

”Mitenkähän tässä käy –

tuleeko hyvästä asiantuntijasta

huono asiantuntija ja huono esimies?”

IT-ALAN ASIANTUNTIJASTA

LÄHIESIMIEHEKSI

Markus Ketonen

Pro gradu -tutkielma

Hallintotiede / johtamisen psykologia

Lapin Yliopisto

Syksy 2016

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: ”Mitenkähän tässä käy – Tuleeko hyvästä asiantuntijasta huono asiantuntija ja huono esimies?” IT-alan asiantuntijasta lähiesimieheksi”

Tekijä: Markus Ketonen

Koulutusohjelma/oppiaine: Hallintotiede/johtamisen psykologia

Työnlaji: Pro gradu -tutkielma

Sivumäärä: 39

Vuosi: 2016

TIIVISTELMÄ

Tutkimukseni tarkoitus on selvittää keskisuurissa asiantuntijaorganisaatioissa IT-alalla toimineiden asiantuntijoiden kokemuksia lähiesimiehen tehtävään siirtymisestä. Tutkimuksen tarkoitus on vastata kysymyksiin: *Millaisena ilmiönä siirtymä asiantuntijasta esimieheksi on koettu? Minkälaisia vaikutuksia siirtymällä on ollut ammatilliseen identiteettiin? Minkälaisia ihmisjohtamishaasteita esimieheksi siirryttäessä on kohdattu ja millaiseksi johtamistaidot ovat kehittyneet?* Tutkimuksen toteutin fenomenologisella kokemuksen tutkimuksen metodilla ja aineiston hankin avoimilla haastatteluilla, joiden tarkoitus oli mahdollistaa tutkittaville mahdollisimman suuri vapaus ilmaista omia kokemuksiaan ja saada kuvaus asiantuntijasta esimieheksi siirtymisestä sellaisena kuin tutkittavat sen kokivat. Tutkimuksen tuloksina esitetään yleisen merkitysverkoston muodossa tutkittavien jaetut kokemukset ilmiöstä sekä tiivistetyt yksilölliset kertomukset. Tulosten perusteella uudessa työnkuvassa toimittiin samanaikaisesti asiantuntijana ja esimiehenä. Uuteen rooliin siirtyminen näyttäytyi pääasiassa kiireen ja hektisyyden lisääntymisenä. Esimiehenä havahduttiin ihmisjohtamisen haasteisiin ja toisaalta mahdollisuuksiin, mikä korosti ihmisymmärryksen ja vuorovaikutustaitojen suurta merkitystä esimiestyössä. Parhaisiin tuloksiin johtamisessa koettiin päästävän transformatiivisen teorian mukaisen opastamisen, kannustamisen, osallistamisen ja vastuun jakamisen kautta. Fenomenologinen tutkimus asiantuntijasta esimieheksi siirtymisestä on tuore tulokulma alan tutkimuksen kentällä. Tutkimuskohteesta erityislaatuisen tekee myös sitä luonnehtiva vahva ammatillisen identiteetin painotus. Asiantuntijaidentiteettiä vaikutti ylläpitävän useat tekijät, jotka toimivat samalla esteenä esimiehen identiteetin omaksumiselle, joka on ensisijaisen tärkeää esimieheksi siirryttäessä. Merkittävä havainto tutkimuksessa onkin, ettei yksikään tutkittavista kokenut noin kahden vuoden esimiestehtävässä toimimisen jälkeen itseään esimieheksi.

Avainsanat: lähiesimies, asiantuntija, urasiirtymä, esimiehen identiteetti, kokemus, fenomenologia

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	3
2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT	5
2.1 Asiantuntija ja esimies	5
2.2 Urasiirtymä esimieheksi	7
2.3 Ammatillinen identiteetti	8
2.4 Esimiehen identiteetti	10
2.5 Fenomenologinen kokemuksen tutkimus	13
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	15
3.1 Osallistujat ja aineiston hankinta	15
3.2 Aineiston analyysi	19
3.2.1 Ensimmäinen päävaihe: Yksilökohtaiset merkitysverkostot	19
3.2.2 Toinen päävaihe: Yleinen merkitysverkosto	22
4 TUTKIMUSTULOKSET	24
4.1 Yleinen merkitysverkosto	24
4.2 Tiivistelmät yksilökohtaisista merkitysverkostoista	25
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	28
5.1 Siirtymä asiantuntijasta esimieheksi	28
5.2 Asiantuntija vai esimies	31
5.3 Ihmisjohtamishaasteet ja johtamistaitojen kehittyminen	33
6 POHDINTA	35
Lähteet	40
Liite 1 Haastattelun apukysymykset	48
Liite 2 Yksilölliset merkitysverkostot	49

1 JOHDANTO

Esimieheksi nousee usein työnsä hyvin osaava asiantuntija. Joidenkin tutkijoiden mukaan (esim. Salminen 2011) asiantuntijoille on usein tyypillistä jatkaa työntekoa samaan tapaan kuin aiemminkin, ikään kuin uuden tittelin lisäksi muutosta omassa työssä ei olisi tapahtunut. Esimieheksi ryhtymisessä ei ole kuitenkaan kyse vain uusien työtehtävien- ja vastuiden lisääntymisestä, vaan tehtävän menestyksekkäs hoitaminen vaatii uudenlaista työorientaatiota ja aikaisemmasta poikkeavaa osaamista. Uuden oppimisen lisäksi myös pois oppiminen nousee keskeiseksi. Vanhoista toimintatavoista ja asiantuntijana käytössä olleista kyvyistä on osattava luopua, koska ne voivat olla esteenä esimiehen roolin ottamisessa (Salminen 2011).

Keskeiseksi asiantuntijasta esimieheksi siirryttäessä nousee esimiehen identiteetti ja identiteettityö. Tärkeä kehitysskel esimiehelle olisikin itsensä mieltäminen asiantuntijan sijaan esimieheksi, sillä mikäli esimies itse ei pidä itseään esimiehenä, ei sitä voida odottaa hänen johdettaviltakaan. Tämä on ensisijaisen tärkeää myös siksi, että uskallettaisiin tarttua rohkeammin arjen johtamishaasteisiin. Ristikangas (2008) esittääkin, että mikäli asiantuntijaidentiteetistä ei olla valmiita luopumaan, ei kasvutilaa esimiehen identiteetille yksinkertaisesti ole. Mitä syvemmin asiantuntijat määrittelevät itsensä esimiehiksi, sitä enemmän he pyrkivät oppimaan esimiehenä olemista (McDaniel & DiBella-McCarthy 2012).

Tutkimuskohteena IT-ala on mielenkiintoinen useassa mielessä. IT-alalla vallitsee Pystysen (2012) mukaan ”tekninen, totuutta tavoitteleva insinöörikulttuuri, joka näkyy esimiesten johtamistyössä”. Lisäksi IT-sektori on dynaaminen ja nopeasti muuttuva ala, joka on omiaan luomaan erityisiä paineita myös esimiesten työhön. Asiantuntijuutta korostavan kulttuurin ja dynaamisen työympäristön yhdistelmä voi johtaa siihen, että asioiden johtaminen nousee ihmisten johtamisen edelle. Lisäksi Mäntylän (2006) IT-alan henkilöstöhallinnollisista haasteista suurimmaksi alaa koskevaksi kehittämistarpeeksi hän nostaa esimiestyön laadun, jossa korostuivat erityisesti esimiesten etäisyys johdettavien arkeen, keskustelemattomuus ja puutteellinen organisointi. Merkittävimmät erot muihin aloihin verrattuna ilmenivät johdettavien työntekijöiden tunteiden huomioimisessa, heidän työnsä tukena olemisessa ja palautteen vähäisyydessä. Myös Meristön, Leppimäen, Laitisen & Tuohimaan (2008) tutkimuksessa arvioitiin IT-alalla tulevaisuuden keskeisimmäksi osaamisvajeeksi nimenomaan ihmisjohtamiseen liittyvät taidot.

Esimiehen identiteettiä ja esimieheksi siirtymiseen liittyvää tutkimusta on löydettävissä kohtuullisin määrin. Uusia johtajia ovat tutkineet ainakin Gabarro (2007), Hill (2003) ja Jean-Louis, Langley & Pineault (2000). Tutkimusaiheittani lähellä ovat esimiehen identiteettiä käsittelevät tutkimukset, kuten Frantsin (2009) ikääntyvien johtajien identiteettiä ja Ahosen (2008) rehtorien identiteettiä käsittelevät tutkimukset. Erilaisten ohjelmien ja koulutusten vaikutusta esimiehen identiteettiin ovat tutkineet Anderson (2012), Kallio (2014) sekä Kåla (2015). Lähellä omaa aiheittani ovat Pystysen (2012) tutkimus nuorten IT-alan esimiesten ihmisjohtamistaitojen ja ammatillisen identiteetin kehittymisestä sekä Huovisen (2015) tutkimus nuorten naisjohtajien kokemuksista urasiirtymästä johtotehtäviin.

Aihealuetta on tärkeä tutkia, koska monissa organisaatioissa vaikuttaisi vieläkin vallitsevan toimintatapa, jossa esimiestehtäviin valinta tapahtuu hyvän teknisen suoriutumisen perusteella eikä uusille esimiehille ole tarjolla kuin vähäistä tukea. Tässä tutkimuksessa etsin uudenlaista tulokulmaa urasiirtymän ja ammatillisen identiteetin tutkimiseen. Tuoretta näkökulmaa alan tutkimuksen kentälle pyrin tuomaan fenomenologisen lähestymistavan kautta, jossa kiinnostus ei ole pelkästään esimieheksi siirtymisessä, vaan myös vertailu aikaisempaan teknisen asiantuntijan rooliin. Erityisen haastavaa esimieheksi siirtyminen on juuri vahvat tekniset taidot omaaville henkilöille, joilla ei ole yhtään johtamiskokemusta. Erityislaatuisen tutkimuksesta tekee erityisesti kontekstissa korostuva vahva ammatillisen identiteetin läsnäolo. Ristikangas (2008) esittääkin, että identiteetin voidaan nähdä olevan yksi ydinkäsitteistä, kun puhutaan asiantuntijuudesta tai esimiehydestä. Kyseessä on myös urasiirtymä uuteen tehtävään ja erilaiset siirtymät ovat identiteettityön näkökulmasta sille otollista aikaa (Ibarra 1999; Hay 2014). Lisäksi taustalla vaikuttaa IT-alan vahva ammatillisen identiteetin kulttuuri, jossa Pystysen (2012) mukaan korostuu tekninen, totuudellisuuteen pyrkivä ajattelutapa.

Tutkimusta halusin lähteä toteuttamaan avoimella tutkimusasenteella, välttämällä tarkkaa rajausta tutkimuskysymyksen suhteen. Lähdin liikkeelle aineistolähtöisesti avoimen haastattelun keinoin, jonka tarkoitus oli nostaa esille juuri tutkittaville itselleen merkityksellisimmät kokemukset. Vältin myös aihealueeseen liiallista perehtymistä, jotta esiyymmärrykseni aiheesta vaikuttaisi mahdollisimman vähän haastatteluun ja aineiston analyysiin. Tutkimuksessa selvitän kokemuksia asiantuntijasta esimieheksi siirtymisen ilmiöstä ja tutkimuskysymyksiksi tarkentuivat seuraavat: *Millaisena ilmiönä siirtymä asiantuntijasta esimieheksi koetaan? Minkälaisia vaikutuksia*

esimieheksi siirtymisellä on ammatilliseen identiteettiin? Minkälaisia ihmisjohtamishaasteita esimieheksi siirryttäessä kohdataan ja millaiseksi johtamistaidot kehittyvät?

2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT

2.1 Asiantuntija ja esimies

Työelämän murroksessa ammatillisten rajojen hämärtyessä on vaikeampaa määrittää asiantuntijaksi niin tiettyä yksilöä kuin ammattiryhmääkään. Toisaalta ei ole myöskään helppoa sulkea ketään ulos asiantuntijuudesta (Launis ja Engeström 1999). Tyypillisesti asiantuntijaksi on ymmärretty yksittäinen tietyn alan erityisosaaja, jolta löytyy osaamisen näytöksi sekä tutkinto että runsas kokemus käytännön toiminnasta (Ruohotie 2010). Toisaalta uudemman tutkimuksen mukaan asiantuntijuus käsitteenä ei olisikaan ihan näin yksiselitteinen, koska se muodostuu poikkeuksetta osana jotain sosiaalista kontekstia. Ei voida siis olla asiantuntijoita jokaisessa kontekstissa (Collin 2007). Asiantuntijaksi voidaan ymmärtää yksilö, joka kykenee oman osaamisensa ja tietämyksensä hyödyntämiseen ja toimintansa muuttamiseen kulloisenkin tilanteen vaatimaan tapaan. Lisäksi siihen voidaan liittää yksilön lakkaamaton tahto oppia ja kehittyä ammatillisessa mielessä sekä teoreettisella että käytännöllisellä tasolla (Ruohotie 2010). Asiantuntijuus voidaan nähdä myös vaivan ja ajankäytön seurauksena saavutettuna asiana. Asiantuntijana ollaan kunnianhimoisia ja innostuneita oman osaamisen alueesta sekä pyrkimyksenä on taukoamatta syventää henkilökohtaista tietämystä ja kokemusta. Asiantuntijalle tyypillistä on myös erikoistuminen ja hakeutuminen itsenäisen roolin pariin työyhteisössä sekä työyhteisöstä saaman tunnustuksen arvostus (Ristikangas ym. 2008).

Esimiesasemansa ja työnsä luonteen puolesta tässä tutkimuksessa tutkittavia henkilöitä voidaan parhaiten kuvailla lähiesimiehiksi. Lähiesimies on käsitteenä vielä suhteellisen uusi ja sitä lähinnä ovat englanniksi käsitteet *frontline manager* tai *firstline manager* (Mintzberg 1983). Ruorasan (2011) havainnon mukaan lähijohtamiselta puuttuukin yleisesti hyväksytty määritelmä. Määrittelyn hankaluus liittyy siihen, määritteleekö lähijohtamisen organisaatio ja sen rakenteet,

vai johtaminen ja sen käytännöt. Laaksonen ja muut (2008) kuvailevat tyypillisiksi lähiesimiestyön ja johtamisen työn alueiksi esimerkiksi suunnittelun, henkilöstöasiat, organisoinnin, valvonnan, taloushallinnon ja päätöksenteon. Isosaari (2008) määrittelee lähijohtamisen johtamistoiminnaksi organisaation tasolla, jonka alapuolella on vähintään yksi hierarkkinen taso. Lähiesimiehen toimintakenttään kuuluvat työyksilöt ja omaa yksikköä koskevat tiedot. Lähiesimies on johtamisjärjestelmässä sen alimmalla tasolla ja osallistuu käytännön toimintaan yksikössä. Lähiesimiehen työ on luonteeltaan lyhytkestoista ja sirpaleista. Lähiesimiehen työtä voi luonnehtia yksikkönsä suunnan näyttäjäksi ja tiimien ylläpitäjäksi sekä tiedon välittäjänä.

Lähiesimies on nykyaikaisessa työyhteisössä niin käytännön kuin arjenkin johtaja (Aarva 2009). Lähiesimies ajatellaan usein lähinnä välikätenä, joka ei tuo toimintaan lisäarvoa. Käsitystä on kuitenkin haastettu ja esimerkiksi Embertson (2006) esittää, että lähiesimies olisi avainmuutoksessa. Lähiesimiehen voidaankin ajatella olevan hyvin keskeinen tekijä työyhteisössä, koska hän vastaa asiakkaalle kohdistuvista palveluista, omista johdettavistaan sekä budjetista (Aarva 2009). Lähiesimiehen rooli ja identiteetti onkin hyvin moniulotteinen tutkimuskohde ja siihen syventyminen on tutkimuksellisesti hyvin kiinnostava tehtävä.

Esimestehtäviin siirrytään tyypillisesti asiantuntijatyöstä omien kollegoiden keskuudesta ja päädytään entisten kollegoiden esimieheksi. Usein esimiehen tuntuisi erottavan muista työntekijöistä yksinkertaisesti se, että omien asiantuntijatehtävien lisäksi esimiehellä on alaisia (Ristikangas ym. 2008) tai kuten Salminen (2011) asian ilmaisee, työssä jatketaan ikään kuin työnkuvassa ei olisi tapahtunut minkäänlaista muutosta, vaan asiantuntijatyön rinnalle on tullut muutamia uusia työtehtäviä. Myös Savic & Robida (2013) esittävät, että esimestehtäviin siirrytään useamminkin substanssiosaamisen perusteella eikä juurikaan esimestaitojen. Järvisen (2000) mukaan nykyään ei ole kuitenkaan yhtään epänormaalia, että työntekijät hallitsevat työn paremmin kuin heidän esimiehensä. Tämän voitaisiinkin päätellä vaikuttavan siihen, että hierarkkinen ylhäältä alas kohdistuva johtamistapa ei toimi tämän päivän työelämässä.

Esimestyö on luonteeltaan vaativa laji, jossa työtä tehdään ristipaineessa monien vaatimusten ristipaineessa. Esimiehen tehtävä on tulkita työyhteisönsä ja yksikkönsä pyrkimyksiä alaisilleen ja viedä alaisten asioita eteenpäin johdolle (Åberg, 2000). Esimestyöhön kuuluu esimiehen läsnäoleminen alaisensa jokapäiväisessä työssä ja elämässä. Lisäksi esimiehen täytyy kyetä muun muassa motivoimaan alaisiaan, asettamaan päämääriä, antamaan palautetta tehdystä työstä,

luomaan yhteishenkeä ja ratkaisemaan vaihtelevia pulmia yhdessä alaisten kanssa. Kuitenkin esimies on lähtökohtaisesti – ja myös juridisesti – työnantajan edustaja. Tämän myötä eteen voi tulla ristiriitaisia tilanteita, joissa esimies joutuu toimimaan alaisten vastustuksista huolimatta organisaation tavoitteiden mukaisesti. Esimiehillä on vaativa rooli myös kahden asemansa vuoksi – he toimivat käytännön tasolla työyhteisöä johtaessa sekä strategisella tasolla johtoryhmän toiminnassa sekä linjausten suunnittelussa (Salminen 2011).

2.2 Urasiirtymä esimieheksi

Siirtymistä asiantuntijasta esimieheksi voidaan tarkastella urasiirtymän kautta, jossa huomion kohteena ovat työroolin muutoksen kautta syntyneet kokemukset. Urasiirtymä on käsitteenä monitulkintainen ja käsitettä on käytetty vaihtelevissa merkityksissä eri tutkimuksissa. Englanninkielisessä organisaatio- ja johtamistutkimuksessa ”career transition” -käsitettä on käytetty 1980-luvulta lähtien. Louisia (1980) voidaan pitää käsitteen tunnetuimpana esille tuojana, joka ensimmäisenä määritteli ja jakoi tyyppeihin urasiirtymän käsitteen. Louisin näkemyksessä ura muodostuu henkilön rooliin liittyvinä, ajan mittaan kerääntyvinä kokemuksina. Siirtymä puolestaan viittaa muutokseen ja ajanjaksoon, jolloin muutos tapahtuu. Urasiirtymä on täten aika, jolloin rooli tai orientaatio sen hetkiseen rooliin muuttuu. Ajallisesti urasiirtymä on riippuvainen siitä, miten suureksi muutos rooliorientaatioissa vanhan ja uuden välillä koetaan.

Louisin mukaan urasiirtymät ovat kahden tyyppisiä: Ensimmäiseen, roolimutokseen, liittyy objektiivisesti havaittava roolimuuutos ja toisessa, rooliorientaatiomuutoksessa, subjektiivinen kokemus sen hetkisestä roolista muuttuu. Näiden tyyppien pohjalta syntyy typologia, johon kuuluu yhdeksän eri urasiirtymätyyppiä, jotka määrittävät miten suureksi eroavaisuus koetaan ja minkälainen uuden ja vanhan roolin orientaatio on laadultaan. Urasiirtymätyyppiä yhdistää aina jonkinlainen uuden ja vanhan tilanteen eroavaisuus.

Uraasiirtymätyyppeihin voidaan eritellä kolme eroavaisuutta: muutos, kontrasti ja yllätys. Muutos voidaan yleensä ennakoida, esimerkiksi työnantajaa vaihdettaessa uutena tittelinä ja työhuoneena. Kontrastit ja yllätykset ovat luonteeltaan subjektiivisia ja pääosin yksilön itse havaitsemia tai jopa kokonaan tiedostamattomia. Ne liittyvät työhön ja organisaatioon tai itse yksilöön uuden

työtilanteen keskellä. Kontrastit ovat yksilön omakohtaisia määritelmiä subjektiivisista muutoksista uudessa tilanteessa. Yllätykset taas tulevat odotusten ja todellisten kokemusten välisistä eroista ja voivat olla positiivisia tai negatiivisia.

Lähteenmäki (1995) on kuvannut ilmiötä liikkuvuuden käsitteen kautta, joka tarkoittaa yksilön siirtymistä tai siirtymisen useutta eri työtehtävien, työpaikkojen ja toimialojen välillä. Hän erittelee neljä liikkuvuuden käsitettä: kokonaisliikkuvuus, sisäinen ja ulkoinen liikkuvuus sekä toimialaliikkuvuus. Se, kuinka kauan siirtymä kestää ajallisesti, riippuu siitä kuinka isoksi muutos vanhan ja uuden roolin välillä koetaan. Mikäli siirrytään ihan uuden roolin tai tilanteen pariin, kestää siirtymä tyypillisesti kauemmin. Siirtymä oli tässä tutkimuksessa organisaation sisäinen, jossa tutkittavien nimike ja työnkuva muuttuivat.

Koivusen, Lämsän ja Heikkisen (2012) käsiteanalyysin yhteenvedona he ovat määritelleet urasiirtymän yksilön prosessiluontoiseksi työhön liittyväksi muutokseksi, jonka yksilö kokee erilaisena suhteessa aikaisempaan tilanteeseen työssään. Uraisiirtymät eroavat kahden pääominaisuuden suhteen, jotka ovat yksilön toimijuuden aste siirtymässä sekä siirtymän havaittavuus. Toimijuuden tasolla urasiirtymä saattaa olla pakotettu, jolloin yksilöllä ei ole ollut vaikutusmahdollisuutta tilanteessa tai siirtymä on yksilön omasta aloitteesta käynnistytävä. Havaittavuuden perspektiivistä urasiirtymä voi olla objektiivinen, tällöin helposti myös yksilön ulkopuolisten havaittavissa, tai subjektiivinen, mikä viittaa yksilön omaan henkilökohtaiseen kokemukseen, jota ulkopuoliset eivät välttämättä havaitse.

2.3 Ammatillinen identiteetti

Ammatillinen identiteetti nousee usein esille työelämästä puhuttaessa, koska työelämää luonnehtii jatkuva murros eikä muutoksessa tuntuisi olevan mitään pysyvää. Käsitteenä ammatillinen identiteetti on helposti lähestyttävä, mutta todellisuudessa hyvinkin monimutkainen ja -tulkintainen. Eri tieteenaloilla identiteettiä on käsitteenä monin tavoin rakennettu uudelleen ja kritiikkiä on kohdistettu erityisesti käsitykseen siitä, että ihmisellä olisi syntymästä asti kiinteä ja eheä ydin ja sitä myötä yhtenäinen identiteetti. Ahosen (2008) mukaan tätä yksilökeskeistä identiteettikäsitystä, joka pohjautuu muun muassa psykoanalyysiin, on pyritty ajan myötä

muuttamaan. Ahosen lähestymistapa identiteettiin ja johtajuuteen perustuu eksistentiaalisen filosofian lähtökohtiin, jossa minuus tarkoittaa ihmisen kokemusta omasta mielestään ja olemassaolostaan maailmassa. Identiteetti käsitteenä liittyy keskeisesti minuuteen ja tarkoittaa yksilön omaa tai muilta kohdistuvaa määrittelyä siitä, kuka ja millainen hän on. Myöskään johtajuus ei ole ihmisen valmis sisäinen ominaisuus tai olemus, vaan se rakentuu osaksi ihmisen minuutta ihmisen reflektoidessa omaa olemassaoloaan. Esimiehen identiteetin tutkimuksen ei siis tarvitse poiketa minuuden ja identiteetin tutkimuksesta, jos lähtökohtaisesti ajatellaan esimiehen identiteetin rakentuvan sosiokonstruktiivisen ihmiskäsityksen mukaisesti dialogisen suhteen kautta johdettaviin ja muihin sidosryhmiin esimiehen toimintaympäristössä (Ahonen 2008).

Heikkisen (1999) mukaan identiteetti voidaan ymmärtää yksilön käsityksenä itsestään. Identiteettiin sisältyy vahva kokemus mistä on tulossa tai mihin menee ja minne kuuluu. Itse koetaan kaikesta huolimatta toistuvasti muuttuvana, joka rakentuu uudestaan ihmisen hankkiutuessa uusien kokemusten pariin ja suhteuttaessaan niitä aiempiin kokemuksiinsa (Heikkinen 1999).

Ammatti-identiteetti voidaan ajatella lähes samalla tavalla kuin identiteetti, tosin ensimmäisessä korostuu erityisesti työ, ammatti, minkälaiseksi yksilö kokee itsensä tässä kontekstissa sekä miksi haluaa ammatissaan tulla. Varilan & Rekolan (2003) mukaan ammatillinen identiteetti on kokemus itsestä, joka elää ja muuttuu jatkuvasti ja jonka ylläpitämiseen vaaditaan psyykkistä työskentelyä. Ammatillinen identiteetin kehitys tapahtuu moniulotteisissa neuvotteluissa niin persoonallisten resurssien, eri asenteiden ja arvojen tasolla kuin myös työvaiheiden ja työn kontekstin tasolla. Eteläpelto & Vähäsantanen (2010) esittävät lisäksi, että ammatillinen identiteetti on tärkeä osa yksilön henkilökohtaista identiteettiä ja tämän myötä myös tärkeä osa ihmisen identiteettiä.

Ammatti-identiteetti ei ole pysyvä, vaan se on jatkuvan muutoksen alainen prosessi. Ammatti-identiteettiin ei vaikuta ainoastaan työtehtävät, vaan myös ympäröivämme yhteisö sekä lähes kaikki elämäntilanteeseen liittyvät asiat. Ammatillisessa identiteetissä ei ole kyse siitä, mitä yksilö on jo valmiiksi, vaan enemmänkin jotain jota luodaan jatkuvasti otettaessa selvää itsestä niin ammatillisesti kuin persoonallisella tasolla (Beijaard ym. 2004).

Identiteetit nousevatkin usein esille erilaisten ongelmallisuuksien keskellä. Kysymykset heräävät erityisesti silloin, kun yksilöllä ilmenee epävarmuutta sen suhteen mikä hänen suuntansa on ja

kuka hän oikeastaan on. Toisin sanoen yksilö ei ole kyennyt toistaiseksi hahmottamaan itseään uudessa tilanteessa. Ihmisten jatkuvaa pyrkimystä kehittää yhtenäistä ymmärrystä itsestään erilaisissa konteksteissa inhimilliseen toimintaan liittyen kutsutaan usein identiteettityöksi (identity work) (Alvesson et al. 2008). Identiteettityön näkökulmasta siirtymät ovat sille otollista aikaa (Ibarra 1999; Hay 2014). Olosuhteissa, jossa työnkuva tai toimiala vaihtuu, on edessä ammatti-identiteetin uudelleen hahmottamista ja omakohtaisten työhön kohdistuvien ajatusten uudelleen arviointia. Yksilölle onkin tällaisessa tilanteessa ensisijaisen tärkeää tehdä juurikin identiteettityötä ja pyrkiä tutustumaan omaan itseensä uudesta näkökulmasta (Eteläpelto 2009).

Postmodernissa toimintaympäristössä toimiminen ja vaihtelevien ympäristöjen vaikutus haastaa yhtenäisen identiteetin tunteen. Merkityksen löytämisestä tulee tällöin ydintehtävä esimiestyössä, jolloin esimiesten on vaihtelevissa tilanteissa luotava merkityksiä, ymmärtää ketä he ovat ja olla valmiita toimimaan (Andersson 2012). Ammatilliset identiteetit ovat luonteeltaan melko pysyviä ja muuttuvat hyvin hitaasti. Muutos edellyttää myös työyhteisössä käytävää dialogia sekä henkilökohtaisten arvojen kanssa työskentelyä (Eteläpelto ym. 2014).

2.4 Esimiehen identiteetti

Esimiestyö edellyttää runsaita voimavaroja jaksamisen suhteen ja työssä kohdataankin väistämättä pohdintoja siitä onko henkilö enemmänkin asiantuntija vai esimies, vai kenties molempia. Ristikankaan ym. (2008) mukaan nämä ovatkin esimiehen uran kannalta keskeisimpiä kysymyksiä. Tyypillistä on, että esimiehenä aloittava henkilö mieltää aluksi itsensä asiantuntijana, mikäli taustalla on vakaa asiantuntijuuteen pohjautuva identiteetti. Ajan kuluessa asiantuntijaidentiteetin lisäksi esille nousee myös esimiehen identiteetti (Ristikangas ym. 2008). Tärkeää esimiesidentiteetin sisäistämisessä on roolien konkreettisen ja toistuvuuden tunnistaminen. Lähiesimiehen rooliin aletaan ohjautumaan, kun esimies alkaa kohdata päätöstensä seurauksia (Frantsi 2013). Keskeistä esimiestyössä on, että esimiehelle selkeytyy kuva siitä, mikä on esimiehen rooli työyhteisössä, mitkä ovat hänen tärkeimmät vastuunsa ja millaisia ovat taidot, joita tarvitaan ihmisten johtamisessa. Esimiesten tulisi kyetä määrittelemään, minkälainen haluaa esimiehenä olla ja mikä on esimiehelle itselleen paras tapa johtaa (Järvinen 2000).

Kun asiantuntijaidentiteetti muuttuu pikkuhiljaa kohden esimiehen identiteettiä, kyseessä on tärkeä muutos, joka edellyttää yksilöltä työstämistä sekä harkittuja valintoja. Usein esimies ei onnistukaan irtautumaan asiantuntijaidentiteetistä vaan kokee itsensä samanlaiseksi kuin muut työporukasta, kenellä vain sattuu olemaan perustehtävän lisäksi muita tehtäviä. Esimiehet saattavat haikailla pysyvyyttä ja turvallisuutta, jota tunnustettava kompetenssi tai taito edustaa. Joillekin johtajille näkemys johtamisesta meneillään olevana dynaamisena prosessina voi aiheuttaa stressiä ja epävarmuutta (Watson 2001). Roolista irtautuminen ja itsensä esimiehenä mieltäminen saattaa kestää moniakkin vuosia (Ristikangas ym. 2008). Lähiesimiesten keskuudessa onkin Embertsonin (2006) mukaan tyypillistä olla molempien roolin välillä.

Tietoinen identiteettinsä uudestaan määrittely on erityisen keskeistä, kun siirrytään asiantuntijasta esimieheksi. Esimiestehtävät edellyttävät, että niihin suhtaudutaan tehtävän vaatimalla vakavuudella. Asema esimiehenä ei riitä tähän tarkoitukseen, vaan on osattava myös valjastaa johtajuus käyttöön, mikä vaatii osaamista ja halua sekä sen, että esimies tunnistaa itsensä esimieheksi. Tiiminsä johtajuuden ottamalla esimies saa välineet saadakseen tiimin toimimaan yhdessä sekä sitoutumaan annettuihin tavoitteisiin (Ristikangas ym. 2008).

Esimiestehtävän onnistuminen on käytännössä mahdotonta, mikäli yksilö kokee itsensä asiantuntijaksi, jolle vain on kasaantunut runsaat velvollisuudet sekä johdettavat, jotka vievät aikaa ja huomiota. Ensimmäisiin askeliin kuuluukin sitoutuminen esimiestyöhön. Sen jälkeen arki tarjoaakin tilaisuuksia, joissa muutosta päästään harjoittelemaan. On keskeistä, että tuore esimies pohtii käytöstään sekä sitä, millä tavalla asioista puhuu. Asiantuntijana voidaan ajatella helposti vaikkapa ääneen, mutta esimiehen roolissa täytyy miettiä jokaista sanaa ja äänensävyä, koska niitä vastaanotetaan suurella herkkyydellä (Ristikangas ym. 2008).

Esimiehen identiteetin muodostamisessa on kyse myös luopumisesta. Siirryttäessä esimieheksi joudutaan monesti luopumaan niin työkavereista kuin omasta pätevydestä asiantuntijana, koska jokapäiväisen hallinnon sekä arjen hoitaminen johtaa helposti vieraantumiseen arkisesta asiantuntijatyöstä. Luopumista ei tarvitse kuitenkaan ajatella negatiivisesti, vaan voidaan ajatella sen sijaan, että kyseessä on enemmänkin uuden rakentamisesta (Ristikangas ym. 2008).

Postmodernin identiteettikäsitteen mukaisesti esimiehen identiteetti ei ole pysyvä ja stabiili. Sitä luonnehtii sen sijaan pirstaloituminen ja jatkuva liikkeessä oleminen. Tästä syystä monet tutkijat

ovat kyseenalaistaneet ajatuksen siitä, onko myöskään olemassa yhtä tapaa olla esimies (Alvesson ja Wilmott, 2002). Andersson (2012) esittää, että esimiehen identiteetin suhteen on kaksi kilpailevaa näkökulmaa: esimiehenä joko ollaan tai esimieheksi tullaan jatkuvan prosessin myötä. *Johtajana oleminen* olettaa, että organisaatiot ovat pysyviä ja muuttumattomia rakenteiltaan, kulttuuriltaan ja prosesseiltaan ja että olisi olemassa tietty pyrkimyksen kohteena oleva ideaali tapa olla esimies. Toisin sanoen sosiaalisen todellisuuden ajatellaan olevan pysyvä (Chia 2007). Hiljalleen tätä ”olemisen” näkökulmaa on kritisoitu, koska näkökulma aiheuttaa haitallista ja johtajia rajoittavaa niin sanottua ”mielen monokulttuuria” (Ruth 2006).

Yleinen ymmärrys johtajuudesta näyttää kuitenkin usein olevan vieläkin sellainen, että se olisi selvästi tunnistettavissa esimerkiksi kokoelmana erilaisia kompetensseja tai rooleja (esim. Quinn et al 2003). Tämä ymmärrys näkyy esimerkiksi johtamiskoulutuksissa, joissa usein annetaan ymmärrys johtamisesta asiana, jonka voisi ”oppia” kurssien tai harjoitusten kautta (Andersson 2005). Kuitenkin johtajien itse kertoessa siitä, miten he ovat ”oppineet” olemaan johtajia, he usein vähättelevät ohjelmien, kurssien ja kirjojen roolia (Watson & Harris 1999). Sen sijaan esimiehet oppivat pääasiassa käytännön ja pitkäjäksoisen esimieheksi tulemisen pyrkimyksen kautta, mikä jatkuu koko esimiehen työelämän ajan (Watson 2001).

Johtajaksi tuleminen viittaa siihen, että esimiehyys on jatkuvasti kehittyvä prosessi. Esimieheksi tuleminen korostaa ennalta määrättyjen kompetenttien esimiehen tekevien tekijöiden sijaan esimiesten roolia jatkuvasti johtajaidentiteettiään luovana, ylläpitävänä ja korjaavana (McKenna 2004; Watson 2001). Tämä viittaa Anderssonin (2012) mukaan siihen, että johtajaksi tuleminen on irrottamaton muista dynaamisista prosesseista eikä *johtajana olemista* sen absoluuttisessa merkityksessä voida koskaan saavuttaa. Sen sijaan, että etsitään esimiehen ominaisuuksia tai pyritään omaksumaan ennalta määriteltyä kokoelmaa esimiestaidoista, pitäisi keskittyä rakentamaan kestäviä ja sisäistettyjä esimiehen käyttäytymismalleja (Lord & Hall 2005).

Tässä tutkimuksessa esimiehyyttä tarkastellaankin ”johtajana olemisen” sijaan ”johtajaksi tulemisen” näkökulmasta. Kuten Andersson (2010) asian ilmaisee, johtajaksi opitaan käytännön ja koko uran mittaisen johtajaksi tulemisen prosessin kautta. Tällä näkökulmalla pyritään tavoittamaan esimiestyön dynaamista, suhteellista ja kontekstisidonnaista luonnetta. Siinä esimieheksi tullaan jatkuvasti käynnissä olevan ja päättymättömän prosessin myötä.

2.5 Fenomenologinen kokemuksen tutkimus

Fenomenologisen metodin valinnan taustalla oli tämän tutkimuksen päämäärä, joka oli tavoittaa asiantuntijasta esimieheksi siirtyneiden henkilöiden omat merkityksellisinä pitämät kokemukset siirtymisestä sellaisena kuin he sen kokivat. Menetelmä sopi tähän tutkimukseen hyvin, koska se on menetelmänä luonteeltaan hyvin aineistolähtöinen, eikä lopullinen tutkimuskysymys ole liian tiukasti rajattu. Tämä mahdollistaa tutkittaville enemmän vapautta ilmaista omia kokemuksiaan niin kuin ne heille näyttäytyvät.

Fenomenologisen tutkimuksen tutkimuskohteena ovat kokemukset. Kokemus on eräänlainen suhde tiedostavan subjektin ja tämän kohteen välillä, johon kohdistuu intentionaalista toimintaa. Tutkimuksen kohteena on ihmisen suhde omaan elämäntodellisuutensa. Intentionaalisuus tarkoittaa sitä, että kaikella on jokin merkitys meille. Ihmisten toiminnan tarkoitusta voimme ymmärtää kysymällä hänen tarkoitustaan ja sitä millaisen merkityksen kautta hän toimii. Voidaan siis ajatella, että kokemukset pohjautuvat merkityksiin ja että fenomenologian tutkimuksen kohteena ovat merkitykset (Laine 2010).

Fenomenologisen tutkimuksen tarkoitus ei ole löytää universaalisti pätevää yleistävää tietoa, vaan tavoite on ymmärtää tutkittavien siihen hetkeen kytkeytynyttä merkitysmaailmaa (Laine 2010) Fenomenologisessa tutkimuksessa keskeistä on kyetä ymmärtämään kokemuksellinen ilmiö siinä muodossa kuin se ilmenee ja pyrkiä kuvaamaan sitä sillä tavalla, että siinä säilyy oma merkitysyhteys. Tutkijan kannalta tämä tarkoittaa pyrkimystä olemaan tietoisesti ennakkoletukseton ja pidättäytyä teoriaan pohjautuvasta tutkimusasenteesta (Perttula 1995).

Kun tutkimuksen kohteena on *ihminen* ja hänen *kokemuksensa*, on aiheellista tarkastella myös tutkijan taustalla olevaa ihmisymmärrystä. Perttulan (1995) mukaan fenomenologisen kokemuksen tutkimuksen perinne edellyttää tutkijan ihmiskäsityksensä tuomista esille, joten seuraavaksi määrittelen tiiviisti tutkimuksessa taustaoletuksena olevan Lauri Rauhalan holistisen ihmiskäsityksen, joka pohjustaa tämän tutkimuksen taustalla olevaa eksistentiaalis-fenomenologista ihmiskäsitystä.

Suomessa filosofian tohtori Lauri Rauhala on koonnut Husserlin ja Heideggerin fenomenologian pohjalta oman eksistentiaalisen fenomenologian. Rauhala tuo esille holistinen ihmiskäsityksensä,

johon kuuluu kolme olemisen muotoa: *tajunnallisuus, situationaalisuus ja kehollisuus*. Ihmistieteiden tutkimuskohteena ovat nämä kolme olemisen muotoa (Rauhala 1990). Psykologiassa tutkimuskohteeksi muodostuu ihmisen subjektiivinen kokemus, joka tarkoittaa Niskasen (2009) mukaan tajunnallista suhdetta (merkityssuhde) situationaaliseen ja keholliseen todellisuuteen.

Ihminen on erottamattomassa yhteydessä omaan ympäristöönsä. Kyseistä suhdetta kutsutaan elämäntilanteeksi eli situaatioksi. Ihminen ymmärtää elämäntilannettaan ja siihen liittyviä kokemuksiaan kahdella tajunnallisella tavalla: psyykkisellä ja henkisellä. Psyykkinen tajunta ei ole tyypiltään käsitteellis-kielellistä eikä täten sosiaalisesti jaettavissa tai ihmisen tietoisesti ymmärrettävissä ja tällaiset kokemukset koetaan yleensä kehollisina elämyksinä. Tällaisiin kokemuksiin luetaan tunne ja intuitio. Henkiset kokemukset sen sijaan ovat käsitteellisellä ja kielellisellä tasolla, mikä mahdollistaa ihmisen omien kokemusten ymmärryksen lisäksi sen, että hän voi ymmärtää kuinka muut ymmärtävät asioita ja kokemuksia. Kokemukset ovat tyypillisesti oman tajunnan rakentelun tuloksia. Tällaisiin kokemuksiin voidaan lukea tieto ja usko (Rauhala 1990; Perttula 2009).

Tutkimuksen kohteena ovat kokijoidensa kuvattavissa ja tavoitettavissa olevat käsitteellis-kielellisellä tasolla rakentuneet kokemukset, koska niiden kautta esimieheksi siirtymisen ilmiö on selkeimmin tutkittavissa. Kokemus on käsitteenä hyvin laaja, johon sisältyy lukuisia muita saman tyyppisiä käsitteitä, kuten merkitykset ja tulkinnat, ajattelu, näkemykset ja käsitykset. Tutkimuksessa kokemukseen liittyviä alakäsitteitä ei pyritä käsittelemään erikseen, vaan niiden ajatellaan kuuluvan yleisesti ottaen kokemuksiin, joita tutkittavilla on asiantuntijasta esimieheksi siirtymisestä (Creswell 2007; Lehtomaa 2009).

Tieteellisesti kokemusta tutkittaessa pyritään kokemus tavoittamaan mahdollisimman hyvin sellaisena kuin se tutkimuskysymyksen kannalta todellisuudessa on. Tässä tutkimuksessa kohteena ovat tutkittavien esimiesten kokemukset asiantuntijasta esimiehiksi siirtymisestä. Kokemuksen empiiristä tutkimusta varten on tutkittavien kyettävä kuvaamaan kokemuksensa jollakin tapaa niin, että ne voidaan muuttaa dokumentoitavaan muotoon. Nämä tallenteet toimivat kokemuksen tutkijan tutkimusaineistona, joihin voidaan aina palata (Creswell 2007; Perttula 2009).

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Osallistujat ja aineiston hankinta

Fenomenologiseen tutkimukseen tutkittaviksi on valittava henkilöitä, joilta löytyy eläviä ja omakohtaisia kokemuksia tutkijan kannalta kiinnostavasta ilmiöstä (Lehtomaa 2005). Aloitin tutkittavien etsinnän IT-alan työkontaktieni kautta tiedustellen, oliko heillä tiedossa hiljattain esimiehiksi siirtyneitä henkilöitä. Potentiaalisia tutkittavia kartoittaessani painotin sitä, ettei siirtymästä ole kulunut liian kauan aikaa ja että tutkittaville kyseessä olisi ensimmäinen siirtymä esimieheksi. Ajattelin tämän myötä heidän elävien kokemuksensa siirtymästä olevan riittävän hyvin tavoitettavissa, mikä tekee myös metodina kokemuksen tutkimuksen mielekkäämmäksi. Myös vertailua nykyisestä esimiestyöstä aikaisempaan asiantuntijatyöhön voisi tehdä helpommin, koska asiantuntijatyö on vielä tarpeeksi hyvin muistissa. Päädyin tekemään edellä mainitut rajaukset myös siitä syystä, etten halunnut tutkia aihetta liian yleisellä tasolla, joka olisi tarkoittanut tutkimuksen suuntautumista enemmänkin esimiehenä olemisen tarkasteluun. Arvelin paremmin rajatun kontekstin olevan tutkimuskohteena mielekkäämpi ja tutkimustulosten kannalta kiinnostavampi.

Tutkittaviksi valikoitui esimiehiä, joiden siirtymästä esimiestehtävään oli haastatteluhetkellä kulunut 1,8 – 2,5 vuotta. Tämä oli heille ensimmäinen johtamistyö. Heitä yhdisti esimiestyötä edeltävä, noin kuuden vuoden pituinen asiantuntijaura samassa organisaatiossa. He toimivat organisaatiossa lähiesimiehinä ja heillä on noin 7-9 johdettavaa, jotka ovat pääasiassa heidän aikaisempia asiantuntijakollegoitaan. Heidän toimintaympäristönsä ovat keskisuurissa asiantuntijaorganisaatiossa, joissa he ovat toimineet IT-alan asiantuntijatehtävissä ja myöhemmin esimiestehtävissä. Tutkittavat olivat miehiä, mikä ei ollut tutkimuksessa tavoiteltavaa. Tähän voidaan arvioida vaikuttaneen sekä sattuman että naisten vähäisyyden IT-alalla, jossa tietotekniikan liiton uusimman IT-ura-tutkimuksen (2015) mukaan vuonna 2015 naisten osuus it-alan työntekijöistä oli vain 24 %.

Kokemusta tutkittaessa aineisto täytyy kerätä niin, että tutkittava kuvaa kokemuksiaan sellaisella tavalla, että tutkija voi niihin aina tarvittaessa palata. Muuten kokemusta ei voida tutkia (Perttula

2009). Päädyin hankkimaan aineiston haastattelemalla, joka on Creswellin (2007) mukaan fenomenologiseen tutkimukseen luontevin tiedonhankintatapa. Haastattelu on vuorovaikutustilanne tai keskustelu, jolla on tarkoitus. Sille tyypillisiä piirteitä ovat suunnitelmallisuus ja tutkijan tutustuneisuus tutkimuskohteeseensa käytännössä ja teoriassa. Haastattelun on pannut aluilleen ja sitä ohjaa tutkija. Hän pyrkii motivoimaan sekä ylläpitämään motivoituneisuutta haastateltavassaan. Hän tunnistaa roolinsa, mutta haastateltava oppii sen haastattelun kuluessa. Haastateltavan on voitava luottaa siihen, että tietoja käsitellään luottamuksellisesti (Hirsjärvi & Hurme 1995).

Haastattelujen suunnittelussa ja toteutuksessa pyrin alusta alkaen aineistolähtöiseen lähestymistapaan. Lähdin toteuttamaan tutkimusta ilman ilmiön taustoitusta, vaikkakin minulla oli jo jonkinlainen esiymmärrys ilmiöstä opintotaustani myötä. Pohdin myös omia ennakkokäsityksiäni ja odotuksiani tutkimustulosten suhteen, jotta tulisin tietoisiksi niistä ja osaisin paremmin välttää niiden vaikutuksen tutkimuksen kulkuun. Pyrin olemaan kiinnostunut pääasiassa siitä, *millä tavalla muutos on koettu*. Tavoitteenani oli aineistoa hankkiessa saada myös mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva ilmiöstä ja edetä mahdollisimman paljon haastateltavan ehdoilla. Lehtomaan (2005) mukaan haastattelun teemoja ei pidä liian ahtaasti rajata, koska kokemusta tutkittaessa ei tulisi pyrkiä ennakkoon tietämään, millaisia asioita tutkittavat nostavat esille elämäntilanteeseensa liittyen. Näistä syistä haastattelumetodiksi valitsin avoimen haastattelun, jotta haastattelijana ohjaisin tilannetta mahdollisimman vähän ja se takaisi, että esille pääsisivät nousemaan haastateltavalle merkityksellisimmät kokemukset.

Hirsjärvi ja Hurme (1995) näkevät avoimen haastattelun sopivan tilanteisiin, joissa tutkittavien kokemusten välillä on suuria eroja, joissa käsitellään menneisyydessä tapahtuneita asioita, halutaan nostaa esille heikosti tiedostettuja asioita, haastateltavia on vähäinen määrä tai aihe on luonteeltaan arkaluonteinen. Lehtomaan (2009) mukaan avoin haastattelu on fenomenologisessa tutkimuksessa muita haastattelutapoja parempi, koska siinä haastattelu on enemmänkin keskustelu, joka etenee haastateltavan ehdoilla. Haastattelijan sallitaan kuitenkin ohjaavan haastateltavaa kertomaan kokemuksistaan, jotka ovat tutkijan kiinnostuksen kohteena olevia elämäntilanteellisia ulottuvuuksia. Teeman mielessäni pitäen ja suunnan korjaamista varten laadin avukseni apukysymykset (Liite 1), joita käytin hyväkseni aina tarpeen tullen haastattelussa. Apukysymyksiin olin miettinyt laajahkoja keskeisiä kysymyksiä, joilla päästiin sisään

tutkimusaiheeseen, ja se sisälsi myös tarvittavat taustoituskysymykset. Apukysymykset tulivat tarpeeseen silloin, kun koin tutkittavan harhautuvan merkittävästi pois tutkimusaiheen ääreltä tai silloin, jos haastattelu ei jostain syystä edennyt. Haastattelussa pyrin pysymään tutkimuksen kannalta keskeisimpien kysymyksien äärellä: *Miten esimiestehtäviin siirtyminen on mennyt? Mitkä ovat olleet merkittävimpiä kokemuksia esimiestehtäviin siirryessä? Minkälaisissa konkreettisissa tilanteissa erilaisuudet aikaisempaan työhön ovat ilmenneet? Millaisena koet esimiestyön?*

Ennen haastattelua tutkittavilta kysyttiin, haluavatko he osallistua noin tunnin pituiseen haastatteluun, jossa heidän tehtävänä on kertoa kokemuksistaan asiantuntijasta esimiestehtävään siirtymiseen liittyen. Kaikille tutkittaville luvattiin anonymiteetti ja että aineisto tultaisiin käsittelemään ehdottoman luottamuksellisesti niin, ettei tutkittavien henkilöllisyys tai organisaatio paljastuisi. Kiinnitin huomiota paikan valintaan ja haastattelut pyrin toteuttamaan haastatelluille mieluisissa ja tutuissa paikoissa.

Kannustin haastateltavaa pyrkimään olemaan oma itsensä ja kuvailemaan omin sanoin miten hän on kokenut siirtymisen esimiestehtävään. Korostin haastattelun avoimuutta ja sitä ettei haastattelussa edetä ennalta määrätyn kaavan mukaisesti, vaan edetään haastateltavan ehdoilla. Haastatteluista muodostuikin tällä tavalla hyvin yksilöllisiä. Kerroin oman roolini haastattelussa olevan lähinnä tarkentavien kysymysten esittäjänä ja että tärkeintä on, että haastateltava pääsee olemaan äänessä. Mainitsin, että haastattelun lopuksi voimme käydä vapaata keskustelua aiheesta ja että pyydän lopuksi palautetta haastattelusta.

Kiinnostukseni oli tuntevassa ja intuitiivisessa suhteessa haastateltavan elämäntilanteeseen. Pyrin haastattelussa aktiivisen kuuntelijan rooliin, antamaan vaikutelman siitä että olen kiinnostunut hänen kertomastaan ja että hän rohkaistuisi kuvailemaan kokemuksiaan ja samalla välttämään, etten ohjaisi kerronnan sisältöä. Haastattelevan harhautuessa puhumaan tutkimuksen kannalta epäolennaisista asioista, pyrin johdattamaan haastateltavaa takaisin tutkimusaiheen pariin ja elävien kokemusien suuntaan. Haastattelun kiistaton etu onkin sen joustavuus: on mahdollista kysyä uudelleen, tarkentaa ja täsmentää (mm. Hirsjärvi & Hurme 2000).

Haastattelun aikana ja aineistoa käsitellessä huomasin, että tahatonta johdattelua ja ohjailua tapahtui jonkin verran, minkä välttämisen koin avoimessa haastattelussa vaikeaksi. Nauhoitettua

haastattelua kuunnellessani huomasin heti, että olisin voinut parantaa ymmärrettävyyttäni esittämällä selkeämpiä ja täsmällisempiä kysymyksiä. Oman ja haastateltavan kiinnostuksen ylläpitämisen suhteen onnistuin mielestäni haastattelutilanteessa hyvin. Haastatteluja varten varattiin aikaa tunti, mutta käytännössä haastattelua jatkettiin niin pitkälle kuin haastateltavalla riitti kerrottavaa. Kaksi haastattelusta toteutettiin haastateltavien omalla työpaikalla kokoustiloissa, mitkä toimivat haastatteluympäristöinä erittäin hyvin. Yksi haastatteluista täytyi järjestää yleisellä paikalla kahvilassa, jossa ympäröivällä hälinällä oli hieman vaikutusta haastattelumukavuuteen ja keskittymiseen.

Aineisto koostuu kolmen esimiehen reilun tunnin pituisista avoimista haastatteluista. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin tekstimuotoon tekstinkäsittelyohjelmaan ja tekstiä kertyi noin 50 sivua fontilla 11 ja rivivälillä 1,15. Kolmen haastattelun pohjalta syntynyt aineisto tuntui hieman pieneltä ja ajattelin, että muutama lisähaastattelun olisi voinut tuoda lisäarvoa tutkimukselle. Uusien haastateltavien löytäminen tutkimuksen rajattuun kontekstiin osoittautui kuitenkin hankalaksi, joten päätin edetä mieluummin hyvin rajatulla ja tarkoituksenmukaisella aineistolla sen sijaan, että olisin laajentanut tutkittavaa kontekstia. Laajentamisen olisin voinut toteuttaa valikoimalla haastateltavaksi lähiesimiesten lisäksi myös muita, esimerkiksi ylemmän johdon esimiehiä, jolloin ilmiötä olisi täytynyt tarkastella yleisemmällä tasolla. En kokenut tätä vaihtoehtoa kuitenkaan mielekkääksi tutkimuksen kokonaisuuden kannalta.

Toisaalta ei ole tarkkaa arvioita siitä, kuinka paljon tutkittavia fenomenologisessa tutkimuksessa täytyy olla. Hirsjärvi ja Hurme (1995) esittävät, että avoimissa haastatteluissa haastateltavien määrä on pieni. Tarkemmin he eivät kuitenkaan lähde määrittelemään lukumääriä. Creswellin (2007) mukaan pienin määrä on yksi henkilö ja suurin 325 henkilöä. Tavanomaisin haastateltavien määrä on noin 10. Laadullisen tutkimuksen päämäärä ei ole kuitenkaan tilastolliseen yleistettävyyteen pyrkiminen, vaan monipuolisen ja syvällisen tiedon kerääminen tutkimuskohteen ymmärtämiseksi (Cresswell 2007). Kerättyäni aineiston, tutustuin siihen perusteellisesti ja tulin siihen tulokseen, että se tarjosi riittävästi ja monipuolisesti tietoa tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Katsoin aineiston olevan määrällisesti riittävä, kattava ja monipuolinen päätelmien tekemiseen. Aineisto sisälsi syvällistä tietoa ja mahdollisti ymmärryksen rakentamisen tutkittavasta ilmiöstä, joten katsoin olevani valmis siirtymään analyysivaiheeseen.

3.2 Aineiston analyysi

Aineiston analyysiin käytin Perttulan analyysimenetelmää, joka pohjautuu Giorgin viisivaiheeseen analyysimenetelmään. Perttulan analyysi jakautuu kahteen päävaiheeseen, jotka jakautuvat seitsemään yksityiskohtaiseen vaiheeseen. Ensimmäinen päävaihe koostuu yksilökohtaisen merkitysverkoston ja toinen yleisen merkitysverkoston muodostamisesta. Yleinen merkitysverkosto on analyysin lopputulos, joka edustaa ehdotelmaa yleisestä tiedosta (Perttula 2008). Seuraavaksi esitän tutkimukseni analyysin kohdat yksityiskohtaisesti läpi, havainnollistaen eri vaiheita esimerkkien avulla.

3.2.1 Ensimmäinen päävaihe: Yksilökohtaiset merkitysverkostot

Perttulan mukaan analyysin **ensimmäisessä vaiheessa** tutkijan tarkoitus on tutustua aineistoon huolella ja pyrkiä hahmottamaan kokonaiskuva (Lehtomaa 2005). Aloitin tutustumalla perusteellisesti hankkimaani aineistoon. Perehtyminen alkoi jo haastatteluja tehdessä ja jatkui kuuntelemalla ja litteroimalla haastattelua tekstimuotoon. Sen jälkeen kävin läpi tekstimuodossa olevaa aineistoa, jolloin pyrin muodostamaan myös kokonaiskuvaa aineiston luonteesta. Kokonaisuuden hahmottuessa mieleeni koin olevani valmis siirtymään analyysin seuraavaan vaiheeseen.

Perttulan mukaan analyysin **toisessa vaiheessa** erotetaan aineistoa jäsentelevät sisältöalueet. Niiden tarkoitus on täsmentää mihin tilanteeseen osaan haastateltavan kokemukset ovat merkityssuhteessa (Perttula 1995). Hahmotin aineiston riittävän hyvin, jotta pystyin muodostamaan tärkeimmät aineistoa kuvaavat sisältöalueet. Sisältöalueet muuttivat aineiston käsittelyn aikana muotoaan ja niistä muotoituivat seuraavat: *Taustoitus, Siirtyminen esimiestehtäviin, Aseman vakiinnuttaminen, Asiantuntijasta esimieheksi, Ihmisjohtaminen, Valmiudet ja tuki esimiestyössä*

Perttulan mukaa **kolmannen vaiheen** tarkoitus on erottaa tutkimusaineistosta sellaisenaan ymmärrettävissä olevat merkityssuhteet, jotka ilmaisevat tutkittavaan ilmiöön liittyvät merkitykset. Tässä vaiheessa korostuu tutkijan intuitio, mutta pysytään kuitenkin oman tieteenalan

ja tutkimuksen kohteena olevan ilmiön rajoissa (Perttula 1995). Tässä vaiheessa jaoin aineiston merkitysyksiköihin, joka tapahtui käytännössä siirtämällä ne sisältöalueittain kokonaan uuteen tekstitiedostoon. Hahmotin tässä vaiheessa konkreettisesti että tutkimuskysymykselläni ja myös ihmiskäsitykselläni oli merkitystä aineiston merkityssuhteiden erottelussa, mikä korosti niiden tiedostamisen ja julkituomisen keskeisyyttä tutkimuksen tekemisen kannalta.

Perttulan mukaan **neljännessä vaiheessa** erotetut merkityssuhteet käännetään tutkijan omalle kielelle mielikuvatason muuntelun kautta. Tarkoituksena muuntamisella on pyrkiä tavoittamaan merkityssuhteista niiden keskeiset sisällöt niin kun se tutkittavien kokemuksissa ilmenee (Perttula 1995). Muutin merkityssuhteet omalle tutkijan kielelleni, josta esimerkit alla.

Esimerkki 1

Noh... niin ko.. itte on aina asiantuntijana pelannu. Ja nyt sitten tuli ihmiset jotka ei toimi niinko loogisesti. Tietokonneethan toimii loogisesti... tuota... Siinä pittää aivot naksauttaa vähän eri asentoon että... pystyy miettimään niitä asioita.

// Hän kokee esimiestyön poikkeavan asiantuntijatyöstä siinä, että ihmisten kanssa työskentely vaatii toisenlaista ajattelutapaa

Mut sit niin se nyt. Toisaalta joskus ois toivonu sitten sitä palautettaki että onko menny mitenkä? Että onko menny hyvin vai huonosti joissaki asioissa. Niin alaisilta ja esimieheltä, että jos kelluu siellä niinku välissä niin että ei tiä oikeen meneekö hyvin vai huonosti niin ei ossaa suhteuttaa niitä asioita sitten.

// Hän toivoo toisinaan palautetta sekä alaisilta että esimieheltä, jotta tietäisi miten on onnistunut työssään

Perttulan (1995) mukaan **viidennessä vaiheessa** muunnellut merkityssuhteet siirretään sisältöalueisiin, jotka jäsentävät tutkimusaineistoa. Alla olevassa esimerkissä kuvaan merkityssuhteiden siirtämistä sisältöalueisiin.

Esimerkki 2

Hän kokee esimiestyön poikkeavan asiantuntijatyöstä siinä, että ihmisten kanssa työskentely vaatii toisenlaista ajattelutapaa (Asiantuntijasta esimieheksi)

Hän toivoo toisinaan palautetta sekä alaisilta että esimieheltä, jotta tietäisi miten on onnistunut työssään (Valmiudet ja tuki esimiestyössä)

Perttulan (1995) mukaan **kuudennessa vaiheessa** kaikkien tutkijan kielelle muunnettujen merkityssuhteiden sisältöalueisiin sijoittamisen jälkeen tarkoitus on muodostaa sisältöalueiden mukaisesti etenevä yksilökohtainen merkitysverkosto. Alla olevassa esimerkissä on otteita sisältöalueittain etenevistä yksilökohtaisista merkitysverkostoista.

Esimerkki 3

Valmiudet ja tuki esimiestyössä

Hän kokee hyväksi, että tukea haastaviin ja hankaliin asioihin on saatavilla omalta esimieheltä ja vertaistukena muilta esimiehiltä. Vertaistuen kautta hän saa ideoita eri tilanteissa toimimiseen, neuvoja miten saadaan johdettavat mukaan tekemiseen tai ihan vain vahvistuksen sille, etteivät muutkaan tiedä. Monesti pelkkä puhuminen riittää selventämään omia ajatuksia ja epätoivoiseksi koetut asiat saattavat muuttua jälkeenpäin jopa naurunalaisiksi. Hän toivoo toisinaan palautetta sekä alaisilta että esimieheltä, jotta tietäisi miten on onnistunut työssään

Siirtyminen esimiestehtäviin

Ylemmän johtohenkilön haastatteluiden jälkeen selvisi, että hänet koettiin tiimin keskuudessa soveltuvimmaksi esimiestehtävän hoitamiseen. Tehtävää tarjottaessa hän ensiksi kieltäytyi, mutta ylemmän johtohenkilön suostuttelun myötä lähti lopulta kokeilumielellä esimiestehtävään. Päätökseen vaikutti ymmärrys siitä, että hän koki sen ainoaksi keinoksi vaikuttaa huonoksi koettuun nykytilanteeseen, jossa esimiestuki oli koettu riittämättömäksi ja työilmapiiri huonoksi.

Perttulan (1995) mukaan metodin viimeisessä, **seitsemännessä vaiheessa** muodostetaan lopullisessa muodossa oleva yksilökohtainen merkitysverkosto, jossa merkitysverkoston merkitystihentymät esitetään riippumattomasti sisältöalueista. Sisältöalueista riippumattomaista yksilökohtaisista merkitysverkostot ilmenevät selkeytetty yksilötason kuvaukset asiantuntijasta esimieheksi siirtymisestä ja ne löytyvät kokonaisuudessaan liitteistä (Liite 2)

3.2.2 Toinen päävaihe: Yleinen merkitysverkosto

Perttulan (2000) mukaan metodin toisen päävaiheen tarkoitus on synnyttää yksilökohtaisiin merkitysverkostoihin pohjautuva yleinen merkitysverkosto tai useampi sen tyyppiä. Fenomenologisessa kokemuksen tutkimuksessa pyrkimyksenä on saavuttaa tutkimuksen kohteena oleva ilmiö sellaisena, kuin se jokaisen tutkittavan elämäntilanteessaan ilmenee. Siitä johtuen tiedon, joka ilmiöstä muodostetaan, täytyy olla kattavaa. Toisin sanoen yleisen tiedon täytyy perustua yksilökohtaisiin kokemuksiin. Metodin toisessa osuudessa on seitsemän vaihetta. Jotta yksilökohtaisten merkitysverkostojen yhteys yleiseen tietoon pysyisi, metodin toinen osa tehdään pitkälti käymällä yksilökohtaiset merkitysverkostot yksi kerrallaan läpi (Perttula 2000). Toisen päävaiheen ensimmäiset vaiheet muistuttavat hyvin paljon ensimmäisen päävaiheen ensimmäistä osaa. Ainoa selkeä eroavaisuus on aineiston hyvä jäsentyneisyys tässä vaiheessa, jonka takia erotellut merkityssuhteet näyttäytyivät enemmän tiiviimpinä verrattuna ensimmäiseen osaan.

Perttulan (2000) mukaan toisen päävaiheen **ensimmäisessä vaiheessa** täytyy omaksua uusi tutkimusasenne, jossa yksilökohtaisia merkitysverkostoja käsitellään yleisen tiedon ehdotelminä. Tässä vaiheessa häivyttiin mielestäni henkilöt merkitysverkostojen takaa.

Toisen vaiheen tarkoitus on erottaa yksilökohtaisista merkitysverkostoista merkityssuhteet, mitkä käännetään ehdotelmiksi merkityssuhteista. Ehdotelmat täytyy laatia kielellä, joka häivyttää yksilökohtaisuuden merkityssuhteesta (Perttula 2000). Alla oleva esimerkki havainnollistaa yksilökohtaisen merkitysverkoston merkityssuhteesta, joka on muunneltu ehdotelmaksi merkityssuhteesta.

Esimerkki 4

Merkityssuhde

Hän ei koe olevansa varsinaisesti esimies, vaan näkee itsensä enemmänkin henkilönä, jonka tehtävä on edustaa omaa tiimiään ja huolehtia sen asioista.

Merkityssuhde muunneltuna ehdotelmaksi

Esimiehenä ei koeta itseä varsinaisesti esimieheksi, vaan enemmänkin oman tiimin ja sen asioiden hoitajana.

Kolmannessa vaiheessa muodostetaan sisältöalueet, joiden tarkoitus on jäsentää ehdotelmia kustakin merkityssuhteesta (Perttula 2000). Edellisessä päävaiheessa luomani sisältöalueet olivatkin jo melko kattavat, eivätkä uudet sisältöalueet eronnut merkittävästi niistä. Muodostuneet asiasisältöalueita olivat seuraavat: *Esimiestyöhön päätyminen, Odotukset esimiestyötä kohtaan, Tuki esimiestyössä, Kokemus itsestä esimiehenä, Esimiestyön luonne, Asiantuntijatyön ja esimiestyön erot, Esimiehenä oleminen*

Neljännessä vaiheessa ehdotelmat merkityssuhteista asetetaan juuri muodosteltuihin sisältöalueisiin (Perttula 2000). Sijoitin kunkin merkityssuhde-ehdotelman sille sopivaan sisältöalueisiin seuraavalla tavalla.

Esimerkki 5

Kokemus itsestä esimiehenä

Ajatus itsestä esimiehenä koetaan vieraaksi ja omaa roolia kuvastaa paremmin oman tiimin asioiden hoitaja

Esimiehenä oleminen

Auktoriteettiin perustuvaa johtamista pidetään huonona lähestymistapana.

Perttulan (2000) mukaan **viidennessä vaiheessa** muodostetaan sisältöalue-ehdotelmat, jotka pitivät sisällään ydinmerkitykset merkityssuhde-ehdotelmista. Tämän vaiheen aikana tulin palanneeksi useita kertoja takaisin yksilökohtaisten merkitysverkostojen pariin ja muutamia kertoja myös alkuperäisen haastatteluaineiston pariin. Tällä tavalla halusin varmuuden siitä, ettei aineistosta katoa mitään olennaisia sisältöjä yksilöllisistä kokemuksista

Lopulta pääsin analyysin **kuudenteen vaiheeseen**, jossa Perttulan (2000) mukaan muodostetaan ehdotelma yleisestä merkitysverkostosta. Eri ehdotelma täytyy tehdä sopivan yleisyystason mukaan kustakin yksilökohtaisesta merkitysverkostosta. Perttula mainitsee ns. ”itsensä oikeuttavan varmuuden” joka pohjautuu tutkijan omakohtaisesta intuitiivisesta evidenssistä (Perttula 2000). Ehdotelmien laatiminen vaati paljon ajatustyötä ja takaisin palaamista. Tässä oli kyseessä metodin viimeisin vaihe, jossa tuloksia tarkasteltiin yksilöllisessä muodossa. Tämän vaiheen aikana tiivistin myös tekstiä ja poistin sieltä toistuvia asioita.

Toisen päävaiheen viimeisessä, **seitsemännessä vaiheessa** yksilökohtaisten merkitysverkostojen pohjalta muodostetut ehdotelmat yleisiksi merkitysverkostoiksi ovat kokonaisuudessaan analyysin kohteena (Perttula 2000). Tämä vaihe on Perttulan (1995) mukaan spesifi yleisen merkitysverkoston muodostaminen. Tämän tulee sisältää kaikki keskeinen, mutta ei ristiriitaisia merkitysverkoston kanssa olevaa yksilökohtaista tietoa (Lehtomaa 2009). Perttulan (2000) mukaan jokaisen tutkittavan kokemuksissa ilmetessä merkittävää samankaltaisuutta, voidaan muodostaa yksi yleinen merkitysverkosto.

Tämän tutkimusmetodin pohjalta syntyi tutkimuksen keskeisin tulos, yksi yleinen merkitysverkosto, joka kuvaa haastateltavien jaettuja kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä. Pelkästään yleisen merkitysverkoston esittäminen tässä tutkimuksessa ei tuntunut kuitenkaan mielekkäältä, koska avointen haastatteluiden, aineistolähtöisyyden ja myös ilmiön moniulotteisuuden pohjalta haastatteluaineistoista muodostui hyvin yksilöllisiä. Tästä syystä esitän toisena tuloksena myös tiivistetyt versiot yksilökohtaisista merkitysverkostoista. Toiston välttämiseksi yksilökohtaiset merkitysverkostot esitetään vain niiltä osin, ettei niissä ilmene sellaisia sisältöjä, jotka on esitetty jo yleisessä merkitysverkostossa. Uskon niiden lisäävän tutkimuksen kiinnostavuutta ja tuovan samalla esiin arvokkaita yksilöllisiä kokemuksia. Yksilölliset kokemukset ovat luettavissa kokonaisuudessaan myös liitteissä (Liite 2), mutta niiden läpikäyminen ei ole tarpeellista tutkimustulosten ymmärtämiseksi.

4 TUTKIMUSTULOKSET

4.1 Yleinen merkitysverkosto

Esimiestyöhön ryhtymisen taustalla oli halu korjata huonoksi koettuja asioita ja edistää oman työyhteisön asioita. Esimiesaseman nähtiin tuovan paremmat mahdollisuudet vaikuttaa näihin asioihin.

Ennen siirtymää koettiin epävarmuutta tulevan työtehtävän suhteen, eikä ollut täysin selvillä mitä kaikkea uusi tehtävä tulee kaiken kaikkea sisältämään. Pitkäaikaisten kollegoiden esimieheksi siirtymisessä ilmeni aluksi haasteita, mutta ajan kuluessa tilanne tasaantui. Organisaatio on

tukenut esimiestehtäviin siirtymistä koulutuksilla. Tukea esimiestyöhön on saatavilla tarvittaessa omalta esimieheltä tai esimieskollegoilta.

Ajatus itsestä esimiehenä koetaan vieraaksi ja oma rooli koetaan enemmänkin oman tiimin asioiden hoitajana. Esimiehen tehtävä on tukena oleminen sekä tiimin sujuvan toiminnan mahdollistaminen. Esimiestyössä toimitaan samanaikaisesti kahdessa roolissa: Esimiehenä ja asiantuntijana. Esimiehenä oleminen on ajoittain vaativaa. Ero asiantuntijatyöhön näkyy esimiestyön hektisyydessä, nopeatempoisuudessa ja irrallisten asioiden hoitamisessa. Aikaa ei ole riittävästi, jonka seurauksena jatkuvasti on priorisoitava, joka johtaa joko tiettyjen tehtävien siirtämiseen myöhemmäksi tai kokonaan tekemättä jättämiseen. Asioiden parantamiseen ja itse esimiestyöhön aikaa toivottaisiin olevan nykyistä enemmän.

Auktoriteettiin perustuvaa johtamista pidetään huonona lähestymistapana. Luontevimpana ja parhaimpana johtamistapana pidetään luottamukseen ja osallistamiseen perustuvaa lähestymistapaa. Joskus vastaan tulee kuitenkin tilanteita, jolloin on tarpeen turvautua auktoriteettiin. Lähestymistapa johdettavien ongelmien ratkaisemiseen on muuttunut suorasta vastauksen antamisesta enemmän johdettavan ohjaamiseen itsenäiseen ajatteluun, asioiden ymmärtämiseen ja omatoimiseen ratkaisujen hakemiseen.

Ihmistuntemusta pidetään tärkeänä ominaisuutena esimiestyössä. Tärkeäksi koetaan johdettavien persoonallisten erojen hahmottaminen, jotta saataisiin parempi ymmärrys miten parhaiten toimia heidän kanssaan ja miten vaikuttaa heidän toimintaansa. Mielekästä esimiestyössä on onnistua johdettavan auttamisessa yltämään parempiin työsuorituksiin. Esimiestyön oppiminen on jatkuvasti meneillään oleva prosessi, johon ei näy vielä loppua. Omassa esimiestyössä nähdään paljon kehittymiskohteita ja kehitytään jatkuvasti.

4.2 Tiivistelmät yksilökohtaisista merkitysverkostoista

I Luontevasti eteenpäin asiantuntija-esimiehenä

Siirtymisen esimieheksi hän kokee tapahtuneen yllättäen, vauhdilla ja lähes huomaamatta. Hän pyrki jatkamaan toimintaansa mahdollisimman samaan tapaan kuin asiantuntijana toimiessaan. Hän ei koe olevansa varsinaisesti esimies, vaan enemmänkin tiiminsä ja sen asioiden edustaja, joka valvoo että kaikki saavat ilmaista mielipiteitään. Hän koki, että hänet otettiin tiimissä hyvin vastaan, koska hänen tapansa toimia aikaisemmissa tiimin vastuutehtävissä oli koettu hyväksi. Hän jatkoi toimintaansa mahdollisimman samaan tapaan kuin asiantuntijana toimiessaan. Hän haluaa olla esimies, joka tekee esimiestyön lisäksi samaa työtä kuin johdettavatkin. Tämän hän ajattelee edesauttavan pysymistä perillä työn arjen luonteesta. Esimiestyön hän kokee ajoittain rankaksi, mutta suurimmilta osin mielekkääksi. Hän on yllätynyt siitä, että esimiestyö onkin ihan

mukavaa. Hän on pitänyt aina asioiden rakentamisesta liittämällä palasia toisiin ja kokee että esimiestyössä on kyse pitkälti tästä.

Hän kokee mielekkääksi, että on päässyt viemään johtamistyyliä osallistavaan ja tavoitteelliseen suuntaan. Hän on kokenut mielekkääksi työssään sen, kun saa seurata asioiden etenemistä ja yhdessä tekemisen henkeä. Hän pitää autoritääristä ja komentavaa johtamista huonona lähestymistapana ja mieltää itsensä enemmänkin johdettavien käytössä olevaksi henkilöksi, jonka tehtävä on mahdollistaa hyvät työolot, selkeät tehtävät, hyvät työkalut ja esteiden raivaamisen pois työn tekemisen edestä. Hän on huomannut hyväksi tavaksi luottamuksen osoittamisen johdettaville ja vapauden antamisen kokeilla erilaisia toteutustapoja. Luontevaksi hän kokee valmentavassa roolissa pysymisen, mutta jyrkemmän roolin ottamisen ja vaikeiden asioiden puheeksi ottamisen hän kokee vaikeaksi. Hän kokee, että aikaa voisi vapautua ja asiat edistyä paremmin ottamalla tietyissä tilanteissa jämäkemmän roolin, koska välillä turhanpäiväisten asioiden kanssa tuntuisi menevän liikaa aikaa keskusteluun ja kaikkien mielipiteiden huomioimiseen.

II Asiantuntijuus taakkana

Hänellä ei ollut alun perin halua ryhtyä esimieheksi ja myöntyi tehtävään vasta suostuttelun jälkeen. Hän kokee itsensä johdettaviensa asioiden hoitajaksi ja olkapääksi. Esimiehen ja vapaa-ajan roolin hän on nähnyt tarpeelliseksi erottaa toisistaan. Hän kokee olevansa samanaikaisesti asiantuntija ja esimies, ja roolien välillä tasapainottelu aiheuttaa haasteita. Hän kokee olevansa eräänlainen konsultti, jolta kysytään apua sekä työhön liittyvissä asioissa että henkilöasioihin liittyvissä asioissa. Hän kokee olevansa ylityöllistynyt ja jotta kokonaisuus pysyisi hallinnassa, hän on joutunut tekemään paljon priorisointia. Hän kokee, että esimiestyö voisi olla helpompaa ilman hänen asiantuntijataustaansa. Ilman omakohtaista laajaa tietämystä ja näkemystä asioista hän ei ajautuisi olemaan tekemisissä niin suurissa määrin asiantuntijatyön substanssin kanssa ja sen myötä hänellä olisi enemmän aikaa itse esimiestehtävien hoitamiseen. Häntä harmittaa, ettei itse esimiestyötä ehdi tehdä niin paljon kuin haluaisi. Hän arvelee että hänen pitäisi opetella ottamaan itse vähemmän töitä ja jakamaan niitä johdettavilleen. Hän kokee kuitenkin vaikeaksi olla puuttumatta johdettavien tekemiseen, koska hänen asiantuntijataustansa myötä hän kokee oman tietämyksensä olevan reilusti laajempi.

Merkittäväksi eroksi esimiestyöhön verrattuna hän kokee olevan looginen luonne asiantuntijatyössä, jossa hän pystyi luottamaan omaan ratkaisukykyynsä ja haastavissa tapauksissa pystyi ottamaan selvää hakemalla tietoa. Esimiestyössä hän on havainnut ihmisiin liittyvien ongelmien olevan usein monimutkaisia ja epäloogisia ja niiden selvittämisen vaativan ajattelun muuttamista toisenlaiseen tilaan. Esimiestyössä vastaan tulevat ongelmat vaativat runsaasti pätkäilyä, ovat raskaita ja hän on kokenut vapaa-ajalla suuremman tarpeen palautumiselle. Hän on yllätynyt siitä miten paljon ihmisten asioiden selvittelyyn liittyviä tehtäviä

esimiestehtävä sisältää. Hän on oppinut kuinka mitättömänkin tuntuiset asiat voivat olla jollekin hyvinkin merkityksellisiä ja kuinka pienissä sanoissa voi olla suuri väärinymmärtämisen riski, jonka myötä hän on oppinut olemaan sanomisissaan tarkka. Vertaistuen hankalissa asioissa hän kokee hyödylliseksi ja sen kautta hän saa ideoita eri tilanteissa toimimiseen ja johdettavien saamiseen mukaan toimintaan. Toisinaan pelkkä puhuminen riittää selventämään ajatuksia ja epätoivoisiksi koetuille ongelmille saattaa pystyä jopa nauramaan jälkeenpäin. Joskus pelkkä varmistus siitä, etteivät muutkaan tiedä, helpottaa ongelmien käsittelyssä. Enemmän hän toivoisi kuitenkin palautetta johdettavilta ja esimieheltään, että osaisi paremmin suhteuttaa asioiden vakavuuden ja olisi yleisesti paremmin kartalla.

Toisinaan ihmissuhdeasiat esimiestyössä ovat tuntuneet niin turhauttavilta ja toivottomilta, että hän on pohtinut irtisanoutumista. Toisaalta ongelmat ovat tuntuneet ratkeavan aina tavalla tai toisella ja niiden kanssa työskentelyä on oppinut pitämään myös mielekkäänä. Hän on pohtinut haluaako olla vastaisuudessa esimies, asiantuntija vai nykyisenkaltainen asiantuntija-esimies. Hän arvelee että esimiestyön poisjääminen voisi tuntua tylsältä, koska sen herättämät vahvat tunteet saattavat olla lopulta se, mikä tekee työstä mielenkiintoista.

III Huolettomasta asiantuntijatyöstä tuntemattomaan

Viimeisimmässä asiantuntijatyössä hänen työhönsä kuului suunnittelua ja käytäntöjen luomista sekä pidemmällä aikajänteellä suunnittelua, minkä hän kokee auttaneen esimiestyöhön siirtymistä. Organisaation sisällä tehtävästä toiseen edetessään hän koki saaneensa kattavan kokonaiskuvan palveluketjun eri vaiheista. Tämän myötä hän oli nähnyt parannettavaa monilla osa-alueilla ja näki esimiestehtävän kanavana päästä edistämään asioita. Yllätyksenä hänelle tuli, ettei tehtävä ollutkaan niin suurissa määrin asioiden parantamista, kuin mihin itsellä palo oli tehtäviin ryhtyessä ollut. Tehtävän kokonaisvaltaisesta sisäistämisessä hän arvelee menneen noin kaksi vuotta. Hän olisi kaivannut esimiestyöhön siirtyessä kokonaisvaltaisempaa perehdytystä siitä tehtävään kuuluvista asioista, erityisesti haastavalta tuntuneeseen pitkän aikajänteen suunnitteluun. Tehtävässä suurin osa ajasta paljastui kuluvan erilaisiin rutiinitehtäviin, äkillisesti ilmeneviin asioihin ja palavereihin, joiden seurauksena on pitänyt oppia järjestelmällisyyttä tehdä yksi asia kerrallaan valmiiksi sekä pitää etäpäiviä, jotta saisi tehtyä asiat rauhassa ja edes jotain valmiiksi. Hän koki asiantuntijatyön huolettomammaksi, sisältäen vähemmän keskeytyksiä ja vähemmän vastuuta.

Nykyisessä tehtävässään hän kokee kahden työn yhdistyneen: hän tekee asiantuntijatyöhön kuuluvia suorita tehtäviä, joihin täytyy reagoida välittömästi sekä esimiestyöhön kuuluvia itse suunniteltavia tehtäviä. Esimiestehtävässä hän suunnittelee ja aikatauluttaa itselleen tehtävät kalenteriin kaksi viikkoa eteenpäin, mutta kiireellisten asioiden ilmaantuminen pakottaa niiden siirtämisen yhä kauemmas tulevaisuuteen. Esimiestyössä täytyy ajatella pidemmälle kuin asiantuntijatyössä ja hän on lisäksi vastuussa kaikkien johdettavien tekemisen suunnittelusta.

Esimieheksi siirtyessä hän huomasi johdettavien testailevan hänen asemaansa viemällä ohi hänelle kuuluvia asioita joko hänen esimiehelleen tai esimieskollegoilleen. Ohijohtamispyrkimykset päättyivät kuitenkin pian ja välit johdettaviin ovat muuttuneet luottamuksellisiksi. Hän kokee olevansa ihmisläheinen esimies ja mieltää kaikki työyhteisön jäsenet toimitusjohtajasta alimman portaan työntekijään tasavertaisina työkavereina. Päällimmäisenä kokemuksena esimiestyöstään hänellä on tunne siitä, että on saanut asiat toimimaan hyvin ja prosessit viilattua toimiviksi. Hän kokee onnistuneensa tiimensä toimintakyvyn saamisessa sulavaksi, jonka seurauksena työtä tiimissä tehdään hyvässä yhteishengessä. Tämän hän kokee helpottaneen hänen työtään merkittävässä määrin.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Siirtymä asiantuntijasta esimieheksi

Esimieheksi päätymistä ei edeltänyt pitkäaikainen suunnittelu tai päämäärätietoinen esimiesaseman tavoittelu. Enemmän tai vähemmän asemaan päädyttiin sattuman kautta, esimerkiksi organisaatiomuutoksen yhteydessä. Taustalla oli myös henkilökohtainen kiinnostus edistää oman työyhteisönsä asioita ja siihen vaikuttamiseen esimiesaseman nähtiin tuovan asiantuntija-asemaa paremmat mahdollisuudet. Tutkittavilla ei ollut selvyyttä minkälaisia osa-alueita tuleva työ lopulta sisältää. Kaksi haastateltavista olivat hoitaneet edellisessä työnkuvassaan jo joitain esimiehelle kuuluvia tai esimiestyöhön liittyviä tehtäviä, joiden koettiin auttavan siirtymistä esimiestehtäviin.

Esimiestyöhön ryhdyttäessä monet asiat tulivat yllätyksenä. Louisin (1980) mukaan urasiirtymille tyypillistä onkin erilaisten yllätysten kokeminen, jotka syntyvät tulevaisuuteen kohdistuvien odotusten ja todellisten tapahtumien keskiössä. Yllätykset voivat olla luonteeltaan positiivisia tai negatiivisia. Esimiehen arjessa kohdattava kiire näyttäytyi yllätyksenä kaikille haastateltaville. Eräälle yllätyksenä tuli se, ettei tehtävä ollutkaan niin suurissa määrin käytännön johtamista ja asioiden kehittämistä kuin mihin hänellä oli palo tehtävään pyrkiessä ollut. Kolmannelle taas yllättävää oli miten paljon aikaa ja jaksamista ihmisten ongelmien selvittelyyn menee. Toisaalta positiivisena yllätyksenä hän koki sen, miten itse esimiehenä onnistui edesauttamaan merkittävän

muutoksen syntymistä erään johdettavan motivaation ja tarmokkuuden kasvun suhteen. Eräs tutkittava koki positiivisen yllätyksen sen suhteen, että vaikkei hän ollut koskaan ajatellut itseään esimieheksi, hän koki esimiestyön itselleen luontevaksi ja yllättävän mukavaksi.

Salminen (2011) esittää, että johdettavat suhtautuvat tyypillisesti uuteen esimieheen etäisesti, epäluuloisesti ja toisinaan jopa kielteisesti. Vaatii aikaa voittoa johdettavien luottamus ja johtajuuden ottamisesta voi seurata erilaisia hankaluuksia. Mielenkiintoisia hankaluuksia ilmenikin omien pitkäaikaisten asiantuntijakollegoiden keskuuteen esimieheksi ryhtymisen suhteen erityisesti yhden tutkittavan kohdalla, kun johdettavat veivät hänelle kuuluvia asioita hänen ohitse muille esimiehille. Ajan kuluessa ja luottamuksen rakentuessa tällaiset haastamiset kuitenkin loppuivat kokonaan. Hirvikorpi (2005) esittääkin, että erityisesti tilanteessa, jossa asiantuntija siirtyy aikaisempien kollegoidensa esimieheksi, hän tarvitsee runsaan määrän itseluottamusta ja itsetuntemusta, jotta menestyisi tehtävässä.

Lisää haasteita saman organisaation sisällä asiantuntijasta esimieheksi siirtymisen suhteen aiheuttaa se, että organisaation sisällä voi olla vaikea muuttaa omaa identiteettiään, mikäli on tausta jossain muussa roolissa. Anderson (2012) havaitsi tutkimuksessaan, että muut työyhteisön jäsenet voivat odottaa kyseisen henkilön toimivan tietyllä tavalla ja kieltäytyä näkemästä hänet henkilön itse haluamallaan tavalla. Lisäksi esimiestyö saattaa tuntua yksinäiseltä, koska suhteet omiin johdettaviin ovat erilaisia kuin suhteet aikaisempiin kollegoihin. Esimiestyön mukana tulee myös sellaisia asioita, joita ei voi kertoa muille (Salminen 2011). Myös aiemmat kaverisuhteet johdettavien kanssa näyttäytyvät uudessa valossa. Esimiehenä täytyy varoa liiallista kaverina olemista ja sellaisten asioiden lupaamista, joita ei ole mahdollista toteuttaa. Salmisen (2011) mukaan vanhat tuttavat voivat pyrkiä hyötymään kaverisuhteesta, jonka takia esimiehenä on tärkeä oppia vetämään rajoja. Välttyäkseen erilaisilta ongelmatilanteilta eräs haastateltavista olikin kokenut tarpeelliseksi erottaa esimiehen ja vapaa-ajan roolin.

Hill ja McCullough esittävät (1998) että palautteella ja tuella on suuri merkitys esimiestyöhön siirryttäessä ja erityisesti oman esimiehen tuki vähentää työssä koettavaa ahdistusta ja epävarmuutta. Etenkin uudet esimiehet ovat hyvin alttiita palautteelle (Hill 2003) ja siitä on apua kuvan muodostumisessa itsestä niin esimiehenä kuin ihmisenäkin. Organisaatio oli tukenut tutkittavien esimieheksi siirtymistä esimieskoulutuksilla ja tukea oli saatavilla myös omalta esimieheltä ja esimieskollegoilta. Eräs haastateltavista koki erityisen arvokkaaksi foorumin, jossa

omien esimieskollegoiden vertaistuellalla käsiteltiin käytännön esimiestyössä kohdattavia ongelmia ja pohdittiin ratkaisuja. Myös oman esimiehen helposti lähestyttävyyys ja tuki näyttäytyivät tärkeinä tekijöinä. Työntekijälle keskeistä onkin tuki esimiehenä olemiseen, jos ei johdettavilta itseltään niin organisaation johdolta (Koskiniemi ym. 2015). Organisaation täytyy olla tarkkana siinä, minkälaisen viestin se lähettää tarpeista ja odotuksista esimiehyden suhteen. Mikäli esimieheksi valitseminen organisaatiossa perustuu enemmän asiantuntijuudelle kuin johtajuustaidoille, viesti, joka potentiaalisille esimiehille lähtee, on että työkonteksti pysyy suurin piirtein samanlaisena eikä ole tarvetta pyrkiä vaihtamaan asiantuntijaidentiteetistä esimiehen identiteettiin (Koskiniemi ym. 2015).

Esimiehenä olemisessa nähtiin runsaasti kehittymiskohteita ja työssä kehityttiin jatkuvasti. Tutkittavat kokivat esimiestyöhön olevan saatavilla tarvittaessa tukea omalta esimieheltä ja esimieskollegoilta. Erityisen arvokkaaksi koettiin sellaiset foorumit, joissa oli mahdollisuus yhdessä muiden esimiesten kanssa keskustella arjen esimiestyössä vastaan tulleista haasteista. Esimiehenä koettiin olevan jatkuvan oppimisen prosessin äärellä, joka ei tule koskaan päätökseen. Voidaankin ajatella, että esimiehet ovat omaksuneet käsityksen esimiestyön dynaamisesta luonteesta, jota puoltaa muun muassa Andersonin (2012) näkemys siitä, että *johtajaksi tulemisessa* on kyse jatkuvasti ilmenevästä prosessista

Fenomenologisten urasiirtymien tutkimuksissa uuteen roolin sopeutuminen oli kokemuksena haastavaa, uuvuttavaa ja vaativaa (Wise & Millward 2005). Myös tämän tutkimuksen tulosten pohjalta voidaan todeta, että siirtyminen esimieheksi ei ole ollut kevyt tehtävä. Esimiestyössä koetut erot asiantuntijatyöhön näyttäytyivät pääasiassa kiireen lisääntymisenä. Esimiestyötä tehdessä huomattiin, että yllättävän paljon aikaa menee nopeasti ilmenevien irrallisten asioiden hoitamiseen sekä johdettavien vaihtelevien ongelmien ratkaisemiseen. Salminen (2011) esittääkin, että mikäli on aikaisemmin työskennellyt asiantuntijana, saattaa hämmästyä, missä määrin esimiestyö poikkeaa siitä. Erityisesti, se että esimiestyö koostuu pienien irrallisten tehtävien tekemisestä ja toistuvista keskeytyksistä. Esimiehenä ei voi enää vaatia omaa rauhaa samalla tavalla kuin joskus aikaisemmin. Esimiestyön mukana kohdataan uudenlaisia vaatimuksia työn erilaiseen luonteen ja kiireen vuoksi. Kiireen myötä priorisoidaan kiireellisimmät tehtävät pidemmän aikavälin kehittämistehtävien kustannuksella.

5.2 Asiantuntija vai esimies

Esimiehen identiteetin omaksumisen kannalta tutkittavilla oli lähtökohtaisesti lukuisia haasteita. Heillä oli taustallaan pitkä, keskimäärin kuuden vuoden tausta asiantuntijatyöstä ja sen myötä syntynyt vahva asiantuntijan identiteetti. Esimiestyötä he olivat ehtineet tehdä noin kahden vuoden ajan, mikä on lyhyt aika suhteessa heidän reilun kuuden vuoden IT-asiantuntijataustaansa. Taustalla oli myös it-alalla vallitseva niin sanottu ”insinöörikulttuuri”, jolla on havaittu oleva vaikutus ammatillisen identiteetin muodostumiseen. Lisäksi he olivat nousseet esimieheksi pitkäaikaisille asiantuntijakollegoille, jotka olivat tottuneet näkemään heidät asiantuntijoina. Nykyiset johdettavat saattavatkin nähdä esimiehensä vielä asiantuntijana ja tulevat näin tukeneeksi hänen asiantuntijaidentiteettiään (Anderson 2012).

Uuteen rooliin ryhtyminen näyttäytyi haasteena asiantuntijaidentiteetille. Monet asiat muuttuivat esimieheksi ryhtyessä ja oppimisen lisäksi oli opittava myös pois tietyistä tavoista. Kuten yksi tutkittavista asian ilmaisi, oli rivityöntekijänä helppo valittaa jatkuvasti työhön liittyvistä asioista, mutta esimiehenä tästä täytyi opetella pois. Lisäksi vanhojen työkavereiden kanssa ei voinut enää samalla tavalla puhua työasioista, vaan miettiä tarkkaan mitä kullekin sanoo. Yksi merkittävimmistä havainnoista tutkimuksen kannalta oli se, että tutkittavat eivät mieltäneet itseään esimieheksi ja termi ”esimies” tuntui jopa hieman vastenmieliseltä. He näkivät itseensä enemmänkin eräänlaisina tiimin yhteisten asioiden hoitajina. Myös Kåla (2015) havaitsi tutkimuksessaan, että vain yksi kahdeksasta tutkittavasta oli kokenut olevansa enemmän esimies kuin asiantuntija.

Ristikangas ym. (2008) esittää, että esimiehen roolin sisäistäminen edellyttää paljon aikaa ja tietoisesti tehtyjä valintoja. Mikäli esimies ei luovu asiantuntijaidentiteetistään, ei esimiesidentiteetille jää kasvutilaa. Myös Koskiniemi ym. (2015) esittävät, että vahvasta asiantuntijaidentiteetistä siirtyminen erilliseen esimiehen identiteettiin on erityisen haastava tehtävä. Ammatilliset identiteetit ovat luonteeltaan melko pysyviä ja muuttuvat hitaasti. Kun esimiesasema pohjautuu asiantuntijuuteen ja seurataan tarkasti alan traditiota, toimialaa ei johdeta kokonaisvaltaisesti (Koskiniemi ym. 2015). Asiantuntijasta esimieheksi siirryttäessä identiteettityön tekeminen on tärkeää. Muutos edellyttää työyhteisössä käytävää dialogia sekä henkilökohtaista arvojen kanssa työskentelyä (Eteläpelto 2014) Mitä syvemmin asiantuntijat

määrittelevät itsensä esimieheksi, sitä enemmän he pyrkivät oppimaan esimiehenä olemista (McDaniel & DiBella-McCarthy 2012).

Teorian valossa näyttäisikin keskeiseltä esimiehelle pyrkiä tavoitteellisesti ottamaan esimiehen rooli. On mielleltävä itsensä esimiehenä, jotta voidaan oppia esimiestyötä. Henkilökohtainen motivaatio ja kiinnostus esimiestyön käytäntöjä kohtaan nähdään merkittävänä tekijänä esimiehen identiteetin kehityksessä (Chan & Drasgow, 2001; DeRue & Ashford, 2010). Mikäli esimiesasemassa oleva asiantuntija ei rakenna esimiehen identiteettiä, hän ei koe itseään esimieheksi, eikä hänellä ole kiinnostusta sitoutua esimiestyöhön. Dayn ja Harrisonin (2007) mukaan esimiehen identiteetti toimii spiraalimaisella tavalla. Se kannustaa tarttumaan haasteisiin esimiestyössä, jossa esimiestaitoja pääsee käyttämään, mikä puolestaan johtaa esimiestaitojen ja –kompetenssien kehittymiseen.

Tutkimuksessa ilmeni myös, että esimiehenä koettiin olevan samanaikaisesti sekä asiantuntija että esimies. Esimiestyötä ei pidetty kevyenä tehtävänä ja ero aikaisempaan työhön näyttäytyi etenkin kiireen lisääntymisenä. Myös samanaikaisesti asiantuntijana sekä esimiehenä oleminen oli yhteydessä kiireen ja hallinnan puutteen tuntemuksen kanssa, eikä lopulta ehditty hoitaa niin asiantuntijatyötä kuin esimiestyötäkään kunnolla. Työ on jatkuvaa asiantuntijana ja esimiehenä olemisen välillä tasapainottelua.

Tähän kaksinaisroolissa toimimiseen ilmeni tutkittavien suhtautumisessa myös mielenkiintoisia kokemuksellisia eroja. Yksi tutkittavista näki asiantuntijatyön kuulumisen arkeensa tärkeänä ja säilytettävän arvoisena asiana, koska ajatteli olevansa tällöin lähempänä johdettaviaan ja ymmärtävänsä paremmin heidän arkeaan. Toinen tutkittavista puolestaan koki vahvan asiantuntijataustansa ja substanssiosaamisen enemmänkin rasitteena ja tasapainottelu eräänlaisen konsultin ja esimiehen roolin välillä hän koki erittäin työllistäväksi. Aika ei riitä kaikkien tehtävien hoitamiseen ja oman ajankäytön priorisointi on tärkeää, mutta se johtaa usein siihen, että varsinkin kehittämistehtävät siirretään tulevaisuuteen tai joudutaan jättämään kokonaan tekemättä. Hän näki, että ilman asiantuntijataustaansa hän voisi ohjata johdettavan substanssiasioissa jonkun muun pariin, jotta hänelle jäisi enemmän aikaa itse esimiestehtävien hoitamiseen. Myös kolmas tutkittava koki, ettei kaksinaisroolin takia aikaa jäänyt varsinaiselle kehittämiselle ja esimiestyön tekemiselle siinä määrin kuin olisi halunnut.

Hirvikorpi (2005) näkee, että asiantuntijuutta ja esimiehisyyttä ei lopulta voida täydellisesti irrottaa toisistaan, kun puhutaan asiantuntijaorganisaatiosta, joissa esimiehet toimivat tyypillisesti myös asiantuntijana. Esimies onkin siinä mielessä haastavassa roolissa, koska hänen täytettävänä on lukuisia rooleja: on oltava samanaikaisesti alansa osaaja, tarjota mahdollisuuksia, varmistaa resurssit sekä näyttää suunta tiimille (Hirvikorpi 2005).

5.3 Ihmisjohtamishaasteet ja johtamistaitojen kehittyminen

Ero asiantuntijatyöhön näyttäytyi myös sosiaalisten taitojen merkityksen suurena korostumisena. Esimiestyössä tärkeäksi osoittautui erilaisten persoonallisuuksien ymmärtäminen ja se, miten parhaiten kyetään vaikuttamaan eri työntekijöihin. Pystynen (2012) havaitsi ihmisten johtamisen puutteelliset taidot keskeiseksi tutkimustulokseksi tutkimuksessaan. Hän havaitsi myös, ettei vanhasta asiantuntijaidentiteetistä osata siirtymävaiheessa luopua juurikin siksi, koska mallit selviytyä ihmisjohtamistyöstä ovat minimaalisia. Myös omien tutkittavieni kohdalla erityisesti ihmisten johtamiseen liittyvät haasteet korostuivat.

Esimiestyöhön siirryttäessä vastaan tuli moniulotteisia ongelmia ihmisjohtamisen suhteen. Tärkeimmiksi ominaisuuksiksi ja kehitettäviksi taidoiksi nähtiinkin ihmistuntemus sekä vuorovaikutustaidot. Myös hankaliin tilanteisiin puuttumisen taito sekä kahden tutkittavan kohdalla omien tunteiden hallinta koettiin tärkeinä kehityskohteina. Erityisesti eräs tutkittavista koki ihmisjohtamisongelmat ajoittain siinä määrin ahdistavina, että hän oli jopa harkinnut irtisanoutumista työstään. Hän koki asiantuntijatyöstä esimieheksi siirtymisen vaativan muutosta omassa ajattelussaan. Hän koki asiantuntijana kykenevänsä ratkaisemaan asiat loogisen päättelyn avulla, mutta ihmisjohtamisen äärellä havaitsi, etteivät ihmiset toimi loogisesti. Tämä vaati hänen sanojensa mukaansa ”aivojen naksauttamista eri asentoon”, jotta ongelmia pystyi selvittämään.

Keskeistä esimiestyössä on, että esimiehelle selkeytyy sisäisen kuva siitä, mikä on esimiehen rooli työyhteisössä, mitkä ovat hänen tärkeimmät vastuunsa ja millaisia ovat taidot, joita tarvitaan ihmisten johtamisessa. Esimiesten tulisi kyetä määrittelemään, minkälainen haluaa esimiehenä olla ja mikä on esimiehelle itselleen paras tapa johtaa (Järvinen 2000). Parhaan tuloksen saavuttamiseksi tutkittavat jakoivat kokemuksen siitä, ettei esimiestyössä tarvittu asemaan

perustuvaa autoritääristä johtamistapaa, vaan johdettavia pyrittiin motivoimaan halukkuuden ja osallistamisen avulla. Toisinaan auktoriteettiin perustuviin keinoihin koettiin kuitenkin tarpeelliseksi turvautua, mutta tällaiset oman johdettavan toimintaan puuttumiset koettiin haastavana. Myös Järvinen (2000) katsoo, että esimiehenä olemiseen kuuluu myös auktoriteettina oleminen, jolloin johdettaville täytyy asettaa erilaiset vaatimukset ja tavoitteet sekä ongelmatilanteissa puuttua heidän käyttäytymiseensä. Asiantuntijaorganisaation johtaminen onkin haastavaa siinä mielessä, että asiantuntijat haluavat toimia itsenäisesti ja toisaalta vaativat esimiehen ohjausta voidakseen toimia organisoidulla tavalla tavoitteiden mukaisesti (Järvinen 2000).

Johtamistyylin suhteen parhaaksi lähestymistavaksi tuntuikin tutkittavien näkökulmasta sopivan transformatiivisen teorian mukainen johtaminen. Transformationaalisen johtamisen voidaan ajatella kuuluvan eräänlaisiin moderneihin johtajuusteorioiden pariin (Bryman 1992). Suuntauksen suosion voidaan ajatella perustuvan osittain siihen, että nykyaikaa luonnehtii jatkuvan muutoksen ympäröimä organisaatiokulttuuri, ja suuntauksen erityinen vahvuus on saada työntekijät motivoitumaan ja voimaan hyvin työssä. Avolion ja Bassin (1988) mukaan transformationaaliset johtajat opastavat ja kannustavat johdettaviaan. Johdettavia pyritään ottamaan mukaan suunnitteluun ja päätöksentekoon, joka synnyttää puolestaan motivaatiota ja sitoutumista. Transformationaaliset johtajat kannustavat yhteistyöhön, kokoavat tiimejä ja pyrkivät jakamaan vastuuta ja valtaa.

Yukl (2006) näkee, että työntekijöiden päätöksentekoon osallistaminen on monella tapaa hyödyllistä. Työyhteisön jäsenet tulevat hyväksymään päätöksiä sujuvammin, koska osallistamisella on sitouttava ja motivoiva vaikutus toimintaan päätöksen suuntaan. Seurauksena on myös laadultaan parempia päätöksiä, koska yhdessä ideointi, tiedonjako ja eri näkemysten käyttäminen hyväksi edistää parhaiden ratkaisujen valikoimista lukuisista vaihtoehdoista. Myös Stenvall (2007) näkee lisäksi, että työntekijöiden sitouttaminen muutokseen onnistuu paremmin luomalla koko työyhteisön voimin tilannekatsaus muutoksesta ja sen tarpeellisuudesta. (Stenvall ym. 2007)

Esimiehet pyrkivät myös ohjaamaan johdettavia ajattelemaan ja hakemaan ratkaisuja ongelmiin itsenäisesti, vaikka olisi voinut antaa ongelmiin itse suoran vastauksen. Tämä vaikuttikin olevan merkittävä kehitysaskel asiantuntijasta kohti esimiestä, jossa omaan asiantuntijuuteen nojaamisen

sijaan tavoiteltiin johdettavan työssä oppimista ja kehittymistä. Asiantuntijana oli opittu saamaan onnistumisen kokemuksia suoriutumalla omasta asiantuntijatyöstä hyvin. Esimiestyössä puolestaan oli opittu saamaan onnistumisen kokemuksia johdettavien onnistumisista. Oman esimiestyön merkityksellisyys osattiin nähdä myös pidemmällä tähtäimellä – johdettavan onnistuminen edesauttoi oman tiimin menestymistä ja sitä kautta koko organisaation menestymistä, joka johti tyytyväisiin asiakkaisiin.

6 POHDINTA

Tyypillisesti pitkän asiantuntijauran aikana on ehtinyt kehittyä vahva asiantuntijaidentiteetti, josta pois opettelu on ensisijaisen tärkeää. Uuteen identiteettiin hyppääminen vaatii rohkeutta ja myös valmiutta sietää epävarmuutta uudessa roolissa toimiessa. Asiantuntijatyön ääreltä ei tarvitse olla kauaa pois, kunnes on jäänyt jälkeen ja väistämättä asiantuntijatyötä tekevät johdettavat ovat paremmin perillä työnkuvasta. Lisäksi samalla vasta opetellaan esimiehenä olemista, mikä ei olekaan aivan mutkatonta tai nopea prosessi, joten identiteettikysymykset nousevat keskeiseksi. Tärkeää olisi saada uusi esimies omaksumaan esimiesidentiteetti vahvasti, koska ilman sitä riskinä on, että henkilö itse eivätkä muutkaan näe henkilöä esimiehenä.

Esimieheksi siirtyminen tapahtuu usein yllättäen ja nopeasti. Tällöin on tartuttava piakkoin toimeen ja aikaa varsinaiselle identiteetin pohtimiselle ei ole. Identiteettityötä tehdäänkin esimiestyöhön liittyvän toiminnan ohessa, samalla kun opitaan esimiestyössä tarvittavia taitoja. Myös erilaiset elämäkokemukset voivat olla tärkeitä ja yksi haastatelluista ilmaisikin, ettei mikään aikaisempi työkokemus ollut vähäpätöistä esimiestyöhön siirtyessä. Erityisesti sellaiset työ- ja elämäkokemukset, joissa korostuivat vuorovaikutus tai toisten tekemisiin puuttumiset, olivat valmistaneet hyvin esimiestyötä varten. Tätä näkemystä tukee myös Watsonin (2001) näkemys siitä, että esimieheksi siirtyminen tulee ymmärtää myös elämänhistorian ja identiteetin kokonaisuuden kannalta. Hän korostaa keskeisessä roolissa olevan niin sanotun esimestaitojen esi-oppimisen, (pre-learning) mikä tarkoittaa, että esimestaitoja on opittu jo kauan ennen kuin päätös esimieheksi ryhtymisestä on ollut edes harkinnassa.

Lähiesimiesten rooli asiantuntijaorganisaatiossa on voinut sumentua organisaatiossa tapahtuvien muutosten keskuudessa siinä määrin, että joudutaan toistuvasti tarkastelemaan uudelleen omaa ammatillista identiteettiä hyvinkin epävarmojen ja jatkuvasti muuttuvien olosuhteiden keskellä. Lähiesimiehet ja heidän roolinsa keskeisinä työyhteisönsä menestystekijöinä saattavat jäädä vaille huomiota kiireisen arjen keskellä. Esimiestyön tukemiseen olisikin syytä panostaa riittävästi.

Miten asiantuntijaorganisaatiot voisivat tukea paremmin esimieheksi siirtyvää asiantuntijaa? Esimieskoulutus ja tuki ovat keskeisiä tekijöitä esimieheksi ryhtyessä. Esimieskoulutuksessa tarvitaan ulkoa opeteltujen esimiehen ominaisuuksien sijaan esimiehen roolin ja identiteetin vahvistusta ja jokapäiväisten vastaantulevien esimiestyössä kohdattavien ongelmien ratkaisun apua. Vertaistuki muilta esimiehiltä, omalta esimieheltä ja johtamisen asiantuntijoilta nousevat erityisen tärkeäksi. Esimiestyö opitaan käytännössä, eikä sitä voi opetella omaksumalla tietyt optimaaliset esimiehen ominaisuudet. Voidaankin perustellusti ajatella, että keskeistä on korostaa esimiestyön laadun tarkkailun merkitystä sekä siirtymän tukemista, suunnittelemista ja keskustelun kohdistamista esimiestyön kannalta olennaisiin asioihin.

Tämän tutkimuksen tulosten valossa näyttäisi siltä, että esimiestyöhön siirtymisessä keskeisimmät haasteet liittyvät esimiehen identiteetin sisäistämiseen ja ihmisjohtamisen kysymysten ratkaisemiseen. Laadukkaalle esimieskoulutukselle näyttäisi olevan tarvetta. Myös Pystynen (2012) havaitsi, että IT-alan opintojen ja työelämän suuri painopiste loogisessa asiantuntijatyössä, mikä painottui myös esimiesperehdytyksen teknisenä luonteena. Etenkin IT-alalla tyypillisestä asiapohjaisesta esimieskoulutuksesta olisi hyödyksi ottaa askelia kohti avoimempaa keskustelua ihmisten johtamiseen ja esimiehen identiteetin omaksumisen suuntaan.

Kåla (2015) havaitsi tutkimuksessaan, että johtamisen tutkinnolla voi olla ammatillista identiteettiä tukeva vaikutus. Koulutuksen ei voida ajatella vaikuttavan suoranaisesti esimiehen identiteettiin, mutta sillä voi olla tukeva vaikutus esimiehen työhön ja siihen liittyviin tilanteiseen esimiehen kokemuksessa siitä, että on omalla paikallaan ja toimivansa oikein. Koulutuksen avulla voitaisiin toisin sanoen tukea esimiehen omien vahvuksiensa löytämistä ja itsensä mieltämistä enemmän esimiehenä.

Esimieheksi siirtymistä voisi helpottaa myös asteittaisen siirtymän tukeminen esimiestehtäviin, joka mahdollistaisi ongelmatilanteiden käsittelyn tuen kanssa. Tämän tutkimuksen pohjalta

näyttikin siltä, että ne tutkittavat, jotka olivat hoitaneet joitain esimiestyöhön kuuluvia tehtäviä jo ennestään, tuntuivat sopeutuvan uuteen rooliin helpommin ja nopeammin. Esimiestyöhön siirtyville asiantuntijoille ensisijaisen tärkeää on myös päästä käymään dialogia esimiestyössä kohdattavista ongelmista erilaisissa yhteisöissä. Tällaisia yhteisöjä voivat olla esimerkiksi tutkittavien esille nostamat vertaistukiforomit, joissa on mahdollista käydä dialogia esimieskollegoiden kanssa. Eri foorumeilla käydyn reflektoinnin merkitys esimiehenä kehittymiselle on suuri ja samalla esimies tulee tehneeksi identiteettityötä, joka vahvistaa hänen käsitystään itsestään esimiehenä ja tuo varmuuttaan tarttua johtamiseen liittyviin haasteisiin.

Myös Anderson (2012) oli havainnut, että esimieskoulutuksessa tulisi keskittyä johtamisen ilmenevään luonteeseen ja niiden tulisi keskittyä meneillään olevien haasteiden ratkaisemiseen ja tukemiseen. Esimieskoulutuksia suunniteltaessa olisi hyvä keskittyä pitkän aikavälin esimiehenä kasvamisen tukemiseen. Merkitykselliseen ja esimiestyötä tukevaan kehityskeskusteluun panostaminen voisi olla myös arvokasta, koska se tarjoaa konkreettisen, etukäteen valmistautumisen mahdollistavan tilanteen, jossa reflektointia päästään tekemään rauhallisessa tilassa.

Seurasin tutkimusta tehdessäni tarkasti Perttulan metodologiaa. Metodini koin hyvin tarkkaluonteiseksi ja moniulotteiseksi ja aineiston käsittelyn parissa tuntui menevän runsaasti aikaa. Palasin useita kertoja takaisin alkuperäisen litteroidun haastatteluaineiston pariin pohtiakseni haastateltavien ilmaisemia merkityksiä ja sitä, olinko ymmärtänyt varmasti oikein millä tavalla haastateltava todella koki tietyn asian. Huolellinen analyysi ja aineistoon palaaminen paljasti kuitenkin muutamat väärinymmärrykset. Tästä syystä pyrin olemaan mahdollisimman neutraali aineistoa käsitellessäni, jottei omaa tulkintaani sekoittuisi tutkimustuloksiin. Tarkka metodin noudattaminen ja muistutus itsensä ulkoistamisesta auttoivat välttämään vastaavanlaiset lipsahdukset. Fenomenologisessa metodissa tutkijan vastuu on suuri ja tarkka menetelmän noudattaminen, tutkimusprosessin reflektointi ja kuvaaminen on tärkeää (Perttula 2008).

Oman kokemuksen sulkeistaminen oli keskeistä ja osittain haastavaa tässä tutkimuksessa, koska yksi haastateltavista oli minulle tuttu. Oman persoonan sulkeminen pois haastattelutilanteesta ja omien käsitysten sulkeistaminen aineiston käsittelyvaiheessa nousivat entistä tärkeämmäksi. Koen onnistuneeni tässä kuitenkin hyvin, enkä näe, että sillä olisi merkitystä lopputuloksen kannalta. Avoimen haastattelun toteuttaminen oli myös osittain haasteellista, johtuen sen epävarmasta

luonteesta. Tarkoituksena haastatteluissa oli tavoittaa haastateltavien kokemukset, mutta usein keskustelu tuntui ajautuvan harhapoluille. Tällaisia tilanteita varten pyrin avoimilla kysymyksillä ohjaamaan haastateltavaa takaisin kokemuksiensa pariin, varoen kuitenkin haastateltavan liiallista johdattelua, mikä toimi useimmiten hyvin.

Kokonaisuudessaan arvioin onnistuneeni tutkimuksessa hyvin. Tutkimus täytyy kyetä kuvaamaan sillä tavalla, että vastaavanlainen tutkimus voitaisiin toistaa (Varto 1992). Uskoisin, että toistamalla tämän tutkimuksen samanlaisessa kontekstissa päästäisiin samantapaisiin tuloksiin. Toisaalta avoin haastattelu yhdistettynä esimieheksi siirtymisen ilmiöön näytti synnyttävän monilta osin myös melko yksilöllisiä haastatteluaineistoja, joka ilmeni myös Huovisen (2015) tutkimuksessa, jolloin toistettavuus ei ole välttämättä paras luotettavuuden mittari. Fenomenologisessa tutkimuksessa keskeisintä luotettavuuden arvioinnin kannalta onkin se, miten hyvin tutkija on kyennyt lähestymään ilmiötä siitä näkökulmasta, kuin se tutkittaville ilmenee (Lehtomaa 2005). Arvioisin onnistuneeni myös tässä tavoitteessa hyvin. Avoin haastattelu antoi mahdollisuuden nostaa esiin haastateltaville merkityksellisimmät kokemukset. Koin avoimen haastattelun hyväksi juuri siksi, että se antoi tilaa haastatelluille ja heidän kokemuksilleen.

Tutkimuksen avulla onnistuttiin tuottamaan arvokasta tietoa esimiestyöhön siirtymiseen liittyvistä haasteista ja tutkimus tuotti ymmärrystä ilmiöstä, jonka pohjalta voidaan suunnitella esimerkiksi uusien esimiesten perehdytykseen ja tukeen liittyviä toimintoja. Tutkimus tuottaa tietoa myös erityisesti asiantuntijasta esimieheksi siirtymisen problematiikasta ja mahdollisuuksista etenkin esimiehen identiteetin kautta – uusia esimiehiä tulisi paremmin kannustaa omaksumaan esimiehen rooli, tarttumaan esimiestyön arjen toimiin ja käytäntöihin sekä rohkaista luopumaan aikaisemmasta asiantuntijan substanssiosaamiseen perustuvasta identiteetistä.

Jatkossa aihetta olisi mielenkiintoista tutkia esimiestyötä tukevan koulutuksen tai muun tukitoiminnon vaikuttavuuden näkökulmasta. Mielenkiintoista olisi syventyä uusien esimiesten kokemuksiin erityisesti sellaisen foorumin koetuista hyödyistä, jossa käydään säännöllistä dialogia esimiestyöstä, käsitellään esimiestyön arjessa ilmeneviä haasteita ja jaetaan palautetta. Toinen kiinnostava näkökulma olisi pureutua esimiestyöhön siirtymisen ilmiöön siirtymishetken aikana. Tässä tutkimuksessa haastateltavien siirtymisestä esimiestyöhön ei ollut kulunut kovin pitkää aikaa, mutta haastattelutilanteessa oli kyse kuitenkin noin kahden vuoden takaisten kokemusten uudelleentulkinnasta, eikä voida olla varmoja siitä, ovatko jotkin siirtymisvaiheessa

merkitykselliset kokemukset ehtineet jo menettää merkitystään tai unohtua kokonaan. Olisikin mielenkiintoista nähdä, millä tavalla edellä mainitun kaltaisen tutkimuksen tulokset eroaisivat tämän tyyppisestä tutkimuksesta. Tämä mahdollistaisi paremmin tutkittavien elävien kokemusten tavoittamisen ja antaisi mahdollisesti selkeämmän kuvan siitä, miten esimiesten kokemukset ja identiteetti ovat prosessin aikana muuttuneet.

Lähteet

Alvesson, M. & Willmott, H. 2002. Identity regulation as organizational control: producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies*, Vol. 39 No. 5.

Andersson, T. 2005. Managers' identity work – experiences from introspective management training. Doctoral thesis. BAS. Göteborg University. Göteborg.

Andersson, T. 2010. “Struggles of managerial being and becoming: experiences from managers' personal development training. *Journal of Management Development*, Vol. 29 No. 2.

Aarva, K. 2009. Hoivan ja hoidon lähijohtaminen. Tampere: Tampere University Press. Väitöskirja.

Creswell, J. 2007. *Qualitative Inquiry & Research Design. Choosing Among Five Approaches*. California: Thousand Oaks, Sage Publications, Inc.

Ahonen, H. 2008. Rehtoreiden kertoma johtajuus ja johtajaidentiteetti. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.

Bryman, A. 1992. *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage Publications.

Bass, B. M. 1998. *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. New Jersey: Erlbaum.

Beijaard, D., Meijer, P. & Verloop, N. 2004. Reconsidering research on teachers' professional identity. *Teaching and teacher education* 20/04.

Collin, K. 2009. Työssä oppiminen prosesseina ja ohjauksen haasteena. Teoksessa A. Eteläpelto, K. Collin & J. Saarinen (toim.) *Työ, identiteetti ja oppiminen*. Helsinki: WSOYpro Oy.

Chia, R. 2007. Ontology, in Clegg, S. and Bailey, J. (Eds), *International Encyclopedia of Organization Studies*, Sage, London.

Embertson, M.K. 2006. The importance of Middle Managers in Healthcare Organizations. *Journal of Healthcare Management*. 2006: 51 : 4. ProQuest Central.

Eteläpelto, A. 2009. Työidentiteetti ja subjektiivisuus rakenteiden ja toimijuuden ristiaallokossa. Teoksessa A. Eteläpelto, K. Collin & J. Saarinen (toim.) *Työ, identiteetti ja oppiminen*. Helsinki: WSOY

Eteläpelto, A., Hökkä, P., Paloniemi, S. & Vähäsantanen, K. 2014. Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen: hankkeen taustaa ja lähtökohtia. Teoksessa Hökkä, P., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K., Herranen, S., Manninen, M. & Eteläpelto, A. (toim.) *Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen – Luovia voimavaroja työhön!* Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House

Eteläpelto, A. & Onnismaa, J. 2010. Lukijalle. Teoksessa A. Eteläpelto & J. Onnismaa (toim.) *Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu*. Vantaa: Hansaprint Oy.

Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P. & Paloniemi, S. 2014. Miten käsitteellistää ammatillista toimijuutta työssä? *Aikuiskasvatus* : 34 : 3.

Eteläpelto, A. & Vähäsantanen, K. 2010. Ammatillinen identiteetti personaallisena ja sosiaalisen konstruktiona. Teoksessa A. Eteläpelto & J. Onnismaa (toim.) *Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu*. Vantaa: Hansaprint Oy.

Frantsi, P. 2013. Johtajuutta etsimässä. Naislähijohtajan identiteettitarinan rakentuminen siivoustoimialalla. Väitöskirja. Jyväskylä : Jyväskylä University Printing House.

Gabarro, J. 2007. When a new manager takes charge. *Harvard Business Review*. 85(1).

- Grönroos, E. & Perälä M-L. 2004. Johtamistutkimus terveydenhuollossa – kirjallisuuskatsaus. Aiheita 22/2004. Stakes. Verkkojulkaisu.
- Hay, A. 2014. ”I don’t know what I’m doing!” Surfacing struggles of managerial identity work. *Management learning*. 45(5): 509-524
- Hill, R. E. & McCullough, T. 1998. Helping New leaders Succeed. *Research Technology Management*. 41(5):14-21
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1995. Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino
- Hirsjärvi, Sirkka - Remes, Pirkko - Sajavaara, Paula. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.-16. painos. Tammi. Helsinki.
- Hirvikorpi, H. 2005. Valta jakkupuvussa. Helsinki: WSOY.
- Hill, L. 2003. Becoming a manager. How new managers master the challenges of leadership. 2. painos. Boston: Harvard business school press.
- Heikkinen, H. 1999. Opettajuus ammatillisena identiteettinä. Teoksessa Eteläpelto, A. & Tynjälä, P. (toim.). *Oppiminen ja asiantuntijuus*. Helsinki: WSOY.
- Huovinen, Henna. 2014. Nuorten johtajien kokemuksia johtotehtäviin siirtymisestä. Fenomenologinen tutkimus urasiirtymästä. Lapin yliopisto: Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Pro Gradu –tutkielma
- Isosaari, U. 2008): Valta ja tilivelvollisuus terveydenhuollon organisaatioissa. Tarkastelu lähijohtamisen näkökulmasta. Vaasan Yliopisto. Vaasa.
- Ibarra, H. 1999. Provisional Selves: Experimenting with Image and Identity in Professional Adaptation. *Administrative Science Quarterly*, 44(4): 764—791.

Jean-Louis, D., Langley, A. & Pineault M. 2000. Becoming a leader in a complex organization. *Journal of management studies*. 37(8).

Juuti, P. 2003. Johtaminen ja organisaation alitajunta. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Järvinen, P. 2000. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. WS Bookwell Oy. Juva.

Kallio, P. 2014. Esimiehen muuttuvat identiteetit. Narratiivinen tutkimus keskijohdon identiteeteistä ja samastumisesta organisaatiomuutoksessa. University of Eastern Finland. Joensuu. Väitöskirja.

Kulla, J. 2011. "Käskyttämällä ei pitkälle pääse." Tutkimus suurten suomalaisyritysten toimitusjohtajien johtamiskokemuksista. Helsinki: Aalto Print.

Koskiniemi, A., Perttula, J. & Syväjärvi, A. 2015. Existential-experiential view of self-sourced (in) authentic healthcare identity. *Journal of leadership studies*. University of Phoenix. Vol.9. N.2.

Koivunen, M., Lämsä, A-M. & Heikkinen, S. 2012. Ura siirtymät muuttuvassa työelämässä – Analyysi urasiirtymän käsitteestä Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2012, 37 p. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun Working paper N:o 371/2012

Kåla, Jenni. 2015. Johtamisen erikoisammattitutkinto (JET) esimiehen ammatillisen identiteetin tukijana: Lähiesimiesten kokemuksia johtamisen erikoisammattitutkinnon suorittamisesta ja sen merkityksestä heidän ammatilliseen identiteettiinsä. Jyväskylän yliopisto: Kasvatustieteiden laitos. Pro Gradu –tutkielma

Laaksonen H., Niskanen J., Ollila S. & Risku Aija. 2005. Lähijohtamisen perusteet

terveydenhuollossa. Edita. Helsinki.

Louis, M. R. 1980. Career transitions: Varieties and commonalities. *The Academy of Management Review*, 5(3).

Launis, K. & Engeström, Y. 1999. Asiantuntijuus muuttuvassa työtoiminnassa. Teoksessa A. Eteläpelto & P. Tynjälä. (toim.) *Oppiminen ja asiantuntijuus – työelämän ja koulutuksen näkökulmia*. Juva: WSOY.

Laine, T. 2001. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Lehtomaa, M. 2008. Fenomenologinen kokemuksen tutkimus: haastattelu, analyysi ja ymmärtäminen. Teoksessa Perttula, J. & Latomaa, T. (toim.) *Kokemuksen tutkimus, Merkitys – tulkinta – ymmärtäminen*. Tampere: Juvenes Print.

Lähteenmäki, S. 1995. "Mitä kuuluu – kuka käskee?" Yksilöllinen urakäyttäytyminen ja sitä ohjaavat tekijät suomalaisessa liiketoimintaympäristössä – vaihemallin mukainen ratkastelu. Turun kauppakorkeakoulun julkasuja sarja A-1: 1995. Åbo Akademi Tryckeri.

Meristö, T., Leppimäki, S., Laitinen, J. & Tuohimaa, H. 2008. Tulevaisuuden osaamistarpeet teknologiateollisuudessa. Yhteenvetoraportti toimialakohtaisista yritys­kyselyistä. Viitattu 16.9.2016. Saatavilla:

<http://www.teknologiateollisuus.fi/file/9260/tulevaisuudenosaamistarp2020yhtveto.pdf.html>

Mäntylä, S. 2006. Myyteistä todellisuuteen. Henkilöstöhallinnon haasteet IT-alalla. Turun yliopisto: Sosiologian tutkimuksia A27. Turku: Tietotalat STTK & Turun yliopiston sosiologian laitos.

Niskanen, S. 2009. Hermeneuttisen psykologian tieteenfilosofinen traditio. Teoksessa Pertula, J. & Latomaa, T. (toim.) Kokemuksen tutkimus: merkitys – tulkinta – ymmärtäminen, 89-114. 3. painos. Rovaniemi. Lapin yliopistokustannus.

McDaniel, E. & DiBella-McCarthy, H. 2012. Reflective leaders become causal agents of change. *Journal of Management Development*, Vol. 31 Iss: 7

Mintzberg, Henry. 1983. *Power In and Around Organizations.*, N.J.: Prentice-Hall. Englewood Cliffs.

Nummelin, Tarja (2007): *Keskusteleva esimiestyö, opitaan kokemuksesta.* WSOYpro. Helsinki.
Salminen, Jari (2001): *Johtamisviestintä - mekanistinen maailmankuva murroksessa.* Talentum Media Oy. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Rauhala, L. 1995. *Tajunnan itsepuolustus.* Helsinki. Yliopistopaino.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. *Muutosta johtamassa.* Helsinki: Edita.

Åberg, Leif (2000): *Riemua johtamiseen! Esimiehen viestintäopas.* Inforviestintä Oy. Helsinki.
Pystynen, Johanna. 2012. *Nuorten esimiesten ihmisjohtamistaitojen ja ammatillisen identiteetin kehittyminen IT-alan organisaatioissa.* Tampereen yliopisto: Kasvatustieteen laitos. Pro Gradu – tutkielma

Perttula, J. 1995. *Kokemus psykologisena tutkimuskohteena. Johdatus fenomenologiseen psykologiaan.* Tampere: Tampereen yliopiston jäljennepalvelu.

Perttula, J. 2000. *Kokemuksesta tiedoksi: fenomenologisen metodin uudelleen muotoilua.* *Kasvatus* 31(5): 428-442.

Perttula, J. 2009. Kokemus ja kokemuksen tutkimus: fenomenologisen erityistieteen tieteenteoria. Teoksessa Perttula, J. & Latomaa, T. (toim.) 2009. Kokemuksen tutkimus. Merkitys – tulkinta – ymmärtäminen, 115.162. Tampere. Juvenes Print.

Ruoranen, Raija (2011): Miten strategia kiteytetään 90 minuuttiin? Tutkimus kehityskeskusteluista. University of Tampere. Tampere University Press. Tampere

Ristikangas, V., Aaltonen, T. & Pitkänen, E. 2008. Asiantuntijasta esimies. Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Juva: WS Bookwell Oy.

Ruth, D. 2006. Frameworks of managerial competence: limits, problems and suggestions. Journal of European Industrial Training, Vol. 30 No. 3.

Savic, S. & Robida, A. 2013 Capacity of middle management in health-care organizations for working with people—the case of Slovenian hospitals. Human resources for health. Vol. 11. No 1.

Tieto- ja viestintätekniiikan ammattilaiset TIVIA ry. 2015. IT-ura-tutkimus 2015. Viitattu 20.8.2016. Saatavilla:

<http://tivvia.fi/sites/tivvia.fi/files/tivvia/Julkaisut/tutkimukset/Palkkatutkimus/TIVIA-IT-ura-tutkimus-2015.pdf>

Varila, J. & Rekola, H. 2003. Mitä on työssä oppiminen: Teoreettisia ja empiirisiä näkökulmia työssä oppimiseen. Joensuun yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia 83.

Yukl, G. 2006. Leadership in Organizations. Upper Saddle River: Person Prentice Hall.

Watson, T. 2001. In Search of Management. Culture, Chaos and Control in Managerial Work. Thomson Learning. London.

Watson, T. and Harris, P. 1999. The Emergent Manager, Sage, London.

Varto, J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Tammer-Paino Oy, Tampere.

Virtanen, J. 2006. Fenomenologia laadullisen tutkimuksen lähtökohtana. Teoksessa
Metsämuuronen, J. (toim.). 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus
Kirjapaino Oy

Yukl, G. 2006. Leadership in Organizations. Upper Saddle River: Person Prentice Hall.

Liite 1 Haastattelun apukysymykset

Pääkysymykset

- Miten siirtymä esimiestehtäviin on mennyt? Miten olet siirtymän **kokenut**?
- Mitkä ovat olleet **merkittävimpiä kokemuksia** esimiestehtäviin siirtyessä?
- Minkälaisissa **konkreettisissa tilanteissa** erilaisuudet aikaisempaan työhön ovat ilmenneet?
- Millaiseksi koet tämänhetkisen työn?

Tukikysymykset

Ennen siirtymää

- **Mikä** johti siirtymään? **Miten** se tapahtui? **Miksi**?
- Odotukset, ajatukset, tunteet, toiveet, pelot?

Oppiminen / kehittyminen / mukautuminen

- Onko **organisaatio tukenut** siirtymää uusiin työtehtäviin? Miten?
- Onko **oppimista** tapahtunut ja mitä kautta on opittu?
- onko pitänyt **oppia pois** joistakin asioista?
- Omat **kehittymisalueet** esimiehenä?
- Onko itsessä koettu muutosta?

Miten mennyt?

- Mikä mennyt hyvin / huonosti?
- Mikä ollut helppoa / hankalaa?
- Aseman vakiintuminen ja roolin ottaminen?
- Onko jotain jäänyt kaipaamaan?

+ ONKO LISÄTTÄVÄÄ? + MIKÄ MIELESTÄSI KESKEISINTÄ ILMIÖN KANNALTA?

Liite 2 Yksilölliset merkitysverkostot

I Luontevasti eteenpäin asiantuntija-esimiehenä

Hänellä ei ollut alun perin aikomusta päätyä esimieheksi. Hän kokee ajautuneen esimieheksi hieman vahingossa, päätyen aikaisemmassa asiantuntijatyössä tehtävästä toiseen. Hän koki tiimiinsä liittyvien asioiden eteenpäinviemisen omaksi asiakseen, eikä osannut mieltää niitä vielä silloin esimiestehtäviksi. Motivaatio esimiestehtävien hoitamiseen syntyi halusta auttaa tiimiä, tehdä asiat järkevämmin ja parantaa ongelmalliseksi koettuja asioita. Myös organisaatiossa meneillään olevien yt-menettelyjen aikana syntyvien epävarmuuksien aikana tehtävän ottaminen tuntui hyvältä idealta.

Tieto esimiestehtäviin ryhtymisestä synnytti ristiriitaisia tunteuksia. Välillä ajatus tuntui mukavalta ja välillä mielen valtasi epävarmuus siitä, mihin oikein oli ryhtymässä ja selviäisikö tehtävästä. Ajatus tuntui jokseenkin vieraalta ja epäluontevalta. Siirtymisen esimieheksi hän kokee tapahtuneen yllättäen, vauhdilla ja lähes huomaamatta. Hänellä ei ole selkeää kokemusta siirtymisestä, koska hän hoiti samantyyppisiä tehtäviä osittain jo aikaisemmassa työssään. Lisäksi hän kokee olleensa pitkään myös työn ulkopuolella erilaisten muutoksien ympäröimänä, joten hänen on vaikea erottaa erillistä siirtymää esimieheksi.

Kollegasta esimieheksi ryhtymistä hän piti alkuvaiheessa haastavana ja hieman outona, mutta hänet otettiin hyvin vastaan, koska hänen tapansa toimia aikaisemmissa tiimin vastuutehtävissä oli koettu tiimissä hyväksi. Hän jatkoi toimintaansa mahdollisimman samaan tapaan kuin asiantuntijana toimiessaan, tunnustellen hetkeä, jolloin aika olisi kypsä puuttua myös hankaliin tapauksiin jäməkämmällä otteella. Puuttumisia hän on joutunut tekemään, mutta niitä ei ole otettu henkilökohtaisesti.

Hän ei koe olevansa varsinaisesti esimies, vaan enemmänkin henkilöksi, joka edustaa omaa tiimiään ja huolehtii sen asioista sekä valvoo että kaikki saavat ilmaista mielipiteitään. Hän kokee että tällöin tiimi toimii hyvin ja voidaan toimia yhteispäätöksin. Hän haluaa olla esimies, joka tekee esimiestyön lisäksi samaa työtä kuin johdettavatkin. Tämän hän ajattelee edesauttavan pysymistä perillä työn arjen luonteesta, jolloin pystyy tekemään parempia päätöksiä, koska näkee välittömästi miten muutokset vaikuttavat toimintaan. Aluksi kasvaneet vapaudet ja vaikutusmahdollisuudet tuntuivat hieman pelottavalta, mutta nyt hän kokee ne mielekkääksi. Vastuu ei ole haitannut, koska saa olla tekemisissä asioiden kanssa, joihin kokee aidosti pystyvänsä vaikuttamaan. Hän kokee asioiden parantamisen olevan kiinni omasta itsestä ja hän luottaa asioiden etenevän myös johdon puolesta, mikäli asia on hyvin perusteltu ja valmisteltu, eikä se kuluta turhia resursseja.

Esimiestyön hän kokee ajoittain rankaksi, mutta suurimmilta osin mielekkääksi. Hän on yllätynyt siitä, että esimiestyö onkin ihan mukavaa. Hän on pitänyt aina asioiden rakentamisesta

liittämällä palasia toisiin ja kokee että esimiestyössä on kyse pitkälti tästä. Asiantuntijatyössä hän koki onnistuneensa työssään tekemällä omat työtehtävät hyvin. Esimiestyössä hän on oppinut kokemaan onnistumiset siitä, kun joku johdettavista onnistuu tekemään työsuorituksen hyvin, koska hän kokee olleensa osa onnistumisen ketjua.

Hän kokee mielekkääksi, että on päässyt viemään johtamistyöliä osallistavaan ja tavoitteelliseen suuntaan, sekä vähentämään byrokratiaa päätöksenteossa. Hän on kokenut mielekkääksi työssään sen, kun saa seurata asioiden etenemistä ja yhdessä tekemisen henkeä. Hän pitää autoritääristä ja komentavaa johtamista huonona lähestymistapana ja mieltää itsensä enemmänkin johdettavien käytössä olevaksi henkilöksi, jonka tehtävä on mahdollistaa hyvät työoltavat, selkeät tehtävät, hyvät työkalut ja esteiden raivaamisen pois työn tekemisen edestä. Hän kokee tylisuunnan muutoksen toimineen hyvin – tiimissä tehdään entistä suuremmalla innolla siitä huolimatta, että vastuuta ja tehtäviä on tullut koko tiimille runsaasti lisää. Hän on huomannut että osoittamalla luottamusta ja antamalla vapauden kokeilla erilaisia toteutustapoja, syntyy parempia työsuorituksia ja johdettavat haluavat pysyä luottamuksen arvoisena, joka vähentää valvomisen tarvetta.

Hän kokee oppineensa esimiestyössä paljon, mutta oppimista on vielä runsaasti jäljellä. Luontevaksi hän kokee valmentavassa roolissa pysymisen, mutta jyrkemmän roolin ottamisen ja vaikeiden asioiden puheekisottamisen hän kokee vaikeammaksi. Hän toivoo oppivansa paremmin tarpeen tullen tiukkana olemisen ja kyvyn siirtyä takaisin valmentavaan rooliin, ilman että ärähtämisestä jäisi negatiivinen tunnetila päälle.

Kehittämisen ja esimiestyön suhteen hän toivoisi olevan enemmän aikaa kentällä kiertämiseen ja selvittämään minkälaisia ongelmia on meneillään. Hän toivoo enemmän aikaa ryhmäkohtaisten asioiden, kuten opetussuunnitelmien eteenpäin viemiseen. Hän arvelee, että aikaa voisi vapautua delegoimalla päätöksentekoa osittain johdettaville, mutta kokee ettei se olisi välttämättä oikeudenmukaista. Hän kokee, että aikaa voisi vapautua myös ottamalla tietyissä tilanteissa jämäkemmän roolin, koska välillä turhanpäiväisten asioiden kanssa tuntuu menevän liikaa aikaa keskusteluun ja kaikkien mielipiteiden huomioimiseen.

II Asiantuntijuus taakkana

Hän on työskennellyt organisaatiossa asiantuntijatehtävissä noin kaksi vuotta, kunnes siirtyi esimiestehtävään, jossa on toiminut noin kaksi vuotta. Hänellä on tietotekniikan insinöörin tutkinto, jonka on kokenut hyödylliseksi asiantuntijatehtävissä. Aikaisemmassa työpaikassa kokemansa turhautumisen palautteen sekä tuen puutteeseen hän koki jatkuvana epävarmuuden tunteena, josta aiheutuvaa pahaa oloa hän purki kollegoihinsa. Hän on oivaltanut omasta menneisyydestään miten suuri vaikutus esimiehen läsnäololla ja tuella voi olla siihen, miten johdettavat kokevat olonsa työpaikalla.

Hän koki siirtymisen esimiestehtäviin tapahtuneen yllättäen organisaatiomuutoksen aikana. Organisaatiossa oli meneillään rakennemuutos ja ylempi johtohenkilö haastatteli koko hänen tiiminsä läpi tehtävien uudelleenjakamiseen liittyen. Haastatteluista selvisi, että hänet koettiin tiiminsä keskuudessa soveltuvimpana esimiestehtävän hoitamiseen ja hänelle tarjottiin tehtävää. Hänellä ei ollut halua ryhtyä esimieheksi ja aluksi kieltäytyi tehtävästä. Hänet onnistuttiin kuitenkin suostuttelemaan tehtävän hoitamiseen, saamalla hänet ymmärtämään esimiesvastuun olevan ainoa keino vaikuttaa huonoksi koettuun nykytilanteeseen, jossa esimiestuki oli riittämätöntä ja työilmapiiri oli huono.

Esimiestehtäviin siirtyessä häntä mietitytti, mihin oikein oli ryhtymässä, eikä hänellä ollut kunnollista käistystä mitä kaikkea tehtävä sisältää. Kollegasta esimieheksi siirtyminen oli hänelle kuin johdettavillekin hieman outo ja esimiestyön alkuvaiheilla asiasta vitsailtiin. Hän koki alkuvaiheella hyväksi käydä työpäivän päätteeksi keskustelemassa ilman sen kummempaa asiaa johdettaviensa kanssa ja tekee sitä toisinaan myös nykyään.

Eriyisesti vertaistuen hankalissa asioissa hän kokee hyödylliseksi ja sen kautta hän saa ideoita eri tilanteissa toimimiseen ja johdettavien saamiseen mukaan toimintaan. Toisinaan pelkkä puhuminen riittää selventämään ajatuksia ja epätoivoisiksi koetut ongelmille saattaa pystyä jopa nauramaan jälkeensä. Joskus pelkkä varmistus siitä, etteivät muutkaan tiedä, helpottaa ongelmien käsittelyssä. Enemmän hän toivoisi kuitenkin palautetta johdettavilta ja esimieheltään, että osaisi paremmin suhteuttaa asioiden vakavuuden ja olisi yleisesti paremmin kartalla.

Hän kokee vieraaksi ajatuksen itsestään esimiehenä ja kokee itsensä asioiden hoitajaksi ja olkapääksi. Esimiehen ja vapaa-ajan roolin hän on nähnyt tarpeelliseksi erottaa toisistaan, jotta se ei aiheuttaisi ongelmatilanteita. Hän kokee olevansa samanaikaisesti asiantuntija ja esimies ja roolien välillä tasapainottelu aiheuttaa haasteita. Hän kokee olevansa eräänlainen konsultti, jolta kysytään apua sekä työhön liittyvissä asioissa että henkilöasioihin liittyvissä asioissa. Hän kokee olevansa ylityöllistynyt ja jotta kokonaisuus pysyisi hallinnassa, on joutunut tekemään paljon priorisointia. Häntä harmittaa ettei itse esimiestyötä ehdi tehdä niin paljon kuin haluaisi. Hän arvelee että hänen pitäisi opetella ottamaan itse vähemmän töitä ja jakamaan niitä johdettavilleen. Hän kokee kuitenkin vaikeaksi olla puuttumatta johdettavien tekemiseen, koska hänen asiantuntijataustansa myötä hän kokee oman tietämyksensä olevan reilusti laajempi. Vaikeaa on ollut opetella olla sanomatta ongelmiin suoraa vastausta, mutta se on ollut tarpeellista, jotta johdettava joutuisi tekemään ajatustyön itse. Hän kokee että esimiestyö olisi helpompaa ilman hänen asiantuntijataustaansa, koska ilman omakohtaista laaja tietämystä ja näkemystä asioista, hänen ei tarvitsisi olla tekemisissä niin suurissa määrin työn substanssin kanssa ja hänellä olisi enemmän aikaa itse esimiestehtävien hoitamiseen.

Vastuu ja vapaus näyttäytyy esimiestyössä hänen tiiminsä asioiden ja päätösten vapaudessa, eikä niitä vaikuttaisi kukaan kyseenalaistavan. Merkittäväksi eroksi esimiestyöhön verrattuna hän kokee olevan asiantuntijatyön looginen luonne. Asiantuntijatyössä hän pystyi luottamaan omaan

ratkaisukykyynsä ja haastavissa tapauksissa pystyi ottamaan selvää hakemalla tietoa. Esimiestyössä hän on havainnut ihmisiin liittyvät ongelmat olevan laadultaan epäloogisia ja siten monimutkaisia ja niiden ymmärtäminen vaatii ajattelun muuttamista toisenlaiseen tilaan. Esimiestyössä vastaan tulevat ongelmat vaativat runsaasti päähkäilyä, ovat raskaita ja hän on kokenut vapaa-ajalla suuremman tarpeen palautumiselle.

Hän on yllättynyt siitä miten paljon ihmisten asioiden selvittelyyn liittyviä tehtäviä esimiestehtävä sisältää. Hän on oppinut kuinka mitättömänkin tuntuiset asiat voivat olla jollekin hyvinkin merkityksellisiä ja kuinka pienissä sanoissa voi olla suuri väärinymmärtämisen riski, jonka myötä hän on oppinut olemaan sanomisissaan tarkka. Hän kokee ihmissuhdetaidot esimiestyössä erittäin tärkeiksi, jotta ymmärtää erilaisia persoonallisuuksia ja ihmisten käyttäytymistä. Toisinaan ihmissuhdeasiat esimiestyössä ovat tuntuneet niin turhauttavilta ja toivottomilta, että hän on pohtinut irtisanoutumista. Toisaalta ongelmat ovat tuntuneet ratkeavan aina tavalla tai toisella ja niiden kanssa työskentelyä on oppinut pitämään myös mielekkäänä.

Hän kokee haastavaksi hankalien asioiden puheeksi ottamisen ja olisi toivonut siihen valmennusta ennen esimiestyöhön siirtymistä. Etenkin organisaatiomuutoksen aikana lähes kaikki asiat tuntuivat muuttuvan, joka aiheutti levottomuutta johdettavissa, jolloin hankalista asioista puhuminen oli arkipäivää.

Hämmästyttäväksi hän on kokenut kuinka saavutettaessa luottamuksen ja oppimalla tuntemaan ihmisen paremmin, voi hankalasti koetun johdettavankin nähdä ihan uudessa valossa. Mielekästä ja yllättävää esimiestyössä on ollut nähdä muutos ihmisten olemuksessa, erään johdettavan kohdalla jopa uskomattomissa määrin noussut innostut työtä kohtaan ja harppaukset osaamisen kehittämisessä.

Hän on oppinut ottamaan esimiestyössä tulevat asiat paremmin niiden vaatimalla vakavuudella. Hän kokee olevansa luonteeltaan tunteellinen ihminen ja kokee toisinaan omien tunteiden hallinnan haastavaksi ja pyrkii siihen, ettei hermostuisi tai menettäisi tyyneyttään esimiehenä. Hän on pohtinut haluaako olla vastaisuudessa esimies, asiantuntija vai nykyisenkaltainen asiantuntija-esimies. Hän arvelee että esimiestyön poisjääminen voisi tuntua tylsältä, koska sen herättämät vahvat tunteet saattavat olla lopulta se, mikä tekee työstä mielenkiintoista.

III Huolettomasta asiantuntijatyöstä tuntemattomille vesille

Hän on toiminut organisaatiossa noin kuusi ja puoli vuotta, edeten asiantuntijatehtävästä toiseen, päätyen lopulta esimiestehtävään, jossa on toiminut nyt noin kaksi ja puoli vuotta. Hänellä on tietojenkäsittelyn tradenomien tutkinto, jota ei pidä erityisen keskeisenä nykyisten tehtäviensä kannalta. Organisaation johtamisvalmennuksen lisäksi hän kokee pääsevänsä hyvin koulutuksiin jos niihin on tarvetta ja koetaan että organisaatio hyötyy niistä. Hän on vapaaehtoisesti mukana maanpuolustuskorkeakoulun johtamiskoulutuksessa, jonka kokee

antaneen valmiuksia tunnistamaan nopeaa toimintaa vaativat tilanteet ja valmiuden tehdä nopeita päätöksiä. Hän on tehnyt elämänsä aikana vaihtelevia töitä ja kokee hyödyllisiä oppeja esimiestyöhön tuoneen erityisesti työt, joissa on kohdannut ihmisiä tai pitänyt puuttua toisten tekemiseen.

Syy esimiestehtävään hakemiseen oli kyllästyminen silloiseen asiantuntijatehtävään. Hänelle oli selvää, ettei jatkaisi tehtävässä ja pohti tähän aikaan eri uravaihtoehtoja. Esimiestehtävän tullessa hakuun, hän pohti ja kävi keskusteluita työkavereidensa kanssa siitä, olisiko hänellä annettavaa tehtävään. Organisaation sisällä tehtävästä toiseen edetessään hän koki saaneensa kattavan kokonaiskuvan palveluketjun eri vaiheista. Tämän myötä hän oli nähnyt parannettavia asioita ja esimiestehtävän olevan kanava vaikuttaa asioihin.

Siirtyminen esimiestehtävään sujui kohtuudella ja tehtävän kokonaisvaltaisessa sisäistämisessä hän arvelee menneen noin kaksi vuotta. Hänellä ei ollut selvyyttä mitä kaikkea tehtäviin kuuluu ja asioita opeteltiin niiden hivuttautuessa työn arkeen. Hän olisi kaivannut esimiestyöhön siirtyessä kokonaisvaltaisempaa perehdytystä siitä tehtävään kuuluvista asioista, erityisesti haastavalta tuntuneeseen pitkän aikajänteen suunnitteluun.

Kollegasta esimieheksi siirtyessä hän huomasi johdettavien testailevan hänen asemaansa viemällä ohi hänelle kuuluvia asioita joko hänen esimiehelleen tai esimieskollegoilleen. Niin sanotut ohjohtamispyrkimykset päättyivät kuitenkin pian ja välit johdettaviin ovat muuttuneet luottamuksellisiksi.

Yllätyksenä hänelle tuli, ettei tehtävä ollutkaan niin suurissa määrin käytännön johtamista ja asioiden parantamista, kuin mihin itsellä palo oli tehtäviin ryhtyessä ollut. Tehtävässä suurin osa ajasta paljastui kuluvan erilaisiin rutiinitehtäviin, pompsahteleviin asioihin ja palavereihin. Esimiestehtävässä hän suunnittelee ja aikatauluttaa itselleen tehtävät kalenteriin kaksi viikkoa eteenpäin, mutta kiireellisten asioiden ilmaantuminen pakottaa niiden siirtämisen yhä kauemmas tulevaisuuteen. Hänen toimialallaan asiakas joudutaan priorisoimaan edelle ja omat esimiestyöhön ja kehittämistyöhön liittyvät tehtävät siirtyvät tämän seurauksena pidemmälle. Asioita on siitä huolimatta onnistuttu viemään eteenpäin ja hän kokee onnistuneensa esimiestehtävässään tältä osin. Hän toivoo kehittämiseen lisää aikaa ja arvelee, että se voi mahdollistua, kunhan organisaatioon rekrytoidaan lisähenkilöstöä hoitamaan suorittavaa työtä.

Viimeisimmässä asiantuntijatyössä hänen työhönsä kuului suunnittelua ja käytäntöjen luomista sekä pidemmällä aikajänteellä suunnittelua, minkä hän kokee auttaneen esimiestyöhön siirtymistä. Esimiestyössä täytyy ajatella kuitenkin vielä pidemmälle ja hän on lisäksi vastuussa kaikkien johdettavien tekemisen suunnittelusta. Hän koki asiantuntijatyön huolettomammaksi, sisältäen vähemmän keskeytyksiä ja vähemmän vastuuta. Esimiestyössä kohtaa jatkuvasti keskeytyksiä ja pompsahtelevia asioita, joiden seurauksena on pitänyt oppia järjestelmällisyyttä tehdä yksi asia kerrallaan valmiiksi sekä pitää etäpäiviä, jotta saisi tehtyä asiat rauhassa ja edes jotain valmiiksi. Nykyisessä tehtävässään hän kokee kahden työn yhdistyneen: Hän tekee

asiantuntijatyöhön kuuluvia suoria tehtäviä joihin täytyy reagoida välittömästi sekä esimiestyöhön kuuluvia itse suunniteltavia tehtäviä.

Hän kokee esimiestehtävänsä olevan poikkeuksellinen tyypilliseen esimiestehtävään ja esimieskollegoidensa tehtävään verrattaessa. Hänen johdettavistaan vain kahta hän näkee päivittäin ja kuusi toimii eri paikkakunnilla suurien välimatkojen päässä. Etäisyys ja johdettavien suuri määrä vaatii runsaasti aikaa etenkin kehityskeskusteluiden läpiviemisen kannalta. Eri sijainnissa toimiminen vähentää myös mahdollisuutta tuntea kyseinen työntekijä paremmin näkemällä hänet työnsä arjessa.

Hän kokee olevansa ihmisläheinen esimies ja mieltää kaikki työyhteisön jäsenet toimitusjohtajasta alimman portaan työntekijään tasavertaisina työkavereina. Johdettaviaan hän ei miellä alaisina, vaan työkavereina tai asiantuntijoina. Esimiestyössä keskeiseksi hän kokee ihmisymmärryksen, koska sen avulla voidaan vaikuttaa ihmisen toimintaan.

Hän kokee yhdeksi merkittävimmistä asioista esimiestyössään sen näkemisen, että tiimissä vallitsee luottamukselliset välit, yhdessä tekemisen meno ja asiat halutaan tehdä hyvin. Hän kokee tiimin sulavan toimintakyvyn helpottavan hänen työtään merkittävästi.

Päälimmäisenä kokemuksena esimiestyöstään hänellä on tunne siitä, että on saanut asiat toimimaan hyvin ja prosessit viilattua toimiviksi. Merkittävää on ollut myös nähdä kuinka oman tiimin toiminta on muuttunut sulavaksi ja töitä tehdään hyvässä yhteishengessä. Henkilöstötyytyväisyyskyselyn ja suorituskykymittareiden kautta saadut hyvät tulokset ovat synnyttäneet onnistumisen kokemuksen, että on sittenkin keskittynyt oikeisiin asioihin ja osaa tehdä tätä hommaa. Mielekkääksi hän kokee sen, kun on kyennyt näkemään oman esimiestoimintansa kokonaisvaltaiset vaikutukset: Kun on onnistunut olemaan avuksi johdettavalle, ja tämän kautta parantanut hänen työsuoritusta ja innostumisen tasoa, itse organisaatio menestyy paremmin ja sitä kautta asiakas on tyytyväisempi.

Oman uransa jatkoon liittyviä kysymyksiä hän on pohtinut: Onko ala, organisaatio tai tehtävä sellainen, jossa haluaa toimia jatkossa. Pohtimista on aiheuttanut myös se, haluaako toimia jatkossa henkilöesimiehenä vai enemmänkin asiajohtajana.