

Minna Tennilä

ASiantuntijasta esimieheksi

ASiantuntijasta esimieheksi

Minna Tennilä
Opinnäytetyö
Kevät 2015
Liiketalouden koulutusohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma, Liiketoimintaosaaminen

Tekijä(t): Minna Tennilä

Opinnäytetyön nimi: Asiantuntijasta esimieheksi

Työn ohjaaja: Tiina Gallén

Työn valmistumislukukausi- ja vuosi: Kevät 2015

Sivumäärä: 48 + 3

Opinnäytetyössä tarkastellaan, minkälainen henkilö etenee asiantuntijatehtävistä esimiestehtäviin ja miten asema on saavutettu. Aihe on muodostunut omasta mielenkiinnosta tutkia entisen rivityöntekijän siirtymistä esimiestyöhön ja siihen liittyviä tekijöitä. Työn oleellisena tehtävänä on tarkoitus haastaa lukijaa ajattelemaan itseään ja omaa minäkuvaansa. Toimeksiantajana toimi suomalainen tietoliikennekonserni, joka tarjoaa matkaviestin- ja kiinteän verkon palveluita. Koska kohdeyrityksellä on useita toimipisteitä, tutkimus rajattiin yhden paikkakunnan eri toimipisteille ja siellä esimiesasemassa toimiviin työntekijöihin.

Tietoperustan aihealueet ovat itsensä johtaminen, motivaatio ja arvot sekä itsensä kehittäminen. Lisäksi opinnäytetyö antaa työkaluja esimiesroolin tunnistamiseen ja itse esimiestyöhön. Koska esimiestyöhön liittyvää kirjallisuutta on tarjolla hyvinkin paljon, opinnäytetyön esimiesosiossa on tarkoitus esitellä esimiestyöstä ja sen haasteista vain oleelliset asiat. Työn tietoperusta pohjautuu eri kirjallisuus- ja internetlähteisiin sekä esimiesasemassa toimivien henkilöiden haastatteluihin.

Tutkimus toteutettiin laadullisena ja haastattelut käytiin teemoittain; itsensä johtaminen, arvot, työmotivaatio, esimiestyö ja sen tuomat kokemukset ja haasteet. Kysymykset viittaavat aikaisempaan asiantuntijarooliin sekä nykyiseen esimiestyöhön. Haastatteluissa käytiin vapaata keskustelua kysymysten ohella, jonka avulla saatiin vieläkin selkeämpi kokonaiskuva, minkälainen henkilö on edennyt asiantuntijasta esimiesasemaan ja miten tähän on päästy. On huomioitava, että tutkimuksessa on kuunneltu vain haastateltavia esimiehiä ja heidän mielipiteitään vaikuttavista tekijöistä, ei työnantajan.

Tutkimustulokset osoittivat selkeästi, että haastateltavia henkilöitä yhdistää useat eri tekijät, kuten työpanos sekä tietoinen itsensä kehittäminen. Esimiestyön haasteiksi koettiin erilaiset arjen askareet, kuten työn organisointi, aikatauluttaminen ja esimies-kaverisuhteiden tasapainottelu. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että henkilöt tuntevat selkeästi omat vahvuudet sekä ovat erittäin motivoituneita, innostuneita ja määrätietoisia.

Asiasanat: esimiestyö, asiantuntijat, itsensä johtaminen, kehitys, arvo, motivaatio

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Economics

Author(s): Minna Tennilä

Title of thesis: Transition from Specialist to Manager

Supervisor(s): Tiina Gallén

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2015 Number of pages: 48 + 3

The purpose of this thesis is to examine what kind of person proceeds from specialist tasks to leadership positions and how the position is achieved. The subject was developed based on the author's own interest to study the process of a line workers transition to managerial position and also the factors associated with this process. The essential task in this thesis is to challenge the readers to think about themselves and their own self-image. The thesis is commissioned by a Finnish telecommunications company which provides mobile and landline services. Since the target company has several offices, this research was limited to a single location and to workers who have a supervisor position there.

The themes of the theoretical part are self-management, motivation and values as well as self-development. In addition, the thesis provides tools to determine the role of leadership and managerial work itself. Since there is so much literature available related to supervisory work, the section about this is intended to introduce only the essential aspects of management work and its challenges. The theoretical background is based on different literature sources and Internet sources as well as interviews.

The study was qualitative, and theme interviews were used as a method: the themes included self-management, values, motivation, leadership and challenges of leadership. The questions used in the interviews were related previous expert role as well as the current leadership position. Free discussions in the interviews helped to outline more clearly the overall picture of what kind of person was able to move to managerial position, and how this was achieved. It needs to be noted, that the research only deals with the interviewees and their opinions, not the employer.

The results clearly indicate that the interviewed persons have a number of factors in common such as labor input and conscious self-development. Experienced challenges of the supervisory work included different everyday duties, such as organizing and scheduling a work as well as balancing between the roles of a managerial and a friend relationship. Based on the results it can be said that all five supervisors can clearly recognize their own strengths, they have high motivation, and they are very enthusiastic and determined.

Keywords: supervisor, consultants, self-management, development, value, motivation

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	MENESTYMINEN ELÄMÄSSÄ.....	8
3	ITSENSÄ JOHTAMINEN	10
3.1	Oy Minä Ab -malli	13
3.2	Arvot.....	14
3.3	Motivaatio.....	17
3.4	Kehitä itseäsi.....	20
4	SIIRTYMINEN ASiantuntijasta ESIMIEHEKSI	24
4.1	Esimiesosaaminen	25
4.2	Esimiehen roolit.....	26
4.3	Haasteet esimiestyössä.....	28
5	TUTKIMUSMENETELMÄ JA TOTEUTUS.....	30
5.1	Teemahaastattelun vaiheet	31
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	33
6.1	Itsensä johtamisen osa-alueet.....	34
6.2	Kokemukset esimiestyöstä.....	38
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	42
8	POHDINTA.....	45
	LÄHTEET.....	47
	LIITTEET	49

1 JOHDANTO

Menestyminen on tekniikkalaji. Jotta tavoitteisiin päästään, tulee osata johtaa itseään, kehittyä ja tunnistaa arvot elämässä sekä jokapäiväisessä työssä. Hyvä itsensä johtamisen taito auttaa jo-kaista työyhteisön jäsentä toimimaan tehokkaasti ja tavoitteellisesti, pitämään mielen motivoitu-neena ja hyödyntämään omia voimavarojaan. Työssä eteneminen on tänä päivänä tuttu käsite, johon pyritään mistä työroolista tahansa. Etenemisen edellytyksenä on tärkeää tunnistaa oma po-tentiaali, kehittymistarve ja asenne. Hyvä itsensä johtaminen vie meitä eteenpäin niin elämässä, kuin työssäkin.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan esimiestyössä olevia henkilöitä, jotka ovat edenneet asiantuntija-roolista esimiestehtäviin. Kaikki haastateltavat henkilöt työskentelevät samassa yrityksessä yhdellä paikkakunnalla. Toimeksiantajana toimi suomalainen tietoliikennekonserni joka tarjoaa muun mu-assa matkaviestinpalveluita. Haastateltavat henkilöt ja toimeksiantaja esitetään työssä nimettö-minä. Koska kohdeyrityksellä on useita toimipisteitä, tutkimus on rajattu vain yhden paikkakunnan eri toimipisteille.

Työn kokonaisuudesta toimeksiantaja saa selvyuden siitä, minkälaisia henkilöitä heidän työpaikal-laan on edennyt esimiestehtäviin ja mitä tekijöitä tämän taustalla on ollut. Tutkimuksessa pohdi-taan, minkälainen henkilö on edennyt asiantuntijasta esimieheksi sekä annetaan työkaluja esimies-työhön ja esimiesroolin tunnistamiseen. Lisäksi työssä kuvataan erilaisia esimiestyön haasteita. Idea syntyi omasta mielenkiinnosta tutkia henkilöitä, jotka ovat edenneet alaisesta esimiesase-maan. Opinnäytetyössä haastatellaan kohdeyrityksen esimiesasemassa työskenteleviä henkilöitä, jotka ovat nousseet sisäisesti asiantuntijaroolista esimiestyöhön.

Työn tietoperusta kirjoitettiin ennen varsinaisia haastatteluita. Aineistossa käytettiin monipuolisesti eri kirjallisuus- ja internetlähteitä. Keskeiset käsitteet ovat itsensä johtaminen, arvot, motivaatio ja itsensä kehittäminen, josta siirrytään esimiestyöhön. Itsensä hyvä johtaminen on tiedetysti tärkeä taito työelämässä. Esimerkiksi itsensä ja oman mielen johtamisen taito ja merkitys ovat Åhmanin (2003) väitöstutkimuksessa todettu yksilön menestymiselle hyvinkin tärkeäksi. Hyvinvointiin ja työssä pärjäämiseen voidaan liittää myös monia muitakin tärkeitä tekijöitä, kuten Hyvösen (2011) väitöstutkimuksessa kerrotaan; oma kehittyminen, ammatillinen osaaminen ja uralla eteneminen ajavat nuoria esimiehiä eteenpäin.

On tärkeää ymmärtää esimiehen rooli, mitä on esimiesosaaminen ja minkälaisia eri haasteita esimiestyö tuo tullessaan. Koska esimiestyöhön liittyvää kirjallisuutta on tarjolla hyvinkin paljon, opinnäytetyön esimiesosiossa on tarkoitus esitellä esimiestyöstä ja sen haasteista vain oleelliset asiat. Tällä halutaan kuitenkin saada lukijalle selkeämpi kuva ja kokonaisuus kyseisestä työroolista.

Opinnäytetyön tietoperusta alkaa elämässä menestymisen määrittelyllä. Seuraavassa kappaleessa käsitellään itsensä johtamisen teoriaa sekä Oy Minä Ab- mallia. Lisäksi työn viitekehyksessä kerrotaan arvoista, motivaatiosta ja itsensä kehittämisestä. Tämän jälkeen käydään läpi, mitä on esimiesosaaminen sekä kuvataan esimiehen roolit ja haasteet esimiestyössä. Viitekehyksen jälkeen edetään itse tutkimusmenetelmään ja kerrotaan haastatteluiden toteutuksesta. Tutkimuksen tuloksissa kerrotaan itsensä johtamisen osa-alueet ja kokemukset esimiestyöstä omana kappaleinaan. Työ päätetään johtopäätöksiin sekä pohditaan opinnäytetyön eri vaiheita ja sen onnistumista.

Tutkimuksessa käytetty tutkimuskysymys on kuvaava: *minkälainen* henkilö etenee asiantuntijasta esimieheksi. Tämän takia haastatteluissa käytetty kysymysrunko on pohjattu aikaisemmin rakennettuun tietoperustaan, ja tutkimusongelman vastausta on pohdittu tältä näkökantilta. Kysymykseen ei välttämättä ole yhtä ainoa vastausta, mutta työllä pyritäänkin haastaa lukijaa tutkimaan omaa itsekuvaansa, kehittämismahdollisuuksiaan sekä asennetta ja omaa potentiaalia. Työn tarkoitus on myös kannustaa asiantuntijoita pyrkimään asemassaan eteenpäin.

Oma ammatti-identiteetti on keskeisessä roolissa jokapäiväisessä työssä ja sitä on jokaisen hyvä pysähtyä pohtimaan.

2 MENESTYMINEN ELÄMÄSSÄ

Menestyminen elämässä on aina kiinnostanut ihmisiä. Menestymisen perustana on pidetty älykkyyttä, koulutusta tai persoonallisuutta. 1970-luvulta lähtien menestykseen on yhdistetty yhä enemmän muita kuin perinteisiä tekijöitä. Puhuminen on siirtynyt enemmän arvoihin, optimismiin, itsensä arvostamiseen, tunneälyyn, ja yksilön oppimiseen menestymisen edellytyksenä. (Åhman 2003, viitattu 28.3.2015.)

Menestystä voi mitata monella tavalla. Se voidaan määritellä esimerkiksi rahassa, alaisten määrällä tai tietynlaisella asemalla. Menestys voi tarkoittaa omien unelmien toteutumista ja tavoitteiden saavuttamista. Menestymiselle ei löydy täysin yksiselitteistä määritelmää, sillä ihmiset määrittelevät menestyksen niin eri tavoin omien arvojensa ja elämäntilanteidensa mukaisesti. (Fagerström 2011, 8.)

Jokaiselta löytyy unelmia ja jokainen haluaa unelmiensa myös toteutuvan. Meistä kaikista ei kuitenkaan tule menestyjiä. Menestyminen on tekniikkalaji. Siinä missä muissakin lajeissa, kuka tahansa joka hallitsee oikean tekniikan, menestyy. Menestyjän tie kulkee läpi yritysten ja erehdyksien, mikä on työlästä ja vie aikaa. Tämän takia vain harvat menestyvät. Jos haluat menestyä, on hyvä muistaa, että kaikki alkaa hyvästä itsetuntemuksesta. Se on menestymisen perusedellytys. Kun tiedät määränpääsi, millaisia unelmia haluat toteuttaa, voit määritellä tavoitteesi. Menestyjä tunnistaa omat vahvuudet, kyvyt ja voimavarat joita hyödyntämällä saavutetaan nämä asetetut tavoitteet. (Fagerström 2011, 9–11.)

Hyvä itsetunto edellyttää, että kunnioitat ja arvostat itseäsi (Salmimies 2008, 45). Itsetuntemusta voidaan myös kehittää. Lisääntyvä tieto, kirjallisuus sekä henkilökohtainen pohdinta auttavat kehittämään itsetuntemusta. Vuorovaikutus muiden ihmisten kanssa ja heiltä saaman palautteen vastaanottaminen ja sen hyödyntäminen kehittävät mieltä. Myös koettu stressi ja kriisitilanteet voivat opettaa. Viime kädessä kuitenkin itsetuntemuksen kehittäminen pohjautuu omaan sisäiseen työskentelyyn. (Salmimies 2008, 216).

Menestyjä ei odottele onnenpotkuja eikä luota sattumaan. Menestyjä rakentaa omaa uraansa tarkasti ja suunnitelmallisesti. Tämän lisäksi on ymmärrettävä myös yrityksen näkökulma ja osattava

käyttää tätä hyväksi työssään. Menestyjän asenne moninkertaistaa mahdollisuuden menestyä. Oikealla asenteella saat parempia tuloksia ja kun olet omaksunut oikean suhtautumistavan, olet tehokkaampi ja saat huomattavasti enemmän aikaan. (Fagerström 2011, 43.)

Ihmiset voidaan jakaa heidän toimintatapojensa mukaisesti. Reaktiiviset ihmiset reagoivat asioihin, jotka tapahtuvat. Reaktiiviset ihmiset tekevät juuri sitä, mitä on pakko tehdä ja vain sitä mitä heiltä odotetaan. Proaktiiviset ihmiset sen sijaan pyrkivät vaikuttamaan asioihin jo etukäteen. He kehittävät parempia toimintatapoja, suunnittelevat ja analysoivat riskejä ja mahdollisia ongelmia. He eivät siis odota että heille annetaan tehtäviä, vaan tarttuvat oma-aloitteisesti eri tehtäviin ja ottavat niistä vastuun itselle. (Fagerström 2011, 42 – 43.)

Yrityksen näkökulman ymmärtäminen edesauttaa omaa menestymistä. Mitä paremmin ymmärrät yrityksen näkökulman, sitä paremmat mahdollisuudet sinulla on auttaa yritystä saavuttamaan tavoitteensa. Tiedät, mitä työnantaja sinulta haluaa, mikä on se lisäarvo, jota sinun odotetaan tuottavan yritykselle. Kun työntekijä on yrityksen näkökulmasta arvokas ja hyödyllinen, on etenemisen mahdollisuus astetta lähempänä. Kuinka voisit parantaa yritykselle antamaasi lisäarvoa? (Fagerström 2011, 54.)

Ammatillinen uskottavuus on elinehto päästäksesi etenemään työssäsi. On osattava vakuuttaa esimies tai yrityksen johto siitä, että henkilö on oikea valinta kyseiseen tehtävään. Jotta tässä onnistutaan, on taustalla oltava hankittua osaamista, kokemusta ja meriittejä. (Fagerström 2011, 55.)

3 ITSENSÄ JOHTAMINEN

Jokaisessa työyhteisössä on olemassa ilmiö, nimeltään johtajuus. Sana *johtajuus* saa aikaan monia mielikuvia. Se voi tuoda mieleen ajatuksia valtionjohtajista, teollisuusjohtajista tai kenraaleista. Johtajuus on kuitenkin luonteen asia. Johtajuus on luonnetta. Johtajiksi ei synnytä, vaan jokainen on kutsuttu johtajuuteen. (Havard 2011.)

Jokaisessa työyhteisössä muodostuu juuri sille työyhteisölle ominaislaatuista ja tehtyä johtajuutta. Johtajuus voi olla sekä tietoista että tiedostamatonta. Siihen voi liittyä erilaisia mielikuvia niin esimiehellä omasta johtamisesta kuin työntekijällä toivotusta, koetusta johtamisesta. (Kaski & Kiander 2007, 15.)

Kaikki johtaminen alkaa itsensä johtamisesta ja sen opettelu tulisi aloittaa itsestä. Itsensä johtamisen taito tarkoittaa oman työkyvyn ylläpitämistä, oman elämän hallintaa ja myös oman ajankäytön suunnittelua (Salminen 2014, 353). Opittuamme johtamaan itseämme voimme oppia johtamaan myös muita: ensin pienempää tiimiä, sitten hieman isompaa ja sen jälkeen aina vain suurempia yksiköitä. Itsensä johtamisen tavoitteena on yksinkertaisesti voida hyvin ja itsensä toteuttamista parhaalla mahdollisella tavalla. Älykäs itsensä johtaminen antaa kaikki työkalut oman hyvinvoinnin kehittämiseksi. (Sydänmaanlakka 2006, 5.)

Itsensä johtamisen perusta on itsetuntemuksen tiedostamisessa. Kun haluat tulla kanssaihmiseksi, kasvaa henkisesti tai johtaa toisia, on hyvä aloittaa opettelemalla aluksi itsensä johtamisen taito. Itsesi johtamista tarvitaan hyvinvointiin vaikuttavilla fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen kunnon osa-alueilla. Kokonaisvaltainen itsestään huolehtiminen edellyttää jatkuvaa uusiutumista tässä jatkuvasti muuttuvassa elämässä. (Salmimies 2008, 21–22.)

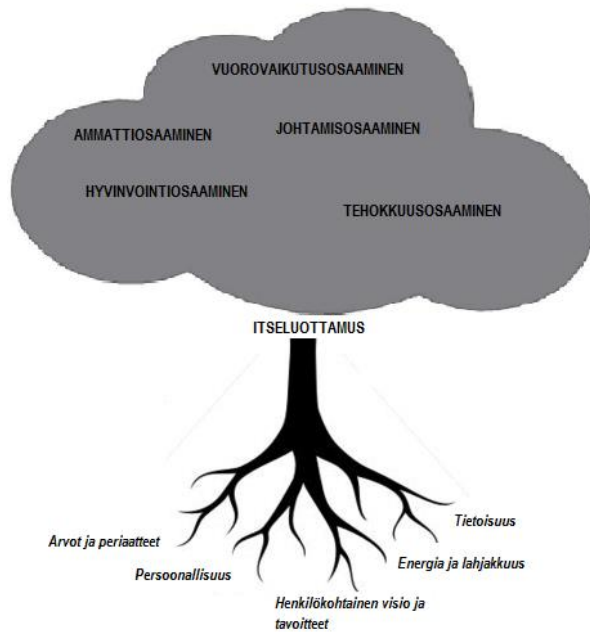
Itsensä johtamisen taito ei ole synnynnäinen ominaisuus, sen voi oppia (Salmimies 2008, 25). Itsensä johtaminen ei ole vain yksilön oma asia, vaan se pitäisi nähdä myös osana organisaation johtamisjärjestelmää. Hyvällä itsensä johtamisella pyritään saamaan parempi itsetuntemus, hyödyntämään ammatillisia vahvuuksia ja minimoimaan heikkoudet. Sen avulla haetaan merkityksellistä elämää sekä ammatillista ja henkilökohtaista tehokkuutta. (Sydänmaanlakka 2006, 43–44.)

Åhman (2003, viitattu 28.3.2015) on luonut käsitteen oman mielen johtamisesta, joka perustuu eri teorioihin. Ymmärrys yksilön menestymisestä ja oman mielen johtamisesta esitetään seuraavaksi, olettaen että yksilö kykenee tiedostamiseen ja oppimiseen seuraavilla alueilla:

1. Minä-joustavuus: Yksilö tuntee hyvät ja huonot puolensa ja niiden vaikutuksen itseensä ja ympäristöönsä. Yksilö arvostaa itseään ja uskoo omiin kehittymismahdollisuuksiinsa. Usko selviytyvänsä haasteellisistakin tehtävistä.
2. Tulosjoustavuus: Yksilö valitsee tietoisesti omat tavoitteensa, kykenee toimimaan tavoitteiden mukaisesti ja tiedostaa motivoitumistapansa. Yksilö tietää arvonsa ja toimii niiden mukaisesti.
3. Sinä-joustavuus: Yksilö kykenee vahvaan vuorovaikutukseen verkostoissa.
4. Muutosjoustavuus: Yksilö tiedostaa omat uskomuksensa ja asenteensa ja niiden merkityksen. Yksilö on kykenevä muokkaamaan näitä tarvittaessa. (Åhman 2003, viitattu 28.3.2015.)

Edellä mainituilla asioilla on yhteyttä työssä menestymiseen. Oman mielen johtaminen on tunteiden, tahdon ja ajatusten ohjaamista oman potentiaalin toteuttamiseksi ja elämän tasapainon löytämiseksi eli menestymiseksi. (Åhman 2003, viitattu 28.3.2015.)

Osaaminen muodostuu asenteista, kokemuksista, tiedoista ja taidoista. Osaaminen on oppimisprosessin tulos eikä sitä voi yhdistää omaan persoonallisuuteen tai luonteenpiirteeseen. Ihmiset voivat kehittää ja harjoitella osaamista. Sydänmaanlakka (2006, 87) on rakentanut elämän osaamispuun, joka muodostuu itsensä johtamisessa tarvittavien eri osaamisten pohjalta.



Kuvio 1. Elämän osaamispuu (Sydänmaanlakka 2006, 88).

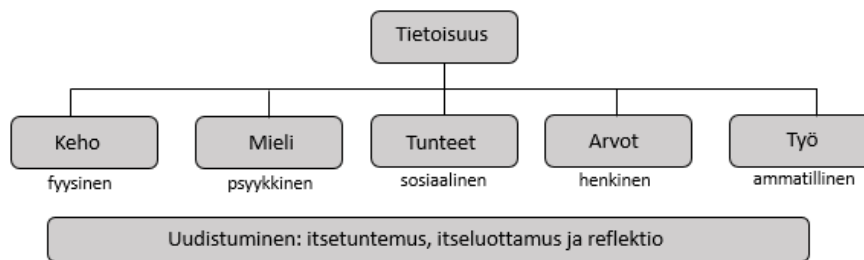
Puun lehvistö (kuvio 1) muodostaa kuusi eri osa-alueita, jotka ovat vuorovaikutusosaaminen, ammattiosaaminen, johtamisaosaaminen, hyvinvointiosaaminen, tehokkuusosaaminen ja itseluottamus. Nämä alueet kattavat kokonaisvaltaisesti itsensä johtamisen osaamisalueet. Puulla on myös juuret. Kun puun oksisto kuvaa eri osaamista, ja sitä, mitä itsensä johtaja tekee, niin vastapainoksi juuristo kuvaa sitä, millainen itsensä johtaja on. Juuret muodostuvat viidestä eri osa-alueesta, jotka ovat arvot, persoonallisuus, henkilökohtainen visio ja tavoitteet, energia ja lahjakkuus sekä tietoisuus. (Sydänmaanlakka 2006, 87–88.)

Arvot ja periaatteet ohjailevat valintojamme. Visio ja tavoitteet määrittelevät suunnan, minne olemme matkalla. On tiedettävä, miten motivoida itsensä sekä tunnettava itsensä ja oma persoonallisuutensa. Itsensä kehittäminen on omien osaamisalueiden ja juurien syvää pohdiskelua. (Sydänmaanlakka 2006, 89.)

Johtamisella ja esimiestyöllä on iso merkitys sille, miten yritys onnistuu kannustamaan ja motivoimaan henkilöstöään, jotta yhteiset tavoitteet ja tulokset saavutetaan. Laajemmin ajatellen ihmisten johtaminen on tärkeä osa-alue koko yritystoiminnassa. (Österberg 2005, 100.)

3.1 Oy Minä Ab -malli

Itsensä johtaminen on kehon ja mielen kokonaisvaltaista hallintaa. Monet nykyaikaiset johtamisteoriat korostavat sitä todellisuutta, että kaiken johtamisen perusta on itsensä johtaminen. Pentti Sydänmaanlakka käyttää Älykäs itsensä johtaminen -kirjassaan Oy Minä Ab -mallia. Tässä mallissa tietoisuus on jaettu eri osioihin. (Sydänmaanlakka 2006, 29.)



Kuvio 2. Oy Minä Ab -malli (Sydänmaanlakka 2006, 29).

Jokainen meistä on meidän oman rakenteensa toimitusjohtaja. Tätä kokonaisuutta on siis syytä osata johtaa hyvin. Ensimmäinen osa kuviossa (kuvio 2) on kehon osa, joka pitää sisällään fyysiset toiminnot. Rentoutuminen, liikkuminen ja syöminen ovat hyviä esimerkkejä näistä toiminnoista. Toisena osastona on psyyke eli mieli. Mielen toimintaan kuuluu muun muassa ajatteleva, muistaminen ja oppiminen. Oman mielen hallinta on yksi itsensä johtamisen tärkeimmistä alueista. (Sydänmaanlakka 2006, 30.)

Mallissa (kuvio 2) kolmantena osastona ovat tunteet, joilla hoidamme emotionaalisia ja sosiaalisia toimintoja. Tunteet ovat elämän energiaa ja ne saavat meidät liikkeelle. Tunteet voivat olla meille tuttuja, mutta harvemmin olemme systemaattisesti analysoineet niitä, puhumattakaan tunteiden määrätietoisesta hallinnasta. Tämä on kuitenkin avainasemassa itsensä johtamisessa. (Sydänmaanlakka 2006, 31.)

Neljäntenä osastona ovat arvot. Näihin lukeutuvat henkiset toiminnot. Henkiset toiminnot ovat yhteydessä yksilön kokemaan tarkoitukseen ja merkitykseen. On oltava tietyt arvot ja periaatteet, jotka ohjaavat elämää. Merkityksettömyden tunne on edelleenkin yksi isoimmista ihmisen ongelmista. On tärkeää pysähtyä välillä analysoimaan omia arvoja ja pohtimaan, toimiiko todella näiden arvojen mukaan. (Sydänmaanlakka 2006, 31.) Arvot käsitellään tarkemmin osassa 3.2 Arvot.

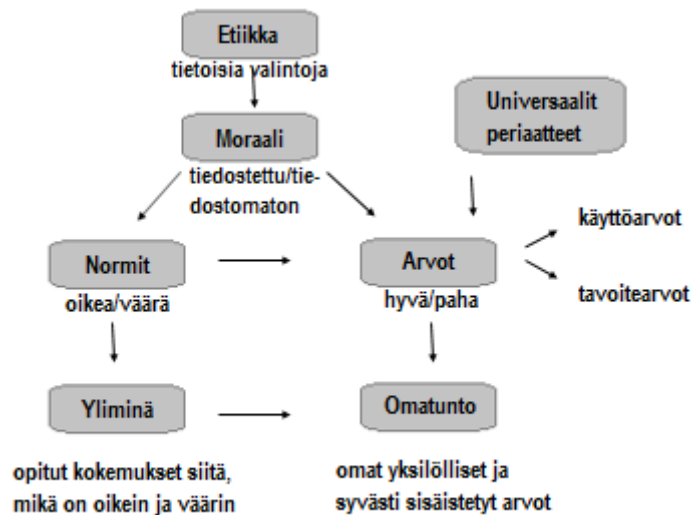
Viimeisenä ja tärkeimpänä osiona on työ. Tällä osastolla hoidetaan ammatillisia toimintoja. Työn rooli on tärkeä tässä kokonaisuudessa ja sitä tulisikin miettiä syvemmin. Ammatillinen kunto tarkoittaa selkeitä työtehtäviä, tavoitteita sekä riittävää osaamista, palautteen saamista työsuorituksista ja jatkuvaa kehittymistä. Se voi olla myös työroolin ja muidenkin roolien tasapainottelua. (Sydänmaanlakka 2006, 32.)

Toimitusjohtaja voidaan valita miltä osastolta tahansa. Tässä mallissa se on tietoisuus. Tietoisuus on sisäinen tarkkailija, joka ohjaa muita osastoja, kokonaisuutta. Itsetietoisuuden ja omantunnon kehittyminen on yksi ihmisen kehityksen korkeimpia tasoja. Itseensä kohdistuva vaikuttamisprosessi ja oppimisprosessi ovat itsensä johtamista. Jotta voidaan onnistua itsensä johtamisessa, täytyy oppia ottamaan itsestään etäisyyttä, katsomaan minäkuva kauempaa. (Sydänmaanlakka 2006, 33.)

3.2 Arvot

Arvo-käsitteellä on monia lähisukulaisia, kuten ihanteet, hyveet, arvostukset ja mahdollisesti myös uskomukset (Aaltonen & Junkkari 2000, 60). Arvot ovat valintoja ja ne ohjaavat meidän toimintaamme. Ilman omia arvoja ei ole suuntaviivoja tai energiaa sille toiminnalle mitä tavoitellaan. Alkulähde tulee jostain, mikä on itselle tärkeää. Arvot on se tekijä, mistä kaikki lähtee liikkeelle. Arvojen määrittäminen voi monesti olla vaikeaa, ja se ymmärretään helposti liian laajaksi tai vaikeaksi määritellä. Arvot voidaan ymmärtää paremmin kysymyksellä ”Mikä on sinulle tärkeää?”. Arvot ja motivoituminen ovat tärkeitä asioita ja ne liittyvät hyvinkin paljon yhteen. Riittää, kun henkilöllä on yksikin arvo, joka yhdistyy yrityksen arvoihin, voi yhteys syntyä. Jos halutaan menestyä, on arvotarkastelu välttämätöntä. (Vanhanen 2014, viitattu 28.3.2015.)

Arvot antavat perustan ihmisen käyttäytymiselle, uskomuksille ja eri valinnoille (Fagerström 2011, 174). Arvot ovat sellaisia asioita, jotka koetaan tärkeiksi ja tavoittelemisen arvoiseksi (Salmimies 2008, 46). Arvot ovat valintoja ja se käsitetään vakaumuksena päämäärän paremmuudesta. Arvot ovat taipumuksia pyrkiä päästä tietynlaiseen päämäärään. (Sydänmaanlakka 2006, 209). Yksilön tarpeet ja arvot ovat hyvin lähellä toisiaan: ihminen arvostaa luonnollisesti asioita, joita hän tarvitsee (Sydänmaanlakka 2006, 211). Kuviossa kolme arvoa ovat kuvattuna laajemmin.



Kuvio 3. Mitä ovat arvot? (Sydänmaanlakka 2006, 211).

Etiikka on tavallista elämää (Aaltonen & Junkkari 2000, 16). Etiikalla ymmärretään paremmin moralioppia, joka tutkii ihmisen moraalialia. Se kertoo, mitkä ovat yhteisöä hallitsevat eettiset käsitykset, säännöt ja arvostukset. Ihmisen moraalialia voi olla joko tietoista, mutta se voi olla myös tiedostamaton. Normit taas määrittävät mikä on oikein ja väärin. (Sydänmaanlakka 2006, 211–212.)

Meillä on arvoja, jotka määrittävät, mikä on hyvää ja pahaa. Arvot voidaan jaotella käyttöarvoihin ja tavoitearvoihin. Käyttöarvot ja tavoitearvot kuvaavat sitä, että henkilöllä voi olla tärkeä tavoitearvo mutta ei käyttöarvoa. Esimerkiksi perhe voidaan kuvata kiireisen ihmisen tavoitearvoksi, mutta aikaa ei todellisuudessa kuitenkaan jää perheelle, jolloin tällä ei ole käyttöarvoa. Henkilöllä voi olla siis tietynlaisia tavoitearvoja, mutta hän ei kuitenkaan käyttäydy näiden mukaisesti. (Sydänmaanlakka 2006, 211–212.)

Yliminä rakentuu yksilön opituista kokemuksista. Omantunnon muodostavat yksilön omat syvästi sisäistetyt arvot. Yliminä ja omatunto voidaan käsittää samana asiana, mutta niitä on siitä huolimatta hyvä tarkastella erillisinä käsitteinä. Yliminä on ihmisen opittua minua, omatunto on ihmisen ydinminä. Jotkut asiat ovat joko hyviä tai huonoja tietyssä kulttuurissa. Arvot ovat siis aina kulttuurisidonnaisia. Olisi hyvä hakea tietynlaisia yhteisiä arvoja, jotka hallitsevat kaikissa eri kulttuureissa. Tällaiset universaalit periaatteet ovat arvojen yläpuolella, kuten inhimilliset perusarvot tai periaatteet. Arvot voidaan kuvitella karttana: sitä seuraamalla löydämme perille. Universaalit periaatteet toimivat kartan kompassina, jotka näyttävät aina todellisen suunnan. Tätä käyttämällä emme ikinä eksy matkallamme. (Sydänmaanlakka 2006, 212.)

Arvot ja tarpeet voidaan jakaa neljään arvoryhmään: fyysiset, sosiaaliset, psyykkiset ja henkiset arvot. Fyysisillä tarpeilla tarkoitetaan ihmisen perustarpeita, kuten ravinto, lepo ja terveys. Sosiaaliset tarpeet ja arvot ovat toimeentulon sekä asumisen jatkuvuus, työpaikkaa unohtamatta. Psyykkisiin arvoihin luokitellaan arvostuksen tarpeet: halu olla hyödyllinen ja halu erottua. Henkiset arvot käsittävät itsensä toteuttamista, sisäisiä tarpeita ja jatkuvaa itsensä kehittämistä. (Sydänmaanlakka 2006, 213–214.)

Arvojen tunnistaminen ja niiden kunnioittaminen tekevät sinusta määrätietoisemman. Arvotyöskentelyn tarkoitus on tiedostaa ja tunnistaa omat arvot ja huomioida ne jokapäiväisessä työssä. Työ tuntuu merkityksellisemmältä kun työskennellään vahvalta arvopohjalta. Arvoja voivat olla rehellisyys ja muiden kunnioittaminen, tai ne voivat olla eri käsitteitä jotka ovat itselle merkityksellisiä henkilökohtaisella tavalla. Tärkeintä on ymmärtää arvot ja niiden merkitys jotta ne ohjaavat haluttuun toimintaan. Arvoja tunnistettaessa on pyrittävä valitsemaan arvot sen mukaan, mikä on sinulle oikeasti tärkeää, ei minkälainen *haluaisit* olla. Jos tavoitellaan asetettua päämäärää tietämättä omia arvoja, on hyvin todennäköistä, että lopputuloksesta ei päästä nauttimaan kun tavoite saavutetaan. Sen lisäksi että omien arvojen vastainen työ on äärimmäisen kuluttavaa, ei tavoitteet ja työskentely ajan kanssa tunnukaan enää merkityksellisiltä. (Carlsson & Järvinen 2012, 76–80.)

Omien arvojen määrittely on yksi tapa selvittää oma minuus. Arvolaatikko: tunnistatko tärkeimmät arvosi?

ARVOLAATIKKO	
❖ terveys	❖ itsenäisyys
❖ kauneus	❖ rakkaus
❖ valta	❖ hyvyys
❖ turvallisuus	❖ totuus
❖ ura, eteneminen	❖ perhe
❖ vapaus	❖ luonto
❖ elämästä nauttiminen	❖ itsensä toteuttaminen
❖ toveruus, ystävyys	❖ luovuus
❖ narsismi	❖ rehellisyys
❖ älylliset virikkeet	❖ viisaus
❖ uteliaisuus	❖ vaatimattomuus
❖ kulttuuri	❖ nöyryys

Taulukko 1. Arvolaatikko (Sydänmaanlakka 2006, 218).

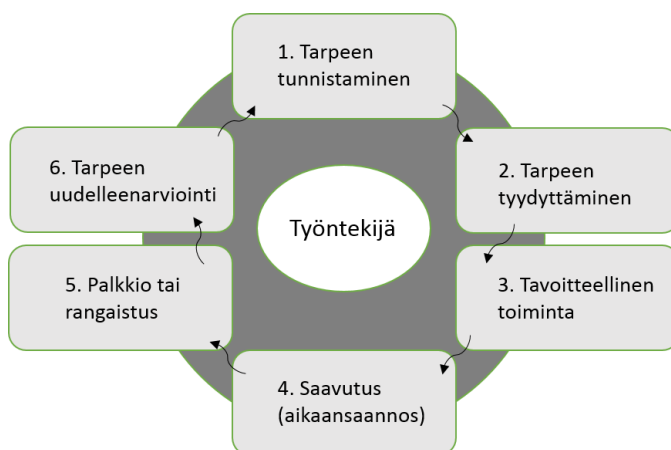
Arvoja löytyy niin henkilökohtaisesta elämästä kuin työelämästä. Kun on tiedostanut omat henkilökohtaiset arvonsa, on seuraava askel tiedostaa oman työelämän arvot. Ideaalitulanteessa yrityksen arvot ovat mahdollisimman paljon linjassa henkilökohtaisien arvojen kanssa (Carlsson & Järvinen 2012, 82).

3.3 Motivaatio

Motivaatio on käsite, jota me käytämme päämäärän saavuttamiseksi. Se ohjaa ihmisen käyttäytymistä ja pitää meidät liikkeellä. Se on henkilön sisältä lähtevä halu tehdä ja toimia parhaalla mahdollisella tavalla asetettujen tavoitteiden eteen. Motivaatio voidaan ymmärtää toiminnan voimaksi. (Gibson, Donnelly, Ivancevich & Konopaske 2012, 126–127.)

Motivaatio on sitä, mikä saa henkilön liikkeelle. Se on syy, miksi henkilö tekee juuri sitä mitä hän tekee. Motivaatio saa innostumaan, syttymään ja jatkamaan työssä. Asiantuntijoita voi motivoida tiedon kartuttaminen ja asiantuntijuudesta saatu tunnustus. Esimiestä motivoi taas innostunut työilmapiiri ja asetettujen tavoitteiden ja tulosten saavuttaminen. (Ristikangas, Aaltonen, Pitkänen 2008, 172.)

Motivaatiota voi kuvata prosessina joka käynnistyy aina tarpeesta. Tarve muodostuu jonkin asian puutteesta. Se laukaisee tapahtumaketjun, joka saa meidät liikkeelle. Alla on kuvattuna alkuperäinen malli motivaation prosessista ja sen ympäröivästä kulusta.



Kuvio 4. Motivaatio prosessi (Gibson ym. 2012, 128).

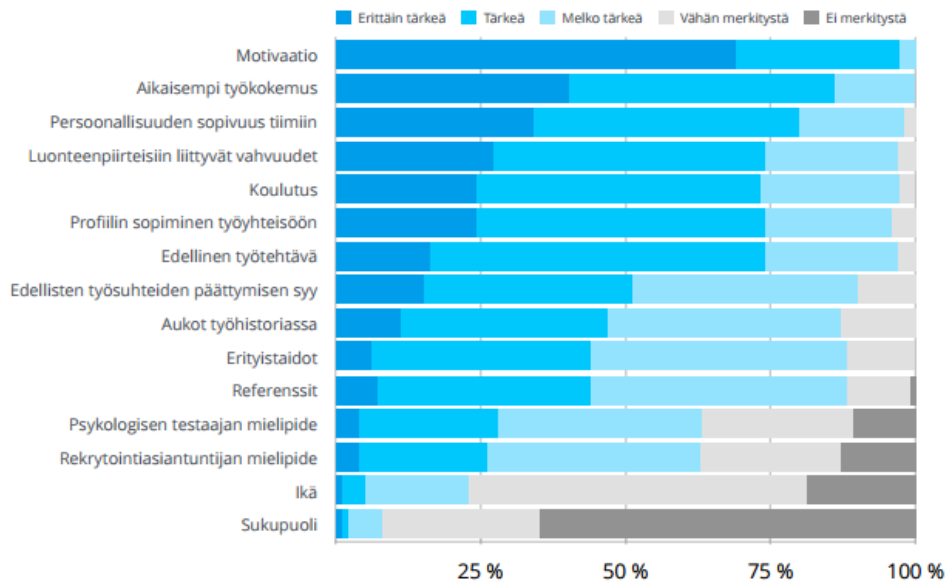
Kaikki alkavat tarpeesta ja sen tunnistamisesta. Kun tarve on tunnistettu, tai se on muodostunut itsestään, pyritään tämä tarve luonnollisesti täyttämään. Kun keskustellaan motivaatiosta, on tärkeää tiedostaa päämäärä. Motivaatioprosessi on yksinkertaisuudessaan päämäärien ja tavoitteiden saavuttamista. Tietynlaisen päämäärän saavuttaminen käynnistää suoran, tavoitteellisen toiminnan. (Gibson ym. 2012, 127.)

Kun on valittuna se toimintatapa, jolla asetetut tavoitteet saavutetaan, ryhdytään tavoittelemaan päämäärää. Tämä tavoitteellisen toiminnan jälkiseurauksena on yleisimmin toivottu aikaansaannos. Lyhyen ajanjakson jälkeen esimiehet arvioivat työntekijän toiminnan, jonka jälkeen yleensä myönnetään joko palkkio tai rangaistus. Tämä voidaan kokea myös palautteenantona joka motivoi henkilöä jatkamaan. Tämän jälkeen työntekijä määrittelee tarpeen uudelleen, joka käynnistää kierron alusta alkaen (kuvio 4). (Gibson ym. 2012, 128.)

Työn tuottavuus on tärkeää pitää korkeana. Pitkään jatkuva ylikierroksilla käyminen vaatii veronsa. Jos rasitus käy liian korkeaksi, tehokkuus laskee. Työn tuottavuuden kannalta ideaalista on tehokkuus, joka antaa mahdollisuuden asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen ilman, että tämä kuluttaisi voimavaroja loppuun pitkälläkään aikavälillä. (Fägerström 2011, 37.)

Kun puhutaan työmotivaatiosta, on se parhaimmillaan kun henkilö on motivoitunut suoritukseen ja kokee intohimoa tai palavaa halua työhön. Itsensä motivointi on hyvin tärkeä osa-alue ammatillista älykkyyttä. (Sydänmaanlakka 2006, 230.) Sisäinen haku on yksi tärkeimmistä yrityksen rekrytointikanavista ja rekrytointipäätökseen vaikuttaakin eniten yrityksissä hakijan työkokemuksen lisäksi motivaatio (Josefsson 2013, viitattu 2.4.2015).

Kuviossa viisi on esitetty eri yritysten mielipiteitä kandidaattiin liittyvistä tiedoista rekrytointipäätökseen liittyen. Kyseinen tiedustelu suunnattiin suomalaisten yritysten rekrytoinnista päättävälle.



Kuvio 5. Kandidaattiin liittyvien tietojen vaikutus rekrytointipäätökseen (kansallinen rekrytointitutkimus 2014, viitattu 3.4.2015).

Skyhood Oy:n tekemään tutkimukseen viitaten (kuviota 5) voidaan todeta, että henkilön motivaation vaikutus on erittäin tärkeää avoimena olevaa hakupaikkaa täyttäessä. Seuraavan tulevat aikaisempi työkokemus sekä persoonallisuus verrattaessa tiimiin (Skyhood Oy 2014, viitattu 3.4.2015).

Sitoutuneisuus, työn merkityksellisyys ja työn imu ovat kokemuksia ja asenteita liittyen työhön (Manka 2009, viitattu 13.5.2015). Oma motivaatiota voidaan käsitellä avointen kysymysten avulla, kuten oletko innostunut ja hyvällä mielellä uuden työpäivän alkaessa, kuluuko aikasi työn parissa kuin huomaamatta tai saatko työstäsi nautintoa. Työn imu on työhön liittyvää iloa ja innostumista. Se on myönteinen tunne- ja motivaatiotila, jonka voi kokea jokapäiväisessä työssä. (TTL 2014, viitattu 3.4.2015.) Työn imussa oleva työntekijä on omistautunut, uppoutunut, ylpeä työstään ja sinnikäs vastoinkäymisissä. Työn imu tarkoittaa pitkälti samaa kuin flow eli virtaus. Flow on yksi motivaation käsitteistä. Silloin henkilö kokee työnsä merkitykselliseksi, haasteelliseksi ja erittäin inspiroivaksi (Sydänmaanlakka 2006, 230–231).

Työn virtauskokemus eli flow aiheutuu siitä, että ihmisellä on keskimääräisesti suuremmat haasteet työssään ja työssä tarvittava osaaminen on keskitasoa vaativampaa. On oltava siis riittävän suuret haasteet päästäksemme virtaustilaan. Flow voi olla hetkellinen huippukokemus kohdistuen tiettyyn asiaan tai tilanteeseen. Työn imu on sen sijaan pitkäkestoisempi tunnetila. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, viitattu 13.5.2015.)

Hyvällä itsensä johtamisella on mahdollista tehdä itsestään ihminen, joka nauttii tekemisestään. Alla on kuvattuna kuusi määritystä työn todellisen ilon saavuttamiseen.

1. Tiedä mitä haluat
2. Kehitä jatkuvasti osaamistasi
3. Kerää jatkuvasti palautetta suorituksistasi
4. Keskity tekemiseen, älä lopputulokseen
5. Unohda itsesi ja antaudu prosessin vietäväksi
6. Anna tekemisen viedä mukanaan (Sydänmaanlakka 2006, 233.)

On erittäin kunnianhimoista päästä tällaiseen työn imuun omassa työssään. (Sydänmaanlakka 2006, 233–234.) Työmotivaatiossa motivoiva voima muodostuu siitä, että kyvyt, osaaminen ja taidot vastaavat hyvin työtehtäväsi vaatimuksia (Salmimies 2008, 92–93). Työssä ja sen hallinnassa tärkeimmät edellytykset ovatkin työn mielekkyys (motivaatio), työn itsenäisyys, selkeä työrooli, osaamisen käyttö ja kehittyminen (Sydänmaanlakka 2006, 36).

Henkisesti hyvinvoivat työntekijät kokevat työnsä mielekkääksi, ovat aidosti innostuneita ja haluavat kehittyä työssään. Yrityksen toimintatapoja ja vuorovaikutusta kehittämällä voidaan vahvistaa työn imua. Kehittäminen ei välttämättä vaadi suuria muutoksia, vaan jopa pienetkin askeleet auttavat. Kehitä itseäsi, etsi työstäsi mielekkäitä ja tärkeitä asioita ja voit päästä työn imuun. (Manka ym. 2010, viitattu 13.5.2015.)

3.4 Kehitä itseäsi

Koulutus, tiedot ja taidot, osaaminen ja siinä kehittyminen ovat tärkeässä roolissa. Tänä päivänä puhutaan paljon olemassa olevan osaamisen ohjaamisesta. Tarvitaan tietty tiedon taso, jotta voi tehdä sitä mitä tekee. (Vanhanen 2014, viitattu 28.3.2015.) Sydänmaanlakka (2006, 238) ilmaisee työuran olevan oman osaamisen systemaattista kasvattamista, mikä ilmenee siis asiantuntemuksen lisääntymisenä ja vuorovaikutusverkoston kehittymisenä (tarkoittaen kontakteja) sekä omasta asenteesta ja motivaatiosta huolehtimista.

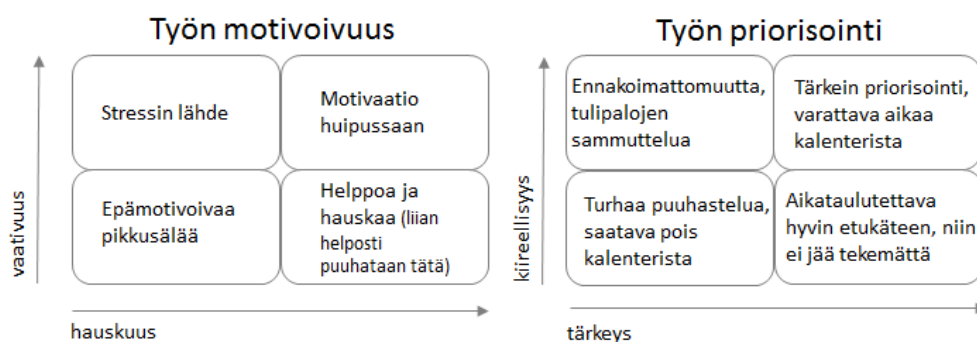
Ihmisiin on sisäänrakennettu halu oppia ja parantaa omaa osaamista ja taitoja. Pyrimme luontaisesti kehittämään itseämme. Jokaisella on hyvät mahdollisuudet toteuttaa tavoitteensa, kun tähän

panostaa. On tärkeää keskittyä omaan vahvuusalueeseen ja juuri siihen tekemiseen, joka tuntuu luontevalta ja vaivattomalta. Panostus ja tietoinen harjoittelu voittavat aina synnynnäisen lahjakkuuden. (Carlsson & Järvinen 2012, 50–51.)

Organisaatiot elävät jatkuvassa muutoksessa. Tämän päivän psykologinen työ sopimus perustuu osaamisen ylläpitämiseen. Työntekijän työsuhteturvana on oma osaaminen ja siinä kehittyminen. (Sydänmaanlakka 2006, 228.) On tärkeää ymmärtää ero osaamisen ylläpidossa ja osaamisen kehittämisenä. Ylläpitoa on suora, jatkuva opiskelu ammattitaidon säilyttämiseksi. Kehittyminen on taas hankittua osaamista. Ylläpitämiseen ei tulisi koskaan tyytyä, vaan aina on varaa kehittyä yksilöinä. (Halonen 2001, 84–85.)

Hyvösen psykologisen väitöksen *”Personal Work Goals Put into Context: Associations with Work Environment and Occupational Well-being”* tuloksissa ilmenee, että esimerkiksi nuorten esimiesten tyypillisimmät henkilökohtaiset työtavoitteet olivat uralla eteneminen, ammatillinen osaaminen ja työssä jaksaminen. Harvemmin tärkeimpänä tavoitteena kuvattiin organisaation menestystä tai palkkaa. Hyvönen kertoo, että on ymmärrettävää keskittyä uralla etenemiseen ja osaamisen kehittämiseen uran alkuvaiheessa. Iän karttumisen myötä organisaation menestymiseen liittyvät tavoitteet mahdollisesti kuitenkin lisääntyvät. (Hyvönen 2011, viitattu 13.5.2015.)

Oman työn kehittämiseen on olemassa useita eri työkaluja. Leppänen & Korteso (2013, 81) kuvaavat nelikenttäanalyysiä toimivaksi työkaluksi analysoimaan omaa työtä. Analysointia varten valitaan ensin itseä pohdittava aihepiiri. Sen jälkeen poimitaan aihepiiriin liittyvät kaksi tärkeintä kriteeriä, joiden perusteella mitataan työtehtäviä. Alla on kuvattuna tutkittavat aihepiirit, jotka tässä tapauksessa ovat työn motivoivuus ja priorisointi.



Kuvio 6. Nelikenttäanalyysi (Leppänen & Korteso 2013, 81).

Työn motivaatioon valitut kriteerit ovat tässä kuviossa hauskuus ja vaativuus. Työn priorisoinnin osalta on valittu kriteereiksi tärkeys ja kiireellisyys. Näin voidaan havainnollistaa, miksi työssä on vaikkapa kiire. Voidaan ennakoida ajoissa tärkeitä työtehtäviä, jotka voivat tulla jossain vaiheessa myöhemmin vielä eteen. Nelikenttäanalyysi auttaa myös havainnollistamaan ne keinot, joilla voi lisätä omaa motivaatiota. Esimerkiksi delegoimalla ne työt jotka eivät ole hauskoja tai vaativia. (Leppänen & Korteso 2013, 81 – 82.)

Hyvin usein kuulee, että henkilöstön ainoaksi kehittämiskeinoiksi mielletään opiskelu oppilaitoksissa. Todellisuudessa eri kehittämismenetelmiä on varsin runsaasti. Jako voidaan tehdä kahteen pääryhmään: työpaikalla tapahtuvaan ja työpaikan ulkopuolella tapahtuvaan oppimiseen. Vaikka itsensä kehittäminen tapahtuukin omalähtöisesti, on työpaikalla myös paljon potentiaalia toimia henkilön kehittäjänä. (Halonen 2001, 155.)

Työpaikalla toteutettavat	Työpaikan ulkopuolella toteutettavat
<ul style="list-style-type: none"> • sijaisuudet • työkierto • projektityöskentely • työn rikastaminen • työn laajentaminen • vastuulliset erityistehtävät • toimiminen kouluttajana • perehdyttäminen • mentorointi • jokapäiväinen johtaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • opintokäynnit • ammattilehtien lukeminen • ammattikirjallisuuden lukeminen • itseopiskeluohjelmat • opiskelu oppilaitoksissa • opiskelu koulutusorganisaation järjestämillä lyhyillä kursseilla • monimuoto-opiskeluohjelmat (mm. verkko-opiskelut)

Taulukko 2. Henkilöstön kehittämismenetelmät (Halonen 2001, 155).

Työpaikalla voi kehittyä sisäisesti monin eri menetelmin. Erilaiset projektit, työkierto ja vastuulliset erityistehtävät antavat uutta näkökulmaa omaan työhön ja avartavat oppimista eri näkökulmista. Työpaikan ulkopuolella voidaan taas keskittyä erilaisiin toimintoihin, kuten ammattilehtien lukemiseen, voidaan omatoimisesti tutustua oman alansa asioihin ja kilpailutilanteeseen, erilaisiin opintokursseihin ja itseopiskeluohjelmiin. (Halonen 2001, 155.)

Oppimisen tehostamiseen liittyy usein suuri mahdollisuus. Oppimiskyvystä onkin tullut kilpailuvaltti. On tärkeää arvioida omaa oppimisprosessia ja pohtia, miten on onnistunut välttämään tyypillisimpiä oppimisen esteitä. Sydänmaanlakan (2006, 86) mukaan oppimistaito koostuu kolmesta tekijästä. Ensimmäinen on opiskeluasenne. Myönteinen asennoituminen oppimiseen on tärkeää. Toiseksi

oppimiseen liittyy suunnitelmallisuus. Suunnittele, toteuta ja seuraa, opiskele suunnitelmallisesti. Määrittele tavoitteet ja osatavoitteet. Kolmas oppimistaito koostuu opiskelutekniikoista, kuten muistamisen, muistiinpano- ja lukemistekniikasta. Hyödynnä vahvuutesi ja panosta oppimistaidon kehittämiseen. (Sydänmaanlakka 2006, 86.)

Perinteisen älykkyyden perustason saavuttamisen jälkeen suurempi älykkyys tai synnynnäiset ominaisuudet eivät välttämättä ole merkittäviä menestysindikaattoreita. Tärkein tekijä menestyksen määrittelemisessä on panostus. Se miten paljon tehdään töitä asioiden eteen. Mielekäs työ ja siinä kehittyminen ei vaadi erityislahjakkuutta tai huippuälykkyyttä, kuka vain voi oppia, kehittyä ja menestyä siinä mitä tekee. (Carlsson & Järvinen 2012, 49–50.)

4 SIIRTYMINEN ASIAANTUNTIJASTA ESIMIEHEKSI

Toimivaa organisaatiota ei rakenneta yhdessä yössä. Mitkä ovat organisaation menestystekijät? Väitetään, että organisaatio onnistuu vain, kun sillä on käytössään päteviä esimiehiä ja johtajia mutta myös päteviä asiantuntijoita. Työelämä tarvitsee näitä molempia. Kumpikaan näistä ei saisi olla toisestaan tärkeämpi vaan menestyksen ehdoton edellytys on se, että molempia arvostetaan. (Ristikangas ym. 2008, 18–19.)

Kaksi tärkeää sanaa, jotka ovat esimiestyö ja asiantuntijuus. Asiantuntija on henkilö, jolla on tietynlaisen alan syvällistä osaamista (Ristikangas ym. 2008, 85). Tiedot, taidot ja kokemus muodostavat yhdessä asiantuntemuksen. Kun muiden yleinen osaaminen ei enää riitä, silloin turvaudutaan asiantuntijaan. Ristikangas ym. (2008, 86) luokittelevat asiantuntijaksi ammatillisesti kunnianhimoisen osaajan, joka pyrkii jatkuvasti syventämään tietämystään ja kokemustaan.

Johtajuus määritellään ihmisten ja tavoitteiden avulla. Johtaja (eri rooleissaan) hahmottaa toiminnalle suunnan toimiessaan samalla ihmisten kanssa. Esimiestyö on johtamista. Hyppäsen (2013, 12) mukaan esimiestyö on vuorovaikutteista ja selvää, tavoitteellista vaikuttamista yksilöihin tai kokonaisuun ryhmiin. Siirtyminen asiantuntijan tehtävästä esimieheksi onkin iso muutos. Tyypillisesti esimiesasemaa tarjotaan työnsä hyvin tehneelle ja osaavalle asiantuntijalle organisaation kasvussa. Sillä osoitetaan luottamusta työntekijää ja työntekijän ammattitaitoa kohtaan. Esimiesasemaan liittyy monia houkuttelevia piirteitä ja työ tuo lisää haasteita. (Hyppänen 2013, 12.)

Miten hahmotetaan ollako asiantuntija vai esimies, vaiko molempia? Useimmiten valintoja asiantuntijuuden ja esimiestehtävän välillä ei tehdä aitoina valintoina. Ei kysytä itseltä, missä tehtävässä viihtyisi vaan pyritään yksiselitteisesti etenemään hierarkian alemmilla portailta ylemmille. Esimiestehtäviin päästään tai ajaututaan lähinnä aina asiantuntijatehtävistä. Vaikka nimike muuttuikin, monet saattavat siltikin jatkaa itsensä mieltämistä asiantuntijoina, erottavana tekijänä kollegoistaan on vain joukko johdettavia alaisia. Miten asiantuntijasta kehittyä esimies? (Ristikangas ym. 2008, 37.)

Esimieheksi tullaan monella tavalla. Uuden esimiesroolin takana voi monesti olla tuttu kasvo. Tyypillinen tilanne on se, että ryhmän yksi jäsen valitaan esimieheksi. Kun takana on pitkä yhteinen työhistoria kollegoina, voi uusi asetelma ja tilanne olla erittäin haastava. Rooliteoria auttaa ymmärtämään tilannetta ja suhtautumaan siihen uudella tavalla. (Ristikangas ym. 2008, 221, 223.)

Kyseinen siirtymämuutos on pakollinen, mutta myös mahdollinen. Se vaatii tietoista psyykkistä työtä ja tiedostamista. Rohkeus palkitaan ja omaa toimintaa on hyvä arvioida. Esimies ja asiantuntijakaveri ovat kuin aamu ja ilta. Tarvitaan kokonaan uutta suhtautumista ja uudistettuja rooleja. (Ristikangas ym. 2008, 226.)

On tärkeää että esimies tietää, mitkä ovat hänen tehtävänsä, päätösvaltansa sekä vastuunsa. Esimiehen rooli on dramaattisesti hyvinkin erilainen kuin asiantuntijan (Ristikangas ym. 2008, 214).

4.1 Esimiesosaaminen

Käsitteenä osaaminen liitetään perinteisesti yksilöiden oppimiseen ja asiantuntijuuteen. Osaaminen on jokaisen organisaation yksi tärkeimmistä tekijöistä. Yritys menestyy vain, jos sillä on riittävä tieto ja osaaminen. (Ristikangas ym. 2008, 22.)

Esimiesosaaminen on asioiden ja liiketoiminnan johtamista, mutta ennen kaikkea se on ihmisten johtamista. Sen avulla luodaan sitä tasapainoa, jota tehokkuusvaatimuksen ja hyvinvointivaatimuksen välillä tarvitaan. Jotta onnistutaan esimiestehtävässä, on tärkeää hallita kokonaisuuksia. Esimiehen on ensimmäisenä ymmärrettävä oma roolinsa ja tunnistettava eri johtamistyytlejä. Esimiehen on osattava viestiä henkilöstölle organisaation suunnitelmat ja sovittaa ne jokapäiväiseen työhön. Esimiehen on ymmärrettävä motivaation ja toimivan työilmapiirin merkitys työsuorituksille. (Hyppänen 2013, 34–35.)

Esimiehen on osattava hoitaa työsuhteen päättymiseen liittyviä asioita, lakeja ja henkilöstöpolitiikkaa noudattaen. Esimiehen on ymmärrettävä eri rajoitukset työlainsäädännössä ja tiedettävä mistä saa apua ja tukea tarpeen tullen. Esimiehenä on osattava johtaa omaa yksikköä kehittäen sitä, mutta unohtamatta omaa kehittymistä ja työssä jaksamista. Tätä kaikkea, ja paljon muutakin on esimiesosaaminen. (Hyppänen 2013, 34.)

”Johtamisesta on tullut taitolaji.” (Ristikangas ym. 2008, 20.) Ei riitä, että saadaan johtajan titteli, suurempi palkka tai isompi työhuone. Pitää osata olla jämäkkä, mutta joustava, motivoiva ja esimerkillinen. On osattava toteuttaa muutoksia ja samalla luoda henkilöstölle uskoa jatkuvuuteen.

On annettava alaisten kehittyä asiantuntijoina. Ei riitä, että ollaan johtotehtävissä, pitää myös osata johtaa. (Ristikangas ym. 2008, 20.)

Esimiesosaamisen vahvana tukipilarina toimii tieto, taito ja tahto. Näiden kaikkien yhteissumma takaa hyvän osaamisen esimiehen työn taustalle. Tiedonhallinta ja sen sisäistäminen on tärkeää operatiivisen toiminnan johtamiselle. Koska tieto vanhenee, ovat hyvät tiedonhakutaidot myös tarpeen. Jotta kuitenkin saadaan tuloksia, tarvitaan siihen taitoa ja ennen kaikkea tahtoa. Kuten monessa muussakin lajissa, taito vaatii harjoittelua ja se kehittyy ajan kanssa. Esimiesosaaminen on taitoa hyödyntää kaikkea saatavilla olevaa tietoa ja johtamisen työkaluja. Jotta esimiestyössä voi onnistua, on oltava tahtoa. Nämä kolme (3) ulottuvuutta muodostavat, ei yksin vaan yhdessä; esimiesosaamisen kokonaisuuden. (Hyppänen 2013, 36.)

4.2 Esimiehen roolit

Rooli on arkikielestä tuttu sana, johon liittyy monia erilaisia merkityksiä. Rooli voidaan mieltää teatterissa näyttelevän ihmisen esittämään henkilöön tai se voidaan ehkäpä ymmärtää sanana epäaito. Roolin käsite on kuitenkin jotain aivan muuta kuin epäaito. Se on luonnollinen osa sosiaalista olemista ja toimintaa. (Ristikangas ym. 2008, 125–126.)

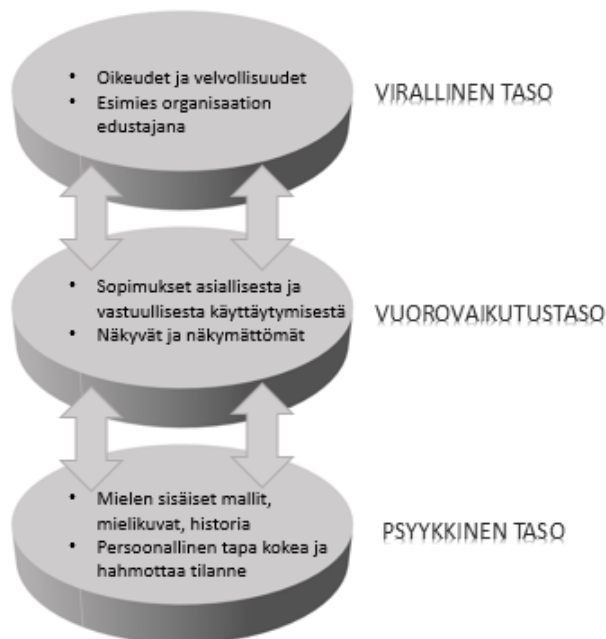
Esimiehen virallinen rooli on hyvin erilainen kuin yksittäisen asiantuntijan, jolla ei ole alaisia hallittavanaan. Esimies on juridisessa mielessä työnantajan edustaja, joka käyttää direktio-oikeutta eli työnjohto-oikeutta työnantajan edustajana. Esimies on vastuussa työntekijän oikeuksien toteutumisesta noudattaen velvollisuuksiaan. Esimies ottaa vastuun perusprosessin läpiviennistä alaisilleen. Näitä ovat muun muassa tavoitteet, palkitseminen ja suorituksen arviointi. (Esimies.info 2013a, viitattu 13.3.2015.)

Esimiestehtävä perustuu itse organisaation, mutta myös lain määrittelemään asemaan. On tärkeää, että esimiehen rooliin liittyvät tehtävät, valtuudet ja vastuut on kerrottu esimiehelle. Roolin määrittäminen on kuitenkin vasta lähtökohta ja perusta hyvälle johtamiselle. Jos henkilö ei ole ottanut esimiesroolia, työpaikoille muodostuu paljon tyhjiä esimiesasemia. (Järvinen 2013, 189.)

Esimiestyö on vaativaa työtä. Voidaksemme tehdä esimiestyötämme kunnolla, meidän on osattava luopua joistakin aikaisemmista tehtävistämme, ja ymmärtää, ettemme voi olla joka asiassa parempia asiantuntijoita kuin työntekijämme. On hyväksyttävä muutos ja osata hellittää ote entisestä ja keskittyä tulevaan. (Salminen 2014, 29.)

Esimiestyön eri rooleja voidaan tarkastella erilaisten kanavien kautta. Tilanteen mukaan esimies voi olla joko tiiminvetäjä, työnjohtaja, projektipäällikkö, perehdyttäjä tai valmentaja. Mutta katso tätä sitten mistä kanavasta tahansa, esimiesasemassa on aina työnantajan roolissa. Esimies vastaa yksikkönsä toiminnasta ja sille asetetuista liiketoiminnallisista tavoitteista. (Hyppänen 2013, 13.)

Johtajan tai esimiehen rooli on merkityksellinen rooli työyhteisössä. Esimiesrooliin kasvaminen on monitasoinen prosessi. Alla on kuvattuna johtajan roolit ja roolien eri tasot. (Kaski & Kiander 2007, 66–67.)



Kuvio 7. Johtajan rooli ja roolin eri tasot (Kaski & Kiander 2007, 67).

Esimiestyöhön liittyy monia rooliodotuksia, velvollisuuksia ja oikeuksia. Organisaatio on antanut valtaa esimiehelle. Sille myönnetään erilaisia vastuullisia tehtäviä, kuten esimerkiksi oikeus henkilön loman myöntämiseen tai hylkäämiseen. Esimiehen edellytetään puuttuvan työn laiminlyöntiin

tai pitävän kehityskeskusteluita säännöllisesti. Tämä on yksi viralliseen valtarakenteeseen liittyvä taso esimiesroolissa. (Kaski & Kiander 2007, 66.)

Kun toimitaan esimiesroolissa, ollaan vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Vuorovaikutustaso pitää sisällään johtajan persoonallisen tavan olla vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutusrooli on siis sidoksissa sosiaaliseen rooliin. Jos esimiehellä tulee eteen velvollisuus puuttua epäasialliseen työpaikkakäyttäytymiseen, on hänen vuorovaikutusroolin toiminta joko viedä eteenpäin tätä kyseistä tilannetta tai estää se. (Kaski & Kiander 2007, 67–68.)

Johtajan roolin syvempiin tasoihin eli vuorovaikutus- ja psykologiseen rooliin kehkeytyy henkilökohtaisesta sisäisestä maailmasta erilaisia ulottuvuuksia. Henkilökohtainen käsitys itsestä, oma persoonallinen tapa hahmotella maailmaa ja itsetunto luovat pohjan, jonka päälle taas rakentuu esimiehen johtajan rooli. (Kaski & Kiander 2007, 68.)

Yleinen oletus on, että esimiesrooliin synnyttään ja se otetaan aina yhtä luontaisesti haltuun. Ristikankaan ym. (2008, 213) teoksessa mainitaan, että *pakko* on usein hyvä motivointi, mutta valitettavasti lopputulos ei aina ole kaikkein paras mahdollinen. Kyseisessä kappaleessa käytetään kotkaesimerkkiä, jossa emo työntää poikasen yli pesän reunan, ja poikanen joko oivaltaa heti siipien käytön tai jos jostain syystä näin ei käy, emo koukkaa viime hetkellä poikasen siipiensä varaan ja harjoittelu jatkuu. Kuten muissakin rooleissa, myös esimiesrooli voidaan oppia ajan kanssa ja siinä voidaan myös kehittyä. (Ristikangas ym. 2008, 213.)

4.3 Haasteet esimiestyössä

Hyvän lähijohtamisen kysyntä ja merkitys kasvavat. Esimiestyön haasteet kovenevat ja jatkuvasti uudistuva lainsäädäntö asettaa monenlaisia eri vaatimuksia esimiehille. Sen lisäksi että työntekijät asettavat esimiehille kovia osaamisvaatimuksia, ovat he enemmän tietoisempia oikeuksistaan. Esimiestä tarvitaan monissa tilanteissa, mutta esimies astuu kuvaan erityisesti silloin, kun ulkoiset tai sisäiset ongelmat alkavat vaivata organisaatiota.

Johtajuus on joukkuepeliä, esimies onnistuu, jos hänen johdettavansa antavat hänen onnistua. Esimiestyön kannalta alaisuudella on merkitystä. Alaisella on aina vastarooli, toiminta vaikuttaa

aina esimieheen ja päinvastoin (Ristikangas ym. 2008, 227). Esimies on aina työnantajan roolissa. Johto on automatisoitu vaatimaan heiltä organisaation edun mukaista otetta. Alaiset sen sijaan odottavat esimiehen taistelevan heidän oikeuksiensa puolesta ja jakavan tietoa tasapuolisesti. Esimiestyöllä on monet kasvot ja on hyvin paljon esimiehestä kiinni, miten näihin suhtaudutaan ja miten asioita käsitellään. Haasteet kuuluvat esimiestyöhön. Lähtökohtana on kuitenkin se, että jokaisen osapuolen tulisi täyttää sovitut työvelvoitteet ja toimia pelisääntöjen mukaan. (Salminen 2014, 275.)

Esimiehen on uskallettava puuttua asiaan, kun työntekijät eivät noudata sovittuja sääntöjä ja määräyksiä. Ongelmia ei voi siirtää eikä niitä voi olla huomioimatta, vaan esimiehen vastuulla on puuttua jämäkästi ongelmaan ja ratkaista ne rakentavasti, eri osapuolten näkemyksiä kuunnellen. Alaisen vastustuksista huolimatta esimiestyöhön kuuluu kyky tehdä vaikeita päätöksiä silläkin uhalla, että päätös ei tule miellyttämään kaikkia. (Salminen 2014, 275–276.)

On olemassa monenlaisia esimiehiä. On järjestelmällisiä, luovia ja intuitioon luottavia, on ekstroverteja ja introverteja. Yhdenkään esimiehen ei kuitenkaan tulisi pakottaa itseään tietynlaiseen rooliin tai muottiin. Ihmiset mieltyvät useimmiten henkilön omaan aitoon itseensä, myös johtaessaan. Riippumatta persoonallisuudesta ja luontaisista tavoista, on kuitenkin tärkeää että esimiehenä olet kiinnostunut ihmisten kehittämisestä (Esimies.info 2013b, viitattu 13.3.2015).

5 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TOTEUTUS

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, minkälainen henkilö etenee asiantuntijasta esimieheksi. Tutkimuksessa käydään läpi, minkälaisia tekijöitä on tutkittavien henkilöiden taustalla edetessä asiantuntijasta esimiesasemaan ja löytyykö taustalta yhdistäviä asioita, joiden avulla henkilöt ovat edenneet työssään. Tutkimusosio pohjautuu etukäteen kirjoitettuun tietoperustaan ja haastattelukysymykset ovat mietitty tämän osalta. Teorian merkitys laadullisessa tutkimuksessa onkin hyvin ilmeinen, ja siksi sitä tarvitaan välttämättä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 18). Lisäksi työssä kerrotaan henkilöiden omia kokemuksia esimiestyöstä ja siirtymisestä esimiestyöhön kollegoiden keskeltä heidän esimieheksi. Haastatteluiden avulla saatiin selkeä kokonaiskuva haastateltavista henkilöistä, minkälainen henkilö on edennyt asiantuntijasta esimieheksi.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Laadullisen tutkimuksen yleisimmät ja käytetyimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu tai kysely. Niitä voidaan käyttää joko rinnan tai eritavoin yhdisteltyinä tutkittavan ongelman ja tutkimusresurssien mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71.) Kyselyn ja haastattelun jyrkkä erottelu ei aina ole järkevää. Tulisi kuitenkin muistaa, että käsitteenä nämä ovat hieman erilaisia. Kysely on menettelytapa, jossa tiedonantajat täyttävät heille esitetyn kyselylomakkeen. Haastattelulla tarkoitetaan henkilökohtaista haastattelua, jossa haastattelija esittää suulliset kysymykset sekä ottaa tiedonantajan vastaukset ylös. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72–73.)

Työn tutkimuksen aineisto saatiin haastattelemalla henkilökohtaisesti esimiestyössä toimivaa viittä (5) henkilöä. Haastattelun etuna on sen joustavuus; haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, selkeyttää ilmausten sanamuotoja ja käydä vapaata keskustelua tiedonantajan kanssa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72). Haastatteluissa käytiinkin paljon vapaata keskustelua, ja se osoitautui tärkeäksi tekijäksi tulosten purkamisessa. Kun tutkimuskysymyksenä on käytetty sanaa ”minkälainen”, ei siihen välttämättä ole yhtä oikeaa vastausta, vaan vastaus kysymykseen rakentuu suuremmasta kokonaisuudesta eikä yksikään kysymyksiin vastannut henkilö voi olla täysin samanlainen toisen kanssa. Tutkimuksen tuloksissa onkin käytetty paljon suoraa lainauksia haastattelutilanteista, jotta lukijalle saadaan avattua mahdollisimman selkeä kuva siitä, minkälainen henkilö on vastauksien takana.

Haastattelulla pyrittiin saamaan isompi kokonaiskuva haastateltavasta henkilöstä. Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna. Puolistrukturoidussa haastattelussa eli teemahaastattelussa edetään etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Teemahaastattelussa korostetaan ihmisten tulkintoja asioista ja heidän asioille antamia merkityksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

Teemahaastattelu rajattiin tarkemmin itsensä johtamisen taitoihin ja kehittämiseen, arvoihin ja motivaatioon. Lisäksi haastattelun loppuosassa käytiin läpi esimiestyöhön liittyviä kysymyksiä. Koska kysymykset esitettiin menneessä ja nykyisessä aikamuodossa, toimitettiin haastateltaville henkilöille haastattelun kysymykset etukäteen. Jos haastattelussa tärkeintä on saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta, on tällöin perusteltua toimittaa haastattelukysymykset ja aiheet tiedonantajalle hyvissä ajoin etukäteen tutustuttavaksi (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73).

5.1 Teemahaastattelun vaiheet

Tutkimuksen aineisto hankittiin teemahaastattelulla ja haastattelun aiheet on tehty tämän tutkimuksen materiaalin pohjalta. Työn aineisto on valittu tarkoituksenmukaisesti sekä perustellen ja haastattelun teemat muotoituivat tämän työn viitekehyksestä. Haastattelun kysymykset on suunniteltu niin, että vastauksista selviää henkilöiden minäkuva, sekä heidän motivoituneisuus, arvot ja itsensä kehittäminen. Vastausten perusteella voidaan myös kertoa, miten henkilöt kokevat esimiestyön ja sen tuomat haasteet.

Toimeksiantajan viidelle työntekijälle järjestettiin yksilöhaastattelut. Kaikki haastateltavat henkilöt toimivat esimiesasemassa ja ovat nousseet nykyiseen rooliinsa asiantuntija-asemasta. Haastattelukysymykset (liite 1) toimitettiin henkilöille etukäteen, jotta henkilöt pääsivät miettimään haastattelun aihealueita ja tarkentavia kysymyksiä ennen varsinaisia haastatteluita. Tällä pyrittiin saamaan mahdollisimman kattava kokonaisuus haastateltavasta. Koska tiedonantaja oli tutustunut kysymyksiin jo etukäteen, oli haastateltavan helpompi tuoda esiin oma kuvaansa ja kertoa asioista *aitona omana itsenään*, joka oli hyvinkin oleellinen asia tässä tutkimuksessa. Haastattelut pidettiin yksilöhaastatteluna, henkilökohtaisesti yksi kerrallaan.

Haastattelun ajankohta sovittiin haastateltavien kanssa etukäteen, jonka jälkeen varattiin neuvotteluhuone. Varauksen jälkeen haastateltaville lähetettiin virallinen henkilökohtainen kutsu sähköpostitse henkilöiden työsähköposteihin. Tällä vahvistettiin ennalta sovittu haastattelun ajankohta ja saatiin lopullinen vahvistus haastateltavan osallistumisesta. Haastattelukutsu tehtiin Google-kalenterin kutsuominaisuudella, jolloin henkilöllä oli mahdollisuus vastata kutsuun kyllä tai ei -periaatteella. Google-kalenterin kautta luotu kutsu muistuttaa osallistujaa etukäteen tapahtumasta, kellonajasta ja tapahtumapaikasta.

Haastattelut pidettiin viitenä eri päivinä ja tämä tapahtui työaikana. Yhtenä päivänä pidettiin vain yhden henkilön haastattelu, koska oli mahdotonta toteuttaa useamman henkilön haastattelu saman työpäivän aikana. Jokainen haastattelu nauhoitettiin ja tästä kerrottiin haastateltavalle henkilölle etukäteen. Haastateltava oli tietoinen, että haastattelussa nauhoitettu materiaali käsitellään vain haastattelijan toimesta ja äänitiedosto tuhoetaan heti käsittelyn jälkeen. Kaikki haastateltavat olivat nimettömiä eikä heidän tarkempia titteleitä kuvata tässä työssä.

Haastattelussa käytettiin apuna valmiiksi tehtyä kysymysrunkoa (liite 1), jonka mukaan edettiin aina yhdestä aihealueesta seuraavaan. Haastattelukysymykset (liite 1) tulostettiin paperille ennen haastattelua, jonne merkittiin tarpeen tullen pieniä muistiinpanoja. Tämän lisäksi haastattelun nauhoite litteroitiin. Litteroinnilla tarkoitetaan saadun äänitallenteen puhtaaksikirjoittamista tekstimuotoon. Parhaimman mahdollisimman vastauksen saamiseksi litterointi tehtiin heti haastatteluiden jälkeen, työpäivän päätteeksi, jotta käyty haastattelu oli lähimuistissa ja helpotti näin tulosten purkamista. Jokaisen puhtaaksikirjoittamisen jälkeen verrattiin saatuja tuloksia työn viitekehukseen ja merkittiin tärkeitä ja oleellisia asioita ylös jotka koettiin tärkeäksi asiaksi työn tulosten kannalta. Tällä varmistettiin myös se, että saadut tulokset olivat yhteydessä työn tietoperustaan.

Litteroinnin jälkeen tulosten varmistamiseksi nauhoite kuunneltiin vielä kertaalleen, ja tehtiin tarvittavia lisäyksiä. Koska haastatteluissa käytiin paljon vapaata keskustelua valmiin kysymysrungon lisäksi, ääninauhoitteen litteroinnista jätettiin pois ne ulkopuoliset asiat, millä ei ollut tutkimukseen viitaten selvää yhteyttä. Haastattelut kestivät puolesta tunnista tuntiin, riippuen haastateltavasta. Vapaa keskustelu muodosti selkeämpää kuvaa haastateltavista henkilöistä ja näin helpotti tulosten analysointia. Haastatteluista saatujen tulosten voidaan olettaa olevan luotettavia, koska ne ovat selkeästi yhteydessä tämän työn tietoperustan kanssa.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Haastattelut aloitettiin perustietojen kartoittamisella. Perustiedoissa kysyttiin henkilöiden titteli, koulustausta, tiimin koko ja kauanko henkilöt ovat olleet kyseisessä esimiestyössään. Haastateltavat olivat miehiä ja naisia iältään 25–35-vuotiaita. Kaikki haastateltavat henkilöt ovat nousseet esimiesasemaan nykyisessä työssään.

Työ- ja koulutustiedot	Titteli	Koulutus	Alaisten määrä	Työnkesto (esimiestyö)
Henkilö A	ensimmäisen asteen esimiestyö	Esimiehen ammatitutkinto Kauppakoulu	alle 20	yli 5 vuotta
Henkilö B	toisen tai kolmannen asteen esimiestyö	Kaksoistutkinto Ylioppilas / Kondiittori Myynnin ja johtamisen perustutkinto	yli 30	alle 2 vuotta
Henkilö C	ensimmäisen asteen esimiestyö	Ylioppilas	yli 30	yli 5 vuotta
Henkilö D	toisen tai kolmannen asteen esimiestyö	Liiketalouden perustutkinto	yli 30	alle 2 vuotta
Henkilö E	ensimmäisen asteen esimiestyö	Liiketalouden perustutkinto	alle 20	alle 2 vuotta

Taulukko 3. Yhteenvedo henkilöiden työ- ja koulutustiedoista.

Taustatiedoissa määritellään titteli ensimmäisen, toisen tai kolmannen asteen esimiehenä, koska tarkkaa nimikettä ei haluttu työssä paljastaa. Toisen ja kolmannen asteen esimiestyöllä tarkoitetaan sitä, että henkilön uranousu on alkanut asiantuntijasta, josta henkilö on siirtynyt ensin asiantuntijasta esimiestyöhön ja tämän jälkeen edennyt vielä astetta korkeampaan esimiesrooliin, jolloin henkilön tämänhetkiset johdettavat henkilöt ovat esimiesasemassa. Ensimmäisen asteen esimiehiä oli kolme henkilöä, kaksi muuta henkilöä olivat toisen tai kolmannen asteen esimiesroolissa.

Alaisten määrä on kuvattu kokoluokkiin; alle kaksikymmentä alaista tai yli kolmekymmentä alaista. Suurin tiimin koko oli 60 alaista, pienin 7. Lähes kaikilla haastateltavilla oli ammatillinen koulutus

tai yrityksen järjestämä esimiesvalmennus tai tutkinto suoritettuna. Työkokemus vaihteli vastanneiden kesken. Osalla vastanneista oli yli viiden vuoden kokemus nykyisestä esimiestyöstä ja osalla alle kaksi vuotta. Tässä kuitenkin huomioidaan se, että kahdella henkilöllä oli kyseessä jo toisen tai kolmannen asteen esimiesrooli, joten näihin tehtäviin siirtyminen on tapahtunut viimeisen kahden vuoden sisällä. Kaikki vastanneista olivat kuitenkin työskennelleet yrityksessä vähintään viisi vuotta.

6.1 Itsensä johtamisen osa-alueet

Haastattelukysymykset oli jaettu teemoittain ennalta määriteltyihin aihealueisiin. Ennen varsinaisia teema-aiheita haastateltava johdateltiin aiheisiin. Tämä aloitettiin kysymällä, miten haastateltavat määrittelevät menestyvän ihmisen. Luonnollisesti vastaus kysyttävään asiaan voisi olla muun muassa maine, valta ja raha. Näitä ei kuitenkaan tuotu haastatteluissa esille, vaan vastaukset tukivat enemmänkin henkistä puolta ja mielenhallintaa.

”Menestyjä on kilpailuhenkinen niin kanssaihmiä, kuin itseäänkin kohtaan. Menestyjä tuntee ja hyödyntää omia vahvuuksia ja on motivoitunut kehittää itseään jatkuvasti.” Henkilö E

”Asenne ja tavoitteellisuus. Asenne ratkaisee koko elämän. Jos on asenne elämässä kunnossa, niin henkilökohtaisessa elämässä kuin työelämässäkin, se poikii kaikkea muutakin.” Henkilö D

Vastanneiden mukaan menestyvä ihminen on yleisesti elämässä pärjääjä. Sellainen, joka tuntee itsensä ja omat tavoitteensa eikä epäile tavoitella näitä. Kuten Fagerström kertoo teoksessaan (2011, 8), ei menestymiselle löydy täysin yksiselitteistä määritelmää, koska ihmiset määrittelevät menestyksen omien arvojensa ja elämäntilanteidensa mukaisesti. Menestyjä rakentaa omaa uraansa tarkasti ja suunnitelmallisesti. Teoria on siis samaa mieltä siitä, että menestyjätekijöiksi ei niinkään luokiteltu konkreettisia asioita, vaan niitä tekijöitä, jotka kasvavat sisältäpäin henkilössä itsessään.

”Menestyjä on eteenpäin katsoja, avarakatseinen ihminen. Itsevarmuus ja oma halu, se sisäinen tahto menestyä ja saada asioita, joita haluaa elämässä.” Henkilö B

Seuraavaksi haastatteluissa siirryttiin pääteemoihin. Teemat ovat kuvattu kuviossa kahdeksan.



Kuvio 8. Haastattelukysymysten runko.

Esimiestyö ja kokemukset esimiestyöstä esitetään osiossa 6.2 kokemukset esimiestyöstä.

Kuten apuna käytetyssä haastattelurungossa (liite 1) huomataan, haastatteluiden pääteemat olivat itsensä johtaminen, arvot ja motivaatio. Itsensä johtamisessa aiheina olivat oman kehon hyvinvointi, minäkuva ja itsetunto sekä asetetut päämäärät entisessä asiantuntijatyössä. Lisäksi haastateltavat kertoivat itsensä kehittämisestä entisissä asiantuntijatehtävissä.

Sydänmaanlakan Oy Minä Ab – mallissa (kuvio 2) kuvataan kehon eri osiot, joista ensimmäisenä on fyysiset toiminnot. Oli tärkeää kysyä, millä tavalla henkilöt huolehtivat terveydestään. Suurin osa haastateltavista kertoikin huolehtivansa omasta hyvinvoinnistaan sekä fyysisesti että henkisesti. Haastatteluista nousi paljon yhteisiä tekijöitä fyysisen hyvinvoinnin osalla, kuten salilla käyminen, päivittäinen ulkoilu ja pyöräily.

Sydänmaanlakan mallissa painotetaan kokonaisuutta ja kuinka tärkeää on elää tasapainossa kehon kanssa. Oman mielen hallinta on itsensä johtamisen yksi tärkeimmistä alueista (Sydänmaanlakka 2006, 30), ja henkisen hyvinvoinnin osalta nousikin hieman erilaisia vastauksia. Rentoutuminen oli osalle joko erilaisten pelikonsolien pelaamista, puutarhan tai pihatöiden parissa puuhastelua tai television ja elokuvien katselua. Jokaisessa kuvatussa rentoutumismuodossa ilmeni kuitenkin se yhtenäisyys, että tekemisellä pyritään tyhjentämään ajatukset ja poistamaan päivän paineet. Perheen tärkeys ilmeni kaikkien vastauksissa.

Itsensä tunteminen kuuluu vahvasti itsensä johtamisen osa-alueisiin, ja tämän takia oli tärkeää kysyä henkilön itsetunnosta. Fagerström (2011, 9–11) painottaakin, että kaikki alkaa hyvästä itsetuntemuksesta. Kaikki haastateltavat kertoivat omaavansa hyvän itsetunnon. Vastauksissa ei ilmennyt epävarmuutta tai pohdintaa, vaan myönteinen vastaus kysymykseen tuli välittömästi. Teoria itsensä tuntemisesta sekä sen tärkeydestä toteutuikin tämän osalta tutkimuksessa ja yhtenäisyys oli selkeästi nähtävillä.

Henkilöt tiedostivat hyvin omat rajansa sekä vahvuudet ja heikkoudet. Itsetuntoa voidaan kehittää ja tämä kävi ilmi myös haastatteluista. Vaikka itsetunto on henkilöillä aina ollut hyvä, jokainen kuitenkin totesi itsetunnon kasvaneen vuosien myötä esimiestyön ohella. Salmimiehen (2008, 216) mukaan itsetuntemuksen kehittäminen pohjautuu omaan sisäiseen työskentelyyn.

Kun henkilöitä pyydettiin kuvailemaan itseään, toistuivat seuraavat samat adjektiivit: vahva, voiton-
tahtoinen, rehellinen ja itsensä haastaja.

”Testien mukaan olen ambivertti ja hyödynnän piirteitä intro- ja ekstrovertin ominaisuuksista. Voisin varmasti tuntea itseni paremminkin, mutta opin koko ajan.”

Henkilö E

Itsensä johtamisesta siirryttiin arvoihin ja motivaatioon. Arvomaailma oli hyvin yhtenäinen kaikilla vastanneilla ja kaikki esiin nostetut arvot löytyivät tietoperustassa esitetystä arvolaatikosta (taulukko 1). Näitä *henkilökohtaisia* arvoja olivat perhe, terveys, ystävät ja itsensä toteuttaminen. Esimerkkejä eri arvoalinnoista ei annettu tiedonantajille etukäteen. Esimiestyön arvoista nousi pääliemäisenä ihmistuntemus, tavoitteellisuus ja rohkeus.

Sydänmaanlakan (2006, 213–214) mukaan arvot ja tarpeet voidaan jakaa neljään eri arvoryhmään, kuten fyysisiin, sosiaalisiin, psyykkisiin sekä henkisiin arvoihin. Vastausten perusteella henkilöt luokittelevat arvonsa vain fyysiseltä ja henkiseltä puolelta, eikä muiden ryhmien arvoja noussut esiin. Sydänmaanlakka (2011, 213–214) luokittelee muun muassa itsensä toteuttamisen ja jatkuvan itsensä kehittämisen henkiseksi arvoiksi. Arvoista terveys luokitellaan fyysiseen arvoryhmään.

Henkilöiden arvomaailmat näkyvät kertomien mukaan päivittäisessä työssä eri toimintoja harjoittamalla. Näitä olivat henkilökohtaiset valmennukset tai keskustelut, tavoitteiden suunnitteleminen ja luottamus alaisiin. Haastateltavien arvot olivat pysyneet samana työnkuvan vaihtuessa. Tässä kuitenkin huomioitiin sitä, että vaikka perusarvot olivatkin aina pysyneet samana, olivat jotkin arvot saaneet erilaisen näkökulman tai käytännön toteutuksen työnkuvan vaihtuessa.

Kaikilla haastateltavilla löytyi yhteisiä arvoja sekä työ- että henkilökohtaisessa elämässä. Vaikka työssä ja kotona koettiin olevan luonnollisesti erilaisia arvoja, pyrittiin näitä kuitenkin yhdistämään sekä työssä että vapaalla. Kolme viidestä kertoi pyrkivänsä soveltamaan kotielämän arvoja myös työelämään, jolloin ero työ- ja kotiroolin välillä ei olisi niin suuri. Henkilökohtaisia arvoja olisi hyvä tuoda esille myös työelämässä, jolloin henkilö voi aidosti tuoda esille omaa itseään ja pyrkiä olemaan mahdollisimman luonnollinen versio itsestään.

Manka ym. (2010) kuvailevat työn flow:n syntyvän siitä, että ihmisellä on normaalia suuremmat haasteet työssään sekä tarvittava osaaminen on keskitasoa vaativampaa. Motivaation osalta haettiin saada selvitettyä, minkälainen henkilön työmotivaatio oli ennen nykyistä esimiesasemaa. Jokainen vastanneista kertoi omanneensa äärimmäisen motivoituneen asenteen sekä nauttineensa työstään. Jokainen koki edellisen asiantuntijatyönsä merkitykselliseksi, haasteelliseksi ja inspiroivaksi. Henkilöiden motivaatio on edelleen erittäin korkealla.

Osio päätettiin kysymykseen, josta selvisi millä tavalla henkilöt kehittivät itseään *asiantuntijana*. Jälleen törmättiin moniin yhteisiin tekijöihin, kuten omatoiminen oppiminen, aito kiinnostus asioista ja niiden tutkiminen, itsensä jatkuva haastaminen ja tuloshakuisuus. Teorian mukaan panostus ja tietoinen harjoittelu voittavat aina synnynnäisen lahjakkuuden (Carlsson & Järvinen 2012, 50–51), ja haastatteluista selvisikin, että motivaatiota pidettiin korkealla, omaa kehittymistä petrattiin eikä tyydytty vain taitojen ylläpitämiseen.

”Kehitys loppuu tyytyväisyyteen.” Henkilö E

6.2 Kokemukset esimiestyöstä

Haastattelun loppuosiossa kysyttiin esimiestyöhön liittyviä kysymyksiä ja kokemuksia (liite 1, kohdat 4 ja 5). Kaikissa haastateltavissa havaittiin tahto toimia esimiestyössä. Lisäksi lähes jokainen nosti esille omaavansa entisessä asiantuntijaroolissa halun edetä uralla. Päämäärätietoisuus nousi tässäkin osiossa vahvasti esille.

”Päämääränä oli edetä, mutta en tiennyt tarkkaan mihin suuntaan. Eteneminen oli kuitenkin suunniteltua, vaikka en silloin vielä tiennyt mikä paikka tulisi olemaan.”

Henkilö E

Kun kysyttiin, mitkä tekijät vaikuttivat *haastateltavan mielestä* haetun esimiespaikan saamiseen, nousi lähes jokaisella esille oma kehittynyt tietotaito, tahto, edellisessä työssä pärjääminen ja asenne.

”Tiesin, että esimiespuolella arvostetaan sitä, että olen valmis tekemään mitä vain että joukkue menestyy. Jos minut käsketään kentälle ottamaan kiekko kiinni hampailla, niin minä menen – ja otan.” Henkilö D

”Entisessä asiantuntijaroolissa haalin työtehtäviä niin paljon kuin oli mahdollista sekä otin sellaisista asioista vastuuta jotka eivät senhetkiseen toimenkuvaan kuuluneet.” Henkilö E

”Asenne näkyy. On oltava vahva tahto edetä. Vaikka olisi kuinka epävarma siitä, saisiko loppupeleissä hakemansa paikan, pitää olla varma siitä, että siihen työhön pystyisi.” Henkilö D

Mielipiteet vaihtelivat keskusteltaessa esimiesosaamisesta. Koska aihe koettiin niin laajana, antoivat haastateltavat muutamia määrittäviä, miten he kokivat esimiesosaamisen. Esiin nousseita määritteitä olivat ihmisten johtaminen, asioiden ratkominen ja hyvä ihmistuntemus. Esimiesosaaminen onkin Hyppäsen (2013, 34–35) mukaan asioiden sekä liiketoiminnan johtamista, mutta ennen kaikkea se on suoraa ihmisten johtamista. Se ymmärretään tärkeimpänä tehtävänä esimiestyössä. Teoriasta poiketen osa kuvasi esimiesosaamisen myös sellaiseksi toimeksi, joka tapahtuu suljettujen verhojen takana. Tällä tarkoitetaan niiden asioiden hoitamista, joita alaiset eivät tiedä.

Lähes kaikki haastateltavat nousivat asiantuntijatyöstä esimiestehtäviin työkavereidensa keskeltä. Melkein jokaisella oli siis kokemusta siitä, miten entisiä kollegoita johdetaan. Jokainen kertoi alaisen ottaneen uuden roolimutoksen hyvin, eikä suurempia ongelmia tämän osalta nähty. Yksi henkilö kuitenkin totesi, että roolimutoksen alussa muutaman henkilön kanssa saattoi olla pientä erimielisyyttä. Tämä johtui siitä, että henkilöt olivat hakeneet samaa esimiespaikkaa.

Vaikka alaisten keskeltä noussut uusi esimies otettiin hyvin vastaan, yhdessä vastauksessa tarkennettiin muutosta myös nousseen esimiehen näkökulmasta. Haastateltava kertoi ottaneensa uuden esimiesroolin vastaan tietoisesti pienin askelin; kun ensin oli johtanut omalla esimerkillä, siirryttiin siitä eri tehtävien määräämiseen sekä palautteiden antoon, ja tämän myötä otettiin yhä enemmän esimiesroolista vahvemmin kiinni. Henkilö täsmensi sitä, että kun siirrytään johtamaan entisiä kollegoita, on hyvä tiedostaa oma lähestymistapa uutta roolia kohtaan. Liian aikaisin liian aggressiivisella johtamistyyllillä ei välttämättä saada haluttua lopputulosta aikaan; pelkona on nykyisten alaisten arvostuksen menetys.

Haastateltavat painottivat oman asenteen tärkeyttä; on osattava astua uuteen rooliin hyvällä ja itsevarmalla asenteella joka näkyy myös muille. Täytyy osata luottaa itseensä ja niihin tekijöihin, joiden avulla uusi esimiespaikka saatiin. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että tottuminen uuteen esimiesrooliin tapahtui kuitenkin hyvin nopeasti.

Henkilöt kokivat muuttuneensa esimiestyön ohella verrattaessa entiseen asiantuntija-minään. Jokainen kuitenkin koki olevansa samanlainen persoona edelleen, mutta työn vastuullisuuden myötä omaan uuteen työnkuvaan oli osattava mukautua.

”Sitä muuttuu henkisesti vahvemmaksi ja ajautuu ottamaan erilaisen roolin. Edelleen olen kuitenkin se sama tyyppi. Ei tarvitse alkaa muuttamaan itseään, mutta työnkuvaan on mukauduttava.” Henkilö D

Hyppäsen (2013, 34–35) mukaan esimiehen on ensimmäisenä ymmärrettävä oma roolinsa ja tunnistettava eri johtamistyytlejä. Uuden esimiesroolin omaksuminen oli vastausten perusteella kaikille tullut luonnostaan eikä tätä koettu haasteelliseksi. Vastauksista kuitenkin selvisi, että yksi viidestä koki esimiesroolin omaksumisen hieman haastavammaksi kuin muut. Lisäksi jokainen vastanneista

kertoi harjoittavansa jossain määrin edelleenkin vanhoja asiantuntijajoukkoja. Prosentuaalisesti vastaajat antoivat keskimääräisesti 80/20; 80 prosenttia esimiestyön ajasta tehdään esimiestöitä ja loput 20 prosenttia asiantuntijajoukkoja.

”Tottakai pidetään jonkinasteinen kosketus siihen työhön mitä tehdään ja pakko sitä on harjoittaa. Miten sitä voi johtaa jotain, jos ei tiedä mitä johtaa.” Henkilö C

”Haluan välillä olla itse pelin keskellä ja oma esimies on tervetullut myös katsomaan, mitä tämä työ oikein on. Tulee tietää mitä tiimi tekee jotta osaa itse johtaa heitä. Pitää olla tietoinen ja ilman että välillä menee itse pelin keskelle, ei voi tietää.” Henkilö B

Tässä tulee kuitenkin huomioida alan toiminnan luonne ja esimiestyön sisältö. Jos lähijohtamista harjoitetaan esimerkiksi myyntityössä, on jossain määrin oikeutettua pitää omia myyntitaitoja yllä esimiestyön ohella.

Esimiestyö kokonaisuudessaan pitää sisällään monia eri haasteita ja haastateltavien mielipiteet vaihtelivat esimiestyön haasteiden kokemuksista. Haastavaksi koettiin muun muassa työn organisoiminen, aikatauluttaminen ja esimies-kaverisuhteiden tasapainottelu. Näiden edellä mainittujen asioiden suoraa yhteyttä ei voida liittää teoriaan, mutta Ristikangas ym. (2008, 227) toteavat kuitenkin, että alaisella on aina vastarooli jonka toiminta vaikuttaa esimieheen ja päinvastoin. Teoriassa esimiestyön haasteita on kuvattu huomattavasti avarakatseisemmin yleisestä näkökulmasta, eikä niin yksityistarkasti kuin haastatteluissa kävi ilmi.

Vaikka esimiestyöhön ei enää kuulukaan niiden pienempienkin asioiden tietäminen, minkä ehkä entisessä asiantuntija työssään tiesi, koki osa haastateltavista tämän kuitenkin haasteeksi työssään. Osa koki, että vaikka esimiestyössä ollaankin, tulisi esimiehen tietää kaiken kaikesta. Tässä mennään kuitenkin hyvin usein metsään. Tämän takia on olemassa asiantuntijoita ja esimiehiä. Asiantuntijat ovat koulutautuneita, tietojaan ylläpitäviä henkilöitä, kun taas esimiehet ovat johtajajoukossa toimivia työnantajan edustajia.

Loppuvaiheessa haastateltavilta kysyttiin mielipidettä siitä, minkälainen henkilö nousee asiantuntijasta esimiestehtäviin. Tässä toivottiin saavan terveisiä ja vinkkejä myös työn lukijoille. Tämän työn tutkimuksen tulokset – osio päätetään näihin terveisiin ilman sen tarkempia määrittelyitä.

”Tavoittelee aina sitä parempaa tulosta. Tuotetuntemuksen ylläpitäjä ja omatoiminen oppija” Henkilö A

”Eteenpäin katsoja ja asennerikas henkilö.” Henkilö B

”Tunnollisuus. Jaksaa tehdä sitä työtä, mitä tekee. Ollaan ajoissa paikalla ja tehdään työt niin kuin on sovittu. Kun keskitytään tekemään hyvin se työ, mitä tekee, ei tarvitse kuin odottaa. Kyllä se poikii jossain vaiheessa. Avainsanat ovat pitkäjänteisyys ja asenne.” Henkilö C

”Henkilö, jolla on asennetta. Se on siinä, henkilö jolla on asennetta. Se, minkälainen se asenne on, määrittelee koko elämän.” Henkilö D

”Henkilö, joka on kilpailuhenkinen ja hyvissä määrin kriittinen omaa työtä kohtaan, etenee hommassa kuin hommassa. Sellainen aito kiinnostus siihen mitä tekee. Se sellainen hyvä tyyppi” Henkilö E

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä kappaleessa käydään läpi tutkimustulosten pohjalta tehtyjä havaintoja sekä johtopäätöksiä. Tutkimuksen aineistoa on analysoitu teemojen avulla ja tuloksia on verrattu taustateoriaan. Analyysin avulla olen saanut vastauksia tutkimuskysymykseeni, minkälainen henkilö etenee asiantuntijasta esimieheksi. Aineistosta nousi esille selkeästi seuraavat teemat: itsensä johtaminen ja kehittäminen sekä motivaatio.

Tutkimukselle saatiin toimeksiantaja, jolle tehtiin tuloksien perusteella yhteenveto yrityksen esimiesasemassa olevien henkilöiden taustoista sekä niistä tekijöistä, joiden avulla henkilö on edennyt asiantuntijasta esimiesasemaan. Toimeksiantaja voi hyödyntää tuloksia sekä johtopäätöksiä seuraavissa rekrytoinneissa tai lukea tutkimuksen pelkästään analyysipohjaisesti ilman sen tarkempaa käyttötarkoitusta.

Toimeksiantaja saa työstä tietoa tämän päivän polttavista puheenaiheista, jotka ovat itsensä johtaminen, motivaatio työssä sekä itsensä kehittäminen. Lisäksi työ voidaan tarpeen mukaan jakaa luettavaksi myös muille yrityksessä työskenteleville henkilöille jotka ovat kiinnostuneita aiheesta. Tämän opinnäytetyön avulla voidaan pyrkiä vaikuttamaan toimeksiantajan muihin työntekijöihin positiivisin mielin. Voidaan muistuttaa yrityksen henkilökuntaa eri asioiden tärkeydestä työssä menestymisen kannalta sekä ottaa vastaan kehitysideoita näiden asioiden parantamiseen työpaikalla.

Tässä tutkimuksessa halutaan huomioida sitä, että haastateltavia esimiehiä on tutkittu vain tämän tutkimuksen teoriaosuuden perusteella, eikä tutkimuksessa poissuljeta sitä tosiasiaa, että taustalla on mahdollisesti ollut monia muitakin tekijöitä minkä takia henkilöt ovat nousseet nykyisiin asemiinsa. Tutkimuksessa on kuunneltu haastateltavien esimiesten puolta ja heidän mielipiteitään vaikuttavista tekijöistä, ei työnantajan.

Koin tutkimusta aloittaessa omaavani joitakin ennako-odotuksia tutkimuksen tuloksista kysyttäessä minkälainen henkilö etenee asiantuntijasta esimieheksi. Tähän vaikutti etukäteen kirjoitettu tietoperusta sekä yleinen oletus uralla etenevien henkilöiden taustatekijöistä, kuten edellinen työmenestys ja persoonallisuustekijät. Ennako-odotukseni eivät kuitenkaan vaikuttaneet millään tavalla itse haastatteluihin tai saatuihin vastauksiin ja niiden purkamiseen. Haastattelukysymykset

rakennettiin tehdyn tietoperustan avulla ja saadut tutkimustulokset analysointiin täysin käytyjen haastatteluiden perusteella.

Tämän päivän työelämässä on nostettu yhä enemmän arvoonsa työntekijöiden omatoiminen kehittyminen ja kiinnostus omaa työtänsä kohtaan. Tätä teoriaa tukevat myös tämän työn viitekehyyksessä mainitut teokset ja aikaisemmat tutkimustyöt. Eri organisaatioiden työtätekevät henkilöt ovat tietoisia etenemismahdollisuuksistaan ja enää ei tyydytä samaan elinikäiseen virkaan tai työrooliin. Organisaatiot muuttuvat jatkuvasti ja eri muutokset työyhteisöissä voivat olla hyvinkin yllättäviä. Tämän takia omaa ammatti-identiteettiä onkin hyvä jokaisen pysähtyä pohtimaan.

Vastausten sekä haastatteluiden tuoman mielikuvan perusteella haastateltavat olivat erittäin motivoituneita, positiivisia ja itsetietoisia henkilöitä. Haastateltavat pyrkivät jatkuvaan itsensä tutkiskeluun sekä pitävät huolta omasta fyysisestä sekä henkisestä hyvinvoinnistaan eri tutkimuksen tuloksissa kuvatuin menetelmin. Näissä tuloksissa vahvistettiin, että itsetunto, motivaatio ja itsensä kehittäminen koetaan erittäin tärkeäksi työelämässä ja siinä etenemisessä.

Arvomaailma oli vastanneiden kesken hyvin samanlainen. Vaikka vastausten perusteella eroteltiin siviili- sekä työelämän arvoja, näkyivät nämä eri arvot niin henkilökohtaisessa kuin työelämässäkin. Haastatteluiden perusteella sai selkeän kuvan henkilön arvoista ja niiden tärkeydestä jokapäiväisessä työssä. Haastateltavat tunsivat selkeästi itsensä sekä omat vahvuudet. Heidän tuoma olemus oli itsevarma, he olivat suhteellisen helposti lähestyttäviä sekä heidän asenteet elämää että työtä kohtaan eivät jääneet epäselviksi. Henkilöt olivat erittäin sanavalmiita eikä omien mielipiteiden esille tuomisessa ollut ongelmia.

Henkilöistä kolme toimivat ensimmäisen asteen esimiesroolissa ja kaksi muuta toisen tai kolmannen asteen. Esimiestyön kokemus paistoi läpi ja jokainen tuntui arvostavansa omaa esimiestyötään. Jokainen heistä oli juuri siinä työasemassa kuin he toivoivatkin tällä hetkellä olevan. Päämäärä edetä nykyisiin asemiin oli tiedossa jo asiantuntijaroolissa. Tämän eteen oli tehty paljon töitä joka näkyi muun muassa edellisenä työmenestyksenä. Esimiestyön haasteita koettiin olevan työn organisointi, aikatauluttaminen ja esimies-kaverisuhteiden tasapainottelu. Haastateltavat henkilöt ymmärsivät mitä on esimiesosaaminen ja miksi esimiestyö on itselle niin tärkeää.

Kun tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, minkälainen henkilö etenee asiantuntijasta esimieheksi, voidaan yhteenvetona sanoa haastateltavia henkilöitä erittäin motivoituneiksi, innostuneiksi ja määrätietoisiksi henkilöiksi. Kaikki haastateltavat henkilöt nostivat esille itsensä kehittämisen. Vaikka se on aina ollut tärkeää, tuli uuden roolin myötä siitä myös pakollista.

Koska tutkimuskysymys oli esitetty muodossa ”minkälainen”, oli vaarana saada heikompi yhteys tuloksien ja tietoperustan välille. Tuloksissa voidaan kuitenkin nähdä selvä yhteys tietoperustaan, mikä oli helpottavaa huomata tutkimusta kirjoittaessa. Tutkimuksen luotettavuutta tukee tämän lisäksi myös aikaisemmat tutkimukset ja väitöskirjat, joihin on viitattu tietoperustassa.

Tässä tutkimuksessa haastateltavia esimiehiä yhdisti selkeästi heidän jatkuva omatoiminen itsensä kehittäminen, aito kiinnostus työtä kohtaan sekä vankka tahto viedä niin itseään kuin koko toimintaa eteenpäin. Toimeksiantajan kaikki viisi haastateltavaa esimiestä tuntuivat olevan juuri oikeassa asemassa ja kyseinen asema oli saavutettu pitkäjänteisyydellä, kovalla työllä sekä määrätietoisella asenteella.

8 POHDINTA

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia, minkälainen henkilö etenee asiantuntijasta esimieheksi. Aihe syntyi täysin omasta mielenkiinnosta tutkia henkilöitä, jotka ovat edenneet rivityöntekijästä korkeampaan asemaan. Tutkimus toteutettiin laadullisin menetelmin ja kyseessä oli teemahaastattelut. Koin aiheen mielenkiintoisena tutkittavana sekä hyvissä määrin haasteellisena. Haastatteluiden jälkeen voitiin myönteisin mielin todeta, että jokaisen olisi hyvä pysähtyä jossain vaiheessa pohtimaan omaa ammatti-identiteettiään sekä itsekuvaa. Tämä saattoi toimia myös eräänlaisena herätyskellona normaalin, rutinoituneen arjen keskellä.

Tietoperustassa käsitellyt pääaiheet nousivat tärkeiksi tekijöiksi miettiessä henkilön etenemistä työroolissaan astetta korkeammalle. Koska tutkimuskysymys esitettiin muodossa ”minkälainen henkilö”, koin tähän saatavan tietoperustan rajaamisen hieman haasteelliseksi. Lopulta eri kirjallisuuksia ja internetlähteitä tutkimalla päädyin kirjoitettuun tietoperustaan sekä sain hahmoteltua haastattelurungon. Tietoperustaa kirjoittaessa huomasin, että tutkimusongelman selvittämiseksi lähestymistapoja oli useita. Eri kirjallisuutta lukiessa tuli keskittyä tutkittavaan ongelmaan 100 prosenttisesti jonka myötä tietoperusta saatiin lopulta rajattua.

Kokonaisuudessaan tutkimusprojekti oli onnistunut ja koin tällä olevan inspiroiva vaikutus itseeni. Projektissa koettiin onnistumisia myös senkin osalta, että haastateltavat henkilöt kertoivat kokeneensa haastattelut mieltä avartavina. Tämän lisäksi osa koki saavansa haastattelusta uutta näkökulmaa omaan työhönsä. Huomasin, että vaikka moni asia on kirjoitettu paperille, saavat ne monesti uuden merkityksen äänen lukiessa. Vaikka tietoperustassa käydyt pääaiheet voivat olla joillekin itsestäänselvyys, oli tämän kirjoittaminen minulle itselleni yllättävän opettavainen kokemus.

Työn viitekehystä kirjoittaessa opin uusia keinoja kehittää itseäni sekä työssä että henkilökohtaisessa elämässä. Työmotivaatio nousi uudella tavalla arvoonsa sekä opin itsestäni uusia asioita. Työtä kirjoittaessa huomasin omaavani päättäväisen asenteen ja vahvan tahdon edetä työssäni. Työtä on ollut erittäin mielekästä kirjoittaa muun muassa juurikin yllä mainittujen asioiden takia. Pohtiessani koko työtä ja sen tekemistä olisi työn tekeminen voitu aloittaa jo paljon aikaisemminkin. Tuntien kuitenkin itseni ja omat työtapani, toimin parhaiten hieman lyhemmässä ajassa paineen alla ja saan näin tehtyä parhaimman mahdollisimman tuloksen.

Opinnäytetyön tutkimuksen tuloksissa on käytetty haastateltavien suoria lainauksia joiden avulla on tarkoitus lisätä tutkimuksen luotettavuutta. Lisäksi luotettavuutta lisäävät viitekehyksessä käytetyt väitöskirjat ja aikaisemmat tutkimukset tässä työssä käytetyistä aiheista ja niiden yhtenäisyydestä työssä menestymiseen. Haluaisin tuoda julki myös sen tosiasian, että työn lähdeluettelossa mainitut teokset ja internetlähteet eivät ole ainoita lukemiani teoksia tai viittauksia. Tämän työn tekemisen ohella olen tutustunut hyvin paljon muuhunkin kirjallisuuteen sekä teoksiin ja artikkeleihin, joita en ole maininnut tässä työssä.

Riitta Fägerström kertoo teoksessaan (2011, 47), että optimistisilla ihmisillä on vahva usko siihen, että pystytään itse vaikuttamaan asioiden kulkuun omalla käyttäytymisellään ja omilla teoillaan. He saattavat uskoa, että kohtalo on heidän omissa käsissään ja toimivat tämän myötä aktiivisesti saavuttaakseen tavoitteensa. Positiiviset ja optimistiset ihmiset vaikuttavat asioihin ja ennen kaikkea tekevät töitä niiden eteen. Ja siksi he onnistuvat, kerta toisensa jälkeen. (Fägerström 2011, 47)

Lopuksi haluaisin kiittää toimeksiantajaa, toimeksiantajan viittä haastateltavaa esimiehestä sekä ohjaavaa opettajaa, joiden avulla tämän työn tekeminen on mahdollistettu. Lisäksi haluan kiittää omaa avopuolisoani kärsivällisyydestä sekä lukuisista kahvitarjoiluista.

Haluankin päättää tämän tutkimuksen positiivisin ajatuksin; vaikka ajattelua leimaisi tälläkin hetkellä pessimismi, voit siltikin opetella vielä uuden, iloisemman ja optimistisemmän ajattelutavan.

Uskalla innostua.

LÄHTEET

- Aaltonen, T., Junkkari, L. 2000. Yrityksen arvot ja etiikka Helsinki: WSOY
- Gibson, J., Donnelly, J., Ivancevich, J., & Konopaske, R. 2012. Organizations: behavior, structure, processes. New York, NY: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Carlsson, M., Järvinen, K. 2012. Mielekäs työ. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Esimies.info. 2013a. Esimiehen virallinen rooli. Viitattu 13.3.2015, <http://test.linemanager.fi/Esimiehen-virallinen-rooli.php>.
- Esimies.info. 2013b. Esimiehen persoona. Viitattu 13.3.2015, <http://test.linemanager.fi/Esimiehen-persoona.php>.
- Fägerström, R. 2011. Menestyjän käsikirja. E-kirja: Gracevoice.
- Halonen, O. 2001. Yhdessä ykköseksi – Luo kilpailukykyä henkilöstön avulla. Helsinki: Talentum.
- Havard, A. 2011. Hyvejohtajuus. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Porvoo: Edita.
- Hyvönen, K. 2011. Personal Work Goals Put into Context. Viitattu 13.5.2015, <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/26645/9789513942403.pdf?sequence=5>.
- Josefsson, H. 2013. Tutkimus: hakijan motivaatio ja työkokemus painavat rekrytoinnissa eniten. Viitattu 2.4.2015, <http://myjobcafe.net/2013/05/24/tutkimus-hakijan-motivaatio-ja-tyokokemus-painavat-rekrytoinnissa-eniten/>.
- Järvinen, P. 2013. Johdatko mielelläsi? Esimies ihmismielen ymmärtäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kaski, S. & Kiander, T. 2007. Minä johtajana. Helsinki: Edita
- Manka, M-L. 2015. Työn imu ja positiivisen psykologian näkökulma. Viitattu 13.5.2015, http://www.kuntoutussaatio.fi/files/388/manka_imu_ja_positiivinen_psykologia.pdf.
- Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua. Viitattu 13.5.2015, http://www.kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf.
- Ristikangas, V., Aaltonen, T. & Pitkänen, E. 2008. Asiantuntijasta esimies – Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Juva: WSOYpro.
- Salmimies, R. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. Helsinki: WSOYPRO.
- Salminen, J. 2014. Uuden esimiehen kirja – Tulevaisuuden johtajalle. Helsinki: J-Impact Oy.

Skyhood Oy. 2014. Kansallinen rekrytointitutkimus. Viitattu 3.4.2015, <http://montevista.fi/wp-content/uploads/2014/03/KansallinenRekrytointitutkimus2014-ver1-Skyhood.pdf>.

Sydänmaanlakka, P. 2000. Älykäs organisaatio – Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus.

Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Helsinki: Talentum.

TTL. 2014. Työn imu. Viitattu 3.4.2015, http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon_imu/Sivut/default.aspx.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi

Vanhanen, R. 2014. Menestymisen malli. viitattu 28.3.2015, http://www.truehearts.fi/wordpress/lataukset/TH_Suunta_2_2014_s16-20_MENESTYmisen_malli_2.pdf.

Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita.

Åhman, H. 2003. Johda mieltäsi ja menesty. Viitattu 28.3.2015, http://www.henryorg.fi/files/706/58-67_Helena_Ahman.pdf.

Työ- ja koulutustiedot:

Nimi

titteli & koulutustausta
tiimin koko / alaisten määrä
kauanko ollut nykyisessä työssä

Miten määrittelet menestyjän?

1. Itsensä johtaminen

Miten pidät huolta itsestäsi (henkinen/fyysinen terveys)?

Minkälainen on minäkuvasi (miten näet itsesi)?

Tunnetko itsesi ja omat vahvuutesi?

Oliko sinulla selkeä päämäärä asiantuntijaroolissa edetä urallasi?

Ajautuitko nykyiseen työtehtävääsi vai oliko se suunniteltua?

2. Arvot

Mitkä ovat omat henkilökohtaiset ja tärkeimmät arvot?

Millä tavalla arvot näkyvät päivittäisessä työssäsi?

Ovatko arvot muuttuneet työn vaihtuessa?

3. Työmotivaatio

Työmotivaatio ennen ja nyt?

Koitko työsi merkitykselliseksi ja haasteelliseksi? Onko tapahtunut muutosta?

Millä tavalla kehitit itseäsi asiantuntijana?

4. Esimiestyö

Miksi haluan olla esimies / miksi hait kyseistä paikkaa?

Miksi juuri sinut valittiin tähän työhön? Mitkä tekijät mielestäsi vaikuttivat valintaan?

Mitä on esimiesosaaminen?

Esimiestyön arvot?

5. Kokemukset esimiestyöstä

Johdatko entisiä kollegoitasi? Jos johdat, miten he ovat suhtautuneet tähän (alussa ja nyt)?

Miten työsi on muuttunut uuden nimityksen jälkeen? Oletko itse muuttunut?

Oliko vaikeaa omaksua uusi esimiesrooli?

Onko työsi 100 % esimiestyötä vai oletko jatkanut vanhoja asiantuntija töitä?

Isoimmat haasteet esimiestyössä?

Minkälainen henkilö nousee asiantuntijasta esimieheksi? Terveiset lukijalle?
