriidat ovat niin suuria, että niistä ei selviä ilman ulkopuolista apua. Esimies voi kokea olevansa epäpätevä ja hänen itseluottamuksensa voi laskea, kun hän ei ongelmaa pysty käsittelemään. Mutta kokemuksen ja tiedon myötä hyvä esimies voi rajallisuutensa kokea vahvuutena ja osaa ja uskaltaa hakea apua ulkopuolisilta, kun hän sitä tarvitsee.

Onnistumiset usein vahvistavat esimiestä johtajana. Esimiehen itseluottamus nousee ja hän uskoo enemmän omiin tekemiseensä. Alla on muokattu Kiaski ja Kianderin (Kias-ki ja Kiander 2007, kuvio 6. 42.) onnistumisen kuviota.



Kuvio 3. Onnistumisen kokemukset ja itseluottamuksen vahvistuminen (mukaillen Kaski ja Kiander 2007, 42.)

Kuviossa esiintyy neljä keskeistä asiaa: onnistumisen kokemus, itseluottamuksen kasvu, uskallus puuttua haastaviin asioihin ja palautteisiin. Näiden asioiden täyttymisen seurauksena esimies kokee onnistumisen tunteen. Kun esimies onnistuu pienemmässä tehtävässään, hänen itseluottamuksensa kasvaa. Näin hän uskaltaa tarttua uusiin ja vaativampiin haasteisiin. Kun nämä uudet haasteet suoritetaan, hän saa onnistumisen tunteen. (Kaski ja Kiander 2007, 41–43.)

Onnistumisia voidaan kokea myös ulkopuolisten apujen kautta. Kun taas puutteellisen hallinnan tunne voi heikentää esimiehen itseluottamusta. Kiireet ja paineet vähentävät yleensä tehtävien onnistumisten määriä, tämän kaltaisten tilanteiden sattuessa esimies voi tuntea onnistumisen mahdollisuuden mahdottomaksi. Menneisyyden traumat voivat piinata esimiestä ja hän kokee, ettei hänellä ole uusia mahdollisuuksia onnistua tehtävissään. (Kaski ja Kiander 2007, 40-42.)

### 3.4 Konfliktien käsittely

Konfliktijohtaminen sisältää ongelmien käsittely vaiheen, niiden toimivuuden arviointi, tutkiva lähestymisen ja ongelmien hoitamisen ja niiden jatko seurannan. (Järvinen 2001, 161.) Esimiehen tulisi liikkua enemmän kentällä. Sillä tavoin hän pystyy seuraamaan päivittäistä arkea monenlaisissa tilanteissa. Kävelemällä ympäriinsä -johtamistyyllillään avaa hänelle kontaktointi mahdollisuudet henkilöstöön. Havainnointi on yksi oleellisia työkaluja, joilla hän voi tietoa hankkia työyhteisöstään. Alaistensa kriittisten kommenttien kuunteleminen ja hankalien asioiden hoitaminen, saa työntekijät luottamaan esimieheensä ja tämä rohkaisee avoimeen ja suoraan vuorovaikutuksen heidän välilleen. (Järvisen 2001, 162–164.). Esimerkillä Järvinen (2001, 163.) kuvaa että esimies joka jättää ovensa auki ja sanoo työntekijöilleen, että he voivat tulla milloin tahansa juttelemaan asioista hänelle. Tämä kuitenkin saattaa olla liian kova askel joillekin yksilöille, joiden ajatus maailmassa johtajan puheille mennään ainoastaan kun on jotain tärkeää asiaa ja asian pitää liittyä työtehtäviin. Ongelmien selvittelyä edeltävä tarkka tutkiminen on tärkeää, jotta pystytään kartoittamaan todellinen konflikti ja sen jälkeen pystytään hoitamaan asia kuntoon.

Ihmiset ovat yksilöllisiä ja näin ollen jokainen suhtautuu asioihin eri tavalla. Monet ristiriidat ohitetaan työpaikalla lähes huomaamatta, kun taas niiden pitkittyessään ne voivat vaikuttaa koko työhyvinvointiin negatiivisesti. Mutta jotkut onnistuneesti selvitetty ristiriidat saattavat edistää työyhteisön sisäistä kommunikointia, tai kehittää uusia toimintatapoja ihmisten avoimien vuorovaikutusten seurauksena. (Sintonen, S. 2014.)

Kun ongelmatilanteet koskevat kahden tai useamman henkilön välisiin ristiriitoihin, usein pyritään löytämään ratkaisu, jolla ihmissuhteet palautetaan ennalleen tai ainakin sellaiseen tilaan, että työntekoa voidaan jatkaa hyvässä ilmapiirissä. Työpaineet voivat monesti johtaa ongelmatilanteisiin. Taloudelliset tilanteet ja työtehtävien tasainen jakauma voivat heijastua konfliktitilanteissa. (Haapakoski, K. 2013.)

Järvisen (2001, 180–183.) mukaan harvalla esimiehellä on psykologin tai lääkärin koulutusta. Hänen tehtävänä on tarkastella ongelmia lähinnä ensisijaisesti työstä käsin. Työn tekeminen sujuu ja yhteistyö pelaa työyhteisön sisällä. Hänen tehtävänä ei ole käsitel-

lä ihmisiä mielenterveydestä tai personallisuudesta käsin. Hän puuttuu yleensä käytännön läheisten asioiden yhteydessä, esimerkkinä häiriötilanteissa, ristiriidoissa ja niin edespäin. Hänen pitää aktiivisesti tarkastella näitä tilanteita. Esimies voi kuitenkin ohjata työntekijöitä henkilökohtaisissa ongelmissa, esimerkiksi alkoholi ongelmissa antaa hänelle neuvoja kontakteja, jotka näitä asioita hoitavat. (Jävinen 2001, 183.)

### **3.5 Haasteelliset ihmiset työyhteisössä**

Riippumatta työyhteisöstä, haasteellisia ihmisiä tulee kaikkialla vastaan. Haasteellisia ihmisiä on monenlaisia ja täten myös häiritseviä käyttäytymismalleja on erilaisia. Alaiset, vertaisjohtajat ja jopa johtajat voivat olla haasteellisia työpaikan ihmissuhteissa. Tällaisten ihmisten toiminta voi pahimmillaan vaikuttaa yrityksen tulokseen negatiivisesti. (Peltola ja Toukoluoto 2005, 1.)

Haasteellisia tilanteita voivat aiheuttaa esimerkiksi jatkuvasti myöhästelevät tai alisuoriutuvat alaiset, asiakaspalvelijan pahantuulusuus, sähköpostitse tai kahvihuoneessa leviävät juorut. Myös työntekijän selvä negatiivisuus ja muutoksen vastustaminen vaikeuttavat uusien ideoiden hyödyntämistä yrityksessä. Vakavimpia muotoja haasteellisesta käyttäytymisestä ovat esimiesten alaisilleen osoittamat sopimattomat kommentit, irtisanotun työntekijän suorittama sabotaasi, haitanteko tai varastaminen sekä vihaisen tai häiriintyneen työntekijän fyysiset hyökkäykset työtoveria kohtaan. (Peltola ja Toukoluoto 2005, 1.)

Riippumatta häiritsevän tai haasteellisen käyttäytymisen muodosta, se vaikuttaa yrityksen toimintaan vakavasti. Työntekijöiden suuri vaihtuvuus, työviihtyvyyden lasku, tarpeettomat sairauspoissaolot sekä madaltunut työmoraali vaikuttavat työntekijöiden tuottavuuteen. Johtajat joutuvat käsittelemään henkilöstöongelmia, eivätkä pysty keskittymään ydintehtäväänsä, joka on töiden delegointi. Tämä voi vahingoittaa pitkällä aikavälillä yrityksen tulosta erittäin paljon. Johtaja pystyy vaikuttamaan organisaation toimintaan positiivisesti, mikäli hän pystyy käsittelemään tehokkaasti organisaatiossa esiintyvää haasteellista käyttäytymistä. Tällaisella toiminnalla vaikutetaan positiivisesti työilmapiiriin ja sitä kautta työtyytyväisyyteen, työmoraalin nousuun, asiakassuhteiden paranemiseen sekä parhaimmassa tapauksessa yrityksen kohonneisiin voittoihin. Tästä syys-



tä johtajan olisi hyvä opetella käsittelemään haasteellisia tilanteita asianmukaisella tavalla, jotta hän pystyy tulevaisuudessa työskentelemään hedelmällisesti missä tahansa työympäristössä. (Peltola ja Toukoluoto 2005, 1–2.)

## 4 Tutkimuksen toteutus

Tämän opinnäytetyön empiirisen osion tavoitteena oli selvittää esimiestyön merkitystä työpaikan ongelmatilanteiden selvittämisessä. Tässä osiossa kuvataan, miten tutkimus on toteutettu. Tässä työssä toteutettiin kvalitatiivinen tutkimus eli laadullinen tutkimus. Ennen tutkimuksen aloittamista on tärkeää selvittää, miten tutkimus toteutetaan. Tässä työssä haastattelin työn toimeksiantajan yritys X:n kolmea eri osastopäällikköä. Kyseiset esimiehet ovat yritys X:n tulosvastuullisessa asemassa. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin haastatteluja. Haastateltaville esitettiin kysymyksiä, joihin heidän piti vastata.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on hotelli- ja ravintola-alalla toimiva yritys X. Yritys X on hotelliketju, joka operoi toimintaansa maailmanlaajuisesti. Suomessa toimii useita ketjun hotelleja. Hotelleja on ympäri Suomea. Yrityksen liiketoiminta perustuu pääasiassa henkilöasiakkaisiin ja yritysasiakkaisiin. Tämä opinnäytetyö tehdään yritys X-ketjun yhdelle toimipisteelle. Toimipisteen osastopäälliköt ovat tutkimuksen kohde-ryhmänä.

Toimeksiantajan nimeä ei mainita työssä, koska työn tuloksissa mainitut ongelmatilanteet ovat osittain kyseisen yrityksen ongelmatilanteita. Haastateltavien eli osastopäälliköiden nimet pidetään myös salattuina. Toimeksianto on otettu vastaan maaliskuussa 2014.

### 4.1 Aineistonkeruumenetelmänä haastattelu

Tämä opinnäytetyö on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimuskysymys on tutkia esimiestyön merkitystä työyhteisön ongelmatilanteissa. Tutkimus toteutetaan puolistrukturoidulla haastattelumenetelmällä. Tässä menetelmässä haastateltaville esitetään kysymyksiä, joihin he voivat vapaasti vastata. Mielestäni tämä tutkimustyyli sopii hyvin tähän työhön, koska haastateltavilta voidaan kysyä jatkokysymyksiä, jos he vastaavat liian lyhyesti tai puhuvat aiheen ohi. Tällaisia kysymyksiä voivat olla esimerkiksi kertoisitko vielä enemmän, millä tavalla ajattelet tai miten kuvailisit asiaa ja niin edespäin.

Haastattelun kohderyhmänä olivat yritys X:n osastopäälliköt. Kyseiset henkilöt ovat yritys X:n tulostavuuksissa asemassa. Tutkimus tehtiin toimeksiantajan yritys X:n esimiehiä varten. Jokainen osastopäällikkö haastateltiin erikseen saman päivän aikana. Haastattelut toteutettiin toimeksiantajan tiloissa 14.5.2014. Haastattelut kestivät kolmestakymmenestä minuutista viiteenkymmeneen minuuttiin. Haastattelu kysymykset laadittiin viiden eri teeman mukaan. Nämä teemat nojautuivat opinnäytetyön tietoperustaan.

Laadullinen tutkimus eli kvalitatiivinen tutkimus sisältää usein analyysimenetelmiä, joissa ihmisiä voidaan lähestyä, heidän elämäänsä ja toimintatapoja voidaan tutkia. Laadullisesta tutkimuksesta voidaan kuitenkin kritisoida, sillä se voi olla harhaanjohtavaa ja saadut tulokset voivat olla vain suuntaan antavia, kun verrataan kvantitatiiviseen tutkimukseen, jonka tutkimukset usein perustuvat numeraalisiin lukuihin ja tilastoihin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen analyysissä pääpaino on numeeristen arvioiden sijaan mielipiteiden sekä niiden syiden ja seurausten tutkimisessa: jakaumien ja keskiarvojen sijaan keskitytään johtopäätösten ja huomioiden tekemiseen moniulotteisemmasta, usein haastatteluihin ja ryhmäkeskusteluihin pohjautuvasta aineistosta. Kvalitatiivinen tutkimus yleensä vastaa kysymyksiin miksi, mitä ja kuinka; se on luonteeltaan diagnosoivaa, arvioivaa, luovaa ja kuvailevaa. (Taloustutkimus.fi.) Parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi oikea tutkimus tyyli on löydettävä. Oikeiden tekniikoiden löytäminen, jotka palvelisivat työtä parhaimmalla tavalla, on haastavaa. Siki on mietittävä tarkkaan mitä ollaan tekemässä ja miksi, sekä omat oletukset pitää haastaa. (Mason 2002, 24.)

Laadullisessa tutkimuksessa usein tarvitaan analyttisiä kysymyksiä, jotka tarkentuvat ja muotoutuvat aineistoon tutustuttaessa. Haastattelijan on hyvä pitää mielessä millaisia ajatuksia haastattelu herätti, mikä yllätti tai miksi joku tietty yksittäinen haastattelu onnistui tai epäonnistui. Miksi jokin tietty asia jäi mieleen tai oliko jotain yksityiskohtaista mihin ei osattu varautua? Tällaiset havainnot auttavat analysoimaan ja purkamaan haastatteluja. Kun kyseessä on nauhoitettu haastattelu niin litterointi eli puhtaaksi kirjoittaminen on suuri apu poimia pääkohdat haastattelusta. Kaikkea ei kannata kirjoittaa puhtaaksi vaan keskittyä olennaisiin asioihin ja varsinkin sellaisiin, jotka sopivat tarkastelta-

viksi ja vastaavat tutkimuskysymyksiin. (Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. 13–14.)

Puolistrukturoidussa haastattelumenetelmä on vapaa muotoisempi kuin strukturoitu. Strukturoidussa haastattelumenetelmässä on vakioitu järjestys, jossa haastattelussa keskustellaan ainoastaan niistä asioista, joita on laadittu etukäteen. Kun taas puolistrukturoidussa haastattelussa voidaan ottaa sellaisia asioita haastattelujen aikana esille, joita ei esimerkiksi kysymyksiä laatiessaan tutkijalle tullut mieleen. (Puusa, A. ja Juuti, P. 2011, 81.)

Kvalitatiivinen tutkimus on mielestäni paras vaihtoehto yhden organisaation tutkimiseen. Puolistrukturoitu aineistonkeruunmenetelmä avoimena haastatteluna, jossa ollaan kasvotusten ja voidaan havainnoida haastateltavien vastaustyyliä. Ihmisten käyttäytymisellä voidaan analysoida osittain tulosten rehellisyyttä.

## **4.2 Haastattelukysymykset ja litterointi**

Kokonaisuudessa kysymysrunko perustui 10 eri kysymykseen. Osa kysymyksissä oli alakysymyksiä ranskalaisin viivoin. Tämä siksi, että pystyisin johdattamaan haastattelun kulkua, jos he alkaisivat puhumaan aiheen sivusta. Haastattelu kysymykset jakautuivat viiteen eri osaan: esimiesten työkokemukset, millainen on toimiva työyhteisö, esimiehen toimintamallit toimivassa työyhteisössä ja ongelmatilanteiden ratkominen esimiehen näkökulmasta ja esimiesten onnistumiset ja kehittyminen tulevaisuudessa. Haastattelun alkuun kysyttiin kuinka kauan kukin osastopäällikkö on toiminut tehtävässään.

Litterointi tarkoittaa haastatteluaineiston puhtaaksi kirjoittamista. Haastattelussa minulla oli nauhuri, joka nauhoitti koko haastattelun. Haastatteluiden jälkeen kuuntelin tallennetut haastattelut uudestaan ja kirjoitin keskeisimmät asiat ylös. Kaikkea en kirjoittanut puhtaaksi, sillä haastattelun aikana haastateltavat toistivat samoja asioita uudestaan ja välillä mentiin aiheen sivulle, mutta yritin parhaani mukaan lisäkysymyksilläni saada keskustelu takaisin aiheeseen.

## 5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa käsitellään haastateltavien vastauksia. Tulokset esitetään kysymysrungon mukaan viiden eri näkökulman mukaan. Nämä näkemykset ovat: työkokemuksen pituus, toimiva työyhteisö, esimiestyö yleisesti, ongelmatilanteiden ratkominen esimiehen näkökulmasta sekä esimiehen onnistumiset ja kehittymistavoitteet tulevaisuudessa. Tässä tutkimuksessa haastateltavien nimet on salattu. Tässä osiossa tutkimus tulokset esitetään muodossa: haastateltava 1., haastateltava 2. ja haastateltava 3., nämä haastateltavat ovat yritys X:n osastopäälliköitä.

### 5.1 Esimiesten työkokemus

Haastateltavien esimiesten työkokemusten erot olivat yhdestä kuuteen vuoteen. Kaikki haastateltavat ovat hakeneet työtehtävään yrityksen sisäisen rekrytoinnin kautta. Haastateltavien työkokemusten tausta heijastui mielestäni heidän kysymyksiensä vastaustyyliihinsä. Esimerkiksi nuori osastopäällikkö, vastasi hyvin positiivisesti ja hänen energia tasonsa haastattelun aikana oli hyvin vahva. Kun taas vertasin kokeneempiin haastateltaviin jotka vastasivat hyvin maltillisesti ja rauhallisesti jokaiseen kysymykseen.

Työkokemusten erot osittain vaikuttivat tietoperustaan nojaileviin kysymysten vastauksiin. Esimerkiksi nuori haastateltava vastasi tarkemmin toimivan työyhteisön liittyviin kysymyksiin, kun taas kokeneemmat haastateltavat vastasivat tarkemmin esimiestyöhön ja johtamiseen liittyviin kysymyksiin.

### 5.2 Hyvin toimiva työyhteisö

Tähän kysymykseen haastateltavat vastasivat hyvin eri tavalla. Haastateltava 2. vastaukset perustuivat enemmän työntekijöiden eri tietoihin ja taitoihin eli hän painotti hyvän työyhteisön koostuvan hyvistä ammattitaitoisista työntekijöistä. Hyvä tiimi koostuu sekä kokeneista ja uusista, vasta ammattiin valmistuvista nuorista. Kokeneilta työntekijöiltä voi odottaa hiljaista tietoa ja uusilta uudenlaisia toimintatapoja, joilla voidaan kehittää työyhteisöä.

Haastateltava 1. vastauksista ilmeni, että hän painotti operatiivisen tuloksen toteutumista. Lisämyynnin tekeminen ja asiakkaiden palveleminen olivat hänelle tärkeitä asioita. Hän kertoi myös, että hyvin toimiva työyhteisö on avoin, kommunikoiva, luotettava ja asioista uskalletaan puhua ja omia näkemyksiä voidaan tuoda esille. Haastateltava 3. vastauksista ilmeni, että päivittäisten työtehtävien jatkuva tuloksellinen toiminta ovat hyviä elementtejä hyvin toimivasta työyhteisöstä. Työtehtäviä on suunniteltu viikkoja eteenpäin eli valmistautuminen seuraaviin päiviin on tärkeää. Hän kertoo työtehtävien ennako suunnittelun olevan hänen osastonsa tärkeimpiä tehtäviä, jotta organisaation asettamat tulokset ja tavoitteet toteutuvat. Yhteistä vastauksissa oli se, että työntekijät tietävät, miksi työpaikalla ollaan ja mitkä ovat työtehtävän tavoitteet. Toimitaan johdon mukaisesti. Tärkeintä on, että perehdytys on kunnossa.

### **5.3 Esimiestyö ja päivittäisjohtaminen**

Haastateltava 1. kertoo, että esimiestyö vaatii hereillä olemista ja pitää olla koko ajan tietoinen, mitä työyhteisössä tapahtuu. Eli jos istuu koko viikon ovi kiinni toimistosaan, silloin ei olla arjessa mukana ja ei tiedetä, mitä siellä tapahtuu. Hän mainitsee, ymmärtävänsä minkälaisia alaisia hänellä on. Eri-ikäisiä ihmisiä pitää johtaa eri tavalla. Esimiehellä pitää olla pelisilmää, jotta pystytään huomaamaan pieniä signaaleja ja niihin pitää reagoida heti. Haastateltava 1. kuvailee itseään rauhallisesti toimivana esimiehenä. Hän kertoo olevansa rehellinen ja ottavansa kaikki alaisensa mukaan päätöksiin. ”Analysoin asioita paljon, mietin pitkälti ennen kuin toimin.” (Haastateltava 1.). Esimies kertoo analysoivansa ja miettivänsä asioita paljon ennen kuin lähtee rynnimään ja ottaa puoliaskelta taaksepäin ja miettii eri vaihtoehdot läpi. Hän pitää itseään joukkuepelaajana, mutta myöntää ettei aina riitä aikaa olla käytännöllisessä työssä mukana, hallinnollisten töiden vuoksi. Hän painottaa, että ei vaadi mitään keneltäkään jota ei olisi itse valmis tekemään.

Haastateltava 3. vastauksista ilmeni, että hyvä esimies tarvitsee hyviä laskennollisia taitoja. Hän myös mainitsee, että henkilökemioiden johtaminen on tärkeää. Kaikkien kanssa pitää tulla toimeen. ”Eri tilanteissa pitää osata elää porukan keskellä ja tiimistä pitäisi saada maksimaalinen hyöty.” (Haastateltava 2.). Delegointitaidot ovat tärkeitä, jotta esimies pystyy viestimään työntekijöilleen työhön tai työntekoon liittyvää ajankoh-

taista tietoa. Omasta esimiestyöstään hän mainitsi oman roolinsa, joka on isän rooli eli hän näyttää muille mallia, miten tavoitteisiin päästään. Hän kuvaili itseään helposti lähestyttävänä ja ideoita antavana esimiehenä.

Haastateltava 2. kuvaa itseään läsnä olevana esimiehenä. Hän vie asioita omalla esimerkillään eteenpäin. Hän tuntee hyvin alaisiaan ja pyrkii selvittämään hyvin heidän taustojaan eli millaisia ihmisiä he ovat, jotta hän pystyisi johtamaan heitä eri tavalla. ”Kaikkia ihmisiä ei voida johtaa samalla tavalla.” (Haastateltava 2.). Esimiehen tehtävä on tunnistaa tuntee omia työntekijöitään, jotta heitä pystyttäisiin ohjaamaan oikeaan suuntaan. Näin he pystyvät toteuttamaan organisaation asettamat tavoitteet. Hän varmistaa, että työntekijöillä on kaikki ne resurssit esimerkiksi oikeat työkalut joita he käyttävät työtä tehdessään. Hänen tärkein rooli on varmistaa että kaikki asiat tulee hoidettua. ”Kaikkea ei voi tehdä yksin, vaan pitää varmistaa että tiimi on tarpeeksi hyvä ja asiat hoidetaan yhdessä.” (Haastateltava 2.). Haastateltava 2. kertoo, että delegointi muiden osastojen osastopäällikköiden kanssa on välttämätöntä, koska muiden osastojen tekemiset vaikuttavat osittain hänen osaston työntekoon. ”Ihmisten johtamisen vaikeampana kuin asioiden johtaminen.” (Haastateltava 2.) Tässä esimies kertoo, ihmisten eri odotusarvot ja tunteet vaikeuttavat hänen työtään.

Yhteistä kaikkien vastauksissa oli se, että kaikki pitivät itseään hyvin avoimena ihmisenä. Antavat paljon vapautta tehdä asioita, mutta vaativat että sovittuja asioita pitää myös tehdä loppuun asti. Haastateltava 2. ja haastateltava 3. molemmat mainitsevat ihmisistä, jotka eivät ymmärrä yhtä tietynlaista kieltä. Eli sanoja pitää tarkkaan miettiä, koska ihmiset ovat erilaisia ja jokaista henkilöä pitää jututtaa eri tavalla.

#### **5.4 Ongelmatilanteet työyhteisössä**

Kysymyksenä oli, millaisia ongelmatilanteita esimiehet päivittäisessä työssä kokevat. Osastopäällikköiden vastaukset antoivat selkeän kuvan, millaisiin yleisiin tilanteisiin he urallaan ovat törmänneet. Yleisimpiä ongelmia olivat yksilökohtaiset ja eri osastojen väliset ongelmat. Yksilölähtöisiä ongelmia olivat esimerkiksi henkilö, joka ei tule toimeen jonkun toisen tai koko tiimin kanssa. Heidän välillä esiintyy ristiriitoja, ja nämä ristiriidat vaikuttavat koko työyhteisön työntekoon negatiivisesti.

Välillä ongelmia esiintyy sen takia, että joku henkilö ei tunne tulevansa tasa-arvoisesti kohdelluksi. Haastateltava 3. mainitsee, että välillä työntekijät kokevat vääryyttä, vaikka asia johtuu itse ammatista ja työkuvaista. Heidän osastollaan tarvitaan aina tietynlaista ammattitaitoa ja hänen mukaan hänen osastossaan ammattitaitoisia työntekijöitä on hyvin rajoitetusti käytössä. Tämän vuoksi nämä työntekijät eivät pysty valitsemaan vapaammin omia työvuoroja, kuin esimerkiksi muiden yrityksen osastontyöntekijät.

Haastateltavat kuvasivat osastojen välisiä ongelmia ikuisuusongelmaksi. Ongelman syyn he kertovat usein johtuvan siitä, että muilla osastoilla ei tiedetä täysin mitä toisen osaston työntekijä tekee. Esimerkkinä yksi haastateltavista kuvaa, kun toisen osaston työntekijä kävelee vastaanottotiskin ohitse, hän huomaa että tiskillä ei ole asiakkaita ja työntekijä seisoo paikallaan. Todellisuus voi olla, että työntekijä tekee muita työtehtäviä, esimerkiksi uusia varauksia hotellijärjestelmään tai tarkistaa laskun korjauksia ja niin edelleen. Hän mainitsee haastattelussa, että tämän tyyppisiä ongelmia yritetään vähentää työyhteisön sisällä. Osastojen väliset rajat pyritään poistamaan, työntekijät käyvät työskentelemässä jokaisella osastolla ja oppivat toisen osaston perustehtävät. Esimerkiksi vastaanotontyöntekijä voi käydä auttamassa ravintolan salityössä tai ravintolan työntekijä voisi tulla vastaanottoon kokeilemaan perustyötehtäviä, kuten asiakkaiden sisään- ja uloskirjautumisen prosessin. Näillä pienillä asioilla saadaan työntekijät arvostamaan toisten henkilöiden työtehtäviä.

Haastateltava 3. mukaan ihmiset ovat jääräpäisiä, liian varmoja asioista, vanhoillisia ja kankeita muutoksia kohtaan. Uusia työjärjestelyjä ei oteta positiivisesti vastaan. Hän kertoo osaston sisäisistä ongelmista, jossa samassa työtilassa työskentelevät ihmiset eivät auta toisiaan toistensa työtehtävissä. Haastateltava 2. kertoo, että yhteisistä pelisäännöistä kiinni pitäminen on välillä haastavaa. Tavoitteisiin pääseminen ja tasalaatuisuuden varmistaminen ei aina ole niin yksinkertaista.

Yksi haastateltavista kuvailee olevansa välillä liian hätäinen tilanteiden selvittämisessä. Esimerkkinä jos taloon astuu uusi esimies, hänelle esitetään ongelmia, heti taloon astuessa. Hänen mielestä uudelle esimiehelle pitäisi antaa aikaa rauhoittumaan, että hän saisi oikean kuvan tilanteesta. Kaikki haastateltavat mainitsivat työntekijän alkoholi ongelman vaikuttavan hyvin negatiivisesti koko työyhteisöön ja siihen pitäisi ehdottomasti



tarttua heti kiinni. Ongelmatilanteita käsiteltävässä kysymyksessä kysyin haastateltavilta, missä menee henkilökohtaisten ja työkohtaisten ongelmien raja? Haastateltavat vertasivat alkoholiongelmaa henkilökohtaiseen ongelmaan, mutta usein tällainen ongelma vaikuttaa negatiivisesti työntekoon ja silloin esimiehen on puututtava tilanteeseen.

## 5.5 Ongelmatilanteiden ratkaiseminen

Haastattelutulosten perusteella kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että ongelmatilanteisiin pitää reagoida heti. Ne pitäisi saada heti käsiteltyä pois päiväajasta. Haastateltava 2. mukaan ongelmatilanteisiin pitäisi pystyä puuttumaan ennen kuin ne kasvavat liian suuriksi. Se että niitä näkisi etukäteen, oli haastateltavan mielestä isoin haaste. Esitin hänelle lisäkysymyksen, millä tavalla ongelmatilanteita voitaisiin ennakoita? Hän kertoo, että joitakin asioita voidaan tietää etukäteen, ja joskus tilanteet pystytään piilottamaan niin hyvin, ettei kukaan tiedä siitä ja ennen kuin niihin ehditään puuttumaan, asiat ovat riistäytyneet käsistä. Haastateltava 1. vastaukset olivat melkein samanlaisia, joita haasteltava 2. kuvasi.

Haastateltava 3. vastauksista ilmeni itselleni uusi asia: hän mainitsi että ihmisiä pitäisi saada ohjattua sellaiseen tilanteeseen, jossa hän itse pystyisi korjaamaan ongelmansa. Hän kuvaa, että ongelmaa pitäisi myös osata seurata. Eli ongelmiin pitää kiinnittää enemmän huomiota ja käyttää aikaa oikeiden ratkaisuiden löytämiseen.

Kun ongelmia ei saada ratkaistua omilla tiedoilla ja taidoilla, voidaan hakea apua ulkopuolelta. Haastateltava 1. mainitsee, että he saavat hyvin paljon apua HR-osastolta. HR on englanninkielinen lyhenne. Se tulee sanoista human resources, joka voidaan suomentaa henkilöstöhallinnoksi. Kun jokin asia ei onnistu, esimies voi pyytää apua kyseisestä yksiköstä. Hänellä on HR:n valmistama työkalupakki, joka on erittäin laaja. Esimerkiksi työkalupakki sisältää toimintamallit ja ohjeistukset työharjoittelijan rekrytoinnista työsuhteen lopettamiseen asti ja kaikki siltä väliltä. Kun kyseessä on kahden ihmisen välinen ongelma, HR:ltä on saatavilla ohjeet kolmikantakeskusteluille. Kolmikantakeskustelussa on kolme kolme henkilöä, jotka keskustelevat asioita yhdessä läpi. Useimmiten keskusteluissa ovat osastopäällikkö ja molemmat henkilöt, joita ongelmatilanteet koskevat.

Yhdessä haastattelu kysymyksessä haastateltavia pyydettiin kuvailemaan yksi esimerkki onnistuneesta ongelmatilanteen ratkaisusta ja yksi tilanne, johon esimies ei ole ollut tyytyväinen omaan toimintaansa. Haastateltava 1. kuvasi tilannetta, jossa koko osasto on ollut yhtä ihmistä vastaan. Hän kuvaili ongelmatilannetta, jossa hän jututti yksitellen kaikkia jäseniä ja kuunteli heidän mielipiteitään ongelmatilanteista. Lopulta hän jutteli itse kyseisen yksilön kanssa, johon syytökset kohdistuivat. Keskustelusta ilmeni, että kyseinen henkilö ei ole osannut tai tiennyt kaikkia työtehtäviään. Osan tehtävistä hän oli jättänyt kokonaan tekemättä, koska ei ole osannut. Joitain tehtäviä hän ei ole syystä tai toisesta saattanut loppuun asti. Tuloksena työyhteisön ristiriidat selvitettiin ja ongelmatilanne ratkaistiin. Toiseen kysymykseen, johon haastateltavalta pyydettiin kertomaan ongelmatilanteesta, jota hän olisi voinut käsitellä toisella tavalla, vastasi hän yleisesti, että joihinkin asioihin hänen olisi pitänyt puuttua aikaisemmin.

Haastateltava 3. ei halunnut mainita esimerkkiä ongelmatilanteista, vaan halusi siirtyä seuraavaan kysymykseen. Hän kertoi jos ongelmia on ollut, ne on hoidettu ja niihin hän ei haluaisi käyttää enää energiaansa. Hän mainitsee tässä kohtaan, että jos ongelmia esiintyy, niihin pitäisi tarttua heti mutta aina näin ei tapahdu, koska samaan aikaan pitää palvella asiakkaita. Monesti asiakkaat ovat etusijalla. Jos ongelmia aina selvitettäisiin heti, asiakkaat jäisivät hoitamatta. Hän kuitenkin mainitsi yhden henkilön, jonka kanssa on vaikeaa tehdä töitä. Tämä johtuu yksilön persoonallisuusongelmasta.

Haastateltava 2. kertoi esimerkkitilanteen, jossa kolme työntekijää oli jäänyt nauttimaan työvuoronpäätteeksi omia alkoholijuomia anniskelualueelle. Kyseessä oli lauantai-ilta ja hän sai tiedon asiasta sunnuntai-iltana. Heti maanantaiaamuna hän oli yhteydessä kaikkiin näihin henkilöihin ja hän oli ratkaissut asian ennen kuin asiaa oli lähdetty viemään liian pitkälle. Hän mainitsi myös tiedon levinneen ympäri talon, vaikka hän ei kokenut, että tällaisesta ei tarvitse tiedottaa. Hänen mielestä tällaista ei olisi saanut tapahtua eli pelisääntöjä ei ollut noudatettu. Asianomaisille annettiin sakot ja varoitukset ja työsuhteet jatkuivat.

Kun ongelmia ei saada selvitettyä, kaikki haastateltavat kääntyvät oman esimiehen puoleen, tässä tapauksessa toimitusjohtajalle. Kun ongelmatilanteiden riistäytyvät käsistä apua voidaan hakea HR osastolta. Mutta osastopäälliköt mainitsevat haastattelussa, että

vielä ei ole tullut sellaista tilannetta vastaan, mitä ei olisi pystytty selvittämään. Mutta he mainitsevat, että työuran aikana on tullut sellaisia ongelmatilanteita vastaan, jotka ovat ratkenneet työsuhteiden irtisanomisiin. Tällaisista tilanteista haastatteluissa ei kerrottu tarkemmin.

## **5.6 Onnistumiset ja kehittyminen esimiehenä**

Haastateltavat kertoivat omista onnistumisistaan esimiehinä ja, missä heillä on kehitettävää. Työtyytyväisyystason nousu edellisiin vuosiin verrattuna, tasa-arvo kaikkia työntekijöitä kohtaan, työntekijöiden ja asiakkaiden palautteiden mukaan tavoitteisiin pääseminen ja korkean palvelun laadun varmistaminen. Nämä edelliset mainitut asiat ovat haastateltavien onnistumisia esimiehinä. Haastateltavien mielestä kehittämistä on paljon ja millään osa-alueella ei olla täydellisiä. Mutta asioita joita he haluavat kehittää itsessään ovat työajan hyödyntäminen, henkilökunnan haltuun ottaminen ja heidän ohjaaminen paremmalla tavalla.

## **5.7 Kolme yleisintä ongelmatyyppiä**

Haastateltavien vastauksien perusteella kolme yleisintä ongelmatyyppiä olivat: osastojen väliset, tiimien sisäiset ja yksilölähteiset ongelmat. Tulosten perusteella kaikki haastateltavat mainitsivat, että osastojen välisiä ongelmia työyhteisössä esiintyy eniten. Osastojen välisiä ongelmia he kutsuivat ikuisuus ongelmiksi. Tämä johtuu siitä, kun työntekijät eivät ole täysin tietoisia siitä, mitä kaikkea toisella osastolla tehdään. Toisten osastojen työtehtävistä tiedetään vain yleisesti ja tämän takia ei osata arvostaa muiden osastojen työtehtäviä. Jotkut työntekijät eivät koe tasa-arvoa työvuorojen valitsemisessa työpaikalla. Esimerkiksi työvuorot eivät ole yhtä joustavia kuin toisessa osastossa. Tutkimuksessa ilmeni, että kyseisen ongelman syynä ovat kyseisen osaston vaatima ammattitaito. Kyseisessä osastossa vaaditaan tietynlaista ammattitaitoa, jonka vuoksi työvuoroissa ei voida monesti joustaa. Tällaisten tilanteiden vuoksi osastojen välisiä rajoja on vaikea korjata.

Tiimien sisäiset- ja yksilölähteiset ongelmat olivat jakautuneet tasaisesti. Joissakin osastoissa esiintyi enemmän tiimien sisäisiä ongelmia ja toisessa taas yksilölähteiset ongelmat olivat yleisempiä. Yksilölähteisiä ongelmia olivat esimerkiksi alkoholiongelmat,

sääntöjen vastainen käyttäytyminen ja työntekijöiden persoonallisuus ongelmat. Persoonallisuus ongelmissa työntekijä ei tule toimeen muiden työntekijöiden kanssa. Tällainen työntekijä aiheuttaa usein sanomisillaan tai epäammattimaisella käyttäytymisellään negatiivisen työilmapiirin.

Esimerkiksi timien sisäisiä ongelmia esiintyvät kahden tai useamman työntekijän välillä. Työntekijöiden yhteistyöt eivät aina toimi. Työntekijät eivät auta työtehtävissä toisiaan. Työtehtävät rajataan selvästi, että kuka tekee ja mitä. Tuloksissa ilmeni, että kun ongelmatilanteessa kyseessä on kaksi tai useampi henkilö, niin ennen kuin tilannetta aletaan ratkaisemaan, sitä pitää miettiä monesta eri näkökulmasta. Töiden vastuunjakaminen ei aina ole tasaista. Yksi ihminen voi tehdä useamman henkilön työt, tällöin työntekijöiden välille voi syntyä jännitteitä. Nämä jännitteet yleensä purkautuvat, kun toinen työntekijä ei jaksa enää kantaa vastuuta muiden ihmisten työtehtävistä.

## 6 Pohdinnat ja johtopäätökset

Tässä kappaleessa pohditaan opinnäytetyön tuloksia, tavoitteeseen pääsyä ja työn prosessia kokonaisvaltaisesti. Tässä kohdassa tarkastellaan myös, miten haastattelut onnistuivat. Mietitään, kuinka paljon teoreettinen osuus täsmäsi haastattelutulosten kanssa. Tässä osiossa pohditaan myös, mitä olisi voitu tehdä toisin ja kerrotaan, miten aiheita voitaisiin jatkotutkia.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millä tavalla esimies johtaa työyhteisöään ja ratkaisee työyhteisön ongelmatilanteita. Tavoitteena oli myös kehittää mahdollisia toimenpiteitä ongelmatilanteiden ratkaisemiseen.

### 6.1 Tulosten arviointia ja tietoperustaan peilaaminen

Työn tietoperusta jakautuu kahteen osaan: toimivaan työyhteisöön ja esimiestyöhön ongelmatilanteissa. Toimivassa työyhteisössä esitellään selkeä organisaation perustehtävät, työyhteisön tyypilliset ongelmatilanteet ja työyhteisö kriisien oireet. Esimiestyön ja ongelmatilanteiden osuudessa avataan esimiehen yleisiä johtamisen taitoja, esimiehen itsetuntemusta, esimiehen rooleja, työyhteisön konfliktitilanteita ja kerrotaan työyhteisön haasteellisista ihmisistä.

Työssä on käytetty paljon Pekka Järvisen kirjallisuutta. Pekka Järvinen on psykologian lisensiaatti ja erikoistunut organisaatioiden muutos-, kehittämis- ja konfliktitilanteisiin. Kirjailija on hyvin arvostettu Suomessa ja hän on kirjoittanut useita kirjoja, jotka liittyvät työyhteisön ongelmatilanteisiin, esimies toimintoihin ja esimiestyöhön ongelmatilanteissa. Useissa tuloksissa Järvisen kirjallisuus on peilattavissa.

Tutkimustulokset ovat suuntaa antavia, sillä kyseessä oli vain kolmen osastopäällikön haastattelut. Tutkimus tehtiin toimeksiantoja, jossa tutkitaan esimiestyön merkityksestä työyhteisön ongelmatilanteiden selvittämiseen. Kun kyseessä on toimeksiantajalle tehty tutkimus ja yritys X:n kaikki osastopäälliköt olivat kohderyhmänä, silloin tutkittavana oleva kohderyhmä on mielestäni riittävä. Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa,

että esimiesten tärkein asia ongelmatilanteiden selvittämiseen oli ratkaista ongelmatilanne mahdollisimman pian. Heidän vastauksistaan kävi selvästi ilmi, että kun ongelmia jätetään roikkumaan, jälkikäteen niitä on vaikeampi hoitaa.

Haastattelun aikana haastateltavat vastasivat välillä aiheen sivusta, yritin saada heidät takaisin raiteille omilla lisäkysymyksilläni. Joihinkin kysymyksiin vastattiin hyvin lyhyesti. Kun vastaukset olivat lyhyitä, pyysin haastateltavia kertomaan aiheesta vähän lisää. Käytin lisäkysymyksiä, kuten miten, millä tavalla, kuinka ja niin edespäin. Näillä kysymyksillä sain tarkennettua haastateltavien vastauksia.

Ongelmatilanteiden jälkiseurannasta puhuttiin mielestäni liian vähän. Ongelmia ratkaistaan, mutta ne saatetaan unohtaa kokonaan ja ongelmien jälkiseurantaa ei tapahdu. Kun pidetään keskustelut ongelmien selvittämiseen, asiat ratkotaan esimiehen läsnä ollessa, mutta niihin ei palata. Mielestäni olisi hyvä jos esimies olisi tarkkana kyseisten ongelmatyyppien kanssa ja aktiivisuudella havainnoinnillaan seuraisi asianomaisten toimintoja. Esimerkkinä, jos on kahden henkilön välillä ristiriitaa, ja ongelmasta kerrotaan esimiehelle, asia ratkaistaan kolmikantaisessa keskustelussa. Tämän jälkeen esimies voisi antaa normaalin toiminnan jatkua, mutta kysellä erikseen henkilöiltä, esiintyykö samanlaisia ongelmia vieläkin. Jos ei, niin silloin voisi tehdä jatkotoimintoja.

Haastateltavat kertoivat olevansa hyvin avoimia esimiehiö joille voidaan aina tulla juttelemaan. Kaikki ihmiset eivät uskalla mennä suoraan esimiehen toimistoon puhumaan omista ongelmistaan. Joillekin tällainen on liian iso askel. Kuten, he itse mainitsivat, että ongelmia pystytään piiloittamaan sen verran hyvin, että niitä ei huomata ja ne kasvavat ajan kanssa liian suuriksi. Tähän voisin kuvailla Pekka Järvisen konfliktien käsittely osioon, jossa hän mainitsee, esimiehen pitäisi olla havainnoiva ja omaksua ympäriinsä kävelevän esimiestyylin, jolloin työntekijöiden kontaktointi mahdollisuudet esimieheen lisääntyvät.

Tuloksissa ilmeni osastojen välinen ongelmatyyppi. Kaikki haastateltavat olivat vahvasti sitä mieltä, että osastojen välisiä ongelmia esiintyy aina. Kuten, haastateltava 1. vastauksista ilmeni, että näitä osastojen välisiä rajoja pyritään vähentämään koko ajan. Hän kuvaili, miten muissa toimipaikoissa tehdään osastojen työkiertoviikkoja. Eli työntekijät

käyvät tekemässä työvuorojaan muilla osastoilla. Vastauksien perusteella ymmärsin, että näitä työkiertoviikkoja ei ole vielä otettu käytäntöön yritys X:n sisällä, vaan toimintamallia yritetään kehittää vielä paremmaksi. Näitä työkierto viikkoja pitäisi yrittää järjestää, jotta työntekijät voisivat ymmärtää ja arvostaa toisen työntekijän tekemää työtä. Ja lisäksi kaikilla olisi mahdollisuus antaa palautetta toimintamallista, miten he kokivat työskentelystä toisella osastolla.

Kaikki haastateltavat osasivat kuvata, millaisia esimiehiä he ovat. Haastateltavat olivat hyvin joustavia esimiehiä. He osaavat hyväksyä itseään ja he pystyvät kuuntelemaan työntekijöidensä ongelmia. Voisin kuvailla heidät joustavaksi esimiehiksi, kuten tietoperustassa Kaski ja Kiander mainitsevat, jossa joustava roolia omaksuva esimies pystyy hyväksymään omia taitojaan ja pystyy hyväksymään epäonnistumisiaan, eikä niistä noloistu.

Toimivan työyhteisön tuloksissa tietoperustaan peilattaessa osa vastauksista yhtyivät Pekka Järvisen toimivan työyhteisön perustaan. Kuten avoimesta vuorovaikutuksesta työyhteisöstä, jossa voi ilmaista asioita ilman pelkoa ja töissä on selkeät työjärjestelyt, jotta jokainen tietää tehtävistään.

Tuloksissa esiintyi ongelmatilanne, jossa yksi henkilö ei ollut saattanut työtehtäviään loppuun asti, koska hänellä ei ole ollut asioista perillä. Tilannetta voidaan katsoa kahdelta näkökulmalta. Työntekijä ei ole ymmärtänyt kaikkia työtehtäviään tai hänellä ei ole ollut oikeanlaista perehdytystä työtehtäväänsä. Eli tietoperustaan viitattaessa selkeiden työjärjestelyjen tärkeys näkyy tässä kyseisessä ongelmatilanteessa.

Tietoperustassa Leppänen ja Rauhala kuvaavat hyvin muutosvastarintaa. He mainitsevat, että johtajana on tärkeää ymmärtää organisaation muutoksista syntyvät seuraukset. Ne voivat olla työntekijöille hankala sisäistää ja heillä saattaa olla ajattelutapoja, joista he eivät vain pysty luopumaan ja jos niin täytyy tehdä he voivat alkaa epäilemään omia ammattitaitojaan. Tietoperustaan voidaan peilata haastateltava 3. vastausta, jossa haastateltava mainitsee, että ihmiset eivät suhtaudu muutoksiin positiivisella mielellä.

Haasteltava 1. mielestä esimiehen pitää olla aina tietoinen siitä, mitä työympäristössä tapahtuu, jotta työyhteisöä voidaan kehittää vastauksessa. Tähän tulokseen voidaan peilata teoriapohjan toiminnan jatkuvaa arviointi kohtaan, jossa mainitaan esimerkiksi yhteisistä palaverissa, joissa toimintaa pystytään arvioida yhdessä, kehittää uusia kehitystoimintapiteitä ja luoda yhteistä me-henkeä.

Tietoperustassa käsittelemme ongelmakierteiden portaita, jossa kuvataan, miten ongelmat alkavat ja mihin ne päättyvät kun niitä ei hoideta. Tuloksissa esiintyi osittain samaa, mitä tietoperustassa on kerrottu. Haastateltavien vastauksista ilmeni, että ongelmiin pitää tarttua heti ja jos ei niitä käsitellä mahdollisimman nopeaa niin ne voivat riistäytyä käsistä. Tietoperustassa kuvataan asioiden ja ihmisten johtamisen eroja. ”Ihmisten johtamisen vaikeampana kuin asioiden johtaminen.” (Haastateltava 2.). Esimiehen mielestä ihmisten johtaminen on haastavampaa, koska ihmiset ovat erilaisia, heillä on eri tunteita ja kaikilla yksilöillä on omat odotusarvonsa.

Pekka Järvinen kirjoittaa ongelman käsittelyn jälkeen jatkoseurannasta. Tietoperustassa olen kuvaillut Järvisen toimintamallia, jossa toimintaa pitää jatkuvasti arvioida ja esimiehen pitää pystyä havaitsemaan työyhteisöä. Haastateltava 3. vastausta voidaan peilata tietoperustaan, jossa hän kuvailee ongelmien seuraamisen tärkeydestä ja siitä että oikean ratkaisun löytäminen vaatii aikaa.

Haastateltavia pyydettiin vastaamaan kysymyksiin, mitkä koskivat organisaation työyhteisön ongelmiin. Mielestäni osa vastauksista ei ollut täysin rehellisiä tai niitä ei haluttu kertoa. Kysymyksiä hypättiin yli ja niihin vastattiin lyhyillä lauseilla. Ymmärrän tilanteen, koska kysymys oli kuitenkin heidän omasta työyhteisöstä. Kukaan ei haluaisi kertoa pahaa yrityksestään ja vaarantaa yrityksen maineen.

## **6.2 Tutkimusmenetelmän arviointi ja työn onnistuminen**

Tutkimusmenetelmä sopi hyvin opinnäytetyölleni. Haastattelut kasvotusten antoivat tarkemmat vastaukset ja niiden litterointi oli mielestäni helppoa. Haastattelukysymysten määrä oli mielestäni sopiva, sillä halusin rajata vastaukset, enkä kysyä aiheen sivusta.



Tavoitteena oli kysyä toimivasta työyhteisöstä ja hänen omasta esimiestyöstään ongelmatilanteiden hoitamisessa. Puolistrukturoitu aineistonmenetelmä toimi hyvin tutkimuksen toteutukseen, sillä pääsin itse myös kommentoimaan ja keskustelemaan asioista. Mutta pidin mielessä sen, että haastateltava puhuu ja haastattelijana kuuntelen.

Kaikkiin kysymyksiin en saanut vastausta, kuten aiemmin asiasta mainitsin, mutta muualta osin tutkimus mielestäni onnistui varsin hyvin. Haastatteluiden sovitut aikataulut pitivät. Toimeksiantaja varmisti sen, että käytössä oli rauhallinen tila, jossa keskustelua voitiin käydä ilman ylimääräisiä meteliä.

Tuloksissa esiintyi vahvasti hyvin toimivan työyhteisön perustehtävät. Kuten avoin ja keskusteleva työyhteisö tukee työntekijöiden positiivisen ilmapiirin luomista. Kun taas esimiehen näkökulmat ongelmatilanteiden selvittämisessä perustuivat nopeaan reagointiin ongelmien esiintyessä, mutta samalla esimiehen pitää maltaa analysoida tilannetta rauhassa ennen kuin lähtee selvittämään ongelmaa. Nämä tulokset mielestäni vahvistivat tietoperustaani.

Työntekijöitä pitäisi ohjata siihen suuntaan, missä he voivat itse korjata ongelmansa. Tämä tulos oli mielestäni tietoperustasta poikkeavaa. Mielestäni, vastaus ei sopinut ollenkaan kysymykseeni, miten esimies ratkaisee ongelmatilanteen. Mutta ajatuksena kuitenkin on ohjata ihmistä eli näyttää työntekijälle oikea suunta, minne hänen pitäisi mennä. Mielestäni tätä ajatusta voidaan käyttää, mutta tilannetta pitää kuitenkin seurata koko ajan, kunnes ongelmat selvitetään.

### **6.3 Oppimisen arviointi prosessi**

Tavoitteenani opinnäytetyön aikana oli oppia tietoperustan ja saatujen tutkimustulosten perusteella oppia, miten hyvä esimies johtaa työyhteisön ongelmatilanteissa. Mielestäni opinnäytetyöprosessin aikana olen oppinut pohtimaan asioita enemmän. Olen joutunut yhdistelemään paljon asioita. Mielestäni opinnäytetyöprosessi on kuin palapelin koostamisesta. Erona palapeliin on se, että tässä joudutaan itse valmistamaan palapelin palat, joista pitää koota yhtenäisen ja loogisen kokonaisuus. Stressin sietokyky on noussut ja välillä loogisesti ajatteleva on ollut hankalaa. Akateemisen sanaston kanssa minul-

la on ollut hirveästi ongelmia tämän opinnäytetyö prosessin aikana. Akateemiset sanat eivät kuulu vahvuus alueisiini.

Prosessin aikana käytin eniten aikaa, tietoperustan kokoamisessa. Tietoperustan koaminen oli minusta opinnäytetyön haastavin osuus. Tutkimuksen toteutus taas meni yllättävän hyvin varsinkin, toimeksiantajan kanssa oli hyvää yhteistyötä ennen ja jälkeen haastattelun. Toimeksiantaja tarjosi aina apua ja oli aina valmiina tarjoamaan sitä vaikka en sitä pyytänyt.

Saatujen tulosten perusteella voin kertoa olevani astetta viisaampi ja tietoisempi, mitä hyvä ja toimiva työyhteisö tarkoittaa. Ja, millaisia työkaluja esimiehellä on työyhteisön ongelmatilanteiden selvittämisessä.

#### **6.4 Ehdotuksia jatkotutkimuksille**

Tutkimusta olisi mielenkiintoista jatkaa työntekijän näkökulmasta. Työntekijöiden haastattelut tai kyselyt antaisivat vertailukelpoista tietoa esimiesten haastatteluihin.

Toimeksiantaja olisi mielellään auttanut minua ottamaan yhteyttä heidän HR osastoon, josta olisi voitu etsiä haastatteluun sopia henkilöitä. Mutta aikarajoitteiden puitteissa, HR osastoon en ottanut yhteyttä. Jatkotutkimuksessa suosittelen, että yrityksen HR osastoa, pystyttäisiin haastattelemaan. Näin tutkimus aiheeseen saataisiin mahdollisia lisävastauksia kysymykseen, miten työyhteisön ulkopuolella työskentelevät henkilöt käsittelevät konfliktitilanteita.

Tutkimustani tehdessään mietin vaihtoehtoa, jossa haastateltavat olisi haastateltu yhdessä. Tässä työssä haastattelut tehtiin yksittäisesti. Saman pöydän äärellä olisi ollut mukava kuunnella esimiesten argumentteja toistensa vastauksista eli ovatko samaa mieltä kollegoidensa kanssa ja jos eivät niin voisivat perustella omaa näkemystään asioista.

Toimenpide-ehdotuksena minulla olisi ajatus laatia tarkempaa ongelmien ennako ja jälkiseurantaa. Esimerkkinä, kun tiimien sisäisiä ongelmia esiintyy kahden tai useamman henkilöiden välillä esimiehen pitäisi seurata molempia työntekijöitä yhtäaikaan. Tämä

tarkoittaa sitä, että esimies järjestäisi sellaisia tilanteita, joissa kyseiset asianomaiset joutuisivat tekemään yhteistyötä tietämättä siitä, että heitä seurataan. Tässä esimiehen pitää olla seurata tilannetta ilman, että työntekijät huomaavat. Eli hänen pitää havainnoida enemmän. Tällaista toimintaa voisi, käyttää kun esimies kuuluu molemmilta asianomaisilta ja ei pysty kertomuksien perusteella etsimään oikeaa ratkaisua. Ja kun ongelma on ratkaistu, esimiehen pitäisi havainnoida uudestaan onko ongelma oikeasti ratkaistu. Eli kaikilta asianomaisilta kysyä lyhyesti, esiintyykö samoja ongelmia edelleen.

Yritys X on juuri kehittämässä työntekijöilleen eri osastojen työkiertopäivät, jota ei vielä ole viety käytäntöön. Lisäisin tähän uuteen toimintamalliin tyytyväisyyskyselylomakkeen. Esimerkiksi, mitä pidit työskennellä toisella osastolla tai olivatko työtehtävät liian vaikeita, saivatko tarpeeksi perehdytystä työhön ja niin edes päin. Tässä voitaisiin myös tehdä kyselylomakkeet ennen kuin työntekijä aloittaa työt, millaiset odotukset hänellä on työstä ja kun työvuorot päättyvät kysytään, miten hän selviytyi työvuoroistaan. Tällä tavoin saadan vertaiskuvaa siitä, että oliko uudesta toimintatavasta hyötyä.

## Lähteet

Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Tampere : Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [yläpitäjä ja tuottaja. 1.2 Mitä laadullinen tutkimus on: lyhyt oppimäärä. Luettavissa: [http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv\\_pdf/KvaliMOTV.pdf](http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv_pdf/KvaliMOTV.pdf). Luettu: 11.5.2014.

Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi, Esimiestyö käytännössä. Kariston Kirjapaino Oy. Helsinki.

(Haapakoski, K. 2013.) Työyhteisön ristiriidat tarvitsevat sovittelijaa. Luettavissa: [http://yle.fi/uutiset/tyoyhteison\\_ristiriidat\\_tarvitsevat\\_sovittelijaa/6446577](http://yle.fi/uutiset/tyoyhteison_ristiriidat_tarvitsevat_sovittelijaa/6446577). Luettu: 8.6.2014.

Järvinen, P. 1998. Esimiestyö ongelmatilanteissa – konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. 4. painos WSOY. Helsinki

Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. 6. painos WSOY. Helsinki.

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. WSOY. Helsinki.

Kaski, S. & Kiander, T. 2007. Minä johtajana - Itsetuntemuksesta toimivaan johtajuuteen. Edita. Helsinki.

Lehtinen, E. 2012. Työyhteisö kriisissä–mistä tunnistaa oireet?.

Luettavissa: <http://esalehtinen.blogit.hameensanomat.fi/2012/11/13/tyoyhteisokriisissa-mista-tunnistaa-oireet/>. Luettu: 4.5.2014.

Leppänen, M. – Rauhala, I. Johda ihmistä: Psykologiaa johtajille. Talentum, Helsinki.

Mason, J. 2002. Qualitative Research – Second Edition. Sage Publications Ltd. London.

Nummelin, T. 2007, Keskusteleva Esimiestyö. WSOY. Helsinki.

Peltola, A. ja Toukoluoto, N. 2005. Haasteellisten ihmisten kohtaaminen. Perhemediat, Helsinki.

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1992. Oppimismotivaatio. Otava. Helsinki.

Puusa, A. ja Juuti, P. 2011. Menetelmä viidakon raivaajat. Johtamistaidon opisto. Helsinki.

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Vastapaino. Tampere.

Rope, T. & Kettunen, S. 2012. Johtajuuden rakentuminen. Otava. Helsinki.

Salmimies, R. & Ruutu, S. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Sanoma Pro. Helsinki.

Sintonen, S. 2014. Miten työpaikallasi on käsitelty ristiriitoja?. Luettavissa: [http://yle.fi/uutiset/miten\\_tyopaikallasi\\_on\\_kasitelty\\_ristiriitoja/7004654](http://yle.fi/uutiset/miten_tyopaikallasi_on_kasitelty_ristiriitoja/7004654). Luettu: 8.6.2014.

Taloustutkimus.fi 2007. Kvalitatiivinen tutkimus. Luettavissa: [http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet\\_ja\\_palvelut/tiedonkeruuratkaisut\\_ja\\_monitila/kvalitatiivinen\\_tutkimus/](http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet_ja_palvelut/tiedonkeruuratkaisut_ja_monitila/kvalitatiivinen_tutkimus/). Luettu: 11.5.2014.

Työterveyslaitos 2013. Työyhteisö ja esimiestyö. Luettavissa: [http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ja\\_esimiestyo/innovatiivinen\\_tyoyhteiso/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/innovatiivinen_tyoyhteiso/sivut/default.aspx). Luettu: 2.5.2014.

Työturvallisuuskeskus. Työyhteisön toiminta. Luettavissa: <http://www.ttk.fi/index.phtml?s=134>. Luettu: 5.5.2014.

## **Liitteet**

Liite 1. Haastattelukysymysten runko

## Liite 1.

### Haastattelukysymysten runko

1. Kauanko olet toiminut osastopäällikkönä yrityksessä?
  - oletko tullut ketjun sisäisestä rekrytoinnista?
2. Millainen on mielestäsi hyvin toimiva työyhteisö?
  - kerro organisaatiosi perustehtävistä
3. Millaista osaamista esimies tarvitsee työyhteisön päivittäisjohtamisessa?
4. Miten kuvailisit itseäsi esimiehenä?
  - kerro omasta persoonallisuudestasi, johtamisen näkökulmasta
  - omista mielikuvistasi ja ajattelu tavoista
5. Mitkä ovat sinun tehtävät esimiehenä?
6. Millaisia haasteita koet esimiehenä työyhteisössä?
  - kerro eri ongelmatyypeistä
  - yksilö lähteiset ongelmat, haasteelliset ihmiset
  - osastojen väliset ongelmat
  - tiimien sisäiset ongelmat
7. Missä vaiheessa reagoit/puutut työyhteisön ongelmatilanteisiin?
  - miten reagoit niihin
8. Kerro yksi esimerkki ongelmatilanteesta, jossa olet onnistunut selvittämään asian ja yksi tilanne johon et ole ollut tyytyväinen esimiehenä tai olet jälkepäin miettinyt, että asia olisi voitu selvittää eri tavalla
  - kuvaile omaa toimintaa johtajana
  - lopputulos

9. Mitä teet, kun et mielestäsi saa ratkaistua/selvitettyä ongelmaa?

- missä vaiheessa tiedät tilanteiden riistäytyvän käsistä?

10. Mitä onnistumisia olet kokenut esimiehen roolissa ja mitä haluaisit kehittää itsessäsi tulevaisuutta ajatellen?