

Esimiehen työssä jaksamiseen vaikuttavat tekijät taloudellisen taantuman aikana

Heini Heinonen, Hannamari Helenius



Liiketalouden koulutusohjelma

<p>Tekijät Heini Heinonen, Hannamari Helenius</p>	<p>Ryhmä LV6He</p>
<p>Opinnäytetyön nimi Esimiehen työssä jaksamiseen vaikuttavat tekijät taloudellisen taantumana aikana</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 99+3</p>
<p>Ohjaajat Marjo-Kaisa Ohlsbom, Pirjo Takanen-Körperich</p>	
<p>Esimiehet kohtaavat työssään jatkuvia haasteita, paineita, odotuksia sekä ristiriitaisia ja usein hyvin moniulotteisia vaatimuksia. Tämänhetkinen taloudellinen taantuma on muuttanut johtamisen toimintaympäristön entistä haasteellisemmaksi, sillä esimiehen on kyettävä säilyttämään toimintakykynsä nopeasti muuttuvassa, monimutkaisessa ja usein kaoottisessa työympäristössä. Taloudellinen taantuma lisää myös osaltaan esimiestyön kuormittavuutta, sillä sen mukanaan tuomat monet muutokset ja vaikeat tilanteet, kuten irtisanomiset, lomautukset sekä resurssien niukkuus, ovat haasteita esimiehelle. Esimiehen työssä jaksaminen on olennainen osa koko yrityksen selviytymistä, sillä esimiehen rooli työntekijöiden työssä jaksamisen edistäjänä ja työyhteisön tuloksekkaan toiminnan varmistajana on olennainen.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimusongelma jakautuu kahteen pääongelmaan: mitkä ovat esimiestyössä kuormittavia tekijöitä, eli tekijöitä, jotka koettelevat esimiehen jaksamista ja mitkä ovat toisaalta tekijöitä, jotka auttavat esimiestä jaksamaan työssään tämänhetkisen taloudellisen taantumana aikana. Alaongelmana on tutkia, kuinka eripituisten työurien tehneiden esimiesten näkemykset eroavat toisistaan.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä käyttäen teemahaastattelua aineiston keruun menetelmänä. Työtä varten haastateltiin seitsemää esimiestä, joiden päivittäiseen työnkuvaan kuuluu asioiden johtamisen lisäksi ihmisten johtamista. Haastattelut toteutettiin kokonaisuudessaan syyskuun 2009 aikana.</p> <p>Tutkimuksen mukaan kuormittavimpia asioita esimiestyössä nyt taloudellisen taantumana aikana ovat myynnin ja tuloksen varmistaminen, epärealistiset tavoitteet, ajanhallinta, jatkuvat muutokset sekä toiminnan sopeuttaminen nykyiseen taloudelliseen tilanteeseen. Myös työyhteisön ristiriitojen kohtaamista sekä oman jaksamisen heikentymistä pidettiin kuormittavimpina asioina. Taloudellinen taantuma on selvästi lisännyt haasteita esimiesten työarkeen ja sitä kautta omaan jaksamiseen. Jaksamista eniten edistäviksi tekijöiksi todettiin esimiehen saama tuki, työn sisäinen palkitsevuus sekä työn vastapainona tasapainoinen työssä jaksamista tukeva vapaa-aika sekä hyvät perhesuhteet. Eripituisten esimiesurien tehneiden esimiesten vastaukset ovat pääasiassa samansuuntaisia, joskin esimieskokemus ja sitä kautta kehittynyt taito ja varmuus heijastuvat vastauksista.</p>	
<p>Asiasanat esimies, työssä jaksaminen, taloudellinen taantuma, kuormittavuustekijät, jaksamiskeinot</p>	

Business programs

<p>Authors Heini Heinonen, Hannamari Helenius</p>	<p>Group LV6He</p>
<p>The title of thesis The factors that affect superiors stress management during the economic downturn</p>	<p>Number of pages and appendices 99+3</p>
<p>Supervisors Marjo-Kaisa Ohlsbom, Pirjo Takanen-Körperich</p>	
<p>Superiors face constant challenges, pressures, expectations as well as demands which are contradictory and often multidimensional. The current economic downturn has changed the operational environment of leadership making it even more challenging for superiors since they must be able to sustain their capacity to work in a volatile, complex and often chaotic working environment. The downturn has also increased the number of stress factors due to the many changes and challenging situations such as terminations, layoffs and scarcity of resources. The stress management of the superiors is vitally important for the survival of the organisation as the superiors have an essential role in maintaining the well-being of their employees and the productivity of the company.</p> <p>The objective of this thesis is to find out answers to two major objectives. Firstly, what are the stress related factors for superiors and secondly, what are the factors that help superiors cope with everyday working life, especially during the current economic downturn. The minor objective is to examine how the length of the career and the extent of experience affect the views of the superiors.</p> <p>The thesis was carried out as a qualitative research using theme interviews as a method for collecting material. Seven superiors, who were in charge of leadership as well as management, were interviewed for the thesis. The interviews were conducted in September 2009.</p> <p>According to the research the most stressful factors for superiors, especially during an economic downturn, were safeguarding the continuation of sales activities and profits, dealing with unrealistic objectives, management of time, constant changes as well as adjusting the operations to the current economic climate. Also, conflicts within the work community and reduced ability to withstand pressure were regarded as features that increase stress. Stress relieving factors were the support given by the work community and the intrinsic reward of work. Similarly, a fulfilling leisure time and good family relations counterbalanced the hectic work life. There were no significant deviations related to the length of the career in the answers of the participants although the skills and confidence acquired through the experience in superior positions were reflected in their views.</p>	
<p>Key words superior, stress management, economic downturn, stress factors, coping strategies</p>	

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Esimiestyön kuormittavuustekijät	4
2.1	Esimiestyön vaatimukset ja odotukset	4
2.1.1	Esimieheltä vaadittava osaaminen	4
2.1.2	Muut esimiestyön vaatimukset	7
2.2	Ihmisten johtaminen.....	9
2.2.1	Vuorovaikutus työyhteisössä	10
2.2.2	Työntekijöiden sitouttaminen.....	12
2.2.3	Suunnan selkiyttäminen.....	13
2.2.4	Motivoinnin taito.....	14
2.2.5	Erilaisuuden johtaminen.....	17
2.3	Muutosten johtaminen	19
2.3.1	Onnistuneen muutoksen perusedellytykset	20
2.3.2	Tunteiden huomioiminen.....	21
2.3.3	Prosessin eri vaiheiden huomioiminen.....	22
2.3.4	Ihmisten sitoutuminen muutokseen	24
2.3.5	Onnistunut muutosviestintä	26
2.4	Vaikeiden tilanteiden johtaminen	27
2.4.1	Ristiriidat ja ongelmatilanteet.....	27
2.4.2	Irtisanomistilanteet esimiestyössä	29
3	Esimiestyön jaksamiskeinot.....	32
3.1	Itsensä johtaminen	32
3.1.1	Henkilökohtainen kasvu.....	34
3.1.2	Fyysinen jaksaminen	35
3.1.3	Psykykinen jaksaminen	36
3.1.4	Sosiaalinen jaksaminen	42
3.1.5	Henkinen jaksaminen.....	46
3.2	Oman osaamisen johtaminen ja kehittäminen.....	48
3.2.1	Tieto osaamisen perustana	48
3.2.2	Ammatillinen älykkyys ja ammattitaito.....	50
3.2.3	Osaamisen kehittäminen	53
3.2.4	Yksilön oppiminen.....	54
3.2.5	Erilaiset oppimistyytit	57

3.2.6	Motivaatio oppimisen perustana	58
3.3	Motivaatio esimiehen voimavarana	59
3.3.1	Aito työmotivaatio ja sen synnyttäjät.....	60
3.3.2	Työn haasteet ja koetun motivaation vaikutukset	64
4	Empiirisen tutkimuksen toteutus.....	67
4.1	Tutkimusmenetelmän ja aineistonkeruun menetelmän valinta	67
4.2	Haastattelurunko ja haastateltavien valinta.....	68
4.3	Haastattelujen käytännön toteutus.....	69
4.4	Aineiston analysointitapa	70
5	Tutkimuksen tulokset ja tulkinta.....	72
5.1	Esimiestyön vaatimukset ja odotukset	72
5.2	Ihmisten johtaminen.....	74
5.3	Muutosten johtaminen	75
5.4	Vaikeiden tilanteiden johtaminen	77
5.5	Itsensä johtaminen	78
5.6	Oman osaamisen johtaminen.....	80
5.7	Esimiehen motivaatio.....	81
5.8	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys	82
6	Keskeisten tulosten yhteenveto ja johtopäätökset	84
6.1	Esimiestä kuormittavat tekijät	84
6.2	Esimiehen jaksamista edistävät tekijät.....	89
6.3	Jatkotutkimusehdotukset.....	93
6.4	Opinnäytetyöprosessin arviointi	94
	Lähteet	97
	Litteet	
	Liite 1	102

1 Johdanto

Työntekijöiden työhyvinvointi ja työssä jaksaminen ovat olleet keskustelun ja tutkimuksen aiheena jo pitkään, sillä tämän päivän työ vaatii tekijältään enemmän kuin ennen. Haasteita työssä jaksamiselle asettavat muun muassa jatkuvat muutokset, kiireelliset aikataulut sekä kasvanut työn määrä ja vaatimustaso. Lisäksi tällä hetkellä erityisiä haasteita työssä jaksamiselle asettavat taloudellinen taantuma ja siitä johtuvat organisaatiomuutokset, irtisanomiset, lomautukset sekä resurssien niukkuus. Koska esimiehen rooli työntekijöiden työssä jaksamisen edistäjänä ja työyhteisön voimaannuttajana on olennainen, myös esimiehen oma jaksaminen on olennainen osa yrityksen selviytymistä.

Esimiehet kohtaavat työssään jatkuvasti erilaisia haasteita, paineita, odotuksia ja vaatimuksia. Esimies vastaa muun muassa organisaation perustehtävän mukaisten tavoitteiden toteutumisesta ja esimieheen saatetaan kohdistaa myös runsaasti epärealistisia odotuksia ja toisaalta kohtuuttomia syytöksiä. Yksi keskeisistä syistä psyykkiseen kuormittuneisuuteen työelämässä onkin se, etteivät käytettävissä olevat voimavarat riitä kaikkien työhaasteiden hallintaan. Vaikka psyykinen kuormittuminen syntyisikin työstä, sen vaikutukset ulottuvat usein myös yksityiselämään. Esimiestehtävän hyvä hoitaminen vaatii yleisen psyykkisen toimintakyvyn ja kypsyyden lisäksi myös kokonaisvaltaista elämänhallintaa, jotta työpaineet eivät pääsisi vaikuttamaan ihmissuhteisiin, sosiaaliseen verkostoon ja lopulta jopa fyysiseen terveyteen. (Lönnqvist 2002, 110–113.)

Lönnqvistin (2002, 110–113) mukaan esimies toimii tehtävässään erilaisten mielipiteiden ja myös ristiriitojen keskellä. Ristiriitojen kokeminen, sietäminen, käsittely ja oikea-aikainen ratkaiseminen kuuluvat esimiehen työhön ja myös sitovat psyykkisiä voimavaroja. Esimiehen tehtävään kuuluu myös runsaasti tiedon vastaanottamista ja siirtämistä, sillä rajapinnoilla toimiminen ja useisiin eri ryhmiin kuuluminen on usein arkipäivää. Tiedon käsittely lisää esimiestyön kuormittavuutta, sillä organisaation monet tarpeet kohdistuvat juuri esimiehiin niin hoidettavien asioiden suurena määränä kuin vaikeina asiisisältöinäkin.

Hyvään esimiestyöhön liitetään usein kyky oman näkemyksen luomisesta sekä taito toimia tiimissä, mutta tarvittaessa myös itsenäisesti. Toisaalta esimiesasemaan liittyvä suurempi erillisyyks muista ja välittömän palautteen puute voivat vaikeuttaa oman organisaation sisäisten tilanteiden jäsentämistä ja lisätä esimiehen epävarmuutta. Esimiehen kokema tuen puute ja samanaikainen muiden tukeutuminen esimieheen lisäävät psyykkisen kuormittuneisuuden kokemusta. Esimiehessä työn mukanaan tuomien kuormittavien mielikuvien vaikutus voi näkyä esimerkiksi

ärtymyksenä, väsymyksenä, unen häiriöinä tai jopa psykosomaattisina oireina ja ahdistuneisuutena. Pitkään jatkuessaan työperäinen psyykinen kuormittuminen voi johtaa tyytymättömyyteen työhön, työmotivaation alenemiseen, ammatillisen itsetunnon laskuun ja lopulta jopa loppuun palamiseen. (Lönnqvist 2002, 110–113.)

Tämänhetkinen taloudellinen taantuma aiheuttaa myös lisähaasteita työssä jaksamiselle. Taloudellisen taantuman vaikutuksia työntekijöiden työssä jaksamiseen on tutkittu työhyvinvoinnin asiantuntijayrityksen Odumin toteuttamana 40 000 suomalaisen työntekijän seurantatutkimuksena. Tutkimuksen (2009, 1) mukaan taloudellinen taantuma ei ole heikentänyt työhyvinvointia kaikilla toimialoilla Suomessa, vaikka työntekijöiden hyvinvoinnin lasku on selvästi havaittavissa toimialakohtaisesti. Seurantatutkimusta varten suomalaisyritysten työntekijöiden lyhyen ja pitkän aikavälin terveystriskit tutkittiin ennen taantuman alkua, ja seuraamista on jatkettu vuoden 2009 toukokuuhun asti. Lyhyen aikavälin terveystriskeiksi tutkimuksessa määritettiin työntekijän kokemaa tuki- ja liikuntaelimestön toimintakykyä ja kivun määrää sekä mielialaa, sillä ne aiheuttavat yli puolet kaikista sairauspoissaoloista, sekä ovat perusteena työkyvyttömyyseläkkeeseen jopa kahdessa tapauksessa kolmesta. Pidemmän aikavälin riskejä työntekijän hyvinvoinnille ovat elämän hallintaan liittyvät asiat, kuten esimerkiksi unihäiriöt, väsymys päiväsaikaan, vähäinen liikunta sekä kohonnut paino. Tutkimukseen osallistuneita toimialoja oli 13, joissa yli puolessa havaittiin huolestuttavalla tasolla olevaa työhyvinvoinnin heikentymistä.

Jaksamiseen liittyvien haasteiden lisääntymisen lisäksi talouden taantuma on vaikuttanut myös monen suomalaisen yrityksen arkeen. Tilannetta kuvaa hyvin se, että esimerkiksi yritysten toimintaylijäämä supistui 2 prosenttia ja yrittäjien yritystulo, joka vastaa karkeasti voittoja ennen verojen ja osinkojen maksua, supistui peräti 15 prosenttia edellisestä vuodesta. Vuonna 2009 uutiset ovatkin kertoneet päivittäin yritysten yt-neuvotteluista, lomautuksista sekä irtisanomisista. (Tasa-arvoasiain neuvottelukunta 2009; Tilastokeskus 2009a.)

SAK:n (2009) mukaan yt-neuvotteluiden piirissä oli alkuvuonna yli 125 000 työntekijää, kun viime vuonna vastaava määrä oli runsaat 11 000 työntekijää. Kuluvan vuoden ensimmäisen puoliskon aikana yt-neuvotteluiden piirissä on ollut jo kaksi kerta enemmän työntekijöitä kuin vuonna 2008 yhteensä. Vuoden 2009 ensimmäisen neljänneksen jälkeen myös irtisanottuja oli Suomessa enemmän kuin vuonna 2008 yhteensä.

Lomautusten lisääntyminen näkyi selvästi jo vuoden 2008 viimeisellä neljänneksellä ja esimerkiksi vuoden 2009 ensimmäisellä neljänneksellä lomautettuna oli jo 38 000 palkansaajaa, joista joka toisella ei ollut tietoa töihin paluusta tai työn jatkumisesta. Tällä hetkellä koko maassa arvioidaan olevan yhteensä 74 000 lomautusten piirissä olevaa työntekijää. Lomautettujen määrä on kasvanut

viisinkertaiseksi vuodentakaiseen vastaavaan ajankohtaan verrattuna. (Hulkko 2009; Työ- ja elinkeinoministeriö 2009, 1 – 2.) Taloudellisen taantumun kanssa kamppailevien organisaatioiden ongelmat ovat heijastuneet erityisesti niiden henkilöstöön, sillä esimerkiksi lomautukset ja työttömyys, etenkin pitkäaikaistyöttömyys, muodostavat vakavia uhkia yksityisten ihmisten hyvinvoinnille. (Tasa-arvoasiain neuvottelukunta 2009.)

Näiden ajankohtaisten asioiden lisäksi opinnäytetyön aiheen valintaan vaikutti myös se, että vaikka esimiehen työssä jaksaminen on olennainen osa koko työyhteisön työssä jaksamista ja tuloksellisuutta, juuri esimiesnäkökulmasta kirjoitettuja opinnäytetöitä on melko vähän. Toisaalta opinnäytetyön tekijät kokivat aiheen tutkimisen tärkeäksi myös siksi, ettei aihetta ole käsitelty kokonaisvaltaisesti esimiesnäkökulmasta myöskään opintojen aikana. Taloudellisen taantumun näkökulma otettiin mukaan työhön, sillä opinnäytetyön tekijät ovat huomanneet työssä jaksamisen haasteiden lisääntyneen omissa organisaatioissaan kyseisenä aikana. Opinnäytetyön tavoitteena on näiden syiden vuoksi tutkia esimiehen työssä jaksamiseen vaikuttavia tekijöitä taloudellisen taantumun aikana.

Opinnäytetyön tutkimusongelma jakautuu kahteen pääongelmaan: mitkä ovat esimiestyössä kuormittavia tekijöitä, eli tekijöitä, jotka koettelevat esimiehen jaksamista ja mitkä ovat toisaalta tekijöitä, jotka auttavat esimiestä jaksamaan jokapäiväisessä työssään taloudellisen taantumun aikana. Alaongelmana on tutkia, kuinka eripituisten työurien tehneiden esimiesten näkemykset eroavat toisistaan. Esimiehen työssä jaksamiseen liittyy opinnäytetyössä käsiteltyjen aiheiden lisäksi paljon muita aihealueita, mutta tämä opinnäytetyö on rajattu koskemaan taloudellisen taantumun aikana oleellisia jaksamisen ongelmia ja mahdollisuuksia esimiestyössä.

Opinnäytetyön viitekehys jakautuu tutkimusongelmien mukaisesti kahteen pääotsikkoon, joista ensimmäinen käsittelee esimiestyön kuormittavuuteen liittyviä ajankohtaisia ja olennaisia aihealueita. Näitä ovat esimieheen kohdistuvat vaatimukset ja odotukset, ihmisten johtaminen, muutosten johtaminen sekä vaikeiden tilanteiden ja ristiriitojen kohtaaminen työyhteisössä. Viitekehyyksen toisessa pääteemassa tuodaan esiin esimiestyössä jaksamista edistäviä tekijöitä. Tärkeitä aihealueita ovat itsensä johtaminen, oman osaamisen johtaminen sekä esimiehen kokema työmotivaatio.

2 Esimiestyön kuormittavuustekijät

Organisaatioiden sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön muutokset ovat asettaneet uusia haasteita, vaatimuksia ja odotuksia esimiestyölle. Johtamisen toimintaympäristö on muuttunut entistä vaativammaksi, sillä esimiehen on kyettävä toimimaan nopeasti muuttuvassa, monimutkaisessa, ristiriitaisessa ja usein kaoottisessa ympäristössä. (Honkanen 2006, 135; Sydänmaanlakka 2004, 143.) Järvisen (2006, 13–14) mukaan tämän päivän esimiestyössä ei ole kysymys ainoastaan kovenevista tulos- ja osaamisvaatimuksista, vaan erityisesti esimiehen kyvystä sopeutua jatkuvaan muutokseen sekä epävarmuuteen. Muutoksesta ja jatkuvasta epävarmuudesta huolimatta esimiehen on kyettävä luomaan vakautta, näyttämään suuntaa sekä luomaan ja ylläpitämään ihmisten johtamisen avulla työnteon puitteita työyhteisössään.

2.1 Esimiestyön vaatimukset ja odotukset

Sydänmaanlakan (2004, 143–146) mukaan esimies joutuu työssään vastaamaan useisiin erilaisiin haasteisiin ja vaatimuksiin, sillä esimiehen kohdistuvia vaatimuksia ja odotuksia asettavat niin johto, muu organisaatio, alaiset kuin esimiehen omat tavoitteetkin. Jatkuvan muutoksen ja epävarmuuden lisäksi haasteita esimiestyölle asettavat esimerkiksi vastakkaiset tavoitteet, kuten tehokkuus ja hyvinvointi, kasvu ja vakaus sekä kontrolli ja joustavuus. Myös vaatimukset moniulotteisen käyttäytymisen hallinnasta, niin sanotusta ”sekä-että” -ajattelusta, tuovat lisähaastetta, sillä esimiehen on kyettävä samanaikaisesti olemaan itsevarma ja nöyrä, hänen on johdettava toimintaa, mutta pysyttävä taustalla sekä pyrittävä yksimielisyyteen, mutta tehtävä itsenäisiä päätöksiä. Tämän päivän esimieheltä vaaditaan etenkin epävarmuuden sietokykyä, mutta myös kärsivällisyyttä sekä herkkyyttä. Lisäksi esimerkiksi tavoitteet nopeammista, paremmista ja kustannustehokkaammista tuloksista täydentävät tätä loputtomalta tuntuva esimiestyön vaatimusten listaa.

2.1.1 Esimieheltä vaadittava osaaminen

Sydänmaanlakan (2004, 142) mukaan esimieheltä vaaditaan paljon erilaista osaamista, joka liittyy esimiehen tekemiseen sekä olemiseen. Nämä osaamiset kuvaavat myös perusteellisesti sitä, mitä esimieheltä vaaditaan ja odotetaan, jotta hän kykenisi toimimaan onnistuneesti tämän päivän organisaatioissa. Sydänmaanlakan (2004, 152–153) mukaan esimieheltä vaaditaan ammatillista osaamista, joka tarkoittaa sitä, että esimies toimii tehtävässä, jossa hän suoriutuu hyvin ja jossa hän pystyy hyvin toteuttamaan itseään. Esimiehen on oltava motivoitunut toimimaan tehtävässään sekä koettava työnsä haasteellisiksi, hänellä on oltava selkeät tavoitteet ja riittävä

osaaminen niihin pääsemiseksi sekä hänen on kyettävä kehittämään itseään saamansa palautteen mukaan. Esimieheltä ei vaadita tänä päivänä organisaation toimialan täydellistä asiantuntemusta, vaan johtamisen ammattitaitoa, edellytyksiä ja motivaatiota.

Esimiehen osaamisvaatimuksiin kuuluu myös vaatimus vuorovaikutusosaamisesta, sillä esimiehen on kyettävä välittämään tietoa, antamaan palautetta, motivoimaan, delegoimaan sekä ylläpitämään avointa ilmapöytätyöyhteisössä (Järvinen 2001, 16). Esimiehen on tämän lisäksi kyettävä kommunikoidaan ymmärrettävästi, sillä ymmärrettävyys on tehokkaan kommunikoinnin lähtökohta. Erityisen haasteelliseksi esimiehen viestinnän ja vuorovaikutuksen tekee se, että esimiehen on yhdistettävä viestinnässään yritysmaailman vaatimukset sekä työntekijöiden taholta tulevat sosiaaliset odotukset. Ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa viestiä ja olla vuorovaikutuksessa, vaan esimiehen on kyettävä sovittamaan viestintänsä kunkin tilanteen vaatimusten mukaiseksi sekä omalle tyylilleen sopivaksi. (Nummelin 2007, 35–36; Åberg 1993, 13.)

Esimieheltä vaaditaan myös johtamisosaamista, sillä Sydänmaanlakan (2004, 155) mukaan johtamisosaaminen on johtajuusosaamisen ydin. Johtamisosaamisen vaatimus sisältää kuusi vaatimusta esimiehelle: esimiehen on kyettävä visioimaan, oltava tuloksellinen, kyettävä valtuuttamaan, valmentamaan sekä johtamaan tiimejä ja muutosta. Visiointi merkitsee esimiestyön vaatimuksena kykyä rakentaa vaikuttavia visioita, kommunikoida ne tehokkaasti ja viedä ne käytäntöön. Esimiehen on kyettävä olemaan suunnannäyttäjä, eli visionaari, jota muut seuraavat. Myös Perkka-Jortikan (2005, 60) mukaan visiointi on erittäin tärkeää esimiestyössä olevalle, sillä työyhteisön jäsenten yhteisesti tiedostama ja jakama visio auttaa asettamaan organisaation edun mukaisia tavoitteita sekä toimii tärkeänä motivaation ja jaksamisen edistäjänä.

Järvisen (2006, 22) mukaan johtamisen merkitys on kasvanut kovenevassa kilpailussa ja esimiestyöstä on tullut yritysten menestymisen kannalta entistä tärkeämpää, sillä esimiestyön avulla varmistetaan yrityksen tehokas ja tuloksellinen toiminta. Siksi yhtenä esimiehen johtamisosaamisen vaatimuksena on myös tuloksellisuus, mikä tarkoittaa, että esimiehellä on oltava kyky toimia tehokkaasti ja halu yrittää aina parhaansa. Esimiehen on oltava hyvin suoritusorientoitunut ja pyrittävä aina parantamaan omaa sekä koko ryhmän suoritusta. Tuloksellisuuden vaatimukseen liittyy oleellisesti myös vaatimus siitä, että esimies on ymmärtänyt ja sisäistänyt rooliinsa liittyvän taloudellisen näkökulman. Tämä on erittäin tärkeää, sillä esimiehen ja hänen johdossaan koko henkilöstön on ymmärrettävä, hallittava ja otettava työssään huomioon erilaisia taloudellisia lainalaisuuksia. (Sydänmaanlakka 2004, 155.)

Esimiehen on kyettävä tehtävässään jakamaan valtaa ja vastuuta sekä asettamaan tavoitteita, sillä se rakentaa keskinäistä luottamusta ja innostusta sekä motivoi ja valmentaa yksilöitä ottamaan

vastuuta. Tavoitteiden asettamisen taito on esimiesasemassa työskentelevälle tärkeää, sillä tavoitteita asettamalla esimies kykenee ohjaamaan organisaation toimintaa sekä motivoimaan alaisia. (Mossboda, Peterson & Rönnholm 2008, 165–166; Sydänmaanlakka 2004, 156.) Mossbodan ym. (2008, 81) mukaan esimieheltä vaaditaan myös taitoa johtaa tiimiä sekä kykyä toimia tiimissä niin, että tiimin on mahdollista saavuttaa tuloksensa mahdollisimman tehokkaasti. Esimieheltä vaaditaan myös kykyä muokata johtamistapaansa ryhmän yleisten, mutta myös sen yksittäisten toimijoiden tarpeiden mukaan, sillä erilaiset tiimit ja niiden erilaiset jäsenet vaativat erilaista johtamista. Koska muutokset kuuluvat luonnollisena osana organisaatioiden arkipäivään, esimieheltä vaaditaan kykyä mahdollistaa muutoksia systemaattisesti, sitouttaa ihmiset muutokseen ja johtaa tehokkaasti muutoksia organisaatiossa. (Sydänmaanlakka 2004, 156.)

Esimeheltä vaaditaan myös tehokkuusosaamista, joka koostuu havaitsemisesta, analysoinnista, päätöksenteosta, toimintatarmosta, ajanhallinnasta ja uudistumisesta. Näiden osaamisten ja vaatimusten tarkoituksena on varmistaa toiminnan tehokkuus. Havaitsemisen vaatimus tarkoittaa, että esimiehellä on oltava kyky hakea jatkuvasti ja uteliaasti uutta tietoa. Esimieheltä vaaditaan siis laaja-alaista, ennakkoluulotonta ja tarkkaa havaitsemista, joka mahdollistaa tulevaisuuden ennakoimisen. Havaitsemisen vaatimus ei kuitenkaan pidä sisällään ainoastaan rationaalisen tiedon keräämistä, vaan siihen liittyy entistä enemmän vaatimus kehittää omaa herkkyyttä ja intuitiota, jotka liittyvät tunneälykkyyden ja henkisen älykkyyden alueisiin. Esimieheltä vaaditaan myös päätöksentekokykyä monissa erilaisissa tilanteissa. Esimiehellä on oltava valmius keksiä, muokata ja soveltaa tehokkaita päätöksentekomenettelyjä sekä tehdä nopeita päätöksiä usein ristiriitaisissa tai muuten vaikeissa tilanteissa. (Sydänmaanlakka 2004, 156–157.)

Esimiehellä on oltava myös toimintatarmaa. Esimiehen on kyettävä suuntaamaan energiansa tehokkaasti ja motivoituneesti tavoitteiden saavuttamiseksi. Toimintatarma on merkityksen löytämistä ja täydellistä läsnäoloa tilanteissa. Toimintatarmon vaatimukseen liittyy oleellisesti myös vaatimus energisyydestä ja lahjakkuudesta, sillä kun esimiestyön vaatimukset kasvavat jatkuvasti, on oltava energinen ja osaava. Energisyyttä vaaditaan, sillä esimiehen on oltava motivoitunut ja sitoutunut ja pyrittävä aina tekemään parhaansa. Esimiehen korkea suoritusmotivaatio ja aina parhaansa yrittäminen ovat erittäin tärkeitä esimiestyön onnistumisessa ja sen tavoitteiden saavuttamisessa. (Mossboda ym. 2008, 37–38; Sydänmaanlakka 2004, 157, 168.)

Ajanhallinnan vaatimus on yksi tärkeimmistä esimiestyön vaatimuksista. Aika on yksi esimiehen tärkeimmistä resursseista ja sen tehokas johtaminen auttaa niin esimestä kuin työyhteisöäkin. Ajanhallinnan avulla on mahdollista priorisoida ja organisoida tehtäviä sekä käyttää tehokkaasti aika asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Lewthwaite 2006, 131; Sydänmaanlakka 2004, 156.)

Sydänmaanlakan (2004, 156–159) mukaan myös uudistuminen on yksi esimiestyön tehokkuusosaamisen vaatimuksista. Se tarkoittaa, että esimiehellä on oltava kykyä ymmärtää ja arvostaa erilaisia näkökulmia sekä muuttaa omia toimintatapojaan ja ajattelumallejaan nopeasti. Uudistuminen merkitsee myös sitä, että esimiehen on jatkuvasti kyettävä itse uudistumaan ja pitämään huolta omasta oppimistaidostaan. Esimieheltä vaaditaan oman keskeneräisyytensä tunnustamista sekä voimakasta panostamista omaan kehittämiseen. Tällöin esimies toimii organisaation mallioppijana, josta muiden organisaatioissa toimivien on mahdollista ottaa mallia.

Hyvinvointiosaaminen on noussut yhdeksi tämän päivän esimiestyön vaatimuksista, sillä työelämän haasteet ja paineet kasvavat jatkuvasti. Fyysisen kunnon vaatimus merkitsee esimiehelle sitä, että hänellä on oltava kyky hallita ja hoitaa omaa fyysistä hyvinvointiaan, eli kehoaan, terveellisesti. Fyysisen kunnon vaatimukseen liittyvät esimerkiksi terveelliset elämäntavat, kokonaisvaltainen terveys sekä hyväkuntoisuus. Psykkisen kunnon vaatimus liittyy kykyyn hallita omaa psyykkistä energiaansa ja ajatteluprosesseja positiivisella tavalla. Esimieheltä vaaditaan myös sosiaalista kuntoa, mikä merkitsee vaatimusta siitä, että esimiehellä on oltava kykyä kehittää ja ylläpitää sosiaalisia suhteita niin työssä kuin vapaa-ajallakin. Esimiehen on kyettävä tiedostamaan omia sekä muiden tunteita ja hänen on kyettävä huomioimaan ne omassa käyttäytymisessään. Sosiaalisen kunnon käsitettä voidaan kuvata myös termeillä sosiaalinen lahjakkuus tai tunneälykkyys, jotka liittyvät sosiaalisen kunnon tavoin ihmissuhdeosaamiseen - ei perinteiseen älykkyteen. Henkinen kunto, eli tietoisuus, kuvaa esimieheltä vaadittavaa tasapainoa itsensä sekä arvomaailmansa kanssa. Se merkitsee sitä, että omat elämänarvot, päämäärät ja tavoitteet ovat selvillä ja elämässä on riittävästi henkistä vireyttä. Myös stressinhallinnan vaatimus on erittäin tärkeä esimiehenä toimiville, sillä esimiehen on kyettävä kohtaamaan myönteisellä tavalla oma stressinsä ja ahdistuneisuutensa. Esimiehen on myös hallittava erilaisia menetelmiä henkilökohtaisen stressinsä hallitsemiseksi. (Sydänmaanlakka 2004, 158–160.)

Esimiehet tarvitsevat myös nöyryyttä, sillä heiltä vaaditaan taitoa elää sopuoinnussa omien vaatimustensa kanssa sekä kykyä tiedostaa omat rajansa. On lisäksi tärkeää, että on riittävän nöyrä havaitsemaan ja tunnustamaan keskeneräisyytensä ja oppimaan omista virheistään, sillä näin on mahdollista jatkuvasti oppia uutta ja kehittyä, luoda työyhteisöön avoimuutta, osoittaa inhimillisyytensä sekä saada arvostusta. (Sydänmaanlakka 2004, 160; Åhman 2004, 43.)

2.1.2 Muut esimiestyön vaatimukset

Esimieheltä vaaditaan myös paljon muuta näiden edellä mainittujen osaamisten lisäksi. Esimerkiksi itseluottamuksen ja itsearvostuksen merkitystä esimiestyössä voi tuskin liikaa korostaa, sillä ilman itseluottamusta ja -arvostusta esimiehen on lähes mahdotonta toimia

tehokkaasti pitkällä aikavälillä. Itseluottamus on myös tekijä, joka korreloi positiivisesti kaikkiin muihin osaamisiin, eli voidaan sanoa, että itseluottamus muodostaa perustan ja mahdollistaa muita osaamisen alueita ja niihin liittyvien tavoitteiden toteutumisen. Esimieheltä vaaditaan riittävää itseluottamusta oman osaamisen kehittämiseen, rohkeutta mennä oman mukavuusalueen ulkopuolelle sekä itseluottamusta ottaa hallittuja riskejä ja uudistaa. Itseluottamuksen vaatimus liittyy myös oleellisesti siihen, että esimiehellä on oltava kykyä arvostaa itseään ja hänen on kyettävä näkemään positiivisesti tapansa ajatella, tuntea ja käyttäytyä. Esimiehen hyvä itseluottamus ja -arvostus näkyvät toiminnassa esimerkiksi erilaisten mielipiteiden hyväksymisenä sekä omien tunteiden hallintana. Itseään arvostava esimies osaa antaa arvoa tavoitteiden saavuttamiselle ja nauttii onnistumisista henkilöstön kanssa yhdessä. (Nummelin 2007, 37; Sydänmaanlakka 2004, 160–161.)

Lisäksi esimieheltä vaaditaan myös itsetuntemusta sekä itsensä hyväksymistä, sillä itsetuntemuksen kehittyneisyys on yhteydessä kaikkeen tavoitteelliseen ihmissuhdejohtamiseen. Hyvän itsetuntemuksen avulla on mahdollista johtaa itseään sekä auttaa muita itsensä johtamisessa. Itsensä tunteva ja hyväksyvä esimies näkee erilaisuuden voimavarana ja uskoo positiivisiin vaikuttimiin. (Toskala 1992, 18; Åhman 2004, 40–41.) Sydänmaanlakan (2004, 161) mukaan itseluottamus on mahdollista jakaa viiteen eri osa-alueeseen, joita ovat sisäinen varmuus, ekstraversio, hyväksyminen, myönteisyys ja dominoivuus. Esimiehen vaatimuksina nämä itseluottamuksen osa-alueet merkitsevät sitä, että esimieheltä vaaditaan itseensä luottamista, itseluottamusta sosiaalisissa tilanteissa, itsensä ja muiden hyväksymistä sellaisena kuin on, positiivista asennetta sekä tahdonvoimaa ja johtajuutta.

Esimiehenä onnistumisen lähtökohtana on vaatimus siitä, että esimies ymmärtää roolinsa ja tehtävänsä merkityksen (Järvinen 2006, 13). Esimiehen rooli työyhteisössä on vaativa, sillä esimies on usein ainoa henkilö, jonka varsinaisena tehtävänä on edustaa organisaation olemassaolon tarkoitusta ja työnantajaa. Esimies on työyhteisössä usein ristiriitaisten odotusten kohteena, sillä työntekijöiden tarpeet ja intressit saattavat olla organisaatioon ja esimieheen nähden hyvin erisuuntaisia. Alaiset odottavat avoimuutta, tukea, tasapuolisuutta sekä rehellisyyttä, kun taas organisaatio odottaa yrityksen edun mukaista toimintaa. Näin esimies joutuu roolinsa vuoksi ristiriitaiseen tilanteeseen, jossa hän saattaa joutua organisaation edun vuoksi tekemään henkilökunnan kannalta ikäviä päätöksiä ja saattaa joutua jopa pohtimaan tehtävänsä liittyviä moraalisia ongelmia. Vastuun näkökulmasta esimiesrooli on myös vaativa, sillä vastuu henkilöityy usein esimieheen, eli esimies on roolinsa vuoksi usein jakamattomassa vastuussa työn tuloksista ja usein etenkin epäonnistumisista. (Järvinen 2001, 60–61.)

Esimieheltä vaaditaan myös oikeanlaista suhtautumista saamaansa valtaan. Hänen tulee ymmärtää ja hyväksyä saamansa valta sekä myös käyttää sitä. Valtaa ei saisi nähdä negatiivisuonteisena mahdollisuutena dominoida ja hallita toisia, vaan se tulisi nähdä pätevyyteen perustuvana mahdollisuutena tehdä viisaita valintoja ja hyviä päätöksiä. Esimieheltä vaaditaan myös kykyä jakaa vastuuta alaisilleen sekä ymmärtää, että myös alaisilla on valtaa perustuen esimerkiksi ammattipätevyyteen tai sosiaalisen kyvykkyyteen. (Mossboda ym. 2008, 139–141.) Esimiehen roolin ymmärtämisen vaatimukseen liittyy myös vaatimus siitä, että esimies löytää riittävän välimatkan suhteessa alaisiinsa, jotta voisi toimia mahdollisimman tasapuolisesti ja objektiivisesti. Esimiehen on ymmärrettävä erillinen roolinsa muusta työyhteisöstä, sillä hänen on kyettävä tarkastelemaan työyhteisön toimintaa työelämälähtöisesti, mitä liiallinen mukaanmeno työyhteisön sisäiseen maailmaan saattaisi haitata. (Järvinen 2001, 61–63; Järvinen 2006, 60–61.) Toskalan (1992, 88) mukaan esimiehen tulisi kyetä säilyttämään suhteensa alaisiin sopivan läheisenä ja sopivan etäisenä, sillä tämä antaa myös liikkumavaraa erilaisten päätösten tekemisessä sekä mahdollistaa alaisten taholta sellaisten mielikuvien luomisen, jotka palvelevat auktoriteettiaseman säilyttämistä. Tämä vaatii avoimuutta sekä ystävällisyyttä, mutta samalla kuitenkin sovittujen sääntöjen ja vaatimusten säilyttämistä.

Esimiehen tulisi roolissaan ymmärtää myös arvojen merkitys ja huomioida ne jokapäiväisessä työssään, sillä esimiestyön tulisi aina perustua eettiselle ja moraalille toiminnalle. Esimiehen tulisi johtamistyössään käyttää strategian ohella arvoja johtamisen työkaluna ja suunnannäyttäjänä, sillä kun esimies toimii arvojensa mukaisesti, on työ aitoa ja rehellistä. (Åhman 2004, 99.) Sydänmaanlakan (2004, 163–165) mukaan esimiehen tulisi noudattaa työssään arvoja, kuten yksilön kunnioitus, oikeudenmukaisuus, rehellisyys, tuloksellisuus, vastuullisuus sekä esimerkkinä oleminen, sillä nämä arvot toimivat perustana hyvälle johtamiselle. Tämän lisäksi esimieheltä odotetaan tietynlaisia persoonallisuuden piirteitä, kuten esimerkiksi päättäväisyyttä, sosiaalisuutta, luotettavuutta sekä innostavuutta. Esimiestyössä todella tärkeää on kuitenkin se, että on oma itsensä, tunnistaa vahvuutensa ja heikkoutensa sekä ymmärtää oman ajattelun ja toiminnan vaikutukset toimiessaan ihmisten kanssa ihmisorganisaatioissa. Esimiestyö on täynnä odotuksia, haasteita ja vaatimuksia, mutta oleellisena menestystekijänä ei ole se, millainen esimies on, vaan se, miten esimies hyödyntää ja kehittää sitä mitä on. (Åhman 2004, 41.)

2.2 Ihmisten johtaminen

Johtamisen koko kentän kehyksenä on kahtiajako leadershipin eli ihmisten johtamisen ja managementin eli asioiden johtamisen välillä. Asioiden johtamisen ensisijaisiksi toiminnoiksi on määritelty suunnittelu, organisointi ja kontrollointi. (Sydänmaanlakka 2004, 22.) Asioiden johtaminen on asioiden tekemistä oikein, se keskittyy nykyhetkeen, korostaa vakautta ja

ennustettavuutta, on tuloskeskeistä ja toteuttaa tarkoitusta. Asioiden johtaminen on siis päätösten tekoa ja valvontaa ja se vaatii suunnittelua sekä budjetointia että tulosten analysointia.

Asiajohtajuutta luonnehtii lisäksi pysyvyys, järjestys, tehokkuus ja käskeminen. (Bennis & Nanus 1985, 21.)

Leadership korostaa oikeiden asioiden tekemistä, se suuntautuu tulevaisuuteen, on johtamista yli organisaation rajojen sekä on ihmiskeskeistä ja luo tarkoitusta (Bennis & Nanus 1985, 21).

Ihmisten johtamiselle ominaista on vuorovaikutus, joka sisältää ihmisten sitouttamista, suunnan viestittämistä, motivointia ja innostamista sekä erilaisuuden johtamista ja näiden kautta edellytysten luomista muutokselle ja jatkuvalla oppimiselle. Esimiehen haasteena on hallita nämä osa-alueet, jotta hän pystyisi tehokkaasti lisäämään yrityksen kannattavuutta ja kilpailukykyä. (Kotter 1990, 5.)

Johtamisen kahtiajakoa on kuitenkin kritisoitu paljon ja kritiikin tuloksena on syntynyt yhdistäviä teorioita. Yksi kahtiajaon kyseenalaistajista on Sydänmaanlakka (2004, 23–25), jonka mukaan asioiden ja ihmisten johtaminen tulisi nähdä kokonaisuutena, jotta se ei estäisi näkemästä johtajuuden todellista luonnetta. Esimiehen haasteet ovat tänä päivänä kuitenkin paljon ihmissuhteisiin ja vuorovaikutustaitoihin painottuvia, sillä auktoriteetti ei tule asemajohtajuudesta, eli annetusta johtajuudesta, vaan tilannejohtajuudesta eli otetusta johtajuudesta. Esimiehen tulee voida saavuttaa uskottavuutta alaisten, vertaisten ja omien esimiestensä keskuudessa todistamalla pätevyytensä. Asiaosaamisen todistaminen ei ole kuitenkaan avainasemassa, vaan tärkeämpää ovat esimiehen ihmisten johtamistaidot. (Hill 2007.)

2.2.1 Vuorovaikutus työyhteisössä

Sydänmaanlakan (2004, 153–155) mukaan vuorovaikutusosaaminen on kokonaisuudessaan yksi esimiehen tärkeimmistä osaamisista. Tämän päivän organisaatioissa taloudellisen taantuman aikana esimiehen on oltava sekä jämäkkä että empaattinen. Toisaalta esimiehen tulee osata myös kommunikoida tehokkaasti, jotta viestintä on tuloksellista. Vuorovaikutuksessa on oleellista myös vaikuttaminen ja karisma, sillä tehokkainta vaikuttaminen on rationaalisen tason lisäksi tunne- ja henkisellä tasolla. Avoimuus on tärkeää vuorovaikutuksessa, sillä aitous on johtamisessa olennaista. Lisäksi verkostojen rakentaminen on tärkeää tulevaisuuden työtavoitteiden kannalta. Sydänmaanlakan (2004, 124–125) mukaan vuorovaikutus on parhaimmillaan dialogia, joka tarkoittaa aitoa vuoropuhelua esimiehen ja alaisen välillä. Dialogissa molemmat osapuolet ovat aktiivisia sekä tietävät oman roolinsa keskustelussa. Piilin (2006, 74) mukaan tehokas ja tuloksellinen vuorovaikutus sisältää sekä puhumista, kuuntelua että tulkintaa, sillä viestintä sisältää sekä sanallista viestintää että sanatonta viestintää. Esimiehen on mahdollista kehittää puhumisen

taitojaan, mikä osaltaan auttaa tehokkaan kommunikoinnin kehittämisessä. Sanat jättävät jo lapsuudessa muistijälkiä ja luovat näin myöhemmin odotuksia ja laukaisevat meissä olevia suggestioita. Tämän vuoksi sanalliseen ilmaisuun tulisi kiinnittää huomiota.

Piilin (2006, 79) mukaan aktiivinen kuuntelu on oleellinen osa kommunikointitaitoja ja se on yhtä tärkeää vuorovaikutuksen onnistumisen kannalta kuin puhuminen. Kuuntelemisen esteinä ovat tyypillisesti tiedon paljous, luottamuksen puute, valmistautuminen siihen, mitä itse aikoo sanoa, oman maailman läpi kuunteleminen ja valikoiva kuuntelu. Avoin kommunikointi edellyttääkin, että puhuja ilmaisee itseään selkeästi ja toisaalta, että sanoman vastaanottaja on valmis kuuntelemaan. (Hagemann 1991, 105–107.) Tuloksellisen kuuntelun tulisi olla sekä empaattista että ymmärtävää kuuntelemista. Keskeistä kuuntelemisen taitojen kehittämisessä on kysymystekniikan kehittäminen. Hyvä kysymystekniikka sisältää sekä avoimia, selventäviä, avaavia, tarkentavia että pohdiskelevia kysymyksiä. Suljetut ja johdattelevat kysymykset eivät yleensä toimi tehokkaasti vuorovaikutuksen kannalta, jonka vuoksi niitä tulisi käyttää harkiten. (Piili 2006, 76, 79.) Esimies voi oppia omasta kuuntelemisestaan pohtimalla sitä, millainen kuuntelija hän on, millaisia asioita on helppo tai vaikea kuunnella ja toisaalta sitä, mikä tekee kuuntelemisen vaikeaksi. (Kaski & Kiander 2005, 113.)

Sydänmaanlakan (2004, 125) mukaan hyvä vuorovaikutus sisältää myös erilaisten eleiden, ilmeiden ja tunteiden rekisteröinnin, johon tarvitaan tunneälykkyyttä. Sanallisen viestinnän osuus on useimpien tutkimusten mukaan ainoastaan 7-50 prosenttia kokonaisviestinnästä, kun taas sanaton viestintä, johon sisältyy myös äänen käyttö ja kehon kieli on 50–93 prosenttia kokonaisviestinnästä. Vuorovaikutustilanteissa osallistujat tekevät jatkuvasti havaintoja ja tulkintoja toistensa eleistä, ilmeistä sekä äänestä. Kehon kielen käyttäminen ja lukeminen on synnynnäistä, joskin kulttuuriympäristön muokkaamaa. (Piili 2006, 74–76.)

Piili (2006, 76–78) jakaa sanattoman viestinnän osa-alueet ääneen, katsekontaktiin, ilmeisiin ja eleisiin, liikkumiseen ja tilankäyttöön sekä ulkonäköön ja ulkomuotoon. Oleellista on, että sanallinen ja sanaton viestintä ovat samansuuntaisia, sillä niiden ollessa ristiriidassa sanaton viestintä koetaan usein uskottavammaksi. Esimiehen kannalta sanattoman viestinnän ymmärtäminen ja hallitseminen on erittäin tärkeää, sillä sanattomalla viestinnällä on suuri merkitys tunneyhteyden luomisessa ihmisten välille. Esimies voi oppia havaitsemaan myönteisiä ja kielteisiä signaaleja kuten, onko toinen osapuoli kiinnostunut, hermostunut tai vaivaantunut. Kiinnostuksen merkkejä ovat muun muassa tiivis katsekontakti, iiriksen laajeneminen ja eteenpäin nojaaminen. Kiinnostuksen puutteesta viestii harhaileva katse ja iiriksen pieneneminen. Hermostuneisuus ja vaivaantuneisuus ovat myös yleensä helposti havaittavissa, sillä niistä viestii kehon autonomiset ja vaikeasti hallittavissa olevat reaktiot kuten hikoilu ja punastelu. Esimiehen

on tärkeää oppia ymmärtämään omaa ja toisten sanatonta viestintää, vaikka kaikelle sanattomalle viestinnälle ei ole yksiselitteistä opasta.

2.2.2 Työntekijöiden sitouttaminen

Työntekijän psykologista suhdetta työorganisaatioonsa kutsutaan sitoutumiseksi. Sitoutumista voi olla monenlaista ja sillä voi olla eri kohteita. Ihminen voi olla sitoutunut muun muassa yrityksen arvoihin, sen tarjoamiin etuihin, työhön tai ympäristöön. Sitoutuminen voi lisäksi suuntautua muun muassa organisaatioon, työryhmään, tehtävään tai asiakkaisiin. Oleellista on kuitenkin se, että sitoutuminen saa virikkeensä ihmisen yksilöllisestä sisäisestä maailmasta, sillä ulkoisilla motivaattoreilla, kuten rahapalkkioilla, on vaikea saada todellista sitoutumista syntymään. (Helin 2006, 161–166.) Myös Kayen ja Jordan-Evansin (2002, 12) mukaan oikeudenmukaisen palkan lisäksi yksilöt tarvitsevat työhön sitoutuakseen haastavia ja merkityksellisiä tehtäviä, mahdollisuuden oppia ja kasvaa sekä tunnustusta ja arvostusta. Aidosti sitoutunut henkilöstö on innovatiivinen, motivoitunut ja vakaa henkilöstö, jolla on korkea suorituskyky. Kun yrityksen henkilöstö on sitoutunutta ja motivoitunutta, organisaation on mahdollista saavuttaa asettamansa tavoitteet ja tulokset ja toisaalta myös yrityksen tulevaisuuden tuloksentelekyky varmentuu. (Lampikoski 2005, 36.)

Yrityksen ehdottomia kilpailukeinoja tänä päivänä ovat yrityksen ydinosaamiset ja ydinkyvykkyyksien synnyttäminen ja ylläpito. Taloudellisen taantumana aikana yritykset joutuvat sopeuttamaan henkilöstönsä määrää muuttuvan tilanteen mukaan. Taloudellisen tilanteen parantuessa yritysten haasteena on kuitenkin palkata jälleen uusia työntekijöitä. Se tapa, miten henkilöstöä kohdeltiin lomautettaessa tai irtisanottaessa, ratkaisee usein haluaako tämä henkilöstö palata enää saman yrityksen palvelukseen tilanteen parannuttua. Nimenomaan yrityksen avainhenkilöillä, yrityksen tärkeimmillä osaajilla, onkin parhaat edellytykset saada pätevyyttään vastaavaa työtä muualta. Organisaatiot ovat kuitenkin hyvin riippuvaisia huippuosaajista ja jo muutaman avainhenkilön lähteminen voi olla yritykselle hyvin vaikea tilanne. Avainhenkilöiden menetys voi vaarantaa myös muidenkin työntekijöiden työllisyyden, sillä avainhenkilöt varmistavat organisaation tuloksentelekyvyn, kannattavuuden sekä kehityksen ja kasvun. Avainhenkilöiden pysyminen yrityksessä on erityisen tärkeää taloudellisesta taantumasta selviämiseksi, minkä vuoksi erityisesti avainhenkilöiden sitouttaminen on esimiestyön haaste. (Lampikoski 2005, 30–31, 39.)

Vaikka avainhenkilöstö on organisaation ydintyövoimaa, joka kattaa olennaiset osaamisalueet, avainhenkilöiden sitouttamiseen panostaminen ei tarkoita sitä, että yrityksessä pyrittäisiin luomaan eliittikulttuuria. Organisaatiot ovat riippuvaisia myös muun henkilöstön, eli reunatyövoiman,

panoksesta. Reunatyövoimaa, eli osa-aikaisia ja määräaikaisia työntekijöitä, varten on kehitettävä erilainen huolenpito ja sitoutumista edistävä strategia. Avainhenkilöiden sitouttamisstrategia voi hyvin suunniteltuna myös tukea koko henkilöstön sitouttamista. (Lampikoski 2005, 38–39.)

Lampikosken (2005, 35) mukaan keinot avainhenkilöiden sitouttamiseen voidaan valita yksilöiden mukaan. Oleellisia valintatekijöitä profiloituun sitouttamisohjelmaan ovat organisaation luonne ja toimiala, henkilön taso hierarkiassa ja tehtävä organisaatiossa, ikä, sukupuoli, koulutus pohja, henkilökohtaiset intressit sekä elinolosuhteet. Esimiehen haasteena on tällöin oppia tuntemaan avainhenkilöiden preferenssit, sillä ihmisten tarpeet voivat vaihdella suuresti. Käytännössä yksilökohtaisia sitouttamisohjelmia yleisempiä ovat kuitenkin kohderyhmäkohtaiset sitouttamisohjelmat, jotka voivat koskea muun muassa johtoryhmää, osastonjohtajia, tuotesuunnittelijoita ja osto- sekä myyntihenkilökuntaa. Monitasoiset ja monimuotoiset sitouttamisohjelmat ovat kuitenkin työläitä, minkä vuoksi ne sopivat parhaiten pieniin organisaatioihin.

Lampikosken (2005, 36–37) mukaan sitouttamistermin sijasta tulisi puhua avainhenkilöiden sitoutumisen edistämisestä, sillä se kuvaa paremmin yksilön omaehtoisuutta. Oleellista oikeanlaisen sitouttamiskulttuurin kannalta on se, että esimies luo yleisesti avoimen, joustavan, oikeudenmukaisen ja turvallisen yrityskulttuurin. Sitouttamisen pääpaino on avainhenkilöistä huolehtimisessa eikä pakottamisessa vastentahtoisesti organisaation palvelukseen. Kyse on siis esimiehen ja työntekijän välisestä luottamuksesta, ymmärryksestä ja kunnioituksesta. Tarkoituksena on taata avaintyöntekijöille työolosuhteet ja työnkuva, jotka vastaavat heidän odotuksiaan. Sitouttamiskulttuuria luova esimies ottaa huomioon myös työntekijöiden erilaisuuden heitä koskevissa työjärjestelyissä.

2.2.3 Suunnan selkiyttäminen

Esimiehen tärkein tehtävä on luoda yhteinen ja selkeä näkemys siitä, miksi työtä tehdään ja mihin työn teolla tähdätään (Järvinen 2006, 22). Organisaation tahtotilaa tietynä aikana kuvaa visio ja tavoitteet, jotka yhdessä luovat johtamisprosessin perustan. Visioihin on tärkeää liittää myös emootiot ja arvot, sillä muuten päämääristä voi tulla liian rationaalisia, kapeita ja lyhytnäköisiä. Johtajuudessa on siis kyse pitkän aikavälin visioinnista sekä laaja-alaisesta ajattelusta. Kun esimiehellä on vahva visio tulevaisuudesta, pystyy hän saamaan myös muut näkemään tulevaisuuden samalla tavalla. (Sydänmaanlakka 2004, 118). Tärkeää erityisesti taloudellisen taantuman aikana on, että esimies ymmärtää yrityksen liikeidean, vision, strategian ja arvot, jotta hän pystyy suuntaamaan alaistensa toiminnan olennaiseen (Järvinen 2006, 22).

Käytännössä esimiehen tulee pystyä konkretisoimaan, mikä hänen yksikkönsä tai ryhmänsä perustehtävä on koko organisaation kokonaisuudessa ja toisaalta osana oman yksikön laajempaa työprosessia. Hänen tulee pystyä määrittelemään jokaisen työntekijän henkilökohtaiset työtehtävät ja tavoitteet sekä se, miten ne täydentävät yrityksen tavoitetta. (Järvinen 2006, 22.) Yuklin ja Lepsingerin (2004, 45–47) mukaan yksilön henkilökohtaisten tehtävien ja vastuiden selkiyttämisen lisäksi tärkeää on asettaa tehtävät tärkeysjärjestykseen ja tehdä nämä prioriteetit selkeäksi myös työntekijöille. Lisäksi esimiehen tulee selkiyttää yrityksen sisäiset säännöt ja standardit, joita tulee noudattaa työtehtäviä suoritettaessa. Tämä on tärkeää, sillä kaikkien yritykseen kuuluvien työskentelyn tulee olla yhdenmukaista yrityksen juridisten vaatimusten, laatustandardien, toimeksiantojen sekä eettisten periaatteiden kanssa. Lopuksi tärkeää on myös varmistaa, että työntekijä on ymmärtänyt omat tehtävänsä ja hän hyväksyy ne.

Yuklin ja Lepsingerin (2004, 49) mukaan myös selkeiden tulostavoitteiden asettaminen on tärkeä osa suunnan selkeyttämistä, sillä tarkoista ja haastavista tavoitteista on monia hyötyjä. Tällaiset tavoitteet auttavat työntekijöitä keskittymään oleelliseen ja löytämään tehokkaampia tapoja työskennellä. Lisäksi ne helpottavat rakentavaa suorituksen arviointia. Tulostavoitteiden määrittelemisessä oleellista on ensinäkin tavoitteiden asettaminen ensisijaisesti kaikkein tärkeimmille tehtäville ja vastuille. Lisäksi on oleellista, että tavoitteet ovat relevantteja, tarkkoja, haastavia ja realistisia, sillä tällöin ne motivoivat ja sitouttavat tehtävän suorittamiseen. Työntekijän sitoutumisen kannalta esimiehen on tärkeää varmistaa, että yksilö on ymmärtänyt työnsä tavoitteet ja että hän hyväksyy ne. Alaisten sitoutumista tavoitteisiin voidaan lisätä myös suunnitteleamalla visio ja tavoitteet yhdessä. Tällöin alaisista tuntuu, että tavoitteet ovat jaettuina ja ne pyritään saavuttamaan yhdessä. Tämä on oleellista siksi, että visio ei ohjaa toimintaa, mikäli siihen ei ole sitouduttu aidosti. Tiimiä on lisäksi erittäin vaikea saada toimimaan tehokkaasti, jos visio on epäselvä tai sitä ei tiedetä lainkaan. (Sydänmaanlakka 2004, 118.)

Esimiehen on muistettava, että työyhteisön perustehtävän selkiyttäminen on loputon tehtävä, sillä sitä ei voi koskaan saada valmiiksi. Ihmisten omat tavoitteet ja intressit sekoittavat helposti yhteisiä tavoitteita ja toisaalta organisaatio saattaa muuttaa koko toiminta-ajatuksen tai liike-idean taloudellisen taantuman aikana, mikä vaikuttaa koko työyhteisön toimintaan. (Järvinen 2006, 22–23.) Toisaalta esimiehen tulee ymmärtää se, että visio ja missio eivät ole aina määritelty organisaation tasolla riittävän selkeästi, mikä tarkoittaa, että vision määrittely henkilöstölle voi olla kohtuuton tehtävä. (Juholin 2008, 106.)

2.2.4 Motivoinnin taito

Motivaatio merkitsee käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää. Motivaatioon liittyy oleellisesti tarpeet, halut, vietit, sisäiset yllykkeet sekä palkkiot ja rangaistukset. Näitä kutsutaan motiiveiksi ja ne ohjaavat yksilön yleistä käyttäytymisen suuntaa. Oleellista on, että ne voivat olla joko tiedostettuja tai tiedostamattomia. (Peltonen & Ruohotie 1991, 9.)

Motivaatioteorioita on useita, mutta tunnetuimmat klassiset teoriat ovat Maslow'n tarvehierarkia ja Herzbergin motivaatio-hygieniateoriat. Molemmat näistä teorioista ovat edelleen sovellettavissa käytäntöön, sillä ne ottavat kantaa johtajuuden peruskysymyksiin, kuten johdetaanko tehtävää vai ihmistä, millainen on ihmiskäsitys, onko johtamistapa autoritaarinen vai demokraattinen ja mikä on motivaation merkitys. Motivaatioteoriat korostavat, että motivaatio on hyvin syvällinen asia eikä ainoastaan pinnallista manipulaatiota. Tärkeää on luoda edellytykset yksilön motivaation kasvulle ja luoda merkitystä. Näihin teorioihin on palattu usein myöhemmin kehitettäessä niistä uusia variaatioita. (Sydänmaanlakka 2004, 29–30.)

Nissinen (2007, 19–26, 43) on kehittänyt syväjohtamisen mallin, joka perustuu sekä transformationaaliseen johtamismalliin että syväoppimiseen. Syväjohtamisen malli keskittyy selkeästi ihmisten johtamiseen ja se on johtajana kasvamisen malli, joka koostuu hyvistä johtamisen periaatteista. Mallin osa-alueet ovat johtajan valmius, johtamiskäyttäytyminen sekä johtamisen vaikutukset. Osana johtamiskäyttäytymistä käsitellään motivaation merkitystä sekä inspiroivaa tapaa motivoida. Inspiroivassa tavassa motivoida oleellista on tavoitteellisuus sekä esimiehen kyky osoittaa omaa sitoutumistaan yhteisiin tavoitteisiin. Motivaatio kasvaa mallin mukaan haastavien ja ponnistelua vaativien tehtävien sekä yhteisten kokemusten kautta. Syväjohtaja ottaa työntekijät mukaan tavoitteiden määrittelyyn ja sitouttaa sitä kautta työntekijöitä yhteisiin tavoitteisiin. Esimies kannustaa työntekijöitä löytämään itse uutta sisältöä ja haasteita työstään ja sitä kautta kehittämään työtään. Työpaikan optimistinen ja huumoripitoinen ilmapiiri ovat oleellisia osatekijöitä motivaatiota tuettaessa. Työyhteisön pelisäännöt luodaan yhdessä ja niitä noudattavat paitsi alaiset, myös esimiehet. Esimiehen rooli on toimia esimerkkinä, antaa kiitosta ja palkita onnistumisista, sillä motivaatio ammentaa voimaa myös arvostuksesta.

Peltosen ja Ruohotien (1991, 12) mukaan luotettava kuvaus työmotivaatiosta sisältää kolme keskeistä työtilanteeseen vaikuttavaa tekijää. Näitä ovat työntekijän persoonallisuus, työn ominaisuudet ja työympäristö. Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että yksilölliset erot voivat selittää paljon erilaisuutta ponnistusten määrässä ja suoritustasossa. Steers ja Porter (1975, teoksessa Peltonen & Ruohotie 1991, 12) ovat teoriassaan kiinnittäneet huomiota kolmeen persoonallisuustekijän ryhmään, jotka vaikuttavat työmotivaatioon. Näitä ovat mielenkiinto, asenteet ja tarpeet. Työmotivaatioon vaikuttavat mielenkiinnon kohteet ja harrastukset, sillä ne määrittävät yksilön tarkkaavaisuuden suunnan. Tutkimukset ovat osoittaneet, että työmotivaatiota

määrittää suuresti ammatillisen mielenkiinnon ja työn ominaisuuksien yhteensopivuus. Asenteet työtä ja itseä kohtaan määräävät yksilön suoritusmotivaatiota. Tämän vuoksi esimiehen haasteena on vahvistaa työntekijän asenteita etenkin itseä kohtaan, sillä yksilön heikko minäkuva heikentää erityisesti suoritusmotivaatiota. Tarpeet liittyvät puolestaan sisäiseen epätasapainoon, jonka tasapainottamiseen yksilö pyrkii tietyllä toiminnalla. (Peltonen & Ruohotie 1991, 12–13.)

Yksilön sisäisten ominaisuuksien lisäksi työmotivaatioon vaikuttaa oleellisesti työn ominaisuudet. Tämän vuoksi esimiehen tulee löytää työntekijälle tarpeeksi haastavat ja mielekkäät tehtävät ja antaa suorituksista palautetta, sillä työntekijä etsii työstään myös sisäisiä palkkioita.

Työympäristössä työmotivaatioon vaikuttavat sekä välitön työympäristö, eli kollegat ja esimies, että koko organisaation toimintaympäristö. Esimiehen rooli on erityisen oleellinen, sillä hän säätelee työympäristössä annettavia palkkioita ja luo sen ilmapiiiriä. (Peltonen & Ruohotie 1991, 13–14.)

Aarnikoivun (2008, 159) mukaan motivoitumisperusteesta huolimatta motivoinnissa erityisen tärkeää on esimiehen antama rohkaisu ja huomio. Rohkaisemisen tyyli tulisi valita sen perusteella, ketä rohkaistaan. Rohkaisun toteutuminen arjessa edellyttää ensinäkkin aitoutta, sillä se synnyttää alaisten luottamusta. Toisaalta esimiehen tulee olla läsnä arjessa ja havainnoida jokapäiväistä toimintaa työpaikalla. Lisäksi rohkaisu edellyttää aidon uskon ja luottamuksen osoittamista ihmisiin ja onnistumisten palkitsemista myös julkisesti. Rohkaisun ja kannustamisen seitsemän peruspilaria ovat tavoitteet ja pelisäännöt, henkilökohtainen tunnustus, esimerkkinä toiminen, huomion kiinnittäminen ihmisiin, tarinoiden ja vertauskuvien käyttäminen sekä voittojen juhlistaminen. Nämä peruspilarit kuvaavat rohkaisun käytäntöjä ja kuuluvat laadukkaaseen esimiestyöhön yleisesti.

Innostavat ja taitoja sekä ponnisteluja vaativat tavoitteet motivoivat työn suorittamiseen. Pelisäännöt toimivat puolestaan toiminnan periaatteina ja ne yhdistävät työyhteisön jäsenet. Tämä helpottaa yhteisten tavoitteiden saavuttamista ja antaa yhteisen viitekehyksen toiminnalle. Henkilökohtainen tunnustus vahvistaa myös tekemistä, joka mahdollistaa tavoitteiden saavuttamisen. Tunnustuksen tulee olla henkilökohtainen ja valittu niin, että se tyydyttää tunnustuksen saajan arvostuksen tarpeet. (Aarnikoivu 2008, 160.)

Aarnikoivun (2008, 160) mukaan esimiehen oma esimerkki on kriittinen asia työyhteisön toiminnassa, sillä esimiehen tulee itse toimia niin kuin odottaa muiden toimivan. Esimies edellyttää parasta muilta ja rohkaisee heitä yhä parempiin suorituksiin, mutta samalla hänen tulee odottaa parasta myös itseltään. Tekojen ja sanojen sopusointu on uskottavuuden peruselementti ja ilman uskottavuutta esimiehellä ei ole toimintaedellytyksiä. Esimies rakentaa omalla

esimerkillään organisaation kulttuuria ja pelisääntöjä. Esimiehen tulee kannustaa työntekijöitä, mikä rohkaisee myös työntekijöitä kannustamaan toisiaan.

Esimies sitouttaa ja motivoi henkilöstöä toimimaan tavoitteiden mukaisesti kiinnittämällä huomiota henkilöstön toimintaan. Hänen on oltava läsnä työpaikan arjessa ja reagoitava, kun havaitsee hyvän tai huonon suorituksen. Tällainen huomio tulkitaan työyhteisössä välittämiseksi ja kiinnostukseksi ihmisiin. Voittojen juhlistaminen yhdessä merkitsee julkisen tunnustuksen saamista, mikä yleensä koetaan positiiviseksi. Huomioon tulee kuitenkin ottaa tunnustuksen saaja ja työyhteisö, sillä julkinen palkitseminen ei aina ole sopivaa. Jos työyhteisössä vallitsee kuitenkin hyvä ilmapiiri, koetaan myös julkinen tunnustus henkilökohtaista tunnustusta tehokkaammaksi. Julkisen tunnustuksen vaikutukset ovat yleensä myös merkittäviä muidenkin kuin tunnustuksen saajan motivaatioon. (Aarnikoivu 2008, 160–161.)

2.2.5 Erilaisuuden johtaminen

Piilin (2006, 86–87) mukaan perusolettamus ihmisistä on se, että ihmiset ovat pääpiirteissään samanlaisia eli he ajattelevat, ymmärtävät ja käyttäytyvät samantapaisesti. Kun näin ei kuitenkaan tapahdu, ihmiset muuttuvat varautuneiksi ja liittävät erilaisuuden johonkin aiemmin koettuun ja luokittelevat yksilön johonkin stereotyyppiseen luokkaan. Kaikilla on ennakkoluuloja, jotka voivat olla myönteisiä tai kielteisiä, mutta oleellista on se, miten vahvasti niihin uskotaan ja kuinka tiukkaan niistä pidetään kiinni. Tärkeää olisi pystyä kyseenalaistamaan aikaisempia uskomuksia ja muuttamaan niitä nopeasti, mikäli uudet havainnot antavat siihen aiheita.

Esimiestä auttaa erilaisuuden johtamisessa ihmisten eroavaisuuksien ymmärtäminen sosiaalisessa käyttäytymisessä. Monissa tutkimuksissa, jotka ovat tutkineet ihmisten toimintatapoja sekä oppimista ja sosiaalista vuorovaikutusta, on havaittu kaksi perusulottuvuutta. Ihmiset eroavat toisistaan ensinäkin sen mukaan, miten vahvasti he haluavat vaikuttaa asioihin, eli kuinka assertiivisiä he ovat. Toiseksi ihmiset eroavat sen mukaan, kuinka introverttejä tai ekstroverttejä he ovat. Introvertilla tarkoitetaan asia- ja sisäänpäinsuuntautumista ja ekstrovertilla ihmis- ja ulospäinsuuntautumista. Nelikenttään jakaminen on voimakasta pelkistämistä, mutta se antaa esimiehelle mallin, joka helpottaa hankalan asian jäsentämistä. Nelikenttään sijoittaminen auttaa ymmärtämään itseä ja muita sekä lisäksi myös ihmisen sisäistä toimintalogiikkaa. Erilaisuuden johtamisessa oleellisinta vuorovaikutuksen onnistumiselle on esimiehen oma kyky joustaa toisen henkilön suuntaan ja löytää uusia, vaihtoehtoisia reagointimahdollisuuksia. (Piili 2006, 93.)

Kulttuurierot luovat myös oman osuutensa erilaisuuden johtamiseen. Kulttuurieroilla tarkoitetaan erilaisia taustoja, joissa ihminen on kasvanut, asunut ja luonut käsityksensä maailmasta ja

itsestään. Keskeisiä käsitteitä yksilön kuulumisessa johonkin tiettyyn kulttuuriin ovat etnisuus, uskonto, kieli ja alue, josta ihminen on kotoisin. Nämä voivat olla sopuoinnussa tai ristiriidassa valtakulttuurin kanssa, jossa yksilö on. Kulttuuriin liittyy lisäksi monia alakulttuureja, kuten sukupuoli, ikä, sukupolvi, ammattiryhmä tai yhteiskuntaluokka. Näiden takia yksilöön kohdistuvat odotukset eivät ole yksinkertaisia ja ennako-oletukset voivat olla hyvinkin vääriä. Erilaisista kulttuureista puhuttaessa väärinkäsityksiä voi syntyä monista eri asioista ja siksi esimiehen on hyvä käsittää asiat, jotka voidaan tulkita eri kulttuureissa erilailla. Tällaisia asioita voivat olla esimerkiksi suhtautuminen totuuteen, henkilösuhteet, työn arvostus, kommunikointitavat, päätöksentekotavat, suhtautuminen tasa-arvoon, aikaan, viestintään, perinteisiin ja rahaan. Erojen taustat ovat syvällä yksilön omassa arvomaailmassa, joka on muokkautunut elinympäristön ja kasvatuksen myötä. (Piili 2006, 97–98.)

Toimiminen monikulttuurisessa ympäristössä edellyttää ensinäkin oman kulttuurin ymmärtämistä ja tärkeää on tiedostaa, että omassa näkökulmassa on harhoja ja omat mittarit ovat suhteellisia. Muiden kulttuurien ymmärtämistä voi laajentaa tutkimalla omia keinoja tarkastella, eritellä ja luokitella ympäröivää maailmaa. Keskeisessä roolissa on oma terve itsetunto, epävarmuuden sietokyky ja asenteiden avoimuus ja joustavuus. Monikulttuurisessa tiimissä tulisi luoda yhteiset pelisäännöt ja yhteinen kulttuuri, joihin kaikki tiimin jäsenet sitoutuvat. Hyväksyttävän toiminnan kriteerit on hyvä selventää, sillä silloin ei synny vääriä tulkintoja etnisistä syistä johtuen. Esimiehen on vaadittava työyhteisössään toisten ymmärtämistä, arvostamista ja kunnioitusta ja siksi on erittäin tärkeää, että hän itse ymmärtää erilaisia kulttuuritekijöitä ja niiden suhdetta yksilön käyttäytymiseen ja uskomuksiin. (Piili 2006, 105; Newstrom & Davis 1997, 90.)

Lönnqvistin (2002, 98) mukaan erilaisuuden hyödyntäminen toimii ongelman ratkaisun tapaan. Prosessi etenee viiden vaiheen kautta, mitkä ovat erilaisuuden etsiminen, avoimuuden tukeminen, ristiriitojen selventäminen, keskinäisen ymmärryksen lisääminen ja ongelman ratkaisu. Erilaisuutta etsittäessä kartoitetaan organisaation resurssit ja pyritään yhdistämään sellaiset henkilöt, joiden osaaminen täydentää toisiaan ongelmanratkaisussa. Ryhmän kokoamisen jälkeen esimiehen tulee pyrkiä tukemaan avoimuutta omalla esimerkillään. Esimiehen tulisi kannustaa ryhmän jäseniä omien mielipiteiden esittämiseen ja palkita riskinottajia.

Ristiriitatilanteessa esimiehen ei tulisi liittoutua kenenkään kanssa vaan pyrkiä toimimaan integroijana eli yhdistäjänä. Tärkeää on toimia ammatillisesta näkökulmasta ja kytkeä tavoitteet organisaatioon. Tavoitteena on löytää yhteinen ratkaisu, mutta se ei kuitenkaan ole itsetarkoitus, jos mielipiteiden yhdistämisestä ei synny toimivaa ratkaisua. Keskinäistä ymmärrystä lisää puolestaan jatkuva vuorovaikutus. Esimiehen tehtävä on luoda vuorovaikutusta tukeva ilmapiiri ja rohkaista kaikkia omien näkemysten esittämiseen. Tällöin ryhmän sisäiset konfliktit vähenevät,

erilaisuus vakiintuu tietyksi työrooleiksi ja ryhmälle syntyy selvä yhteinen ryhmäidentiteetti. Esimiehen rooli ryhmäidentiteetin kehittämisessä ja ylläpitämisessä on keskeinen, sillä ryhmäidentiteetin tärkeänä osana on samaistuminen johtajaan. Ongelman ratkaisu on erilaisuuden yhdistämisen viimeinen vaihe. Tässä vaiheessa esimiehen rooli integroijana korostuu eniten. Ongelman ratkaisun pohjana ovat ryhmän jäsenten tuottamat ideat, joista syntyy lopulta esimiehen avulla yhteinen ratkaisu. Oleellista on antaa ratkaisun löytämiselle tarpeeksi aikaa, sillä kiirehdittyyn päätökseen ei sitouduta. Esimiehen tulisi sietää ristiriitaisia mielipiteitä riittävän pitkään ja antaa omat näkemyksensä asiasta vasta tarpeeksi myöhään. Toimimalla tähän tapaan organisaatiossa mennään kohti erilaisuuden ammatillista hyödyntämistä. (Lönqvist 2002, 99–100.)

Erilaisuuden tai moninaisuuden johtamisen laiminlyönti näkyy erilaisissa kustannuksissa kuten työvoiman vaihtuvuudessa, konflikteissa, kommunikaatiokatkoksissa ja tuottavuuden laskussa. Vastaavasti, kun erilaisuutta pyritään hyödyntämään ja sitä johdetaan oikein, saavutetaan työyhteisössä parempaa päätöksentekoa, epäkohtien ja valitusten vähenemistä, vähentynyttä henkilöstön vaihtuvuutta sekä tiimityön, vuorovaikutuksen ja tasa-arvoisuuden paranemista. (Piili 2006, 89.)

2.3 Muutosten johtaminen

Viitalan (2005, 295) mukaan tämän päivän asiantuntijaorganisaatioissa valvonnan tarve on vähentynyt, mutta tarve muutoksen hallinnan tukemiseen on kasvanut. Muutosten johtaminen onkin yksi tämän päivän tärkeimmistä ja haasteellisimmista esimiestyön tehtävistä, sillä toimintaympäristön jatkuvat muutokset erityisesti viime aikoina ovat tehneet muutoksissa elämisen osaksi organisaatioiden arkipäivää. (Kilpinen 2008, 9; Yukl 2002, 273). Muutosten johtamisesta puhutaan usein change managementtina, vaikka muutosten johtaminen on mitä suurimmassa määrin juuri ihmisten johtamista. Change leadership olisikin osuvampi vastine muutoksen johtamiselle, sillä muutokset tapahtuvat vain ihmisten tekeminä ja myötävaikutuksella. (Erämetsä 2003, 152.)

Aarnikoivun (2008, 171) mukaan esimiehen rooli muutostilanteessa on oleellinen, mutta erittäin haasteellinen, sillä häneltä vaaditaan muutososaamista sekä kykyä toimia muutoksessa. Erityisen vaativaksi roolin muutostilanteessa tekee se, että esimiehen tulisi pystyä johtamaan muutosta samanaikaisesti, kun on itse muutoksen kohteena. Muutostilanteessa esimieheltä odotetaan järjestyksen luomista ja ylläpitoa, tavoitteiden ja toiminnan periaatteiden selkiyttämistä sekä päämäärien ja tärkeysjärjestysten osoittamista. (Viitala 2005, 295; Åhman 2004, 78.) Kilpisen (2008, 187) mukaan muutostilanteessa esimiestyön haasteena on saada ihmiset vakuuttumaan ja

ymmärtämään, että muutos on välttämätön organisaation selviytymiseksi. Esimiehen tulisi pystyä luomaan henkilöstölle kuva siitä, mitä konkreettista hyvää muutoksella saadaan aikaan. Hänen tehtävänä on inspiroida, motivoida sekä ohjata henkilöstö muutoksen läpi varmistaen, että jokainen organisaatiossa toimiva yksilö selviytyy muutoksesta ja kasvaa muutoksen tuomien haasteiden mukana. Tämän on erittäin haasteellista jo siksi, että jokainen ihminen ohjautuu sisältäpäin ja tulkitsee ja suodattaa asioita ja tapahtumia aina omien kokemustensa ja käsitystensä kautta. (Järvinen 2001, 99.)

2.3.1 Onnistuneen muutoksen perusedellytykset

Järvisen (2001, 97) mukaan olennaiseksi tekijäksi muutoksen onnistuneessa läpiviemisessä nousee se, että esimies ymmärtää muutoksen aiheuttamia mielenliikkeitä niin itsessään kuin henkilöstössäänkin. Onnistuneessa muutosprosessissa esimiehet ovat sensitiivisiä, eli heillä on taito havainnoida sitä, mitä organisaatiossa tapahtuu muutosprosessin aikana (Stenvall & Virtanen 2007, 43). Järvisen (2001, 97) mukaan organisaatioissa tapahtuvien muutosten ja uudistusten läpiviennin haasteena on taito kertoa, tehdä ymmärrettäväksi ja vakuuttaa jokainen henkilöstön jäsen muutoksen tarkoituksista ja tavoitteista, sillä ihmisen on luonnollisesti vaikea motivoida itsensä työskentelemään asioiden puolesta, joita hän ei ymmärrä. Ihmisen käyttäytymistä ohjaavat erilaiset lainalaisuudet, jotka tulisi ottaa huomioon kaikessa esimiestyössä, mutta erityisesti muutosta johdettaessa.

Ihmisen työtä ohjaavat periaatteet ovat mielekkyyisperiaate, itsemääräämispyrkimys sekä tuen tarve. Päivittäisessä työssä mielekkyyasperiaate tarkoittaa työn mielekkääksi kokemista: työllä on tarkoitus, työn tavoitteet ovat selvillä ja työ nähdään merkityksellisenä kokonaisuuden kannalta. Itsemääräämispyrkimys liittyy jokapäiväisessä työssä ihmisen kokemuksiin työn itsenäisyydestä, vaikutusmahdollisuuksista sekä työn hallinnasta. Tuen tarve näkyy työtoiminnassa palautteen, perehdytyksen sekä koulutuksen tarpeena. Nämä periaatteet ohjaavat yksilön päivittäistä työtä ja saavat toteutuessaan aikaan sitoutumista ja työmotivaatiota. Muutostilanteessa esimiehen tulisi huomioida nämä periaatteet, sillä se vaikuttaa ratkaisevasti henkilöstön sitoutumiseen muutokseen. Työyhteisön muutostilanteessa tulisi mielekkyyasperiaatteen mukaisesti pyrkiä viestimään muutoksen toteutuksesta, syistä, tarkoituksista sekä vaikutuksista. Esimiehen on mahdollista tukea henkilöstön itsemääräämispyrkimystä kuuntelemalla henkilöstöä ja osallistamalla henkilöstö muutoksen suunnitteluun, jolloin pystytään myös hyödyntämään organisaatiossa olevaa osaamista ja kokemusta. (Järvinen 2001, 97–98.)

Muutostilanne luo henkilöstölle epävarmuutta ja pelkoa, joita saattavat aiheuttaa esimerkiksi pelko oman osaamisen vanhentumisesta tai itseluottamuksen puute liittyen uusien toimintatapojen ja -mallien oppimiseen. Silloin tuen tarve ihmisen käyttäytymistä ohjaavana lainalaisuutena korostuu. Esimiehen on kyettävä tukemaan henkilöstöään avoimella tiedottamisella, vuorovaikutteisella keskustelulla sekä tehtävä näkyväksi, että yksilöitä tuetaan ja koulutetaan muutoksen edellyttämien asioiden oppimisessa. Näiden ihmisen käyttäytymistä ohjaavien tekijöiden huomioiminen muutostilanteessa vähentää muutosvastarintaa sekä saa aikaan muutokseen sitoutumista. (Järvinen 2001, 97–98; Yukl 2002, 274.)

2.3.2 Tunteiden huomioiminen

Honkasen (2006, 43) mukaan muutosta johdettaessa erityisen tärkeäksi nousee esimiehen kyky käsitellä muutoksen aikana nousevia tunteita niin itsessään kuin henkilöstössään. Hänen on kyettävä käsittelemään tunteita ammattimaisella tavalla ja pystyttävä säilyttämään toimintakykynsä myös vaikeissa tilanteissa, jotka saattavat olla hyvinkin kaoottisia ja tunnelautuneita. Esimiehen on mahdollista edistää muutoksen toteutumista huomioimalla ja käsittelemällä tunteita oikein. Tärkeää on tiedostaa, että muutosprosessi sisältää erilaisia vaiheita, sillä ihmiset käyvät läpi erilaisia emotionaalisia tasoja yrittäessään mukautua muutokseen. Tunnistaessaan muutoksen aiheuttaman tunneallan ja sen eri vaiheet esimies pystyy säilyttämään perspektiivinsä, toimimaan tilanteen vaatimalla tavalla vaikeissakin tilanteissa, ohjaamaan muutosta sekä helpottamaan sen toteutumista. Muutostilanteessa ihmisen perustunteiksi nousevat piilossa oleva pelko, näkyvä viha, piilotettu suru ja lopulta näkyvä ilo. (Arikoski & Sallinen 2007, 55; Yukl 2002, 305.)

Muutoksen mukanaan tuoma ensimmäinen tunnetila on pelko, joka johtuu työntekijän epävarmuuden tunteesta. Työn kannalta on olennaista, että esimies pystyy hallitsemaan omat tunteensa ja johtamaan tilannetta. Esimieheltä vaaditaan rauhallista tiedottamista, sillä pelkovaiheessa ihminen on taipuvainen torjumaan uusia asioita. Kun ihminen pääsee eroon muutoksen aiheuttamista pelon tunteista, pelko vaihtuu usein vihaksi tai uhaksi. Esimies pystyy toiminnallaan hallitsemaan pelon muuttumista vihaksi, sillä mikäli työntekijä kykenee löytämään muutoksesta mahdollisuuksia ja mielekkyyttä, jää muutoksen aiheuttama viha yleensä vähäisemmäksi. Esimiehen on siis kyettävä pelkovaiheessa tarjoamaan työntekijälle riittävästi informaatiota sekä luomaan uskoa tulevaisuuteen. Mikäli työntekijä on saavuttanut vihan vaiheen, ei uhmaajaa saa jättää yksin. Jos alaisen vihaan reagoi liiallisilla perusteluilla tai omalla vihalla, saattaa alaisen kokema viha kasvaa. Esimiehen tulisi pysyä rauhallisena, kuunnella alaistaan ja antaa vihalle ja protestoinnille oma aikansa. (Arikoski & Sallinen 2007, 57–61.)

Stenvallin & Virtasen (2007, 78) mukaan luottamus on yksi muutosjohtajan tärkeimmistä työkaluista, sillä esimiehen on mahdollista vähentää muutoksen liittyvää pelkoa ja vihaa luottamuksen avulla. Luottamuksen avulla on myös mahdollista edistää tahtomiaan asioita ja antaa suuntaa toiminnalle, sillä mikäli esimieheen luotetaan, hänen muutostyöhönsä uskotaan ja hänen annetaan viedä muutosprosessia eteenpäin. Vastaavasti johtoon ja esimiestyöhön kohdistuva luottamuspulla on yksi suurimmista riskitekijöistä muutoksen onnistumiselle.

Arikosken ja Sallisen (2007, 61–63) mukaan muutoksen edetessä pelko ja viha muuttuvat hiljalleen luovuttamisen ja luopumisen myötä suruksi. Suruvaihe tuo usein työntekijälle epäuskon tunteita: työntekijä saattaa kokea, ettei hän jaksakaan pärjätä tai osaa yksin. Suruvaiheessa esimiehen rooli muutoksen vahvistajana korostuu, sillä esimiehen tehtävä on tukea, kannustaa, kouluttaa ja valmentaa ihmisiä muutoksen edellyttämällä tavalla. Esimiehen tulee kertoa alaisille muutoksesta sekä vuorovaikutteisesti keskustella alaisten mieltä askarruttavista kysymyksistä. Kaikista muutoksen mukanaan tuomista tunteista surutyö vaatii työntekijöiltä eniten aikaa ja energiaa, sillä siinä on kyse vanhoista tavoista poisoppimisesta ja luopumisesta. Esimiehen tulisi huomioida surutyön vaatima aika, jotteivät nopeat muutokset vie liiaksi työntekijöiden voimavaroja ja vaaranna koko muutosprosessin onnistumista. Taitamaton muutosten johtaminen tai liian nopeat muutokset saattavat pahimmassa tapauksessa aiheuttaa masennusta ja turtumista, mikäli työntekijät eivät pääse muutoksen tuomaan viimeiseen tunnetilaan eli iloon.

Muutosprosessin lopussa työyhteisön kokema ilo kuvastaa muutoksen onnistumista. Esimiehen tulisi kyetä vaalimaan tätä ilon tunnetta, sillä näin muutokseen osallistuneet kokevat tekemänsä työn merkitykselliseksi. Esimies pystyy tuomaan ilon näkyväksi seuraamalla aktiivisesti ja systemaattisesti muutoksen edistymistä organisaatiossa esimerkiksi mittaamalla toiminnan tasoa ennen muutosta, sen eri vaiheissa sekä muutoksen jälkeen. Näin muutoksen tuomat hyödyt tulevat selvästi ilmi, muutos konkretisoituu ja henkilöstö on oikeutettu iloitsemaan muutoksen onnistumisesta. Esimies voi edistää muutoksen toteutumista asettamalla myös esimerkiksi motivoivia välitavoitteita. Välitavoitteet tehostavat muutoksen toteutumista sekä henkilökunnan kokemaa iloa, sillä välitavoitteiden saavuttaminen kertoo henkilökunnalle, että muutoksessa on saavutettu yksi tavoite ja on aika siirtyä seuraavaan vaiheeseen. Välitavoitteiden saavuttamisen aikaansaama ilo tuottaa ihmisille hetkellisen tyytyväisyyden tunteen ja antaa työntekijöille voimia suunnata energiansa eteenpäin. Esimies voi myös edistää työntekijöidensä aitoa työn ja tekemisen iloa sallimalla ihmisten löytää itse omat roolinsa muuttuneessa organisaatiossa antamalla heille itsemääräämisoikeutta valmiiksi annettujen raamien sisällä. (Arikoski & Sallinen 2007, 63–64.)

2.3.3 Prosessin eri vaiheiden huomioiminen

Arikosken ja Sallisen (2007, 68–70) mukaan onnistuneen muutoksen läpiviemiseksi on tärkeää, että esimies tunnistaa muutosprosessiin sisältyvät eri vaiheet, sillä muutoksen eri vaiheet vaativat erilaista reagoitua ja johtamista. Näin esimies pystyy sopeuttamaan toimintansa vallitsevan tilanteen ja henkilöstön vaatimusten mukaan.

Muutosprosessi on jaettavissa kolmeen perusvaiheeseen, joita ovat muutosvastarinta, surutyö eli vanhasta poisoppiminen sekä uuden oppiminen eli muutoksen varsinainen toteuttaminen. Muutosvastarinnan vaihe on erittäin tarpeellinen ja tärkeä vaihe muutoksessa, sillä se kertoo, ettei työntekijä ole vielä valmis muutokseen ja tarvitsee selviytyäkseen tukea, apua sekä aikaa. Henkilöstön muutosvastarinnan lähempi tutkiminen saattaa antaa johdolle myös arvokasta informaatiota, joka tulisi huomioida muutoksen johtamisessa ja läpiviennissä. Muutosvastarinnan vaiheessa on myös hyvä mahdollisuus osallistaa ihmisiä muutoksen valmisteluun ja toteutukseen, sillä muutosvastarinnan valjastama runsas energia on hyvä pyrkiä kohdentamaan muutoksen edistämiseen vastustamisen sijaan. (Arikoski & Sallinen 2007, 69.)

Muutosvastarinnan vaiheessa esimiehen tulisi pystyä selvittämään muutosvastaisuuden syyt, sillä muutosvastaisuuden motiiveilla on suuri vaikutus siihen, kuinka esimiehen tulee toimia. Mikäli muutosvastarinta johtuu tiedon puutteesta, tulisi esimiehen roolissa korostua viestiminen, tiedottaminen, perusteleminen sekä toisto henkilöstön tarpeiden mukaisesti. Muutosvastaisuutta saattaa aiheuttaa myös henkilöstön tunne oman osaamisen puutteellisuudesta, jolloin esimiehen tulisi panostaa tukemiseen, ohjaamiseen sekä valmentamiseen. Mikäli henkilökunnalla ei yksinkertaisesti ole halua muuttua, tulisi esimiehen pystyä synnyttämään motivaatio ja sitoutuminen muutokseen perustelemalla muutos. (Aarnikoivu 2008, 172.)

Toinen muutoksen perusvaihe on surutyön ja vanhasta poisoppimisen vaihe, jolloin henkilöstö tarvitsee erityisesti tukea ja aikaa luopua vanhasta. On erityisen tärkeää, että esimies muistaa tukea alaisiaan tässä muutoksen vaiheessa, jotta surutyö olisi mahdollista saattaa loppuun, eikä pelko ja sen mukanaan tuoma avoin muutosvastarinta pääsisi valloille. Muutosajon kolmas vaihe, eli uuden oppimisen vaihe, pitää sisällään siirtymisen surusta iloon. Kun muutosvastarinta on murtunut, vanhoista toimintamalleista on luovuttu, niitä on surtu riittävästi ja niistä on opittu pois alkaa muutoksen varsinainen toteuttaminen, eli uuden oppiminen. Uuden oppimisen vaihe on muutosprosessissa iloinen ja motivoiva vaihe, kun työntekijät havaitsevat oppivansa ja sisäistävänsä uusia asioita sekä kykenevänsä toimimaan uusien vaatimusten mukaisesti. Aidon muutoksen perustana on siis oppiminen, joka johtaa ajattelun ja sitä kautta käyttäytymisen muuttamiseen. (Arikoski & Sallinen 2007, 7, 70.)

2.3.4 Ihmisten sitoutuminen muutokseen

Aarnikoivun (2008, 170–174) sekä Arikosken & Sallisen (2007, 70–79) mukaan esimiehen on mahdollista edistää muutoksen toteutumista huomioimalla yksilöiden sitoutumiseen liittyvät vaiheet ja sopeuttamalla oma toimintansa jokaisen muutosvaiheen mukaisesti. Henkilöstön sitoutuminen muutokseen on luokiteltavissa kahdeksaan eri asteeseen, joita ovat:

- sabotointi ja vastustaminen
- luopuminen ja neutraalius
- hyväksyminen
- tekeminen
- yhteistyö
- sekä omistautuminen.

Aarnikoivun (2008, 172) mukaan muutoksen sabotointivaiheessa muutokseen suhtaudutaan negatiivisesti ja sabotointia tapahtuu ikään kuin piilossa. Tässä vaiheessa esimiehen on oltava läsnä työntekijöiden keskuudessa. Esimiehen on jalkauduttava henkilöstön joukkoon, jaettava heille informaatiota sekä käytävä vuoropuhelua, joka lopettaa tai ainakin vähentää sabotointivaiheeseen oleellisesti liittyviä huhuja. Arikosken ja Sallisen (2007, 73–74) mukaan rakentava tapa päästä pois sabotointivaiheesta on oikeanlainen avoimuus, eli vaikeiden asioiden avoin ja rohkea esiin ottaminen ja keskustelu, jotka tekevät sabotoinnin tarpeettomaksi ja näkyväksi. Sabotointivaiheesta siirrytään muutosvastarinnan seuraavalle tasolle eli vastustamiseen, joka on sabotointia näkyvällä tasolla. Vastustamisen vaiheessa esimiehen tulisi hyödyntää vastustamisen aikaansaamaa aktiivisuutta kuuntelemalla alaisiaan ja ottamalla vastaan mielipiteitä sekä rakentavaa kritiikkiä pyrkien samalla ohjaamaan ja tukemaan muutosta. Mikäli muutoksen alkuvaiheessa on pystytty panostamaan riittävästi avoimuuteen, eli tiedottamiseen ja vuorovaikutukseen, jäävät sabotointi ja vastustaminen usein vähäisemmiksi.

Yhtenä esimiehen työkaluna muutosprosessin edistämiseksi on pyrkiä saamaan muutoksen vastustajat tietoisiksi omaa käyttäytymistään ohjaavista piilevistä ajatusmalleista. Kyse on sisäisten ajatusmallien ja niihin liittyvien asenteiden ja normien tiedostamisesta ja muuttamisesta. Kun muutosta vastustavat ihmiset tulevat tietoisiksi toimintaansa säätelevästä mallista tai normista, heidän on helpompi muuttaa sitä ja sen taustalla vaikuttavia olettamuksia ja arvoja sekä tätä kautta myös asenteitaan ja toimintaansa. (Honkanen 2006, 376.)

Kun henkilöstön muutosvastarinta muuttuu surutyöksi, vanhasta poisoppimiseksi ja luopumiseksi, esimiehen tulisi osata antaa aikaa surutyölle, mutta samanaikaisesti hänen tulisi

aktiivisesti kouluttaa ja valmentaa henkilöstöä muutoksen edellyttämään suuntaan, jotta muutos ja sille asetetut tavoitteet konkretisoituvat. Vanhasta poisoppiminen ja luopuminen saattavat aiheuttaa ihmisille turvattomuuden tunteita ja tulevaisuus voidaan nähdä synkkänä tai epä määräisenä. Esimiehen on kyettävä tukemaan luopujia valmentamalla heitä taidollisesti, tiedollisesti sekä henkisesti tulevia haasteita varten. Esimies voi mahdollisuuksien mukaan käyttää apunaan myös organisaation kokeneempia työntekijöitä, joilla on hyviä kokemuksia muutoksista. Surutyön, eli poisoppimisen toinen vaihe on neutraalius, eräänlainen hällä väliä -tunne siitä tapahtuuko muutos vai ei. Neutraalius -vaiheessa työntekijän voimavarat muutoksen toteuttamiseksi ovat vähissä ja voimavarat kuluvat arjen rutineista selviämiseen. Esimiehen on oltava työntekijöiden tukena ja kannustajana, jotta voimaantuminen ja sitä kautta ilo ja muutoksen hyväksyminen kasvavat. Neutraalisuusvaiheessa uuden oppiminen on keskeisessä asemassa ja on erittäin tärkeää, että esimies suuntaa konkreettisesti toimintaa kohti muutosta asettamalla tavoitteita, ottamalla henkilöstön mukaan sekä tukemalla sitä. (Aarnikoivu 2008, 172–173; Arikoski & Sallinen 2007, 74–75.)

Muutokseen sitoutumisen viidennessä vaiheessa tapahtuu hiljainen hyväksyminen. Tässä vaiheessa työntekijät alkavat hiljalleen luottamaan siihen, että muutos on oikeutettu, mutta heillä ei ole vielä juurikaan haluja tai voimia toimia muutoksen edellyttämällä tavalla. Erityisen tärkeää on, että esimies edistää aktiivisesti muutoksen toteutumista havaitsemalla hiljaiset hyväksyjät sekä varovaisen myönteiset ihmiset ja aktivoimalla heidät toimimaan muutoksen tavoitteiden mukaisesti. Erityisen tärkeää hyväksyjien aktivoinnissa on tiedon jakaminen ja muutokseen liittyvien tehtävien delegointi, jonka avulla hyväksyjät pääsevät seuraavalle sitoutumisen tasolle, eli tekemisen vaiheeseen. (Aarnikoivu 2008, 172–173; Arikoski & Sallinen 2007, 75–78.)

Kuudennessa eli tekemisen vaiheessa sitoutuminen näkyy havaittavana tekemisenä, esimerkiksi muutoksesta puhumisena positiivisessa sävyssä tai ponnisteluina opetella uusia muutoksen edellyttämiä asioita ja toteuttaa niitä käytännössä. Tässä vaiheessa tekeminen on konkreettista ja näkyvää toimintaa muutoksen puolesta, mutta esimiehen on oleellista ymmärtää, että ihmisten tulisi tekemisen vaiheessa huomioida toisiaan ja hyödyntää toistensa osaamista. Esimiehen tulisi tässä vaiheessa koota yksittäiset toimijat yhteen ja pyrkiä laajentamaan henkilöstön näkökulmaa itsestään, eli kannustamaan yksilötyöstä yhteistyöhön. Yhteistyö on erittäin merkityksellistä muutoksen toteutumisen kannalta, sillä yhteistyön avulla muutoksesta tehdään yhteisesti merkityksellinen, jolloin kaikilla on yhteiset tavoitteet ja yhteinen suunta. Esimiehen toiminnassa tulisi korostua palkitseminen ja palautteen antaminen, jolloin henkilöstön toimintaa ohjataan haluttuun suuntaan. (Aarnikoivu 2008, 172–173; Arikoski & Sallinen 2007, 75–78.)

Sitoutumisen viimeinen vaihe, eli omistautuminen, pitää sisällään yksilön toiminnan sopeuttamisen muuttuneeseen kokonaisuuteen. Muutostilanteessa henkilöstö kiinnittää erityistä huomiota esimiehen käytökseen ja tapaan ilmaista itseään. Siksi omistautumisvaiheessa paras tapa johtaa tilannetta on johtaa sitä omalla esimerkillä, sillä esimiehen toiminnalla on oleellinen vaikutus henkilöstön käyttäytymiseen ja sitä kautta muutoksen onnistuneeseen läpivientiin. Esimiehen on siis toimittava esimerkillisesti, jotta kaikki muutokseen liittyvä viestintä olisi yhteneväistä ja päämäärätietoista. (Mossboda ym. 2008, 73; Åhman 2004, 80.) Esimerkillä johtaminen tarkoittaa sitä, että esimies muokkaa omaa toimintaansa muutoksen edellyttämään suuntaan. Näin alaiset voivat huomata muutoksen ja toimia saamansa esimerkin mukaisesti, sillä alaisilla ei ole motivaatiota sitoutua muutokseen, mikäli esimiehen sitoutuminen tapahtuu ainoastaan puheen tasolla. Omistautumisvaiheessa esimiehen tulee lisäksi tukea työntekijöitään kokemaan oman roolinsa ja vastuunsa selkeäksi sekä kannustaa oma-aloitteisuuteen. (Aarnikoivu 2008, 170–174; Arikoski & Sallinen 2007, 78–79.)

2.3.5 Onnistunut muutosviestintä

Etenkin muutostilanteessa viestintä on kriittinen tekijä toiminnan jatkuvuudelle ja menestymiselle, sillä viestintä tukee muutoksen toteutumista, sen avulla profiloidaan muutoksen sisältö ja annetaan informaatiota sekä sitoutetaan organisaation jäseniä muutoshankkeen sisältöön ja tavoitteisiin (Stenvall & Virtanen 2007, 66–67).

Arikosken ja Sallisen (2007, 65–67) mukaan esimiehen on mahdollista keskustelun ja viestinnän avulla vähentää henkilöstön kokemaa muutospelkoa ja stressiä, johtaa työntekijän voimavarat muutoksen toteuttamiseen ja näin nopeuttaa muutoksen etenemistä. Muutoksen johtamisessa, ja erityisesti muutosviestinnässä, on hyvä huomioida henkilöstön tunteet, sillä se antaa edellytykset keskustella muutoksesta rakentavasti ja tätä kautta edistää ihmisten muutokseen sopeutumista vahvistamalla psyykkisen koherenssin kokemusta. Psyykkisen koherenssin kokemus rakentuu kolmesta eri osa-alueesta, joita ovat ymmärrettävyys, hallinta sekä mielekkyys. Etenkin muutostilanteessa nämä osa-alueet joutuvat koetukselle, mutta esimies voi vahvistaa yksilön psyykkisen koherenssin kokemusta keskustelemalla työntekijän kanssa kolmesta kysymyksestä, jotka tekevät muutoksesta ymmärrettävämmän, hallittavamman sekä mielekkäämmän.

Ensimmäinen kysymys, josta esimiehen tulisi keskustella alaisen kanssa perusteellisesti, on se, mistä muutoksessa on kyse eli muutoksen tavoitteista, sisällöstä sekä aikataulusta. Näin muutoksesta tulee ymmärrettävämpi. Toinen kysymys, josta esimiehen tulisi keskustella alaisen kanssa muutostilanteessa, on se, kuinka työntekijä voi itse vaikuttaa muutokseen. Esimiehen tulisi keskustella alaisen kanssa muutoksen suunnittelusta, toteuttamistavasta sekä työntekijän asemasta muutosta koskevassa päätöksenteossa. Näin alaisen kokemus muutoksen hallittavuudesta kasvaa.

(Åhman 2004, 91.) Keskustelu työntekijän asemasta muutosta koskevassa päätöksenteossa on oleellinen asia, sillä Åhmanin (2004, 81) mukaan onnistuneen muutosprosessin yhtenä edellytyksenä on se, että esimies ottaa henkilöstön mukaan muutosprosessiin heti kun on mahdollista. Osallistamisen etuja ovat muun muassa koko organisaation potentiaalinen hyödyntäminen ja tätä kautta laadukkaammat päätökset, väärinymmärrysten väheneminen sekä muutoksen tarpeellisuuden ja perusteluiden kokonaisvaltaisempi ymmärrys. Osallistaminen päätöksentekoon vaikuttaa hyvin paljon siihen, kuinka muutoksen edellyttämiin toimenpiteisiin sitoudutaan. (Honkanen 2006, 372.)

Kolmas kysymys, josta esimiehen tulisi keskustella alaisen kanssa, on se, millaisia vaikutuksia muutoksella on työntekijän omasta että työn näkökulmasta. Keskustellessa muutoksen vaikutuksista työntekijän omasta näkökulmasta esimiehen tulisi keskustella muutoksen mahdollisista vaikutuksista alaisen työuraan ja työstä saatavaan korvaukseen. Esimiehen on hyvä keskustella alaisen kanssa myös hänen nykyisen osaamisen hyödyntämisestä, arvoista sekä alaisen omasta näkemyksestä itsestään työntekijänä. Lisäksi keskustelua tulisi käydä muutoksen vaikutuksista työn näkökulmasta, eli siitä, kuinka muutos vaikuttaa perustehtävään ja työn kokonaistavoitteisiin, ihmisten välisiin suhteisiin työssä sekä erityisesti käytännön toimintaan. Näistä asioista keskustelemalla esimiehen on mahdollista tehdä muutoksesta mielekkäämpi ja sitä kautta sitouttaa ihmiset muutokseen. Kun ihminen kokee työnteon ja sen päämäärän ymmärrettäväksi, mielekkääksi sekä hallittavaksi, työ sujuu hyvin ja sitoutuminen työhön on voimakkaampaa. (Arikoski & Sallinen 2007, 67.)

2.4 Vaikeiden tilanteiden johtaminen

Työyhteisössä on etenkin taloudellisen taantumana aikana väistämättä vaikeita ja tunteita herättäviä tilanteita, joita esimiehen tulee hallita voidakseen johtaa menestyksekkäästi myös näissä tilanteissa. Tunteet kuuluvat työyhteisön arjen vaikeisiin tilanteisiin ja tällaisissa tilanteissa tunteiden johtaminen on haastavampaa kuin tavallisissa arjen kohtaamistilanteissa, sillä näihin erityistilanteisiin liittyy usein enemmän vaikeiksi koettuja tunteita. Esimiehen tulee ymmärtää vaikeisiin tilanteisiin liittyviä ilmiöitä ja pystyä ottamaan ilmiöihin liittyvät erityispiirteet huomioon omassa toiminnassaan. Tällaisia vaikeita tilanteita ovat palautteen antaminen ja vastaanottaminen, ristiriita- ja ongelmatilanteet sekä irtisanomistilanteet. Taloudellisen taantumana vuoksi esimiehet kohtaavat erityisesti erilaisia ristiriita- ja ongelmatilanteita sekä irtisanomistilanteita. (Kaski & Kiander 2005, 64–92.)

2.4.1 Ristiriidat ja ongelmatilanteet

Jokaisessa kehittyvässä organisaatiossa on ristiriitoja ja kriisejä, mutta taloudellisen taantumana aikana ongelmatilanteet saattavat kärjistyä. Kehittymisen edellytyksenä on kyky käsitellä ristiriitoja ja ongelmatilanteita oikein. Rakentava erimielisyyksien hallinta on tutkitusti avainasemassa yrityksen kehittämässä sekä oppimisessa ja siksi etenkin esimiesten tulisi nähdä ristiriitojen arvo kehittymisen kannalta. (Aarnikoivu 2008, 73.) Työyhteisössä ilmenevät ongelmat voidaan Järvisen (2001, 69) mukaan jakaa yksilöllisiin ja yhteisöllisiin ongelmiin. Yksilökeskeisiä ongelmia ovat muun muassa alkoholi- ja huumeongelmat, fyysiset ja psyykkiset sairaudet, elämäkriisit, hankalat persoonat sekä tehtävien laiminlyönnit ja erilaiset rikkomukset. Haasteena voivat olla myös yhteisölliset ongelmat, kuten erilaiset yksilöiden ja ryhmien välillä ilmenevät ristiriidat, muutosten aiheuttamat epäselvyydet sekä työstä aiheutuva uupuminen.

Jako yksilöllisiin ja yhteisöllisiin ongelmiin on usein hankalaa, sillä yksilö ja yhteisö vaikuttavat toisiinsa jatkuvasti. Jako on kuitenkin perusteltua, sillä tilanteen käsittely ja ratkaiseminen riippuvat siitä, mistä ongelmat ensisijaisesti johtuvat. Oleellista on siis puuttua ongelmien aiheuttajiin eikä ongelmien aiheuttamiin oireisiin ja seurauksiin. Ongelman lähteestä huolimatta tyypillistä kaikille organisaatioille on se, että ongelmien käsittely ja ratkaiseminen koetaan usein hankalaksi ja tämän vuoksi vastuunottajaa ongelmien ja ristiriitojen ratkaisemisesta on vaikea löytää. (Järvinen 2001, 70.) Työyhteisön kaikki jäsenet vaikuttavat työyhteisön ilmapiiriin ja siksi kaikki sen jäsenet ovat velvollisia puuttumaan tilanteeseen, jossa johonkin työyhteisön jäseneseen kohdistuu epäasiallista kohtelua. Viime kädessä esimies on kuitenkin se henkilö, jonka tulee puuttua ilmenneisiin ongelmiin. Myös työturvallisuuslaki edellyttää, että työnantaja ryhtyy toimiin, kun hän saa tiedon työntekijään kohdistuvasta haitasta tai vaarasta. Tiimi ja työyhteisö voivat toimia hyvin itsenäisesti ja pyrkiä selvittämään keskenään ilmenneet ongelmat. Mikäli työyhteisö ei onnistu ongelmien ratkaisussa, esimiehen tulee puuttua tilanteeseen ja alkaa johtaa sitä oikeaan suuntaan. (Vartia, Lahtinen, Joki & Soini 2004, 13–15; Järvinen 2001, 71.)

Ongelmien ennaltaehkäisy vaatii ensinakin esimiehen jatkuvaa havainnointia ja työyhteisön toiminnan seuranta, sillä jos esimies ei tiedä mitä työpaikalla tapahtuu arjessa, ei hän voi puuttua ongelmaan riittävän varhaisessa vaiheessa. Toisekseen esimiehen täytyy ottaa selvää siitä, mistä ongelmassa on kysymys. Esimiehen tulee siis selvittää mitä ongelmat ovat, keitä ne koskevat ja ovatko ongelmat yksilöongelmia vai työyhteisöllisiä ongelmia. Tässä vaiheessa tärkeää on ottaa huomioon se, että oleellista on selvittää ongelmaa työnteon ja olosuhteiden näkökulmasta. Jos ongelmat eivät johdu työhön liittyvistä asioista, esimiehen tehtävä on ohjata asianomainen henkilö työterveyshuollon piiriin. Työpaikka ei voi olla työntekijöidensä hoitopaikka, mutta työyhteisö voi kuitenkin ohjata, tukea ja auttaa yksilöitä selviytymään ongelmistaan. (Järvinen 2001, 72, 88.)

Alustavan tarkastelun jälkeen esimies tekee päätöksen siitä, puuttuuko hän ongelmaan vai ei. Ratkaisu voi olla myös se, että esimies päättää seurata tilannetta entistä tarkemmin ja kerätä lisää tietoa ongelmasta. Ongelmien käsittelyn pääperiaatteena tulisi kuitenkin olla se, että ongelmiin tulisi puuttua mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Usein jo se, että esimies keskustelee sellaisten työyhteisön jäsenten kanssa, joista on tullut negatiivista palautetta, pysäyttää ongelman pahenemisen. Ongelmia ratkaistaessa lähtökohta tulisi olla keskustelu asianomaisten ihmisten kanssa henkilökohtaisesti. Erityisesti, jos kyse on yksilöongelmasta, kahdenkeskinen keskustelu on todella tärkeää. Liikkeellelähävaiheessa esimiehen tulee perustella mahdollisimman selkeästi, mitä tilanteessa ollaan tekemässä. Tällöin tulisi puhua alaisten havaittavasta toiminnasta ja käyttäytymisestä eikä analysoida alaisten motiiveja tai persoonaa. Toisaalta tärkeää on lähteä liikkeelle tutkivalla ja kysyvällä asenteella. Esimiehen tulisi kysyä asianomaisten arviot siitä, mistä ongelmissa voi olla kysymys, sillä on hyvin mahdollista, että esimies ei tiedä ongelmien todellista luonnetta. (Järvinen 2001, 88–91.)

Ongelmia ratkaistaessa keskustelun yleinen painopiste tulisi olla ideoinnissa ja ratkaisuisissa. Usein syitä jäädään pohtimaan liiaksi, jolloin keskustelusta tulee syyttelevää ja väittelevää. Ongelman ratkeamisen kannalta tärkeää on siis, että keskustelun painopiste on eri ratkaisuvaihtoehtojen pohtimisessa. Ratkaisukeskustelun tavoitteena on löytää konkreettinen toimenpide, joka auttaa ongelman poistamisessa ja johon kaikki sitoutuvat. Yhteisen ratkaisun löytämisen jälkeen asianomaisten tulisi sopia yhdessä myös seurantatilaisuudesta, jossa kartoitetaan tuloksia. Näin keskustelun aikana löydetty ratkaisutoimenpiteet eivät jää ainoastaan puheen tasolle. (Järvinen 2001, 92–93.)

2.4.2 Irtisanomistilanteet esimiestyössä

Irtisanomiset ja muut erotilanteet, kuten lomautukset, ovat osa johtamista, mutta niiden rooli on korostunut erityisesti nyt taloudellisen taantuman aikana. Taloudellisen taantuman vuoksi monissa yrityksissä aloitetaan yhteistoimintaneuvottelut, joiden seurauksena osa yrityksen henkilöstöstä voidaan joutua irtisanomaan tai lomauttamaan. Irtisanomisia ja muita erotilanteita ei voida kaikissa organisaatioissa välttää, mutta organisaatioiden on mahdollista vaikuttaa siihen, kuinka tilanteet toteutetaan. Tällaisissa tilanteissa tulisi ottaa huomioon irtisanottavan lisäksi myös irtisanoja, sillä irtisanomistilanne synnyttää molemmilla erilaisia tunteita. (Kürten & Salminen 2004, 11.)

Työsuhteen loppuminen merkitsee työntekijälle sekä menetystä että uuden elämänvaiheen alkamista. Menettäminen aiheuttaa surua, katkeruutta sekä muita erilaisia ja eriaisteisia tunnetiloja. Menetykset irtisanomistilanteissa koskevat muun muassa palkkaa, turvallisuutta, luovuuden

toteuttamista sekä sosiaalisia kontakteja. Työntekijässä menetyksen synnyttämät tunteet ovat sitä voimakkaammat, mitä tärkeämpi työ on hänelle ollut. Negatiivisten tunteiden vallassa ihmisen on yleensä vaikea hahmottaa tilannetta kokonaisvaltaisesti ja siksi irtisanotut eivät usein havaitse tilanteeseen liittyviä mahdollisuuksia. Muutokset tuovat mukanaan kuitenkin aina myös uusia mahdollisuuksia, joiden hahmottaminen helpottaa menetyksestä selviytymistä. Uusien alkujen hahmottamiseen liittyy aina toivoa, mutta myös pelkoa ja epävarmuutta. Selviytymisessä tärkeässä osassa on sopeutumisen nopeus uuteen tilanteeseen. Jokainen irtisanottu käy läpi tunnekirjon, jonka eri vaiheiden läpikäyminen vie eripituisia aikoja. Tunnereaktioiden vaiheita ovat shokki ja kieltäminen, passiivinen vastustus ja vetäytyminen, aktiivinen vastustus ja viha, passiivinen hyväksyminen ja suostuminen, aktiivinen hyväksyminen ja tutkimus sekä lopulta haaste. (Grönfors & Pietilä 2005, 94–96.)

Tunnereaktioita ei kuitenkaan herää ainoastaan irtisanotuissa, sillä myös esimiehet, jotka joutuvat irtisanomistilanteeseen irtisanojan roolissa, saattavat kokea ahdistusta. Esimiehen rooli irtisanomistilanteessa on kokonaisuudessaan hyvin haastava, sillä hänen tulisi huomioida ja tukea ihmisiä, ajaa yrityksen etuja ja ajatella samalla myös omaa jaksamistaan. Irtisanomistilanteessa esimiehen tulee olla sekä päättäjä, johtaja ja uudistaja että kuuntelija, tukija ja kannustaja, jolloin tunteet vastuusta ja empatiasta nousevat väistämättä pintaan. Esimiehellä on huoli irtisanotun tulevaisuudesta ja samalla hän voi tuntea myös häpeää toiselle ihmiselle aiheutetusta haitasta. (Grönfors & Pietilä 2005, 101; Kurtén & Salminen 2004, 79–80.) Tämän vuoksi irtisanottaessa erityisen tärkeää on se, että esimies on sopeutunut tehtyihin ratkaisuihin ja hyväksyy ratkaisuihin aiheutuvat toimenpiteet. Kun irtisanoja voi toimia hyvällä omalla tunnolla, voi hän myös hoitaa irtisanomistilanteen rehellisesti ja oikein. Avainasemassa on ihmisten kuunteleminen, aito läsnäolo ja esimerkkinä toiminen, sillä esimies voi toteuttaa irtisanomisen yksilöä kunnioittaen ainoastaan, jos hän tuntee alaistensa reaktiotavat ja elämäntilanteet. (Kurtén & Salminen 2004, 79.)

Vaikean emotionaalisen puolen lisäksi irtisanominen voi olla esimiehelle hankalaa, sillä irtisanomiset vaativat myös yrityksen etujen ajamista ja voivat merkitä esimerkiksi kilpailukyvyn menettämistä. Irtisanottaessa on aina riski siitä, että yrityksen parhaat työntekijät voivat haluta vaihtaa työpaikkansa johonkin turvallisempaan ja pysyvämpään. Erityisesti pienyrityksille se tarkoittaa tärkeiden resurssien menettämistä ja huonontunutta kilpailukykyä. Toisaalta esimiehen tulee ymmärtää myös irtisanomista säätelevät lait ja osata toimia niiden mukaisesti. Yrityksen tulee toimia Suomessa voimassa olevan Työsopimuslain mukaisesti, sillä yrityksen oikea juridinen toiminta on irtisanomisissa erityisen tärkeää mahdollisten vastaväitteiden ja protestien kannalta. (Grönfors & Pietilä 2005, 101; Kurtén & Salminen 2004, 53.)

Esimiehen on hyvä ymmärtää oma roolinsa irtisanottaessa, sillä se auttaa esimiehen omaa jaksamista. Ymmärtäessään oman roolinsa esimies ymmärtää omat vastuunsa eikä rasita itseään sellaisella, mikä hänen rooliinsa ei kuulu. Irtisanomistilanteissa roolit ovat johtajan rooli, työnantajan edustajan rooli, irtisanottavan tukijan rooli ja oman tiimin tukijan rooli. Johtajan rooli on näistä laajin, sillä se sisältää sekä ihmisten että asioiden johtamisen, mutta myös itsensä johtamisen. Johtajan rooliin kuuluu suunnan näyttäminen, ihmisten motivointi ja tukeminen, vuorovaikutus, seuranta sekä taloudellisen näkökulman huomiointi. Työnantajan edustajan rooli painottuu puolestaan asioiden johtamiseen, sillä tässä roolissa esimiehen tulee huomioida erityisesti yrityksen etu ja ohjeiden mukaan toimiminen. Tällöin etusijalla on yrityksen toiminnan jatkuvuus ja menestyksekkään tulevaisuuden varmistaminen. Irtisanottavan tukijan rooli painottuu puolestaan ihmisten johtamiseen, sillä tässä roolissa on tärkeä ymmärtää irtisanottavan tunteita ja reaktioita ja osata suhtautua niihin oikein. Esimiehen tulee kuunnella, huomioida ja tukea ihmisiä yksilöllisesti. Oman tiimin tukijan rooli on irtisanomisprosessissa myös yksi esimiehen rooleista, sillä työarki jatkuu myös irtisanomisten jälkeen. Tässä roolissa korostuu erityisesti tulevaisuuden uskon ylläpitäminen ja vision uudelleen selkiyttäminen. (Kurtén & Salminen 2004, 80–82.)

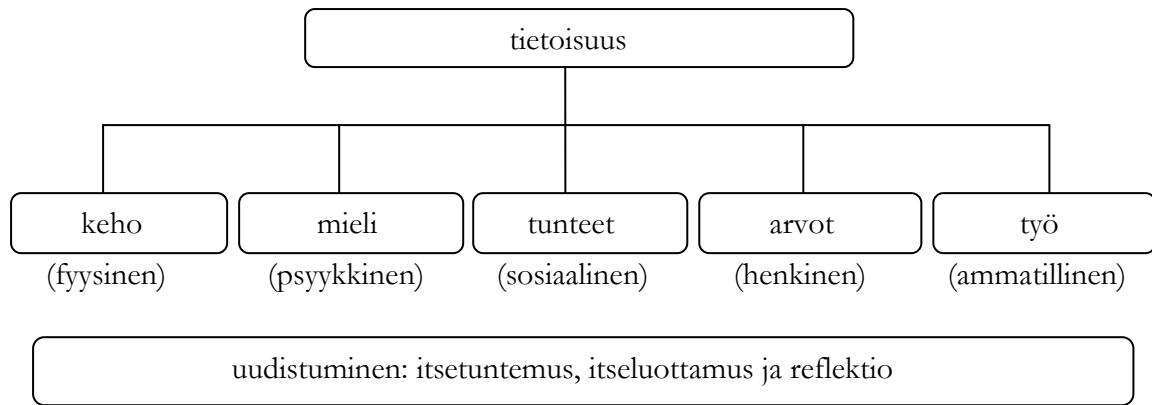
3 Esimiestyön jaksamiskeinot

Itsensä johtaminen, oman osaamisen johtaminen sekä omasta motivaatiosta huolehtiminen ovat tänä päivänä nousseet erityisen tärkeiksi jaksamiskeinoiksi niin organisatorisista kuin yksilöllisistäkin syistä. Suuri organisatorinen syy on se, että työympäristö muuttuu jatkuvasti taloudellisen taantuman aikana, mikä vaatii esimiehiltä joustavuutta, nopeaa reagointia, luovuutta ja kykyä uudistua. Työuupumisten määrällisen kasvun myötä huomiota on kiinnitetty yhä enemmän työhyvinvointiin ja sen ylläpitämiseen, minkä vuoksi esimieheltä vaaditaan monipuolista jaksamiskeinojen hallintaa. Yksilön näkökulmasta puolestaan työnhallinnasta on siirrytty elämänhallintaan ja ajanhallinnasta itsensä johtamiseen. Teemat kuten itsensä löytäminen ja toteuttaminen ovat yksilölle vaikeita, mutta erittäin tärkeitä teemoja, sillä kokonaisvaltainen hyvinvointi ei ole enää itsestään selvää kiireen keskellä. Kuitenkin itsensä mahdollisimman monipuolinen toteuttaminen on yksilölle hyvin tärkeää. (Sydänmaanlakka 2006, 16.)

3.1 Itsensä johtaminen

Johtajuuden perinteinen jako ihmisten ja asioiden johtamiseen kuvaa johtajuutta kokonaisvaltaisesti, mutta Sydänmaanlakka (2006, 16) lisää johtajuuteen myös itsensä johtamisen. Itsensä johtamisen näkökulma on Sydänmaanlakan (2006,16) mukaan johtamisen näkökulmista mielenkiintoisin, mutta samalla kaikista vaikein ja haastavin, sillä itsensä johtaminen sisältää kokonaisvaltaista älykkyyttä eli fyysistä, rationaalista, emotionaalista ja henkistä älykkyyttä.

Itsensä johtaminen on hyvin henkilökohtainen prosessi, jossa korostuu tekemisen ja tietämisen välinen ero. Ongelma ei yleensä ole tietämisen tasolla vaan tiedon tuominen käytäntöön osoittautuu yleensä vaikeammaksi. Haasteena on siis enemmän itsekuri ja tahtominen, sillä itsensä johtaminen vaatii pitkäjänteisyyttä ja jämäkkyyttä. Omasta hyvinvoinnista huolehtiminen voi tuntua erityisen vaikealta taloudellisen taantuman aikana, sillä lisääntyneet huolet voivat viedä normaalia enemmän aikaa töissä. Tällöin esimies on kuitenkin suurimman kuormituksen kohteena, jonka vuoksi itsensä johtamisen merkitys korostuu taloudellisen taantuman aikana. (Sydänmaanlakka 2006, 16.) Itsensä johtamisen kokonaisuutta kuvaamaan Sydänmaanlakka (2006, 29) on kehittänyt Oy Minä Ab -organisaatiokaavion.



Kuvio 1. Oy Minä Ab:n organisaatiokaavio (mukaillen Sydänmaanlakka 2006, 29)

Sydänmaanlakan (2006, 19–29) mukaan itsensä johtaminen sisältää kehon ja fyysisen kunnon, mielen ja psyykkisen kunnon, tunteet ja sosiaalisen kunnon, arvot ja henkisen kunnon sekä työn ja ammatillisen kunnon. Näiden lisäksi itsensä johtamisen ydinasioita ovat kehittyminen ja kasvu eli uudistuminen, joka koostuu itsetuntemuksesta, itseluottamuksesta ja reflektoinnista. Uudistuminen on organisaatiokaaviossa mukana läpi kaikkien osioiden, sillä se on jatkuva prosessi. Näistä eri osista rakentuu Oy Minä Ab:n organisaatiokaavio, joka on syntynyt stoalaisuuden, joogafilosofian, tietoisuustutkimuksen sekä liikkeenjohdon teorioiden yhdistelmänä.

Piili (2006, 159–168) liittää lisäksi itsensä johtamiseen stressin ja ajankäytön hallinnan sekä tuen pyytämisen taidon. Hyvinvointi on psyykkistä jaksamista, joka on mahdollista saavuttaa hyvällä stressin hallinnalla ja tehokkailla selviytymiskeinoilla. Voimavarat sisältävät terveyden ja toimintakyvyn, koulutuksen ja osaamisen, arvot ja asenteet sekä motivaation ja työtyytyväisyyden. Työn ruumiilliset ja henkiset vaatimukset sekä työympäristö että työyhteisö määrittelevät voimavarojen tarpeen työssä. Henkinen hyvinvointi rakentuu työn vaatimuksista, yksilön edellytyksistä selviytyä työstä, yksilön persoonallisuudesta ja yksilön koko elämäntilanteesta.

Järvisen (2001, 145–150) mukaan esimiehen jaksamiseen vaikuttaa lisäksi paljolti työn ja vapaa-ajan rajaaminen, kehon ja mielen antamien viestien tunnistaminen sekä esimiehen omilta esimiehiltä sekä organisaatiolta saatu tuki. Esimieheksi valikoituu usein sellaisia henkilöitä, jotka ovat valmiita tekemään paljon töitä. Esimiestehtävät ovat lisäksi sellaisia, että työt eivät koskaan lopu kesken ja nykytekniikan avulla ne ovat helppo myös viedä työpaikan ulkopuolelle. Näiden syiden takia työn rajaaminen ja työstä irrottautuminen voi olla erittäin vaikeaa. Kehon ja mielen antamien viestien havaitseminen ja niihin puuttuminen voi olla yhtä hankalaa. Esimiehen on kuitenkin tärkeä oppia kuulemaan omasta mielestä ja kehosta tulevia viestejä esimerkiksi juuri ylikuormittumisesta ja levon tarpeesta. Suomalaisessa työkuultuurissa avun pyytäminen on

kuitenkin vaikeaa, sillä esimiehelle on kunnia-asia suoriutua tehtävistään ilman avun pyytämistä ja joskus suoran avun pyytäminen voi tuntua jopa epäonnistumiselta.

3.1.1 Henkilökohtainen kasvu

Henkilökohtainen muuttuminen vaatii usein kriisiä ennen kuin se on mahdollista, sillä yksilöinä ihmiset ovat hyvin urautuneita. Muutokset ovat mahdollisia myös ilman kriisejä, mutta se vaatii oman herkkyyden ja tietoisuuden jatkuvaa kehittämistä. Todellinen muutos ja henkilökohtainen kasvu vaativat siis syvällistä ajattelutapojen muuttamista ja oman tietoisuuden kehittämistä. Oleellista on tuntee itsensä hyvin, ennakoida tilanteita ja omata riittävä itsetuntemus, jotta yksilöllä on rohkeutta toimia myös oman mukavuusalueensa ulkopuolella ottaen hallittuja riskejä. Todellinen muutos tapahtuu mukavuusalueen ulkopuolella ja sen vuoksi sellaisten tehtävien tekeminen, jotka ylittävät normaalihallinnan rajat, on henkilökohtaisen kasvun kannalta oleellista. Kun mukavuusalue laajenee ja sisältää sellaisia asioita, joita siellä ei ennen ollut, on henkilökohtainen kasvu huomattavissa. (Sydänmaanlakka 2006, 73–78.)

Kyky hankkia, tallentaa ja käyttää tietoa hyväksi eli oppimiskyky on tämän päivän organisaatioissa vahvojen yksilöiden kilpailuvaltti. Oppimaan oppiminen on tärkeä taito ja sitä on myös mahdollista kehittää. Menestyminen vaatii asioiden jatkuvaa kyseenalaistamista ja henkilökohtainen kasvu vaatii erityisesti omien ajatusten, arvojen ja tunteiden kyseenalaistamista. Oppimisprosessin seuraava vaihe on reflektointi, eli asioiden syvälinen itsearviointi, jota ilman oppimista ei voi tapahtua. Reflektointi sisältää kokemusten systemaattista analysointia, käsitteellistämistä ja uudenlaisten toimintamallien hahmottamista. Reflektoinnin tulisi tapahtua työarjessa tavallisten työtehtävien ohessa ja sen ytimessä tulisi olla ihmettely ja kyseenalaistaminen. Prosessi etenee uuden etsimisestä johtopäätöksien tekemiseen ja lopuksi uuden toimintatavan suunnitteluun ja käyttöönottoon. (Sydänmaanlakka 2006, 79–83.)

Sydänmaanlakan (2006, 83–84) mukaan reflektoinnin lisäksi palautteen vastaanottaminen on erityisen tärkeää uudistumisessa. Syvälinen palautteen arviointi johtaa uuden oppimiseen ja kokemuksen muuntamiseen sisäistetyksi tiedoksi. Ymmärtäminen edeltää aina tiedon käytäntöön siirtämistä, jonka vuoksi esimiehen tulisi tutkia saamaansa palautetta ja käyttää se positiiviseen kehittämiseen. Reflektointi ja palautteen vastaanottaminen ovat kuitenkin hyödyttömiä, jos oppittuja asioita ei viedä käytäntöön. Käytäntöön vieminen edellyttää määrätietoisuutta, jämäkkyyttä sekä pitkäjänteisyyttä. Uudistumisen kokonaisvaltainen arviointi on mahdollista vasta oppimisprosessin päätökseen viemisen jälkeen.

Kuten kaiken muun johtamisen myös itsensä johtamisen lähtökohta on visio, päämäärä ja tavoitteet. Esimiehen tulisi määritellä oma henkilökohtainen visionsa siitä, mitä haluaa elämältään, sillä visio omasta itsestä toimii itsensä johtamisen pohjana. Vision tarkoituksena on selkeyttää ja kiteyttää omat ajatukset siitä, missä on nyt ja mihin on menossa. Nämä ajatukset vaikuttavat myöhemmin toimintaan alitajunnan tasolla ja tavoitteiden saavuttaminen voi olla mahdollista jopa ilman tietoista pohdintaa. (Sydänmaanlakka 2006, 90–91.)

3.1.2 Fyysinen jaksaminen

Useiden tutkimusten mukaan ihmisten fyysinen kunto on ollut laskussa jo jonkin aikaa. Vain pieni osa väestöstä pitää huolta kunnostaan, kun taas noin puolet väestöstä on huonossa tai erittäin huonossa kunnossa. Fyysisellä kunnolla ja työssä jaksamisella, luovuudella, tehokkuudella ja hyvinvoinnilla on kuitenkin selvä yhteys. Tämän vuoksi kehotietoisuutta tulisi lisätä eli omaan kehoon tulisi tutustua paremmin. Käytännössä omaan kehoon tutustuminen tarkoittaa pysähtymistä, kehon viestien kuuntelua, fyysisen kunnan testausta ja säännöllisiä lääkäritarkastuksia. Fyysisen kunnan ylläpitäminen sisältää liikunnan, terveellisen ruokavalion, riittävän levon sekä riippuvuuksista irrottautumisen. (Sydänmaanlakka 2006, 97–100; Lewthwaite 2006, 125.)

Sydänmaanlakan (2006, 104, 110) mukaan oikeanlainen liikunta on hauskaa, monipuolista, tehokasta, säännöllistä ja kokonaisvaltaista. Oleellista on liikunnasta nauttiminen, minkä takia on hyvä kokeilla erilaisia lajeja, joista voi lopulta löytää omansa. Säännöllisyys on liikunnassa erittäin tärkeää, sillä vain säännöllisellä liikunnalla on pitkäaikaisia vaikutuksia. Kokonaisvaltainen liikunta antaa keholle harjoitusta, mutta samalla myös mieli, tunteet ja sielu saavat rentoutusta ja virkistystä. Fyysisen kunnan paranemisen lisäksi liikunta auttaa yksilöä myös stressin hallinnassa. Fyysistä kuntoa voi ylläpitää liikunnan lisäksi terveellisen ruokavalion avulla, joka on kaiken hyvinvoinnin perusta. Oikeanlainen ruokavalio suojaa aivoja, sydäntä, suolistoa, vahvistaa luustoa ja lisää vastustuskykyä. Oikeanlaisessa ruokavaliossa on myös tärkeää kokonaisvaltaisuus ja monipuolisuus. (Lewthwaite 2006, 126.)

Fyysistä jaksamista auttaa lisäksi riittävä lepo ja uni. Yöunen tulisi olla riittävän pitkää ja laadukasta, sillä se on välttämätöntä jaksamisen ja oppimisen kannalta. Unen aikana edellisenä päivänä opitut uudet asiat tallentuvat pitkäkestoiseen muistiin ja fyysinen väsymys katoaa. Uni edistää siis kokonaisvaltaista hyvinvointia, terveyttä ja takaa pidempää ikää, sillä se palauttaa edellisen päivän koitoksista ja uudistaa seuraavaa päivää varten. Uni on luonnollinen lääke sekä fyysisiin että psyykkisiin rasituksiin ja se lisää vastustuskykyä merkittävästi. (Sydänmaanlakka 2006, 116–119.)

Oikeanlaisen liikunnan, ruokailun ja unen lisäksi fyysistä jaksamista edistää riippuvuuksista eroon pääseminen. Ihmisen keho toimii mekanismeilla, jonka mukaan ihminen lähestyy asioita, jotka tuottavat mielihyvää. Tämä voi muuttua kuitenkin ongelmaksi, jos ihminen tulee liian riippuvaiseksi mielihyvästä, jolloin sen tavoittelu voi mennä liiallisuuksiin. Riippuvuuden kaksi lajia ovat aineriippuvuus ja toimintariippuvuus. Kehoon liittyviä riippuvuuksia ovat esimerkiksi alkoholi, tupakka ja ruoka. Näiden lisäksi riippuvuutta voi aiheuttaa esimerkiksi työ, raha, pelit, valta, uskonto tai ihmissuhteet. Kaikille riippuvuuksille on yhteistä se, että aluksi ne tuottavat nautintoa, mutta jossain vaiheessa nautinnosta palataan normaalitilaan. Siinä vaiheessa, kun palaaminen normaalitilaan ei enää onnistu, on nautinnon lähteestä tullut riippuvuus, josta on vaikea päästä eroon. Riippuvuudesta eroon pääsemiseksi tarvitaan rationaalista ajattelua, sillä keho ei itse tunnista, milloin mielihyvää on koettu riittävästi. Tämän vuoksi yksilön oma päättäväisyys ja jämäkkyys ovat oleellisessa asemassa. Ihmisen tulisi hakea nautintoja, mutta ei jäädä niihin kiinni. (Sydänmaanlakka 2006, 125–127.)

3.1.3 Psykkinen jaksaminen

Sydänmaanlakan (2006, 131) mukaan myös psykkinen jaksaminen on osa itsensä johtamista. Mieli, eli psyyke, on sisäinen kokemus- ja elämysmaailma, jonka osia ovat ajatukset, mielikuvat ja tunteet. Havaitseminen, muisti, oppiminen, ajattelu ja kieli ovat rationaalisen mielen toimintoja. Näiden lisäksi mieli pitää sisällään tunteita, arvoja, sanoja, kuvia, käsitteitä, tarpeita ja motiiveja. Mieli ottaa vastaan jatkuvasti ärsykeitä ulkoisesta maailmasta ja työstää samalla sisäisiä ärsykeitä kuten pelkoja, muistoja ja haluja. Mieli liikkuu siis koko ajan tulevaisuuden ja menneisyyden välillä ja harvoin pysähtyy hetkeen. Tärkeää psykkinen jaksamisen kannalta on kuitenkin taito pysähtyä ja hiljentyä. Mielenrauhaa ei voi saavuttaa keinotekoisilla hetkellisillä ulkoisilla asioilla, vaan sen voi saavuttaa ainoastaan tutkimalla omaa itseään ja tätä kautta kehittämällä itsetuntemustaan.

Toskalan (2000, 1) mukaan psykkinen jaksamiseen olennaisesti kuuluvaan itsetuntemukseen kuuluu kyky tunnistaa omia sisäisiä prosesseja, joita ovat tunteet, ajatukset, mielikuvat ja pyrkimykset. Itsetuntemus säätelee tietoista toimintaa ja itsetuntemuksen lisääntyessä yksilön on helpompi pyrkiä kohti omia tavoitteitaan. Itsetuntemuksesta ei kuitenkaan koskaan voi saada täysin kattavaa kokonaisuutta, mutta sitä voi jäsentää ja siihen voi lisätä tarpeellista tietoa. Esimiehen hyvä itsetuntemus tekee johtamisesta tehokkaampaa ja tuloksellisempaa. Tällöin ristiriitaisuus, paine ja rasitus vähenee, joka vähentää myös esimiehen henkistä ja kehollista pahoinvointia. Toisaalta esimiehen omat voimavarat saadaan paremmin käyttöön ja johtaminen on tehokkaampaa. Esimiehen sisäiset muutokset heijastuvat ulospäin myös vuorovaikutukseen,

sillä itsetuntemuksen lisääntyessä toimintaa on mahdollista säädellä entistä tietoisemmin ja harkitummin.

Toskalan (2000, 137–139) mukaan itsetuntemusta on mahdollista kehittää kuuden vaiheen kautta. Ensimmäinen vaihe on haastavien tilanteiden kirjaaminen. Tässä vaiheessa esimiehen tulisi kirjata paperille kaikki tilanteet, jotka hän on kokenut hankaliksi ja joissa hän on kokenut kielteisiä tunteita. Tarkastelu aika voi olla esimerkiksi muutama viikko, joiden aikana koetut tilanteet kuvataan mahdollisimman tarkasti ja yksityiskohtaisesti mahdollisimman pian itse tilanteen jälkeen. Kun muistiinpanoja on tarpeeksi, tutkitaan tilanteille yhteisiä piirteitä. Tällainen tarkastelu tuo esiin kielteisten kokemusten aiheuttajat, joiden ymmärtäminen auttaa esimiestä ymmärtämään omaa mieltään. Toinen itsetuntemuksen kehittämisen vaihe on tunteiden ja tuntemusten kirjaaminen. Tilanteiden kirjaaminen aloitetaan tällöin keskeisistä tunteista ja tuntemuksista. Tunteita on hyvä kuvata mahdollisimman osuvilla nimillä ja ilmauksilla, jotta niiden myöhempi tarkastelu olisi helpompaa. Tarkastelun aikana etsitään tunteille ominaisia ja yhteisiä piirteitä. Lisäksi tunteiden ilmenemisjärjestystä ja tunnetilojen vaihtelua tulisi tarkastella. Kolmas vaihe on toiminnan ja käyttäytymisen muutokset. Tällöin tilanteesta kirjataan toiminnassa ja käyttäytymisessä havaittuja muutoksia, sillä usein ongelmatilanteissa yksilö ei toimi aikaisemmin totutulla tavalla vaan tunteet hallitsevat tilannetta.

Ajatusten tunnistaminen on itsetuntemuksen kehittämisen neljäs vaihe. Ensiajatusten kirjaaminen on usein hankalaa, sillä ne vaihtuvat nopeasti jälkeenpäin syntyneisiin mietteisiin, joilla yksilö selittää tilannetta ja käyttäytymistään. Välittömistä ajatuksista on kuitenkin eniten hyötyä itsetuntemuksen kehittämisen kannalta, minkä vuoksi välittömiin ajatuksiin keskittyminen on erittäin tärkeää. Päiväkirjaa kirjoitettaessa esimiehen tulisi eläytyä koettuun tilanteisiin uudestaan, jotta voisi kirjata ajatukset mahdollisimman elävästi. Tilannetta voi jäsentää pohtimalla itseen liittyviä, muihin liittyviä ja tunteisiin liittyviä ajatuksia. Viides kehittämisen vaihe on yhteenveto ja ongelman tiivistäminen. Tässä vaiheessa aineiston pohjalta tiivistetään ne tavat, joilla esimies on suhtautunut omiin tunteisiinsa, itseensä ja muihin. Tällöin tutkitaan, mistä tilanteesta on todella ollut kyse. Kielteiset kokemukset ovat voineet johtua esimerkiksi itsearvostuksesta, turvattomuudesta, kontrollitarpeesta tai vaikeudesta kohdata pettymyksiä. Kuudes, eli viimeinen itsetuntemuksen kehittämisen vaihe on vaihtoehtoisuuden rakentaminen ja työskentely sen pohjalta. Tämä merkitsee uudenlaista suhdetta omiin ongelmallisiin tunteisiin, omaan itseen ja muihin. Oleellista on kokea erilaisia tunteita, suhtautua itseensä sallivasti ja hyväksyä myös vaikeat tunteet. Lisäksi tärkeää on ottaa uusi suhtautumistapa käyttöön arjen tilanteissa ja hyödyntää sitä uusissa vaikeissa tilanteissa. (Toskala 2000, 139–140.)

Sydänmaanlakan (2006, 132–138) mukaan mielen saa paremmin hallintaan ymmärtämällä lisäksi aivoja, havaitsemista, muistia, oppimista sekä ajattelua, luovuutta ja intuitiota. Aivot ovat ihmisen

kehittynein ja monipuolisin osa, jota tulisi harjoituttaa ja hoitaa hyvin. Aivojen toiminta edellyttää toimivia hermosoluja ja niiden välisiä kytkentöjä sekä terveitä hermosoluverkostoja. Huonot elintavat, sairaudet ja aivojen käyttämättömyys lisäävät solutuhoa. Myös aivojen huoltaminen on siis mahdollista ja aivojen hyvän toiminnan vuoksi tulisi syödä terveellisesti, välttää päihteitä, liikkua riittävästi, hengittää tehokkaasti, rentoutua, tehdä ajattelutyötä, harjoituttaa muistia ja pitää huolta mielialasta.

Piilin (2006, 165–167) mukaan myös ajankäytön hallinta on tärkeä osa esimiehen jaksamista, sillä aika on yksi määräävä tekijä nykyisessä työelämässä. Aikaa on kuitenkin yhtä paljon kaikille ja oleellista on oma käsitys sen riittävydestä tai rajallisuudesta ja toisaalta tapa käyttää sitä. Bischofin ja Bischofin (2004, 44–47) mukaan sitä parempiin tuloksiin pääsee, mitä paremmin käyttää aikaa oleellisiin asioihin. Tämä edellyttää oleellisten ja epäoleellisten asioiden tunnistamista ja ajankäytön keskittämistä oleellisiin tehtäviin. Apuna asioiden tärkeyden määrittelyssä voi käyttää Eisenhowerin-periaatetta, jossa eritellään tehtävän kiireellisyys ja toisaalta sen tärkeys. Oleellista taulukossa on lisäksi tehtävien määrä suhteessa toisiinsa. Selvittämällä tärkeät ja kiireelliset tehtävät esimies voi parantaa tuloksiaan, sillä tuloksellisuus on oikeiden asioiden tekemistä. Oikeat asiat ovat joko kiireellisiä tai ei-kiireellisiä eli ne tulee tehdä joko heti tai niitä pitää suunnitella. Priorisoimalla aikaa ei tuhlaannu turhiin asioihin ja energia riittää olennaiseen. Lisäksi priorisointi auttaa muistamaan oleelliset asiat.

	Kiireelliset	Ei-kiireelliset
Tärkeät	<ul style="list-style-type: none"> - Kiireelliset ja tärkeät asiat - Pällekaatuvat aikataulut - Tärkeät kokoukset 	<ul style="list-style-type: none"> - Visiointi - Uuden luominen - Kokonaisuuden tarkastelu - Oman työn reflektointi - Tärkeät ihmissuhteet
Ei-tärkeät	<ul style="list-style-type: none"> - Sähköpostit ja puhelut - Turhat kokoukset - Tietotulva - Ulkopuoliset vaatimukset 	<ul style="list-style-type: none"> - Kahvittelu - Rupattelu - Lehtien lueskelu - Jotkut tapaamiset

Kuvio 2. Eisenhower-periaate (mukaillen Hyttinen 2006, 61)

Ajanhallinta voi olla kiireen keskellä hankalaa, mutta oleellisia ovat valinnat, joilla esimies voi itse vaikuttaa omaan työarkeensa. Eisenhower-periaatteen mukaan taulukkoon on tarkoitus kirjata, mihin aika on todellisuudessa mennyt ja tarkastella sitä, mihin taulukon osioon asioita kertyy eniten ja mihin vähiten. Arviointia on tehokkaan ajanhallinnan kannalta hyvä tehdä 1-3 kuukauden välein, sillä tällöin taulukkoon kuuluvat asiat pysyvät hallinnassa. Tällä tapaa esimies voi saada ajankäyttönsä näkyväksi ja lisäksi se mahdollistaa korjaustarpeessa olevien asioiden havaitsemisen. (Hyttinen 2006, 64–65.)

Hyttisen (2006, 60–65) mukaan taulukon tärkeät ja kiireelliset osioon kuuluvat kriisit, akuutit ongelmat ja liian tiukat aikataulut. Jos tähän osioon kuuluu paljon päivän tehtävistä, ei ajanhallinta ole hallinnassa ja esimies yrittää tehdä enemmän kuin mihin hänellä on todella aikaa. Tällöin seurauksena on negatiivinen stressi, työn pakkotahtisuus ja lopulta loppuun palaminen. Ajanhallintaa oppimalla kyseisten tehtävien määrä tulisi vähentyä ja tuloksellisuuden parantua. Ei-tärkeät ja kiireelliset tehtävät sisältävät keskeytyksiä, turhia puheluita, sähköposteja ja kokouksia sekä asioiden tekemistä muiden miellyttämiseksi. Jos esimiehen tehtävien tavoitteet ovat hukassa, kuuluu kyseiseen osioon paljon tehtäviä. Tällöin työ on katkonaista sekä suunnittelematonta, esimiehen ihmissuhteet ovat heikkoja ja lopputuloksena on esimiehen turhautuminen. Tähän osioon kuuluvia tehtäviä esimiehen tulisi pyrkiä delegoimaan tai tekemään toissijaisina tehtävinä, sillä kaikkeen ei ole aikaa reagoida.

Ei-tärkeitä ja ei-kiireellisiä osioon kuuluvat kahvittelu, rupattelu, puuhastelu sekä jotkut puhelut ja sähköpostit. Nämä asiat kuuluvat työelämään eikä niistä ole tarkoitus päästä kokonaan eroon, sillä epäviralliset kahvipöytäkeskustelut, syntymäpäivät ja muu puuhastelu toimivat työn vastapainona. Kuitenkin tasapaino on erittäin tärkeää eikä tähän osioon tulisi kuulua valtaosaa päivän tehtävistä. Jos suurin osa sijoittuu tähän osioon, on työstä kadonnut motivaatio sekä tekemisen halu ja esimiehen työskentelyä luonnehtii vastuuttomuus ja välinpitämättömyys. Oleellista tämän osion hallinnassa on aikavarkaiksi muodostuneiden asioiden tunnistaminen ja suunnitelman tekeminen niiden poistamiseksi. Taulukon neljännessä osiossa ovat tärkeät ja ei-kiireelliset tehtävät ja oikeanlaisesta ajanhallinnasta kertoo se, että tässä osiossa on asioita. Visiointi, uuden luominen, kokonaisuuden tarkastelu, oman työn reflektointi ja tärkeät ihmissuhteet kertovat hyvästä ajanhallinnasta. Nämä asiat vaativat syventymistä, pohdiskelua ja aikaa, minkä vuoksi ne voivat helposti jäädä konkreettisempien tehtävien varjoon. (Hyttinen 2006, 61–63.)

Jotta esimies voisi keskittyä tärkeisiin, mutta ei kiireellisiin asioihin, tulisi hänen tehdä systemaattista itsearviointia. Päiväkirjat ja tavoitearviointit ovat hyviä arvioinnin keinoja ja kalenteriin tulisi merkitä ne ajat, jolloin esimies pohtii omaa työtään, ideoi uutta ja luo yhteistä

visiota oman tiiminsä kanssa. Minkään muun ei tulisi antaa keskeyttää näitä hetkiä ja ideaalitulanteessa esimies voisi varata 1-2 päivää viikosta näihin asioihin keskittymiseen. Keskittymällä tehtäviin, jotka kuuluvat tärkeät ja ei-kiireelliset osioon, esimies oppii löytämään itselleen sopivan tavan työskennellä. Tällöin esimies oppii ottamaan etäisyyttä työhönsä ja kokonaisuudet ovat selkeämpiä. Esimiehen työskentely on luovaa ja aikaa jää tarvittavien rutiinien hoitamiseen. Esimiehen ihmissuhteet voivat lisäksi harventua ja samalla vahvistua, sillä esimies ymmärtää sen, mihin on kannattavaa keskittyä. (Hyttinen 2006, 63–64.)

Ajanhallinnan lisäksi Piili (2006, 159–165) liittyy esimiehen jaksamiseen tehokkaan stressin hallinnan. Työstressi syntyy, kun esimiehen ja työn välisessä suhteessa on ristiriita eli työtilanne on yli- tai alikuormittava verrattuna yksilön omiin voimavaroihin. Haasteita on tällöin siis liikaa tai liian vähän tai työ voi olla laadullisesti liian huonoa. Nummelinin (2008, 26) mukaan esimiestyössä stressiä aiheuttaa erityisesti työelämän muutokset, sillä esimiesten työtehtävät ovat lisääntyneet ja muuttuneet vaativammiksi ja laajemmiksi. Esimiesten on omaksuttava uutta tietoa yhä nopeammin ja selviydyttävä vaativammista tavoitteista vaikka resursseja vähennetään samalla. Näiden lisäksi työtä kuormittavat työn tekemisen pirstaleisuus, pitkät työpäivät ja työpaikalla lisääntyneet ristiriitatilanteet. Nummelin (2008, 26–27) liittyy stressin aiheuttajiin lisäksi kiireen, sillä esimiehet kokevat työssään haittaavaa kiirettä enemmän kuin työntekijät ja tämän vuoksi he tekevät työntekijöitä enemmän ylitöitä. Esimiehet saattavat kokea työn suunnittelun vaikeaksi ja kokevat, että eivät pysty tekemään töitä niin hyvin kuin haluaisivat. Esimiehen stressi näkyy arjen johtamisessa sekä tulevaisuuteen suhtautumisessa, minkä vuoksi esimiehen uupumus voi lamaannuttaa myös muun työyhteisön.

Stressi on yksilöllinen kokemus ja yksilön elämäntilanteen kokonaisuuteen sidoksissa, minkä vuoksi jokaisen tulisi oppia tunnistamaan oman kehon ja mielen antamat viestit liiallisesta rasittumisesta. Stressi ei ole aina kielteinen asia, sillä energisoiva stressi innostaa ja lisää hallinnan tunnetta. Haitallinen stressi kuitenkin lamaannuttaa ja vähentää käytettävissä olevaa energiaa. Kun stressin merkit osaa tunnistaa ajoissa, yksilön on mahdollista palauttaa elimistön tarvitsema tasapaino ennen kuin stressi johtaa masennukseen tai työuupumukseen. Toisilla korostuu stressin aiheuttamat fyysiset oireet ja toisilla puolestaan psyykkiset oireet. Fyysisesti stressi aiheuttaa väsymystä, päänsärkyä, kohonnutta verenpainetta, heikompa immunologiaa, lihaskireyttä, sydänvaivoja ja muita kipuja ja särkyjä. Psyykkisesti stressin myötä yksilön itseluottamus heikkenee ja ahdistus, masennus ja erilaiset pelko-oireet lisääntyvät. Henkisen väsymyksen psyykkisiä merkkejä ovat lisäksi muistin ja keskittymiskyvyn heikkeneminen, päätöksenteon vaikeutuminen, luovuuden ja sosiaalisten kontaktien väheneminen sekä kyynisyys, jännittyneisyys ja ärtyneisyys. (Nummelin 2008, 76–77.)

Nummelinin (2008, 92) mukaan arjen työhaasteista selviää paremmin sellainen ihminen, joka huolehtii omasta hyvinvoinnistaan ja jaksamisestaan. Kun yksilö pitää huolta omista voimavaroistaan, tietää hän myös, mihin ne riittävät eli hän tunnistaa omat rajansa. Jaksamisessa auttaa ensinäkkin itsensä palkitseminen ja hemmottelu, mikä voi olla kiireetön hetki omassa rauhassa tai esimerkiksi matka. Jos itseään ei koskaan palkitse, alkaa työ tuntua liian raskaalta. Tämän vuoksi jokainen ihminen tarvitsee uusiutumisaikaa voidakseen hyvin. Kun yksilö voi hyvin, tunnistaa hän myös stressin merkit helpommin, mikä on stressin hallinnan oleellisin taito. Toisekseen jaksamisessa auttaa latautumisajan varaaminen ja parhaassa tapauksessa yksilö varaa itselleen aikaa tunnin päivässä ja päivän viikossa voimien latautumiseen, jolloin liiallinen stressi ei pääse kasautumaan. Varattu aika voi olla lepoaikaa, virkistysaikaa tai ihmissuhdeaikaa. Lepoaikana ei tarvitse tehdä mitään muuta kuin levätä. Virkistysaikana voi tehdä asioita, joista nauttii ja jotka piristävät mieltä. Ihmissuhdeaikana voi puolestaan keskittyä toisten seurasta nauttimiseen.

Itsensä palkitsemisen ja latautumisajan varaamisen lisäksi hyvinvoinnista huolehtiminen on Nummelinin (2008, 92–93) mukaan ajatusten ja asenteiden tarkastelua, sillä elämässä ei vaikuta ainoastaan tapahtumat vaan se, miten yksilö niitä tulkitsee. Myönteinen tulkinta antaa hyvän mielen, kun taas kielteinen tulkintaa masentaa ja lannistaa. Ajatukset urautuvat helposti, jonka vuoksi ajatusmallia on hyvä kyseenalaistaa ja miettiä tapoja, miten voisi ajatella asioista toisin. Kun muuttaa ajattelutapaa, suhde asioihin muuttuu. Toisaalta oleellista on miettiä ajatussisältöjä, sillä elämä on helpompaa, jos ajattelee sellaisia asioita, joihin voi vaikuttaa. Keskittyminen asioihin, joihin voi itse vaikuttaa virittää myönteistä tunnevirtaa ja auttaa jaksamaan.

Kun yksilö huomaa stressin oireita itsessään on hänen hyvä miettiä, mikä on stressin aiheuttaja, sillä työhön tai muuhun elämään voi liittyä asioita, jotka aiheuttavat henkistä kuormittumista. Oli stressin alkusyy mikä tahansa tärkeää on hakea tilanteeseen tukea, sillä asioiden jakaminen helpottaa omaa taakkaa ja usein myös tilanteen mittasuhteet muuttavat realistisemmiksi ja ratkaisut löytyvät helpommin. Ajatuksia on hyvä jakaa sekä ystävien, työtovereiden että oman esimiehen kanssa. Työpaikalla on kuitenkin hankalaa puuttua hyvin vaikeisiin stressitilanteisiin, jonka vuoksi yksilön tukena on välittömän työyhteisön lisäksi työterveyshuolto. (Nummelin 2008, 95.)

Piilin (2006, 168) mukaan erityisesti esimiehelle voi olla vaikeaa nykyisessä yksilökeskeisessä ja suoritusta korostavassa työkuulttuurissa pyytää apua, jos esimiehestä tuntuu siltä, että omat voimavarat eivät enää riitä. Monissa nykyisissä suurissa yrityksissä on kuitenkin panostettu erilaisiin tukimuotoihin, joista myös esimies saa tarvittaessa apua. Jotta avun pyytäminen yrityksessä olisi helpompaa, tulisi organisaatiossa panostaa tukimahdollisuuksien helppoon saavutettavuuteen ja avoimeen kulttuuriin, jossa apua kannustetaan pyytämään jo ennen kuin

tilanne on päässyt huonoksi. Tukea voi saada monelta taholta kuten omalta esimieheltä, henkilöstöhallinnolta, kollegoilta, työterveyshuollolta ja muilta verkostoilta. Näiden lisäksi tukea voi saada mentoroinnista tai työnohjausmenettelyistä.

3.1.4 Sosiaalinen jaksaminen

Tämän päivän työelämä edellyttää Sydänmaanlakan (2006, 173–174) mukaan myös hyvää sosiaalista kuntoa ja sosiaalinen kunto edellyttää puolestaan hyvää tunteiden hallintaa. Tunteet ovat tärkeitä organisaatioiden arjessa ja myös taloudellisen taantuman aikana tunteet kuuluvat arkeen rationaalisen ajattelun lisäksi. Tunteet ovat tärkeitä myös siksi, että ne energisoivat yksilön ja niiden avulla yksilö voi puolestaan energisoida ympäristöään. Emotionaalisesti älykäs yksilö tunnistaa, ilmaisee ja hallitsee tunteensa. Tämän lisäksi emotionaalisesti älykäs yksilö osoittaa itsearvostusta ja selviytyy stressistä menettämättä kontrolliaan. Tällainen yksilö ylläpitää molemminpuolisesti tyydyttäviä ja vastuullisia suhteita ilman, että tulee toisesta ihmisestä riippuvaiseksi. Kokonaisuudessaan ihminen, joka osaa pitää tunteensa tasapainossa, on terve.

Tunteet vaikuttavat kehoon monella tapaa ja yksilöllä voi olla tuntemus jostakin tunteesta fyysisesti vatsassa, käsissä, päässä tai jaloissa, sillä tunteet näkyvät muun muassa hengityksen muuttumisena, punastumisena, hikoiluna ja huimauksena. Tämän vuoksi voimakkaat negatiiviset tunteet voivat olla kuin myrkyä elimistölle. Monet sairaudet ovat psykosomaattisia eli omien tunteiden aiheuttamia ja toisaalta tunteet vaikuttavat oleellisesti myös mieleen ja ajatuksiin, sillä voimakkaat tunteet vääristävät havaintoja ja estävät rationaalisen ajattelun. Ihminen on siis kokonaisuus, jossa kaikki osa-alueet vaikuttavat toisiinsa. Tämän takia erityisesti negatiivisia tunteita tulisi pyrkiä työstämään. Tunteiden hallinta on kuitenkin hankalaa ja usein ihmiset ovat tunteidensa ohjaamia eivätkä siis itse ohjaa tuloksellisesti tunteitaan. Tunteiden hallinnassa tavoitteena on sekä tunteiden syvä kokeminen että niiden tehokas hallinta eli tunteiden johtaminen. Oleellista on, että yksilö on itse vastuussa omista tunteistaan, eikä tunteiden tulisi olla tekosyitä toiminnalle. Omien tunteiden, tarpeiden ja viettien tiedostaminen on tunteiden hallinnan ensimmäinen vaihe. Tällöin yksilö ei ole enää tunteidensa hallinnassa vaan hän pystyy ohjailemaan niitä. (Sydänmaanlakka 2006, 175–176, 181.)

Omiin tunteisiin tutustuminen tarkoittaa sen tiedostamista, mitä tunteet ovat, miksi tuntee ja milloin tuntee. Tunteiden kokonaistilanne on mieliala eli tunneilmasto. Laatimalla itselleen tunnekartan esimies voi tutustua omiin tunteisiinsa konkreettisemmin. Tunnekarttaan tulee sekä tärkeimmät positiiviset että negatiiviset tunteet ja kokonaisuutta tutkimalla selviää, onko tunneilmasto positiivisesti vai negatiivisesti painottunut. Tunneilmasto on terve, jos se sisältää enemmän positiivisia tunteita kuin negatiivisia, sillä tällöin yksilö on pääasiassa hyvällä tuulella.

Negatiivisten tunteiden poistamiseksi oleellista on löytää sellaiset positiiviset tunteet, jotka herättävät myös muita positiivisia tunteita. Tällainen negatiivisten tunteiden poistaja voi olla esimerkiksi ajatus siitä, että elämä on liian lyhyt tuhlettavaksi ja murehtimiseen ei ole aikaa. Toisaalta hyviä negatiivisten tunteiden poistajia ovat rakkaus, kiitollisuus, tavoitteet, haaveet ja unelmat eli sellaiset asiat, jotka saavat meidät jaksamaan, motivoitumaan ja innostumaan. Nämä eivät poista negatiivisia tunteita kokonaan elämästä, mutta positiivisten tunteiden avulla yksilön on mahdollista hallita niitä. (Sydänmaanlakka 2006, 182–186.)

Positiivisten tunteiden löytämisen lisäksi Sydänmaanlakan (2006, 187–189) mukaan negatiivisten tunteiden hallintaan on neljä muuta tapaa. Näitä ovat omien asenteiden muuttaminen, ongelmien ammattimainen murehtiminen, ongelmien jakaminen ja negatiivisten tunteiden kohtaaminen. Asenteita on mahdollista muuttaa, jonka vuoksi esimiehen tulisi ajoittain tarkastella omia asenteitaan, uskomuksiaan, odotuksiaan ja sitä, miten vertaa itseään muihin. Yksilö tekee tilanteesta oman tulkintansa aina omien asenteidensa läpi, jonka vuoksi asennetta muuttamalla koko tilanne voi muuttua. Toisaalta myös odotuksia tarkastelemalla on mahdollista vähentää negatiivisia tunteita, sillä tyytymättömyyteen vaikuttaa oleellisesti sekä odotustaso että saavutustaso. Jos odotukset ovat epärealistisia mahdollisiin saavutuksiin verrattuna, onnellisuutta on mahdotonta saavuttaa. Tämän vuoksi esimiehen tulisi panostaa erityisesti siihen, mitä tekee ja miten tekee lopputuloksesta huolimatta, sillä yleensä huippusuoritusta seuraa huipputulokset. Tavoitteisiin on hyvä olla sitoutunut, mutta niihin ei saa lukkiutua, sillä liiallinen tulokseen keskittyminen voi häiritä suoriutumista. Esimiehen on lisäksi hyvä miettiä sitä, mihin vertaa itseään, sillä ihmisillä on usein tapana uskoa, että muilla menee paremmin kuin itsellä. Vertaileminen on itsetuntoa ja elämäniloa heikentävä tapa ja tehokkaampaa oman kehittymisen kannalta on pitää huolta omista vahvuuksista ja kehittää jatkuvasti heikkouksia.

Asenteiden muuttamisen lisäksi negatiivisia tunteita voi vähentää murehtimalla ongelmia ammattimaisesti. Kaikilla on ongelmia, mutta kaikki eivät murehdi ongelmiaan jatkuvasti. Jatkuva huolehtiminen liittyy liialliseen huolehtimiseen ja pessimistisyyteen, joita tulisi välttää. Ammattimainen huolehtiminen tarkoittaa huolehtimistaukojen pitämistä, huolien listaamista, huolien priorisointia ja lopulta toimintasuunnitelman tekemistä huolten vähentämiseksi tai poistamiseksi. Ongelmien jakaminen muiden kanssa on negatiivisten tunteiden vähentämisen kolmas tapa. Ongelma asettuu yleensä normaaleihin mittasuhteisiin, kun sen jakaa jonkun ulkopuolisen kanssa. Jakamalla murheet yksilö saa lisäksi uusia näkökulmia ongelman ratkaisemiseksi. Jos tunne on kuitenkin niin voimakas ja pitkäaikainen, että puhuminen läheisien kanssa ei auta, on yksilön hyvä kääntyä ammattiauttajan puoleen. Negatiivisten tunteiden vähentämisen neljäs tapa on puolestaan negatiivisten tunteiden kohtaaminen eli vastuun ottaminen omista tunteista. Tunteiden kohtaamisessa on viisi vaihetta: rentoutuminen, tunteen

havainnointi ilman torjuntaa, etäisyyden ottaminen tunteeseen, tunteen hyväksyminen ja lopulta vapauttaminen. Tunteiden käsittely vaatii harjoittelua, minkä vuoksi vaiheet voi joutua käymään läpi useamman kerran vapautuakseen negatiivisesta tunteesta. Oleellisinta vapautumisessa on negatiivisten tunteiden tietoinen kohtaaminen, sillä tunteiden purkaminen ei auta, jos yksilö ei ota vastuuta tunteistaan ja kohtaa niitä tietoisesti. (Sydänmaanlakka 2006, 189–193.)

Negatiivisten tunteiden hallitsemisen lisäksi Sydänmaanlakan (2006, 199) mukaan tunneälykkyys on oleellinen osa sosiaalista jaksamista. Tunneälykkyys on toimeen tulemistä itsensä ja muiden kanssa. Tunneälykkäällä yksilöllä on kykyä tunnistaa ja tulkita sekä omia että muiden tunteita ja käyttää tätä tietoa hyväksi vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Goleman (1996, 42–44) tunnetuksi tuoma tunneälykkyys sisältää hänen mukaansa viisi osa-aluetta, joita ovat omien tunteiden tunnistaminen, omien tunteiden hallinta, itsensä motivointi, toisten tunteiden tunnistaminen ja vuorovaikutussuhteiden hallinta.

Omien tunteiden tunnistaminen on Golemanin (1996, 43) mukaan tunneälykkyuden lähtökohta. Yksilön tulisi tunnistaa tunne silloin, kun se tapahtuu, sillä tunteiden erittely ja tunnistaminen on välttämätöntä itsensä ymmärtämisen kannalta. Tunteiden hallinta on puolestaan oleellista itsetuntemuksen kannalta. Yksilö, joka pystyy rauhoittamaan itsensä ja hallitsemaan negatiivisia tunteita, kärsii huomattavasti vähemmän ahdistuksesta. Itsensä motivointi on taas suorituksen kannalta oleellisessa osassa, sillä tunneälykkyys tukee mitä tahansa suoritusta. Parhaimmillaan ihminen voi olla flow – tilassa, jolloin erittäin hyvä suoriutuminen voi olla mahdollista missä tahansa tehtävässä. Toisten tunteiden tunnistaminen eli empatia perustuu myös tunneälykkyuteen. Ihmiset, jotka ovat empaattisia, huomaavat toisten antamat signaalit siitä, mitä he haluavat ja tarvitsevat. Vuorovaikutussuhteiden hallinta on puolestaan toisten ihmisten tunteiden hallintaa. Sosiaalinen taitavuus on johtajuuden ja ihmistenvälisten tehokkuuden takana ja ihmiset, jotka ovat sosiaalisesti taitavia, suoriutuvat paremmin vuorovaikutusta sisältävistä tehtävistä.

Golemanin, Boyatzisin ja McKeen (2002, 37- 52) mukaan tunneälykstä esimiestä kuvaa 18 osaamista, jotka sisältyvät sekä henkilökohtaiseen kompetenssiin johtaa itseään että sosiaaliseen kompetenssiin johtaa ihmissuhteita. Kaikkia 18 osaamista harva esimies omaa, mutta tehokkaat esimiehet tyypillisesti ovat vahvoja vähintään yhdessä osaamisessa jokaisesta keskeistä tunneälykkyuden osa-alueesta.

<u>Henkilökohtainen kompetenssi</u>	<u>Sosiaalinen kompetenssi</u>
<p>Itsetietoisuus</p> <ul style="list-style-type: none"> - Emotionaalinen itsetietoisuus: omien tunteiden tunnistaminen - Itsetuntemus ja itsensä arviointi: omien vahvuuksien ja rajojen tunteminen <p>Oman toiminnan johtaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Itsekontrolli: omien tunteiden ja impulssien hallinta - Läpinäkyvyys: rehellisyys ja luotettavuus - Sopeutumiskyky: muutosten sietäminen ja esteiden ylipääseminen - Suorituskyky: motivaatio suoriutua - Aloitteellisuus: tilanteisiin tarttuminen - Optimismi: asioiden hyvien puolien tunnistaminen 	<p>Sosiaalinen tietoisuus</p> <ul style="list-style-type: none"> - Empatiakyky: toisten tunteiden ymmärtäminen ja huomioiminen - Organisaatiotuntemus: ajankohtaisten teemojen ja päätöksentekoverkkojen tunnistaminen - Palveluallttius: kyky tunnistaa asiakkaiden ja työntekijöiden tarpeet <p>Ihmissuhteiden johtaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kannustavuus: ohjaaminen visiolla - Vaikutusvalta: suostuttelemine eri keinoilla - Toisten kehittäminen: toisten taitojen tukeminen palautteen ja ohjauksen avulla - Muutosten käynnistäminen: uuteen suuntaan ohjaaminen - Konfliktien hallinta: ristiriitojen ratkaiseminen Ryhmä- ja yhteistyötaidot: tiimien rakentaminen

Kuvio 3. Tunneälykkään johtajan ominaisuudet (mukaillen Goleman ym.2002, 39–52)

Henkilökohtainen kompetenssi sisältää itsetietoisuuden sekä oman toiminnan johtamisen. Itsetietoisuus tarkoittaa emotionaalista itsetietoisuutta eli omien tunteiden tulkintaa ja niiden vaikutusten tunnistamista. Itsetietoisuus tarkoittaa lisäksi hyvää itsetuntemusta eli omien vahvuuksien ja rajojen tuntemista sekä itseluottamusta eli itsensä arvostusta ja kykyjen tuntemista. Oman toiminnan johtaminen sisältää puolestaan kuusi osaa, joita ovat itsekontrolli eli tunteiden ja impulssien hallinta, läpinäkyvyys eli rehellisyys ja luotettavuus, sopeutumiskyky muutoksiin, suorituskyky eli motivaatio suoriutua parhaalla mahdollisella tavalla, aloitteellisuus eli tilanteisiin tarttuminen ja optimismi eli asioiden hyvien puolien tunnistaminen. (Goleman ym. 2002, 39–52.)

Sosiaalinen kompetenssi johtaa ihmissuhteita sisältää sekä sosiaalisen tietoisuuden että ihmissuhdejohtamisen. Sosiaalinen tietoisuus tarkoittaa eläytymiskykyä eli toisten tunteiden ymmärtämistä ja niiden huomioon ottamista omassa toiminnassa. Toisaalta sosiaalinen tietoisuus tarkoittaa myös organisaatiotuntemusta eli ajankohtaisten teemojen, päätöksentekoverkkojen ja politikoinnin tunnistamista. Sosiaalisen tietoisuuden kolmas osa on palveluallttius, joka tarkoittaa kykyä tunnistaa sekä asiakkaiden että työntekijöiden tarpeet. Sosiaalisen kompetenssin toinen osa ihmissuhdejohtaminen sisältää kannustavuuden eli ohjaamisen voimakkaalla visiolla, vaikutusvallan, toisten kehittämisen palautteen ja ohjauksen keinoin, muutosten käynnistämisen, konfliktien hallinnan ja ratkaisemisen sekä ryhmä- ja yhteistyötaidot. (Goleman ym. 2002, 39–52.)

Järvisen (2001, 147–149) mukaan työn ja vapaa-ajan rajaaminen on myös oleellinen osa esimiehen sosiaalista jaksamista. Se, miten rajaaminen käytännössä tapahtuu, on hyvin yksilöllinen ja tilannekohtainen asia, minkä vuoksi rajaamiselle ei ole tarkkoja ohjeita. Nykyään esimiehen tehtävän luonne voi vaatia joustoa työajoissa ja työn ja vapaa-ajan raja voi olla häilyvä. Toisaalta monet esimiehet kokevat, että työpaineiden hallinta on helpompaa, kun tärkeitä työasioita voi hoitaa työpaikalla hiljaisina aikoina. Työn ja vapaa-ajan välillä oleva häilyvä raja asettaa kuitenkin esimiehen henkilökohtaisille kyvyille kovat vaatimukset irrottautua riittävästi työstä. Esimiehen tulee tämän takia kuunnella omasta mielestä ja kehosta tulevia viestejä liiallisesti työmäärästä ja kasvaneesta levon tarpeesta ja reagoida niihin riittävän aikaisin.

Järvisen (2001, 149–150) mukaan työstä irrottautumiseen ja rentoutumiseen keinoja on runsaasti ja oleellista on, että esimies löytää itselleen sopivat tavat rentoutua. Lisäksi esimiehen tulee muistaa, että omaa jaksamista auttaa myös omien töiden priorisointi ja delegointi eli töiden siirtäminen alaisille. Delegointi ja alaisten valtuuttaminen koetaan usein vaikeaksi, sillä esimies voi luulla, että tekemällä itse kaikki työt, hän saavuttaa työyhteisössä arvostusta. Usein se kuitenkin viestii epäluottamuksesta alaisia kohtaan ja samalla esimies laiminlyö helposti myös tehtävänsä kuuluvat kaikkein tärkeimmät asiat. Erinomainen esimies tukee ja kannustaa alaisiaan ottamaan uusia haasteita vastaan, onnistumaan ja kehittymään työssään.

3.1.5 Henkinen jaksaminen

Henkinen kunto on myös osa työssä jaksamista ja nykyään puhutaan paljon lisäksi henkisestä ja moraalista älykkyydestä. Sydänmaanlakan (2006, 207) mukaan henkinen kunto tarkoittaa tietoisuutta omista arvoista ja periaatteista ja niiden soveltamista käytäntöön. Lisäksi henkinen kunto tarkoittaa tasapainoa itsensä ja ympäristön kanssa. Oleellista jaksamisen kannalta on tietää, mitä haluaa ja olla selvillä siitä, millaiset arvot ja periaatteet ohjaavat omaa toimintaa.

Sydänmaanlakan (2006, 211–213) mukaan arvot ovat yksilön käyttäytymistä ohjaavia ajatuksia ja tunteita, jotka liittyvät usein yksilön tarpeisiin. Arvot kuten tarpeetkin voidaan jakaa neljään ryhmään, sillä arvot liittyvät tarpeisiin. Nämä ryhmät ovat fyysiset, sosiaaliset, psyykkiset ja henkiset arvot. Suuremmassa viitekehityksessä arvot voidaan puolestaan jakaa käyttöarvoihin ja tavoitearvoihin. Nämä voivat olla ristiriidassa keskenään, sillä yksilö ei aina tunnista eroa niiden välillä. Perhe voi olla tärkeä arvo, mutta silti esimies voi laiminlyödä sitä työnsä takia. Tällöin perhe on tavoitearvo eikä käyttöarvo. Oleellista onkin tiedostaa, mitkä arvot ohjaavat omaa toimintaa. Arvot ovat lisäksi aina kulttuurisidonnaisia eli tietyt asiat ovat hyviä tai pahoja tietyssä kulttuurissa. Jotta omien arvojen tiedostaminen ja soveltaminen arjessa olisi helpompaa, yksilön tulisi hakea Sydänmaanlakan (2006, 213) mukaan tiettyjä yhteisiä inhimillisiä perusarvoja ja

periaatteita, jotka ovat voimassa kaikissa kulttuureissa. Tällaisia periaatteita ovat sitoutuminen johonkin itseä suurempaan, itsekunnioitus, nöyryys, itsekuri ja henkilökohtainen kasvu, toisten kunnioittaminen ja toisista huolehtiminen sekä muista elävistä olennoista sekä ympäristöstä huolehtiminen.

Sydänmaanlakan (2006, 216) mukaan oleellista henkisessä jaksamisessa on arvojen sopusointu käyttäytymisen eli ajatusten, tunteiden ja tekojen kanssa. Sydänmaanlakan (2006, 216–219) henkinen älykkyyks mallissa omien arvojen ja käyttäytymisen pohjalla on moraalikompassi, joka tarkoittaa universaaleja periaatteita, joihin koko ihmiskunta uskoo. Nämä periaatteet ovat syvemmällä kuin yksilön henkilökohtaiset arvot, minkä vuoksi yksilön tulee määritellä itselleen ensin muutama universaali periaate, kuten rakkaus, vastuullisuus tai anteeksianto, jonka mukaan haluaa toimia. Tämän jälkeen yksilö voi määritellä omia henkilökohtaisia käyttäjäarvojaan, joiden haluaa ohjaavan omaa toimintaa. Arvoja voivat olla esimerkiksi viisaus, itsenäisyys, perhe, luonto, nöyryys, ystävyys, ura, kauneus tai vapaus. Henkilökohtaisten arvojen määrittelyä jälkeen oleellista on miettiä, mistä kyseiset arvot ovat tulleet ja miten ne näkyvät yksilön arjessa, sillä muuten arvojen käsittely jää herkästi pinnalliselle tasolle. Konkreettista käyttäytymistä esimies voi analysoida miettimällä, mitä ovat yksilön ajattelu, tunteet ja teot. Sisäisen puheen eli ajattelun tulisi ilmentää omia arvoja, tunteiden tulisi olla sopusoinnussa omien arvojen kanssa ja myös tekojen tulisi olla yhdensuuntaisia sekä omien henkilökohtaisten arvojen että universaalien periaatteiden kanssa.

Henkisyys on Sydänmaanlakan (2006, 221) mukaan merkityksen ja tarkoituksen etsimistä. Henkisyteen eli eheyteen, ykseyteen ja mielenrauhaan on monta polkua, mutta niille kaikille on ominaista omaan itseän ja omiin arvoihin tutustuminen. Henkisyden kehittämisprosessi pitää sisällään aina kolme perusvaihetta, joita ovat ihmettely ja reflektointi, pysähtyminen ja rentoutuminen sekä hiljentyminen ja mietiskely. Todellinen itsensä ja omien arvojen löytäminen tapahtuu vain hiljentymällä ja mietiskelemällä, jotka vaativat täydellistä läsnäoloa. Lisäksi henkisyden löytäminen vaatii irti päästämistä ja valmiutta kohdata uutta. Kokonaisuudessaan polku henkisyden löytämiseksi on henkilökohtainen ja se voi olla esimerkiksi luonto, tiede, taide, filosofia tai uskonto.

Nummelinin (2008, 105) mukaan sekä työn organisointi että yksilön oma suhde työhön vaikuttavat yksilön henkiseen jaksamiseen. Työ ja ihminen ovat vuorovaikutuksessa keskenään koko ajan, minkä vuoksi muutokset työn yhdessä osatekijässä vaikuttavat sekä työn muihin osiin että ihmisen jaksamiseen. Työn kuormittavuutta tulisi arvioida kokonaisuutena, jossa kaikkiin työhön vaikuttaviin tekijöihin kiinnitetään huomiota. Työtä kuormittaa sekä laadulliset tekijät että määrälliset tekijät. Laadullisia kuormittavuustekijöitä voivat olla muun muassa ammatillinen

osaaminen, vastuu, motivaatio, suhteet työpaikalla, tuki, avoimuus tai ongelmien käsittely. Määrällisiä kuormittavuustekijöitä voivat puolestaan olla työn määrä, vastuun määrä, kiire, paine tai työaika. Näiden tekijöiden kohdalla työn hallinnan tasoa voi arvioida asteikolla hyvä, kohtalainen, huono.

Esimiehen voimavarat työssä ovat sitä paremmat, mitä enemmän kuormittavuusmittarissa on hyvää työn hallinnan tasoa kuvaavia asioita. Mikäli suurin osa arvioinnin kohdista asettuu kohtalaisen hallinnan tasolle, kuuluu esimies liiallisen kuormittumisen riskiryhmään. Tällöin esimiehen tulisi miettiä, miten hänen olisi mahdollista kasvattaa omia voimavarojaan. Esimiehen voimavarat työhön ovat vähäiset, mikäli suurin osa kuormittavuusmittarin kohdista osoittaa huonoa hallinnan tasoa. Tällöin esimies kärsii haitallisesta työstressistä ja tilanteen ratkaisemiseksi on mietittävä keinoja hyvinvoinnin ja työkyvyn tukemiseen ja selvitettävä miksi tilanne on niin heikko. Tällöin tilanteeseen tulee puuttua sekä esimiehen oma esimies että mahdollisesti myös työterveyshuolto. (Nummelin 2008, 105–107.)

3.2 Oman osaamisen johtaminen ja kehittäminen

Termit muutosherkkyys ja epävarmuus kuvaavat hyvin nykyistä työelämää, sillä organisaatiot, työ ja työympäristö elävät jatkuvassa muutoksessa. Työt ovat ei-rutiinimaisia, laajoja, ainutlaatuisia sekä vaihtelevia tehtäväkokonaisuuksia, jotka vaativat tekijältään kokonaisvaltaista osaamista ja entistä useammin myös korkeaa tietoisuuden tasoa sekä älyllistä säätelyä. Tälle päivälle luonteenomaisessa työssä yksilöltä vaaditaan ongelmanratkaisukykyä, kykyä asettaa tavoitteita sekä kykyä suunnitella, ennakoida ja arvioida. Tämän vuoksi osaamisen kehittäminen ja ylläpitäminen ovat muodostuneet yksilön kannalta kullannarvoiseksi työsuhdeturvaksi. Yksilön on kyettävä kehittämään osaamistaan yksityiskohtaisesti, suunnitelmallisesti sekä proaktiivisesti selviytyäkseen menestyksekkäästi entistä haasteellisimmista työtehtävistä. (Sydänmaanlakka 2008, 228; Viitala 2005, 110–111.) Moilasen (2001, 27) mukaan erityisesti esimiestehtävissä toimivat ovat moninaisten oppimishaasteiden ja -paineiden edessä, sillä oman oppimisen on oltava kunnossa johdettavien oppimisen lisäksi. Esimiehen oman oppimisen paineita saattavat lisätä myös monenlaiset uudet asiat ja muutokset, esimerkiksi asiakkaiden vaatimustason nousu, tuotteiden monimutkaistuminen tai ihmisten johtamisen monimutkaistuminen.

3.2.1 Tieto osaamisen perustana

Osaamisen perustana oleva tieto on ihmisessä tietorakenteina. Havainnoinnissa, tiedon ymmärtämisessä sekä tulkinnessa yksilö käyttää pohjana tietoaan sekä aiempia kokemuksiaan. Tiedon lisäksi tietorakenteet rakentuvat myös uskomusten, mielipiteiden, asenteiden sekä

tunteiden varassa ja ne sisältävät käsitteeseen liittyvien tekijöiden lisäksi myös tekijöiden välisiä suhteita, jotka voivat olla erilaisilla abstraktiotasoilla sekä hierarkkisissa suhteessa toisiinsa ja myös sisäkkäisiä. Yksilön toimintaa ohjaavat tietorakenteet eivät siis muodostu ainoastaan yksilön tiedoista, vaan myös tunteista. Tunteet suuntaavat huomion, ne ratkaisevat havainnoista tehdyt tulkinnat ja muodostavat näin yksilön tekojen perustan. Tieto on yksilön osaamisen perusta, mutta pelkkä tieto ei takaa taitavaa suoritusta. Tieto kanavoituu näkyväksi toiminnaksi ainoastaan, mikäli tiedon haltija osaa soveltaa sitä, eli tietoon liittyy taito ja mikäli hän on motivoitunut sen mukaiseen toimintaan. Ammattitaitona näkyvä osaaminen muodostuu siis tiedoista, taidoista sekä asenteesta. Tiedon laadulla on kuitenkin suuri merkitys sille, minkälaisen pohjan se muodostaa ammattitaidolle. (Viitala 2005, 126–127.)

Poikelan (2001, 105) mukaan ammattitaidolle tärkeä tieto on mahdollista jakaa kolmeen eri tietolajiin, joita ovat teoriatieto, käytäntötieto sekä kokemustieto. Teoriatieto on käsitteelliseen ja symboliseen muotoon muokattua informaatiota, joka vaatii yksilöltä prosessointia muuttuakseen merkitykselliseksi tiedoksi. Käytäntötietoa edustavat konkreettiset asiat, jossa tieto on saanut konkreettisen muodon. Myös käytäntötieto edellyttää tiedon prosessointia. Sekä käytäntötieto että teoriatieto ovat yksilölle objektiivista tietoa, eli ne tulevat yksilön ulkopuolelta. Kokemustieto on sitä vastoin subjektiivista tietoa, joka syntyy ajattelun ja tekemisen tuloksena. Siinä käytäntötieto ja teoriatieto yhdistyvät omakohtaiseen kokemukseen, jonka yksilö pystyy sisäistämään. Käytäntötieto voi olla myös hiljaista tietoa eli tietoa, joka vaikuttaa ihmisessä jatkuvasti vaikkei sitä ole ilmaistu tai muotoiltu. (Viitala 2005, 130–131.)

Kun tietoa sovelletaan käytäntöön, osaaminen näkyy yksilön toiminnassa. Osaamisella tarkoitetaan yksilön kykyä suoriutua tehtävistään, parantaa ja kehittää työtään sekä ratkaista ongelmia. Osaaminen on resurssi, joka muodostuu tiedoista, taidoista, kokemuksesta, verkostoista ja kontakteista sekä yksilön henkilökohtaisista ominaisuuksista, jotka auttavat yksilöä selviämään erinäisistä työtilanteista ja joiden seurauksena on hyvä työsuoritus. (Ojala 2008, 47–48, 51.)

Yksilön tiedot ja taidot on hankittu koulutuksen, opiskelun, lukemisen sekä tekemisen kautta. Kokemukset ja niihin sisältyvä hiljainen tieto liittyvät myös olennaisena osana yksilön osaamiseen. Henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat siihen, kuinka koulutus ja osaaminen painottuvat ja ilmenevät eri yksilöillä. Henkilökohtaisiin ominaisuuksiin kuuluvat persoonallisuus ja asenteet ovat erittäin tärkeitä tekijöitä osaamisessa, sillä nykyään jokaiselta odotetaan jatkuvaa sopeutumista uusiin tilanteisiin. Yksilön henkilökohtaisiin ominaisuuksiin liittyy myös tunnealy, joka sisältää henkilökohtaisia ja sosiaalisia taitoja, jotka vaikuttavat siihen, kuinka tulemme toimeen itsemme ja muiden ihmisten kanssa. Siihen liittyy myös kyky luoda ja tuottaa mielikuvia, nähdä mahdollisuuksia ja ymmärtää, miten ne voidaan hyödyntää. Myös yksilön motiivit liittyvät

henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Osaamisen yksi ulottuvuus ovat yhteydet muihin osaajiin ja verkostoihin, sillä tietoa syntyy ja sitä tarvitaan tämän päivän työssä niin paljon, että tiimityö, yhteistyö ja verkostoituminen on liitettävä olennaisena osana osaamiseen ja hyvään työsuoritukseen. (Ojala 2008, 50–51.)

3.2.2 Ammatillinen älykkyys ja ammattitaito

Sydänmaanlakan (2008, 248–249) mukaan ammatillinen älykkyys on kykyä pärjätä ja edetä omalla työurallaan ja siihen voidaan liittää lisäksi yksilön kyky tasapainottaa työ ja muut elämän osa-alueet parhaalla mahdollisella tavalla. Ammatillinen älykkyys koostuu fyysisestä, rationaalisesta, emotionaalisesta sekä henkisestä älykkyydestä. Erityisesti ammatilliseen älykkyyteen liittyvät emotionaalinen sekä henkinen älykkyys ovat erittäin tärkeitä, sillä emotionaalinen älykkyys, eli tunneäly, auttaa tulemaan ihmisten kanssa toimeen sekä auttaa yksilöä menestymään työurallaan. Henkistä älykkyyttä tarvitaan, jotta yksilö löytäisi työstään syvemmän merkityksen sekä tarkoituksen ja näin menestyisi elämänurallaan. Ammatillisesti älykäs yksilö pitää työstään, kokee työniloa ja osaa huolehtia omasta työmotivaatiostaan. Hän osaa tasapainottaa työn ja muun elämän sekä on henkilökohtaisesti sitoutunut oman osaamisensa systemaattiseen ja jatkuvaan kehittämiseen. Ammatillisesti älykäs ihminen käy jatkuvaa vuoropuhelua itsensä kanssa ammatillisista tavoitteistaan sekä kehityskohdistaan. Tällainen yksilö kokee työnsä kutsumukseksi ja elämäntehtäväksi, sillä hän on ymmärtänyt työhönsä liittyvän syvemmän merkityksen ja tarkoituksen ja on onnellinen.

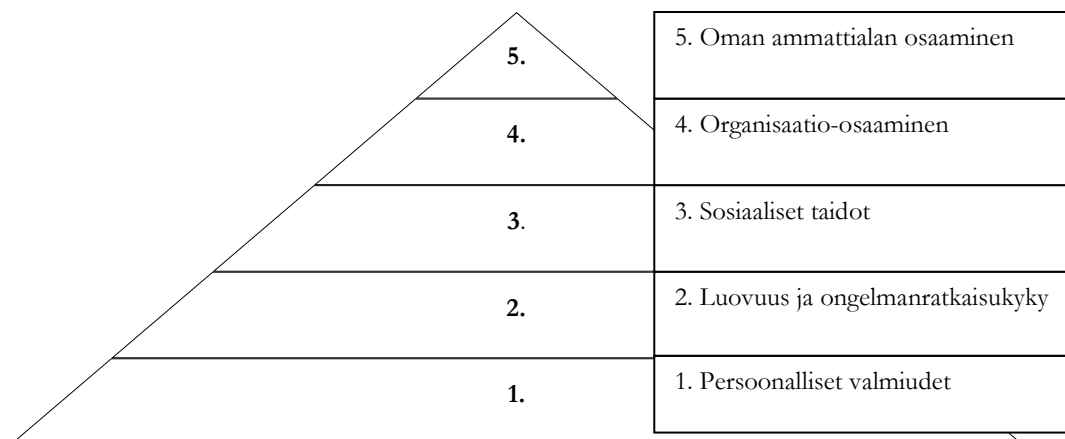
Myös Viitalan (2005, 113) mukaan ammattitaito on ihmisen kyvykkyyttä työskennellä varmasti ja taitavasti. Hyvä ammattitaito sisältää tietoja, taitoja, valmiuksia sekä asenteita, eli kompetensseja, joita työtehtävät edellyttävät. Ammattitaito on monipuolista ja kokonaisvaltaista kyvykkyyttä suoriutua työtehtävistä menestyksekkäästi sisältäen lisäksi laajan toimintakykyisyyden sekä kehityskykyisyyden. Hyvä ammattitaito mahdollistaa vastuullisuuden työsuorituksesta ja tuloksellisuudesta, itsenäisen tehtävistä suoriutumisen sekä yksilön onnistumisen muuttuvissa olosuhteissa.

Ammattitaito on hyvin laaja ja kokonaisvaltainen asia. Jotta osaamisen kehittäminen olisi mahdollista, tulisi ammattitaidon käsite jakaa pienempiin osa-alueisiin, sillä osaamisen kehittäminen vaatii yksityiskohtaista osaamisen erittelyä ja arviointia. Esimerkiksi kasvatustieteessä ammattikasvatuksen alueella ammattitaito on jäsennetty ja jaettu pienempiin osiin käyttämällä työelämäkvalifikaatioita, joilla tarkoitetaan työntekijän työssä ja työorganisaatioissa tarvitsemia valmiuksia. Ammattitaito koostuu monista hyvin erityyppisistä kvalifikaatioista, joita voidaan jaotella esimerkiksi yleisiin kvalifikaatioihin, ammattikohtaisiin kvalifikaatioihin sekä tehtäväkohtaisiin kvalifikaatioihin. Yleisillä kvalifikaatioilla viitataan

työelämässä yleensäkin tarvittaviin osaamisiin tehtävistä riippumatta. Tällaisia osaamisalueita ovat esimerkiksi sosiaaliset taidot, ongelmanratkaisukyky sekä kyky sopeutua erilaisiin tilanteisiin. Ammattikohtaisilla kvalifikaatioilla viitataan tietyssä ammatissa tarvittaviin osaamisen alueisiin, kun taas tehtäväkohtaiset kvalifikaatiot liittyvät tietyn tehtävän hoitamiseen vaadittavaan osaamiseen. Nämä työelämäkvalifikaatiot voivat olla sekä koulutuksessa, työssä ja sosiaalisissa yhteisöissä kehittyneitä valmiuksia että persoonallisia ominaisuuksia ja valmiuksia, jotka eivät suoranaisesti ole hankittavissa koulutuksen tai työkokemuksen kautta. (Viitala 2005, 114–115.)

Yksilön kvalifikaatiot, eli osaamiset, koostuvat tiedoista, taidoista, asenteista sekä motivaatiosta. Asenne on usein melko pysyvä, syvälinen ja hitaasti muuttuva reaktiovalmius, kun taas motivaatio on lyhytaikainen ja liittyy yleensä yhteen tilanteeseen kerrallaan. Asenteet ja motivaatio ovat erittäin tärkeitä sen kannalta, kuinka yksilö käyttää ja hyödyntää tietojaan ja taitojaan tehtävässään, sillä asenteet kuvastavat yksilön arvostuksia ja motivaatio antaa toiminnalle suunnan ja voiman. (Viitala 2005, 115.)

Viitalan (2005, 116) mukaan ammattitaidon rakentuminen voidaan kuvitella pyramidin muotoon. Pyramidissa on viisi kvalifikaatiokerrosta, jotka edustavat erityyppistä osaamista, eli ammattitaidon osa-alueita, mutta ne liittyvät toisiinsa kiinteästi.



Kuvio 4. Osaamispyramidi (mukaillen Viitala 2006, 116)

Pyramidin huipun muodostavat oman ammattialan osaaminen sekä organisaatio-osaaminen. Pyramidin perusta muodostuu kvalifikaatioista, jotka ovat lähellä ihmisen persoonallisuutta ja ihmisenä kehittymistä sekä metavalmiuksista, joita tarvitaan toimialasta tai tehtävästä riippumatta. Näitä ovat sosiaaliset taidot, luovuus ja ongelmanratkaisukyky sekä persoonalliset valmiudet, kuten esimerkiksi paineensietokyky, henkinen joustavuus sekä itseluottamus. Voidaan ajatella, että

mitä lähempänä kvalifikaatiopyramidin perustaa osaaminen on, sitä tärkeämpi se on pyramidin yläkerrosten pätevyyksien esiintymiselle ja sitä kautta työssä onnistumiselle ja menestymiselle. (Viitala 2005, 116.)

Pyramidin ensimmäisen, eli alimman tason muodostavat normatiiviset kvalifikaatiot, toiselta nimeltään persoonaan liittyvät valmiudet, jotka liittyvät hyvin paljon yksilön henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, kuten esimerkiksi motivoituneisuuteen, oma-aloitteisuuteen, proaktiivisuuteen sekä luottamukseen omasta pystyvyydestä. Normatiiviset taidot ovat esimiesasemassa olevalle erittäin tärkeitä taitoja, sillä esimiehellä on oltava tervettä itseluottamusta toimia sekä kykyä sietää painetta ja epävarmuutta. Normatiiviset kvalifikaatiot, kuten innostus, motivaatio esimiestyöhön, rehellisyys sekä kyky itsenäiseen ajatteluun ja päätöksentekoon leimaavatkin tutkimusten mukaan hyvää ja onnistunutta esimiestyötä. Normatiiviset kvalifikaatiot kehittyvät yksilössä monen asian summana, eikä niitä voida kehittää ulkopuolelta yhtä suoraviivaisesti kuin esimerkiksi kognitiivisia taitoja. Yksilön on kuitenkin mahdollista kehittää näitä normatiivisia kvalifikaatioita tietoisuuden avulla ja tätä kautta auttaa itsensä jatkuvalla henkisen kasvun polulle. Pyramidin toisella tasolla olevat innovatiiviset kvalifikaatiot sisältävät paljon persoonallisia asioita, kuten esimerkiksi luovuuden sekä kyvyn sietää epävarmuutta. Tästä huolimatta ne muodostavat oman kvalifikaatiotyypin luovuuden, innovatiivisuuden ja epävarmuuden sietokyvyn vaatimusten kasvaessa jatkuvasti. Luovuus on kykyä ratkaista ennestään tuntemattomia ongelmia ennestään tuntemattomissa tilanteissa, joka onkin noussut erittäin tärkeäksi osaamiseksi tämän päivän haasteellisissa työtehtävissä. (Viitala 2005, 118–120.)

Osaamispyramidin kolmas taso koostuu sosiaalisista kvalifikaatioista, kuten vuorovaikutustaidoista, kyvystä tunnistaa toisen tunnetiloja sekä esimerkiksi kyvystä ratkaista ristiriitoja. Niihin sisältyy piirteitä, jotka ovat selkeästi opittavissa, kuten keskustelutaito sekä persoonallisuuden piirteitä lähellä olevia piirteitä, kuten esimerkiksi empatiakyky. Sosiaaliset kvalifikaatiot määrittävät sen, kuinka yksilö onnistuu toimimaan erilaisissa vuorovaikutussuhteissa ja -tilanteissa, sekä sitä kuinka yksilö kykenee ymmärtämään, ohjaamaan sekä motivoimaan muita. Sosiaaliset taidot ovat erittäin tärkeitä, sillä niihin liittyy kyky toimia yhteistyössä muiden kanssa niin yksilö- kuin ryhmätasollakin. Sosiaalisten taitojen voidaan sanoa olevan työelämän vaatimuksiin nähden ydinpätevyyttä, sillä suurin osa työtehtävistä suoritetaan yhteistyössä muiden ihmisten kanssa. Sosiaalisesti taitava yksilö pystyy ymmärtämään itseään ja sitä kautta muita, hänellä on tilannetajua ja hän pystyy sujuvasti ja tehokkaasti kommunikoimaan muiden kanssa. Sosiaaliset taidot ovat erittäin tärkeitä juuri esimiehelle, sillä niiden avulla esimiehen on mahdollista tehdä oikeudenmukaisia ratkaisuja, ymmärtää alaisiaan sekä heidän toiminnan taustalla vaikuttavia tekijöitä. (Viitala 2005, 117–118.)

Liiketoiminta- ja organisaatio-osaaminen muodostavat osaamispyramidin neljännen tason. Liiketoimintaosaaminen on tärkeä taito kaikille yrityksen toimijoille riippumatta erityisalasta tai tehtävästä, sillä liiketoimintaosaamisen avulla yksilön on mahdollista kehittää toimintaansa palvelemaan koko yrityksen toiminnan kokonaisuutta ja strategisia tavoitteita. Liiketoimintaosaaminen on jokaiselta yrityksessä toimivalta vaadittavaa yleissivistystä, joka merkitsee yksilölle haastetta omata perustasolla tietämystä yrityksen taloudesta, markkinoinnista, tuotekehityksestä sekä henkilöstöjohtamisesta. Liiketoimintaosaamisen lisäksi yksilöltä vaaditaan kussakin organisaatiossa organisaatiospesifiä osaamista, millä tarkoitetaan kyseisen yrityksen liikeidean, strategioiden, systemien sekä sisäisten ja ulkoisten verkostojen tuntemista. Yksilön organisaatio-osaaminen kertyy työkokemuksen avulla, mutta sitä voidaan vahvistaa ja tukea esimerkiksi hyvällä perehdyttämällä, sisäisellä koulutuksella tai työkierrolla. Organisaatio-osaaminen on erittäin tärkeä osaamisen alue, sillä organisaatio-osaamisen avulla yksilö voi integroida osaamisensa muuhun yrityksen osaamiseen. Organisaatio-osaaminen siis ratkaisee, kuinka tehokkaasti yksilön oman alan osaaminen kanavoituu yrityksen hyödyksi. Pyramidin huippu, eli viides taso, muodostuu yksilön oman ammattialan osaamisesta, eli teknisistä perusvalmiuksista, joiden varassa henkilön on mahdollista hoitaa sisällöllisesti omaa tehtäväänsä. Tekniset perusvalmiudet koostuvat alaa koskevasta teoreettisesta tiedosta, alalle keskeisten menettelyjen ja työvälineiden tuntemuksesta sekä taidosta soveltaa tätä tietoa. Teknisiin perusvalmiuksiin liittyy läheisesti myös alan nykyisen tilan tuntemus sekä kyky arvioida alan tulevia kehityssuuntia. Tuotannollis-teknilliset kvalifikaatiot ovat taitoja, joihin erikoistutaan usein koulutuksen taikka uravalintojen avulla. Ne ovat valmiuksia, joiden on oltava riittävällä tasolla tehtävistä selviytymiseksi, mutta eivät sellaisenaan vielä yksin tuota huippusuorituksia. Esimerkkinä tuotannollis-teknillisestä valmiudesta voidaan mainita esimerkiksi taloushallinto tai tietotekniikka. (Viitala 2005, 116–118.)

3.2.3 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen suuntaamisen ja kehittämisen lähtökohtana on olemassa olevien osaamisten luokittelu ja arviointi sekä tarvittavien osaamisten määrittely. Osaamisten luokittelu tuottaa yksilölle erottelukykyisyyttä, jonka avulla yksilön on helpompaa tunnistaa oman osaamisensa vahvuudet sekä kehittämistarpeet. Luokittelu suuntaa osaamisen tarkastelua ja kehittämistä ja tarjoaa lähtökohdan kehittämissuunnitelmien laadinnalle ja yleensäkin kaikelle kehittämiselle. Vaikka kaikkia työelämän valmiuksia voidaan kehittää ulkoisen tuen avulla, on tärkeää muistaa, että osaamisen kehittämisen lähtökohtana on yksilön oma kokemus kehittymisen tarpeellisuudesta sekä tahto kehittyä. Yksilön osaamisten erittely on myös erittäin tärkeää siksi, että kaikkien pätevyysalueiden kehittäminen ei ole mahdollista samaan aikaan. Osaamisten erittelyssä tarkoituksena on pelkistäminen ja keskittyminen, eli sen avulla on mahdollista suunnata huomio

kaikista olennaisimpiin ja tärkeimpiin osaamisalueisiin, joita tulee kehittää. On olemassa hyvin monia tapoja eritellä yksilön osaamisia, esimerkiksi osaamis-, eli kvalifikaatioympyrä. (Viitala 2005, 120–121, 123–124.)

Osaamis- eli kvalifikaatioympyrää on käytetty laajasti kasvatustieteen alueella aikuiskoulutuksen työkaluna. Osaamisympyrä onkin loistava väline esimerkiksi osaamiskartoitusten sekä kehittämissuunnitelmien laadinnan välineeksi, sillä sen avulla on mahdollista saavuttaa entistä parempaa erottelukykystä osaamisten suhteen. Osaamisympyrä voidaan laatia esimerkiksi tyhjälle taululle tai paperille. Ympyrä kuvastaa osaamisten kokonaisuutta, jonka yksilö tarvitsee selviytyäkseen hyvin työssään. Osaamisympyrä voidaan tehdä nykyisen työtehtävän vaatiman osaamiskokonaisuuden tai tulevaisuuden työtehtävien edellyttämien osaamisten perusteella, mutta eniten hyötyä saadaan, jos laaditaan osaamisympyrät sekä nykyhetken että tulevaisuuden näkökulmasta. Osaamisympyrään piirretään osaamissiivuja, joista jokainen siivu vastaa yhtä osaamista. Osaamisen sisältöä voidaan myös pilkkoa siivun sisällä pienempiin osaamisiin. Siivut voidaan kuvata erikokoisina, jolloin myös eri osaamisten painoarvot näkyvät ympyrästä. (Viitala 2005, 125–126.)

Kun osaamiset on sijoitettu ympyrään, ympyrästä tehdään viiden kehän ”tikkataulu”. Ympyrän kehät kuvaavat osaamisen tasoa, jolloin sisin kehä merkitsee matalinta osaamistasoa ja uloin kehä täysin kehittynyttä osaamista. Jokaisen osaamisalueen siivu väritetään keskipisteestä lukien sille kehälle saakka, jossa yksilö katsoo osaamisensa kanssa olevan. Näin osaamisympyrästä on muodostunut tehtävän vaatimien osaamisten määrittely, erittely ja tarvittavien osaamisten tason arviointi. Tämän jälkeen ympyrästä valitaan 1-3 osaamista, jotka valitaan kehittämisen kohteiksi. Näille osaamisille laaditaan yksityiskohtainen kehittämissuunnitelma, josta tulisi käydä ilmi kehitettävä osaaminen, ajanjakso, kehittämiskeinot, mahdollisen seurannan järjestäminen sekä oppijan oma panos. (Viitala 2005, 125–126.)

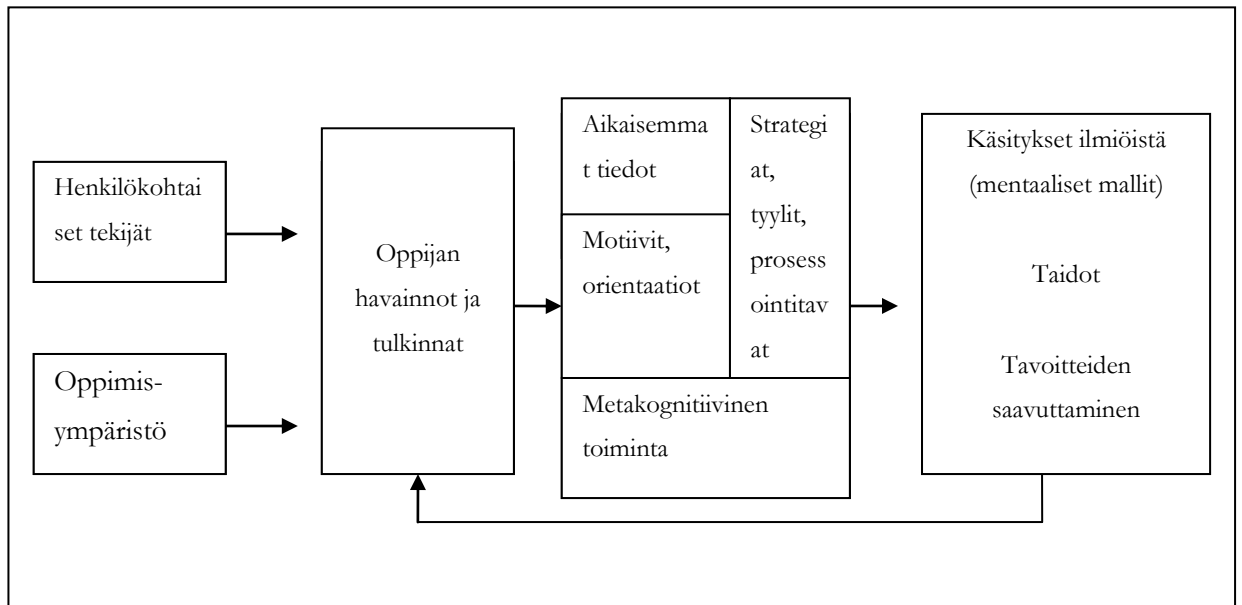
Osaamisen kehittämisen onnistumisen ehtona on oppijan oma aktiivinen itsearviointi. Reflektio, eli itsearviointi, on oppimisen edellytys ja eteenpäin viejä, sillä mitä paremmin oppija tuntee oman osaamisensa tilan ja oman tapansa oppia, sitä tehokkaammin hänellä on mahdollisuus suunnata oppimistaan. Reflektiossa toimija vertaa suoritustaan sisäisiin standardeihinsa, jotka voivat perustua esimerkiksi suoritustasoon, henkilökohtaisesti asetettuihin tavoitteisiin tai sosiaalisiin referensseihin. (Viitala 2005, 147–148.)

3.2.4 Yksilön oppiminen

Oppiminen on ihmiselle luontainen prosessi, joka tuo jo itsessään mielihyvää ja vahvistaa omaa pystyvyyden tunnetta. Oppimisella on valtava merkitys myös yksilölle itselleen, sillä oppimisen ja sitä seuraavan osaamisen avulla on mahdollista selviytyä haasteellisista työtehtävistä sitä sujuvammin ja luotettavammin, mitä enemmän osaamista yksilöllä on. Osaamisen avulla yksilön on myös mahdollista saada sosiaalista arvostusta ja sen myötä ansaita paikkansa sosiaalisissa yhteisöissä, kuten esimerkiksi työyhteisössä. (Viitala 2005, 112.) Sydänmaanlakan (2007, 32) mukaan oppiminen on hyvin monitahoinen ja jatkuva prosessi, joka voidaan määritellä monin eri tavoin. Oppimisen voidaan sanoa olevan muuttumista, kehittymistä, kasvua ja kypsymistä. Osa oppimisesta on tavoitteellista ja suunniteltua toimintaa, kun taas osa tapahtuu sattumanvaraisesti ja suunnittelematta. Lisäksi se on aina valikoivaa, sillä yksilö suodattaa tietoa aina aiempien kokemustensa kautta. Oppiminen edellyttää yleensä aikaa reflektoinnille, eli arvioinnille, jossa analysoidaan omia kokemuksia, vertaillaan niitä aiempiin kokemuksiin, liitetään laajempiin viitekehyksiin ja luodaan uusi toimintamalli, jota sovelletaan käytännön toimintaan. Oppiminen voidaan tämän perusteella määritellä seuraavasti: ”Oppiminen on prosessi, jossa yksilö hankkii uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat muutoksiin hänen toiminnassaan.”

Viitalan (2005, 135–136) mukaan oppimisprosessi on hyvin monimutkainen ja aina osin salattu. Aikuisen oppimisen psykologia asettaa oppimiselle omat haasteensa, sillä aikuinen suodattaa ulkopuolelta tulevaa informaatiota aina oman historiansa ja ajatusmallinsa kautta. Tälle päivälle tyypilliset oppimisen haasteet eivät liity ainoastaan tietojen päivittämiseen tai uusien mekaanisten taitojen omaksumiseen, vaan tarvitaan transformatiivista, eli uudistuvaa oppimista. Uudistuvassa oppimisessa yksilön on kyettävä kyseenalaistamaan aikaisempia ajatusmalleja ja asenteita sekä luomaan uusia näkökulmia asioiden tarkasteluun.

Tynjälä (1999, 16–19) on kuvannut oppimisen kokonaismallin, jossa oppiminen jaetaan kolmeen toisiinsa limittyvään komponenttiin, joita ovat taustatekijät, oppimisprosessi sekä tulokset.



Kuvio 5. Oppimisen kokonaismalli (mukaillen Tynjälä 1999, 17)

Taustatekijät koostuvat oppimisympäristöstä sekä henkilökohtaisista tekijöistä. Oppimisympäristö on konteksti, jossa oppiminen tapahtuu. Esimerkiksi yrityksen oppimisympäristö muodostuu yrityskulttuurista, ilmapiiristä, ohjauksesta, palautteesta sekä tavoitteista. Henkilökohtaisia oppimiseen vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi oppijan aikaisemmat tiedot ja kyvyt sekä henkilökohtaiset arvot ja persoonallisuus. Henkilökohtaiset tekijät sekä oppimisympäristö vaikuttavat välillisesti oppimiseen, sillä esimerkiksi aiemmat tiedot ja oppimisstrategiat sekä tapaa prosessoida uutta tietoa säätelevät miten ja millaista oppimista havainnot ja tulkinnat tuottavat yksilössä. Taustatekijät vaikuttavat välillisesti myös oppijan metakognitiiviseen toimintaan, eli oman oppimisen säätelyyn, jossa yksilö arvioi ja suuntaa uudelleen oppimisprosessiaan, jonka tuloksena on esimerkiksi tiedon tarkentuminen ja lisääntyminen tai ajatusmallien ja taitojen kehittyminen. (Tynjälä 1999, 16–19; Viitala 2005, 140–141.)

Otalan (2008, 69) mukaan jokaisella oppijalla on oma oppimistyylinsä, sillä yksilöillä on erilaisia luonteenomaisia älyllisiä, tunteisiin liittyviä sekä fysiologisia tekijöitä. Nämä tekijät vaikuttavat oppijan tapaan tehdä havainnot ja ajatella sekä tallentaa tietoa muistiin ja ratkaista ongelmia. Oman oppimistyylin tunnistaminen on erittäin tärkeää, sillä siten yksilö tietää missä ja miten oppii parhaiten. Se myös ohjaa yksilöä kehittämään oppimistyyliä, jota ei yleensä käytä. Tehokkaan oppimisen kannalta olisi paras, mikäli yksilö pystyisi hallitsemaan kaikki nämä neljä erilaista oppimistyyliä. (Sydänmaanlakka 2007, 42.) Oppimiseen vaikuttaa myös oppijan henkilökohtainen oppimistapa. Dryden ja Voss (1999, 349) ovat eritelleet oppimistavan neljän tekijän yhdistelmäksi. Ensimmäisenä tekijä yksilön oppimistavassa vaikuttaa tapa, jolla ihminen vastaanottaa tietoa helpoimmin. Informaation vastaanottaminen ja sitä kautta oppiminen voi tapahtua esimerkiksi

näkemällä tai kuulemalla. Toiseksi oppimiseen vaikuttaa tapa, jolla oppija järjestää ja käsittelee vastaanottamaansa informaatiota, sillä yksilö voi toimia joko analyttisesti tai kokonaisuuden pohjalta. Kolmantena tekijänä oppimistavat eroavat siinä, minkälaiset olosuhteet oppija vaatii pystyäkseen tallentamaan ja vastaanottamaan informaatiota. Olosuhteiden piirteet voivat olla esimerkiksi emotionaalisia, sosiaalisia, fyysisiä tai ympäristöllisiä edellytyksiä. Oppimistapaan liittyy neljäntenä piirteenä se tapa, jonka avulla yksilö palauttaa tietoja mieleensä. Tämä tapa voi olla hyvinkin erilainen kuin tapa, jolla yksilö vastaanottaa ja tallettaa tietoa.

Yksilön kokemukset ovat tärkeä lähtökohta ja ehto uuden oppimiselle ja siksi yksilön tulisi kyetä tarkastelemaan aiempia kokemuksiaan reflektiivisesti. Yksilön henkilökohtaiset kokemukset kohdistuvat menneeseen ja ovat kokijalleen tosia, merkityksellisiä sekä kokonaisvaltaisia. Siksi aiemmilla kokemuksilla on aina suuri vaikutus uuden oppimiseen. Mitä parempi reflektiokyky yksilöllä on, sitä paremmin hän pystyy tarkastelemaan kriittisesti kokemuksensa merkitystä ja arvoa. Reflektiokyvyn ansiosta yksilön on myös helpompi nähdä, mitä aiemmista kokemuksista on siirtämisen arvoista uusiin tilanteisiin. Reflektion avulla hän pystyy myös herkemmin arvioimaan ja tiedostamaan sen, milloin kokemus kahlitsee häntä. Kokemukset siis toimivat erittäin tehokkaana oppimisen lähteenä ja kehityksen voimavarana riippuen yksilön kyvystä käyttää kokemuksiaan uuden oppimisen tukena. (Viitala 205, 145–146.)

Moilasan (2001, 135) mukaan yksilön oppimisprosessissa ilmenee usein pienempiä tai suurempia esteitä, jotka voivat yksilötasolla muodostua yksilön sisäisistä tekijöistä, kuten esimerkiksi tunteista, arvoista tai totutuista käyttäytymismalleista. Myös ulkoiset tekijät, eli työn organisointiin ja sisältöön liittyvät tekijät voivat muodostua yksilön oppimisen esteiksi. Näiden oppimisen esteiden tunnistaminen helpottaa oppimista ja tavoitteiden saavuttamista.

3.2.5 Erilaiset oppimistyytit

Oppiminen on mahdollista luokitella neljään eri tyyppiin, joita ovat reagoiva oppiminen, ennakoiva oppiminen, toiminta-oppiminen sekä kyseenalaistava oppiminen. Nämä erilaiset oppimistyytit eivät välttämättä ole täysin toisiaan poissulkevia, vaan ne voivat esiintyä myös yhdessä. Reagoivalla oppimisella tarkoitetaan oppimista, jossa yksilö oppii kokemuksesta ja kokemuksen arvioinnista. Reagoivassa oppimisessa yksilö kohtaa tietyn ilmiön, johon reagoi tietyllä tavalla ja josta seuraa tietty tulos. Tämän jälkeen yksilö arvioi toimintaansa ja sen tuloksia sekä tekee johtopäätöksiä siitä, kuinka tulee toimimaan tulevaisuudessa. Näin yksilö mahdollisesti muuttaa ajattelu- ja toimintatapaansa. Ennakoivalla oppimisella tarkoitetaan oppimista, jossa yksilö yrittää ennakoita tulevaisuutta, oppia ja sen jälkeen valita parempia toimintatapoja. Ennakoivan oppimisen lähtökohtana on tietty visio tai skenaario, jota yksilö ensin arvioi.

Arvioinnissa yksilö jäsentää asiaa ja suunnittelee toimintaansa. Arvioinnin ja suunnittelun jälkeen yksilö valitsee mielestään parhaan toimintatavan, joka johtaa haluttuun lopputulokseen. Myös ennakoivassa oppimisessa oleellista on koko prosessin perusteellinen arviointi ja oppiminen. (Sydänmaanlakka 2007, 35.)

Toimintaoppiminen eli action learning lähtee käytännön ongelmasta, jota yksilö arvioi, johon hän hankkii tietoa ja esittää lopulta oman ratkaisuehdotuksensa. Mikäli ratkaisuehdotus viedään käytäntöön, voidaan sitä arvioida. Toimintaoppiminen pitää sisällään kahdenlaista oppimista: ensinnäkin kun yksilö pyrkii tekemään ratkaisuehdotuksen ja toiseksi kun ehdotus toteutetaan ja arvioidaan. Kyseenalaistavassa oppimisessa ei ole kyse yksittäisen toimintatavan arvioinnista, vaan sen tarkoituksena on asettaa kyseenalaiseksi koko toimintamalli: mitä tehdään, miksi tehdään ja miten tehdään. Arvioinnin lopputuloksena vanhaa toimintamallia tai sen taustalla olevia ajattelumalleja saatetaan muuttaa ratkaisevasti, jolloin oppimisen lopputuloksena saattaa olla isoja muutoksia. Tyypillinen päätöksenteko pohjautuu korjaaviin toimenpiteisiin nykyisten toimintamallien mukaan, sillä niin sanottu yhden palautekytkennän oppiminen korjaa toimenpiteitä vain olemassa olevien toimintamallien mukaisesti. Yksilön tulisi kuitenkin aika ajoin tarkastella omia toimintamallejaan ja hänen tulisi pystyä muuttamaan niitä tarvittaessa esimerkiksi kaksinkertaisen palautekytkennän avulla, jolloin arviointi ei kohdistu itse toimintaan, vaan toimintamalliin, jonka varassa yksilö toimii. Tämän päivän turbulentissa ympäristössä korostuu eritoten ennakoiva ja kyseenalaistava oppiminen, sillä yksilön on jatkuvasti etsittävä uusia toimintatapoja ja kyseenalaistettava vanhoja. (Sydänmaanlakka 2007, 36.)

3.2.6 Motivaatio oppimisen perustana

Oppimiseen tarvitaan aina yksilön omaa halua, tahtoa ja motiivia tai muita kehittymiseen virittäviä tekijöitä. Moilanen (2001, 126) on tuonut teoksessaan esiin käsitteen yksilön suunnasta, jolla tarkoitetaan yksilön oppimista ja kehittymistä ohjaavaa tekijää. Suunta saa yksilön innostumaan uuden oppimisesta ja se auttaa myös viemään oppimistavoitteet päätökseen. Suunta voi olla esimerkiksi motiivi, halu, tarve, tavoite tai muu vastaava tekijä.

Ihmisen käyttäytymisen taustalla on aina jokin syy. Ihmisen sisäinen, omista lähtökohdista alkunsa saava motivaatio on kaiken oppimisen perusta, sillä sisäisen motivaation avulla on mahdollista tuntea onnistumisen tunteita ja pätevyyttä. Sisäinen motivaatio myös lisää yksilön kokemaa itsesäätelyä. Yksilön kokemaa sisäistä motivaatiota varmistaa paremman sitoutumisen oppimisprosessiin sekä parantaa kokonaisuuden ymmärtämistä. Sisäisesti motivoituneen henkilön on myös helpompi omaksua ja hyödyntää prosessiin liittyviä asioita, eli tekeminen ja osallistuminen saa suuremman arvon kuin varsinaisen lopputulos. Ulkoisessa motivaatiossa

motivaation lähteet ovat ulkoisia tekijöitä, useimmiten rahaa tai muita aineellisia palkkioita. Ulkoinen motivointi kuitenkin vähentää sisäiseen motivaatioon liittyviä hyötyjä, kuten esimerkiksi pätevyyden ja itsesäätelyn kokemista. Se myös vähentää oppijan oppimista korostamalla lopputulosta oppimisprosessin kustannuksella. Ulkoiset motiivit saattavat vähentää myös tekemiseen liittyvää innostusta ja uuden havainnointia. Siksi kaikessa, missä tarvitaan ihmisten sitoutumista, uusien toimintamallien kehittämistä ja oppimisen tuloksia, tulisi löytää yksilön oma sisäinen motivaatio. (Moilanen 2001, 127.)

Oppimismotivaation kannalta on oleellista, että yksilö ymmärtää, miksi hänen tulee oppia. Oppijalla on oltava myös omaa kykyä ja halua arvioida suoritustaan sekä halua kehittyä sen pohjalta, sillä kun oppija kokee oppimisen ja sen seuraukset arvokkaiksi, hän on sisäisesti motivoitunut oppimaan. (Ojala 2008, 67; Viitala 2005, 143.) Moilasan (2001, 127–128) mukaan yksi mahdollisuus kehittää omaa sisäistä motivaatiotaan on tavoitteellisuuden hyödyntäminen sisäisen motivaation rakentamisessa ja tukemisessa. Yksilöillä on tarve säädellä itse omaa toimintaansa, joka tapahtuu pääasiassa esimerkiksi omia tavoitteita asettamalla. Kun tavoitetilän ja nykytilän välille muodostuu jännite, yksilö pyrkii purkamaan jännitteen panostamalla tavoitteen saavuttamiseen. Kun yksilö saavuttaa tavoitteen, kokee hän tyytyväisyyttä omaan itseensä, saavutuksiinsa sekä kykyihinsä. Tyytyväisyys puolestaan vahvistaa yksilön itsesäätelyn ja selviytymisen tunnetta, josta päästään positiiviseen jatkumoon.

Ihmisellä on luontainen pyrkimys tavoitteellisella toiminnalla suunnata elämäänsä ja toiminnasta saatu palaute sekä kokemukset muokkaavat jatkuvasti yksilön käsitystä itsestään ja ympäristöstään (Jokisaari 2002, 71). Näin muodostuu myös ihmisen suhtautuminen oppimishaasteisiin sekä yksilön oma käsitys itsestään oppijana ja suoriutujana. Tavoitteiden saavuttaminen ja menestyminen vahvistaa motivaatiota ja parantaa suoritusta kun vastaavasti negatiiviset kokemukset usein tuottavat vetäytymistä ja tavoitteiden suuntaamista muualle. Ihmisen motivaatiota kasvaa, jos hän näkee tavoitteen mahdollisena, palkitsevana sekä ajallisesti ja paikallisesti lähellä olevana. Esimerkiksi henkilökohtaisessa osaamisen kehittämisprosessissa saatu palaute, itsenäinen tavoitteiden asettaminen, kannusteet yhdistettyinä täsmällisesti asetettuihin tavoitteisiin sekä henkilökohtainen sitoutuminen lisäävät motivaatiota ja sitä kautta mahdollistavat tehokkaan uuden oppimisen ja kehittymisen. (Viitala 2005, 144.)

3.3 Motivaatio esimiehen voimavarana

Esimiehen työssä jaksaminen ja motivaatio työtä kohtaan ovat merkittäviä asioita niin esimiehen itsensä, kuin koko työyhteisön toiminnan kannalta. Esimies, joka ei tunne motivaatiota työtään kohtaan ei pysty vastaamaan tehokkaasti ryhmän toiminnasta, sillä hän ei jaksane paneutua riittävästi

työyhteisön, eikä sen yksittäisten jäsenten toimintaan. Esimiehen motivaation puute saattaa näkyä myös huonona päätöksentekona, minkä seurauksena työpaikalla alkaa ilmetä erilaisia puutteita ja epäselvyyksiä. Näin esimiehen toiminta alkaa heijastua kielteisesti koko ryhmän toimintaan. Esimiehen tehtävänä on toimia roolinsa mukaisesti yrityksen keulakuvana, eli hänen on omalla käytöksellään ja esimerkillään luotava ja ylläpidettävä innostusta ja työmotivaatiota. Mikäli esimiehen käyttäytyminen viestii innottomuutta ja jopa välinpitämättömyyttä työtä kohtaa, vaikuttaa se varmasti myös henkilöstön suhtautumiseen työhön työtarmoa ja -moraalia heikentäen. Esimiehen kokema motivaatio työtä kohtaan on siis merkittävä organisatorinen kysymys, jolla on vahva yhteys koko organisaation tehokkaaseen toimintaan. (Järvinen 2001, 145–146.) Myös Juutin (2006, 38) näkökulman mukaan motivaatio on erittäin keskeinen tekijä organisaatioiden menestymisessä, sillä etenkin tälle päivälle tyypillisessä työssä toiminnan tehokkuus ja sitä kautta tuottavuus riippuvat hyvin paljon organisaatiossa työskentelevien henkilöiden motivaatiosta.

Perinteisissä lähestymistavoissa työhön motivointi on nähty ulkopuolelta tapahtuvana virittämisenä. Näihin lähestymistapoihin nojaten on pyritty selvittämään ihmisten motivaattoreita ja ponnisteltu toinen toistaan hienompina palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmien kehittämiseksi. On kuitenkin huomattu, että ulkoinen, yksinomaan palkkioihin perustuva motivointi ei riitä. (Aro 2006, 43.) Myös Thomasin (2000, 4–5) mukaan taloudellinen palkitseminen pitää ihmiset myönteisillä, mutta työntekijöiden aito sitoutuminen ja motivoituminen eivät ole rahalla ratkaistavissa. Tämä luo haasteita yrityksille, sillä motivoituneista työntekijöistä ja etenkin esimiehistä on tullut kilpailuetu ja tulevaisuudessa jopa yritysten selviytymisen ehto.

3.3.1 Aito työmotivaatio ja sen synnyttäjät

Motivaatio on monimutkainen ja dynaaminen prosessi, jossa yhdistyvät yksilön persoonallisuus, tunteenomaiset ja järkipäiset tekijät, sosiaalinen ympäristö sekä henkilökohtaiset arvot (Bandura 1986, 1989; Deci & Ryan 2000, teoksessa Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 11). Nummelinin (2008, 36–37) mukaan yksilön työmotivaatio koostuu sekä ulkoisista, että sisäisistä tekijöistä. Ulkoiset motivaatiotekijät liittyvät työn välinearvoon, eli yksilön työstä saamiin aineellisiin palkkioihin. Sisäiset motivaatiotekijät muodostuvat muun muassa työn sisällöstä ja kiinnostavuudesta, työhön liittyvästä päätöksenteosta sekä oman osaamisen hyödyntämismahdollisuuksista. Thomasin (2000, 7) mukaan aitoa motivaatiota on mahdotonta saavuttaa ulkoisten tekijöiden varassa, ja siksi esimiehen tulee pyrkiä siihen, että hän saa luontaista motivaatiota tekemästään työstä ja näin haluaa henkilökohtaisesti sitoutua siihen. Myös Liukkonen ym. (2006, 28, 87) mukaan sisäinen motivaatio on suotavaa, sillä sen voimaannuttamana yksilö osallistuu toimintaan puhtaasta ilosta ja nautinnosta, jolloin toiminnan motiiveina voivat olla

esimerkiksi tehtävästä saatava ilo ja myönteiset emotionaaliset kokemukset sekä itse työn sisältö ja kiinnostavuus.

Aito ja luontainen eli sisäinen motivaatio muodostuu Thomasin (2000, 42–44) mukaan neljästä motivaatiotekijästä, joita ovat tunne merkityksellisyydestä, tunne valintamahdollisuuksista, tunne omasta osaamisesta sekä tunne edistymisestä. Merkityksellisyyden kokeminen työssä on erittäin tärkeää esimiehen motivaation kannalta, sillä sen avulla yksilö kokee tekevänsä jotain merkityksellistä ja tavoittelevansa tavoittelemisen arvoista päämäärää. Merkityksellisyyden kokemisen avulla esimiehen on mahdollista tuntea, että työ on hänen aikansa ja energiansa arvoista ja sen ansiosta esimies motivoituu suorittamaan tehtävää. Yksilön tunne valintamahdollisuuksista liittyy oleellisenä osana esimiehen sisäiseen motivaatioon, sillä sen avulla esimies tuntee, että hänellä on esimerkiksi mahdollisuus valita itsensä kannalta merkityksellisiä tehtäviä tai mahdollisuus valita tehtävän suorittamiseen tapa, joka sopii hänelle parhaiten. Tunne valintamahdollisuuksista merkitsee yksilön pyrkimystä olla itsemääräytyvä ja halua vaikuttaa omiin sekä lähiympäristönsä asioihin. Esimiehen motivaatioon liittyy oleellisenä osana myös tunne omasta osaamisesta, sillä sen avulla yksilön on mahdollista tuntea itsensä taitavaksi suorittaessaan tehtäviään ja hän voi kokea tekevänsä hyvää ja laadukasta työtä. Esimiehen tunne omasta osaamisesta, eli koetusta pätevyyydestä, liittyy myös esimiehen haluun tehdä hyvää, saada asioita aikaan ja ansaita sitä kautta arvostusta. Tunne edistymisestä liittyy yksilön motivaatioon oleellisesti, sillä sen avulla esimiehen on mahdollista kokea työnsä etenevän ja kokea työllään saavuttaneen jotain. Mikäli esimies kokee olevansa hyvä työssään ja pystyvänsä kontrolloimaan työnsä lopputuloksia, hänen kokema pätevyytensä työhön on korkea, ja näin myös työmotivaatio kasvaa.

Banduran (1977b, teoksessa Liukkonen ym. 2006, 32) mukaan ihmisen itseluottamus erilaisissa suoritustilanteissa on oleellinen tekijä motivaation syntyyn. Mikäli yksilölle muodostuu usko pystyvyyteen suhteessa edessä olevaan tapahtumaan tai tehtävään, yksilön motivaatio kasvaa ja hän suoriutuu tehtävästään paremmin. Itsepystyvyysteorian mukaan yksilön pystyvyyssuskomuksiin vaikuttavat esimerkiksi toisten ihmisten observointi, yksilön saama palaute sekä psykofysiologinen tila. Toisten ihmisten observointi, eli tarkkaileminen, vaikuttaa yksilön pystyvyyssuskomuksiin, sillä toisia tarkkailemalla yksilöllä on mahdollisuus seurata tehtävän onnistunutta suorittamista ja näin saada mielikuva siitä, kuinka tehtävä tulisi suorittaa. Myös yksilön saaman palautteen vaikutus motivaatioon on suuri, sillä jos yksilön saama palaute on informationaalista ja asiaankuuluvaa, tukee se pystyvyyssuskon muodostumista. Pystyvyyssuskoon vaikuttaa myös yksilön psykofysiologinen tila, sillä esimerkiksi väsymys heikentää pystyvyyssuskoa. Yksilön aiemmilla kokemuksilla ja onnistumisilla on myös suuri merkitys motivaation syntymiseen, sillä aiemmista onnistumisen kokemuksista muodostuu myönteinen tunnekokemus,

joka alitajuisesti kytkeytyy edessä olevaan tehtävään ja tuo tätä kautta motivaatiota. Vastaavasti yksilön aiemmat epäonnistumiset saattavat vaikuttaa tulevien tehtävien ajattelemiseen liittyvään tunnetilaan ja näin vähentää motivaatiota.

Niermeyerin & Seyffertin (2004, 20–21) mukaan myös tunteilla on hyvin keskeinen osuus motivaation syntyisessä, sillä tuskin kukaan jatkuvasti toimisi motivoituneesti vastoin omia tunteitaan. Emotionaalinen älykkyys eli tunneäly on oleellista motivaation syntyisessä ja ylläpitämisessä, sillä kun kuuntelemme omia tunteitamme ja muiden lähettämiä viestejä, päätökset ja toiminta tulevat olemaan sopusointuisempia ja pidemmällä aikavälillä parempia. Myös yksilön ajattelutavalla ja asenteella on todettu olevan vaikutusta yksilön motivaatioon. Ikääntymisen tutkimuksen yhteydessä on havaittu, että positiivinen suhtautuminen asioihin lisää motivaatiota, sillä yksilön ajatteluun vaikuttaa pitkälti se, kuinka hän suhtautuu edessään oleviin asioihin. Mikäli ajattelun keskipisteenä ovat ongelmat, työ tuo esimiehelle vähemmän sisäistä tyydytystä ja enemmän stressiä. (Liukkonen ym. 2006, 66–67.)

Itsetunnolla, minäkäsityksellä sekä koetulla pätevyydellä on suuri vaikutus esimiehen kokemaan motivaatioon, sillä nämä minän rakenteet muodostavat ihmisen kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin ja persoonallisuuden kulmakivet (Liukkonen ym. 2006, 72). Itsetunnolla tai itsearvostuksella tarkoitetaan esimiehen arvomaailmaan liittyvää tietoisuutta niistä myönteisistä ja hyvistä asioista, jotka kuuluvat omaan minään. Itsetunto on siis yksilön yleiskuva itsestä, etenkin omista positiivisista puolista. Yksilön itsetunto muodostuu suoritusitsetunnosta, sosiaalisesta itsetunnosta sekä läheisyyden itsetunnosta. Suoritusitsetunto merkitsee yksilön uskallusta ottaa vastaan haasteita ja sosiaalisella itsetunnolla tarkoitetaan yksilön luottamusta siihen, että hän tulee muiden kanssa toimeen ja muut pitävät hänestä. Yksilön läheisyyden itsetunto merkitsee, että yksilöllä on luottamusta siihen, että hän on rakastettu ja hän myös uskaltaa mennä muiden luo. (Keltikangas-Järvinen 2000, 106–110; Liukkonen ym. 2006, 73.)

Itsetunnon lisäksi myös minäkäsityksellä on suuri vaikutus esimiehen kokemaan motivaatioon. Minäkäsityksellä tarkoitetaan yksilön henkilökohtaista kokemusta omasta itsestään. Minäkäsitys muodostuu arkielämän eri rooleista, joissa yksilö toimii työssä sekä vapaa-ajalla. Nämä roolit voivat liittyä esimerkiksi työyhteisön jäsenyyteen, vanhemmuuteen tai vapaa-ajan harrastustoimintaan. Itsetunnon ja minäkäsityksen lisäksi esimiehen kokema pätevyys vaikuttaa motivaatioon. Yksilön kokemalla pätevyydellä tarkoitetaan kokemusta omasta kyvykkyydestä tietyllä elämän osa-alueella. Yksilö voi kokea olevansa pätevä sosiaalisesti, emotionaalisesta tai esimerkiksi akateemisesti. Psykologisen minätutkimuksen osoittamana voidaan todeta, että itsetunnolla, minäkäsityksellä sekä koetuilla pätevyysalueilla on suuri vaikutus yksilön kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. On myös erittäin tärkeää huomata, että yksilön omilla,

subjektiivisilla kokemuksilla ja havainnoilla omasta itsestä on suuri vaikutus yksilön omaan hyvinvointiin ja tätä kautta myös motivaatioon. (Keltikangas-Järvinen 2000, 106–110; Liukkonen ym. 2006, 73.)

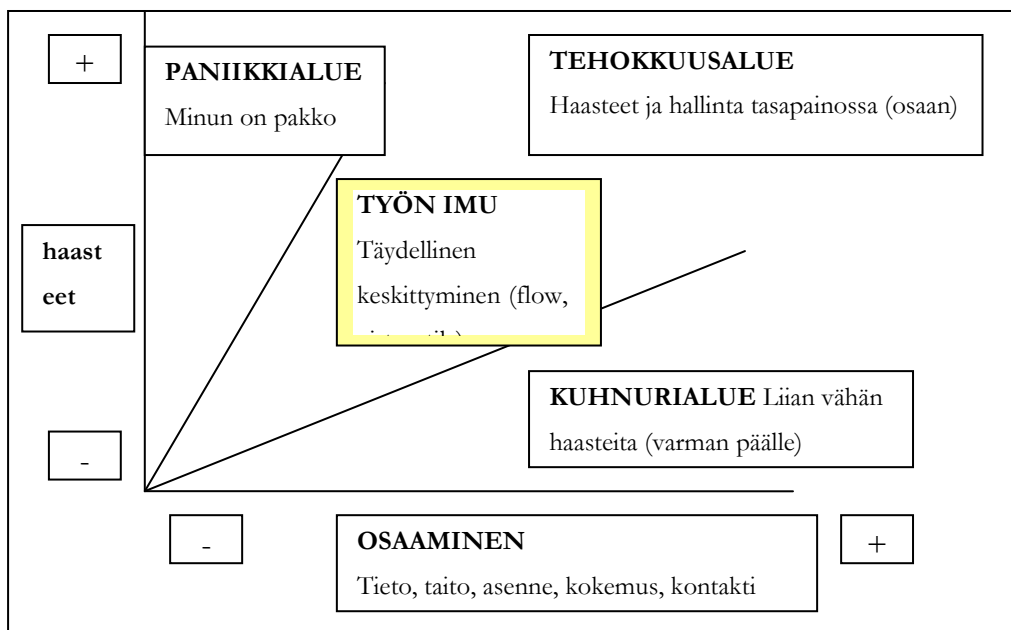
Myös sosiaalisilla tekijöillä, kuten työpaikan tunneilmapiirillä, eli motivaatioilmastolla, on suuri vaikutus esimiehen kokemaan työmotivaation määrään. Sosiaaliset tekijät ja työilmapiiri eivät kuitenkaan vaikuta suoraan työmotivaatioon, vaan esimiehen omat subjektiiviset kokemukset ilmapiiristä, koetusta pätevydestä, autonomiasta, sosiaalisesta yhteenkuuluvuuden tunteesta sekä työn koetusta merkityksestä vaikuttavat motivaation syntymiseen. Mikäli esimies kokee psykologisten motiivinsa täyttyvän ja kokee työpaikan tunneilmapiirin motivaatiota tukevaksi, yksilölle muodostuu todennäköisesti suotuisa motivaatio työtä kohtaan. (Liukkonen ym. 2006, 93.)

Vaikka erinäiset tekijät vaikuttavat väistämättä yksilön kokemaan motivaatioon Aarnikoivun (2008, 153) mukaan jokainen yksilö on henkilökohtaisessa vastuussa omasta motivaatiostaan ja motivoitumisestaan, sillä motivaatio voi rakentua kestäväksi ainoastaan silloin, kun se kumpuaa yksilön sisältä. Myös Niermeyerin ja Seyffertin (2004, 63) näkemyksen mukaan yksilöllä on henkilökohtainen vastuu omasta motivaatiostaan. Niermeyerin ja Seyffertin (2004, 44–46) mukaan yksilön on pienten tekojen kautta mahdollista kehittää motivaatiotaan ja sitoutumistaan. Yksilö voi esimerkiksi tehdä itsensä kanssa sitoumuksen, jossa tietoisesti hyväksyy velvollisuudekseen tehdä työtä jonkin tietyn tavoitteen saavuttamiseksi, sillä sitoutuminen on ihmisen itselleen asettama velvollisuus edistää valitsemiaan tavoitteita lojaalisti, olivatpa ne sitten yksilön omia tai organisaation tavoitteita. Yksilön oman motivaation edistämiseksi on myös oleellista, että hän tekee päätöksensä tietoisesti. Päätösten tekeminen saattaa joskus tuntua vaikealta esimerkiksi tavoiteristiriitojen vuoksi, mutta myös päätösten tekoa helpottaa edellä mainittu itsensä kanssa tehty sitoumus. Mikäli yksilö on tehnyt tietoisesti päätöksen ottaa velvollisuudekseen tietyn tavoitteen edistämisen, täytyy hänen jättää taka-alalle muut asiat. Tämä edellyttää siis tietoista päätöstä, jonka mittapuuna on yksilön henkilökohtainen elämännäkemyks ja käsitys oman elämän muovaamisesta. Esimiehen on lisäksi mahdollista kasvattaa kokemaansa motivaatiota, sinnikkyyttä sekä määrätietoisuutta näkemällä päätösten tekeminen mahdollisuutena, sillä päätösten tekeminen on etuoikeus tehdä hyviä valintoja, jotka muut ihmiset tai olosuhteet päättäisivät lopulta – mahdollisesti ei-toivotulla tavalla esimiehen itsensä tai hänen tavoitteidensa näkökulmasta. Henkilökohtaisen sitoumuksen ja sitä edistävän päätöksenteon avulla on mahdollista päästä optimaaliseen tilanteeseen, jossa yksilö tuntee suurta sisäistä tarvetta panna itsensä peliin ja liittää tavoitteisiinsa myös omia henkilökohtaisia intressejään. Erittäin tärkeää on myös, että yksilö tuntee olevansa tavoitteen saavuttamisesta itse henkilökohtaisessa vastuussa.

3.3.2 Työn haasteet ja koetun motivaation vaikutukset

Thomasin (2000, 82) mukaan yksilö on motivoitunut ja suoriutuu työstään parhaiten kun työn haasteet ja yksilön osaaminen ovat tasapainossa. Mikäli työ ei ole riittävän haasteellista, yksilö kyllästyy työhönsä nopeasti, eikä ole motivoitunut sen suorittamiseen. Mikäli työ taas on liian vaativaa osaamisen tasoon nähden, yksilö saattaa turhautua ja motivaatio tehdä työtä hyvin laskee. Idealisessa tilanteessa työ on haasteellista, mutta yksilön osaaminen on riittävällä tasolla tehtävän suorittamiseksi. Työn haasteet ovat tasapainossa osaamiseen nähden, kun työn tekeminen vaatii syvää keskittyneisyyden tilaa ja omistautumista.

Sydänmaanlakka (2008, 231) on hahmotellut jaksamismallin, jossa työsuoritusta kuvataan työn haasteiden ja sen vaatiman osaamisen avulla. Mallissa on oleellista huomata, että yksilön motivaatio ja sitoutuminen ovat hyvin olennainen osa yksilön osaamista, sillä kun haasteet ja osaaminen ovat tasapainossa, yksilön on mahdollista ylittää huippusuorituksen ja jaksaa pitkällä tähtäimellä työssään.



Kuvio nro 6. Haasteet versus osaaminen (Sydänmaanlakka 2008, 231)

Jaksamismallissa suoritusalue on jaettu kolmeen osaan: paniikkialueeseen, kuhnurialueeseen sekä tehokkuusalueeseen. Paniikkialueella yksilöllä on paljon haasteita, mutta vähän osaamista niihin nähden. Tällöin esimiehelle tulee helposti tunne, että hänen on pakko onnistua, mutta toisaalta hän pelkää epäonnistumista. On normaalia olla ajoittain paniikkialueella, esimerkiksi uuteen työtehtävään siirryttäessä, mutta on olennaista, ettei sinne jäädä liian pitkäksi aikaa. Mikäli esimies jää paniikkialueelle liian pitkäksi aikaa, on vaarana, että hän väsyä ja lopulta lamaantuu elimistön

reagoidessa voimakkaasti jatkuvaan stressiin. Kuhnurialueella yksilöllä on liian paljon osaamista ja hallintaa verrattuna työn tarjoamiin haasteisiin. Tämän vuoksi työn ilo ja sen tuoma kipinä ovat sammuneet. Pitkään kuhnurialueella olleelle esimiehelle voi käydä samoin kuin paniikkialueella; väsymys ja burnout alkavat vallata alaa, mutta täysin vastakkaisista syistä kuin paniikkialueella. Kuhnurialueelle jouduttaessa esimiehen tulisi pystyä miettimään, kuinka voisi tehdä työstään haasteellisempaa ja löytää uudelleen menetetyt työn ilon. Tehokkuusalueella yksilön osaaminen ja työn haasteet ovat tasapainossa. Esimies kokee työnsä haasteelliseksi, mutta tuntee osaavansa riittävästi työssä menestyäkseen. (Sydänmaanlakka 2008, 232–233.)

Tehokkuusalueella oleva esimies luottaa omaan osaamiseensa selviytyä uusista ja yllättävistäkin tilanteista ja tällöin myös suoriutuu erinomaisesti. Erinomaisen suorituksen edellytyksenä on, että yksilö pystyy täydellisesti keskittymään työhönsä ja nauttimaan siitä. Tällainen henkilö kokee työn imua, joka vetää yksilöä yhä parempiin suorituksiin, sillä hän lisää haasteitaan ja kehittää jatkuvasti osaamistaan. Parhaimmillaan henkilö saavuttaa flow-tilan, jossa hän keskittyy tekemiseen ja unohtaa itsensä sekä ajan kulun. Virtaukseen pääseminen edellyttää yksilöltä kykyä motivoida itseään, sillä virtaustila perustuu hyvään sisäiseen motivaatioon. Itsensä motivoinnissa on käytettävä rationaalisen älykkyyden lisäksi myös tunneälyä ja henkistä älyä. Positiiviset tunteet ja syvä työn merkityksen kokeminen ovat olennaisia asioita virtauskokemukseen pääsemisessä, sillä se perustuu positiiviseen asenteeseen ja kykyyn olla täydellisesti läsnä. (Sydänmaanlakka 2008, 232–233.)

Csikszentmihalyin (2007, 152–160) mukaan tärkein virtaustilan synnyttäjä on työ. Työn virtauskokemus syntyy siitä, kun yksilöllä on tunne, että työn haasteet ovat keskimääräistä suuremmat ja työssä tarvittava osaaminen on keskimääräistä vaativampaa. Esimiehellä on siis oltava riittävästi haasteita ja niiden on oltava tarpeeksi suuria päästäkseen virtaustilaan. Hyvällä itsensä johtamisella ja kokemalla virtauksen riittävän usein esimiehellä on motivaatiota kehittyä mestariksi, joka nauttii kaikesta tekemästään ja kokee työn imun, eli virtaustilan, jossa saa kokea todellista työn iloa. Mestariksi pääseminen edellyttää esimieheltä sitä, että hän tietää mitä haluaa ja määrittelee itselleen haasteelliset ja selkeät tavoitteet sekä seuraa systemaattisesti tavoitteiden etenemistä. Se edellyttää myös riittävää osaamista ja siksi osaamisen jatkuva kehittäminen ja aktiivinen palautteen keruu ovat erittäin tärkeitä. Esimiehen on lisäksi keskityttävä tekemiseen lopputuloksen sijasta, unohtettava itsensä ja antauduttava sekä prosessin että tekemisen vietäväksi. (Sydänmaanlakka 2008, 233–234.)

Motivaatio on esimiestyön kannalta erittäin oleellinen asia, sillä esimerkiksi Decin ja Ryanin (1985, teoksessa Liukkonen ym. 2006, 12) mukaan motivaatiolla on todettu olevan vaikutusta yksilön toiminnan intensiteettiin, eli yrittämisen määrään sekä toimintaan sitoutumiseen, eli pysyvyyteen.

Esimiehen motivaatio vaikuttaa oleellisesti myös haasteellisten tehtävien valintaan sekä lopulta myös itse suoritukseen. Tämän perusteella voidaan sanoa, että esimies, joka omaa voimakkaan motivaation yrittää muita enemmän, sitoutuu toimintaan voimakkaammin, keskittyy paremmin ja saavuttaa näin laadullisesti parempia tuloksia. Motivoitunut ja työhönsä sitoutunut esimies saa energiaa tekemästään työstä ja tuntee intohimoa sitä kohtaan. Motivoitunut esimies näkee työnsä merkityksellisenä ja uskoo siihen, mitä tavoittelee toiminnallaan. Sisäisellä motivaatiolla on vaikutusta myös yksilön energiatasoon, millä on suuri vaikutus esimiehen tehokkuuteen ja menestymiseen työssä. Nämä asiat liittyvät esimiehen kokemaan työelämän laatuun, mutta vaikuttavat samalla oleellisesti myös esimiehen tuntemuksiin kokonaisvaltaisesta elämän laadusta. (Thomas 2000, 107, 113.)

4 Empiirisen tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena, eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksella kartoitettiin eripituisen työuran tehneiden esimiesten mielipiteitä ja kokemuksia työssä jaksamisesta taloudellisen taantuman aikana. Tutkimusta varten tehtiin seitsemän teemahaastattelua, joiden pohjalta pyrittiin vastaamaan mahdollisimman laajasti tutkimusongelmiin: mitkä ovat esimiestyössä kuormittavia tekijöitä eli tekijöitä, jotka koettelevat esimiehen työssä jaksamista ja mitkä ovat tekijöitä, jotka edistävät esimiehen työssä jaksamista taloudellisen taantuman aikana. Alaongelmana tutkittiin, kuinka eripituisten työurien tehneiden esimiesten näkemykset eroavat toisistaan.

4.1 Tutkimusmenetelmän ja aineistonkeruun menetelmän valinta

Tutkimusmenetelmät jaotellaan kvalitatiiviseen eli laadulliseen ja kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus, sillä tutkimusongelmiin pyritään saamaan mahdollisimman kokonaisvaltaisia vastauksia. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja pyrkimyksenä on löytää ja tuoda esiin tosiasioita sen sijaan, että todennettaisiin jo olemassa olevia väittämiä. Opinnäytetyön tutkimuksen kohteena olevia ilmiöitä on vaikea saada mitattavaan muotoon, sillä tutkimusongelmat liittyvät haastateltavien mielipiteisiin ja kokemuksiin. Tämän vuoksi on perustellumpaan käyttää kvalitatiivista kuin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 135, 161.)

Tutkimusmenetelmänä käytettiin haastattelututkimusta, joka on kvalitatiivisen tutkimuksen päämenetelmä. Haastattelun etuna muihin tiedonkeruumuotoihin verrattuna on se, että aineiston keruuta voidaan säädellä joustavasti tilanteen mukaan vastaajat huomioon ottaen. Lisäksi haastattelun etuna on se, että vastauksia on mahdollista tulkita syvällisemmin, sillä haastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. Tällöin myös tarkentavien lisäkysymysten esittäminen mahdollistuu. Toisaalta tutkimusmenetelmän valinnalla halutaan korostaa ihmistä tutkimustilanteessa subjektina, minkä vuoksi haastateltavalle on annettava mahdollisuus tuoda esiin itseään koskevia asioita mahdollisimman monipuolisesti ja vapaasti. Tutkimusongelmien luonteen vuoksi haastattelun käyttö tiedonkeruumenetelmänä on perusteltua, sillä jo ennalta tiedetään, että haastateltavien mielipiteet ja kokemukset tuottavat vastauksia monitahoisesti ja moniin suuntiin. (Hirsjärvi ym. 2009, 204–206.)

Tutkimusmenetelmänä haastattelu sisältää monia hyviä puolia, mutta haastattelu voi sisältää myös joitakin ongelmia. Haastattelut voivat esimerkiksi sisältää monia virhelähteitä, jotka aiheutuvat niin haastattelijasta, haastateltavasta tai itse tilanteesta kokonaisuutena. Haastattelu on aina tilanne, joka edellyttää huolellista suunnittelua ja kouluttautumista haastattelijan rooliin ja tehtäviin. Toisaalta haastateltava voi esimerkiksi kokea haastattelutilanteen jollain tapaa itseään uhkaavaksi tai pelottavaksi tilanteeksi. Haastattelun luotettavuutta saattaa heikentää myös se, että haastateltava antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia, eli puhuu haastattelutilanteessa eri tavalla kuin puhuisi jossakin toisessa vapaamuotoisemmassa tilanteessa. Nämä ongelmat tulisi ottaa huomioon sekä haastattelutilanteessa että tulosten tulkinnassa. (Hirsjärvi ym. 2009, 206–207.)

Haastattelulajeja erotellaan sen mukaan, kuinka strukturoitu ja muodollinen haastattelutilanne on. Opinnäytetyössä käytetään teemahaastattelua, sillä sen avulla pyritään selvittämään haastateltavien henkilökohtaisia mielipiteitä, käsityksiä, kokemuksia tai jopa heikosti tiedostettuja asioita. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, eli lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto, jossa oleellisinta yksityiskohtaisten kysymysten sijaan on se, että haastattelu etenee ennalta määrättyjen teemojen mukaan haastateltavan ollessa puhujan roolissa. Teemahaastattelu sopii tutkimusongelman tutkimiseen myös siksi, että teemahaastattelu ottaa huomioon ihmisten yksilölliset tulkinnat asioista ja korostaa ihmisten asioille antamia merkityksiä. (Hirsjärvi, ym. 2009, 208; Hirsjärvi & Hurme 2008, 48.)

4.2 Haastattelurunko ja haastateltavien valinta

Teemahaastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina puolistrukturoidulla haastattelurungolla, jossa oli kaksi pääteemaa: esimiestyön kuormittavuustekijät ja jaksamiskeinot. Esimiehiä pyydettiin vastaamaan kysymyksiin viimeisen vuoden kokemusten pohjalta. Haastattelurungon ensimmäinen pääteema jakautuu neljään alateemaan, joita ovat esimiestyön vaatimukset ja odotukset, ihmisten johtaminen, muutosten johtaminen sekä vaikeiden tilanteiden johtaminen. Rungon toinen pääteema jakautuu kolmeen alateemaan, jotka käsittelevät itsensä johtamista, oman osaamisen johtamista ja kehittämistä sekä motivaatiota. Näihin teemoihin liittyvien avointen kysymysten lisäksi haastattelussa esimiehiä pyydettiin listaamaan kolme kuormittavinta ja kolme eniten jaksamista edistävää asiaa työssä viimeisen vuoden aikana. Haastattelurungon teemat ja kysymykset pohjautuvat opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen. (Liite 1)

Opinnäytteen tutkimusongelmana on selvittää esimiestyössä kuormittavia ja toisaalta jaksamista edistäviä tekijöitä. Jotta tulokset kuvastaisivat esimiesten kuormittavuus- ja jaksamistekijöitä mahdollisimman yleisellä tasolla, iästä, sukupuolesta tai organisaatiosta riippumatta, opinnäytetyötä varten haastateltiin eri-ikäisiä esimiehiä, jotka ovat toimineet erityyppisissä

organisaatioissa. Haastatteluun valittiin esimiehiä, joiden päivittäiseen työnkuvaan kuuluu ihmisten johtamista asioiden johtamisen lisäksi.

Aineistoa alettiin kerätä päättämättä etukäteen, kuinka monta haastattelua kokonaisuudessaan tullaan tekemään. Haastatteluiden tekemistä jatkettiin, kunnes tutkimuksen kannalta aineistoa oli riittävästi. Haastatteluiden yhteydessä sovittiin, että haastateltavien nimiä ei käytetä opinnäytetyössä. Haastateltavien taustatiedoista selvitettiin kuitenkin sukupuoli, ikä, nykyinen tehtävä sekä esimieskokemus vuosina.

Taulukko 1. Haastateltavat esimiehet

Haastateltava	Sukupuoli	Ikä	Nykyinen tehtävä	Esimieskokemus vuosina
Haastateltava A	nainen	39	tavaratalon johtaja	15
Haastateltava B	nainen	46	controller	17
Haastateltava C	mies	47	myyntipäällikkö	15
Haastateltava D	nainen	32	myymäläpäällikkö	9
Haastateltava E	nainen	28	hallintopäällikkö	1
Haastateltava F	nainen	31	tiimiesimies	1,5
Haastateltava G	nainen	23	myymälähoitaja	2

Tutkimukseen valittiin yhteensä seitsemän esimiestä, joista kuusi on naisia ja yksi on mies. Sukupuolella ei kuitenkaan tässä tutkimuksessa ole merkitystä tutkimusongelmien luonteen vuoksi. Haastateltavat ovat 23–47 -vuotiaita ja heidän esimieskokemuksensa vaihtelee yhden ja 17 vuoden välillä. Yhdellä haastateltavista esimiehistä on yhden vuoden esimieskokemus, minkä vuoksi hänellä ei ole kokemusta esimiestyöstä ennen taloudellista taantumaa. Tutkimuksen tavoitteena on kuitenkin tutkia esimiesten työssä jaksamiseen vaikuttavia tekijöitä viimeisen vuoden aikana, eikä vertailla niitä aiempaan tilanteeseen, minkä vuoksi tällä ei ole merkitystä tutkimusongelman kannalta. Haastateltavat toimivat esimiehinä erikokoisissa organisaatioissa myynnin ja hallinnon tehtävissä. Viisi haastateltavista esimiehistä toimii kaupan alan organisaatioissa, yksi myyntiorganisaatiossa ja yksi asiantuntijaorganisaatiossa. Taloudellinen taantuma on näkynyt kaikkien haastateltavien esimiesten organisaatioissa myynnin ja tuloksen heikkenemisenä sekä näistä johtuvina muutoksina. Kaikki haastateltavat ovat toimineet ennen esimiesasemaansa muissa tehtävissä, kuten myyjänä tai assistenttina, omissa organisaatioissaan.

4.3 Haastattelujen käytännön toteutus

Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 72) mukaan ennen varsinaisten haastattelun toteutusta haastattelurunkoa ja sen toimivuutta on aiheellista testata esihaastattelun avulla. Esihaastattelun avulla voidaan testata aihepiirien järjestystä ja hypoteettisten kysymysten muotoilua, joita voidaan vielä koehaastattelun jälkeen muuttaa. Esihaastattelun avulla saadaan selville myös haastattelun todellinen kesto. Ennen varsinaisia haastatteluja opinnäytetyön tekijät toteuttivat yhden esihaastattelun, jonka perusteella haastattelukysymykset tarkentuivat tarkoituksenmukaisemmiksi. Esihaastattelulla haluttiin harjaannuttaa opinnäytetyön tekijöiden haastattelutaitoja, testata nauhoituslaitteen toimivuus sekä arvioida vastausten mahdollista laajuutta. Esihaastattelun avulla varsinaiset haastattelut sisältävät vähemmän virheitä ja haastattelun sekä mahdollisesti myös tulosten laatu paranee.

Haastateltaviin otettiin yhteyttä sähköpostin välityksellä ensimmäisen kerran elokuussa 2009, jolloin kerrottiin syy yhteydenottoon ja ehdotettiin haastatteluun osallistumista. Haastateltaville lähetettiin lisätietoa tutkimuksen taustasta sekä haastattelurunko, jotta haastateltavilla olisi aikaa tutustua kysymyksiin etukäteen ja jotta varsinainen haastattelutilanne sujuisi tehokkaammin ja tuloksellisemmin. Haastatteluihin suostuneiden esimiesten haastatteluajankohdat sovittiin sähköpostitse. Kaikki haastattelut toteutettiin kokonaisuudessaan syyskuun 2009 aikana esimiehille sopivina ajankohtina esimiesten omissa työhuoneissa. Haastattelutilat olivat häiriöttömiä ja rauhallisia. Jokaiseen haastatteluun varattiin aikaa kaksi tuntia ja haastatteluiden todelliset pituudet vaihtelivat tunnista puoleentoista tuntiin. Haastattelut seurasivat melko tarkasti haastattelurunkoa, joskin vastaukset saattoivat käsitellä useampia aihepiirejä samanaikaisesti. Tämän vuoksi tarkentavien lisäkysymysten esittäminen oli tarpeellista. Haastattelut tallennettiin opinnäytetyön tekijöiden omilla nauhureilla tietojen myöhempää analysointia varten.

Mahdollisimman avointen vastausten saamiseksi sekä kysymysten henkilökohtaisuuden vuoksi haastattelut katsottiin parhaaksi toteuttaa kahdenkeskisinä haastatteluina opinnäytetyön tekijän ja esimiehen välillä. Ensimmäinen haastattelu tehtiin yhdessä, jonka jälkeen molemmat opinnäytetyön tekijöistä toteuttivat itsenäisesti kolme temahaastattelua. Haastateltavien toiveesta opinnäytetyössä ei paljasteta haastateltavien eikä organisaatioiden nimiä.

4.4 Aineiston analysointitapa

Empiirisen tutkimuksen yhteydessä analyysillä tarkoitetaan aineiston lukemista huolellisesti, tekstimateriaalin järjestelyä, sisällön tai rakenteiden erittelyä sekä jäsentämistä ja pohtimista. Tavoitteena on tiivistää haastattelujen sisältöjä sekä tarkastella tutkimustavoitteen kannalta keskeisten seikkojen esiintymistä teksteissä. Analyysin avulla lisätään myös aineiston

informaatioarvoa, eli tiivistetään aineistoa, tulkitaan sitä sekä käydään vuoropuhelua teorian, empirian ja oman ajattelun välillä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 138) mukaan aineiston purkamisessa voidaan käyttää kahta erilaista tapaa: aineisto joko kirjoitetaan tekstiksi tai aineistosta tehdään päätelmiä suoraan. Litterointi on tässä tapauksessa perustellumpi aineiston purkamistapa, sillä haastateltavia on ollut useita ja haastattelut ovat olleet pitkäkestoisia. Lisäksi teksti- ja puhemassan hallitseminen on helpompaa, kun aineisto on muutettu tekstimuotoon. Nauhoitetut haastattelut litteroitiin heti haastatteluiden jälkeen. Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 62 tekstisivua. Litteroidun aineiston analysointitapana käytettiin teemoittelua, sillä se on luonteva etenemistapa teemahaastatteluaineiston analysoimisessa. Teemoja eli keskeisiä aiheita muodostettiin viitekehysten teemojen mukaisesti. Järjestellessä aineistoa teemojen mukaan, kunkin teeman alle koottiin haastatteluista ne kohdat, jotka liittyivät kyseiseen aihealueeseen. Teemoittelu suoritettiin tekstinkäsittelyn avulla, eli leikkaamalla ja liittämällä teemoittain. Opinnäytetyössä käytettiin myös yksittäisiä viittauksia aineistoon, eli puhesitaatteja, joiden tarkoituksena on antaa havainnollistavia esimerkkejä haastateltavien kokemuksista sekä kuvata tarkemmin yksittäistapauksia. Sitaattien käyttämisessä oltiin kriittisiä ja varmistuttiin siitä, että jokainen sitaatti on tarpeellinen. (Alasuutari 1999, 52; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Aineiston teemoittelu ei ole analyysin lopullinen tavoite, vaan se on välivaihe analyysin rakentamisessa. Teemoittelun jälkeen tutkimuskysymysten kannalta epäolennaiset asiat rajattiin pois ja teemojen keskeiset annit kuvattiin omin sanoin. Mukaan liitettiin myös omia tulkintoja. Tulkinta on aineiston analyysissä esiin nousevien merkitysten selkiyttämistä ja pohdintaa, eli opinnäytetyön tekijät pohtivat analyysin tuloksia ja tekivät niistä johtopäätöksiä. Tuloksista laadittiin lopuksi synteesejä, jotka kokoavat yhteen tulosten pääseikat ja antavat selkeät vastaukset asetettuihin tutkimusongelmiin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 149, 229–230.)

5 Tutkimuksen tulokset ja tulkinta

Opinnäytetyön tutkimusongelmien mukaisesti teemahaastattelussa etsittiin vastauksia kysymyksiin: mitkä ovat esimiestyössä kuormittavia tekijöitä ja toisaalta, mitkä ovat jaksamista edistäviä tekijöitä taloudellisen taantuman aikana. Alaongelmana tutkittiin, kuinka eripituisten työurien tehneiden esimiesten näkemykset eroavat toisistaan. Haastattelujen aihepiirit käsittelevät kuormittavuustekijöinä esimiestyön vaatimuksia ja odotuksia, ihmisten johtamista, muutosten johtamista sekä erilaisten vaikeiden tilanteiden johtamista. Jaksamiskeinoihin liittyen haastattelussa käsiteltyjä aihepiirejä ovat itsensä johtaminen, oman osaamisen johtaminen sekä motivaatio. Seuraavassa esitetään teemahaastattelussa saatuja vastauksia näihin tutkimusongelmiin.

5.1 Esimiestyön vaatimukset ja odotukset

Työn kuormittavuustekijöistä esimiestyön vaatimukseen ja odotukseen liittyen tärkeimpänä osaamisena esimiehet pitivät monipuolista ammatillista osaamista, joka koettiin perusedellytykseksi esimiestyössä onnistumiseksi. Ammatillisen osaamisen lisäksi tärkeiksi osaamisiksi esimiehet mainitsivat vuorovaikutustaidot, nopean reagoitokyvyn, isojen kokonaisuuksien hallinnan, kyseenalaistamisen ja näkemyksellisyyden sekä sosiaalisen osaamisen ja ihmisten johtamisen. Esimiesten mielestä oleellista työssä onnistumisen kannalta on lisäksi esimiesroolin ymmärtäminen, sillä esimiestyö on tasapainoilua erilaisten roolien välillä. Muina tärkeinä osaamisina pidettiin ”itsensä likoon laittamista”, määrätietoisuutta, ongelmanratkaisukykyä, kehittymistä sekä ajanhallintaa ja organisointitaitoja.

Ammatillinen osaaminen on kaiken osaamisen perusta, eli on todella tärkeää, että pystyy tekemään työnsä hyvin ja onnistuu siinä. Esimiesroolissa korostuu myös esimerkiksi näkemyksellisyys sekä rohkeus esittää pieniä tai suuria uudistuksia –esimerkiksi tehokkaampia, uusia toimintatapoja. Esimiehen roolin ymmärtäminen on myös tärkeää, sillä sen avulla työ ei tunnu raskaalta. Myös sosiaalinen osaaminen korostuu, eli on tultava toimeen ihmisten kanssa, osattava ja jaksettava kuunnella. (Haastateltava B.)

Haastateltujen esimiesten mukaan heidän alaisensa odottavat ensisijaisesti selkeitä tavoitteita ja suuntaa sekä tasa-arvoisuutta ja tasapuolisuutta. Myös palautteen antamista, motivointia, kannustamista ja kiittämistä pidettiin erittäin tärkeinä vaatimuksina. Palautteen antamiseen sekä ohjaukseen liittyen kaksi esimiehistä korosti yksilöllisyyden huomioimista, sillä kaikki alaiset eivät kaipaa jatkuvaa palautetta ja ohjausta. Alaiset esittivät esimiehelle vaatimuksia myös liittyen tiedonkulun parantamiseen, palkkoihin ja palkankorotuksiin sekä esimiehen läsnäoloon ja

tavoitettavuuteen. Yksi haastateltavista kuitenkin totesi, että sana vaatimus on melko voimakas tässä yhteydessä ja puhui mieluummin alaisten odotuksista.

Neljä haastatelluista esimiehistä koki esimiestyön vaatimusten ja odotusten kuormittavan heitä. Kuormitus näkyi työ ja vapaa-ajan rajan hämärtymisellä ja työasioiden mielessä pyörimisellä. Kolme haastatelluista esimiehistä totesi, etteivät esimiestyön vaatimukset ja odotukset varsinaisesti kuormita heitä. Kaksi näistä haastatelluista esimiehistä kuitenkin kertoi, että alaisten esittämät vaatimukset ja odotukset saattavat olla joskus haasteellisia. Yhden esimiehen mielestä nämä asiat ei kuormita, kun on oikea asenne työhön ja on ymmärtänyt esimiesroolinsa oikein. Kaksi haastatelluista esimiehistä totesi myös tämän hetkisen taloudellisen taantumien tuovan lisähaasteita jokapäiväiseen työhön, sillä esimiehen tulisi pystyä antamaan selkeä suunta työntekijöille jatkuvasti muuttuvasta tilanteesta huolimatta sekä varmistamaan myös liiketoiminnan tuloksellisuus.

Ne (vaatimukset ja odotukset) eivät kuormita. Mutta se, minkä kokee haasteelliseksi on ehkä se, että tilanne muuttuu nopeasti ja selkeiden suuntien antaminen on vaikeaa, sillä itsekkään ei aina tiedä, mikä se suunta on. Paras arvaus on ehkä se minkä voi antaa, vaikka se ei olekaan kovin ammattimaista. (Haastateltava A.)

Kaikki haastatellut esimiehet kokivat ristiriitoja muiden vaatimusten ja odotusten sekä oman esimiesroolinsa välillä. Kolme esimiehistä koki, että oma asema organisaatiossa ja muiden odotukset esimiehen valtuuksista eivät kohtaa.

Haluaisin aina hoitaa asiat mahdollisimman tehokkaasti, mutta se ei ole usein mahdollista, sillä joudun kääntymään ylemmän johdon puoleen ja joudun odottamaan vastausta. Tämä koskee esimerkiksi työntekijöiden kysymyksiä tai omaan työhöni liittyvien ohjeistusten pyytämistä tietyissä asioissa, joissa en itse pysty tekemään päätöstä, koska olen keskijohtoa. Tämä on mielestäni täysin tehokkuusajattelua ja odotuksia vastaan. (Haastateltava B.)

Yksi esimiehistä koki ristiriitoja myös sen välillä, että hän edustaa esimiehenä sekä alaisia että yritystä. Alaiset saattavat odottaa esimieheltä sellaisia asioita, joihin yrityksen edustaja ei roolinsa vuoksi pysty. Yhden haastatellun esimiehen mukaan on myös erittäin haasteellista kohdella kaikkia työntekijöitä samanarvoisina etenkin silloin, kun tuloksien taso on työntekijöiden välillä hyvin eri luokkaa. Yksi haastatelluista esimiehistä koki puolestaan ristiriitaa julkituomattomien toiveiden ja esimiesroolinsa välillä, sillä alaisilla saattaa olla myös sellaisia odotuksia tai toiveita, joista ei ole puhuttu suoraan esimiehen kanssa.

5.2 Ihmisten johtaminen

Kolmen esimiehen näkemyksen mukaan jokapäiväiseen työhön liittyvässä ihmisten johtamisessa kuormittaa etenkin luottamuksen menettäminen työntekijän kykyyn suoriutua hänelle annetuista tehtävistä. Tämä koettiin kuormittavaksi, sillä esimiehen rooli on vastata tehtävien sujumisesta, mutta he eivät voi jatkuvasti vahtia ja varmistaa työntekijöiden tehtävien hoitamista. Kolme esimiehistä koki myös erilaisten ihmisten johtamisen olevan haastavaa, sillä kaikki työyhteisön jäsenet ovat yksilöitä, joita tulisi myös johtaa yksilöllisellä tavalla henkilökohtaiset persoonallisuuden piirteet huomioon ottaen. Yksi esimies mainitsikin haasteekseen opetella tuntemaan henkilökuntansa jäsenet yksilöllisesti. Lisäksi erilaisten ihmisten koettiin asettavan omat haasteensa yhteistyön tekemiselle ja tätä kautta koko tiimin tehokkaalle toiminnalle. Yksi esimies myös totesi, että esimiehen erillisuus työntekijöistä aiheuttaa puutteita vuorovaikutukseen, mikä osaltaan lisää ihmisten johtamisen haasteita. Ihmisten johtamisen haasteiksi mainittiin lisäksi työntekijöiden sitouttaminen, ristiriidat työyhteisössä sekä työntekijöiden työhyvinvoinnin varmistaminen.

Ihmisten johtamisessa kuormittaa eniten se, että vuorovaikutus työntekijöiden ja esimiehen välillä on toisinaan hieman puutteellista, pitäisi osata lukea alaisiaan ja tunnistaa alaisen mielialat, motivaatiot ja toivomukset, lukea siis sitä, mitä työntekijä oikeasti ajattelee ja miltä hänestä tuntuu. Esimiehen roolissa toimin myös paljon erillään muusta työyhteisöstä. Se asettaa omat haasteensa esimerkiksi siihen, että olen perillä työntekijöiden vahvuuksista ja etenkin heikkouksista, joita tulisi kehittää. Joudun myös delegoimaan ja jakamaan vastuuta paljon liikkeen puolella, eli on luotettava siihen, että työntekijä hoitaa hänelle annetun tehtävän parhaalla mahdollisella tavalla, ja mikäli näin ei ole, tuntuu se kuormittavalta ja turhautavalta. (Haastateltava D.)

Kaikki esimiehet kokivat vuorovaikutuksen suurimmaksi haasteeksi vuorovaikutuksen molemminpuolisen selkeyden. Esimiehet kokivat, että alaiset tulkitsevat esimiesten viestejä helposti väärin, sillä he tekevät viestistä omia johtopäätöksiä tulkitsemalla asioita ”rivien välistä”. Väärinymmärryksiä aiheuttaa yhden haastateltavan mukaan myös se, ettei viestin vastaanottaja aina ymmärrä tai tiedä kyseessä olevan asian taustoja. Yksi esimiehistä totesikin, että hänen pitäisi aina varmistaa alaiselta, että viesti on ymmärretty oikein. Kolme esimiehistä totesi, että myös alaisen viestin oikein ymmärtäminen asettaa omat haasteensa vuorovaikutukselle, sillä alaiset eivät aina kerro avoimesti tai rehellisesti esimiehelle asioistaan tai toiveistaan. Yhden esimiehen mielestä haasteita vuorovaikutukselle asettaa myös tunteet, sillä vuorovaikutus ei saisi olla tunnelatautunutta vaikeissakaan tilanteissa. Toisaalta kaksi esimiehistä totesi, että esimiesrooli aiheuttaa haasteita vuorovaikutukseen, sillä esimies ei voi puhua alaisille kaikesta, mutta silti viestinnän tulisi olla avointa ja rehellistä.

Omat haasteensa vuorovaikutukseen aiheuttaa myös johtoryhmään kuuluminen, eli on mietittävä todella tarkkaan, mitä voi sanoa ja mistä aiheesta, jottei paljasta alaisille johtoryhmän sisäisiä asioita. Tavoitteena on kuitenkin, että alaiset saisivat avoimen ja luotettavan kuvan esimiehestä ja koko yrityksen toiminnasta. Tähän vuorovaikutuksen haasteeseen liittyy jatko-ongelmana myös huhupuheet ja käytäväkeskustelut. (Haastateltava C.)

Kaikki haastatellut esimiehet kokivat roolinsa suunnan näyttäjänä ja toiminnan ohjaajana luonnollisena ja erittäin tärkeänä osana esimiestyötä. Roolin merkitys koettiin erityisen tärkeäksi etenkin taloudellisen taantumun takia, sillä yrityksen koko henkilöstöllä on oltava yhteinen ja selkeä käsitys siitä, mikä on yrityksen nykyinen tila ja mihin pyritään tulevaisuudessa. Neljä haastatelluista esimiehistä korosti oman esimerkinsä olevan yksi tärkeimmistä toiminnan ohjauskeinoista.

Otan viime kädessä aina vastuun tiimin toiminnasta. Jotta tiimi toimii toivotulla tavalla, heillä täytyy olla tieto, miten toimitaan. Meillä on osastolla selkeät pelisäännöt, joita vaadin kaikkien noudattavan. Totta kai minun täytyy myös itse toimia esimerkillisesti ja olla johdonmukainen. (Haastateltava F.)

Esimiesten näkemyksen mukaan työntekijöiden motivoinnissa on oleellisinta esimerkkinä toimiminen, positiivisuus sekä kiittäminen ja palautteen antaminen. Palautteen antamisella tarkoitettiin niin positiivista kuin rakentavaakin palautetta. Muina motivaation virittäjinä mainittiin osallistaminen suunnitteluun ja päätöksentekoon, realistiset tavoitteet, palkkiot, työyhteisön hyvä ilmapiiri, työntekijöiden koulutus ja kehittäminen sekä mahdollisuus etenemiseen. Kaksi esimiehistä korosti myös yksilön vastuuta omasta motivaatiostaan, sillä motivaation koettiin ammentavan paljon omasta asenteesta ja ajattelutavasta. Motivointi koettiin erityisen haasteelliseksi nykyisen taloudellisen tilanteen takia, sillä yrityksen aineelliset resurssit henkilöstön motivoimiseen ovat erittäin niukat samaan aikaan, kun työn sisäinen palkitsevuus saattaa laskea esimerkiksi väistämättömien epäonnistumisten myötä. Kolme esimiehistä mainitsi myös ihmisten yksilöllisyyden asettavan haasteita motivoinnille, sillä ihmiset motivoituvat eri asioista ja esimiehen tehtävänä on löytää jokaiselle yksilölle sopivat motivointikeinot. Myös ajan koettiin asettavan haasteita motivoinnille, sillä pysähtyminen, keskusteleminen ja kiittäminen työarjessa tuntuivat välillä haasteelliselta. Yksi esimiehistä toi esille myös näkökulman, jonka mukaan toisten motivointi on haasteellista, mikäli epäonnistumiset vaikuttavat esimiehen omaan motivaatioon.

5.3 Muutosten johtaminen

Kaikki esimiehet, lukuun ottamatta yhtä, olivat kohdanneet esimiesuransa aikana niin pieniä kuin suuriakin muutoksia. Pieniä muutoksia olivat aiheuttaneet esimerkiksi työtehtävien uudelleenjärjestelyt, henkilöstömuutokset sekä muutokset prosesseissa tai toimintatavoissa. Isoina

muutoksina mainittiin organisaatiomuutokset. Muutoksia kokeneet esimiehet olivat toimineet muutoksissa alkuunpanijoina, kyseenalaistajina, suunnittelijoina ja toteuttajina sekä olivat myös olleet itse muutoksen kohteina.

Kaikki haastatellut esimiehet suhtautuvat muutokseen positiivisesti, sillä he kokivat, että muutos on täysin väistämätöntä, välttämätöntä sekä tarpeellista. Esimiehet kokivat, että muutos on elinehto tämän päivän yrityksille, sillä kehitystä on pakko tapahtua koko ajan. Kolme esimiehistä toi kuitenkin esiin näkökulman siitä, ettei muutoksia tulisi tehdä pelkästään muutoksen vuoksi. Oleellista siis on, että muutos on perusteltua yrityksen toiminnan kehittämisen kannalta. Tärkeiksi asioiksi muutoksessa koettiin esimiehen taito kuunnella, toteuttaa seurantaa, muuttaa suuntaa, luopua, joustaa sekä varautua aikataulujen ja suunnitelmien muutoksiin. Yksi esimiehistä totesi tärkeimmän roolinsa muutoksessa olevan työntekijöiden informoinnin sekä muutoksen syiden perustelun ja tätä kautta henkilöstön sitouttamisen muutokseen.

Haastavimmiksi asioiksi muutoksessa esimiehet kokivat informaation jakamisen, uskon luomisen tulevaisuuteen sekä muutosvastarinnan kohtaamisen. Tiedon jakaminen koettiin haasteelliseksi, sillä alaiset haluavat mahdollisimman informatiivista tietoa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, vaikka esimieskään ei aina tiedä tarpeeksi muutokseen liittyvistä asioista. Esimiehen puutteellisten tietojen sekä alaisten muutosvastaisuuden vuoksi myös uskon luominen tulevaisuuteen koettiin haasteelliseksi asiaksi muutoksessa. Toisaalta esimiehet kokivat muutosvastaisuuden olevan positiivinen asia, sillä kritiikin todettiin joskus myös tuovan uusia näkökulmia muutokseen ja sitä kautta kehittävän toimintaa. Esimiehille erityisiä haasteita muutoksessa on asettanut myös muutoksen perustelemisen siten, että työntekijät ymmärtävät ja hyväksyvät muutoksen, sekä muuttavat omia toimintatapojaan muutoksen edellyttämään suuntaan. Myös muutoksen viemät resurssit, esimerkiksi esimiehen aika ja voimavarat sekä esimiehen rooli muutoksen kohteena ja samanaikaisesti sen toteuttajana asettivat haasteita jaksamiselle.

Se (tekee muutoksesta kuormittavan), että pitää muuttaa omia toimintamalleja tai – tapoja ja huolehtia siinä samassa, että koko yrityksen henkilökunta tekee samoin. Esimiehen tulisi havaita myös mahdollinen muutosvastaisuus alaisten keskuudessa, vaikka siitä ei julkisesti puhuttaisikaan ja pyrkiä perustelevaan muutosta ja saada työntekijät ymmärtämään, miksi muutos on välttämätön. Oikeanlainen oma asennoituminen auttaa tekemään muutoksesta vähemmän kuormittavan.
(Haastateltava D.)

Yksi esimiesuransa alkuvaiheessa olevista esimiehistä koki, että hänen oma avoin ja positiivinen suhtautuminen muutokseen yhdistettynä esimieskokemuksen vähäisyyteen ja työyhteisön jyrkkään muutosvastarintaan on tehnyt muutoksessa toimimisen erittäin haasteelliseksi.

En kuitenkaan itse osannut oikealla hetkellä johtaa muutosta oikein, enkä osannut varautua muutoksen vaikutuksiin niin hyvin kuin olisi pitänyt. En henkilökohtaisesti suhtautunut muutokseen niin isona asiana. En ymmärtänyt, että oma persoonani (siirtyessäni toisen liikkeen myymäläpäälliköksi, eli vanhojen työntekijöiden uudeksi esimieheksi) muutti asioita niin paljon, että henkilökunta muodosti jyrkän muutosvastarinnan, vaikka en muuttanut aluksi konkreettisia asioita mihinkään. (Haastateltava G.)

5.4 Vaikeiden tilanteiden johtaminen

Kaikki esimiehet olivat kohdanneet työssään sekä yksilöllisiä että yhteisöllisiä ongelmia. Suurimpina ongelmina koettiin ihmisten henkilökohtaiset ongelmat, etenkin niiden vaikuttaessa työn tekemiseen, sen laatuun sekä työilmapiiriin. Myös työpaikalla esiintyneet ristiriidat koettiin haasteellisiksi tilanteiksi esimiestyössä. Tällaisia ristiriitoja aiheuttivat esimiesten mukaan esimerkiksi toimimattomat henkilökemiat, epäammattimainen käytös, työpaikkakiusaaminen sekä se, että työntekijät saattavat kokea, ettei heitä arvosteta riittävästi tai kohdella tasapuolisesti. Kaksi esimiehistä mainitsi myös ajan puutteen tekevän tavallisistakin tilanteista ajoittain vaikeita.

Muiksi vaikeiksi tilanteiksi esimiehet mainitsivat irtisanomiset. Haastatelluista esimiehistä kaikki paitsi yksi olivat olleet mukana irtisanomistilanteissa irtisanojan roolissa. Vaikka irtisanojan rooli koettiin osaksi esimiestyötä, koettiin sen myös olevan henkisesti kuormittavaa. Neljä haastatelluista esimiehistä koki tilanteen erityisen kuormittavaksi silloin, kun irtisanomisen taustalla olivat organisaatiosta johtuvat syyt. Henkilökohtaisista syistä irtisanominen koettiin vähemmän kuormittavaksi, sillä silloin irtisanomisen perusteista on keskusteltu jo aiemmin työntekijän kanssa ja lopulta irtisanominen on työntekijän itsensä aiheuttama. Tässä näkökulmassa korostui myös esimiehen rooli koko yrityksen ja työyhteisön etujen ajajana.

Vaikeiden tilanteiden johtaminen koettiin vaikuttavan jaksamista heikentävästi, sillä näiden tilanteiden unohtaminen työpäivän jälkeen koettiin epärealistiseksi. Vaikeat tilanteet saattoivat pyöriä esimiesten mielessä vapaa-ajallakin aiheuttaen stressiä, ongelmia rentoutumisessa sekä yhden haastatellun mukaan jopa unettomuutta. Vaikeat tilanteet koettiin kuormittavan myös siitä syystä, että niiden koettiin vievän paljon aikaa, ajatuksia sekä energiaa oleellisimmiksi koetuilta asioilta. Yksi vähemmän esimieskokemusta omaava esimies koki, että vaikeiden ja epäselvien ristiriitatilanteiden esiintyminen ja ratkaisemattomuus horjuttaa hänen uskoaan omaan osaamiseensa ja näin kuormittaa häntä.

Usko omaan osaamiseen voi horjua, jos ei saa tilannetta kohentumaan. Olen miettinyt viimeisen puolenvuoden aikana monesti, mitä voin vielä tehdä, mitä pitäisi tehdä toisin ja onko kaikki avut jo käytetty. (Haastateltava G.)

5.5 Itsensä johtaminen

Kaikki esimiehet kokivat itsensä johtamisen auttavan esimiestyössä jaksamista, joskin kaikilla esimiehillä oli hyvin yksilöllisiä ja erilaisia keinoja johtaa itseään. Yhdeksi oleelliseksi itsensä johtamisen keinoksi mainittiin ajanhallinta, johon koettiin liittyvän tehtävien delegointia ja priorisointia sekä työ- ja vapaa-ajan rajaamista. Muina itsensä johtamisen keinoina mainittiin omien arvojen mukaan toimiminen, itseensä uskominen, kehon viestien kuunteleminen, henkilökohtaisten tavoitteiden asettaminen sekä ammatillinen että yksilöllinen kehittyminen ja kasvaminen.

Keskityn olennaiseen, priorisoin ajankäyttöäni ja tarvittaessa koodaan itseni varatuksi, jotta voin tehdä keskeytyksettä ja tehokkaasti tehtävät ja pysyn aikataulussa. Ymmärrän ettei työt lopu tekemällä ja siksi vain poikkeustapauksissa nykyisin tekisin töitä viikonloppuisin. Merkitsen myös työpaikan kalenteriin aikataulut liikunnalle ja ystäväni tapaamiselle, jotta kalenteri ei täyty liikaa ja elämä pysyy tasapainossa. Merkitsen ylös myös ne päivät jolloin venytän päiväni, jotta muistan säilyttää tasapainon työn ja muun elämän välillä. Luen kirjoja, niin alan kirjallisuutta kuin psykologiaakin, pohdin asioita. (Haastateltava B.)

Näiden itsensä johtamisen keinojen lisäksi esimiehet kokivat tärkeiksi asioiksi työkykynsä ylläpitämisessä avoimia ja läheisiä perhesuhteita sekä vertaisten että oman esimiehen tukea työpaikalla, jotka mahdollistivat asioista keskustelemisen ja uusien näkökulmien saamisen. Lisäksi työkykyä ylläpitävinä tekijöinä mainittiin monipuolinen ravinto sekä riittävä lepo ja uni. Yhden esimiehen mielipiteen mukaan nämä toimivat perustana hyvälle mielelle, motivaatiolle ja innostukselle, joita vaaditaan työkyvyn ylläpitämisessä. Yksi haastatelluista esimiehistä mainitsi myös kokonaisvaltaisen onnellisuuden olevan yksi oleellinen asia työkyvyn ylläpitämisessä.

Kaikki haastatellut esimiehet kokivat psyykkiseen jaksamiseen oleellisesti liittyvän itsetuntemuksen vaikuttavan positiivisesti omaan jaksamiseen. Itsetuntemus koettiin erittäin tärkeäksi, sillä hyvän itsetuntemuksen omaava yksilö tuntee omat vahvuutensa ja heikkoutensa sekä omat voimavaransa. Yhden esimiehen mukaan tämä auttaa jaksamaan, sillä kun tunnustaa oman keskeneräisyytensä ihmisenä, uskaltaa myös pyytää apua. Itsetuntemuksen lisäksi myös ajanhallinta liittyy oleellisesti hyvään psyykkiseen jaksamiseen. Kaikki esimiehet kokivat ajanhallinnan vaikuttavan jaksamiseen positiivisesti, mikäli ajanhallinta on onnistunutta ja tehokasta. Yhden esimiehen mukaan ajanhallinnan avulla töissä ei ole kaaosta, asiat valmistuvat ajallaan ja toiminta on tuloksellista. Kaksi vähiten esimieskokemusta omaavaa esimiestä kokivat

tehokkaan ajanhallinnan vaikeaksi, eivätkä he näin kokeneet sen edesauttavan heidän jaksamistaan esimiestyössä.

Itsetuntemuksen ja ajanhallinnan lisäksi psyykkiseen jaksamiseen liittyy stressinhallinta.

Haastatelluista esimiehistä kaikki olivat kokeneet työssään niin hyvää kuin huonoakin stressiä.

Hyvän stressin koettiin auttavan jaksamaan ja pyrkimään kohti parempia työsuorituksia. Huonoa stressiä kokiessaan esimiehet pyrkivät lievittämään stressiään erilaisilla itsensä johtamisen keinoilla, kuten läpikäymällä ja priorisoimalla asioita itsekseen, tukeutumalla omaan esimieheensä tai muuhun keskustelukumppaniin sekä varaamalla aikaa enemmän levolle.

Olen kokenut niin hyvää, kuin huonoakin stressiä työssäni. Hyvä stressi potkii kohti parempia työsuorituksia, mutta negatiivinen stressi on pahasta. Kun tunnistin negatiivisen stressin oireita itsessäni, menin keskustelemaan asiasta avoimesti omalle esimiehelleni, ja tilanne helpottui pikkuhiljaa. On mielestäni erittäin tärkeää, että myös esimiehellä on henkilö, jonka kanssa voi keskustella luottamuksellisesti omista asioistaan, niin hyvistä kuin huonoistakin. (Haastateltava C.)

Esimiehet kokivat tunnistavansa omia tunteitaan hyvin sekä hallitsevansa niitä suhteellisen hyvin. Tunteiden hallinnan ei koettu olevan helppoa, mutta esimiehet kertoivat tuntevansa omien tunteiden hallintaan liittyvät heikkoudet, minkä vuoksi he kokivat hallitsevansa niitä suhteellisen hyvin. Yksi esimiehistä totesi, että tunteiden hallinta on helpompaa työpaikalla kuin kotona, sillä työpaikalla asioihin ei liity niin suurta tunnelatausta. Kolme esimiestä tunsivat tunteiden hallinnan olevan helppoa, sillä rauhallisuus ja harkitsevaisuus kuuluvat heidän persoonallisuuteen ja tätä kautta toimintatapoihin.

Työn ja vapaa-ajan rajaamisen koettiin vaikuttavan erittäin paljon esimiestyössä jaksamiseen.

Kolmen esimiehen mielestä työn ja vapaa-ajan selkeä rajaaminen on tärkeää jaksamisen kannalta, sillä tämä mahdollistaa tasapainon työn ja työstä palautumisen välillä. Oleellista näille esimiehille on, että työ- ja vapaa-ajan rajanveto on selkeä ja työasiat jäävät töihin. Kaksi haastatelluista esimiehistä koki työn ja vapaa-ajan rajaamisen olevan tärkeää, mutta koki samalla, että rajaamista enemmän jaksamiseen positiivisesti vaikuttaa se, että kaikki tarvittavat työt tulevat tehdyksi. He olivat valmiita tulemaan aikaisemmin töihin ja tekemään pidempää päivää, mutta eivät kokeneet sen rasittavan heitä. Kaksi vähiten esimieskokemusta omaavaa esimiestä koki työn ja vapaa-ajan rajaamisen erittäin haasteelliseksi ja kokivat, että paremmalla työn ja vapaa-ajan rajaamisella olisi suurta vaikutusta heidän henkilökohtaiseen jaksamiseensa. Epäonnistuneen rajauksen koettiin johtuvan harjaantumattomuudesta ajanhallinnan suhteen, työn määrästä sekä työaikojen ja työaikatoiveiden välisestä ristiriidasta.

Kaikkien haastateltujen esimiesten mielestä heidän omat arvonsa ja periaatteensa ohjaavat vahvasti heidän toimintaansa. Kaikki esimiehistä kokivat myös, että heidän ja organisaation arvot kohtaavat erittäin hyvin. Tämän koettiin vaikuttavan esimiestyössä jaksamiseen positiivisesti, sillä näin ei synny arvostiriitaa yksilön ja työyhteisön arvojen välille ja yhteisten arvojen avulla esimiehet kokivat pystyvänsä perustelemaan tekemiään päätöksiä ja valintoja. Lisäksi yksi esimiehistä totesi omien ja organisaation arvojen kohtaamisen vaikuttavan oleellisesti hänen intohimoonsa ja jaksamiseensa tehdä työtä. Yksilön ja työyhteisön arvojen kohtaamisen koettiin myös tekevän työpaikasta mukavan paikan työskennellä.

Omasta mielestäni yrityksen arvot ovat hyviä ja melko samanlaisia kuin omani, jonka vuoksi niiden mukaan on helppo toimia. Yrityksen omat arvot auttavat jaksamaan, sillä niiden pohjalta on helpompi ratkaista erilaisia tilanteita, sillä omat päätöksensä on helppo silloin perustella.
(Haastateltava A.)

5.6 Oman osaamisen johtaminen

Kaikki esimiehet kokivat oman osaamisen johtamisen vaikuttavan positiivisesti esimiestyössä jaksamiseen. Sen koettiin edistävän jaksamista, sillä esimiesten kokemuksen mukaan osaamisen ollessa tasapainossa työn vaatimusten kanssa heidän on mahdollista yltää hyvin suorituksiin ja jaksaa työssään pitkällä tähtäimellä. Kaksi haastatelluista esimiehistä totesikin, että osaaminen tukee jaksamista ja jaksaminen tukee puolestaan osaamista. Lisäksi yksi esimiehistä koki, että mikäli hän kokisi jatkuvasti osaamattomuuden tunteita, voisi hän turhautua eikä jaksaisi yrittää niin voimakkaasti. Hän myös koki, että kun huomaa osaavansa ja onnistuvansa ja tietää oppivansa uutta, lisää se motivaatiota työtä kohtaan ja näin jaksaa myös paremmin.

Oman osaamisen johtamisen ja kehittämisen koettiin olevan erittäin tärkeää, sillä työelämä muuttuu jatkuvasti ja työn vaatimukset ovat lisääntyneet. Yksi haastateltavista toi myös esille, että yksilöltä vaaditaan tämän päivän työelämässä entistä laaja-alaisempaa osaamista ja kokonaisuuksien hallintaa. Toinen haastatelluista esimiehistä toi esille näkökulman, jonka mukaan oman osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen on tärkeää siksi, että ajan tasalla olevan osaamisen avulla esimiehen on mahdollista luottaa omaan osaamiseensa ja tämän avulla luoda vakuuttavuutta ja kilpailuetua koko yritykselle. Esimiehen mukaan luottamus omaan osaamiseen vaikuttaa positiivisesti myös itsetuntoon, esiintymisvarmuuteen sekä motivaatioon.

Uskon, että osaaminen lisää onnistumisia, eli osaamisen kehittäminen ja ylläpitäminen on positiivinen kierre, joka johtaa tavalla tai toisella onnistumisiin. Osaamisen ylläpitäminen on tärkeää myös siksi, että osaamisen ja siihen liittyvän ammattitaidon avulla on mahdollista luoda vakuuttavuutta niin itselle, myymälleen tuotteelle kuin koko firmallekin. Osaamisen ylläpitäminen on

tärkeää myös yksilön itsensä kannalta, sillä kun tietää, että oma osaaminen on oikeanlaista ja ajan tasaista, tulee ammattitaitoinen fiilis ja luottamus omaan osaamiseen kasvaa. Tämä vaikuttaa esimerkiksi itsetuntoon, esiintymisvarmuuteen, motivaatioon, ja lopulta kaikkeen. (Haastateltava C.)

Yksi esimiehistä kuitenkin totesi, ettei oman osaamisen kehittäminen ole tämänhetkisen taloudellisen taantuman vuoksi yrityksen toiminnan kannalta järkevää tai kustannustehokasta, sillä yrityksen sisällä on tällä hetkellä tärkeämpää keskittää resurssit tuloksen tekemiseen.

Haastateltujen esimiesten mukaan oman osaamisen kehittäminen on kuitenkin yleisesti ottaen enemmän jaksamiskeino kuin aikaa vievä pakko. Näin katsottiin olevan, kun osaamisen kehittäminen ei vaadi vapaa-ajan kohtuutonta tai liiallista uhraamista. Yksi esimies kuitenkin kertoi ajanpuutteen vuoksi muiden asioiden olevan tärkeämpiä ja siksi osaamisen kehittäminen olisi tällä hetkellä aikaa vievä pakko.

Näistä vastauksista huolimatta ainoastaan kaksi haastatelluista esimiehistä tekee säännöllistä oman osaamisen arviointia. Oman osaamisen arvioinnin koettiin olevan lähinnä omaehtoista pohdintaa ja reflektointia kehityskeskusteluissa sekä työarjessa saadun palautteen perusteella. Yksi esimies pohti haastattelun aikana syvällisemmin oman osaamisen kehittämisen etuja ja kertoi haluavansa aloittaa oman osaamisen systemaattisen kehittämisen tulevaisuudessa. Yksi esimiehistä kaipasi konkreettisempia työkaluja oman osaamisen systemaattiseen arviointiin ja kehittämiseen.

5.7 Esimiehen motivaatio

Kaikki seitsemän haastateltua esimiestä kokivat olevansa työssään motivoituneita tai erittäin motivoituneita. Motivaatio näkyi esimiesten mukaan innostuneisuutena, hyvänä työasenteena, idearikkautena sekä haluna parantaa ja kehittää yrityksen toimintaa. Lisäksi he kokivat, että iloisuuden ja positiivisuuden avulla jaksaa myös kannustaa muita. Yksi haastatelluista esimiehistä kertoi, että motivaatio ilmenee hyvätuulisuuksena sekä töihin mennessä että sieltä lähtiessä. Kolme esimiehistä toi esille näkökulman, jonka mukaan he eivät olisi kykeneviä selviytymään tehtävistään, mikäli he eivät olisi motivoituneita.

Koen olevani motivoitunut, mutta en voisikaan olla tässä työssä, jos en olisi motivoitunut. Tämä työ vaatii niin paljon muiden motivointia, että oman motivaation on oltava kohdallaan. (Haastateltava A.)

Kaikkien esimiesten mukaan työympäristö, työpaikan ilmapiiri sekä motivoituneet, asiansa osaavat ja tehokkaat työntekijät edesauttoivat myös heidän motivaatiotaan. Kaikki haastatellut esimiehet kuitenkin totesivat, että heidän motivaatioonsa vaikuttaa eniten onnistumiset sekä yrityksen että henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttaminen. Kolme näistä esimiehistä totesi myös

monipuolisten, mielenkiintoisten sekä haasteellisten tehtävien ja vastualueiden lisäävän heidän motivaatiotaan. Myös vaikutusmahdollisuuksien, esimiehen saaman palautteen ja arvostuksen sekä palkan kerrottiin vaikuttavan motivaatioon. Yksi esimiehistä toi esille näkökulman, jonka mukaan oma asenne sekä innostus ovat olennaisia tekijöitä motivaation syntyisessä.

Työmotivaatiooni vaikuttavat mielenkiintoiset tehtävät sekä saamani vastualueet. Myös esimerkiksi mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, työtapoihin ja ajankäyttöön lisäävät motivaatiotani. Ja tietysti saamani arvostus ja palaute, mukavat työkaverit ja ilmapiiriltään mukava työyhteisö. Ja palkka. Tärkein on kuitenkin oma asenne, innostus ja intohimo. Koska olen tulosorientoitunut ihminen, myös työn tulosten näkeminen motivoi. (Haastateltava B.)

Kuusi esimiehistä kertoi kokevansa työniloa jokapäiväisessä työssään, yksi silloin tällöin. Työn ilon koettiin kumpuavan omista ja muiden onnistumisista sekä yhteisesti koetusta hyvästä motivaatioilmapiiristä. Yksi esimiehistä kertoi, että työn ilo näkyy energiana, leveänä hymynä, jaksamisen parantumisena sekä onnellisuutena. Työn ilon koettiin vaikuttavan työntekoon motivaation tavoin, joskin sen koettiin olevan voimakkaampi tunne kuin motivaatio ja lisäävän voimavaroja ja intoa suorittaa esimiestyötä.

Koen työn iloa päivittäin. Joka päivä on kiva mennä töihin ja työn ilo näkyy tekemisessä, asenteessa, työn ilossa. Koen usein flow-tilan, jolloin olen niin uppoutunut kiinnostavaan tekemiseen, että menetän ajan ja paikan tajun ja riemuksen oivalluksesta tai esimerkiksi löytämästäni ratkaisusta. Teen myös mielelläni töitä tauotta, koska pidän siitä. (Haastateltava B.)

5.8 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan luotettavuuden arviointi on keskeinen osa tieteellistä tutkimusta, sillä vaikka opinnäytetyössä pyritään välttämään virheiden syntymistä tulosten luotettavuus ja pätevyys saattavat vaihdella. Käsitteitä reliabiliteetti ja validiteetti käytetään perinteisesti kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen luotettavuutta mitattaessa ja käsitykset näiden käsitteiden sopivuudesta laadullista tutkimusta arvioitaessa vaihtelevat. Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Toinen tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite validiteetti, tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoituskin mitata. Opinnäytetyön tekijät uskovat, että haastateltavien kokemukset ovat ainutlaatuisia, eikä kahta täysin samanlaista tapausta ole olemassa. Tämän vuoksi perinteiset luotettavuuden ja pätevyyden arvioinnit eivät ole soveltuvia tutkimuksen arviointiin.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida luotettavuuden, uskottavuuden ja puolueettomuuden termein. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa opinnäytetyön tekijöiden huolellinen selostus tutkimuksen toteuttamisesta ja sen eri vaiheista. Tämän takia opinnäytetyön tekijät ovat kuvanneet tarkasti haastattelupaikat ja – olosuhteet, haastattelujen ajallisen keston, mahdolliset häiriötekijät sekä virhetulkinnat haastatteluissa. Tulosten tulkinnassa pätee myös sama tarkkuuden vaatimus, minkä vuoksi opinnäytetyön tekijät perustelevat tekemänsä tulkinnat ja päätelmät sekä käyttävät suoria haastatteluotteita. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tulokset tai johtopäätökset eivät kuitenkaan voi olla koskaan täysin objektiivisia, sillä opinnäytetyön tekijöiden omat arvolähtökohdat muovaavat väistämättä tulkintoja. (Hirsjärvi ym. 2009, 232–233.)

Tulosten pätevyuden varmistamiseksi opinnäytetyön tekijät suorittavat esihaastattelun sekä pyrkivät käyttämään mahdollisimman päteviä, monipuolisia ja ajankohtaisia lähteitä. Lähteiden valintaan vaikutti kirjoittajan tunnettuus ja arvostettuus, lähteen ikä ja lähdetiedon alkuperä, lähteen uskottavuus sekä totuudellisuus ja puolueettomuus. Laadullisen tutkimuksen pätevyyttä parantaa myös tutkijatriangulaatio eli se, että tämän opinnäytetyön tekemiseen on osallistunut kaksi aineiston kerääjää sekä tulosten analysoijaa ja tulkitsijaa. (Hirsjärvi ym. 2009, 113–114, 233.)

6 Keskeisten tulosten yhteenveto ja johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia esimiesten kokemuksia kuormittavimmista sekä eniten jaksamista edistävästä tekijöistä viimeisen kuluneen vuoden aikana. Opinnäytetyön tutkimusongelma jakautuu kahteen pääongelmaan: mitkä ovat esimiestyössä kuormittavia tekijöitä, eli tekijöitä, jotka koettelevat esimiehen jaksamista ja mitkä ovat toisaalta tekijöitä, jotka auttavat esimiestä jaksamaan työssään tämänhetkisen taloudellisen taantuman aikana. Alaongelmana tutkittiin, kuinka eripituisten työurien tehneiden esimiesten näkemykset eroavat toisistaan.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että opinnäytetyön tavoitteeksi asetettuihin tutkimusongelmiin saatiin vastauksia. Tutkimustulokset ovat pääosin samansuuntaisia, vaikka vastaukset olivat monipuolisia ja osin hieman toisistaan poikkeavia. Poikkeavien haastatteluvastausten esiintyminen on kuitenkin ymmärrettävää siitä syystä, että opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää esimiesten henkilökohtaisia mielipiteitä ja kokemuksia. Tällöin vastauksiin vaikuttavat myös yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet ja luonteenpiirteet sekä se, että yksilö muodostaa kokemuksiaan aina oman henkilökohtaisen kokemusmaailmansa kautta. Toisistaan hieman poikkeavien vastausten esiintymisen voidaan katsoa johtuneen myös siitä, että haastatellut esimiehet omaavat esimiestyöstä eripituisen kokemuksen. Yhteenvetona voidaan myös todeta, että haastateltavien vastauksiin vaikuttaa organisaation sekä työn luonne.

6.1 Esimiestä kuormittavat tekijät

Esimiehet kokivat esimiestyön vaatimusten ja odotusten kuormittavan heitä tai asettavan heille haasteita esimiestyössä. Kuormitus näkyi työ ja vapaa-ajan rajan hämärtymisellä sekä työasioiden mielessä pyörimisellä. Haastatteluissa tuli myös ilmi, että tämän hetkisen taloudellisen taantuman koettiin tuovan lisähaasteita jokapäiväiseen työhön, sillä esimiehen tulisi pystyä antamaan selkeä suunta työntekijöille jatkuvasti muuttuvasta tilanteesta huolimatta sekä varmistamaan myös liiketoiminnan tuloksellisuus. Toisaalta haastatteluissa tuli esiin myös näkemys siitä, että esimiestyön vaatimukset ja odotukset eivät tunnu niin kuormittavilta, mikäli esimiehellä on oikea asenne työhön ja hän on ymmärtänyt esimiesroolinsa oikein. Yhdeksi onnistumisen lähtökohdaksi ja työssä jaksamisen perusedellytykseksi voidaan tämän perusteella todeta vaatimus siitä, että esimies on ymmärtänyt roolinsa ja tehtävänsä merkityksen.

Kaikki haastatellut kokivat ristiriitoja muiden vaatimusten ja odotusten sekä oman esimiesroolinsa välillä. Syyksi mainittiin, että oma asema organisaatiossa ja muiden odotukset esimiehen

valtuuksista eivät kohtaa. Ristiriitoja koettiin myös sen välillä, että esimies edustaa roolinsa vuoksi sekä alaisia että yritystä. Alaiset saattavat odottaa sellaisia asioita, joihin yrityksen edustaja ei roolinsa vuoksi pysty. Ristiriitaa koettiin myös julkituomattomien toiveiden ja esimiesroolin välillä, sillä alaisilla saattaa olla myös sellaisia odotuksia tai toiveita, joista ei ole puhuttu suoraan. Vastausten perusteella voidaan todeta, että esimies on työyhteisössään usein ristiriitaisten odotusten kohteena, sillä työntekijöiden tarpeet ja intressit saattavat olla organisaatioon ja esimieheen nähden hyvin erisuuntaisia.

Esimiesten näkemyksen mukaan ihmisten johtamisessa kuormittaa etenkin luottamuksen menettäminen työntekijän kykyyn suoriutua hänelle annetuista tehtävistä. Tämä koettiin kuormittavaksi, sillä esimiehen rooli on vastata tehtävien sujumisesta, mutta he eivät voi jatkuvasti vahtia ja varmistaa työntekijöiden tehtävien hoitamista. Esimiehen työssä jaksamisen voidaan siis katsoa liittyvän oleellisesti työntekijöiden alaistaitoihin, sitoutumisen asteeseen sekä kykyyn kantaa vastuuta.

Myös erilaisten ihmisten johtamisen koettiin asettavan omat haasteensa ihmisten johtamiselle, sillä kaikki työyhteisön jäsenet ovat yksilöitä, joita tulisi myös johtaa yksilöllisellä tavalla heidän henkilökohtaiset persoonallisuuden piirteet huomioon ottaen. Vähemmän esimieskokemusta omaavat mainitsivat haasteekseen opetella tuntemaan henkilökuntansa jäsenet yksilöllisesti. Lisäksi erilaisten ihmisten koettiin asettavan omat haasteensa yhteistyön tekemiselle ja tätä kautta koko tiimin tehokkaalle toiminnalle. Jotta erilaisten ihmisten johtaminen ei aiheuttaisi kuormitusta, esimiehen on tärkeää ymmärtää yksilöiden eroavaisuuksia sosiaalisessa käyttäytymisessä ja muokata toiminta- ja johtamistapaansa sekä viestintätyyliään näiden erilaisten yksilöiden tarpeiden mukaan.

Vuorovaikutuksen suurimmaksi haasteeksi koettiin vuorovaikutuksen molemminpuolinen selkeys eli haasteelliseksi koettiin viestin muotoileminen siten, ettei viestin tulkitseminen väärin ole mahdollista. Myös alaisten viestien oikein ymmärtäminen asettaa kokemusten mukaan omat haasteensa vuorovaikutukselle, sillä alaiset eivät aina kerro avoimesti tai rehellisesti esimiehelle asioistaan tai toiveistaan. Myös tunteiden koettiin asettavan haasteita vuorovaikutukselle, sillä vuorovaikutus ei saisi olla tunnelautunutta vaikeissakaan tilanteissa. Haastateltujen mukaan myös esimiesrooli aiheuttaa haasteita vuorovaikutukseen, sillä alaisille ei voi puhua kaikesta, mutta silti viestinnän tulisi olla avointa ja rehellistä. Vuorovaikutuksessa ilmenneet haasteet liittyvät pääosin kuuntelemiseen ja puhumisen taitoihin sekä vuorovaikutuksen avoimuuteen ja rehellisyyteen. Tämän perusteella voidaan todeta, että esimiehen on mahdollista parantaa työyhteisön vuorovaikutusta kehittämällä omia puhumisen ja kuuntelemisen taitojaan sekä luomalla avoimuuteen ja rehellisyyteen perustuvia suhteita alaisiinsa. Tämä edistää osaltaan myös

esimiehen työssä jaksamista, sillä vuorovaikutusosaaminen on tiiviissä yhteydessä esimerkiksi työn tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen sekä työyhteisössä vallitsevaan ilmapiiriin.

Haastatellut esimiehet kokivat roolinsa suunnan näyttäjänä ja toiminnan ohjaajana luonnollisena ja erittäin tärkeänä osana esimiestyötä etenkin nyt taloudellisen taantuman aikana. He eivät kokeneet suunnan näyttämistä ja toiminnan ohjaamista kuormittavana tekijänä, vaan kokivat, että esimiehen tärkein tehtävä on luoda yhteinen ja selkeä näkemys siitä, miksi työtä tehdään ja mihin sillä pyritään. Esimiehet uskoivat myös, että taloudellisen taantuman aikana suunnan näyttäminen on erityisen tärkeää, sillä ainoastaan selkeän suunnan avulla on mahdollista varmistaa yrityksen tehokas ja tulokellinen toiminta. Voidaan siis sanoa, että esimiehet kokivat esimiesrooliin ja toiminnan ohjaamiseen oleellisesti liittyvän tuloksellisuuden vaatimuksen tärkeäksi ja he ovat sisäistäneet siihen liittyvän taloudellisen näkökulman.

Motivointi koettiin erityisen haasteelliseksi nykyisen taloudellisen tilanteen takia, sillä yrityksen aineelliset resurssit henkilöstön motivoimiseen ovat erittäin niukat. Työyhteisön jäsenten motivointia muiden kuin aineellisten keinojen avulla ei kuitenkaan käytetty. Taloudellisen taantuman aikana aineettomien motivointikeinojen käyttäminen olisi kuitenkin kustannustehokas tapa motivoida työyhteisön jäseniä. Tällaisia keinoja ovat esimerkiksi realististen tavoitteiden sekä haasteellisten tehtävien asettaminen ja se, että esimies kannustaisi työntekijöitä löytämään uutta sisältöä ja haastetta työstään. Taloudellisen taantuman voidaan todeta asettavan lisähaastetta motivoinnille ja sitä kautta lisäävän esimiestyön kuormittavuutta, sillä tällä hetkellä aineellinen palkitseminen on usein mahdotonta samaan aikaan, kun työn sisäinen palkitsevuus saattaa laskea esimerkiksi väistämättömien epäonnistumisten myötä.

Haastatellut mainitsivat myös ihmisten yksilöllisyyden asettavan haasteita motivoinnille, sillä ihmiset motivoituvat eri asioista ja esimiehen tehtävänä on löytää jokaiselle yksilölle sopivat motivointikeinot. Myös ajan koettiin asettavan haasteita motivoinnille, sillä pysähtyminen, keskusteleminen ja kiittäminen työarjessa tuntuivat välillä haasteelliselta. Motivoinnissa tulisi huomioida ihmisten yksilöllisyys, mutta yksilön motivoitumisperusteesta huolimatta motivoinnissa oleellisimmaksi asiaksi nousee esimiehen rohkaisu ja huomio. Taloudellisen taantuman vaikutus motivoinnin haasteiden lisääntymiseen on selkeä, sillä motivointi on selvästi jäänyt muiden esimiesten mielestä tärkeämpien ja kiireellisimpien tehtävien varjoon. Arjessa läsnä oleminen, toiminnan havainnoiminen, rohkaiseminen, kiittäminen sekä työyhteisön jäsenten huomioiminen ovat kuitenkin edullisia ja tehokkaita motivointikeinoja, joita tulisi käyttää enemmän etenkin, kun motivoitunut henkilöstö on yksi tehokkaan ja tulokellisen toiminnan perusedellytys sekä esimiehen työssä jaksamisen tuki.

Esimiehet suhtautuvat muutokseen positiivisesti, sillä he kokivat muutoksen olevan täysin väistämätöntä, välttämätöntä sekä tarpeellista. He kokivat, että muutos on elinehto tämän päivän yrityksille, sillä kehitystä on pakko tapahtua koko ajan. Esimiehen oma suhtautuminen muutokseen on merkittävä asia jaksamisen kannalta, sillä muutosten johtaminen on yksi tärkeimmistä ja haasteellisimmista esimiestyön tehtävistä. Lisäksi muutoksissa eläminen on nykyään osa kaikkien organisaatioiden arkipäivää. Mikäli esimiehen suhtautuminen muutokseen olisi negatiivista, esimies kuormittuisi muutoksen aiheuttamista negatiivisista tunteista, eikä näin pystyisi johtamaan muutosta tehokkaasti ja vakuuttavasti.

Informaation jakaminen, uskon luominen tulevaisuuteen sekä muutosvastarinnan kohtaaminen koettiin haastavimmiksi asioiksi muutoksessa. Tiedon jakaminen koettiin haasteelliseksi, sillä alaiset haluavat mahdollisimman informatiivista tietoa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, vaikka esimieskään ei aina tiedä tarpeeksi muutokseen liittyvistä asioista. Esimiehen puutteellisten tietojen sekä alaisten muutosvastaisuuden vuoksi myös uskon luominen tulevaisuuteen koettiin haasteelliseksi asiaksi muutoksessa. Erityisiä haasteita muutoksessa on asettanut myös muutoksen perustelemisen siten, että työntekijät ymmärtävät ja hyväksyvät muutoksen sekä muuttavat omia toimintatapojaan muutoksen edellyttämään suuntaan. Myös muutoksen viemät resurssit, esimerkiksi esimiehen aika ja voimavarat sekä esimiehen rooli muutoksen kohteena ja samanaikaisesti sen toteuttajana asettivat haasteita jaksamiselle. Esimiesten on mahdollista parantaa työntekijöiden sitoutumista muutokseen kehittämällä ymmärrystään muutoksen aiheuttamista mielenliikkeistä sekä tunteista henkilöstönsä keskuudessa. Käsittelemällä näitä mielenliikkeitä ja tunteita oikein on mahdollista vähentää muutosjohtamisen kuormittavuutta.

Esimesuransa alkuvaiheessa oleva esimies koki, että hänen oma avoin ja positiivinen suhtautuminen muutokseen yhdistettynä esimieskokemuksen vähäisyyteen ja työyhteisön jyrkkään muutosvastarintaan on tehnyt muutoksessa toimimisen erittäin haasteelliseksi. Erityisesti kokemattomille esimiehille on tärkeää opetella tunnistamaan muutoksen aiheuttamia mielenliikkeitä itsensä lisäksi myös henkilöstössään, jotta muutoksen onnistunut läpivieminen on mahdollista. Haastatteluvastauksista heijastui, että muutoksen läpiviennissä varmuus kasvaa kokemuksen myötä, jolloin muutoksen eri vaiheiden hallinta on helpompaa, muutos kuormittaa vähemmän ja muutoksen onnistuminen on todennäköisempää.

Kaikki esimiehet olivat kohdanneet työssään sekä yksilöllisiä että yhteisöllisiä ongelmia. Suurimmiksi ongelmiksi koettiin ihmisten henkilökohtaiset ongelmat, etenkin niiden vaikuttaessa työn tekemiseen, sen laatuun sekä työilmapiiriin. Myös työpaikalla esiintyneet ristiriidat koettiin haasteellisiksi tilanteiksi esimiestyössä. Tällaisia ristiriitoja aiheuttivat esimiesten mukaan esimerkiksi toimimattomat henkilökemiat, epäammattimainen käytös, työpaikkakiusaaminen sekä

se, että työntekijät saattavat kokea, ettei heitä arvosteta riittävästi tai kohdella tasapuolisesti. Myös ajan puutteen mainittiin tekevän tavallisistakin tilanteista ajoittain vaikeita. Alaistaidoilla voidaan tämän perusteella jälleen sanoa olevan suurta vaikutusta esimiehen kokemaan kuormitukseen ja työssä jaksamiseen, sillä rakentava ristiriitojen ja muiden ongelmien hallinta vie esimiehen käytössä olevia resursseja kuten aikaa.

Muiksi vaikeiksi tilanteiksi mainittiin irtisanomiset. Vaikka irtisanojan rooli koettiin osaksi esimiestyötä, koettiin sen myös olevan henkisesti kuormittavaa. Erityisen kuormittavaksi tilanne koettiin silloin, kun irtisanomisen taustalla olivat organisaatiosta johtuvat syyt. Kuormittavuuden vähentämiseksi olisikin oleellista, että esimies ymmärtäisi roolinsa ja on sopeutunut tehtyihin ratkaisuihin ja hyväksyy niistä aiheutuvat toimenpiteet. Henkilökohtaisista syistä irtisanominen koettiin vähemmän kuormittavaksi, sillä silloin irtisanomisen perusteista on keskusteltu jo aiemmin työntekijän kanssa ja lopulta irtisanomisen koettiin olevan työntekijän itsensä aiheuttama. Tässä näkökulmassa korostuu esimiehen rooli koko yrityksen ja työyhteisön etujen ajajana. Lisäksi havaittavissa on se, että myös esimiehet kokevat irtisanomistilanteissa jonkinlaista ahdistusta heidän roolinsa moninaisuuden vuoksi. Irtisanomistilanteissa korostuu ihmisten johtaminen, johon liittyy oleellisesti sekä yrityksen että esimiehen arvot. Vastausten perusteella arvoihin liittyen voidaan myös sanoa, että esimiesten vahva tietoisuus omista arvoista ja arvojen sopusointu yrityksen arvojen kanssa auttaa toimimaan tunteita herättävissä irtisanomistilanteissa.

Vaikeiden tilanteiden johtamisen koettiin vaikuttavan jaksamista heikentävästi, sillä näiden tilanteiden unohtaminen työpäivän jälkeen koettiin epärealistiseksi. Vaikeat tilanteet saattoivat pyöriä esimiesten mielessä vapaa-ajallakin aiheuttaen stressiä, ongelmia rentoutumisessa sekä unettomuutta. Vaikeat tilanteet koettiin kuormittavan myös siitä syystä, että niiden koettiin vievän paljon aikaa, ajatuksia sekä energiaa oleellisimmiksi koetuilta asioilta. Vaikeiden ja epäselvien ristiriitatilanteiden esiintymisen koettiin myös joskus horjuttavan jopa uskoa omaan osaamiseen ja näin aiheuttavan kuormitusta. Haastatellut kokivat kuitenkin vaikeiden tilanteiden ja niiden aiheuttamien tunteiden olevan luonnollinen osa esimiestyötä eivätkä siksi tunteneet liiallista kuormitusta. Voidaan siis todeta, että esimiehet ymmärtävät melko hyvin vaikeisiin tilanteisiin liittyviä tunteita ja pystyvät hallitsemaan niitä ja johtamaan menestyksekkäästi niistä huolimatta.

Kysyttäessä esimiesten kokemuksista kuormittavimmista asioista, neljä haastatelluista koki, että myynnin ja tuloksen varmistaminen, kiire sekä ajanhallinta ja jatkuvista muutoksista johtuvat uudet asiat olivat kuormittavimpia sekä haasteellisimpia asioita viimeisen kuluneen vuoden aikana. Kahden esimiehen kokemuksen mukaan kuormittavimmaksi asiaksi viimeisen vuoden aikana koettiin toiminnan sopeuttaminen nykyiseen taloudelliseen tilanteeseen. Tätä perusteltiin sillä, että tuloksen pitäminen samalla tasolla kuin aikaisemmin on lähes mahdotonta, mutta tilanteeseen

nähdessä edes kohtuullisen tuloksen tekeminen on haasteellista. Haastatteluiden aikana ilmeni myös tähän liittyen, että epärealistiset tulostavoitteet kuormittavat esimiehiä paljon. Muina kuormittavimpina asioina mainittiin yt-neuvottelut, ristiriidat työyhteisössä sekä oman jaksamisen heikentyminen. On siis selvää, että nykyinen taloudellinen taantuma on vaikuttanut kaikkien haastateltujen esimiesten organisaatioihin ja on lisännyt haasteita sekä esimiesten työarkeen että omaan jaksamiseen.

Kokonaisuudessaan eripituisen työuran tehneiden vastaukset olivat melko samansuuntaisia. Kuitenkin voidaan todeta, että vähemmän kokemusta omaavat esimiehet kokivat kuormittavuutta enemmän kuin esimiehet, jotka omasivat pidemmän kokemuksen esimiestyöstä. Vähemmän kokemusta omaavat kokivat vaikeiksi asioiksi esimiestyössä erityisesti muutosten hallinnan, ajan hallinnan sekä työn ja vapaa-ajan rajaamisen. Tämän perusteella voidaan todeta, että esimiestyökokemus vaikuttaa työssä jaksamiseen, sillä varmuus ja sitä kautta työn hallinta kasvaa kokemuksen myötä.

6.2 Esimiehen jaksamista edistävät tekijät

Kaikki esimiehet kokivat itsensä johtamisen auttavan esimiestyössä jaksamista, joskin kaikilla oli hyvin yksilöllisiä ja erilaisia keinoja johtaa itseään. Yhdeksi oleelliseksi itsensä johtamisen keinoksi mainittiin ajanhallinta, johon koettiin liittyvän tehtävien delegointia ja priorisointia sekä työ- ja vapaa-ajan rajaamista. Muina itsensä johtamisen keinoina mainittiin omien arvojen mukaan toimiminen, itseensä uskominen, kehon viestien kuunteleminen, henkilökohtaisten tavoitteiden asettaminen sekä ammatillinen että yksilöllinen kehittyminen ja kasvaminen. Näiden itsensä johtamisen keinojen lisäksi esimiehet kokivat tärkeiksi asioiksi työkykynsä ylläpitämisessä avoimia ja läheisiä perhesuhteita sekä vertaisten että oman esimiehen tukea työpaikalla, jotka mahdollistivat asioista keskustelemisen ja uusien näkökulmien saamisen. Lisäksi mainittiin monipuolinen ravinto sekä riittävä lepo ja uni.

Esimiesten itsensä johtamisen keinot ovat vastausten perusteella hyvin erilaisia ja havaittavissa on, että oleellisinta on löytää itselle sopivat keinot pitää omasta jaksamisesta huolta, sillä yksiselitteistä sääntöä siihen ei ole. Kaikki esimiehet johtivat siis selvästi itseään, vaikka kaikki eivät tunteneet kyseistä käsitettä. Tästä voidaan todeta, että itsensä johtaminen ei välttämättä tarvitse siihen kirjoitettuun teoriaan tutustumista, vaan vaatii lähinnä itsensä tuntemista ja omasta kehosta tulevien viestien tunnistamista. Parempaa työssä jaksamista tukee kuitenkin erilaisiin itsensä johtamisen keinoihin ja tekijöihin tutustuminen, sillä itsensä johtaminen on moniulotteinen vaihtoehtoisia ratkaisuja tarjoava kokonaisuus.

Myös tuen saaminen, niin työssä kuin työn ulkopuolellakin, osoittautui haastatteluiden perusteella yhdeksi työssä jaksamista edistävaksi tekijäksi. Vaikka esimiehen voi olla vaikeaa pyytää apua nykyisessä yksilökeskeisessä ja suoritusta korostavassa työ kulttuurissa, sitä on pyydetty viimeistään silloin, kun esimiehestä tuntuu, ettei hänen voimavaransa enää riitä. Tukea voi saada monelta taholta kuten omalta esimieheltä, henkilöstöhallinnolta, kollegoilta, työterveyshuollosta ja muilta verkostoilta.

Kaikki haastatellut kokivat itsetuntemuksen vaikuttavan positiivisesti omaan jaksamiseen, sillä hyvän itsetuntemuksen omaava yksilö tuntee omat vahvuutensa ja heikkoutensa sekä omat voimavaransa. Tämän koettiin auttavan jaksamista myös siitä syystä, että kun tunnustaa oman keskeneräisyytensä ihmisenä, uskaltaa myös pyytää apua. Hyvä itsetuntemus näyttää tekevän avun pyytämisestä helpompaa. Kun esimies tuntee omat vahvuutensa ja heikkoutensa, ei hänestä tunnu, että avun pyytäminen on epäonnistumisen merkki. Itsetuntemuksen voidaan tämän perusteella sanoa olevan esimiehelle erittäin tärkeä voimavara, sillä esimiehelle voi olla vaikeaa nykyisessä yksilö- ja suorituskeskeisessä työ kulttuurissa pyytää apua. Itsetuntemuksen lisääntyessä esimiehen on myös mahdollista säädellä toimintaansa entistä tietoisemmin ja harkitummin sekä johtaa itseään tehokkaammin, mikä edistää myös työssä jaksamista.

Esimiehet kokivat myös onnistuneen ajanhallinnan vaikuttavan jaksamiseen positiivisesti, sillä sen avulla töissä ei ole kaaosta, asiat valmistuvat ajallaan ja toiminta on tuloksellista. Vähiten esimieskokemusta omaavat kokivat tehokkaan ajanhallinnan vaikeaksi, eivätkä he kokeneet sen edesauttavan heidän jaksamistaan. Tämä osoittaa, että priorisointi ja oleellisiin asioihin keskittyminen on tärkeää esimiestyössä jaksamisen kannalta, mutta se on haasteellista ja vaatii systemaattista harjoittelua. Haastatteluvastauksia vertaamalla voidaan todeta, että ajanhallinta paranee kokemuksen ja harjoittelun myötä, sillä enemmän esimieskokemusta omaavat kokivat hallitsevansa aikaa paremmin.

Haastatelluista esimiehistä kaikki olivat kokeneet työssään niin hyvää kuin huonoakin stressiä. Hyvän stressin koettiin auttavan jaksamaan ja pyrkimään kohti parempia työsuorituksia. Huonoa stressiä kokiessaan esimiehet pyrkivät lievittämään stressiään erilaisilla itsensä johtamisen keinoilla, kuten läpikäymällä ja priorisoimalla asioita itsekseen, tukeutumalla omaan esimieheensä tai muuhun keskustelukumppaniin sekä varaamalla enemmän aikaa levolle. Tästä voidaan päätellä, että haastatellut pystyvät onnistuneesti tunnistamaan oman kehon ja mielen antamia viestejä liiallisesta rasituksesta. Kehon viestien tunnistaminen edistää työssä jaksamista, sillä se estää liiallisen kuormituksen, masennuksen ja lopulta jopa työuupumuksen.

Esimiehet kokivat tunnistavansa omia tunteitaan hyvin sekä hallitsevansa niitä suhteellisen hyvin. Tunteiden hallinnan koettiin olevan haasteellista, mutta esimiehet kertoivat tuntevansa omien tunteiden hallintaan liittyvät heikkoudet, minkä vuoksi he kokivat hallitsevansa niitä suhteellisen hyvin. Tunteiden hallinnan koettiin olevan erityisen helppoa, mikäli rauhallisuus ja harkitsevaisuus kuuluvat persoonallisuuteen ja tätä kautta toimintatapoihin. Omien tunteiden tunnistaminen ja hyvä itsetuntemus ovat tunneälykkyyden lähtökohta ja vaikuttaa kokonaisuudessaan siltä, että kaikilla haastatelluilla on tunneälykkäälle esimiehelle tyypillisiä osaamisia. Tulosten perusteella voidaan todeta, että omien tunteiden tunnistaminen ja hallinta edistävät osaltaan haastateltujen esimiesten työssä jaksamista.

Työn ja vapaa-ajan rajaamisen koettiin vaikuttavan erittäin paljon esimiestyössä jaksamiseen, sillä tämä mahdollistaa tasapainon työn ja työstä palautumisen välillä. Työ- ja vapaa-ajan rajaamiseen ei kuitenkaan ollut yhtä oikeaa keinoa, sillä jokainen esimiehistä oli löytänyt itselleen sopivan tavan rajata työ- ja vapaa-aika. Jaksamisen kannalta ei siis ole oleellista se, kuinka esimies rajaa työ- ja vapaa-aikansa, vaan oleellista on se, että rajausta sopii itselle. Kaksi vähiten esimieskokemusta omaavaa haastateltua koki työn ja vapaa-ajan rajaamisen erittäin haasteelliseksi ja uskoivat, että paremmalla työ- ja vapaa-ajan rajaamisella olisi suurta vaikutusta heidän henkilökohtaiseen jaksamiseensa. Epäonnistuneen rajauksen koettiin johtuvan harjaantumattomuudesta ajanhallinnan suhteen, työn määrästä sekä työaikojen ja työaikatoiveiden välisestä ristiriidasta. Paremman ajanhallinnan avulla on myös siis mahdollista rajata työ- ja vapaa-aika esimiehen omaa jaksamista edistävällä tavalla. Myös tämä vaikuttaa olevan taito, joka kehittyy ajan ja kokemuksen myötä, sillä pidemmän kokemuksen omaavat esimiehet kertoivat olevansa tyytyväisiä nykyisenlaiseen työ- ja vapaa-ajan rajaamiseen.

Haastateltujen mielestä heidän omat arvonsa ja periaatteensa ohjaavat vahvasti heidän toimintaansa. Kaikki esimiehistä kokivat myös, että heidän ja organisaation arvot kohtaavat erittäin hyvin. Tämän koettiin vaikuttavan esimiestyössä jaksamiseen positiivisesti, sillä näin ei synny arvoriitua yksilön ja työyhteisön arvojen välille ja yhteisten arvojen avulla esimiehet kokivat pystyvänsä perustelemaan tekemiään päätöksiä ja valintoja. Vaikuttaa siis siltä, että esimiesten henkinen jaksaminen on hyvää, sillä he ovat tietoisia siitä, millaiset arvot ja periaatteet ohjaavat heidän toimintaansa ja he myös toimivat näiden arvojen ja periaatteiden mukaan. Näyttää myös siltä, että haastatellut ovat tasapainossa sekä itsensä että ympäristönsä kanssa, mikä viestii myös hyvästä henkisestä jaksamisesta.

Kaikki esimiehet kokivat oman osaamisen johtamisen vaikuttavan positiivisesti esimiestyössä jaksamiseen. Sen koettiin edistävän jaksamista, sillä kokemusten mukaan osaamisen ollessa tasapainossa työn vaatimusten kanssa on mahdollista ylittää hyviin suorituksiin ja jaksaa työssään

pitkällä tähtäimellä. Osaamisen koettiin tukevan jaksamista ja jaksamisen tukevan puolestaan osaamista, sillä kun huomaa osaavansa ja onnistuvansa ja tietää oppivansa uutta, lisää se motivaatiota työtä kohtaan ja näin jaksaa myös paremmin.

Oman osaamisen johtamisen ja kehittämisen koettiin olevan erittäin tärkeää, sillä työelämä muuttuu jatkuvasti ja työn vaatimukset ovat lisääntyneet. Yksilöltä koettiin vaadittavan tämän päivän työelämässä entistä laaja-alaisempaa osaamista ja kokonaisuuksien hallintaa. Esiin tuli myös näkökulma siitä, että oman osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen on tärkeää siksi, että ajan tasalla olevan osaamisen avulla esimiehen on mahdollista luottaa omaan osaamiseensa ja tämän avulla luoda vakuuttavuutta ja kilpailuetua koko yritykselle. Esimiesten mukaan luottamus omaan osaamiseen vaikuttaa positiivisesti myös itsetuntoon, esiintymisvarmuuteen sekä motivaatioon.

Haastateltujen mukaan oman osaamisen kehittäminen on yleisesti ottaen enemmän jaksamiskeino kuin aikaa vievä pakko silloin, kun osaamisen kehittäminen ei vaadi vapaa-ajan kohtuutonta tai liiallista uhraamista. Haastatteluvastausten perusteella voidaan todeta ajanpuutteen sekä tämänhetkisen taloudellisen taantuman vaikuttavan heikentävästi osaamisen kehittämisen panostuksiin.

Osaamisen kehittämiseen positiivisesti suhtautuvista vastauksista huolimatta ainoastaan pieni osa haastatelluista esimiehistä tekee säännöllistä oman osaamisen arviointia. Oman osaamisen arvioinnin koettiin olevan lähinnä omaehtoista pohdintaa ja reflektointia kehityskeskusteluissa sekä työarjessa saadun palautteen perusteella. Tästä voidaan päätellä, että mikäli esimiehet tekisivät oman osaamisen arviointia systemaattisesti, parantaisi se heidän työssä jaksamistaan. Osaamisen systemaattiseen arviointiin ja kehittämiseen kaivattiin konkreettisempia työkaluja, joihin voitaisiin käyttää esimerkiksi kehityskeskusteluja sekä myös viitekehyksessä esiteltyä kvalifikaatio- eli osaamisympyrää.

Kaikki esimiehet kokivat olevansa työssään motivoituneita tai erittäin motivoituneita. Motivaatio näkyy esimiesten mukaan innostuneisuutena, hyvänä työasenteena, idearikkautena sekä haluna parantaa ja kehittää omaa sekä yrityksen toimintaa. Lisäksi koettiin, että iloisuuden ja positiivisuuden avulla jaksaa myös kannustaa muita. Esille tuli myös näkökulma, jonka mukaan esimiehet eivät olisi kykeneviä selviytymään tehtävistään, mikäli he eivät olisi motivoituneita. Näiden tekijöiden voidaan katsoa vaikuttavan esimiestyössä jaksamiseen positiivisesti.

Haastateltujen mukaan työympäristö, työpaikan ilmapiiri sekä motivoituneet, asiansa osaavat ja tehokkaat työntekijät edesauttoivat myös heidän motivaatiotaan. Esimiesten mukaan heidän

motivaatioonsa vaikuttaa kuitenkin eniten onnistumiset sekä yrityksen että henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttaminen. Myös monipuolisten, mielenkiintoisten sekä haasteellisten tehtävien ja vastualueiden koettiin lisäävän motivaatiota. Lisäksi vaikutusmahdollisuuksien, esimiehen saaman palautteen ja arvostuksen sekä palkan kerrottiin vaikuttavan motivaatioon, joskin olennaisena asiana motivaation syntymisessä mainittiin oma asenne sekä innostus työtä kohtaan. Tästä voidaan päätellä, että esimiesten omaan motivaatioon vaikuttavat lähinnä työssä koetut sisäiset motivaatiotekijät, mitkä vaikuttavat suuresti koettuun energiatasoon, tehokkuuteen sekä työssä jaksamiseen. Työn sisäisen palkitsevuuden voidaan sanoa olevan erittäin tärkeä tekijä esimiesten työssä jaksamisen edistäjänä, sillä motivaatio voi rakentua kestäväksi ainoastaan silloin, kun se tulee yksilön sisältä.

Kaikki esimiehistä kertoivat kokevansa työniloa työssään joka päivä tai silloin tällöin. Työn ilon koettiin kumpuavan omista ja muiden onnistumisista sekä yhteisesti koetusta hyvästä motivaatioilmapiiristä. Työn ilon koettiin näkyvän energiana, leveänä hymynä, jaksamisen parantumisena sekä onnellisuutena. Työn ilon koettiin vaikuttavan työntekoon motivaation tavoin, joskin sen koettiin olevan voimakkaampi tunne kuin motivaatio ja lisäävän voimavaroja ja intoa suorittaa esimiestyötä.

Kysyttäessä esimiesten kokemuksista eniten jaksamista edistäneistä asioista viimeisen kuluneen vuoden aikana, neljä esimiestä mainitsi yhdeksi tärkeimmäksi jaksamiskeinokseen mahdollisuuden puhua ja saada tukea niin työpaikalla kuin kotonakin. Kolmen esimiehen kokemuksen mukaan myös hyvät perhesuhteet, monipuoliset harrastukset sekä oman osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen auttoivat heitä jaksamaan. Muina erittäin tärkeinä jaksamista edistävinä asioina pidettiin mukavaa työyhteisöä, työn ja vapaa-ajan onnistunutta rajaamista sekä onnistumisia työpaikalla. Myös työn haasteellisuuden ja mielenkiintoisuuden koettiin vaikuttavan jaksamista edistävästi. Näiden haastatteluvastausten perusteella voidaan todeta, että työssä jaksamiseen vaikuttavat pääasiassa esimiehen saama tuki, työssä koettu sisäinen palkitsevuus sekä työn vastapainona tasapainoinen, työssä jaksamista tukeva vapaa-aika ja hyvät perhesuhteet.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Työssä jaksaminen on, ja tulee myös tulevaisuudessa olemaan merkittävä tekijä yritysten kilpailukyvyn ja tuloksellisuuden varmistamisen kannalta. Tämän päivän työ vaatii henkisesti, psyykkisesti ja fyysisesti paljon tekijältään ja opinnäytetyön tekijät uskovat, että työn haasteellisuus ja vaatimukset tulevat tulevaisuudessa pysymään samana tai jopa kasvamaan. Näiden syiden vuoksi esimiehen työssä jaksamisen tutkimista tulisi jatkaa ja kehittää.

Opinnäytetyöntekijöiden mielestä olisi mielenkiintoista kohdistaa tässä opinnäytetyössä toteutettu tutkimus jonkin tietyn organisaation esimiehiin, jonka avulla voitaisiin selvittää esimiesten jaksamisen ongelmia ja mahdollisuuksia kyseisessä organisaatiossa. Tämän tutkimuksen perusteella olisi myös mahdollista laatia esimerkiksi produktina ohjeistus siitä, kuinka esimiesten on mahdollista vähentää kuormittavia tekijöitä sekä lisätä tekijöitä, jotka auttavat heitä jaksamaan omassa työssään. Produkti toimisi siis jaksamisoppaana esimiehille kohdeyrityksessä.

Tässä opinnäytetyössä ilmeni myös alaistaitojen merkitys esimiestä kuormittavana sekä toisaalta jaksamista edistävänä tekijänä. Tämän vuoksi olisi erittäin mielenkiintoista tutkia, kuinka esimiehet kokevat alaistaitojen vaikuttavan omaan jaksamiseensa ja mitkä alaistaidot koetaan tärkeimmiksi esimiehen työssä jaksamista edistäviksi tekijöiksi. Näitä asioita tutkimalla esimiehille olisi mahdollista tarjota uusia näkökulmia ja keinoja tärkeimpien alaistaitojen kehittämiseen ja näin tukea esimiehen työssä jaksamista.

6.4 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Opinnäytetyöprosessin alussa opinnäytetyön tekijät laativat tutkimussuunnitelman. Hyvin tehty tutkimussuunnitelma toimi opinnäytetyön ”punaisena lankana”, joskin se tarkentui projektin edetessä. Alustavan tutkimussuunnitelmaan mukaan opinnäytetyön aiheena oli tutkia esimiehen työssä jaksamista, mutta työn edetessä opinnäytetyön tekijät kokivat tarpeelliseksi rajata aihetta. Esimiehen työssä jaksamisen näkökulmaksi otettiin taloudellinen taantuma, jonka ansiosta työn ajankohtaisuus lisääntyi ja opinnäytetyö pysyi järkevissä mittasuhteissa.

Opinnäytetyön tavoitteenasettelu on yksiselitteinen: työssä tutkitaan esimiesten kokemuksia kuormittavista ja jaksamista edistävästä tekijöistä taloudellisen taantumana aikana. Lisätavoitteena oli tutkia, kuinka esimieskokemuksen pituus vaikuttaa esimiestyössä jaksamiseen. Opinnäytetyön tekijöiden mielestä rajaus on onnistunut, sillä opinnäytetyön laajuus pysyi tavoitteen mukaisena.

Työn teoreettinen viitekehys on kokonaisuudessaan melko laaja, mutta opinnäytetyön tekijät kokivat asioiden kattavan käsittelyn olevan tarpeellista työn aiheen kannalta. Viitekehys tukee ja täydentää tutkimuksen tuloksia ja johtopäätöksiä. Viitekehyksessä tarjotaan esimiehille myös keinoja edistää omaa työssä jaksamistaan sekä vähentää kokemaansa kuormitusta. Aineiston keruu sujui hyvin, vaikka prosessin alussa asianmukaisen lähdemateriaalin löytäminen tuntui haasteelliselta.

Työn tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimusmenetelmä, joka osoittautui myös prosessin aikana tutkittavan aiheen luonteen kannalta oikeaksi valinnaksi. Haastattelurunko oli tutkimusongelman kannalta hyvin rakennettu, sillä haastattelurungon kysymyksillä saatiin vastauksia asetettuihin tutkimusongelmiin. Haastattelurungon kysymykset vaativat kuitenkin haastatteliijoilta usein tarkentavien lisäkysymysten esittämistä, sillä vastukset olivat usein laajoja ja monisuuntaisia. Toisaalta vastausten laajuus ja monisuuntaisuus kuvastaa hyvin tutkitun aiheen luonnetta, jossa kaikki asiat liittyvät toisiinsa tavalla tai toisella. Haastattelurungon laajuutta voidaan perustella sillä, että tutkittavan aiheen ja johtopäätösten tekemisen kannalta esimiesten kokemusten mahdollisimman laaja-alainen tutkiminen oli opinnäytetyön tekijöiden mielestä aiheellista.

Haastateltavien valinta oli onnistunut sekä tutkimuksen pääongelmien että alaongelman tutkimisen kannalta. Tutkimusta varten suoritettut haastattelut sujuivat sekä aikataulullisesti että sisällöllisesti hyvin. Opinnäytetyön tekijät suoriutuivat haastatteluista mielestään hyvin, mikä oli osaksi haastatteluprosessin alussa tehdyn esihaastattelun sekä yhdessä suoritettujen ensimmäisen haastattelun ansiota. Opinnäytetyön tekijöiden valinta suorittaa haastattelut kahdenkeskinä haastatteluina opinnäytetyön tekijän ja esimiehen välillä osoittautui myös hyväksi ratkaisuksi, sillä haastatteluissa vallitsi pääasiassa rento ja melko avoin ilmapiiri. Tästä huolimatta oli havaittavissa, että osa vastauksista oli sosiaalisesti suotavia, eli joihinkin kysymyksiin yritettiin löytää ”oikeita” vastauksia, eikä kokemuksista kerrottu täysin avoimesti.

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan hyvään tutkimuskäytäntöön ja etiikkaan kuuluu asioita, jotka tutkimusta tehdessä tulee ottaa huomioon. Hyvään tutkimuskäytäntöön kuuluu, että haastateltaville kerrotaan, mitä tutkimuksen kuluessa tulee tapahtumaan ja varmistetaan myös siitä, että haastateltava on ymmärtänyt hänelle annetun informaation. Opinnäytetyön tekijät selvittivät esimiehille haastatteluiden kulun haastatteluun osallistumista ehdottaessa. Samalla varmistuttiin siitä, että haastateltavilta saatiin asiaan perehtynyt suostumus. Opinnäytetyön tekijät laittoivat saatteeseen lisäksi omat yhteystietonsa ja pyysivät haastateltavia ottamaan yhteyttä, mikäli aiheeseen liittyviä kysymyksiä ilmenisi.

Tutkimusprosessin eettisiä näkökulmia on kolme; tutkimusaiheen eettinen oikeutus, tutkimusmenetelmät sekä tutkimusaineiston analysointi ja raportointi. Ensimmäinen näkökulma, eli tutkimuksen eettinen oikeutus liittyy kysymykseen: miksi kyseisen ilmiön tutkiminen on perusteltua. Tämän opinnäytetyön aiheen tutkiminen on perusteltua opinnäytetyön tekijöiden oman kiinnostuksen sekä ajankohtaisuuden ja merkityksellisyyden vuoksi. Esimiehen työssä jaksaminen taloudellisen taantuman aikana on myös liiketalouteen ja henkilöstöjohtamiseen oleellisesti liittyvä aihe. Tutkimusprosessin toiseen eettiseen näkökulmaan, eli

tutkimusmenetelmään liittyen voidaan todeta, että teemahaastatteluiden avulla saatiin tutkimuksen kannalta riittävän syvällistä tietoa. Kolmas eettinen näkökulma liittyy tutkimusaineiston analysointiin ja raportointiin. Tämän eettisen näkökulman toteutumiseksi varmistuttiin siitä, että litteroidussa aineistossa, tuloksissa tai johtopäätöksissä ei ole todennettavissa haastatteluun osallistuneiden esimiesten henkilöllisyyksiä. Anonymiteetistä huolimatta opinnäytetyön tekijät ovat kertoneet tutkimustulokset mahdollisimman rehellisesti ja tarkasti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Opinnäytetyöprosessi sujui kokonaisuudessaan opinnäytetyön tekijöiden mielestä erittäin hyvin, sillä opinnäytetyölle asetetut tavoitteet täyttyivät ja työ valmistui suunnitellun aikataulun mukaisesti. Opinnäytetyöprosessi on ollut työn tekijöiden mielestä haasteellinen, mutta samaan aikaan erittäin mielenkiintoinen ja innostava. Prosessin aikana opinnäytetyön tekijät ovat kokeneet oppivansa uutta merkityksellistä tietoa ja saaneensa uusia näkökulmia esimiestyöhön liittyen.

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. WSOYpro. Helsinki.

Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. 3. painos. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle – johda muutos taitavasti. Otava. Keuruu.

Aro, A. 2006. Onko työssä tolkkua? Edita. Helsinki.

Bennis, W. & Nanus, B. 1985. Leaders: The strategies for taking charge. New York. HarperCollins.

Bischof, A. & Bischof, K. 2004. Itsensä johtaminen. Rastor. Helsinki.

Csikszentmihalyi, M. 2007. Hyvä bisnes. Johtaminen, flow ja tarkoituksen luominen. Rasalas Kustannus. Helsinki.

Dryden, G. & Vos, J. 1999. Oppimisen vallankumous. Uusien oppimistapojen maailma. 2.painos. Tietosanoma. Helsinki.

Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Tammi. Helsinki.

Goleman, D. 1996. Emotional intelligence. Why it can matter more than IQ. Bloomsbury Publishing Plc. London. Great Britain.

Goleman, D., Boyatzis, R. & Mckee, A. 2002. Primal Leadership: realizing the power of emotional intelligence. Harvard Business School. Boston.

Grönfors, T. & Pietilä, M. 2005. Ihmisyyttä irtisanomiseen, parempia loppuja ja uusia alkua työelämään. Facile Publishing. Lohja.

Hagemann, G. 1991. Motivoinnin taito. Weilin+Göös. Jyväskylä.

Helin, K. 2006. Yhdessä menestymisen taito. Talentum. Helsinki.

- Hill, L. 2007. Harvard Business Review. Becoming the boss. Luettavissa:
<http://hbr.harvardbusiness.org/2007/01/becoming-the-boss/ar/1>. Luettu: 21.5.2009.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Tammi. Helsinki.
- Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Edita. Helsinki.
- Hulkko, L. 2009. Joka toisella lomautetulla ei ole tietoa töihin paluusta. Luettavissa:
http://www.tilastokeskus.fi/artikkelit/2009/art_2009-06-01_002.html. Luettu: 15.9.2009.
- Hyttinen, N. 2006. Arviointi avuksi projektityöhön. Trio-Offset Oy. Helsinki.
- Jokisaari, M. 2002. Työelämään siirtyminen. Teoksessa Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. (toim.). Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet, s. 67–81. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. WSOY. Helsinki.
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Aavaranta-sarja. Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki.
- Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. 2. painos. WSOY. Helsinki.
- Järvinen, P. 2006. Ammattina esimies. WSOYpro. Helsinki.
- Kaski, S. & Kiander, T. 2005. Tunnejohtajuus. Kuuntelua ja vaikuttamista. Edita. Helsinki.
- Kaye, B. & Jordan-Evans, S. 2002. Love`em or Lose`em. Getting good people to stay. 2.painos. Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco.
- Keltikangas-Järvinen, L. 2000. Tunne itsesi suomalainen. WSOY. Helsinki.
- Kilpinen, P. 2008. Liekeissä! Miten johtaja inspiroi ihmiset syttymään muutokselle. Gummerus. Jyväskylä.

- Kotter, J. 1990. A Force for change. How Leadership differs from Management. The Free Press. New York.
- Kurtén, S. & Salminen, E. 2004. Kun joudut irtisanomaan. WSOY. Helsinki.
- Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin: luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Edita. Helsinki.
- Lewthwaite, J. 2006. Managing people for the first time. Thorogood Publishing. United Kingdom.
- Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Edita. Helsinki.
- Lönnqvist, J. 2002. Johtajan ja johtamisen psykologiasta: kohti parempaa ihmisten johtamista. Edita. Helsinki.
- Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Tammi. Helsinki.
- Mossboda, B., Peterson, M. & Rönholm, I. 2008. Esimiehen ensiapu. WSOYpro. Helsinki.
- Newstrom, J. & Davis, K. 1997. Organizational behavior. Human behavior at work. 10. painos. The McGraw-Hill Companies, Inc. United States of America.
- Niermeyer, R. & Seyffert, M. 2004. Motivaatio. Oy Rastor Ab. Helsinki.
- Nissinen, V. 2007. Syväjohtaminen. 3.painos. Talentum. Helsinki.
- Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö. WSOYpro. Helsinki.
- Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn. Varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. WSOYpro. Helsinki.
- Odum 2009. Taantuma näkyy jo työhyvinvoinnissa. Luettavissa: <http://www.odum.fi/fi/tiedote-11-6-2009>. Luettu: 15.9.2009.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOYpro. Helsinki.

- Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1991. Ihmisten johtaminen. Otava. Helsinki.
- Perkka-Jortikka, K. 2005. Kasva tosi johtajaksi. Edita. Helsinki.
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisten kohtaaminen ja ohjaaminen. Tietosanoma. Jyväskylä.
- Poikela, S. 2001. Ongelmaperustainen oppiminen yliopistossa. Teoksessa Poikela, E. & Öystilä, S. (toim.). Tutkiminen on oppimista - ja oppiminen tutkimista. s. 101–117. Tampere University Press. Tampere.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>. Luettu: 15.10.2009.
- SAK 2009. Irtisanomiset moninkertaistuivat viime vuoteen verrattuna. Luettavissa: <http://www.sak.fi/suomi/ajankohtaista.jsp?location1=1&sl2=2&ao=tiedotteet&lang=fi&id=33417>. Luettu: 15.9.2009.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Edita. Helsinki.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus: Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Talentum. Helsinki.
- Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Talentum. Helsinki.
- Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Economica-kirjasarja. Talentum. Helsinki.
- Sydänmaanlakka, P. 2008. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. 2.painos. Talentum. Helsinki.
- Tasa-arvoasiain neuvottelukunta 2009. Taantuma, sukupuoli ja EU. Luettavissa: <http://www.tasa-arvovaalit.fi/ehdokkaalle/tasa-arvotemat/taantuma>. Luettu: 15.9.2009.
- Thomas, K. 2000. Intrinsic motivation at work. Building energy & commitment. Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Fransisco.

- Tilastokeskus 2009a. Bruttokansantuote laskuun, Suomi taantumassa. Tiedote. Luettavissa: http://www.stat.fi/ajk/tiedotteet/2009/tiedote_003_2009-02-27.html. Luettu: 14.9.2009.
- Toskala, A. 1992. Itsetuntemus ja johtajuus. Gummerus. Jyväskylä.
- Toskala, A. 2000. Itsetuntemus ja johtajuus II. Järjen ja tunteen vuoropuhelua. Painoporras Oy. Jyväskylä.
- Tynjälä, P. 1999. Oppiminen tiedon rakentamisena. Konstruktiivisen oppimiskäsityksen perusteita. Kirjayhtymä Oy. Helsinki.
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2009. Työllisyyskatsaus 7/2009. Luettavissa: <http://www.tem.fi/files/24263/HEINA09.pdf>. Luettu: 15.9.2009.
- Vartia, M., Lahtinen, M., Joki, M. & Soini, S. 2004. Työyhteisötörmäyksiä. Ristiriitojen käsittely työpaikalla. Työterveyslaitos. Vammalan kirjapaino Oy. Helsinki.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 2.painos. Inforviestintä. Keuruu.
- Yukl, G. & Lepsinger, R. 2004. Flexible leadership. Creating value by balancing multiple challenges and choices. Jossey-Bass. San Francisco.
- Yukl, G. 2002. Leadership in organizations. 6.painos. Person Prentice-Hall. San Francisco.
- Åberg, L. 1993. Riemua johtamiseen! Esimiehen viestintäopas. Tietopaketti Oy. Helsinki.
- Åhman, H. 2004. Menestyvä johtaminen. Haasta itsesi. WSOY. Helsinki.

Haastattelurunko

ESIMIEHEN TYÖSSÄ JAKSAMINEN TALOUDELLISEN TAANTUMAN AIKANA

Heinonen Heini ja Helenius Hannamari

-vastaa kysymyksiin viimeisen vuoden kokemusten ja tuntemusten pohjalta

Sukupuoli:

Ikä:

Titteli:

Esimieskokemus:

Aiempi ura lyhyesti:

TYÖN KUORMITTAVUUS

Vaatimukset ja odotukset

- Minkälaisia osaamisia pidät tärkeinä omassa työssäsi?
- Millaisia vaatimuksia alaisesi esittävät sinulle liittyen esimiesrooliin?
- Miten esimiestyön vaatimukset ja odotukset kuormittavat sinua? Mitkä asiat erityisesti?
- Minkälaisia ristiriitoja koet muiden vaatimusten ja odotusten ja oman esimiesroolisi välillä?

Ihmisten johtaminen

- Mitkä asiat kuormittavat sinua ihmisten johtamisessa?
- Millaisia haasteita olet kohdannut vuorovaikutuksessa?
- Miten koet roolisi suunnan näyttäjänä ja toiminnan ohjaajana?
- Miten pyrit motivoimaan muita työyhteisösi jäseniä?
- Mikä tekee motivoinnista haasteellista?

Muutosten johtaminen

- Oletko kohdannut organisaatiossasi isoja tai pieniä muutoksia?
- Minkälainen rooli sinulla on ollut muutoksen toteuttamisessa?
- Mikä on oma suhtautumisesi ja asenteesi muutokseen?
- Mikä esimiehen roolista muutoksessa tekee kuormittavan?

Vaikeiden tilanteiden johtaminen

- Mitkä tilanteet koet vaikeiksi jokapäiväisessä esimiestyössä?

- Miten vaikeiden tilanteiden johtaminen kuormittaa sinua?
- Minkälaisia ristiriitoja ja erilaisia ongelmatilanteita olet kohdannut esimiehenä toimiessasi?
- Mikä on lähestymistapasi työyhteisön ongelma- ja ristiriitatilanteissa?
- Oletko ollut mukana irtisanomistilanteessa irtisanojan roolissa ja kuinka koit roolisi?

Kolme kuormittavinta asiaa työssä viimeisen vuoden aikana:

- 1.
- 2.
- 3.

JAKSAMISKEINOT

Itsensä johtaminen

- Johdat työssäsi muita ihmisiä, mutta miten johdat itseäsi?
- Koetko itsesi johtamisen auttavan jaksamistasi?
- Mitä pidät tärkeinä asioina työkykysi ylläpitämisessä?
- Miten koet itsetuntemuksen vaikuttavan esimiestyössä jaksamiseen?
- Miten ajanhallinta vaikuttaa jaksamiseesi?
- Oletko kokenut huonoa tai hyvää stressiä työssäsi? Jos olet kokenut negatiivista stressiä, mitä olet tehnyt asialle?
- Pystytkö tunnistamaan omia tunteitasi ja hallitsemaan niitä?
- Miten työn ja vapaa-ajan rajaaminen vaikuttaa omaan jaksamiseesi?
- Ohjaavatko omat arvosi ja periaatteesi toimintaasi?
- Miten omasi ja organisaatiosi arvot kohtaavat? Miten tämä vaikuttaa jaksamiseesi?

Oman osaamisen johtaminen ja kehittäminen

- Miksi koet osaamisen ylläpitämisen olevan tärkeää?
- Minkälainen yhteys on oman osaamisesi ja jaksamisesi välillä?
- Koetko, että oppiminen ja oman osaamisen kehittäminen on enemmänkin aikaa vievä pakko vai jaksamiskeino? Miksi?
- Teetkö säännöllisesti oman osaamisesi arviointia? Miksi?

Työn ilo ja motivaatio

- Koetko olevasi motivoitunut työssäsi? Miten työmotivaatiosi ilmenee?
- Mitkä tekijät vaikuttavat työmotivaatioosi?

- Koetko tai oletko kokenut työn iloa ja miten se ilmenee?

Kolme asiaa, jotka ovat edistäneet työssä jaksamistasi eniten viimeisen vuoden aikana:

- 1.
- 2.
- 3.