



SAVONIA

■ OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

ESIMIESKOULUTUKSEN SISÄLLÖN TARKASTELU JA KEHITTÄMINEN *CASE IKEA*

TEKIJÄ: Hanna Keränen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä Hanna Keränen	
Työn nimi Esimieskoulutuksen sisällön tarkastelu ja kehittäminen – Case IKEA	
Päiväys 24.10.2014	Sivumäärä 62
Ohjaajat Milla Siimekselä, Anneli Juutilainen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani IKEA Kuopio	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Lähiesimiestyö on aikojen saatossa noussut aihealueeksi, johon yritykset haluavat panostaa aikaisempaa enemmän. Laadukas lähiesimiestyö vaikuttaa positiivisesti henkilöstön sitoutumiseen ja myönteisen työnantajakuvan kehittymiseen. Lähiesimiestyössä onnistuminen vaatii runsaasti tietoa ja näkemystä sekä rationaalisista, käytännön tasolla tapahtuvista esimiestehtävistä, että tunteen ja hengen tasolla näyttäytyvistä asioista.</p> <p>Tämä opinnäytetyö tarkastelee IKEA Kuopion uusille esimiehille suunnatun esimieskoulutuksen sisältöä esimiestyön teoreettiseen viitekehykseen pohjautuen. Lokakuussa 2014 alkanut, vuoden kestävä My Leadership Journey- esimieskoulutus on IKEA Suomen ensimmäinen, paikallisesti yhdessä tavaramallissa järjestettävä uusille esimiehille suunnattu koulutus. Tästä syystä koulutuksen sisältö haluttiin tarkastaa verraten viimeaikaisiin teoreettisiin johtamisen oppeihin.</p> <p>Esimieskoulutuksen sisällön tarkastelua ja kehittämistä varten koottiin laaja, viimeaikaisiin johtamisen suuntauksiin pohjautuva teoreettinen viitekehys. Sen lisäksi työssä on käytetty My Leadership Journey- esimieskoulutuksen hakuprosessissa käytettyä ennakkotehtävää. Ennakkotehtävän vastaukset käsittelevät koulutukseen valittujen henkilöiden odotuksia alkavaa koulutusta kohtaan sekä heidän ajatuksiaan esimiestyön haasteista. Työn tulokseksi muodostui kriittinen analyysi My Leadership Journey- esimieskoulutuksen sisällöstä sekä luodut kehitysideat, jotka toimeksiantajan olisi tarkoituksena käyttää hyväkseen koulutuksen tulevaisuudessa. Tulosten pohjalta voidaan todeta, että tarkastelun kohteena olleen esimieskoulutuksen sisältö on hyvin kattava läpileikkaus esimiestyöstä. Aihe, joka viimeaikaisimmissa esimiestyöhön liittyvissä keskusteluissa on otettu esille, on ollut esimiehenä kasvaminen. Se on ohjannut myös tässä opinnäytetyössä luotuja kehitysideoita.</p>	
Avainsanat:	
Uusi esimies, esimieskoulutus, esimiestyö, IKEA	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author Hanna Keränen			
Title of Thesis Examining and developing of the contents in supervisor training – Case IKEA			
Date	24.10.2014	Pages	62
Supervisors Milla Siimekselä, Anneli Juutilainen			
Client Organisation /Partners IKEA Kuopio			
<p>Abstract</p> <p>Immediate management has over time become a subject, which companies want to invest in more than before. High-quality immediate management positively affects employees commitment and it enhances a company's image as an employer. An immediate manager needs a lot of knowledge and perspective to both rational and emotional management issues.</p> <p>This thesis examines IKEA Kuopio's training, which is directed to new supervisors. The review is based on the theoretical framework of immediate management. The training began in October 2014. This year-long training is IKEA Finland's first training for new supervisors that is held locally, in one store. The research question for this thesis was to examine the contents of the training compared to recent management theories.</p> <p>For this thesis a wide theoretical framework is created based on the recent trends in management. In addition this thesis utilized a pre-task, which were used in the application process of My Leadership Journey- manager training. This pre-task answers deal with the expectations that the participants of the training had for the program as well as their notions about the challenges in management. The outcome was a critical analysis of My Leadership Journey- management training's contents and also development ideas, which could be implemented in the future. The most recent discussion topic of management has concerned about manager's development. It has also guided the development ideas presented in this thesis.</p>			
Keywords:			
New supervisor, supervisor training, leadership and management, IKEA			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Työn tarkoitus ja tavoitteet.....	7
1.2	Työn rakenne	7
2	IKEA	9
2.1	Faktat ja tunnusluvut.....	9
2.2	Visio, missio, arvot.....	10
2.3	My Leadership Journey- esimieskoulutus	12
2.3.1	Koulutuksen rakenne	13
2.3.2	Koulutukseen valittujen henkilöiden odotukset sekä esimiestyön haastekäsityksensä.....	15
3	ESIMIESTYÖ JA MATKA ESIMIEHEKSI	17
3.1	Mitä on esimiestyö?	17
3.2	Matka esimieheksi	19
3.2.1	Uuden esimiehen identiteetin rakentuminen.....	20
3.2.2	Mistä uusi esimies joutuu luopumaan? Mitä uutta tulee tilalle?	22
3.2.3	Esimiesluonteen muodostuminen.....	24
3.2.4	Mitkä ovat uuteen esimieheen kohdistuvat odotukset? Kuinka vastata niihin?	26
4	ONNISTUNUT LÄHIESIMIESTYÖ	28
4.1	Menestyvän työyhteisön rakentaminen.....	29
4.2	Ihmisten johtaminen.....	31
4.3	Muutoksen johtaminen	34
4.4	Itsensä johtaminen	37
4.5	Esimiestaitojen kehittäminen	39
4.6	Pieni työläinsäädäntöopas esimiehille	42
5	SISÄLLÖNANALYYSI.....	45
5.1	Menetelmäkuvaus	45
5.2	Esimieskoulutuksen vastaaminen teoriaan	46
5.3	Esimieskoulutuksen vastaaminen koulutukseen valittujen henkilöiden odotuksiin koulutukseen liittyen ja heidän ajatuksiinsa esimiestyön haasteista	50
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	52
6.1	Esimieskoulutuksen sisällön onnistuneisuus	52
6.2	Kehittämisideat.....	54

6.2.1	Uuden roolin vastaanottaminen	54
6.2.2	Itsensä ja johtajuutensa kehittäminen	55
6.2.3	Esimiehenä kasvaminen.....	55
6.2.4	Onnistunut viestintä	56
6.2.5	Kokonaisvaltainen hyvinvointi	56
6.2.6	Työyhteisön motivointi.....	57
7	POHDINTA JA OMAN AMMATILLISEN KASVUN KEHITTYMINEN.....	58
	LÄHTEET	60

1 JOHDANTO

Yritykset ovat nykypäivänä alkaneet entistä enemmän kiinnittää huomiota lähiesimiestyön laatuun sekä sen ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Johtajuutta perinteisesti kuvanneet suurmiesteoriat ovat jääneet historiaan ja yhä etenevässä määrin on siirrytty jaetun johtamisen malleihin. Tästä syystä myös lähiesimiesten määrä on merkittävästi kasvanut. Esimiesten koulutukseen panostetaan aikaisempaa enemmän ja myös potentiaalisista työntekijöistä halutaan tehdä valmiimpia astumaan ensimmäiseen esimiestehtäväänsä.

Tämä opinnäytetyö tarkastelee toimeksiantajansa, IKEA Kuopion, uusille ja tulevaisuuden esimiehille suuntautuvaa esimieskoulutusta ja sen sisällön nykyaikaisuutta. Lokakuussa 2014 alkanut, vuoden mittainen koulutus on ensimmäinen IKEA Suomen tavaratalokohtainen esimieskoulutus, sillä aikaisemmat uusien esimiesten koulutukset ovat olleet kaikkien maan tavaratalojen yhteisiä. Tarkastelun kohteena olevan esimieskoulutuksen juuret ovat kansainväliset, sillä aikaisemmin se on ollut suosittu myös esimerkiksi IKEA Iso-Britanniassa.

Tässä opinnäytetyössä on mahdollista käsitellä spesifioidusti juuri niitä esimiestyön haasteita, joita esimieskoulutukseen valitut henkilöt kokivat etukäteen suurimmiksi, sillä käytettävissä oli ohjelmaan haastatelluille henkilöille annettun ennakkotehtävän vastaukset. Tässä opinnäytetyössä on siis käytetty nimenomaan koulutukseen valittujen henkilöiden vastauksia. Nämä vastaukset käsittelevät sitä, mitä henkilöt odottavat alkavalta koulutukselta ja mitä he pitävät haastavimpana esimiestyössä. Näitä odotuksia ja haasteita on käsitelty tarkemmin kappaleessa kaksi. Sitä, miten tarkastelun kohteena oleva koulutus vastaa työssä esiteltyyn teoreettiseen viitekehykseen sekä näihin haasteisiin ja odotuksiin, käsitellään tarkemmin sisällönanalyysi-kappaleessa.

Johtajuuden voidaan katsoa koostuvan sekä asioiden johtamisesta (*leadership*) että ihmisten johtamisesta (*management*). Työntekijöille on tärkeää, että organisaatiossa tavoitellaan järkevältä kuulostavia päämääriä. Samanaikaisesti ihmiset haluavat kuitenkin myös kuulla ja tuntea, että heistä pidetään huolta ja heitä arvostetaan ja kuunnellaan. Menestyviä ovat ne esimiehet, jotka osaavat omassa toiminnassaan yhdistää nämä molemmat elementit.

Uusimpien johtamisen suuntauksien mukaan yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä on luoda ja ylläpitää organisaatiokulttuuria, joka viitoittaa liiketoiminnan yhtiön strategian suuntaiseksi. Se myös sitouttaa ja motivoi henkilöstöä sekä luo organisaatioon yhteiset ajattelu- ja toimintamallit sekä henkisen ympäristön. Johtamisen ja organisaatiokulttuurin yhteisvaikutuksesta taas syntyy yrityksen johtamisen kulttuuri.

IKEA on toiminut niin suomalaisessa kuin myös kansainvälisessä yritysmaailmassa suunnannäyttäjänä johtamis- ja organisaatiokulttuurinsa suhteen. Se on esimerkiksi palkittu Suomen parhaaksi työpaikaksi viimeksi vuonna 2013 Great Place To Work- instituutin järjestämässä kilpailussa, jonka yhtenä menestyksen mittarina on ollut muun muassa johtamiskulttuuri. IKEAn menestyksekkään organisaatio- ja johtamiskulttuurin muodostavat vahvat, näkyvät arvot ja hierarkioiden puuttuminen. Työntekijöiden kasvuun ja kehittymiseen halutaan aidosti panostaa, josta kertoo myös IKEAn johtamisen motto: ”At IKEA every person is seen as a Talent. We lead and develop business through our People.” Myös tässä opinnäytetyössä tarkastelun kohteena olevan esimieskoulutuksen tärkeimpänä tarkoituksena on kasvattaa ja kehittää yrityksen työntekijöitä.

1.1 Työn tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön tarpeellisuus tuli ensimmäisen kerran esille keskustellessamme yhdessä toimeksiantajan kanssa alkamassa olevasta uusien esimiesten koulutuksesta kevään 2014 lopulla. Tämä tuolloin vielä suunnittelun asteella ollut koulutus oli IKEA Suomen ensimmäinen tavaratalokohtainen koulutus, sillä aikaisemmat uusien esimiesten koulutukset ovat olleet kaikkien tavaratalojen yhteisiä ja niiden järjestämisestä oli jo muutamia vuosia. Näin ollen koulutuksen tason ja nykyaikaisuuden tarkistus tuli ajankohtaiseksi.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, vastaako tarkastelun kohteena olevan esimieskoulutuksen sisältö viime aikoina tärkeimpinä pidettyjä johtamisen ja esimiestyön elementtejä. Sisällön analyysin lisäksi työssä on käytetty kriittistä näkökulmaa kehitysideoiden aikaansaamiseksi. Toimeksiantajan toiveena oli, että opinnäytetyössä syntyneitä kehitysideoita voitaisiin käyttää koulutuksen rungossa. Työn tavoitteena on siis saada aikaan kehitysideoita, jotka on mahdollista liittää osaksi koulutuksen runkoa.

1.2 Työn rakenne

Työn alussa esitellään toimeksiantajayritys ja tässä opinnäytetyössä tarkasteltavana oleva esimieskoulutus. Toimeksiantajayrityksestä on tuotu esille vain se tieto, joka on tämän opinnäytetyön kannalta oleellista.

Seuraavissa kappaleissa käydään läpi työn teoreettista viitekehystä. Viitekehysten läpikäynti alkaa esimiestyön luonteen kuvailulla. Kappaleessa halutaan erityisesti tuoda esille

myös se matka, miten esimieheksi useimmiten päädytään ja millaisia konkreettisia, mutta myös tunnetasolla tapahtuvia muutoksia uusi esimies käy läpi. Esimiestyön luonteen esittelyn jälkeen seuraa nykyaikainen kuvaus onnistuneesta esimiestyöstä – siitä, mitä kaikkea tulee osata ja ottaa huomioon menestyäkseen esimiehenä.

Teoreettisen viitekehyksen läpi käymisen jälkeen seuraa koulutuksen sisällön analysointi perustuen edellä käytyyn teoriaan. Sisällön analysoinnin jälkeen kappaleessa seitsemän esitellään johtopäätökset ja kehitysideat. Viimeisenä työssä pohditaan työn onnistuneisuutta ja opinnäytetyön laatijan ammatillista kasvua.

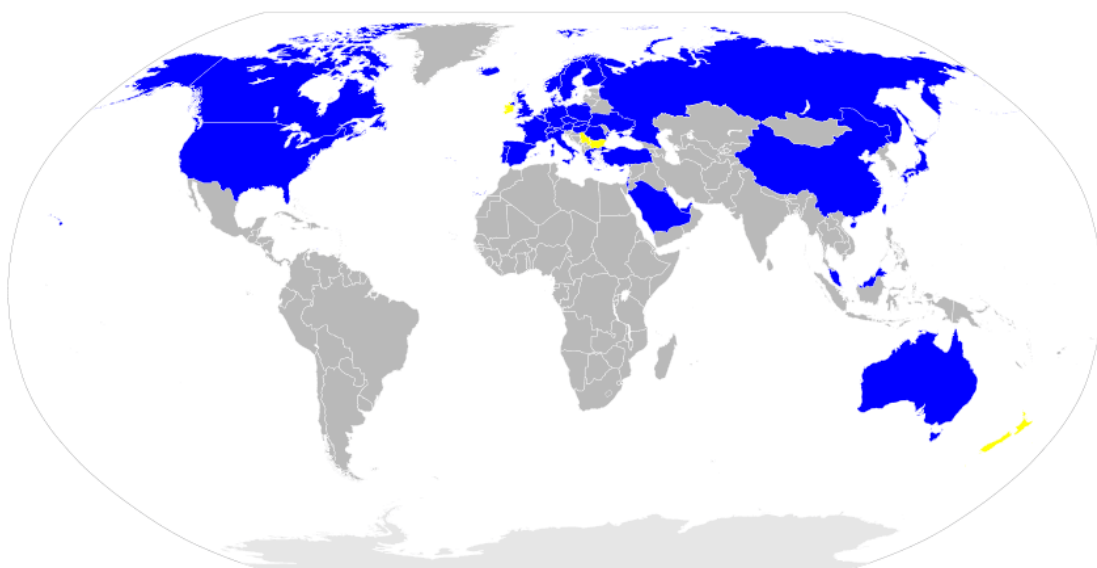
2 IKEA

IKEA on ruotsalaislähtöinen arvoperusteinen huonekalumyymäläketju, joka on perustettu vuonna 1943. Yhtiön perustaja on ruotsalainen Ingvar Kamprad. Kyseessä on kansainvälinen, maailman suurin kodinsisustusketju, joka on tunnettu menestyksekkäästä organisatiokulttuuristaan ja vahvasta asemastaan haluttuna työnantajana (Luukka 2011).

Tässä luvussa esitellään tämän opinnäytetyön toimeksiantaja. Alussa on esitelty yrityksen faktoja ja tunnuslukuja niin kansainvälisesti kuin Suomenkin osalta, jotta lukija voi hahmottaa, kuinka suuresta yrityksestä on kyse. Luvussa esitellään myös visio, missio ja arvot, jotka kaikki ohjaavat vahvasti yrityksen jokapäiväistä toimintaa. Luvussa on myös esitelty tämän opinnäytetyön tarkastelun alla olevan My Leadership Journey- esimieskoulutus. Lisäksi esitellään koulutuksen rakenne sekä koulutukseen hakeneille lähetetyn ennakkotehtävän vastaukset koulutukseen valittujen osalta.

2.1 Faktat ja tunnusluvut

Vuonna 2014 IKEA-konsernilla on yhteensä 315 tavarataloa kahdessakymmenessäseitsemässä (27) eri maassa. Konsernin kokonaismyynti vuonna 2013 oli 27,9 miljardia euroa. IKEA on myös merkittävä työllistäjä, sillä yhtiöllä on kokonaisvaltaisesti yli 135 000 työntekijää. Toimintavuonna 2013 IKEA avasi viisi uutta tavarataloa ja kasvatti markkinaosuuttaan useimmilla alueilla (IKEAn WWW-sivusto 2014, tietoa yrityksestä).



Kuva 1. Globaaliutta havainnollistava kuva IKEA-maista (Maps Of- WWW- sivusto, 2014)

Vuonna 2013 IKEAn liikevaihto Suomessa oli 311,5 miljoonaa euroa ja liiketulos noin 10 miljoonaa euroa. Suomalaisia IKEA-työntekijöitä oli tuolloin 1406. Vaikka suomalaista taloutta on viime vuosina koetellutkin talouslama, on IKEA silti jatkanut menestyskulkuaan. Tähän vaikuttavana taustatekijänä on todennäköisesti ollut se, että ihmisten taloustilanteen heikentyessä he muuttavat kulutustottumuksiaan suuntaamalla ostoksensa edullisimpiin vaihtoehtoihin.

Vuodesta 2012 vuoteen 2013 verrattuna on IKEA Suomi kasvattanut työntekijälukumääräänsä vajaalla 200 henkilöllä sekä myös kohentanut liikevaihtoaan tuntuvasti lähes 20 miljoonalla eurolla (Taloussanomien WWW-sivusto 2014). Suomen ensimmäinen IKEA-tavaratalo avattiin Espooseen vuonna 1996. Nykyisin Suomessa palvelee viisi eri tavarataloa, joiden lisäksi uusien tavaratalojen investointeja mietitään jatkuvasti. Espoon lisäksi tavaratalot sijaitsevat Vantaalla, Tampereella, Raisiossa ja Kuopiossa (IKEA Inside- WWW-sivusto 2014). Näistä viimeisimpänä on avattu Kuopion tavaratalo, jonka yhteydessä palvelee myös IKEAn omistama IKANO-kauppakeskus (*avattu 2012*). Näiden lisäksi uusi IKEA-tavaratalo ja IKANO-kauppakeskus ovat suunnitteilla Lappeenrantaan vuodelle 2016 (Lehtinen 2013). Tavaratalojen lisäksi Suomessa on IKEA *Contact Service Center* eli asiakaspalvelukeskus ja *Service Office* eli palvelutoimisto, joiden osuus työntekijälukumäärästä on useita kymmeniä (IKEAn WWW-sivusto 2014, toiminnot; IKEA Inside- WWW-sivusto 2014).

Suomen tavarataloista viimeisin, Kuopion IKEA, avattiin Kuopion Matkukseen 24.5.2012. Puoli vuotta myöhemmin, marraskuussa 2012, tavaratalon yhteyteen avattiin IKANO Retail Centresin omistama IKANO-kauppakeskus, jossa on noin 90 liikettä (Toijonen, 2012). IKEA Kuopio on merkittävä työllistäjä alueella, sillä työntekijöitä nimenomaisessa tavaratalossa on lähes 140. Heistä noin 40 prosentilla on kokoaikainen työsopimus ja lopuilla osa-aikainen työsopimus. Vakituisten työsuhteiden määrä on noin 91 prosenttia, loppujen ollessa määräaikaisia (Nyyssönen 2014). Määräaikaisia työsuhteita solmitaan lähinnä kesätyöntekijöitä ja sijaisuuksia varten. Kuopion kaupunginjohtaja Petteri Parosen mukaan kauppakeskus ruokkii samalla lisäksi alueen muuta elinvoimaa ihmisten samalla tutustuessa kaupunkiin ja käyttäessä myös alueen muita palveluita.

2.2 Visio, missio, arvot

IKEAn visio on ”luoda parempi arki meille tavallisille ihmisille”. Liikeidean eli mission mukaan IKEA lupaa tarjota laajan valikoiman hyvin suunniteltuja, nerokkaita kodinsisustustuotteita niin edulliseen hintaan, että mahdollisimman monella on varaa niihin. On IKEA-tavan mukaista, että yhteistyökumppaneihin, kuten esimerkiksi tavarantoimittajiin ja valmistajiin, luodaan pitkät suhteet. Yhtiölle on tärkeää, että se tarjoaa paremman arjen myös kaikille niille, jotka ovat mukana sen toiminnassa. Liikeidea toteuttaakseen IKEA pyrkii luomaan

mahdollisimman hyvät edellytykset lupauksen toteuttamiseksi. Pitkäaikaisten liikekumppanuussuhteiden lisäksi IKEA panostaa esimerkiksi pitkälle automatisoituun tuotantoon ja suurten määrien valmistamiseen kerralla (IKEAn WWW-sivusto 2014, IKEA-konsepti).

Viime vuosina IKEA on saanut positiivista julkisuutta myös voittamalla Great Place To Work-instituutin järjestämän Suomen Parhaat Työpaikat- kilpailun. Kilpailun tarkoituksena on käsitellä työpaikkojen laatua ja johtamistapaa sekä luottamuksen merkitystä organisaatiokulttuurissa siten, että yrityksen työntekijät vastaavat Trust Index-henkilöstökyselyyn (Great Place To Work- WWW- sivusto 2014). IKEA on valittu tämän tutkimuksen voittajaksi viimeisimpänä vuonna 2013. Yhtiön oman lausunnon mukaan palkitun yritys- ja johtamiskulttuurin taustalla ovat sen vahvat arvot, jotka näkyvät yhtiön jokapäiväisessä toiminnassa. Arvot ovat maanläheisiä ja ne on pohdittu siten, että jokaisen työntekijän on helppo samastua niihin. Jo rekrytointivaiheessa onkin tärkeää, että työntekijän ja IKEAn arvomaailmat kohtaavat, sillä jokaisella rekrytoinnilla halutaan vahvistaa yrityskulttuuria (PAREMPI TYÖ-ELÄMÄ- WWW-sivusto, 2014).

IKEA on siis arvoperusteinen yritys. Se uskoo, että jokaisella työntekijällä on annettavaan jotakin arvokasta. Yksi IKEAn tärkeimmistä arvoista on esimerkin avulla johtaminen. Sen mukaan toimimista odotetaan sekä esimiehiltä, että työntekijöiltä, jotta kaikilla olisi mahdollisimman hyvä työilmapiiri ympärillään. Tärkeimpiin arvoihin kuuluu myös nöyryys ja tahdonvoima. IKEAlla kunnioitetaan niin toisia työntekijöitä, asiakkaita kuin tavaratantoimitajiakin ja luotetaan vahvasti tahdonvoimaan. IKEA haluaa tarjota työntekijöilleen mahdollisuuksia kehittyä ja ylittää odotuksia, joten työntekijöiden on myös näytettävä halua ottaa vastuuta. Esimiesten taas on kyettävä antamaan vastuuta. Kymmenestä merkittävästä arvosta tärkeimmäksi voidaan nostaa jatkuva matkalla olemisen tärkeys. Se kuvaa IKEAA niin organisaationa kuin sen henkilöidenkin puolesta – aina on kehityttävä ja yllettävä vieläkin parempiin suorituksiin. Arvot ja arjen käytännöt ovat vahvoja ja jatkuvasti läsnä, ja ne ovat olleet osana muodostamassa IKEAn palkittua organisaatiokulttuuria (IKEAn vuosikertomus 2013, 15; PAREMPI TYÖELÄMÄ- WWW-sivusto 2014). Arvojen tärkeyden halutaan näkyvän työntekijöiden lisäksi myös asiakkaille. Yksi niiden tärkeyden osoittamisen keino on arvoja esittelevien rintanappien pitäminen työpaidoissa.



Kuva 2. IKEA-arvojen näkyminen rintanapeissa (IKEAn WWW-sivusto, hae nyt, 2014)

Jo rekrytointivaiheessa ajatellaan ihmisten ja yhtiön kehittymistä: yhtiö haluaa valita sellaisia ihmisiä, jotka voivat kasvaa sen mukana. IKEA:ssa halutaankin tarjota jokaiselle työntekijälle samanarvoinen mahdollisuus kehittyä (Rossi 2012). Jokaisen rekrytointiin halutaan myös vahvistavan yrityksen organisaatiokulttuuria. Huomion arvoinen seikka on, että jopa 47 % IKEAn esimiehistä on naisia (IKEA WWW-sivusto, vuosikertomus 2013).

2.3 My Leadership Journey- esimieskoulutus

IKEA Kuopiossa lokakuussa 2014 alkanut, vuoden kestävä My Leadership Journey on uusille ja tulevaisuuden esimiehille suunnattu esimieskoulutus. Ohjelman tarkoituksena on valmentaa ja tukea potentiaalisia työntekijöitä matkalla kohti esimiehen roolia. Koulutus on ajankohtainen, sillä IKEA Kuopio tarvitsee tulevaisuuden esimiehiä, jotka ovat valmiita ottamaan askeleen esimiestehtävään lyhyelläkin varoitusaikalla. Tarkoituksena ei ole aikaansaada uusia esimiehiä ainoastaan Kuopion tavarataloon, vaan mahdollistaa työntekijöiden siirtyminen myös muiden tavaratalojen ja jopa maiden välillä. Uusia tavarataloja tullaan IKEA Suomen hyvän kehityksen myötä jatkossakin avaamaan, jolloin uudet tavaratalot tarvitsevat uusia esimiehiä ja esimiessiirtymisistä auki jäävät paikat seuraajia. Seuraava tämänkaltainen tilanne tulee olemaan edessä, kun IKEA Lappeenranta avataan lähivuosien aikana.

Esimieskoulutus on siis vuoden kestävä, ja siinä on yhteensä noin 15 koulutuspäivää. Koulutukseen valittujen henkilöiden tietotasoa ja ymmärrystä kohti esimiehen roolia pyritään nostamaan erilaisin koulutuskokonaisuuksin. Kokonaisuudet koostuvat erilaisista esimiestyön elementeistä ja tehtävistä. Lisäksi valmennettavat tekevät oppimiseen, persoonaan ja itsetuntemuksen kehittymiseen liittyviä testejä ja analyyseja, kuten esimerkiksi työntekijän toimintatyylejä tulkitsevan Thomas-analyysin. Lähikontaktipäivien lisäksi valmennettavien tiedon ymmärrystä pyritään lisäämään omalla ajalla tehtävillä tehtävillä sekä valitsemalla jokaiselle valmennettavalle oma mentorinsa. Jokainen valmennettava tekee myös päättötyön, joka esitetään englannin kielellä koulutuksen päätyttyä. Päättötyön on tarkoitus edistää valmennettavan omaa oppimista ja ymmärrystä sekä hyödyttää myös tavarataloa. Koulutuksen sisältöä on tarkasteltu tarkemmin alla.

Esimieskoulutukseen valittiin 14 henkilöä. Hakuprosessi hakijan näkökulmasta sisälsi avoimen hakemuksen jättämisen, ennakkotehtävän tekemisen sekä haastattelutilanteen. Hakijan valitsemista puolsivat muun muassa muuttohalukkuus, kiinnostus useita eri osastoa kohtaan, innostuneisuus ja avoimuus. Suurin osa koulutuksen materiaaleista on IKEA-tavan mukaisesti englannin kielellä, joten myös osa ennakkotehtävästä oli englanniksi. Lisäksi haastattelutilanne sisälsi englanninkielistä vuorovaikutusta. Ohjelmaan valituilla on hyvin erilaista työntekijätaustaa, ja muutamalla valitulla on myös jonkin verran aikaisempaa esimieskokemusta muualta. Koulutukseen pystyttiin valitsemaan myös alle puoli vuotta esimiehenä toimineita henkilöitä, joita koulutuksessa on muutama. Esimieskoulutukseen haastatetuille henkilöille lähetetyn ennakkotehtävän osia on hyödynnetty tämän opinnäytetyön materiaalipohjassa koulutukseen valittujen henkilöiden vastauksien osalta. Kyseisessä ennakkotehtävässä tuli pohtia sitä, mitä odottaa alkavalta koulutukselta sekä asioita, joita pitää etukäteen ajatellen esimiestyön haasteina. Nämä odotukset ja esimiestyön haastekäsitykset on eritelty alla.

2.3.1 Koulutuksen rakenne

Koulutuksen sisältö on jaettu erilaisiin kokonaisuuksiin, joiden laajuus riippuu käsiteltävien asioiden määrästä. Koulutus lähtee käyntiin yhtiön peruseriaatteiden läpikäymisellä. Tarkempaan tarkasteluun otetaan muun muassa visio ja liikeidea sekä kulttuuri, arvot ja konsepti kokonaisuudessaan. Kuten aikaisemmin on mainittu, IKEAn vahva asema hyvänä työnantajana perustuu sen arjessa näkyviin arvoihin ja merkitykselliseen organisaatiokulttuuriin. Tästä syystä myös valmennettaville halutaan painottaa esimerkiksi arvojen ja kulttuurin merkitystä. Liiketoiminnan läpileikkaukseen on suunniteltu käytettävän yksi päivä.

Seuraava kokonaisuus koostuu jo enemmän konkreettisista esimiestyön elementeistä. Kokonaisuudessa tarkastellaan aluksi sitä, millaisia esimiehiä IKEA arvostaa. Kokonaisuudessa tarkastellaan myös vähittäiskaupan alaa tarkemmin. Tämän jälkeen suuntaudutaan syvemmin ihmisten johtamiseen, kun vuorossa on ihmissuhteiden analysointia, palkkiojärjestelmiin tutustumista ja hyvinvoinnin käsittelemistä. Kokonaisuudessa aloitetaan tutustuminen myös työlainsäädäntö-opillisiin asioihin. Tähän kokonaisuuteen on laskettu käytettävän viisi päivää.

Kolmantena kokonaisuutena jatketaan ihmisten johtamisen läpikäymistä. Myös tässä osiossa tarkastellaan IKEAn johtamisen kulttuuria. Kokonaisuudessa myös tarkastellaan IKEAn esimiestapaa, joka käsittää neljä avainroolia. IKEA-esimies on samanaikaisesti mentori, valmentaja, johtaja ja esimies. Tässä yhteydessä johtaja tarkoittaa nimenomaan ihmisten johtajaa, kun taas esimiestyö käsittää asioiden johtamisen. On kuitenkin selkeää, että johtaminen muodostuu näiden kokonaisuudesta, eikä vain toista johtamalla voi onnistua työssään täysin. Tässä kokonaisuudessa valmennettavat myös tekevät analyysitestejä omasta itsestään ja toiminnastaan. Testimuotoina käytetään esimerkiksi Thomas-analyysia ja 360-prosessia, jotka tulkitsevat henkilön työtapoja ja reagointia esimerkiksi erilaisiin muutostilanteisiin. Analyysit myös selvittävät esimerkiksi sen, mikä motivoi kyseenomaista henkilöä. Tässä kokonaisuudessa opitaan myös palautteen antamisesta ja sen saamisesta sekä muutosjohtamisesta. Kokonaisuuteen on arvioitu käytettävän seitsemän päivää.

Seuraava kokonaisuus koostuu henkilöstöjohtamisen prosesseista. Näihin prosesseihin kuuluvat esimerkiksi rekrytointi, työsuhteen aloittaminen, työsuhteen aikaiset muutokset, osaamisen kehittäminen, työsuhteen päättäminen sekä suorituksen johtaminen. Tässä kokonaisuudessa käydään läpi hr-prosesseihin kuuluvia asioita kuten esimerkiksi kehityskeskusteluja. Lisäksi tässä kokonaisuudessa paneudutaan uudemman kerran mutta syvällisemmin organisaatioon, sen faktoihin ja tunnuslukuihin sekä matriisirakenteeseen. Kokonaisuuteen on tarkoitus käyttää noin kaksi päivää.

Viimeiseen kokonaisuuteen kuuluu vähittäiskaupan alalle olennaisesti kuuluva myyntipuoli. Kokonaisuudessa käydään läpi myös tavaratalon logistisia asioita. Tässä kokonaisuudessa tarkastellaan lisäksi alalle hyvin tärkeänä osana kuuluvaa asiakaspalvelua ja sen merkitystä. Viimeiseen kokonaisuuteen on suunniteltu käytettävän noin yksi päivä.

Koulutus siis koostuu noin 15 lähikontaktipäivästä, jotka on jaettu vuoden ajalle. Lähikontaktipäivissä käydään läpi sekä ihmisten että asioiden johtamiseen liittyviä asioita kuin myös IKEAn yhtiön toimintatapoja ja eri osastojen esittelyjä. Tärkeänä kokonaisuutena on myös IKEAn vision, liikeidean, kulttuurin ja arvojen sisäistäminen. Lähikontaktipäivien lisäksi jokaiselle valmennettavalle valitaan IKEA Kuopion kokeneiden esimiesten joukosta sopiva mentori, joka toimii valmennettavan tukena ja auttavana henkilönä. Koulutukseen

kuuluu olennaisesti myös lähikontaktipäivien ulkopuolella tehtävä tehtävien tekeminen. Tehtävät käsittelevät esimerkiksi oman oppimistavan määrittelyä IKEAn intranet-sivuston johtamisen osa-alueen oppimistehtävien avulla. Esimieskoulutuksen sisältöön kuuluu lisäksi henkilökohtaisen päättötyön tekeminen. Päättötyön tulee edistää valmennettavan oppimista ja kehittymistä, mutta myös hyödyttää tavarataloa jollakin tavalla. Lähikontaktipäivien, tehtävien tekemisen ja päättötyön lisäksi jokainen valmennettava tulee tekemään osastojen välisiä harjoitteluita, joissa tarkoituksena on tutustua tavaratalon toimintaan kokonaisvaltaisemmin ymmärtääkseen tavaratalokokonaisuuden.

2.3.2 Koulutukseen valittujen henkilöiden odotukset sekä esimiestyön haastekäsityksensä

My Leadership Journey- esimieskoulutukseen valitulla neljällätoista (14) henkilöllä on monenlaisia odotuksia alkavaa koulutusta kohtaan. Odotuksia kohdistuu niin ihmisten johtamiseen kuin käytännölliseen asioidenkin johtamiseen, mutta lisäksi myös itsetuntemuksen kehittymiseen. Jotkut valituista toivoisivat pääsevänsä paremmin tutuiksi IKEAn johtamisen kulttuurin kanssa, kun taas toiset kokevat kaipaavansa vahvistusta myynnillisen näkökulman suhteen. Kohde, jonka kuitenkin voisi nostaa pinnalle odotuksista tärkeimpänä, on itsetuntemuksen kehitys. Henkilöt odottavat koulutuksen avulla saavansa itsevarmuutta esimiehenä toimimiseen. Sen lisäksi, että henkilöt haluavat oppia itsensä ja asioiden johtamisesta, haluavat he mahdollisuuden oppia lisää itsestään. Henkilöt odottavat myös ohjelman kautta saavansa mahdollisuuden kehittää itseään.

Esimieskoulutusta pidetään selkeästi myös väylänä näyttää omat kykynsä ja vahvuutensa, sillä henkilöt odottavat saavansa lisävastuuta koulutuksen myötä. He odottavat myös saavansa mahdollisuuden siirtyä eri osastojen välillä. Ohjelmaan valituilla on selkeätä kiinnostusta muuttaa sopivan paikan tullen vaikkapa toiselle paikkakunnalle toiseen tavarataloon. Kuten edellä on mainittu, oli tämä myös yhtenä koulutukseen valitsemista puoltavana kriteerinä. Koska IKEA on maailman suurin kodinsisustusketju, ja sen tasot ja toiminnot niin moninaisia, odottavat ohjelmaan valitut saavansa myös syvempää oppia yhtiöstä ja sen toiminnasta. Odotukset kohdistuvat myös näkökulmien laajentamiseen, jotta henkilöt voisivat nähdä IKEAn muultakin kantilta kuin vain työntekijän roolista.

Odotuksia on selkeästi myös ihmisten johtamista kohtaan. Henkilöt odottavat saavansa käytännön oppeja esimerkiksi siitä, kuinka selvittää ristiriitatilanteista. Odotukset kohdistuvat myös työlainsäädännön tuntemiseen ja englanninkielen taidon kehittämiseen. Koska kyseessä on kansainvälinen ja monikulttuurinenkin yritys, on IKEA- esimiehelle yksi tärkeä kriteeri se, että hän hallitsee arkipäiväiset työtilanteet sujuvalla englannin kielellä.

Koska koulutukseen valittujen henkilöiden taustat olivat toisistaan melko paljon toisistaan poikkeavia, olivat myös heidän ajatuksensa esimiestyön haastavimmista asioista erilaisia. Koulutukseen valittujen henkilöiden näkökulmasta haastavimmaksi asiaksi kuitenkin nousivat ihmisten johtamiseen liittyvät haasteet.

Nämä ihmisten johtamiseen liittyvät haasteet nousivat esille esimerkiksi negatiivisen palautteen antamisen haastavuuteena. Myös työntekijöiden välisistä ongelma- ja ristiriitatilanteista selviäminen oli koulutukseen valittujen henkilöiden selkeä huolenaihe. Osa valituista pohti sitä, kuinka kyetä katsomaan omaa työyhteisöään objektiivisesti ja kohdella kaikkia mahdollisimman tasa-arvoisesti. Lisäksi työntekijöiden motivointia pidettiin haastavana asiana. Kaikista yleisemmäksi ennakoon ajatelluksi esimiestyön haasteeksi nousi kuitenkin se, kuinka vastata sekä työnantajan että työntekijöiden vaativiin odotuksiin.

Ihmisten johtamiseen liittyvien negatiivissävytteisten haasteiden lisäksi ohjelmaan valitut pohtivat sitä, kuinka onnistua työyhteisön jäsenten kehittämisessä. Huolenaiheena oli jäsenten kehittämiseen liittyen se, kuinka työskennellä erilaisten ihmisten ja tavoitteiden kanssa ja millä keinoilla saada jokaisesta jäsenestä paras mahdollinen työpanos irti.

Koulutukseen valittujen esimiestyön haasteellisina pitämänsä asiat liittyivät selvästi myös suuren, alati kehittyvän IKEAn organisaatorakenteen aiheuttamiin nopeitempisiin muutoksiin. Henkilöt pohtivat, kuinka ottaa huomioon kaikki esimiestyöhön liittyvät asiat myös muutosten aikana ja kuinka pitää huolta siitä, että muutokset saadaan toteutettua onnistuneesti huolimatta nopeasta aikataulusta. Koulutukseen valituilla oli myös havaittavissa jo ennakkotietoa siitä, että yritysmaailma ja sen pyörittäminen on melko byrokraattista ja tuo omat haasteensa näin ollen myös esimiestyöhön.

Esimiestyön haasteiksi koulutukseen valittujen näkökulmasta nousi myös vuorovaikutus ja viestintä työyhteisön kesken. Henkilöt pohtivat, kuinka saada välitettyä selkeästi kaikki tärkeä informaatio myös työntekijöille. Lisäksi omien rajojen tunnistaminen koettiin haasteelliseksi. Henkilöt pohtivat sitä, milloin on oikea aika sanoa ”ei”.

3 ESIMIESTYÖ JA MATKA ESIMIEHEKSI

Esimiestyö koostuu sekä asioiden että ihmisten johtamisesta. Tämä luku määrittelee esimiestyön opinnäytetyön kannalta oleellisilla keinoilla ja se käsittelee myös matkan esimieheksi. Miten esimieheksi päädytään? Millaiset henkilöt päätyvät useimmiten esimiesasemaan? Millaisia muutoksia uusi asema tuo mukanaan ja miten tuleva esimies voi alkaa valmistautumaan niihin?

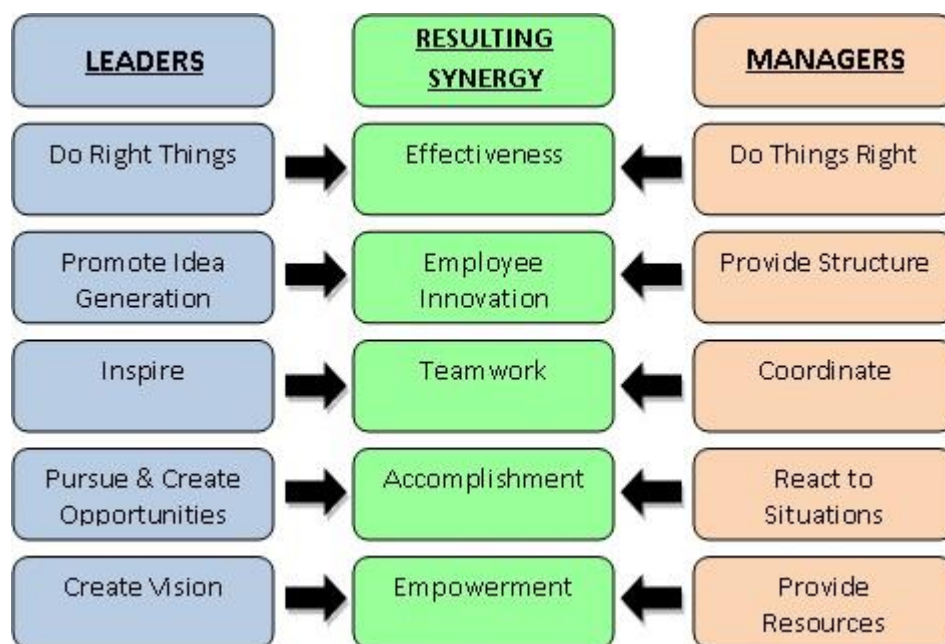
Tämä My Leadership Journey- esimieskoulutuksen sisällön analysoinnin ja kehittämisen tueksi kirjoitettu teoreettinen viitekehys on koottu ajatellen nimenomaan uusia esimiehiä. Teoreettisen viitekehysten muodostaminen jatkuu luvussa neljä. Työn teoreettinen viitekehys on muodostettu sekä kirjallisia että sähköisiä lähteitä monipuolisesti käyttäen.

3.1 Mitä on esimiestyö?

Esimies johtaa oman vastuualueensa toimintaa ja varmistaa johtamisellaan tavoitteisiin pääsyn. Hänen tulee mahdollistaa onnistumiset ja toteuttaa strategiaa omalta osaltaan. Esimiehen onnistumisen mittarina voidaan katsoa hänen alaisiaan – mitä menestyneempi he ovat, todennäköisesti sitä menestyneempi myös esimies on. Esimiehen tärkeimmät onnistumiset eivät siis välttämättä tule hänen itsensä, vaan muiden onnistumisten kautta. Organisaation toiminnan kannalta päätösten tekeminen on välttämätöntä, ja se korostaakin esimiesten tehtävien tärkeyden – jonkun aina tehtävä nämä päätökset. Lähiesimiestyön laatu on nykyisin ehdoton kilpailuvaltti resurssimarkkinoilla (Aaltonen, Kirjavainen & Pitkänen 2014, 289).

Esimiehen työtä voidaan määrittää useammallakin tavalla. Yleisin jäsentämismuoto on jakaa tehtävät asioiden johtamiseen (*management*) ja ihmisten johtamiseen (*leadership*). Asioiden johtamiseen kuuluu esimerkiksi tavoitteiden toteutumisen seuranta, hallinnolliset päätökset ja rutiinit kuten esimerkiksi seuranta ja raportointi sekä palaverisystematiikan luominen ja ylläpitäminen. Ihmisten johtamista taas voidaan katsoa olevan esimerkiksi palaute ja strategian kommunikointi. Käytännössä tämä perinteinen leadership-management-jako ei ole toimiva, sillä molemmat asiat liittyvät toisiinsa ja sekoittuvat keskenään. Tästä syystä asioiden johtamista ja ihmisten johtamista olisikin hyvä katsoa toisiaan täydentävinä asioina, sillä toinen vaatii toista ja yhdessä ne muodostavat tasapainon (Erämetsä 2009, 25–28). Henkilö saa esimiehen nimityksen organisaation johdolta, mutta johtajan tittelin hän ansaitsee alaisiltaan (Karlöf & Lövingsson 2004, 10).

Näiden perusteella voidaan katsoa, että menestyvä päällikkö on sekä hyvä johtaja (*leader*) että esimies (*manager*). Talouslehti Forbesin kolumnisti Jacob Morgan (2013) on listannut viisi ominaisuutta, joita hyvä johtaja tarvitsee. Ensinnäkin hänen tulee johtaa joukkojaan eturintamasta ja olla näyttämässä suuntaa. Johtajan on myös ymmärrettävä kehittyvää teknologiaympäristöä. Menestyvä johtaja näyttää esimerkkiä – alaisetkaan eivät muutu ja kehity, jos heidän päällikkönsä ei tee näin. Johtajan on myös arvostettava herkkyyttä, sillä sen näyttäminen on avain innovaatioihin ja luovuuteen. Moderni johtaja ei myöskään pelkää jakaa tietoa.



Kuva 3. Johtajan ja esimiehen eroavuudet (Shankar Shayma 2014).

Esimiestyötä voidaan lähteä määrittämään myös ydinvastuun kautta. Ydinvastuu tarkoittaa, että esimies vastaa ensisijaisesti tuloksesta ja ihmisistä – tavoitteiden toteutumisesta ja ihmisten sitoutumisesta. Hyvä esimies osaa myös johtaa näitä asioita tasapainoisesti – hän ei keskity vain toiseen käsitteeseen. Tähän kombinaatioon voidaan vielä ajatella lisättävän kehittämisen, joka käsittää sekä tulosten että ihmisten kehittämisen. Ydinvastuun lisäksi esimiestyötä voidaan määritellä ydintehtävien kautta. Ydinvastuumäärittelyn tulee olla riittävän laaja, mutta samalla riittävän kohdentunut, jotta se voisi toimia tehokkaasti. Näihin esimiehen ydintehtäviin voivat kuulua esimerkiksi selkeä kommunikointi tavoitteiden osalta, yhteisten pelisääntöjen sopiminen, oikea-aikainen palautteenanto, vastuiden ja vapauksien jako sekä alaisten kehittäminen ja valmentaminen (Erämetsä 2009, 28–31).

Organisaatio, joka on selkeästi määritelty ja jalkauttanut käytäntöön esimiehen vastuut ja tehtävät, antaa hyvät edellytykset tasalaatuiselle esimiestyölle. Mitä selkeämpi käsitys esimiehellä on häneen kohdistuvista odotuksista, sitä suurempi todennäköisyys on että hän todella tarttuu toimeen kyseisissä asioissa (Erämetsä 2009, 30).

3.2 Matka esimieheksi

Useimmiten uudet esimiehet tarttuvat haastavaan tehtäväänsä suhteellisen vähäisin tietotaidoin ja melko puutteellisin ennakkotiedoin siitä, mikä heitä odottaa. Useimmiten esimiesasemaan pääseminen katsotaan myönteiseksi urakehitykseksi, mikä on luonnollinen jatkumo esimerkiksi asiantuntijaroolista etenemiselle. Uuden asemansa myötä esimiehelle on tarjolla muun muassa koulutusta, verkostoa, edustustehtäviä sekä määrärahoja osallistua esimerkiksi alan tehtäviin. Uusi asema useimmiten tarjoaa myös paremman taloudellisen korvauksen. Esimiesasemaan liittyy siis monia houkuttelevia piirteitä, mutta tärkeää on ymmärtää myös haasteiden ja vastuun merkittävä lisääntyminen (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2011, 36).

Useimmiten esimiehen asema saavutetaan ottamalla vastaan uusi tehtävä nykyisessä organisaatiossa, mutta uudessa yksikössä. Tällaisessa tilanteessa uuden esimiehen asemaa helpottaa se, että organisaatio ja osittain myös henkilöstö voi olla tuttu. Näin ollen esimiehellä on olemassa ja valmiina oma tukiverkostonsa, jolta voi pyytää tarvittaessa apua. Esimiehen asemaan nostetaan usein myös tiiminvetäjän roolissa toiminut henkilö. Vastuu työn tulosten huolehtimisesta vaihtuu tässä tapauksessa työnantajaksi, jolla on jopa työläinsäädännön mukaiset vastuut ja velvoitteet. Näin käy myös siirryttäessä projektipäällikön tehtävistä esimiesasemaan – aikaisemmin ollut vastuu yksittäisen projektin onnistumisesta muuttuu vastuuksi työnantajan roolissa sekä ihmisistä että tuloksista (Hyppänen 2013, 12–13).

Uudelle esimiehelle ensimmäiset viikot ja kuukaudet ovat tärkeitä. Uuden esimiehen on löydettävä ja valittava oma johtamistapansa. Johtamistyylin valinta riippuu paljon organisaatiosta ja henkilön omasta persoonallisuudesta ja temperamentista. Itselle sopivan johtamistyylin valinta tarvitsee tilannetajua. Johtamista on myös harjoitettava tilanteen mukaan – esimerkiksi kriisi, toiminnan kehittäminen ja toimivan huipputiimin johtaminen vaativat hyvin erilaista esimiestyötä. Esimiehen on myös kyettävä reagoimaan, kun tilanne organisaatiossa muuttuu. Hyvän esimiehen on kyettävä tasapainoilemaan oman päättäväisyytensä ja muiden kuuntelemisen välillä. Nykypäivänä esimiestyössä korostuu alaisten kuuntelemisen lisäksi heidän näkemystensä huomioon ottaminen. Luottamuksen saavuttaminen esimiehen ja alaisten välillä on tullut entistä tärkeämpään asemaan. Hyvä esimies arvioi jatkuvasti

omaa toimintaansa ja on valmis muuttamaan omia käyttäytymismallejaan (Erämetsä 2009, 32–36).

Uuden esimiehen tärkeimmäksi ensimmäiseksi tehtäväksi nousee uuden roolin läpi käyminen ja sen haltuunotto. Hänen on kyettävä luopumaan vanhasta roolistaan sekä kyettävä asettumaan uuden toimenkuvansa vaatimaan asemaan. Ellei esimies tartu uuteen rooliinsa heti, voi se myöhemmin olla vaikeaa (Esimiesinfon WWW-sivusto 2013).

3.2.1 Uuden esimiehen identiteetin rakentuminen

Identiteetin on määritelty olevan sellainen minuuden kokemisen ja pysyvyyden ulottuvuus, jonka avulla yksilö määrittää olevansa jotakin. Douglas Kellnerin (1995) mukaan löydetty ja hyväksyty identiteetti määrittää sen, mitä kukin on. Identiteetti on kehittyvä ja se muuttuu jatkuvasti. Esimerkiksi ympäristöolosuhteet ovat omiaan muovaamaan identiteettiä (Ristikangas, Aaltonen ja Pitkänen 2008, 59). Identiteetti kaipaa myös vahvistusta muilta ihmisiltä. Uuden esimiehen on osattava pyytää ulkopuolisten antamaa palautetta, jotta pystyy saamaan identiteettiään tukevaa palautetta ja olemaan haluamansa kaltainen esimies (Salminen 2011, 172).

Identiteetin rakentumiseen vaikuttaa vahvasti myös käsitys minäkuvasta, itsestään. Voidakseen rakentaa terveen, vahvan identiteetin, täytyy ihmisen itsensä uskoa itseensä ja ajatella olevansa hyvä tyyppi. Terveenä itsetuntona voidaan pitää sitä, että ajattelee itsensä olevan arvokas ja kaiken onnen arvoinen. Lisäksi terveeseen itsetuntoon kuuluvat myös selkeät omat rajat ja oma tahto. On osattava myös huomioida, että jokaisella on omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Nämä heikkoudet ja vahvuudet on osattava lukea sekä itsestään, että myös alaisistaan (Jabe ja Häkkinen 2010, 304-305). Terveen itsetuntemuksen ja omakuvan kautta esimies ymmärtää omat vahvuutensa ja heikkoutensa, minkä ansiosta hän voi tietoisesti kehittää itseään ja valmistaa itseään tilanteisiin, joissa tietää toiminnassaan olevan parantamisen varaa (Hokkanen ja Strömberg 2010, 87).

Identiteetti koostuu useammasta alaidentiteetistä. Yksi alaidentiteetti on ammatti-identiteetti, josta voidaan puhua myös ammatillisena identiteettinä tai työidentiteettinä. Kun henkilö tuntee itsensä toimijaksi, jolla on ammatin vaatimat taidot ja vastuu, on hänelle muodostunut ammatti-identiteetti. Tähän ammatti-identiteettiin liittyy vahvasti myös henkilön tietoinen käsitys resursseistaan ja rajoistaan. Henkilö tarkkailee omia kiinnostuksen kohteitaan ja kykyjään ja on valmis myös tekemään tarvittavia muutoksia toimintatapoihinsa. Näin hän on kykenevä liittämään uudet roolit ja vastuut osaksi omaa identiteettiään (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008, 66).

Identiteetti liittyy vahvasti myös siihen, miten henkilö ottaa haltuunsa uuden asemansa esimiehenä. Useimmiten uudet esimiehet pyrkivät ottamaan ”esimiehen roolin”. Se ei välttämättä ole paras keino toimia, ellei omaa loistavia näyttelijäntaitoja. Hokkasen ja Strömbergin (2010) kokoamassa Evästyksiä esimiehille – kirjassa Marita-nimellä esiintyvä esimies kertoo, että hänen mielestään paras ja ainoa tapa onnistua esimiehenä on olla täysin oma itsensä. Henkilö on valittu tehtäväänsä hänessä havaittujen kykyjen perusteella, joten on turha esittää jotain muuta kuin on. Vain aitouden avulla on mahdollista rakentaa luottamusta alaisiin ja muihin sidosryhmiin.

Esimieheksi ei valmistuta minkään koulutuksen tai kurssin avulla, vaan tehtävään kasveetaan – paras opettaja lienee käytännön työ. Johtamisesta ja johtamisen teoriasta on aina mahdollista opiskella uutta, mutta näiden oppien tuominen käytäntöön vaatii harjoittelu- paikkoja, aktiivisia mentoreita, ulkopuolisia coacheja ja esimiesten keskinäistä vertaistukea. Se vaatii kaikkea edellä mainittua, mutta ennen kaikkea se vaatii palautetta. Palautteen määrään ja laatuun voi jokainen esimies itse vaikuttaa – jos sitä itse oikeasti haluaa, ovat keinot palautteen saamiseen hyvin yksinkertaiset (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008, 68–69).

Identiteetin vahvistaminen ja uusien roolien harjoittelu on kannattavaa matkalla esimieheksi. Joillakin siirtymä työntekijästä esimieheksi tapahtuu hyvinkin nopeasti, toisilla se voi viedä vuosia. Jokaisen on kuitenkin mahdollista nopeuttaa ja helpottaa siirtymäänsä esimieheksi asettamalla itselleen tarpeeksi selkeän etenemispolun. Seuraavassa Ristikankaan, Aaltosen ja Pitkäsen (2008) kehittelemä etenemispolku, joka on suunnattu asiantuntijaroolista esimiehen rooliin siirtyvälle henkilölle. Tämä polku auttaa uutta esimiestä hahmottelemaan uutta identiteettiään ja sen rakentumista.

1. Määrittele arkitekemisesi. Mitkä ovat asiantuntija- vs. esimiestehtäväsi?
2. Analysoi ajankäyttöäsi. Miten paljon käytät aikaa asiantuntijatehtäviin vs. esimiestehtäviin?
3. Selkiytä motivaatiosi. Mitkä tehtävät innostavat sinua?
4. Tunnista itseesi suuntautuvat odotukset. Mitä odotuksia sinuun kohdistuu asiantuntijana vs. esimiehenä?
5. Yhdistä motiivisi ja sinuun kohdistuvat odotukset. Minkä motiivien avulla odostuksesi täyttyvät parhaiten?
6. Arvioi vuorovaikutustaitojasi. Mitkä ovat vahvuutesi esimiehenä?
7. Määrittele kehittymistarpeesi. Mihin suuntaan sinun on kuljettava?
8. Valmistaudu luopumiseen. Miten saat tunteesi valjastettua muutoksen tueksi?
9. Tee konkreettinen toimintasuunnitelma. Mitkä ovat ensimmäiset askeleesi kohti tavoitettasi?
10. Seuraa ja arvioi. Miten varmistat tavoitteessa pysymisen?

3.2.2 Mistä uusi esimies joutuu luopumaan? Mitä uutta tulee tilalle?

Työntekijän asemasta esimiesasemaan siirryttäessä yksilön kompastuskiveksi harvemmin muodostuu uuden oppimisen vaikeus, vaan menneestä irti päästämisen haastavuus. Saa-dakseen jotain uutta, on kyettävä luopumaan vanhasta. Tämä pätee myös uuden esimie-hen identiteettiin. On vaivalloista rakentaa uutta identiteettiä, ellei ole kykenevä jättämään taakseen vanhaa. Useimmiten on haastavaa luopua jostain yksilöllisen erityisosaamisen käyttämisestä, esimerkiksi asiantuntijatehtävästä esimiesasemaan siirryttäessä. Voidaan-kin sanoa, että luopuminen vanhasta on sitä vaikeampaa, mitä enemmän se koskettaa identiteettiämme (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2010, 194–195).

Ristikankaan, Aaltosen ja Pitkäsen (2010) mukaan esimiesasemaan siirtyvän on mietittävä, onko hän valmis luopumaan niistä myönteisistä tunteista, jotka liittyvät tiettyyn tehtävään. Onko hän valmis luopumaan saamastaan arvostuksesta, jota edellisessä työkuvassaan sai? Vieläkin haastavampia kysymyksiä ovat: Onko uusi esimies valmis jatkossa tukemaan kollegojaan, jotka saavat mahdollisuuden jatkaa oman spesifioidun erityisosaamisensa ke-hittämistä? Miten tuore esimies kykenee käsittelemään sen, että hänen aikaisemmin saa-vuttamansa asema huippuosaajana muuttuu – toiset saavat nyt arvostuksen, joka tähän asti on kuulunut hänelle? Esimiesidentiteetillä ei ole riittävästi tilaa kasvaa, jos esimiehen työntekijäidentiteetti pysyy yhtä vahvana kuin aikaisemminkin.

Työntekijäidentiteetin tulisi väistyä tai ainakin huomattavasti pienentyä myös siksi, että olisi kykenevämpi tekemään irtioton vanhoihin vastuuksiin liittyvistä tekemisistä. Esimiesase-maan siirtyvän on uskallettava luopua vanhasta ja luoda uusia rajoja itselleen. Muutosta tässä ei ole mahdollista tapahtua, jos henkilö itse ei tee tietoista luopumistyöskentelyä – vanhat tottumukset ja ajattelumallit kun vievät helposti mukanaan. Työarjen muutos on joka tapauksessa joko tehtävä itse, pakon alaisena tai ulkopuolisella avustuksella. Muutok-seen voi itse vaikuttaa omaa tietoisuuttaan lisäämällä ja omien ajattelutottumusten kyseen-alaistamisella. Tässä tapauksessa kyse on tietoisesta ammatti-identiteetin rakentamisesta, jolloin henkilö itse päättää ottaa tulevaisuutensa haltuun, tehdä omaehtoisesti sitä koskevat valinnat ja astua tarvittavat askeleet (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2010, 197–198).

Samanaikaisesti, kun luopuminen edistyy, alkaa tilalle kasvaa uutta. Kun henkilö on mielellään valmis luopumaan vanhasta, syntyy jatkuvasti mahdollisuuksia uuden synnylle ja kasvulle. Luopumisen paras vauhdittaja on oikea asenne tapahtuvaa muutosta kohtaan. Jotta luopumisen prosessi onnistuisi, on uuden tavoittelulle ja sen saavuttamiselle asettava kannusteita, se on nähtävä palkitsevana asiana. Itselleen voi esimerkiksi esittää kysymyksen; ”Mitä jos onnistuisin rakentamaan itselleni vahvan esimiesidentiteetin? Mitä hyötyä siitä minulle olisi?” Mielekkäät, positiiviset ja eteenpäin vievät vastaukset näihin kysymyksiin ovat elintärkeitä muutoksen onnistumisen kannalta (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2010, 199–200).

Vanhasta luopuminen liittyy paitsi arjen rutiineihin, myös olemassa oleviin ystävyys-suhteisiin työpaikan sisällä – esimiestehtävän hoitaminen kun ei onnistu täysin samoilla pelimerkeillä kuin työkaverina oleminen. Muutos ja nouseminen työkaverisuhteesta esimiesasemaan vaativat tietoista psyykkistä työtä, oman toiminnan arviointia ja erityisesti rohkeutta olla vastaamatta odotuksiin, jotka kuuluivat aikaisempaan tehtävään. Uusi esimies tarvitsee kokonaan uutta suhtautumistapaa ympäröiviin ilmiöihin. Henkilön on valittava, lähteekö hän vahvistamaan työntekijä-identiteettiään vai rakentamaan esimiesidentiteettiään. Esimiestehtävää ei pysty hoitamaan entisillä niin kutsutuilla työkaverirooleilla, vaan tarvitaan täysin uusia ja uudistettuja rooleja. Näitä voivat olla esimerkiksi vakuuttava delegoija, varma rajojen asettaja tai aktiivinen puuttaja (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2010, 225–226).

Vaikka uusi esimies joutuukin vetämään omat rajansa uudelleen ja miettimään entisiä ystävyys-suhteitaan, on johtajuus kuitenkin suurimmissa määrin joukkuepeliä. Johtajuus itsessään harvemmin on pelkkä yksilön ominaisuus. Myös alaisten on luotava onnistumisen edellytykset uudelle esimiehelleen, sillä alaisella on vastarooli, jossa johdettavan toiminta vaikuttaa esimieheen ja päinvastoin (Ristikangas, Aaltonen ja Pitkänen 2010, 227).

Vaikka esimiehen on tehtävä selkeitä luopumisprosesseja niin vanhan identiteetin kuin vanhojen ystävyys-suhteidenkin osalta, on uudessa asemassa myös runsaasti mahdollisuuksia. Esimiesasema mahdollistaa asioihin vaikuttamisen laajemmin kuin aikaisemmin ja lisäksi se mahdollistaa suurempien kokonaisuuksien suunnittelun. Esimiesasema myös mahdollistaa töiden ja vastuiden jakamisen, eikä kaikkea tarvitse tehdä itse. On myös selvää, että esimiesasema avaa uusia mahdollisuuksia. Esimies on myös vastuussa sekä alaiensa että oman itsensä kehitymisestä. Esimiestyö tarjoaa haasteen ja mahdollisuuden henkiselle kasvulle, sillä työssä on opittava aidosti kuuntelemaan sekä osoittamaan arvostusta ja välittämistä. Onnistuva esimies myös oppii kontrolloimaan itseään ja tunteitaan. Ennen kaikkea esimiestyö tuo tullessaan paljon mielenkiintoista opittavaa (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2010, 52–54).

Vaikka uusi esimies saakin uuden asemansa myötä paljon vastuuta ja valtaa, olisi hänen hyvä muistaa muutamia täsmävinkkejä uransa alussa. Esimiehen tehtävä ei ole tehdä kaikkia tehtäviä, vaan delegoida niitä. Hänen on myös opittava kuuntelemaan kärsivällisesti. Esimiehen oman kehittymisen ja alaisten hyvinvoinnin kannalta esimiehen on tärkeää kysyä, kysyä ja vielä kerran kysyä. Hänen on myös luotava mahdollisuudet muille onnistua työssään (Harmaja 2012).

3.2.3 Esimiesluonteen muodostuminen

Kukaan ei synny esimieheksi, mutta voidakseen toimia esimiehenä, edellyttää se tietynlaisia ominaisuuksia. Yleensä hyvän johtajan luonteenpiirteiksi kuvaillaan päättäväisyyttä, sosiaalisuutta, luotettavuutta, innostavuutta ja nöyryyttä. Esimiehelle on useimmiten eduksi, jos hänellä on tämänkaltaisia luonteenpiirteitä. Esimiehen tulisi osata analysoida itseään ja toimintatapojaan viidellä eri tasolla, jotka ovat käyttäytyminen, osaaminen, minäkuva, opittu minä ja ydinminä. Esimiehenä kasvamista edesauttaa, jos on kykenevä kohtaamaan itsensä sellaisena kuin on ja tarkastelemaan itseään kriittisesti säännöllisin väliajoin (Sydänmaanlakka 2004, 166). Esimiehille tyypillisiä piirteitä vaikuttavat olevan myös vahva ammatillinen osaaminen, voimakas suoriutumismotivaatio sekä halu johtaa (Sydänmaanlakka 2004, 168).

Uuden esimiehen on valittava itselleen sopiva tapa, jolla hän omaa joukkuettaan haluaa alkaa johtamaan. Oman johtamistyylin valinta vaatii herkkyyttä ja tilannetajuja ja on hyvin pitkälti riippuvainen henkilön omasta persoonallisuudesta ja temperamentista. Sopivan johtamistyylin valinta riippuu luonnollisesti myös organisaatiosta, sen koosta ja kehitysasteesta. On hyvin mahdollista, että uusi esimies joutuu alussa kantamaan edeltäjänsä viittaa, mutta ennen pitkää hänenkin on tehtävä omat linjauksensa ja osoitettava ryhmälleen olevansa nyt sen johtaja. Uuden esimiehen tulee sekä ottaa että ansaita johtajuus – hänen on uskallettava käyttää saamansa valtaa ja kasvattaa myös omaa auktoriteettiaan. Uuden esimiehen tulee ennen kaikkea ansaita alaistensa luottamus, kunnioitus ja uskottavuus omalla toiminnallaan esimerkiksi näyttämällä (Salminen 2011, 33–36). Talouslehti Forbesin kolumnistin Jan Schmittin (2013) mukaan jokainen esimies voisi miettiä, miksi joku haluaisi seurata juuri häntä. Mitä vois tehdä, että ihmiset haluaisivat seurata juuri minua?

Vaikka uuden esimiehen on heti alusta alkaen valittava tapansa, jolla hän joukkojaan haluaa johtaa, on kuitenkin tärkeää kyetä olemaan muuntautumisen- ja kehittymiskykyinen jatkuvasti. Esimiehellä ei ole varaa antaa ajattelunsa jämähtää paikoilleen, vaan hänen on mahdollistettava toiminta-alueensa kasvamaan mahdollisimman suureksi (Salminen 2011, 183). Salmisen (2011) mukaan esimiehen on pidettävä huolta kehitymisestään ja siitä, että hän jatkuvasti on tietoinen itsestään ja tekemistään valinnoista. Olennainen taito ja jopa onnistumisen edellytys itsensä johtamisessa on kyky asettaa sopivia päämääriä.

Sydänmaanlakan (2004) mukaan kaikenlainen johtaminen perustuu itsensä johtamiselle. Itsensä johtaminen taas koostuu hyvin konkreettisista asioista. Siihen voidaan katsoa kuuluvan ammatillinen, fyysinen, psyykinen, sosiaalinen ja henkinen kunto. Ammatillista kuntoa on se, että tekemällään työllä on selkeä päämäärä, sen tekemiseen riittävä osaaminen, siitä saa palautetta ja työssään kehittyä jatkuvasti. Fyysinen kunto taas tarkoittaa riittävän ravinnon, liikunnan, unen ja levon saantia. Psyykinen kunto perustuu energisyydelle, uteliaisuudelle sekä nopealle päätöksenteko- ja oppimiskyvylle. Sosiaalinen kunto merkitsee ihmissuhteista huolehtimista, puolisoista, omista lapsista, ystävistä ja myös harrastuksista välittämistä. Henkistä kuntoa taas on se, että oman elämän tarkoitus ja arvot ovat tasapainossa, päämäärät ovat selkeitä ja elämäntulkua ohjaa tärkeä, syvempi merkitys. Onnistuva, hyvä itsensä johtaminen vapauttaa energiaa ja antaa uusia sisäisiä voimavaroja. Se on myös väline väsymystä ja tylsistymistä vastaan. Sydänmaanlakan (2004) mukaan kaikilla on käyttämättömiä voimavaroja, joiden käyttöönottoa vain useimmiten estää omat rajoittuneet näkemyksemme.

Salmisen (2011) mukaan esimiehen on opittava tuntemaan omat motiivinsa, asenteensa ja ajattelumallinsa voidakseen kehittää niitä yhä paremmiksi. Järvisen (2005) mukaan jokaisen esimiehen haasteena on löytää kypsä ja tasapainoinen suhde omaan johtajuuteensa ja valtaansa. Tärkeintä on, että esimies osaa arvostaa itseään johtajana, hän uskoo omiin kykyihinsä ja vaikutusvaltaansa. Esimies kykenee toimimaan itsenäisesti, mutta samalla alaisiaan kuunnellen. Esimiestyön onnistumisen kannalta tärkeää on luottaa omaan persoonaansa ja rakentaa johtajuus sen varaan (Salminen 2011, 275). Itseensä luottava esimies kykenee johtamaan itseään, hänellä on itsekuria ja peräänantamattomuutta, mutta tarvittaessa myös joustavuutta. Hän haluaa kehittyä vielä paremmaksi (Jabe & Häkkinen 2014, 306–307).

Myös itsetuntoaan on mahdollista kehittää. Se tapahtuu Jaben ja Häkkisen (2014) kirjassa viiden askeleen tavalla, jolla voi lisätä itseluottamustaan. Ensimmäisenä henkilön tulee muuttaa mielikuvaa itsestään. Negatiiviset uskomukset tulisi korvata positiivisilla. Seuraavana on opittava hyväksymään itsensä juuri sellaisena kuin on, ilman ehtoja. Kolmantena henkilön tulee ottaa vastuu omasta elämästään. Hänen tulee asettaa tavoitteita ja määränpäitä, sekä suunnitella korjaavat toimenpiteet siltä varalta, että harhautuu reitiltä sivuun. Neljänneksi henkilön tulee olla oman itsensä johtaja – hänen tulee käyttää oma aikansa tehokkaasti, kehittää itsekuriaan ja sitkeyttään sekä kääntää epäonnistumiset oppimiskokemuksiksi. Viidentenä on uusien taitojen harjoittelun tärkeys. Henkilön tulisi kehittää fyysisiä, sosiaalisia, psyykkisiä ja henkisiä kykyjään. Henkilö voi myös laatia itselleen vahvistuslauseita, joilla tsemptaa itseään vaikeina aikoina.

Itsensä johtamisen ja kehittämisen lisäksi tärkeää ja olennaista on myös alaisten kehittäminen. On luonnollista, että onnistuminen kasvattaa itsetuntoa. Esimiehen tulisikin jatkuvasti kehittää tapojaan kiittää ja palkita alaisiaan. Amerikkalainen valmentaja, johtaja ja uudistaja Robert Moward on kertonut, että hänen esikuvinaan toimineet johtajat ovat aina saaneet hänet tuntemaan itsensä joksikin. Hän on sanonut tunteneensa itsensä jopa paremmaksi ihmiseksi heidän läheisyydessään. Alaisten kanssa viestiessään esimiehen olisi hyvä käyttää preesensiä ja luoda vahva positiivinen tunnelataus. Ilmaisuja ”pitää” ja ”on pakko” tulisi välttää (Jabe & Häkkinen 2014, 306).

3.2.4 Mitkä ovat uuteen esimieheen kohdistuvat odotukset? Kuinka vastata niihin?

Siirryttäessä työntekijäasemasta esimiesasemaan eri sidosryhmien odotusten kirjo laajenee huomattavasti. Odotukset ovat riippuvaisia toimialasta, tehtävien sisällöistä, valtasuhteista ja yhteistyösuhteen laadusta. Keskeistä onkin nähdä odotusten muutos ja erilaisuus työntekijä- ja esimiesroolin välillä. Jotta uusiin odotuksiin on kykenevä vastaamaan, on tietoisesti rakennettava omaa identiteettiään esimiehenä ja luopua vanhasta työntekijäidentiteetistään (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2010, 167–168).

Uuteen asemaan liittyvät odotukset on kyettävä tunnistamaan, mutta samoin myös näihin odotuksiin liittyvät ristiriidat. Uuden esimiehen on tärkeää muistaa, ettei hän koskaan voi vastata kaikkiin häntä koskeviin odotuksiin – hän ei voi olla kaikkien kaveri (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2010, 168).

Odotusten esitystapa riippuu omistajastaan. On olemassa ilmeisiä, ääneen lausuttuja odotuksia, joihin on selkeää ja helppoa vastata tai olla perustellusti vastaamatta. On myös olemassa odotuksia, jotka ilmaistaan epämääräisesti, ja joita tulisi kyetä tulkitsemaan niin sanotusti rivien välistä. Tällaisten odotusten täyttäminen on vaikeampaa, sillä näkökulmat odotuksiin voivat olla hyvinkin erilaiset. Huomattava osa esimiehen kokemista odotuksista voi kuitenkin olla vain oman mielikuvituksen tuotetta. Kuvitteluun voi ryhtyä monesta syystä, kuten esimerkiksi luonteen kiltteydestä, väsymyksestä tai riittämättömyyden tunteesta. Odotusten täyttämisen monimutkaisuutta lisää useimmiten myös esimiehen omat odotukset omaa toimintaansa kohtaan. Ristikankaan, Aaltosen ja Pitkäsen (2010) mukaan on järkevää ja itsesuojelun mukaista tehdä itselleen ja muillekin selväksi, että jossakin kohti joudutaan vetämään raja odotusten täyttämisen suhteen – jossakin kohtaa on vain sanottava ”ei”. Rajanveto tapahtuu kokemusten, tavoitteiden ja arvostusten valossa. Kaikista tärkeintä on kuitenkin terveen harkinnan käyttö.

Odotusten läpikäymisessä auttaa selkeä keskustelu osapuolten kesken: ”Mitä odotat minun tekevän?” ”Mitä toivot minulta tässä tilanteessa?” Pääsääntönä voitaisiin pitää, että esimiehen ei tarvitse yrittää olla ajatustenlukija. Myös esimerkiksi osastopalaverissa voidaan käydä yhteinen keskustelu teemaan liittyen: ”Mitä odotan teiltä?” ”Mitä haluan antaa teille?”

Odotuksia ja toiveita voi käydä läpi esimerkiksi siten, että jokainen kirjoittaa lapulle omansa ja ne luetaan kaikille tiimin jäsenille. Vastaava keskustelu on viisasta käydä myös esimerkiksi oman esimiehen ja muiden tärkeiden tahojen kanssa. Esimiehen tärkein työkalu odotuksiin vastaamisessa on terve minäkuva. Itseään arvostavan esimiehen olemus huokuu itsevarmuutta, mutta hän kykenee myös tunnistamaan omat heikkoutensa. Henkilöllä on myös selkeät unelmat, päämäärät ja motivaatiperusteet omalle toiminnalleen – hän ei tee valintoja ainoastaan muiden odotusten pohjalta (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2010, 172). Esimiehellä on myös vahva johtamismotivaatio, joka on välttämätön edellytys menestyksellisen esimiestyön hoitamiseksi.

On mahdollista, että esimies epäonnistuu tehtävissään siksi, että hän keskittyy liikaa olemaan hyvä esimies ja yrittää olla kaikkien mieleen. Tällainen esimies yleensä pyrkii vastaamaan kaikkialta tuleviin odotuksiin. Alaiset kuitenkin odottavat esimieheltään jämäkkyyttä ja täsmällisyyttä. Perusteltu ”ei” on parempi vaihtoehto kuin epämääräinen ”kyllä”, joka lopulta johtaa ajelehtimiseen ja epävarmuuteen. Tärkeintä on odotusten ristitulesa luottaa itsensä valitsemaan tiehen ja pitää valitsemansa linja (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2010, 170).

Odotuksiin vastaaminen on yhteydessä esimiehen motivaatioon; joihinkin odotuksiin vastaa innolla, kun taas toisten hoitamiseen ei tahdo millään löytyä innostusta. Omat motivaation lähteensä on tunnistettava ja tiedostettava, jotta on kykenevä vastaamaan odotuksiin (Salminen 2011, 277). Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio tarkoittaa henkilön itsensä sisältä syntyvää motivaatiota, kuten esimerkiksi halua kehittyä esimiehenä. Ulkoinen motivaatio taas voi merkitä esimerkiksi parempaa palkkaa ja työaika. Oman esimiesidentiteetin vahvistaminen on mahdollista, kun tunnistaa omat motivaatiotekijänsä. Odotusten täyttämiseen tarvitaan itsetutkistelua, reflektiota, tahtoa ja heittäytymistä, suostumista venymisalueille menemiseen sekä vallitsevien ajatusmallien ja uskomustensa kyseenalaistamista (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2010, 184–185).

4 ONNISTUNUT LÄHIESIMIESTYÖ

Lähiesimiestyön onnistumista voidaan mitata useilla eri mittareilla, ja useimmiten onnistuneisuuden arviointi riippuu myös arvioijasta. Tähän opinnäytetyöhön koottua teoriapohjaa ohjaavat viimeaikaisimmat johtamisen suuntaukset. On selvää, että lähiesimiestyö koostuu samoista elementeistä sekä kokeneilla, että juuri aloittaneilla esimiehillä, mutta uusien esimiesten on korvattava kokemuspohjainen puuttuva tieto teoretiedoilla. Lisäksi uusien esimiesten on alussa ponnistettava erityisesti omaksuakseen uuden asemansa. Esimiehen on hallittava laajoja kokonaisuuksia ja oltava asiantuntija niin ihmisten kuin asioidenkin johtamisessa. Lisäksi hänen on kyettävä panostamaan myös omaan työhönsä ja kehittymään esimiehenä. Tähän lukuun on kerätty elementtejä ja kokonaisuuksia, joita esimiehen tulisi ottaa työssään huomioon. Tämä luku on jatkoa työn teoreettiselle viitekehykselle, joka alkoi luvusta kolme.

Tässä luvussa käydään läpi onnistuneen esimiestyön elementtejä kokonaisuuksina. Ensimmäisessä kappaleessa käydään läpi menestyvän työyhteisön edellytykset yhteistyön, ilmapiirin, visioinnin sekä arvojen ja kulttuurien pohjalta. Toisessa kappaleessa taas käsitellään ihmisten johtamiseen liittyviä asioita; palkitsemista, motivointia, palautteen antamista ja saamista, viestimistä sekä vuorovaikutusta. Kolmannessa kappaleessa käydään läpi muutosjohtamisen elementit ja neljäs kappale keskittyy itsensä johtamiseen muun muassa päämäärien asettamisen ja ajankäytön hallinnan avulla. Viides kappale keskittyy esimiestaitojen kehittämiseen. Kuudentena kappaleena on koostettu pienimuotoinen työläinsäädäntöopas esimiehille.



Kuva 4. Kaupan alan esimiehen hallittavia osa-alueita (Kissconsultingin WWW-sivusto 2014)

4.1 Menestyvän työyhteisön rakentaminen

Esimiestyön alku on ratkaiseva, sillä se luo pohjan esimiehen ja työyhteisön väliselle tulevaisuudelle ja yhteistyölle (Erämetsä 2009, 32; Kontkanen & Makkonen 2008,42). Yhteistyön merkitys korostuu vahvasti, kun puhutaan yhteisön menestymisestä – saumattomasti yhteen työskentelevää yhteisöä kun on vaikeaa voittaa. Salmisen (2011) mukaan voittaville ja menestyville yhteisöille ominaista on, että sen jäsenet tietävät, mitä heiltä odotetaan ja he ovat sitoutuneita korkeatasoiseen suoritukseen. He kokevat roolinsa ja vastuunsa selkeiksi ja kokevat, että heidän työllään on merkitystä. Joukkueen jäsenillä on myös tunne, että heidän mielipiteitään kuunnellaan ja että heidän esimiehensä arvostaa heitä. He kokevat saavansa tarpeeksi palautetta omasta työstään ja edistymisestään ja lisäksi he kokevat heillä olevan mahdollisuuden kehittyä ja tehdä sitä, mitä osaavat parhaiten. Kaikista tärkeimpänä pointtina; tämä joukkue haluaa menestyä. Lisäksi voittavalle yhteisölle kuuluu olennaisesti muutamia ominaisuuksia, joiden avulla se saavuttaa menestystä; yhteisö on tavoitteellinen, asiakassuuntautunut, se keskittyy valittuun päämäärään, sen jokaisella yksilöllä on kykyä ja halua oppia uutta sekä kaikkien yksilöiden resurssit otetaan hyötykäyttöön. Huiput saavuttavat menestystä siitä syystä, että he ovat aidosti innostuneita työstään ja tavoitteistaan. Aito innostus tehtävään johtaa siihen, että yhteisön jäsenet opiskelevat oman toimialansa asiat huolella ja he kääntävät heikkoutensa jopa vahvuudeksi (Salminen 2011, 41–45).

Menestyvän yhteisön jäsenille ominaista on, että he odottavat onnistuvansa ja he ajattelevat kuten voittajat. Menestyvä joukkue on lähtenyt onnistumaan, mutta se on osannut varautua myös vastoinkäymisiin, jos sellaisia ilmenee. Useimmiten menestyvällä joukkueella onkin olemassa B-suunnitelma, jos asiat eivät menekään odotetulla tavalla. Menestyvälle joukkueelle ominaista on myös itsevarmuus ja kyky muuttaa asenteitaan ja ajatuksiaan. Ajatuksilla on valtavan suuri merkitys onnistumisessa ja epäonnistumisessa ja useimmiten ne, jotka uskovat menestykseensä, saavuttavat usein myös tavoitteensa (Salminen 2011, 46–47).

Salminen (2011) nostaa usein taka-alalle jätetyn visioinnin tärkeimmäksi ihmisten johtamisen alueeksi, sillä se on elävä kuva siitä, mitä yhteisö toiminnallaan tavoittelee. On kuitenkin tärkeää erottaa visionäärisen ajattelun ja visiolla johtamisen ero. Tässä kontekstissa näistä tärkeämmäksi nousee vision avulla johtaminen, joka tarkoittaa yhtiön vision sisältämien tunne-energian hyödyntämistä sekä oman itsensä että muiden johtamisessa. Esimiehellä itselläänkin tulee olla vahva ja selkeä visio ja myös kyky saada muut näkemään tulevaisuus samalla tavalla. Yhteisön menestymisen kannalta on tärkeää, että visio on jaettu ja sen päämäärät on asetettu yhdessä. Lisäksi kaikkien tulee olla sitoutuneita yhteiseen visi-

oon (Sydänmaanlakka 2004, 118). Vision avulla johtaminen on myös alaisten houkuttelemista pyrkimään kohti tulevaisuudessa odottavaa hyvää. Jos esimies ei onnistu houkuttelessaan, joutuu hän usein turvautumaan pakottamiseen. Vision avulla johtamiseen kuuluvat olennaisesti tarinat ja kysymykset, jotka alkavat esimerkiksi: ”Oletko tullut ajatelleeksi...”, ”Kun olemme saaneet tämän hankkeen valmiiksi” (Salminen 2011, 51). Näiden tarinoiden voimaa hyödynnetään organisaatioissa vasta vähän, joka voi olla syy siihen, miksi visiot ovat jääneet yhtiöissä vain hokemaksi, joiden toteutumista ei kuitenkaan seurata (MaNi Consulting Oy:n WWW-sivusto, 2014). Visiolla johtaminen on vaativa laji, ja se edellyttää esimieheltä rohkeutta joskus jopa vallitsevan johtamiskulttuurin ennakkoluulojen haastamista. Vision avulla johtaminen edellyttää myös omien tunteiden kohtaamista ja alaisten tunteiden johtamista. Vision avulla johtaminen voi olla raskasta niille esimiehille, joilla on vuorovaikutusongelmia alaistensa kanssa (Salminen 2011, 52).

Vaikka työyhteisö koostuisikin eri-ikäisistä ja erilaisilla taustoilla varustetuista ihmisistä, tärkeintä on yhteisön jäsenten välisen yhteispelin kehittäminen. Jokainen yksilö on saatava toimimaan yhteisön yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Yhteisöt kehittyvät tiettyjen vaiheiden kautta, ja näiden kehitysvaiheiden tunteminen auttaa esimiestä tekemään ryhmästään menestyvän, mutta myös estää häntä tulemasta joukkueensa kehityksen tielle. Eräs vanhimmista ryhmien kehitysvaiheita kuvaavista malleista on Tuckmanin malli, jonka mukaisesti ryhmän kehittämisessä on tunnistettavissa viisi vaihetta. Ne ovat järjestyksessä muotoutumisvaihe, kuohuntavaihe, me-vaihe, tiimivaihe ja lopettamisvaihe. Ensimmäisessä, eli muotoutumisvaiheessa, on jäsenten välillä havaittavissa selkeää alkunnostuksesta johtuvaa toimeliaisuutta, mutta kykenemättömyyttä tehokkaaseen yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen. Muotoutumisvaihetta seuraavassa kuohuntavaiheessa yhteisön jäsenet hakevat rooliaan ja paikkaansa. Samalla ryhmä alkaa luoda sisäistä rakennettaan, ja ryhmän jäsenten välille syntyy valtakamppailua ryhmän sisäisestä vaikutusvallasta. Tavanomaisesti ryhmä jakaantuu pienempiin klikkeihin, joka lisää ryhmäläisten rohkeutta kritiikkiin toisia klikkejä tai jopa ryhmän vetäjää kohtaan, sillä klikkien jäsenet eivät vielä tunne yhteenkuuluvuutta kaikkien ryhmän jäsenten kanssa. Nämä kaksi ensimmäistä vaihetta voivat olla hyvin raskaita, mistä syystä jotkut ryhmät eivät välttämättä etene lainkaan kolmanteen muotoutumisvaiheeseen eli me-vaiheeseen. Tässä kolmannessa vaiheessa ryhmän yhteishenki vahvistuu ja ryhmä alkaa ajatella itseään kokonaisuutena. Tällöin ryhmä on melko kiinteä ja ilmapiiriltään turvallinen ja vapautunut. Me-vaiheessa ryhmä usein luo itselleen symboleja, joilla halutaan korostaa ryhmän eroa ulkopuolisiin. Tätä me-vaihetta seuraa tiimivaihe, jolloin ryhmän toiminta on useimmiten tehokkaimmillaan. Sisäiset ristiriidat käsitellään rakentavasti ja jäsenten roolit ja vastuut ovat selkeitä. Ryhmä myös kykenee ottamaan itse enemmän vastuuta toiminnastaan. Toisaalta, kun tiimivaihe kestää tarpeeksi kauan, jotakin useimmiten tapahtuu, jonka seurauksena ryhmä jälleen klikkiytyy ja voi palata takaisin aiempaan kehitysvaiheeseen. Ryhmän lopettamisvaiheessa sen toiminta joko ratkaisevasti muuttuu tai jopa loppuu kokonaan. Ryhmän eri kehittymisen vaiheissa myös esimiehen

rooli vaihtelee. Esimerkiksi muotutumisvaiheessa ryhmä on melko riippuvainen johtajastaan, sillä se ei vielä tässä vaiheessa osaa toimia kokonaisuutena eikä myöskään kykene itseohjautumaan. Muotoutumisvaiheiden edetessä esimiehen roolin merkitys pienenee ja muuttuu ryhmän jäsenten toimintaa tukevaksi. On ensiarvoisen tärkeää, että esimies osaa muuntautua roolissaan ryhmän itsenäisyysasteen mukaan. Esimiehen on tiedostettava ryhmädynamiikassa tapahtuneet muutokset (Salminen, 2011, 57–59).

Hyvässä ryhmässä toteutuu vastuullisuus, jossa kukaan ei vapaamatkusta, vaan jokainen hoitaa oman osuutensa. Ryhmällä on hyvä vuorovaikutus sekä siinä on kannustava ja avoin ilmapiiri. Ryhmän keskinäisen yhteistyön taas mahdollistavat sosiaaliset taidot kuten ryhmätyötaidot ja muut vuorovaikutustaidot. Hyvin toimivassa ryhmässä vallitsee myös niin kutsuttu positiivinen riippuvuus, jonka ansiosta yhteisön jäsenet ajattelevat kaikkia sen jäseniä (Aarnikoivu 2008, 67). Menestyvä ryhmä jakaa saman tavoitteen ja kokee kaikkien sen jäsenten panoksen yhtä tärkeäksi (Daft 1999, 269).

Useimmiten uusi esimies astuu tehtäväänsä valmiin ryhmän ympärille. Kun mahdollisuus rekrytointiin tulee, on esimiehen suhtauduttava siihen vakavasti ja suunniteltava rekrytointiprosessi huolellisesti. Rekrytoijan tulisi määritellä avoin tehtävä mahdollisimman tarkasti, jotta hän itsekkin tietää, millaista ihmistä hakee. Työpaikkailmoituksen tulisi olla mahdollisimman kiinnostava houkutellessaan parhaat mahdolliset ihmiset hakemaan. Rekrytointihaastattelut tulee suunnitella huolella ja mukana tulisi olla myös toinen haastattelija; tämä mahdollistaa kysyjän ja tarkkailijan tehtävien jakamisen. Rekrytoijan tulee muistaa, että uuden työntekijän palkkaaminen on myös organisaatiolle viesti siitä, millaisia ominaisuuksia hän itse arvostaa alaisissaan. Myös omille alaisilleen voi antaa mahdollisuuden osallistua uuden työtoverinsa palkkaamiseen, jos organisaation tilanne sen vain sallii (Salminen 2011, 67).

Johtajuuden tulisi perustua arvoihin ja periaatteisiin kuten kunnioitukseen, palveluun, oikeudenmukaisuuteen, rehellisyyteen ja yhteisöllisyyteen. Hyvä johtaja seuraa näitä periaatteita ja auttaa myös alaisiaan arvioimaan omia arvojaan ja tarpeitaan. Organisaation arvojen tulee liittyä merkitykseen, visioon ja päämääriin, organisaation kulttuuriin, esimiehiin ja alaisiin, vuorovaikutusprosessiin sekä myös tulokseen (Daft 1999, 180).

4.2 Ihmisten johtaminen

Useimmiten esimiehet pitävät ihmisten johtamista työnsä haastavimpana osa-alueena. Ihmiset eivät aina käyttäydy rationaalisesti, vaan heidän käyttäytymistään ohjaa tunteet ja monet muut alitajuntaiset tekijät. Siitä syystä esimiehen onkin opittava tulkitsemaan näitä käyttäytymistä ohjaavia tekijöitä sekä opeteltava tunnejohtamisen taitoa. Nykyisin, organisaatorakenteiden monimutkaistuessa ja muutosjohtamisen haasteiden lisääntyessä, on lä-

hiesimiestyö aikaisempaakin tärkeämmässä asemassa (Salminen 2011, 93–94). Johtamisen yksi perusristiriita on tasapainosta huolehtiminen henkilöstön johtamisen ja työntekijöiden itsemäärämisoikeuden kunnioituksen välillä (Järvinen 2002, 106).

On tärkeää, että organisaatiossa kehitetään erilaisia seurantamittareita edistämään työntekijöiden kehittymistä. Seurantajärjestelmät ovat tärkeitä myös siitä syystä, että niiden avulla työntekijöiden kehittymistä voidaan ohjata juuri yhtiötä hyödyttävään suuntaan. Seurantajärjestelmät myös antavat esimiehille perustellun mahdollisuuden kiittää alaisiaan hyvästä työstä tai vastavuoroisesti antaa rakentavaa kritiikkiä (Salminen 2011, 78–80). Sekä myönteinen että kriittinen palaute on tehokkain oppimisen, kehittymisen ja muutoksen väline (Erämetsä 2009, 210). Vaikka positiivisen palautteen antaminen voi olla helpompaa ja miellyttävämpää, on ensiarvoisen tärkeää, että työntekijät saavat myös kriittistä, rakentavaa palautetta oikeaan aikaan. Rakentavan palautteen paikka voi olla esimerkiksi, kun tulokset eivät ole tavoitteiden mukaisia tai kun työntekijä ei pidä kiinni sovitusta toimintatavasta. Rakentavaa palautetta tulisi aina antaa työntekijän toiminnasta, ei persoonasta. Tärkeää on myös, että alainen kokee tulleen kuunnelluksi, mutta selityksiin ei pidä tyytyä. Työntekijän tulisi kuulla palaute henkilökohtaisesti heti, kun siihen on järkevä tilaisuus. Vaikka esimies joutuisikin antamaan kriittistä palautetta, on viisasta muistaa myös työntekijän hyvät puolet ja päättää keskustelu kannustavassa hengessä (Salminen 2011, 81–83). Myös myönteisen palautteen antaminen voi olla esimiehelle vaikeaa. Myönteinen palaute motivoi, se sitouttaa, ja sen tärkein kriteeri on palautteen aitous (Erämetsä 2009, 223). Palautteen antamisen käytäntö tulisi tuoda arkipäivään kiittämällä esimerkiksi hyvin tehdystä perustyöstä, jämptisti hoidetusta asiakaskohtaamisesta, hyvin tehdyistä kaupoista, luotettavuudesta, hyvästä ideasta ja niin edelleen. Kiitosta tulisi antaa erityisesti niistä asioista, joilla yhtiö tekee tulosta sekä niistä asioista, joilla yhtiö kulkee eteenpäin kohti tavoitteitaan. Täydellisyyttä ei ikinä saisi pitää palautteen antamisen rajana (Erämetsä 2009, 211–213). Palautteen antamisen lisäksi yhtä tärkeään arvoon nousee palautteen vastaanottamisen taito. Rakentavan palautteen antaminen toiselle vaatii, että myös palautteenantaja itse on valmis ottamaan rakentavaa palautetta vastaan omasta toiminnastaan. Palautteen vastaanottajana kehittyminen vaatii kriittistä itsetutkiskelua (Aarnikoivu 2008, 150–151).

Palautteen lisäksi myös kannustavan palkitsemisjärjestelmän luominen sitouttaa ja motivoi työntekijöitä. Organisaatiosta ja työyhteisöstä riippuen on tarkkaan harkittava, onko palkkiona järkevämpää käyttää sisäistä vai ulkoista palkkiota ja sitä, palkitaanko yksilö vai koko tiimi. Ulkoinen palkkio tarkoittaa esimerkiksi rahapalkinnon avulla kannustamista parempiin tuloksiin, kun taas sisäinen palkkio tarkoittaa esimerkiksi lisävastuun antamista. Sisäiset palkitsemiskeinot ovat yleensä sitouttavampia ja kannustavampia kuin ulkoiset keinot. Myös palkitsemisessä oikea-aikaisuus on tärkeässä asemassa (Salminen 2011, 84–85).

Oikea-aikainen palautteen antaminen ja hyvästä työstä palkitseminen siis vaikuttavat olennaisesti työntekijöiden motivaatioon. Yksi uusien esimiesten peruskysymyksistä liittyykin siihen, kuinka saada henkilöstö motivoitumaan työhönsä perusarjessa. Esimiehet, etenkin lähiesimies, ovat olennaisessa asemassa joko kasvattamassa tai tukahduttamassa työntekijöiden motivaatiota, vaikkakin työntekijä itse on avainasemassa työmotivaation kehityksessä. Työntekijällä, jolla on korkea motivaatio, on valtava halu ja into tehdä työnsä hyvin (Aarnikoivu 2008, 153–156). Useimmiten, kun työyhteisö on innoton työskentelemään yhteisesti asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi, on syy johtajassa (Daft 1999, 239).

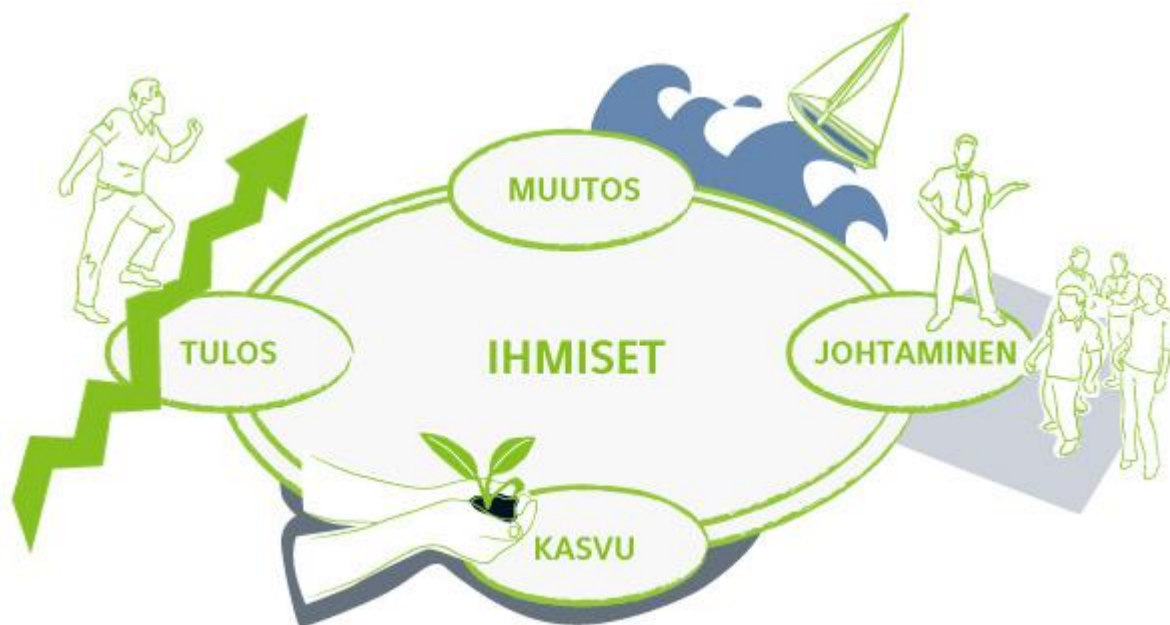
Ihmiset motivoituvat hyvin erilaisista tekijöistä, ja esimiehen tärkeä tehtävä onkin käydä näitä tekijöitä läpi esimerkiksi työntekijän kehityskeskustelun yhteydessä. Motivaation yleisimpiä synnyttäjiä ovat raha, voimakas saavuttamisen tarve, työyhteisön sosiaalisten suhteiden tärkeys sekä vallan ja tunnustuksen tarve. Myös rohkaiseva esimies luo motivaatiota; hän asettaa selkeät tavoitteet ja pelisäännöt, edellyttää parasta muilta, toimii itse esimerkkinä, kiinnittää huomiota muihin ihmisiin, jakaa tunnustusta henkilökohtaisesti, käyttää organisaatioon liittyviä vertauskuvia sekä juhlistaa voittoja. Edellä mainittujen sekä persoonallisuustekijöiden lisäksi motivaatiotekijät vaihtelevat tutkimusten mukaan myös työuran vaiheen mukaan (Aarnikoivu 2008, 156–159). Motivaatiota ei välttämättä aina lisätä vaikuttamalla pelkästään yksilöihin, vaan vaikuttamalla myös koko työyhteisöön, työskentelyolosuhteisiin ja resursseihin (Salminen 2011, 100).

Työyhteisöön vaikuttaminen tapahtuu myös tehokkaan ja onnistuneen vuorovaikutuksen kautta, joka perustuu vaikutussuhteisiin. Vaikuttamisen onnistuminen perustuu esimerkiksi tarkoituksesta, auktoriteetista, maineesta ja vuorovaikutustaidoista. Näiden yhdistelmästä muodostuvat johtamisresurssit, johon taas perustuu vaikutusvalta. Vuorovaikutusprosessiin vaikuttaa olennaisesti vaikutusvalta, joka pitkälti määrittelee myös prosessin onnistumisen ja tehokkuuden. Vuorovaikutusprosessi koostuu suorituksen johtamisesta, tehokkaasta kommunikaatiosta ja älykkästä johtamiskäyttäytymisestä. Suorituksen johtamiseen kuuluu tavoitteiden asettaminen, ohjaaminen ja valmentaminen, palautteen antaminen ja sen kehittäminen. Tämä suorituksen johtaminen on ihmisten johtamisen perusprosessi, jonka on toimittava myös käytännössä. Tehokas kommunikointi taas on puhumista ja kuuntelua. Se on myös käskyttämistä, väittelemistä, keskustelemista ja dialogia. Sydänmaanlakan (2004) kuvailema älykäs johtaja osaa käskää, mutta hän osaa tehdä sen oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa ilman, että se tuntuu niin sanotusti pomottelulta. Hyvä kommunikointi perustuu myös erilaisten eleiden, ilmeiden ja tunteiden rekisteröintiin. Näiden eleiden tulkitsemiseen tarvitaan tunneälykkyyttä. Älykkään johtajan käyttäytymispiirteitä ovat roolimallina oleminen, motivointi ja innostaminen, innovatiivisuus ja luovuus sekä yksilön huomioiminen. Erityisesti roolimallina toimiminen, esimerkillä johtaminen on tehokas tapa johtaa (Sydänmaanlakka 2004, 124–126).

Toimivaan vuorovaikutukseen perustuu myös tehokas viestintä. Käsite viestintä käsittää useita eri kokonaisuuksia aina henkilön olemuksesta ja eleistä kirjalliseen ja suulliseen viestimiseen. Haasteeksi viestinnässä useimmiten muodostuu se, että informaatiota tulee jatkuvasti niin paljon, että esimiehen on vaikeaa erotella relevantti tieto. Hänellä voi olla myös vaikeuksia viestiä tätä informaatiota eteenpäin omin sanoin, ymmärrettävästi. Mitä enemmän esimies tietää omien alaistensa tapoja toimia ja ymmärtää asioita, sitä helpommin hänen on mahdollista tuoda informaatio julki myös alaisten tietoon (Salminen 2011, 122–125). Mitä enemmän työyhteisö taas saa tietoonsa luotettavaa, ajankohtaista ja täsmällistä informaatiota, sitä enemmän se pystyy työskentelemään kohti haluttuja tavoitteita (Hackman 2002, 147). Viestinnän tehokkuuden kannalta erityisen tärkeää on, että myös esimies omaksuu välittämänsä informaation (Daft 1999, 158). Toimivan vuorovaikutuksen ja yhteisen mielikuvan avulla informaatio kulkee ja viestintä toimii. Jos esimies kokee suulliset viestintätilanteet hankaliksi, on niitä hyvä harjomitella, sillä esimerkiksi palavereiden ja kehityskeskusteluiden minimoiminen vain heikentää esimiehen omia menestymisen mahdollisuuksia. Toimivassa viestinnässä tärkeää on myös miettiä tarkkaan, mitä haluaa sanoa, koska ja kenelle. Viestien ja signaalien yhdenmukaisuus on ensiarvoisen tärkeää – esimiehen on seistävä sanojensa takana. Yksinpuheluun ei saa sortua, sillä viestintä on vuorovaikutusta (Salminen 2011, 122–129).

4.3 Muutoksen johtaminen

Organisaatioissa toteuttavat muutokset ovat merkittävästi yleistyneet 1980-luvulta asti. Yhä useampien organisaatioiden on alennettava kustannuksiaan, parannettava tuotteidensa ja palveluidensa laatua, etsiä uusia kasvumahdollisuuksia sekä parantaa tuottavuutta, ja näitä toimenpiteitä varten organisaatiot tarvitsevat hallittua muutoksen johtamista (Kotter 1996, 3). Esimiehet palkataan organisaatioihin johtamaan näitä muutoksia esimerkiksi saneeraamalla, toimenpiteiden tehostamisella tai organisaatiota uudistamalla. Esimiehen merkitys muutoksen johtamiselle on olennainen – sen lisäksi että hän tietää, minne ollaan matkalla, mitä kautta ja milloin ollaan perillä, hän osaa kertoa sen myös muille. Muutosjohtamisesta puhuttaessa on järkevää erotella toisistaan ulkoinen ja sisäinen muutos. Ulkoinen muutos voi tarkoittaa esimerkiksi talouden suhdannevaihteluista johtuvaa muutosta, jonka vuoksi liiketoimintaa olisi pyrittävä muuttamaan. Sisäinen muutos taas kuvastaa sitä, miten yritys reagoi tähän ulkoiseen muutokseen. Tutkimukset ovat osoittaneet, että jopa 2/3 muutos-hankkeista epäonnistuu jollain tasolla (Salminen 2011, 139).



Kuva 5. Ihmisten vaikutus muutostilanteissa (Talent Peoplen WWW-sivusto,2014).

Yleensä muutosprosesseihin liittyy paljon negatiivisia mielikuvia. Ensisijaisesti muutos ei kuitenkaan ole yrityksiä kohdalla ongelma, vaan sen tulisi olla mahdollisuus – useat suuret menestystarinat ovatkin saaneet alkunsa kunnialla hoidetun muutosprosessin ansiosta. Näiden menestystarinoiden taustalla olevat ihmiset ovat tunnistaneet muuttuneen toimintaympäristön ja hyväksikäyttäneet muutostilanteen kilpailijoitaan nopeammin. Muutostilanteissa onnistunut ja täsmällinen ihmisten johtaminen on yksi onnistuneen muutoksen avaimista (Salminen 2011, 144–145).

Menestyksellisille uudistamishankkeille yhtenäistä on ollut perusoivallus siitä, että mittavia muutoksia ei tapahtu helposti eikä nopeasti. Muutosprosessi voidaan nähdä kahdeksanvaiheisena tapahtumaketjuna. Ensimmäisenä on muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden toteaminen. Tässä vaiheessa tutkitaan esimerkiksi markkinoita ja kilpailutilannetta ja määritetään mahdollisia kriisejä tai merkittäviä mahdollisuuksia. Seuraavaksi perustetaan ohjaava tiimi, joka on riittävän vahva ryhmä pystyäkseen ohjaamaan muutosta. Kolmantena laaditaan visio ja strategia muutoshankkeen ohjenuoriksi. Neljäntenä seuraa vaihe, jossa muutosvisiosta viestitään kaikin mahdollisin keinoin, jotta uudesta visiosta ja strategioista voidaan ilmoittaa kaikin mahdollisin keinoin. Viidentenä tapahtuu henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan. Tällöin irtaudutaan esteistä ja muutetaan muutosvisiota heikentäviä järjestelmiä tai rakenteita. Lisäksi henkilöstöä kannustetaan riskien ottamiseen sekä uudenlaisten ideoiden ja toimenpiteiden julkittamiseen. Kuudentena vaiheena varmistetaan lyhyen aikavälin onnistuminen, jolloin palkitaan esimerkiksi voitot mahdollistaneet ihmiset. Viimeiset kaksi vaihetta liittyvät muutosten ja uusien toimintatapojen juurruttamiseen ja vakiinnuttamiseen organisaatiossa. Seitsemännessä vaiheessa voidaan esimerkiksi rekrytoida, kehittää ja ylentää muutosvisioiden toteuttamiseen pystyviä ihmisiä. Kahdeksannessa vaiheessa taas varmistetaan johtajuuden kehittämisen ja seuraajien löy-

tyminen ja juurrutetaan uudet toimintatavat osaksi yrityskulttuuria (Kotter 1996, 17–18). Vaikka muutosprosessi olisi suoritettu organisaatiossa kuinka onnistuneesti tahansa, on sen kielteiset vaikutukset jossain määrin jopa väistämättömiä. Toiset ihmiset osaavat suhtautua muutokseen paremmin kuin toiset (Kotter 1996, 4). Esimiehen on kuitenkin mahdollista nopeuttaa muutoksen hyväksyntää ja myönteisen tahtotilan syntymistä sekä ihmisten muutokseen sopeutumista (Erämetsä 2009, 63).

Onnistuneen muutosprosessin aikaansaamiseksi esimiehen on hyvä pitää mielessään muutamia tärkeitä täsmäkeinoja, joiden avulla on mahdollista saada hyviä tuloksia. Ensimmäinenä esimiehen itsensä tulisi miettiä, millaisen muutoksen hän haluaa saada aikaan. Vaikka muutostarpeet annetaan useimmat ylemmästä johdosta, on jokaisena esimiehen luotava oma muutostavoitteensa. Esimiehen on myös varauduttava siihen, että muutos ei ainoastaan tuo mukanaan myönteisiä vaikutuksia, vaan se lisäksi rikkoo vanhoja rakenteita. Muutos myös asettaa ihmiset uusiin rooleihin sekä uuteen asemaan työyhteisössä. Toisekseen esimiehen on mietittävä tarkkaan, keitä muutos koskee ja ketä hän muutoksen aikaansaamiseksi tarvitsee avukseen. Tärkeää on myös asettaa muutokselle tarkka tavoitteleminen, jotta jokainen yksilö voi tehdä parhaansa sen saavuttamiseksi. Johdon ja organisaation jäsenten välinen vuorovaikutus on avainasemassa parhaiden visioiden aikaansaamisessa. Ensiarvoisen tärkeää on, että esimies itse on sitoutunut hankkeeseen. Esimiehen on myös näytettävä sitoutumisensa ja oman esimerkinsä avulla sitoutettava siihen myös henkilöstö. Muutokseen liittyy yleensä aina myös pelkotiloja. Esimiehen tulee varata riittävästi aikaa näistä pelkotiloista keskustelemiseen ja muutosvastarinnan selvittämiseen. Näiden pelkotilojen vuoksi on tärkeää myös vahvistaa alkuvaiheen onnistumisia ja kannustaa alaisia. Onnistumisen ansiosta usko leviää ja muutos alkaa itse viedä itseään eteenpäin. Muutosprosessin läpiviemisessä esimiehellä on tärkeä rooli esimerkin näyttämisenä, mutta tärkeää on osata antaa tilaa oikeaan aikaan myös alaisille. Se sitouttaa henkilöstöä ja saa heidät ponnistelemaan yhteisen asian eteen lujemmin. Muutoksen läpiviemisessä tärkeää on myös osata varautua takaiskuihin. Mielessä täytyy kuitenkin pitää se, että harva hanke kuitenkaan kaatuu yhteen epäonnistumiseen. Järkevää on myös laatia varasuunnitelma vastoinkäymisten varalle. Esimiehen on myös tarkasti seurattava muutoksen toteutumista ja reagoitava mahdollisiin epäkohtiin. Vastavuoroisesti alaisiaan on syytä myös kiittää onnistumisista muutoksen varrella. Kaikista tärkeimmäksi asiaksi muutosprosessin aikana voidaan kuitenkin nostaa onnistunut viestintä. Pelkkä kirjallinen viestintä tai luentotyypinen palaveri ei useimmiten riitä onnistuneeseen viestintään, vaan niiden lisäksi tarvitaan paljon syvällistä keskustelua yhdessä työntekijöiden kanssa (Salminen 2011, 159–161).

4.4 Itsensä johtaminen

Itsensä johtamisen voidaan katsoa koostuvan kolmesta asiasta. Itsensä johtaminen on hyvää itsetuntemusta, riittävää itseluottamusta ja se edellyttää reflektointitaitoa. Kehittyäkseen ihmisen on kyettävä tarkastelemaan ja arvioimaan itseään kriittisesti sekä näkemään itseään ja ihmissuhteitaan niin objektiivisesti kuin mahdollista. Etenkin uudessa johtajuudessa jatkuvat itsetutkistelu ja oman herkkyyden kehittäminen ovat välttämättömiä (Sydänmaanlakka 2004, 200). Vasta kun tuntee itsensä täysin, voi kohdata myös muut ihmiset ihmisinä, eikä oman psyyken heijastumisina. Parasta itsensä johtamista on se, että osaa olla sovinnossa itsensä ja ympäröivien olosuhteiden kanssa, jolloin on kykenevä suuntaamaan voimansa rakentavasti ja löytämään paikkansa omassa yhteisössään. Uusi johtaja näkee ympäröivän maailman täynnä mahdollisuuksia ja hänellä on selkeä oman elämänsä visio. Hänellä on päämäärä ja tavoitteita ja hän on myös valmis tekemään töitä niiden täyttämisen eteen. Itsensä johtamisella voidään nähdä olevan useita eri ulottuvuuksia. Jaben ja Häkkisen (2010) mukaan itseään johtava esimies on assertiivinen eli jämäkkä ja joustava. Hän on myös uskottava ja tarkoittaa mitä sanoo. Hyvä esimies on myös nöyrä, sillä hän kykenee vastaanottamaan myös kritiikkiä. Hän on sopivan kärsivällinen ja ymmärtää, etteivät kaikki ole yhtä nopeita oppimaan. Hyvä esimies osaa myös delegoinnin taidon ja hajauttaa tehtäviä tarpeen tullen. Hyvä esimies on rauhallinen ja luotettava. Hän tunnistaa ja hallitsee omat tunteensa ja on johdonmukainen ja rehellinen (Jabe & Häkkinen 2010, 299).

Oy Minä Ab: Oman elämän toimitusjohtaja



Kuva 4. Älykäs itsensä johtaminen (Sydänmaanlakka 2004)

Hyvän mies- ja hyvän naisjohtajan olemuksissa nähdään eroja. Siinä missä tehokasta ja päämäärätietoista miesjohtajaa pidetään arvossa, voivat vastaavat ominaisuudet naisessa aiheuttaa jopa hankalan leiman. Yleensä parhaana yhdistelmänä nähdään päämäärätietoisuus yhdistettynä pehmeämpiin puoliin. Hyvä naisjohtaja on enkeli, mutta tarvittaessa hän osaa olla myös paholainen, eli itsenäinen ja vahva (Jabe & Häkkinen 2010, 299–300).

Usein paras tapa vaikuttaa itsensä kehittymiseen on pyrkiä vaikuttamaan, minkälaisien vaikutteiden alaiseksi itsensä asettaa. Näihin vaikutteisiin kuuluvat niin lukemamme kirjat ja harrastamamme harrastukset, katsomamme tv-ohjelmat kuin käymämme keskustelutkin. Itsensä kehittämiseen vaikuttaa myös ne ihmiset, joiden kanssa vietämme aikaamme ja myös organisaatio, jossa toimimme (Salminen 2011, 183). Tyypillisesti itsensä johtamisen esteinä ovat kokemus ajan puutteesta eli kiire, itsensä unohtaminen muiden kustannuksella, etäänntyminen arjen johtajuudesta sekä palautteen puuttuminen (Aarnikoivu 2008, 39).

Sydänmaanlakan (2004) mukaan ihminen toimii elämässään kolmella erilaisella alueella, jotka ovat mukavuus-, venymis tai paniikkialueet. Mukavuusalue on näistä se, jossa vietämme eniten aikaamme – se ei tosin vain kehitä meitä tarpeeksi ihmisinä. Kehittyäkseen ihmisen on uskallettava rikkoa rajojaan ja muuttaa rutiinejaan. Se tapahtuu astumalla ulos mukavuusalueelta. Mukavuusalueelta poistuminen edellyttää hyvää itseluottamusta. Salminen (2011) nostaa hyväksi mukavuusalueelta poisastumisen esimerkiksi myyjät; he joutuvat päivittäin tekemisiin paitsi mukavien, myös vaikeiden asiakkaiden kanssa. Juuri nämä vaikeimmat asiakkaat ovat niitä, joista myyjät loppujen lopuksi eniten oppivat, sillä näiden asiakkaiden kanssa he joutuvat poistumaan omalta mukavuusalueeltaan joskus pitkäksikin aikaan. Kehittyäkseen esimiehen on otettava riskejä ja hänen on oltava nöyrä, valmis oppimaan uutta. On ymmärrettävä, että aina ei heti voi olla mestari uusien asioiden opiskelussa. Esimiestyössä on välillä terveellistä jopa epäonnistua, kunhan vain oppii uutta. Oma mukavuusalueitaan voi myös venyttää haastamalla itseään asettumalla yhä useammin venymisalueelle – toisinaan jopa paniikkialueelle (Salminen, 184–185).

Itsensä johtamiseen kuuluu olennaisesti myös päämäärien asettaminen ja ajankäytön seuraaminen. Uusi esimies voi kokea ajanpuutteen tunnetta, sillä hänellä ei ole kokemusta sovittaa uusia aikataulujaan. Oma ajankäyttöään onkin hyödyllistä seurata säännöllisesti esimerkiksi puolen tunnin pätkissä. Tällä tavalla oppii hyvin huomaamaan päivän rauhalliset hetket, joita voi hyväksikäyttää sellaisten tehtävien tekemiseen, jotka vaativat erityistä keskittymistä. Ajankäytön hallintaan liittyy olennaisesti myös oman energiatasonsa seuraaminen. Tehtävään, jonka virkeänä voisi hoitaa puolessa tunnissa, voi saada väsyneenä kulumaan puolet enemmän aikaa. Myös matkustusajat on viisasta käyttää hyödykseen. Oman ajankäytön suunnitteleminen alkaa aina omien tehtävien ja vastuiden järjestykseen laittamisesta. Ajankäyttöään voi tehostaa esimerkiksi tekemällä työnsä kerralla

kuntoon, opettelemalla käyttämään työssä tarvitsemia välineitä ja järjestelmiä perusteellisesti tai miettimällä uusia tapoja työtehtävien suorittamiseksi. Tärkeää on myös käyttää hyväksi mahdolliset hiljaiset hetket sekä oppia tarkkailemaan omaa vireystilaa. Myös työhön ripeästi tarttumista voi opetella, sillä usein työn niin sanotusti viime tippaan jättäminen on vain opittu tapa. On täysin oikeutettua varata itselleen tietty aika päivästä häiriöttömään työskentelyyn, sillä jos joka päivä saa tehtyä edes yhden sellaisen merkittävän asian, joka vaatii keskittymistä, kertyy niitä vuoden aikana jo suuri joukko (Salminen 2011, 199–202).

Esimiestyössä onnistumisen yksi edellytyksistä on itsensä johtamisen kautta päämäärien asettamisen taito. Menestyneiden johtajien samankaltainen piirre on vahva tahto ja kyky voimien keskittämiseen saavuttaakseen haluamansa tavoitteen. Liian montaa asiaa on turhaa tavoitella, koska silloin keskittyminen vain heikkenee. Päämäärien on kuitenkin oltava tarpeeksi haasteellisia mutta samalla realistisia, jotta ne olisivat innostavia. Jotta tavoittelemansa päämäärät voisi saavuttaa, on ne hyvä kirjoittaa ylös mahdollisimman selkästi. Näin päämäärien seuraaminen ja tavoitteleminen konkretisoituu ja helpottuu. Kirjalliset päämääräkuvaukset ovat omiaan myös mittaamaan omaa edistymistään. Ilman tavoitteiden kirjaamista keskittyminen helpommin herpaantuu ja motivaatio latistuu. Onnistumisen ja itseluottamuksen kasvatuksen kannalta on tärkeää myös asettaa sekä lyhyen että pitkän aikavälin tavoitteita (Salminen 2011, 187–188).

Itsensä johtaminen käytännössä edellyttää erilaisia konkreettisia tehtäviä. On osattava varata aikaa itselleen ja oman osaamisensa kehittämiseksi säännöllisesti. Systemaattisia tavoitteita on asetettava ja niitä on myös seurattava. Henkilökohtainen kehityssuunnitelma ei myöskään ole huono vaihtoehto, sillä se konkretisoi tavoitteet ja sen avulla on yksinkertaista määrittää omaa kehittymisen tasoaan. Itsensä johtaminen vaatii kriittistä itsetutkistelua erilaisissa tilanteissa. Se vaatii myös palautetta omalta esimieheltä sekä alaisilta. Tärkeää on myös kuunnella alaisiaan ja itseään sekä huolehtia itsestään kaikilla elämän osa-alueilla (Aarnikoivu 2008, 41).

4.5 Esimiestaitojen kehittäminen

Esimiestaitojen kehittymisen lähtökohtana voidaan pitää palautteen merkityksen tunnistamista ja oman itsensä kehittämistä. Esimiestaitojen kehittämiseen kuuluvat myös oman ajankäytön hallinta, informaatiotulvan aiheuttamien haasteiden selätys sekä henkilökohtainen valmennus. Kehittyminen edellyttää, että esimies katsoo itseään rehellisesti ja kykenee ymmärtämään omaan käyttäytymiseensä johtavia syitä. Tätä kutsutaan reflektoinniksi. Vaikka täydellisyyteen on turha pyrkiä, ei se kuitenkaan tarkoita, ettei esimiehen tulisi jatkaa itsensä kehittämistä ja pyrkimistä aina paremmaksi. On normaalia, että esimiestyössä joskus tuntuu siltä, että asiat kaatuvat päälle. Tällöin on vain ajateltava, että haasteet on

mahdollista ratkaista yksi kerrallaan ja että epäonnistumisistakin voi aina oppia uutta (Salminen 2011, 165–166).

Esimiestaitojen kehittämistä ajatellessa on erotettava toisistaan esimiehen persoonallisuus ja esimiestehtävien suorittaminen. Persoonallisuus on ikään kuin sisään rakennettu malli, jota voi olla vaikeaa, lähes mahdotonta muuttaa. Omaa persoonallisuuttaan ja käyttäytymistään voi kuitenkin kehittää itsetutkistelun kautta. Esimiestehtävien suorittaminen taas monesti rutinoituu kokemusten kautta. Kokemuksen myötä myös havaintokyky ja ymmärrys kasvavat. Esimiehen on myös entistä helpompaa erottaa oleelliset ja kriittiset asiat vähemmän tärkeistä (Salminen 2011, 167).

Itsensä tuntemisen lisäksi hyvin olennaisessa osassa esimiehen kehittymisessä on palautteen saaminen. Palautetta on kyettävä antamaan itselleen kriittisen itsetutkiskelun muodossa, mutta kehittyäkseen ihminen tarvitsee myös ulkopuolisen palautetta. Palautetta on mahdollista saada esimerkiksi erilaisista ilmapiiritutkimuksista, mutta mikään ei korvaa palautetta, jota on tarjolla jatkuvasti esimiehen ympäristössä. Palautteen vastaanottaminen voi olla vaikeaa, etenkin jos palaute kyseenalaistaa omaa minäkuvaamme. Tällaisessa tilanteessa on mahdollista, että mielen puolustusmekanismit eli defenssit laukeavat. Defenssit ovat tarpeellisia sillä ne pitävät henkisen tasapainon yllä, mutta liian vahvana ne ovat haitallisia ja estävät ihmistä kehittymästä (Salminen 2011, 172–173). On todennäköistä, että esimies joutuu usein turvautumaan suojaimekanismeihin, jos hänen paineiden ja ahdistuksen sietokykynsä on heikko (Järvinen 2004, 74).

Esimiesuran alussa itsetunto voi olla koetuksella. On järkevää tietoisesti tarkkailla ja kehittää omaa itsetuntoaan, sillä heikko itsetunto voi aiheuttaa etenkin esimiehenä useita ongelmia. Ellei itse osaa arvostaa itseään, ei voi arvostaa myöskään muita terveellä tavalla, eivätkä tällöin toisetkaan arvosta sinua. Usein heikko itsetunto voi ajaa henkilön omaksumaan erilaisia rooleja ja reagoimaan liian voimakkaasti ulkopuolelta tuleviin impulsseihin. Heikolla itsetunnolla varustettu esimies ei kykene toimimaan tavoitteellisesti eikä myöskään pitämään kiinni sovitusta pelisäännöstä, sillä hän haluaa miellyttää muita esimerkiksi antamalla myönnytyksiä. Liiallinen hyväksynnän tarve taas voi johtaa siihen, että valta luisuu esimiehen käsistä työyhteisöön. Itsestään epävarma esimies voi myös pyrkiä kontrolloimaan kaikkea ympärillään tapahtuvaa, joka kuitenkin helposti polttaa itsensä loppuun ja estää organisaatiotaan kasvamasta. Organisaation jäsenet myös voivat lamaantua virheiden tekemisen pelossa, ja heistä karsiutuu luovuus ja innokkuus. Itsetuntoaan on kuitenkin mahdollista kehittää. Itseään ei tulisi verrata muihin, sillä aina löytyy joku, joka menestyy vielä paremmin. Omia kykyjä ja menestystä on kannattavaa kehittää ja mitata vain omien päämäärien saavuttamisen mukaan, jolloin itsetunto kasvaa onnistumisten ja oppimisen kautta. Myös minäkuva tulee kehittää, sillä se vaikuttaa menestykseen ohjaamalla päätöksiä. Oma itsetunto on mahdollista kehittää myös mielikuvaharjoittelun avulla. Mitä

vahvempi itseluottamus ja omanarvontunne esimiehellä on, sitä myönteisemmin hän voi suhtautua omaan työhönsä, alaisiinsa, yritykseensä ja sen tuotteisiin ja lopulta myös asiakkaisiin (Salminen 2011, 180-181).

Vaikka myönteinen ja positiivinen maailmankatsomus auttavatkin esimiestä, ei hänkään voi aina olla kaikille mieliksi. Johtajuutta ei voi rakentaa pelkän kaveruuden varaan. Vaikeiden tilanteiden johtamisen selvittäminen kunnialla rakentuu kokemusten myötä. Esimiehen on kuitenkin pystyttävä kantamaan melko suurta tunnekuormaa, joka aiheutuu esimerkiksi ylemmän johdon sanelemista strategisista muutoksista. Tunnekuorman kantamisen raskautta lisää se, että useimmiten esimies ei voi jakaa näitä tuntemuksiaan työyhteisön kanssa. Esimiestyössä ei kuitenkaan konfliktejakaan voi loputtomiin välttää, sillä väärään käytökseen tai huonoon työskentelyyn on pystyttävä puuttumaan. Ratkaisemattomiksi jääneet henkilöstöasiat harvoin ratkeavat itsestään. Esimiehen on myös oltava mahdollisia riitatilanteita varten äärimmäisen tietoinen työlaista ja siihen liittyvistä pykälistä. Jo uuden esimiehen on tärkeää oppia, mitkä ovat työsuhteen juridiset taustat (Salminen 2011, 211–212).

Vaikeiden tilanteiden johtamisessa on hyvä pitää mielessä perusasioita, jotka auttavat niiden läpiviemisessä. Ensinnäkin päätöksistä on aina ilmoitettava henkilökohtaisesti ja aikaa on varattava riittävästi keskustelua ja alaisen kuuntelemista varten. Päätös on tehtävä heti selväksi, sillä vaikeatkaan asiat eivät helpotu viivyttelöllä. On kuitenkin muistettava perustella päätös huolellisesti. Alaisen syyllistämiseen ei ole järkevää eikä tarkoituksenmukaista ryhtyä (ellei hänen käyttäytymistään tule korjata esimerkiksi kiusaamistilanteessa). Kriisitilanteissa on järkevää turvata oma selusta ja ottaa tarvittaessa kolmas henkilö todistajaksi. Esimiehen tulee myös välttää provosoitumista ja väittelemään ryhtymistä (Salminen 2011, 215).

Nykyisessä informaatiotietoyhteiskunnassa esimiehelle on ensisijaisen tärkeää, että hän löytää omien tarpeidensa kannalta relevanttia tietoa. Esimiehen on myös kyettävä seulomaan ja valitsemaan tästä informaation tulvasta olennaisen tieto, joka tulee pystyä myös jatkojalostamaan omille alaisilleen. Nykypäivän esimiehellä on myös oltava taito tehdä päätöksiä epävarmuuden vallitessa. Hänellä on myös oltava ryhmätyöosaamista sekä kyky avoimeen vuorovaikutukseen muiden kanssa. Nämä taidot kehittyvät pitkälti kokemuksen kautta, mutta myös luotto omaan itseeseen auttaa (Salminen 2011, 216).

Perinteisten itsensäkehittämismetodien lisäksi on viime vuosikymmenen aikana yleistynyt henkilökohtainen valmennus eli *executive coaching*. Sen teho perustuu yksilöllisyyteen. Kokenut valmentaja palkataan pitkäaikaisesti tukemaan esimiehen kehittymistä. Tämä henkilökohtaisen valmennuksen muoto vahvistaa merkittävästi perusjohtamistaitoja, jotka on hankittu joko kokemuksen tai ryhmäkoulutuksen kautta. Valmennus on suunnitelmallista, ja se perustuu valmennettavan oman tilanteen ja hänen kehittymistarpeidensa pohjalta

laadittuun kehitymissuunnitelmaan. Yleensä valmennusprosessi kestää puolesta vuodesta vuoteen, mutta pisimmillään valmennussuhde voi olla jopa vuosien mittainen. Jopa yli 40 yritystä maailman 500 suurimmasta yrityksestä on ilmoittanut käyttävänsä henkilökohtaista valmennusta tärkeänä esimiesten kehittämismuotona (Salminen 2011, 232.)

4.6 Pieni työlainsäädäntöopas esimiehille

Yksityisillä työmarkkinoilla vallitsee sopimusvapaus, joka tarkoittaa sitä, että jokaisella on oikeus päättää, meneekö hän töihin ja minkälaisilla ehdoilla. Vastaavasti myös työnantajalla on oikeus päättää, palkkaako hän työntekijän, ja jos niin minkälaisilla ehdoilla. Työehtosopimusjärjestelmä kuitenkin säätelee pitkälti sitä, millä vähimmäisehdoilla työtä tulee tehdä. Sopimustasoja on neljä. Korkeimmalla eli keskusjärjestötasolla tehdään keskitettyjä sopimuksia sekä yleissopimuksia. Toisena sopimustasona on liittotaso. Alasta riippuvat työnantaja- ja työntekijäliitot solmivat työehtosopimukset toimialaansa varten. Sopimuksia on mahdollista tehdä myös yritystasolla, joita suosivat esimerkiksi suuret yritykset kuten Finnair ja Yle. Neljäntenä sopimustasona on yksilötaso. Työnantaja ja työntekijä voivat sopia useista työsuhteen ehdoista keskenään, kunhan työehtosopimuksissa ilmenevät vähimmäisehdot täyttyvät (Salminen 2011, 241–242).

Virallinen työsuhde edellyttää työnantajan ja työntekijän välistä työsopimusta, josta säädetään tarkemmin Työsopimuslaissa (TSL). Jos työntekijä on työsuhteessa työnantajaan, on työnantajan noudatettava työlainsäädäntöä sekä muita työoikeudellisia normeja. Tämän lisäksi työnantajan on muun muassa pidätettävänä palkansaajan verot, maksettava sosiaaliturvamaksut ja pidettävä työntekijää koskevat sosiaalivakuutukset voimassa. Uudenlaisia haasteita esimiestyöhön ja siinä suoriutumiseen tuo työmarkkinoiden kansainvälistyminen, jolloin joudutaan pohtimaan, minkä maan lakia tulkitaan missäkin tilanteessa (Salminen 2011 244–245).

Työsopimuksen solmimisessa molemmille osapuolille syntyy oikeuksia ja velvoitteita. Työnantajalle työsopimus antaa oikeuden teettää työtä työntekijällä. Tämän lisäksi työnantajalla on oikeus valvoa ja johtaa työtä, jota kutsutaan direktio-oikeudeksi. Työnjohto-oikeuden perusteella työnantaja taas saa päättää, koska, missä, miten ja mitä välineitä käyttäen työ tehdään. Työnantajalla on myös oikeus seurata toteutuvan työn laatua ja määrää. Sopimuksen toisella osapuolella, työntekijällä, taas on päävelvollisuus tehdä sovittu työ. Työsopimuslakiin perustuen työntekijän on tehtävä työnsä huolellisesti, noudattaen niitä määräyksiä, joita työnantaja antaa toimivaltansa mukaisesti työn suorittamisesta. Työntekijän on myös toimittava työnantajaansa kohtaan lojaalisti ja toteuttaa tämän tavoitteita. Työsopimuslain mukaan työntekijän on vältettävä kaikkea sellaista menettelyä, joka on ristiriidassa hänen asemansa kanssa. Tämä työntekijän lojaaliusvelvoite ulottuu myös työajan ulkopuolelle. Työntekijää kohtaan on säädetty myös työsuojelovelvoitteita. Hänen on oltava

varovainen ja huolellinen sekä huolehdittava sekä omasta että työtovereitten työturvallisuudesta. Työntekijä ei myöskään saa paljastaa työnantajansa liikesalaisuuksia. Työntekijää säättää myös kilpailukieltolaki, jonka mukaan työntekijä ei saa vahingoittaa työnantajaa kilpailemalla tämän kanssa (Salminen 2011, 247–248).

Työnantajan velvollisuutena taas on huolehtia siitä, että työntekijällä on resurssit suoriutua työtehtävistään. Työnantajan on myös pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä työurallaan. Työnantajan tärkein velvoite on palkanmaksuvelvoite. Palkanmaksu-kaus ei saa olla kuukautta pitempi. Työntekijällä, joka on estynyt tekemästä työtään sairauden tai tapaturman vuoksi, on oikeus sairausajan palkkaan. Työsopimuslain mukaan työnantajalla on myös velvollisuus antaa työntekijälle tämän palkkatodistus viipymättä (Salminen 2011, 249–250).

Työaika tarkoittaa työhön käytettyä aikaa sekä aikaa, jonka työntekijä on velvollinen olemaan työpaikalla työnantajan käytettävissä. Säännöllinen työaika on korkeintaan kahdeksan tuntia vuorokaudessa tai 40 tuntia viikossa, mutta työehtosopimuksissa voidaan sopia myös muista työajoista, kunhan työehtosopimuslain säädökset täyttyvät. Työsopimuksen osapuolet voivat sopia myös niin kutsutusta liukuvasta työajasta, jolloin on sovittava aiakin kiinteästä työajasta, työaja vuorokautisesta liukumavarasta, työaikojen sijoittamisesta sekä säännöllisten työajan ylitysten ja alitysten enimmäiskertymästä. Lisätyö on sovittu työajan lisäksi tehtävää työtä. Ylityö taas on säännöllisen työajan enimmäismäärän lisäksi tehtyä työtä. Ylityön tekemiseen vaaditaan aina työntekijän suostumus jokaista ylityökertaa kohden. Yötyön teettämisestä on säädetty tiukemmin ehdoin, kuten esimerkiksi siten, että vuorotöissä vuorojen on vaihduttava säännöllisesti (Salminen 2011, 251).

Työntekijä on myös oikeutettu vuosilomaan, jonka pituus määräytyy työsuhteen keston perusteella. Työntekijän, jonka työsuhte on lomakautta edeltävän lomanmääräytymisvuoden loppuun mennessä jatkunut keskeytymättä vähintään yhden vuoden, on oikeus saada lomaa 2,5 arkipäivää kultakin täydeltä lomanmääräytymiskaudelta. Lyhyemmissä työsuhteissa työntekijän vuosilomaa kertyy jokaiselta täydeltä lomanmääräytymiskaudelta 2 arkipäivää. Täydeksi lomanmääräytymiskuukaudeksi lasketaan sellainen kalenterikuukausi, jonka aikana työntekijä on ollut työnantajan työssä vähintään 14 päivää. Vaihtoehtoisesti työntekijälle on pitänyt kertyä vähintään 35 työtuntia lomanmääräytymiskuukautena. Vuosiloman aikaisen palkan laskenta riippuu työsuhteen oikeudellisesta laadusta. Jos työntekijän työsuhte päättyy, on hän oikeutettu vuosiloman sijasta vuosilomapalkkaa vastaavaan vuosilomakorvaukseen. Vuosilomalaisissa ei ole säädetty lomarahasta, josta kuitenkin useimmiten säädetään työehtosopimuksessa, työsopimuksessa tai työpaikalla noudatettavan käytännön perusteella (Salminen 2011, 252–253).

Esimies on vastuussa muun muassa siitä, ettei työpaikalla esiinny kiusaamista, lainvastais- ta syrjintää tai ahdistelua. Lisäksi esimiehen on huolehdittava useista työturvallisuuteen liit- tyvistä velvoitteista. Erityisesti uuden esimiehen on viisasta tiedostaa, että hän edustaa työntantajaa ja on omalta osaltaan velvollinen myös vastaamaan työntantajan velvoitteista. Työntekijän suojelusta puhuttaessa työnantajan on muun muassa huolehdittava työntekijän riittävästä työturvallisuudesta. Työnantajan on lisäksi turvattava työntekijöiden työterveys- huolto, jonka se voi järjestää itse haluamallaan tavalla. Työpaikalla on myös vallittava yksi- tyisyyden suoja ja tasapuolinen kohtelu kaikkien työyhteisön jäsenten kesken (Salminen 2011, 258–263).

Työsuhteen päättäminen riippuu työsuhteen oikeudellisesta laadusta. Määräaikainen työ- sopimus päättyy ilman irtisanomista määräajan päättyessä tai sovitun työn valmistuessa, kun taas toistaiseksi solmitun työsuhteen päättämiseen työnantaja tarvitsee irtisanomiseen pätevän syyn. Työntekijän taas ei tarvitse perustella irtisanoutumistaan, mutta hänen on noudatettava irtisanomisaikaa ja toimitettava työsopimuksen päättämisilmoitus työnantajal- le. Irtisanominen ei saa tapahtua esimerkiksi raskauden tai perhevapaiden käyttämisen johdosta. Myöskään esimerkiksi työntekijän mielipiteet eivät saa olla peruste irtisanomisel- le. Irtisanottavalle on aina järjestettävä tilaisuus tulla kuulluksi (Salminen 2011, 264–268).

5 SISÄLLÖNANALYYSI

Tämä luku analysoi My Leadership Journey- esimieskoulutuksen sisältöä. Luvussa esitellään myös työn menetelmäkuvaus ja kerrotaan tarkemmin työn toteutuksesta. Koska tässä opinnäytetyössä käytetyn ennakkotehtävän vastaukset olivat valmista aineistoa, ei menetelmäkuvauksessa ole kerrottu sen materiaalin hankinnasta. Tämän luvun lopussa seuraavan analysoinnin taustalla on vertaukset tässä opinnäytetyössä esitettyyn teoreettiseen viitekehukseen sekä koulutukseen hakeneille lähetettyyn ennakkotehtävään. Ennakkotehtävän osuudet käsittelevät sitä, mitä he odottavat tältä koulutukselta ja sitä, mitä hakijat pitävät etukäteen ajateltuna haastavimpana esimiestyössä. Vastaako My Leadership Journey näihin haasteisiin? Onko sen sisältö nykyaikainen verraten viimeaikaisiin johtamisen suuntauksiin?

5.1 Menetelmäkuvaus

Tutkimusmenetelmänä on käytetty laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään ja kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä syvällisesti. Laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiin kuuluvat haastattelu, havainnointi ja dokumentit (Kananen 2008, 24, 58). Tämän työn tarkoituksena oli tutkia uusille esimiehille suunnatun koulutuksen sisältöä. Sisältöä tarkasteltiin teorian ja esimieskoulutuksen ennakkotehtävän avulla. Tässä opinnäytetyössä käytetyn, haastattelutilanteessa läpikäydyn ennakkotehtävän kysymykset olivat avoimia. Koska tässä opinnäytetyössä käytetyn ennakkotehtävän kysymykset olivat osa koulutuksen haastatteluprosessia, on kysymysten asettelusta ja haastattelusta vastannut muu henkilö kuin opinnäytteen laatija. Nämä vastaukset on jälkikäteen luokiteltu tähän opinnäytetyöhön helpommin käytettäväksi. Analysoinnin ja tutkimisen muodoksi valittiin sisällönanalyysi. Tuomen ja Sarajärven (2004) mukaan sisällönanalyysi on tieteellinen metodi, joka pyrkii päätelmiin erityisesti verbaalisesta, symbolisesta tai kommunikatiivisesta datasta. Sisällönanalyysin tavoitteena on analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Nämä dokumentit ovat kirjalliseen muotoon saatettuja aineistoja, kuten esimerkiksi haastatteluja. Sisällönanalyysi on hyvä keino erityisesti valmiiden aineistojen tutkimiseen. Sisällönanalyysin tarkoituksena on luoda mahdollisimman selkeä ja tiivis, järjestelty aineisto. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli saada aikaan kehitysideoita esimieskoulutuksen sisällön parantamiseksi. Nämä työn lopussa esitetyt kehitysideat ovat pohjautuneet sisällönanalyysissä tehtyihin havaintoihin.

Opinnäytetyö aloitettiin perehtymällä teoriaan ja alan kirjallisuuteen. Lisäksi työtä varten perehdyttiin johtamisen ja esimiestyön viimeaikaisimpiin trendeihin ja suuntauksiin. Jotta vertailua teorian ja koulutuksen välillä pystyttiin tekemään, tutustuttiin My Leadership Journey-esimieskoulutuksen runkoon tarkemmin. Esimieskoulutuksen rungosta keskusteltiin myös toimeksiantajan yhteyshenkilön kanssa. Työn toteuttaminen jatkui sopivan teoria-aineiston laatimisen avulla. Tämän jälkeen myös esimieskoulutuksen runko luokiteltiin kirjoitettavaan muotoon ja lisäksi ennakkotehtävän vastaukset jaoteltiin helpommin analysoitavaksi.

5.2 Esimieskoulutuksen vastaaminen teoriaan

My Leadership Journey- esimieskoulutuksen vastaavuutta tässä opinnäytetyössä esitettyyn teoreettiseen viitekehykseen tarkastellaan koulutuksen yllä esitetyn rungon mukaisesti.

My Leadership Journey- esimieskoulutuksen alussa käydään läpi yhtiön visiota ja liikeideaa sekä kulttuuria ja arvoja. Näiden tärkeys on nostettu esille myös teoreettisessa viitekehyyksessä. Esimiesten tulisi johtaa vision suuntaisesti ja pidettävä myös huolta, että kaikki ovat sitoutuneita siihen. Ihmiset muodostavat organisaatiokulttuurin, mutta esimiehen on oltava suunnannäyttäjänä sen eteenpäinviemisessä. Arvojohtaminen on yksi viimeaikaisimmista johtajuuden suuntauksista. Arvojen avulla johtaminen koetaan organisaation pitkän tähtäimen menestymisen avaimena. Sitä pidetään lisäksi erottumisen ja kilpailuedun saavuttamisen välineenä. Arvojen ja vision avulla johtamisen lisäksi teoreettisessa viitekehyyksessä on nostettu esille työyhteisön ilmapiirin ja yhteistyön ja niiden kehittämisen merkitys, joita taas My Leadership Journey- koulutus ei suoranaisesti niinkään painota. Niiden pohjalta kuitenkin syntyy maailmanlaajuisestikin tunnettuun IKEA-henki, joten niiden merkitystä ei tulisi väheksyä. Toisaalta voidaan ajatella, että tämä IKEA-henki näkyy työyhteisössä niin vahvasti, ettei sen opettamista enää pidetä niin merkityksellisenä. Tämä kokonaisuus siis vastaa sisällöltään tässä opinnäytetyössä esitettyyn teoreettiseen viitekehykseen melko hyvin. Molemmat painottavat vision ja liikeidean sekä arvojen ja kulttuurin ymmärtämisen tärkeyttä. Asia, joka My Leadership Journey- esimieskoulutuksen sisällöstä puuttuu verraten teoreettiseen viitekehykseen, on työyhteisön ilmapiirin ja yhteistyön ja niiden kehittämisen läpikäyminen.

Seuraavassa esimieskoulutuksen kokonaisuudessa käydään läpi ihmisten johtamista. Tässä kokonaisuudessa keskitytään ihmissuhteiden käsittelemiseen, palkitsemiskäytänteisiin tutustumiseen sekä hyvinvoinnin hallintaan, johon voidaan katsoa kuuluvaksi myös ajankäytön hallinta ja priorisoinnin taito. Nämä kaikki elementit on käsitelty myös teoreettisessa viitekehyyksessä. Hyvällä esimiehellä tulee olla herkkyyttä aistia työyhteisönsä ilmapiirin muutokset. Johtaakseen muita onnistuneesti, tulee hyvän esimiehen ensiksi osata johtaa

itseään. Hyvä esimies on ihmistuntemuksen asiantuntija. Kokonaisuudessa käydään läpi myös sitä, mitkä ovat IKEAn odotukset omia esimiehiään kohtaan. On tärkeää, että esimiehet tietävät, mitkä ovat heidän tulokselliset vastuunsa, jotta he osaavat toimia sen mukaan. On myös tärkeää tietää yhtiön yhteiset toimintatavat ja periaatteet voidakseen kohdella kaikkia samanarvoisesti ja toimia erilaisissa tilanteissa samojen ohjeiden mukaisesti. Muun muassa näiden yhteiseksi tunnustettujen periaatteiden ja toimintatapojen pohjalta syntyy organisaatiokulttuuri, jonka tuntemiseksi on uusien esimiesten tiedettävä nämä tavat ja periaatteet.

Tämä kokonaisuus käsittelee myös työlainsäädäntöä työehtosopimuksen ja työoikeuden kantilta. Esimiehen perusosaamiseen kuuluu tieto siitä, mitkä ehdot määrittelevät työn teon sekä työnantajan, että työntekijän puolelta. Myös teoreettinen viitekehys käsittää muun muassa nämä työlainsäädännölliset asiat. Näiden lisäksi tämä kokonaisuus käsittelee myös esimiehen ajanhallinnan ja priorisoinnin taitoja. Laajenneiden vastuualueiden ja lisääntyneiden tehtävien vuoksi esimiehen ajankäytön hallinta nousee merkittävään asemaan. Ajankäyttöön olennaisesti liittyy myös priorisoinnin taito. Useiden tehtävien, tapaamisten ja koulutusten joukosta on löydettävä ne kaikista tärkeimmät, jotka vaativat mahdollisimman pikaista suorittamista. Asia, jonka merkitystä painotetaan teoreettisessa viitekehyksessä, mutta jota ei käsitellä My Leadership Journey- esimieskoulutuksen sisällössä, on työntekijöiden motivointi. Vaikka IKEA on organisaationa panostanut työntekijöiden motivointiin paljon esimerkiksi runsaan hyvien tulosten juhlinnan avulla, kuuluu motivaation synnyttäminen ja sen ylläpitäminen olennaisesti myös esimiesten tehtäviin. Motivaatio sitouttaa ihmisiä ja se saa henkilön tekemään parhaansa halutun tavoitteen saavuttamiseksi – riippumatta siitä, onko motivaatiotekijä ulkoinen vai sisäinen. Tämä esitelty kokonaisuus vastaa teoreettiseen viitekehukseen suhteellisen hyvin. Kokonaisuudessa esitellään työnantajan odotukset sen esimiehiä kohtaan. Kokonaisuus myös käsittelee työlainsäädännöllisiä asioita sekä itsensä johtamista kuten teoreettinen viitekehyskin. Teoreettisessa viitekehyksessä taas on painotettu motiivoinnin ja itsensä kehittämisen tärkeyttä, joita My Leadership Journey- esimieskoulutuksessa ei käydä lainkaan läpi.

Kolmannessa kokonaisuudessa käydään tarkemmin läpi IKEAn ihmisten johtamisen tapaa. Tarkemman tarkastelun kohteena ovat IKEAn odotukset uusista esimiehiä kohtaan. Kokonaisuus myös käsittelee IKEAn esimiesten neljä avainroolia, jotka ovat mentori, valmentaja, johtaja ja esimies. Jokaisella näistä on omanlainen tarkoituksensa. Kokonaisuudessa tehdään myös Thomas- ja 360- analyysit, joiden avulla testattavan henkilön on mahdollista oppia tuntemaan itseään lisää. Nämä työkalut antavat myös lisäarvoa yritykselle esimerkiksi rekrytointiprosesseissa analysoimalla hakijan työtapoja ja myös esimerkiksi sosiaalisia taitoja. Kehittyäkseen sekä ihmisenä että esimiehenä on henkilön kyettävä tarkastelemaan ja arvioimaan itseään kriittisesti. Etenkin uuden esimiehen on jatkuvasti tarkkailtava omaa itseään ja omaa herkkyyttään oppia tuntemaan ja tunnistamaan myös muiden ihmisten re-

aktioita. Tässä kokonaisuudessa käsitellään myös palautteen antamista ja saamista. Yhtä tärkeää kuin palautteen antaminen, on myös palautteen saaminen ja siitä opiksi ottaminen. Voidakseen antaa rakentavaa palautetta muille, on sitä osattava ottaa vastaan myös itse. Palautteen vastaanottajana kehittyminen on mahdollista kriittisen itsetutkiskelun avulla.

Tämä kokonaisuus käsittelee lisäksi muutosjohtamisen peruselementit. Esimiehet ovat tärkeässä asemassa muutoksen onnistumisessa. He viestivät muutostilanteista ja toimivat suunnannäyttäjinä epävarmuudessa. Esimiesten konkreettinen työ muutoksen johtamiseen voi tarkoittaa esimerkiksi saneerausta, toimenpiteiden tehostamista tai organisaation uudistamista. Muutostilanteessa ihmisten johtaminen nousee entistä tärkeämpään asemaan, ja sitä pidetäänkin yhtenä onnistuneen muutoksen avaimista. Tässä kokonaisuudessa esitellyt asiat tulevat teoreettisessa viitekehyksessä ilmi itsensä kehittämisen, esimiestaitojen kehittämisen ja muutosjohtamisen kappaleissa. My Leadership Journey- esimieskoulutus vastaa näihin teoreettisessa viitekehyksessä esitettyihin asioihin melko kattavasti, mutta kuten jo edellisessä kokonaisuudessa tuli ilmi, ei koulutuksessa paneuduta itsensä kehittämiseen muuten, kuin analysointiin ja testien avulla.

Seuraava kokonaisuus käsittelee henkilöstöhallinnollisia prosesseja, joita myös teoreettisessa viitekehyksessä on esitelty. Niihin sisältyy esimerkiksi rekrytoinnin ja työsuhteen päättämisen periaatteiden oppimista. Useimmiten IKEA-esimiehet ovat mukana rekrytointitilanteessa, joten prosessin tunteminen auttaa haastattelutilanteista selviämistä. Vaikka työsuhteen päättäminen isossa organisaatiossa tapahtuu viime kädessä henkilöstöosaston kautta, on yleensä esimies se, jolle työntekijä ensimmäisenä kertoo esimerkiksi irtisanoutumisaikeistaan. Tässä tilanteessa esimiehen on tärkeää tietää, millaisiin jatkotoimiin hän työntekijäänsä ohjaa. Yhtä lailla esimiehen tulee tarpeen tullen tietää, mitkä ovat hänen työläisäädännölliset oikeutensa irtisanoa työntekijän työsopimus. Tässä kokonaisuudessa käsitellään myös tarkemmin organisaation rakennetta, sen faktoja ja tunnuslukuja sekä matriisirakennetta. Näiden lisäksi tutustutaan johdon laskentatoimeen ja tärkeimpiin suorituskyvyn mittareihin (*Key Performance Indicator, KPI*). Kyetäkseen toimimaan yhtiön parhaan tuloksen saavuttamiseksi on esimiehen tiedettävä, mitkä ovat hänen työnsä kannalta oleellimmat tunnusluvut. Johdon laskentatoimen avulla on mahdollista tuottaa yrityksen johdolle tarkkoja laskelmia päätöksenteon tueksi. Suorituskyvyn mittarit taas antavat yrityksen johdolle elintärkeää tietoa yrityksen sen hetkisestä tilasta. Etenkin IKEAn kaltaisessa suuressa organisaatiossa on tärkeää, että jokaisen osaston esimies on täysin ajan tasalla vähintäänkin oman osastonsa tunnusluvuista. Tunnuslukutavoitteita seurataan jatkuvasti ja niiden kehittämiseksi tehdään konkreettisia toimia.

Viimeinen kokonaisuus keskittyy vahvasti myynnilliseen näkökulmaan. Vähittäiskaupan alan esimiehen on väistämättä tiedettävä, miten myyntiä tehdään. Jokaisen IKEA-tavaratalon päätavoite on tehdä myyntiä. Myynnin tekemisessä jokaisen työntekijän panos on merkittävä, mutta esimiehet ovat parhaita esimerkin näyttäjiä aktiivisessa myynnissä. Kokonaisuus keskittyy myynnillisen näkökulman lisäksi asiakaspalveluun, joka sekin on merkittävä tekijä kaupan alan organisaatiossa. Vaikka esimiehen on hyvä näyttää esimerkiksi työyhteisölleen myös myynnin ja asiakaspalvelun suhteen, ei esimiehen pidä tarrautua kiinni vanhaan rooliinsa, vaan hänen tulee antaa muille tilaa näyttää kykynsä. Vanhasta roolista luopumisen haasteita on käsitelty myös teoreettisessa viitekehyksessä. My Leadership Journey- esimieskoulutus taas ei varsinaisesti käsittele uuteen roolin asennoitumista tai vanhasta luopumista.

Yllä esiteltyjen lähikontaktipäiväkokonaisuuksien lisäksi My Leadership Journey- esimieskoulutukseen kuuluu olennaisesti myös oppiminen kontaktipäivien ulkopuolella. Tehtävät eivät ole koko vuoden ajalle vielä täysin suunniteltuja, mutta ne tulevat käsittelemään esimerkiksi itsensä johtamista ja itsensä kehittämistä. Esimerkiksi lokakuun ensimmäisenä koulutuspäivänä annettu tehtävä tehdään IKEAn Inside- intranetissä. Tehtävänä on tehdä kompetenssiprofiili-tehtävä, joka kertoo testattavan tiedoista, taidoista ja kyvyistä. Kyseessä on itseoppimisen menetelmä. Itsetuntemuksen avulla ihminen pystyy kehittymään ja hyväksymään itsensä paremmin. Se, että tunnistaa oman käytöksensä taustat eri tilanteissa, lisää itseluottamusta. Näiden pienempien tehtäväkokonaisuuksien lisäksi valmennettavat tekevät henkilökohtaisen päättötyön, jonka tarkoituksena on edistää valmennettavan kehitystä ja hyödyttää tavarataloa. Päättötyö esitetään koulutuksen lopussa englannin kielellä. Henkilökohtaisen kehittymisen kannalta niin työntekijänä kuin esimiehenäkin on tärkeää, että haastaa itseään jatkuvasti ja poistuu omalta mukavuusalueeltaan säännöllisin väliajoin, joihin englannin kielisenä esitetyn päättötyön voisi lukea.

Koulutuksen sisältöön liittyy vahvasti myös mentorointi. Jokaiselle valmennettavalle valitaan oma mentori, joka auttaa ja tukee koulutuksen ajan esimiehen rooliin liittyvissä asioissa. Mentorit valitaan tavaratalon kokeneiden esimiesten joukosta. Mentoroinnin avulla kokematon esimies saa tietoonsa niin kutsuttua hiljaista tietoa ja osaamista, jossa suhde perustuu avoimuuteen, molemminpuoliseen luottamukseen ja tasa-arvoon. Mentoroinnin voitaisiin katsoa olevan osa esimiestaitojen kehittämistä, joita on avattu myös teoreettisessa viitekehyksessä. Mentoroinnin kaltaisena esimiestaitojen kehittämisen keinona on teoreettisessa viitekehyksessä esitelty henkilökohtainen valmennus (*executive coaching*). Lisäksi koulutuksen sisältöön kuuluu myös eri osastoilla työskenteleminen ison tavaratalon kokonaiskuvan hahmottamiseksi. Tämän kokonaiskuvan ymmärtäminen tuo esimiehelle uusia näkökulmia tavaratalon toimintaan. Kokonaiskuvan ymmärtäminen tuo myös itsevarmuutta ja tunnetta siitä, että omalla toiminnallaan voi vaikuttaa tavaratalon toimintaan.

5.3 Esimieskoulutuksen vastaaminen koulutukseen valittujen henkilöiden odotuksiin koulutukseen liittyen ja heidän ajatuksiinsa esimiestyön haasteista

My Leadership Journey- esimieskoulutukseen valittujen henkilöiden odotukset koulutuksen suhteen vaihtelivat. Odotuksia oli niin ihmisten kuin asioidenkin johtamista kohtaan. Hyvin moni myös toivoi oppivansa itsensä johtamisesta lisää. Esimieskoulutus vastaa valittujen henkilöiden odotuksiin melko hyvin.

Kaikista yleisimmäksi odotukseksi noussut itsensä johtaminen on yhtenä koulutuksen aiheena. Itsensä johtamisessa käydään läpi myös ajanhallintaa ja priorisointia, joiden suhteen koulutukseen valituilla muodostui myös odotuksia. Henkilöt myös toivoivat oppeja itseluottamuksen kehitykseen. Koulutuksen runko ei varsinaisesti paneudu kyseiseen aiheeseen, vaan itseluottamuksen kehitystä tuetaan erilaisilla analyyseilla ja testeillä. Koulutukseen valitut myös odottavat saavansa kokonaisvaltaisemman kuvan tavaratalon toiminnasta. Tätä tukevat organisaation tunnuslukuihin paneutuminen ja eri osastoilla tehtävät työvuorovierailut.

Näiden lisäksi odotuksia oli työlainsäädäntöön tutustumisen ja englannin kielen taidon kehittymisen suhteen. Näiltä osin esimieskoulutuksessa tutustutaan muutamiin työlainsäädännöllisiin asioihin, joita IKEA pitää esimiehille tärkeimpinä tietoina. Englannin kielen taidon kehitystä tukevat koulutuksen osittainen englanninkielisyys sekä päättötöiden tekeminen englanniksi.

Koulutukseen valittujen henkilöiden ajatuksista kävi ilmi, että kaikista yleisimmät esimiestyön haasteina pidetyt asiat liittyivät ihmisten johtamiseen. Nämä haasteet käsittelevät niin negatiivisen palautteen antamista, työntekijöiden ristiriitatilanteista selviämistä sekä työyhteisön jäsenten motivointia. Näiden lisäksi koulutukseen valittuja huoletti myös tasa-arvon ja objektiivisuuden aikaansaaminen ja niiden näkyminen työarjessa. Kaikista suurimmaksi, ennakkoon ajatelluksi haasteeksi nousi kuitenkin se, kuinka esimiehen on mahdollista vastata sekä työnantajan että työntekijöiden vaativiin odotuksiin. My Leadership Journey- esimieskoulutuksessa käydään näistä läpi palautteenantoa sekä ihmisten johtamista laajemmassa perspektiivissä. Motivointia ei koulutuksessa sivuta lainkaan. Esimieskoulutus sisältää paljon keskustelutilanteita, joissa mieltä askarruttaviin ajatuksiin voidaan tarttua ryhmähengessä. Esimieskoulutuksen sisällössä ei tule esille sitä, miten suhtautua erilaisiin odotuksiin, joita kohdistuu esimiehen roolissa usealta eri suunnalta.

Koulutukseen valittujen henkilöiden huolenaiheeksi nousi se, kuinka onnistua työyhteisön jäsenten kehittämisessä ja kuinka saada jokainen työyhteisön jäsen niin kutsutusti puhkeamaan kukkaan. My Leadership Journey- esimieskoulutus ei suoranaisesti vastaa tähän haasteeseen teoreettiselta sisällöltään. Vaikka esimieskoulutus ei vastaa aiheeseen teoreettisesti, tulee aihe varmasti käsiteltyä ryhmän sisäisellä keskustelulla.

Ihmisten johtamiseen liittyvien haasteiden lisäksi henkilöiden ajatukset haastaviin asioihin liittyivät selkeästi myös toiseen suureen kokonaisuuteen, eli asioiden johtamiseen. Koska suurimmalla osalla valituista ei ole aikaisempaa esimiestyötaustaa, ei heillä ole myöskään esimiestyön tuomaa rutiinia ja kokemusta liittyen esimerkiksi aikataulusasioihin. Myös suuren organisaation tuomat haasteet esimerkiksi asioiden muutosnopeuden suhteen aiheuttivat valituissa henkilöissä huolta. Ajanhallintaa ja priorisointia tullaan käsittelemään My Leadership Journey- koulutuksen toisessa kokonaisuudessa, johon on laskettu käytettävän viisi päivää. Lisäksi muutosjohtamisen oppeja käsitellään kolmannessa kokonaisuudessa, johon on laskettu yhteensä käytettävän seitsemän päivää. Näin ollen koulutus vastaa näihin haasteisiin erinomaisen hyvin.

Viimeisenä haastekokonaisuutena vastausten perusteella pystyttiin näkemään onnistuneen vuorovaikutuksen ja viestinnän haasteet. Koska IKEA-esimiehet saavat runsaasti informaatiota niin omasta tavaratalosta kuin muiltakin Suomen tavarataloilta, pohtivat henkilöt, kuinka saada välitettyä relevantti tieto tarpeeksi selkästi myös työntekijöille. Vuorovaikutusta tullaan käsittelemään esimieskoulutuksen kolmannessa kokonaisuudessa, jonka kokonaiskestoksi on laskettu noin seitsemän päivää. Viestinnän merkityksellisyyttä taas ei tässä koulutuksessa ole painotettu kovinkaan paljon.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitetään sisällönanalyysin päätulokset teoreettisessa viitekehyksessä esitettyihin asioihin verraten. Luvun lopussa esitellään lisäksi kehitysideakokonaisuudet esimieskoulutuksen sisällön laadun parantamiseksi ja koulutettavien tietopohjan lisäämiseksi.

6.1 Esimieskoulutuksen sisällön onnistuneisuus

Verrattaessa My Leadership Journey- esimieskoulutusta teoriaan sekä koulutukseen valittujen odotuksiin ja esimiestyön haastekäsityksiin, voidaan todeta, että koulutus on sisällöltään laaja-alainen. Se käsittelee esimiestyön perusteita monelta eri kantilta, ja tuo tulevaisuuden esimiehille merkityksellistä tietoa esimiestyöstä. Koulutuksen anti erityisesti rungon osalta on runsas – sen ollessa jaettu vieläpä suhteellisen vähäiselle viidelletoista päivälle. Valmennettavien oppimista täydentävät lähikontaktipäivien ulkopuolella tapahtuvat muiden osastojen oppimispäivät sekä tehtävien teko. Myös mentoroinnilla on oleellinen merkitys valmennettavien oppimisessa. Mentorin avulla teoriassa opiskellut asiat voidaan myös tuoda lähemmäs käytäntöä.

Koulutuksen rungon osalta koulutus vastaa tässä opinnäytetyössä esitettyyn teoreettiseen viitekehykseen melko hyvin. Se käsittelee IKEAn tärkeimpinä pitämät asiat, jotka ovat kaikki erityisen tärkeitä onnistuneen esimiestyön kannalta. Joitakin asioita teoriaan verrattuna ei tässä koulutuksessa kuitenkaan käydä läpi. Näitä asioita ovat esimerkiksi motivointi, viestintä sekä itsensä ja johtajuutensa kehittäminen. Kaikki nämä asiat ovat kuitenkin merkittävässä asemassa lisäämässä työntekijöiden hyvinvointia ja esimiehenä kasvamista.

Koulutukseen valittujen henkilöiden odotuksien ja esimiestyön haastekäsityksien osalta koulutus palvelee osallistujiaan hyvin. Runkoa on alun perinkin ollut mahdollista muokata hieman näiden odotusten ja haastekäsitysten pohjalta. Jo ensimmäisellä tapaamiskerralla koulutukseen valitut olivat otettuja siitä, miten laaja-alainen tämän koulutuksen sisältö on.

Valmennettavien oppimisen kannalta oleelliseksi asiaksi tulee muodostumaan myös ryhmän sisäinen dynamiikka. Ryhmädynamiikan ollessa ihanteellisimmillaan saavat ryhmän jäsenet aikaiseksi hedelmällistä keskustelua, jossa jokainen voi kertoa oman mielipiteensä rehellisesti, ja jonka aikaansaannoksena voi syntyä uusia ideoita ja oivalluksia. Ryhmän jäsenillä on mahdollista saada toisiltaan arvokasta tukea sekä koulutuksen aikana, mutta myös sen jälkeen, henkilöiden mahdollisesti siirtyessä esimiestehtäviin.

My Leadership Journey- esimieskoulutuksen erilaistamistekijäksi verrattuna muihin vastaavankaltaisiin koulutuksiin voidaan nostaa sen spesifi suuntautuminen nimenomaan IKEA-esimiehille. Tästä spesifioimisesta hyötyvät sekä koulutukseen valitut henkilöt että yritys. Vaikka johtaminen ja esimiestyö ovatkin peruseriaatteiltaan kaikkialla samoja, voivat organisaatioiden yritys- ja johtamiskulttuurit poiketa tyyleitään runsaasti. My Leadership Journey- esimieskoulutus valmistaa tulevaisuuden esimiehiä juuri haluamallaan tavalla, jolloin henkilöt ovat ensimmäiseen esimiestehtäväänsä astuessaan jo tietäväisiä siitä, mitkä ovat juuri IKEAn omat perustoimintaperiaatteet esimiesten suhteen.

My Leadership Journey- esimieskoulutus myös lisää työntekijöiden niin kutsuttua markkina-arvoa. Se kasvattaa koulutukseen valittuja henkilöitä ja hankkii heille lisätietämystä ja – kokemusta. Samalla koulutuksen omistaja, IKEA, kasvattaa omaa aineetonta pääomaansa. Tämä aineeton inhimillinen pääoma taas luo merkittävää kilpailuetua organisaatiolle suhteessa sen kilpailijoihin.

My Leadership Journey- esimieskoulutuksesta on ehdottomasti myös kansainvälinen hyöty. IKEAn oma organisaatio- ja johtamiskulttuuri on perustajansa Ingvar Kampradin kehittäämä, joten se on globaalisti samankaltainen ja tunnettu. IKEA panostaa runsaasti työntekijöidensä kansainvälistymiseen ja jopa suosittelee siirtymistä toiseen maahan esimerkiksi sen oman IKEA Backpacker Journey- ohjelmansa avulla. Esimieskoulutuksen valmennettavat saavat hyvät lähtökohdat kansainvälistymiselle. Tätä tukee myös koulutuksen osittainen englanninkielisyys ja päättötyön tekeminen englannin kielellä.

6.2 Kehittämisideat

Vaikka My Leadership Journey- esimieskoulutus on hyvin monialainen, on alla esitelty muutamia näkökulmia, joita koulutuksen runkoon voisi ottaa mukaan. Nämä kehitysideoita on tehty sisällönanalyysissa esille tulleiden huomioiden pohjalta. Johtamiseen ja esimiestyöhön liittyvissä keskusteluissa on viime aikoina nostettu esille erityisesti esimiehenä kasvamisen ja kehittyminen. Se teema on ohjannut myös kehittämisideoiden laatimista sisällönanalyysin lisäksi. Nämä kehittämisideat on esitelty alla kokonaisuuksina, joita esimieskoulutuksen runkoon voisi liittää teemojen mukaan.

6.2.1 Uuden roolin vastaanottaminen

Mistä joudun luopumaan ja mitä uutta saan tilalle? Miten voin tästä eteenpäin suhtautua työkavereihini? Millainen esimies haluan olla?

Esimiehille menestymisen ja etenemisen este ei useimmiten ole uuden oppiminen, vaan vanhoista tavoista luopuminen. Saadakseen jotain uutta, on kyettävä luopumaan vanhasta. Tästä on kyse myös esimiesidentiteetin rakentamisessa. Kukaan ei ole kykenevä rakentamaan uutta identiteettiä, jos ei ole valmis jättämään taakseen vanhaa. Identiteetillä on myös merkittävä vaikutus siihen, miten henkilö ottaa haltuunsa uuden asemansa esimiehenä.

Saavutetusta asemasta ja tietotasosta voi olla ensiksi vaikeaa siirtyä tehtävään, jossa kaiken opetteleminen on aloitettava alusta. Jokaisen tulisi kuitenkin muistaa, että useimmiten vanhan jättäminen taakseen tuo mukanaan uusia luovia tapoja ajatella. Useimmiten esimiesasemaan siirtyneet työntekijät joutuvat kuitenkin ainakin muuttamaan asennettaan heille tärkeitä asioita kohtaan. Suurimpia asioita voivat olla esimerkiksi kavereussuhteiden vähentäminen tai omasta spesifistä pätevyydestä luopuminen. Lisäksi esimiehiä kohtaan liittyy paljon odotuksia sekä johdon että alaisten suunnalta. Esimiehet ovat työssään alaisiaan varten, mutta samalla heidän on kuunneltava myös organisaation johdon tahtotiloja. Oma asemaansa on muutenkin mietittävä tarkemmin ja pohdittava sitä, millaisia mielipiteitä esittää etenkin omien alaistensa kuullen.

6.2.2 Itsensä ja johtajuutensa kehittäminen

Onnistunut muiden johtaminen perustuu onnistuneelle itsensä johtamiselle. Ennen kuin voi johtaa muita, on osattava johtaa itseään. Esimiehellä ei voi olla varaa antaa itsensä ja ajattelunsa jämähtää paikoilleen, vaan hänen on mahdollistettava rajojensa kasvaminen mahdollisimman suureksi. Esimiehen on pidettävä huolta, että hän on alati tietoinen itsestään ja tekemistään valinnoista.

IKEAn yksi johtamisen perusajatuksista on: "Because when you develop, our leadership culture develops, and IKEA develops, too". Myös organisaation kasvun kannalta on tärkeää, että yksilöt kehittyvät. Itsensä kehittymisen kannalta oleellista on tunnistaa omat motiivinsa, asenteensa ja ajattelumallinsa. Itseensä luottava esimies haluaa kehittyä aina vain paremmaksi.

Itsensä kehittämiseen kuuluu olennaisesti myös itsetunnon kehittäminen, sillä se on avainasemassa esimiestyössä menestymiseen. Lisäksi alaisten kehittäminen on tärkeää, sillä se saa koko työyhteisön menestymään.

6.2.3 Esimiehenä kasvaminen

Yksi itsensä johtamisen osa-alueista kyky asettaa itselleen päämääriä ja konkreettisia tavoitteita. Näihin olennaisesti liittyy myös esimiehenä kasvaminen. Esimiehen asemassa olevan ei ole varaa antaa itsensä jämähtää tietylle tasolle. Esimiehenä kasvaminen on pitkä prosessi, jonka voi katsoa alkavan jo esimerkiksi alle kymmenen vuotiaana jalkapallokentällä ja jatkuvan läpi elämän. Johtajuuden oppimiseen tarvitaan paljon tietoa, omakohtaisia kokemuksia, niiden pohdiskelua ja myös sisäistämistä. Esimiehen on käytävä läpi vaikeita ja epätavallisia tilanteita oppiakseen tärkeitä asioita johtajuudesta. Itseen on haastettava tarpeeksi usein hyppäämään sen mukavuusalueen ulkopuolelle, edellyttäen tietenkin että itseluottamus on kunnossa.

Esimehenä kasvamiseen liittyy olennaisesti myös koettujen tilanteiden analysointi ja jälki-puinti. On myös luonnollista, että omat kokemukset ensimmäisistä esimiehistä heijastuvat omaan käytökseen ainakin esimiesuran alkupuolella. On siis selvää, että kokemukset eli työssä oppiminen vaikuttavat esimiehenä kasvamiseen hyvin paljon. Työssä oppiminenkin kuitenkin edellyttää esimiehellä neljää erilaista asiaa; hänen tulee osata arvioida hyvin, hänellä tulee olla hyvä itsetuntemus, hänen itseluottamuksesta tulee olla kunnossa ja hänen tulee myös tiedostaa omat oppimisen esteensä.

Vaikka My Leadership Journey- esimieskoulutukseen valitut henkilöt eivät suurimmilta osin ainakaan vielä työskentelekään esimiehenä, on tärkeää tiedostaa, että kehitys ei lopu esimiehen asemaan pääsemiseen. Kehitys jatkuu läpi koko elämän, ja vastataksaan jatkuvasti muuttuvien ympäristöolosuhteiden vaatimuksiin, on esimiehen myös alettava tekemään konkreettisia töitä kehittymisensä eteen.

6.2.4 Onnistunut viestintä

Millaista informaatiota esimiehen tulee välittää ja millaisessa muodossa? Miten esimies onnistuu tekemään viestinnästä tehokasta?

Viestintään katsotaan kuuluvan sekä henkilön olemus että eleet, kuten myös kirjallinen ja suullinen viestiminen. Esimiesten suurin haaste informaation välittämisessä useimmiten on informaation runsaus ja sen pukeminen ymmärrettäviksi sanoiksi. Mitä paremmin esimies tietää omien alaistensa tapoja toimia ja ymmärtää asioita, sitä helpommin hänen on mahdollista myös jakaa informaatiota. Mitä enemmän työyhteisö saa täsmällistä, luotettavaa ja ajankohtaista informaatiota, sitä enemmän se pystyy työskentelemään kohti haluttuja tavoitteita.

Jos esimies kokee esimerkiksi suulliset viestintätilanteet hankaliksi, tulee niitä harjoitella, sillä esimerkiksi kehityskeskusteluiden minimoiminen vain heikentää esimiehen omia onnistumisen avaimia. Onnistuneessa viestinnässä on myös tarkoin mietittävä, mitä haluaa sanoa, milloin ja kenelle.

6.2.5 Kokonaisvaltainen hyvinvointi

Miten pitää huolta kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista? Miten auttaa myös alaisiaan jaksamaan?

Nykypäiväiset, entistä kovemmat vaatimukset organisaatioiden johtoa kohtaan asettavat esimiehet yhä tiukempaan syyniin. Paineet kasvavat jatkuvasti. Esimiehen hyvinvointia on tarkkailtava, sillä pahoinvoiva esimies ei voi johtaa hyvinvoivaa organisaatiota. Ylikuormittumisen vaarat lisäävät riskiä, että esimies katkeroituu ja kyynistyy. Tällöin yksi hänen tärkeimmistä tehtävistä, alaisten innostaminen, ei ole mahdollista. Esimies voi myös rueta rakentamaan suojamuuria alaistensa ja itsensä välille ikään kuin eristäytyäkseen ongelmistaan. Esimiehen voimavarojen loppuminen voi johtaa myös siihen, että esimies kadottaa oman persoonansa eikä toimi tehtävässään enää intohimonsa ansiosta. Pitkään jatkunut ylikuormittuminen voi johtaa stressitilaan, jonka oireina ovat oman terveyden ja harrastusten laiminlyöminen, unihäiriöt, jännittyneisyys ja kireys, ylienergisyys ja pakonomainen suorittaminen, alkoholin käytön lisääntyminen, mielialamuutokset ja voimattomuuden tunne sekä motivaation puute.

Jokaisen ihmisen jaksaminen perustuu energiavarastoihin. On hyvä muistaa, ettei työ ole koko elämä, vaikka se tärkeää osaa saakin elämässä näytellä. Elämässä tulisi kuitenkin olla myös muuta sisältöä, sillä silloin jaksaa myös työssään paremmin.

6.2.6 Työyhteisön motivointi

Työntekijöillä, joilla on korkea motivaatio, on vahva halu ja into tehdä työnsä hyvin. Motivaatio sitouttaa – menestyneen liiketoiminnan taustalla useimmiten onkin henkilöitä, joiden tekemisiä ohjaa aito halu saada yritys menestymään. Työntekijöiden motivaation luominen ja ylläpitäminen on yksi esimiehen tärkeimmistä, mutta samalla myös haastavimmista tehtävistä. Useimmiten, kun työntekijät eivät ole innokkaita saavuttamaan asetettuja tavoitteita, syy on esimiehessä.

Työntekijöiden motivaatioperusteet voivat olla joko sisäisiä tai ulkoisia. Sisäiset motivaatiotekijät, kuten esimerkiksi halu kehittyä, ovat yleensä pitkäaikaisempia ja sitouttavampia, mutta tärkeintä on, että jokainen työntekijä löytää omat motivaation lähteensä. Ulkoinen motivaatiotekijä voi olla esimerkiksi raha.

Myös esimiehellä on merkittävä – kenties merkittävin – asema työntekijöiden motivaation muodostumisessa. Esimies pystyy omalla toiminnallaan joko kasvattamaan tai vähentämään työyhteisönsä motivaatiota.

7 POHDINTA JA OMAN AMMATILLISEN KASVUN KEHITTYMINEN

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastaa IKEA Kuopion My Leadership Journey-esimieskoulutuksen teoreettinen sisältö. Sisällön tarkastelun pohjalta koulutukselle laadittiin myös kehitysideoita, jotka on esitelty toimeksiantajalle jo aikaisemmin. Työn tavoite esimieskoulutuksen tason kriittisestä tarkastelusta saavutettiin, jonka lisäksi toimeksiantaja tarttui kehitysideoihin. Opinnäytetyön laatija ja toimeksiantaja jatkavat yhteistyötä kehitysideoiden parissa opinnäytetyön ulkopuolella. Erityisen tarkastelun alle päätettiin ottaa tuoreen esimiehen valmentaminen uuteen rooliinsa.

Tätä opinnäytetyötä varten koottiin laaja, nykyaikaisimmista esimiestyön suuntauksista koostuva teoriapohja. Teoriatiedon kokoamista varten apuna käytettiin Savonia-ammattikorkeakoulun Microkadun kampuksen kirjastoa, Kuopion kaupunginkirjastoa sekä sähköisiä lähteitä. Teoreettisen viitekehyksen lisäksi työssä käytettiin My Leadership Journey-esimieskoulutukseen liittyvän ennakotehtävän vastauksia, jotka käsittelevät ohjelmaan valittujen henkilöiden odotuksia koulutuksen suhteen sekä heidän ajatuksiaan esimiestyön haastavimmista asioista. Näin ollen teoriapohja voitiin kerätä myös sitä silmällä pitäen, mitkä asiat olivat koulutukseen valittujen henkilöiden suurimmat esimiestyön haasteet ennakkoon ajatellen. Myös kehitysideoita on ollut mahdollista pohtia näiden odotusten ja haastekäsitysten pohjalta.

Esimieskoulutuksen sisällön tarkastelu tuli tarpeeseen, sillä tämä koulutus on ensimmäinen IKEA Suomen tavaratalokohtainen uusien esimiesten koulutus. Edelliset uusien esimiesten koulutukset ovat olleet kaikille Suomen tavarataloille yhteisiä, joten tässä opinnäytetyössä pystyttiin ottamaan spesifi näkökulma juuri Kuopion esimieskoulutukseen valittujen henkilöiden ajatuksiin esimiestyöhön liittyen. Muutos- ja lisäysideat koulutuksen rungon suhteen tullaan tekemään edelleen jatkuvien kehitysideoiden suunnittelun ja toteutuksen perusteella.

Ymmärrän, että esimiestyö ja johtaminen koostuvat laajoista asioista, mutta tähän työhön on valittu tärkeimpänä pidetyt ja uusia esimiehiä eniten hyödyttävät esimiestyön elementit. Teoreettista viitekehystä laatiessa on huomioitu esimiestyön ja johtamisen viimeaikaisimmat suuntauksat. Niistä selkeimpinä voidaan nostaa esille itsensä kehittämisen tärkeys, jota itsekin pidän merkittävänä elementtinä niin arkielämässä kuin työntekijänä tai esimiehenäkin. Yhteiskunta ja organisaatiot kehittyvät niin kovaa vauhtia, että myös yksilöiden on yritettävä pysyä omalla toiminnallaan niiden perässä.

Aiheeseen tartuttaessa mietin, saanko työhöni tarpeeksi kehittävää näkökulmaa. Yrityksen työntekijänä tiesin jo etukäteen, että IKEA panostaa valtavasti työntekijöidensä hyvinvointiin, kouluttamiseen ja kehittymiseen, joten uskoin jo lähtökohtaisesti My Leadership Journey- esimieskoulutuksen olevan sisällöltään todella hyvä. Ajatukseni vahvistuivat työtä tehdessä, mutta löysin koulutuksen sisällöstä kuitenkin myös kehitettäviä asioita. Mielestäni on aina upeaa, kun yritys haluaa panostaa työntekijöidensä kehittymiseen – silloinhan itse yrityskin kehittyy. Myös ajatukseni IKEAsta loistavana työnantajana vahvistui entisestään. Yrityksen työntekijänä voin omakohtaisella kokemuksella kertoa, että painotukset yrityskulttuurin ja arvojen näkymisestä arjessa eivät todella ole pelkkää puhetta – niiden läsnäolo on aina vahva, mutta yrityksessä tehdään myös tavoitteellista työtä sen eteen, että takaamme niiden arjen vaikutuksen jatkossakin.

Arvostan työnantajassani myös kansainvälisyyttä. IKEA on maailman suurin kodinsisustusketju, jota arvostetaan ja joka on palkittu myös menestyksekkään organisaatiokulttuurinsa ansiosta. Myös My Leadership Journey- esimieskoulutus on kansainvälinen. Sen runko on aina samoja peruseriaatteita noudatteleva, mutta tarkat yksityiskohdat voidaan hioa maatai tavaratalokohtaisesti. My Leadership Journey- esimieskoulutus on siis arvostettu ohjelma kansainvälisestikin.

Olen aihevalintaani erittäin tyytyväinen. Aihetta kohtaan kiinnostustani lisää tietysti oma osallistumiseni My Leadership Journey- esimieskoulutukseen. Koin saavani opinnäytetyön kautta paljon merkityksellistä lisätietoa esimiestyöstä. Opinnäytetyön tekeminen myös haastoi minut ajattelemaan esimiestyöhön liittyviä asioita. Mietin käyttäytymistäni jo nyt erilaiselta kantilta kuin aikaisemmin. Odotan myös innolla My Leadership Journey- esimieskoulutuksessa tulevaisuudessa käsiteltäviä asioita. Asia, jonka erityisesti ymmärsin opinnäytetyötä tehdessä, oli että kaikki esimiehet eivät välttämättä ole omasta tahdostaan esimiehiä. Se tietyllä tapaa lisää ymmärrystäni joitakin tuntemiani esimiehiä kohtaan, mutta toisaalta olen opinnäytetyön tekemisen myötä myös kriittisempi niin kutsutun ihanneesimieheni suhteen. Ymmärrän lisäksi sen, että tiettyä valmiuden tasoa esimiestyötä ajateltaessa ei ehkä ikinä voi saavuttaa, mutta aina voi tulla paremmaksi ja kehittyä.

Opinnäytetyön tekeminen on ollut antoisa projekti. Se on käytännön tasolla opettanut minulle enemmän mitä yksikään kurssi koulussa opiskeltuna. Toimeksiantajalle tehtynä työstä sai erityisen hyvällä tavalla myös työelämäläheisen. Tietysti projekti on aiheuttanut myös harmaita hiuksia esimerkiksi toimeksiannon luonteen muuttumisen suhteen, mutta loppujen lopuksi työ syntyi melko helposti. Tätä edesauttoi intohimo aihetta kohtaan, periksiantamattomuus sekä selkeän tavoitteen asettaminen. Niillä luonteenpiirteillä ja toimintatavoilla voisin odottaa pärjäävän hyvin myös esimiestyössä.

LÄHTEET

KIRJALLISET LÄHTEET

AALTONEN, Tapio. Kirjavainen, Paula ja Pitkänen, Eeva 2014. Helsinki: Talentum.

AARNIKOIVU, Henrietta 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro.

DAFT, Richard L. 1999. Leadership. Theory and practise. The Dryden Press.

ERÄMETSÄ, Timo 2009. Teoriasta todeksi. Esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum.

GIFFORD, Jonathan 2010. 100 Great Leadership Ideas. Marshall Cavendis Business.

HACKMAN, Richard J. 2002. Leading teams. Setting stage for great performances. Harvard Business School Press.

HAMEL, Gary 2007. Johtamisen tulevaisuus. Helsinki: Talentum.

HOKKANEN, Simo. Strömberg, Oiva 2010. Evästyksiä esimiehille – kokoneiden esimiesten kirjeitä seuraajilleen. Jyväskylä: Sho Business Development Oy.

HOKKANEN, Simo. Strömberg, Oiva 2003. Ihmisten johtaminen. Jyväskylä: Sho Business Development Oy.

HYPPÄNEN, Riitta 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

JABE, Marjatta. Häkkinen, Helena 2010. Uljas uusi johtaminen. Arvoja, innostusta ja hyvinvointia. Helsinki: Talentum.

JUUTI, Pauli 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

JÄRVINEN, Pekka 2005. Ammattina esimies. Helsinki: WSOYpro.

JÄRVINEN, Pekka 2002. Onnistu esimiehenä. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

KANANEN, Jorma 2008. Kvali – kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

KANSANEN, Olli 2004. Esimies valmentajana – yhteistyöllä tuloksiin. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

KARLÖF, Bengt. Lövingsson Fredrik Helin 2004. Johtamisen näkökulmat. Peruskäsitteitä ja –malleja. Helsinki: Edita.

KOTTER, John P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Oy Rastor Ab.

PERKKA-JORTIKKA, Katriina 2005. Kasva tosi johtajaksi. Helsinki: Edita.

SALMINEN, Jari 2011. Uuden esimiehen kirja. Helsinki: Talentum.

SYDÄNMAANLAKKA, Pentti 2005. Intelligent Leadership. Espoo: Pertec.

SYDÄNMAANLAKKA, Pentti 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.

RISTIKANGAS, Vesa. Aaltonen, Tapio ja Pitkänen, Eeva 2010. Asiantuntijasta esimies. Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Helsinki: WSOY.

TUOMI, Jouni. Sarajärvi, Anneli 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

SÄHKÖISET LÄHTEET

Great Place To Work- WWW-sivusto. Miten osallistua Suomen Parhaat Työpaikat-tutkimukseen? [Viitattu 2014-08-26]. Saatavissa:

<http://www.greatplacetowork.fi/best-companies/about-applying-to-best-companies-lists/how-to-participate>

HARMAJA, TIINA 2012-10-26. Uratie. Uusi esimies – näin vältät sudenkuopat [verkoaineisto]. [Viitattu 2014-08-05]. Saatavissa:

<http://www.uratie.fi/tyonhakija/artikkelit/article2152504.ece>

IKANO Fastigheter- WWW-sivusto. Retail Centres. [Viitattu 2014-08-20]. Saatavissa: <http://www.ikanofastigheter.se/fi/Retail-centres/Me/>

IKEA IKEAn WWW-sivusto. IKEA-konsepti. [Viitattu 20-08-28]. Saatavissa:

http://www.ikea.com/ms/fi_FI/this-is-ikea/the-ikea-concept/index.html?icid=fi>ic>footer>konserni>concept

Inside- WWW-sivusto. [Viitattu 2014-09-09 ja 2014-09-08].

IKEAn WWW-sivusto. IKEA työpaikkana. [Viitattu 2014-08-28] Saatavissa:

http://www.ikea.com/ms/fi_FI/this-is-ikea/working-at-the-ikea-group/index.html?icid=fi>ic>footer>tyopaikat>tyopaikat

IKEAn WWW-sivusto. Tietoa yrityksestä. [Viitattu 2014-08-29]. Saatavissa:

http://www.ikea.com/ms/fi_FI/this-is-ikea/about-the-ikea-group/index.html

IKEAn WWW-sivusto. Toiminnot. [Viitattu 2014-10-19]. Saatavissa:

http://www.ikea.com/ms/fi_FI/the_ikea_story/working_at_ikea/work_areas_customer_relations.html

IKEAn WWW-sivusto. Toimintavuosi 2013 oli IKEAlle hyvä – kulutus on elpymässä monilla markkinoilla. [Viitattu 2014-08-29]. Saatavissa:

http://www.ikea.com/fi/fi/about_ikea/newsitem/fy14_vuosi2013

IKEAn WWW-sivusto. Vuosikertomus 2013. [Viitattu 2014-08-28 ja 2014-10-19]. Saatavissa:

http://www.ikea.com/ms/fi_FI/pdf/yearly_summary/ys_welcome_inside_2013.pdf

KISSCONSULTINGIN WWW-sivusto. Valmentaudu menestykseen. [Viitattu 2014-10-23]. Saatavissa: <http://www.kissconsulting.fi/pages/yritys/viesti.html>

MAPS OF- WWW-sivusto. Map of IKEA stores around the world. [Viitattu 10-23-2014]. Saatavissa: <http://mapsof.net/map/map-of-ikea-stores-around-the-world>

LEHTINEN, Sari 2013-08-28. YLE Etelä-Karjala. IKANON kauppakeskus kiinnostaa ihmisiä – kauppakeskus auki vuonna 2016 [verkkoaineisto]. [Viitattu 2014-08-28]. Saatavissa: http://yle.fi/uutiset/ikanon_kauppakeskus_kiinnostaa_yrityksia_-_kauppakeskus_auki_2016/6797680

LUUKKA, Panu 2014-02-11. Great Place To Work Institute Finland. Suomen 50 parasta työpaikkaa valittu: kotimaisuus valttia [haastattelu]. [Viitattu 2014-10-15]. Saatavissa: <http://frankcommunications.fi/blog/fi/frank-portfolio/suomen-50-parasta-tyopaikkaa-valittu-kotimaisuus-valttia/>

MANI CONSULTING Oyn WWW-sivusto. Liikeidea, strategia, missio. [Viitattu 2014-08-25]. Saatavissa: <http://www.maniconsulting.fi/yrityksen-johtaminen/liikeidea-strategia-missio/>

MORGAN, JACOB 2013-07-23. Talouslehti Forbes. 5 Must-have qualities of a modern manager [verkkoaineisto] [Viitattu 2014-08-25]. Saatavissa: <http://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2013/07/23/5-must-have-qualities-of-the-modern-manager/>

NYSSÖNEN, Kati 2014-10-13. IKEA Kuopio [sähköpostiviesti]. Vastaanottajana Hanna Keränen.

PAREMPI TYÖELÄMÄ- WWW- sivusto. IKEA Oy. [Viitattu 2014-08-16]. Saatavissa: <http://www.parempityoelama.fi/parhaat-tyopaikat/suuret-organisaatiot/ikea/>

PARONEN, Petteri 2012. YLE-Etelä-Karjala. IKEA toi Kuopioon noin tuhat työpaikkaa [haastattelu]. [Viitattu 2014-08-25]. Saatavissa: http://yle.fi/uutiset/ikea_toi_kuopioon_noin_tuhat_tyopaikkaa/6366949

ROSSI, Asta 2012-03-02. Onnea IKEA [verkkoaineisto]. [Viitattu 2014-8-28]. Saatavissa: <http://kulttuuristrategia.fi/2012/02/03/onnea-ikea/>

SCHMITT, JAN 2013-02-19. Talouslehti Forbes. 12 Ways to be the leader everyone wants to work for [verkkoaineisto]. [Viitattu 2014-08-25]. Saatavissa: <http://www.forbes.com/sites/jeffschmitt/2013/02/19/12-ways-to-be-the-leader-everyone-wants-to-work-for/>

SHANKAR, SHAYMA 2014-03-17. Management Guru. [Viitattu 2014-10-19]. Saatavissa: <http://www.managementguru.net/leader-vs-manager/>

TALENT People Consultingin WWW-sivusto. Saatavissa: <http://www.talentpeople.fi/?q=fi/node/3>

TOIJONEN, Ville 2012. YLE Etelä-Karjala. IKEA toi Kuopioon noin tuhat työpaikkaa [verkkoaineisto]. [Viitattu 2014-08-25]. Saatavissa: http://yle.fi/uutiset/ikea_toi_kuopioon_noin_tuhat_tyopaikkaa/6366949