

**Ainakin  
koetellaan,  
kannatellaanko  
myös**

**ajatuksia esimiestyön arjesta**

**YTN YLEMMÄT TOIMIHENKILÖT**

## **Agronomiliitto**

P. Makasiininkatu 6 A 8  
00130 HELSINKI  
puh. (09) 2511 160  
[www.agronomiliitto.fi](http://www.agronomiliitto.fi)

## **Akavan Erityisalat AEK**

Maistraatinportti 4 A, VI krs  
00240 HELSINKI  
puh. 0201 235 340  
[www.aek.fi](http://www.aek.fi)

## **Akavan Yleinen Ryhmä AYR**

PL 130  
00531 HELSINKI  
puh. 0400 569 055  
[www.akavanyleinenryhma.fi](http://www.akavanyleinenryhma.fi)

## **Driftingsenjöröförbundet i Finland**

Ratavartijankatu 2  
00520 HELSINKI  
puh.(09) 4767 717  
[www.diff.fi](http://www.diff.fi)

## **Insinööriliitto IL**

Ratavartijankatu 2  
00520 HELSINKI  
puh. 0201 801 801  
[www.insinooriliitto.fi](http://www.insinooriliitto.fi)

## **Luonnontieteiden akateemisten liitto ry**

Rautatieläisenkatu 6  
00520 HELSINKI  
puh. 0207 489 400  
[www.luonnontieteilijat.fi](http://www.luonnontieteilijat.fi)

## **Metsänhoitajaliitto**

Kruunuvuorenkatu 5 F  
00160 HELSINKI  
puh. (09) 6840 810  
[www.metsanhoitajat.fi](http://www.metsanhoitajat.fi)

## **Professoriliitto**

Rautatieläisenkatu 6  
00520 HELSINKI  
puh. (09) 4250 700  
[www.professoriliitto.fi](http://www.professoriliitto.fi)

## **Suomen Ekonomiliitto SEFE**

Ratavartijankatu 2  
00520 HELSINKI  
puh. 0201 299 299  
[www.sefe.fi](http://www.sefe.fi)

## **Suomen Farmasialiitto**

Iso Roobertinkatu 7 A  
00120 HELSINKI  
puh. (09) 6962 2724  
[www.farmasialiitto.fi](http://www.farmasialiitto.fi)

## **Suomen Lakimiesliitto**

Uudenmaankatu 4-6 B 10  
00120 HELSINKI  
puh. (09) 8561 0300  
[www.lakimiesliitto.fi](http://www.lakimiesliitto.fi)

## **Suomen Psykologiiliitto**

Bulevardi 30 B 3  
00120 HELSINKI  
puh (09) 6122 9177  
[www.psyli.fi](http://www.psyli.fi)

## **Suomen Työterveyshoitajaliitto**

Maistraatinportti 4 A, VI kerros  
00240 HELSINKI  
puh. (09) 4178 9810  
[www.stthl.net](http://www.stthl.net)

## **Suomen Valtiotieteilijöiden Liitto**

Mikonkatu 8  
00100 HELSINKI  
puh (09) 6850 800  
[www.sval.fi](http://www.sval.fi)

## **Tekniikan Akateemisten Liitto TEK**

Ratavartijankatu 2  
00520 HELSINKI  
puh. (09) 229 121  
[www.tek.fi](http://www.tek.fi)

## **Tradenomiliitto**

Ratavartijankatu 2  
00520 HELSINKI  
puh. 020 155 8800  
[www.tradenomiliitto.fi](http://www.tradenomiliitto.fi)

## **Ympäristöasiantuntijoiden keskusliitto YKL ry**

Vuorikatu 22 A 15  
00100 HELSINKI  
puh. (09) 622 6850  
[www.ykl.fi](http://www.ykl.fi)

## **YTY & Valmentajat ry**

### **Yksityisalojen Esimiehet ja Asiantuntijat YTY**

Ratavartijankatu 2  
00520 HELSINKI  
puh. (09) 2510 1340  
[www.yty.fi](http://www.yty.fi)



# Lukijalle!

Nykyisessä monimuotoisessa työelämäkeskustelussa esimiestyö näyttää korostuvan niin hyvässä kuin pahassa. Odotukset esimiehille ovat useinkin varsin suurisuuntaisia ja oleellimmat esimiestyön osa-alueet saattavat hämärtyä. YTN haluaa osaltaan kiinnittää huomiota esimiestyön arvostukseen ja samalla herättää työyhteisöissä keskustelua esimiestyöstä ja sen kehittämisestä.

Seuraavien sivujen teksteissä on nostettu esiin niitä asioita, jotka jäsentävät esimiestyön ydintä: arjen monipuolisuutta, osaamisalueiden löytämisen ja täydentämisen tärkeyttä, esimiehen perustehtävää ja työpaikan tukipaaluja. Esimiestyö kaipaa näkyväksi tekemistä niin esimiehelle itselleen kuin organisaatiollekin. Arjen jäsentäminen tuo esiin niitä voimavaroja, joiden avulla voidaan vastata paitsi alaisten myös ylimmän johdon koviin haasteisiin. Päivittäisessä johtamisessa pienet asiat ovat merkityksellisiä.

Esimiestyössä voi kehittyä jatkuvasti. Omaa osaamistaan voi rakentaa hyvin monenlaisista elementeistä, niin uudesta kuin aiemmin koetustakin. Oppimisen menetelmiä voi myös poimia suuresta valikoimasta: työssä oppimisesta, kollegakeskusteluista, kehitysohjelmista, työnohjauksesta, simulaatioista.

Vaikka esimiestyön sanotaan olevan yksinäistä tekemistä, ei ketään saisi jättää yksin. Esimiestyössä kehittyminen ja siinä jaksaminen ovat jokaisen työyhteisön yhteisiä asioita. Tavoitteet ja keinot vaihtelevat, mutta esimiehet tarvitsevat organisaation tuen työssään onnistuakseen.

Tämän vihkosen tekstit on tarkoitettu yksilöille oman pohdinnan tueksi, työyhteisöille sanoiksi esimiestyöstä puhuttaessa, esimiehille kokemuksen vaihdoksi. Ne on tarkoitettu todisteeksi ihmisten rajallisuudesta – esimiestyön odotusten tulisi olla vain ihmisen kokoisia.

## *Mielenkiintoista matkaa esimiestyön arkeen!*

Ylempien Toimihenkilöiden Neuvottelujärjestön tutkimusryhmä

Jarna Savolainen Aila Tähtitanner Anja Uljas

# Arjen hahmottamista

*”Se on tätä päivittäistä tekemistä.  
Millainen tämä esimiesarjen ydin oikein on?”*

Esimiehen arki saattaa yllättää. Paitsi että muutoksen jälkeen ympärillä vilisee uusia kasvoja ja työn tekemisen tapoja, myös asema on eri. Työ on päivittäisiä kohtaamisia alaisien ja asiakkaiden, omien esimiesten ja kollegojen kanssa. Asema valtuuttaa moniin tilanteisiin, joissa esimies on vastuunkantajana, yhdessä muiden kanssa tai yksin.

Rikkonaisuus ja sattuma näyttelevät merkittävää osaa päivien rakentumisessa. Aamulla ei koskaan tiedä mitä eteen tulee. On vaikea kiteyttää työtehtävän ydin. Johdon ja alaisien ristiriitaisten odotusten ja pyyntöjen, yllättävien kysymystenkin todellisuudessa epävarmuus voi tuntua painostavalta. Aiemmat kollegat eivät ole enää samalla tavoin rinnalla, ydinosaaminen muuttuu, ja siinä onnistumista arvioidaan uusin perustein. Näiden muutosten tiedostaminen auttaa todentamaan uutta tilannetta ja antaa voimavaroja.

Esimiehen vastuu ja sosiaalisten suhteiden kirjo määrittävät ajankäyttöä. Parhaimmillaan juuri tavoitteiden saavuttaminen ihmisten kanssa antaa onnistumisen iloa, palkitsee hyvin tehdystä työstä. Kalenteri täyttyy erilaisista palasista: suunnittelukokous alihankkijalla, lounas asiakkaan kanssa, keskustelu huoneeseen piipahtavan alaisen kanssa. Esimiehen vahvuudeksi nousevat kaikki ne taidot, jotka ovat vuosien varrella kehittyneet ihmisten kohtaamisesta. Uhmaikäisen kasvattaminen on jalostanut neuvottelutaitoja, juniorijoukkueen valmentaminen motivointikykyä ja partioleirin johtaminen projektien hallintaa. Parhaat palaset kannattaa ottaa käyttöön myös työelämässä.

Esimiehen toimintatavat tekevät organisaatiokulttuuria näkyväksi. Oman työn jälki vaikuttaa merkittävästi organisaation toimintaan ja hyvinvointiin. Toiminnallaan voi luoda jotain uutta, voi vaikuttaa haluamiinsa asioihin. Yksikkönsä ilmapiiriin voi vaikuttaa ja luoda yhteisvastuullisia toimintatapoja. Kaikilta voi edellyttää johtamiseen ja alaisuuteen liittyviä taitoja: verkostojen rakentamista, luottamuksellisuutta ja vastuullisuutta. Yhteisillä toimintatavoilla ja rutiineilla luodaan vakautta henkilöstölle, on jotain tuttua ja turvallista, johon luottaa. Samalla esimies luo itselleen jaksamisen eväitä.

## *Läsnäoloa*

Strategia, tavoitteet tai mittarit muuntuvat tekemiseksi keskusteluihin. Läsnäoloa esimiestyö onkin. On parempi ottaa muutama askel kuin kuitata viestit sähköpostilla. Ympäriällä liikkuvan palautteen kuuleminen, asioiden ja ideoiden jakaminen, keskustelun ylläpitäminen sekä henkilöstön tukeminen ovat lähellä olevan esimiehen vahvuuksia. Pienillä kysymyksillä voi päivittää itsensä työyhteisön kartalle. Titteli, liikennevalot tai isompi työhuone eivät tee kenestäkään johtajaa. Arvostus tulee siitä mitä teemme, miten teemme tai mitä jätämme tekemättä ja sanomatta.

### *Pitkäjänteisesti*

Esimiestä arvioidaan usein sen mukaan, kuinka luotettavana ja lojaalina häntä voi pitää. Toimivan esimiestyön rakentaminen on pitkäkestoinen prosessi, jonka eteen on tehtävä määrätietoisesti töitä. Luottamusta rakennetaan teoin. Selvittämättömät väärinkäsitykset tai epäoikeudenmukaisuuden tunteiden sivuuttaminen voivat jättää syvät arvet. Vaikeiden asioiden esille nostaminen ja ratkaisuvaihtoehtojen löytäminen luovat edellytyksiä avoimelle ilmapiirille, joka puolestaan edesauttaa tuloksiin pääsemistä.

### *Erilaisuuden tukemisella tulosta*

Oikeudenmukaisella kohtelulla rakennetaan menestystä. Vastarannan kiiskan, uraohjusfilosofin, bittimaailmaan uppoutuneen vaikenijan ja patologisen höpöttäjän tuen tarve ja tunne oikeudenmukaisuudesta vaihtelevat. Esimiehen tehtäviin kuuluu alaistensa tunteminen. Ryhmän onnistuminen on kiinni kaikkien jäsenten yksilöllisyyden ymmärtämisestä ja arvostamisesta.

### *Tilaa hengähtää*

Aikapaineiden kanssa eläminen vaatii huomiota. Aikaa ei tunnu olevan koskaan tarpeeksi. Riittämättömyyden tunne iskee, mihinkään ei ehdi paneutua kunnolla, ärähtely puskee esiin. Kalenteriin voi varata säännöllisesti tyhjiä päiviä, ja katsoa, toisivatko ne väljyyttä kiireeseen.



*Esimerkillä, käskyillä, pyynnöillä – Millaista toimintaa alaisesi sinulta odottavat?*

*Torni, lähetti vaiko kuningatar – Millaisia pelinappuloita teidän työpaikaltanne löytyy?*

*Mieti, miten sinun toimintatapasi luo työpaikkasi ilmapiiriä?*

*Miten puhallat arjen paineet ulos?*

# Osaamisen ydintä

*”Näitä esimiehen tekemisiä. Miten tätä osaamistaan nyt kuvaaisi?”*

Esimiesosaamista on vaikea pukea sanoiksi. Kun asiantuntija osaa nimetä oman ydinosaamisensa hyvinkin tarkkaan, esimiehen kuvauksessa esimiestyö jää usein asiantuntijuuden taakse: esimies määrittää osaamisensa enempiä selittelemättä asioiden junailuksi.

Esimiehen työssä onnistuminen rakentuu sekä palapelin yksittäisten palojen löytämisestä että siitä maisemasta, joka valmiista palapelistä on nähtävissä. Toimitusehtojen läpikäyntiä, budjetin viimeistelyä, uuden toimintaympäristöanalyysin sisäistämistä, uusimpien tuotekehityshankkeiden kommentointia, kehityskeskusteluja. Monien erilaisten osasten summasta muodostuu kokonaisuus, josta saa olla ylpeä. ”Osaamishatun” vaihtaminen lennosta on aina yhtä haasteellista.

Vuorovaikutustaidoilla on suuri merkitys esimiestyössä onnistumisessa. Esimiehen työ on toimimista ihmisten avulla. Motivointi ja ristiriitojen selvittely vaativat erilaista kieltä kuin strategiasta keskustelu. Kuunteleminen ei ole vielä kuulemista. Eleiden, ilmeiden ja sävyjen kokonaisuus on ratkaiseva pyyntöjen ja käskyjen esittämisessä. Rakentava palaute on tervetullutta kaikille, niin esimiehelle kuin alaisillekin. Sen vastaanottaminen ei tosin aina ole helppoa. Rehellinen palaute edellyttää oppimista, kokemusta ja kehittymistä niin palautteenantajalta kuin sen saajaltakin.

Jokainen organisaatio on toimintatavoiltaan ja kulttuuriltaan omanlaisensa. Pelkästään organisaatiokaavion varassa yhteisö ei toimi. Sosiaaliset suhteet, toimintatavat, historia, luottamuksen rakentaminen – organisaatiokulttuurin tuntemus kannattelee parhaimmillaan kaikkea tekemistä.

## *Oppi selkeyttää*

Esimies tarvitsee avukseen menetelmiä ja välineitä, oppeja ja lähestymistapoja. Kriisiytynyt asiakassuhde, toimimattomat tiimipalaverit, ylikierroksilla käyvä esimies – samatkin ihmiset haastavat esimiehen tunnistamaan tilanteita eri tavoin. Strategian jalkauttaminen, tulostavoitteiden asettaminen, palautteen antaminen - välineet selkeyttävät ja helpottavat esimiestyötä näissäkin tilanteissa. Osaamista on löytää oikea käytäntö kuhunkin tilanteeseen. Keräämällä parhaat oivallukset ja onnistumiset muistiin, niistä voi ammentaa myöhemminkin.

### *Monikerroksista viestintää*

Vuorovaikutusosaaminen on taitoa kohdata suuri kirjo sidosryhmiä, johtoa, alaisia, asiakkaita. Moni asia edellyttää näkyväksi tekemistä, asioiden avaamista. Alaiset, toimintalinjoja ja budjettireunaehdoja asettava johto, tulosta edellyttävät omistajat; heillä kaikilla on erilaiset valmiudet ottaa asioita esiin ja keskustella. Kielikin eroaa, sama sana ei merkitse kaikille samaa asiaa. Tilanteen pohtiminen suhteessa sille asetettuihin tavoitteisiin auttaa kehittymään hankalienkin asioiden kohtaamisessa.

### *Kulttuurin tuntemusta*

Organisaation johtamisjärjestelmä haastaa esimiehet tietynlaiseen toimintatapaan. Organisaatiokulttuurin yli ei voi kävellä, mutta tiedostamalla sen vaikutukset, sen luomaa toimintamaisemaa voi toki muokata. Oman toimintatavan nivominen kulttuuriin vaatii työtä, mutta lopputulos on yleensä kaikkien kannalta vaivan arvoinen. Organisaation kulttuurista voivat kertoa kriisin hetkellä kokoon kutsuttu yhteistoimintaneuvottelu, silloin tällöin pidetyt henkilöstötilaisuudet ja jatkuva keskusteluyhteys organisaation tilasta. Uusien tulokkaiden ensivaikutelmia kuuntelemalla tai tutustumalla muiden organisaatioiden toimintatapoihin saattaa oppia uusia asioita omasta organisaatiostaan.

### *Hetkestä nauttimista*

Hyvin tehtyä työtä on vaikea pysäyttää tiettyyn hetkeen. Monesti tuntuu, että vielä voi tehdä paremmin ja enemmän. Palautetta viljelemällä luodaan tekemisen iloa ja tyytyväisyyttä sekä itselle että lähityötovereille. Osaamista on taito luoda työpaikalle yhteishenkeä ja antaa tilaa palautteenantamiselle. Hetkiä ei tule, ellei niitä järjestetä.



*Missä asioissa onnistuit ja mistä iloitsit viime viikolla?*

*Lähestytkö faktojen, mielikuvien vai käsitteiden kautta? Tunnetko oman kielesi ja vuorovaikutustapasi?*

*Puhutko vai kuunteletko? Kerrotko vai oletatko toisten arvaavan?*

*Minkälaista esimiesosaamista organisaatiossasi arvostetaan? Arvostatko itse samoja asioita?*

# Rooliin selkeyttä

*”Tämä on tällaista sukkulointia. Tilanteesta toiseen, mutta tavoite pitää olla selvillä. Miten ihmeessä tunnistan tilanteen, tavoitteen ja oman roolini?”*

Esimiestyön varaan lasketaan organisaatioissa paljon. Usein kuulee asioiden olevan esimiehen vastuulla, niin hyvässä kuin pahassakin. Jos yrittäisi täyttää kaikki odotukset, pitäisi jokaisen esimiehen olla fakiiri ellei suorastaan kameleontti, joka muuntuu tilanteen mukaan mitä erilaisimpiin rooleihin. Organisaation perustehtävän sisäistäminen, toiminnan perimmäisen ytimen muistaminen, auttaa etenkin muutostilanteessa.

Urakehitys etenee usein asiantuntijatehtävästä johtotehtävään. Asiantuntijaroolista hellitäminen vaatii totuttelua. Asiantuntijan sillä hetkellä omimmasta osaamisesta on pakko luopua ainakin osittain, jotta uusi ammatti-identiteetti esimiehenä voi kehittyä. Esimiehen on otettava asemansa haltuun. Hänellä voi ja tuleekin olla monenlaisia ratkaisumalleja arjen työssään. Listat erilaisista esimiesrooleista kuvaavat sitä moninaisuutta, jossa oma paikka on löydettävä ja oma tapa toimia ratkaistava. Valmentaja, hallitsija, valtuuttaja, huolehtija – tunnistaatko nämä roolit omassa työssäsi?

Esimiestyö on paljon muutakin kuin virallisen aseman edellyttämä toimintatapa. Ammatillinen identiteetti rakentuu sen varaan, että tunnistaa toiminnassaan niin asemaan liittyvän tekemisen kuin oman persoonansa. Esimies tarvitsee vahvaa itsetuntemusta. Esimiehenä kehittymiseen liittyy omien vahvuuksien edelleen vahvistaminen ja niiden varassa toimiminen sekä pahimmista heikkouksista eroon pääseminen. Esimiesasemaan ja -rooliin liittyvien odotusten ja kritiikin kanssa on vain opittava elämään.

## ***Yhdessä tulosta***

Esimiehen tavoitteet sisältävät muiden tekemisiä. Delegointi ja vastuun jakaminen ovat tärkeitä. Esimies on organisaation viestinviejä henkilöstölle, ja päinvastoin. Tulostavoitteiden saavuttaminen edellyttää sen hyväksymistä, että muidenkin tekeminen on esimiehen tulokortissa. Organisaation ja yksikön tulos on aina yhteistyön tulosta. Osaamiskaritoitukset ovat organisaatiossa hyvä tapa tuoda esiin niin esimiehiltä kuin alaisilta edellytettävää osaamista. Näin esimies voi selkiyttää omia ja alaistensa kehittämisen kohteita.

## ***Tilanteen ymmärrystä***

Erilaiset olosuhteet edellyttävät kykyä ottaa käyttöön toimintatapoja, jotka eivät ole yksittäiselle esimiehelle luontevimpia. Kuinka usein esimies löytääkään itsensä opettajan roolista, vaikkei omaa tekemistään tai osaamistaan kuvaakaan pedagogiseksi. Valmen-



tajankin pitää pystyä antamaan tiukkoja ohjeita, ettei organisaatiossa vallitseva kriisi jää ratkaisematta ja hallitsijan on löydettävä empaattinen minänsä. Vaihtuvat alaiset, vaihtuvat tehtävät, osaamistarpeet ja projektityö tuovat omat haasteensa.

### *Itsetuntemusta ja omaa tyyliä*

Johtajaominaisuudet, liiketoimintaosaaminen ja esimiehen vuorovaikutustaidot ovat arvioitavina erilaisissa tilanteissa. Yllättääkö esimiesten, alaisten ja muiden antama palaute? Vahva vuorovaikuttaja kuuleekin olevansa epäselvä viestittäjä, kokonaisuuksien hahmottajalle kerrotaan, että hän on pikkumaisuuksiin tarttuja ja tiimihengen luojaksi itsensä kuvitteleva arvioidaankin kateuden ja epäpuran aiheuttajaksi. Palautteen keräämisellä ja itsetuntemuksen rakentamisella voi edesauttaa oman ammatillisen ytimensä löytämistä. Itsetuntemuksen lisäämisellä on esimiesroolissa onnistumiselle suuri merkitys. Johtamiskirjallisuudella on antinsa, mutta oman tyylin löytää itse elämästä. Myös haparointi ja nöyryys kuuluvat asiaan.



*Lähestyttävä, tukeva, etäinen, vaativa, henkeä luova, rakentava, riistävä. Tiedätkö, miten esimies, alaiset ja muut sinua kuvaavat?*

*Tuloksentelepaineet niskassa, osaaminen ja jaksaminen ovat rajallisia. Johdetaanko teillä asiaa vai ihmistä?*

*Alaiset ovat olemassa palvelukseksi asiakasta, tehdäkseen tulosta niin laadullisesti kuin taloudellisestikin, auttaakseen yritystä kasvamaan. Miksi esimies on olemassa alaisilleen?*

*Mikä on tyypillinen roolisi? Kuvaatko itsesi asiantuntijana vai esimiehenä?*

# Työyhteisön tuki

*”Ei tässä yksin oikein pärjää. Mikä meidän talossa oikeastaan pitää esimiestyötä tukee?”*

Työyhteisö voi aidosti tukea esimiehiä. Esimiehet kertovat usein olevansa kahden tulen välissä tasapainoillessaan ylhäältä tulevien tavoitteiden ja alaisten mahdollisuuksien kesellä. Selkeät valtuudet ja toimintalinjaukset auttavat hahmottamaan asemaa. Toimintatavat, ihmiset ja tarpeet eroavat projektiorganisaatioissa, pienessä asiantuntijapalveluita tuottavassa yrityksessä, virtuaalitiimissä ja maailmanlaajuisesti levittäytyneissä organisaatioissa. Esimiestyötä arvostetaan organisaatioissa sitä enemmän, mitä useammin se näkyy arkipäivän toimissa. Johtamista ei voi hoitaa vasemmalla kädellä. Työyhteisöissä tulee hyväksyä se, että esimiestyö vaatii aikaa ja sitoutumista. Innostustakin.

Tuloksellisen ja hyvinvoivan organisaation haaste on tunnistaa henkilöstönsä potentiaali. Asiantuntija- ja esimiespolkujen rakentaminen ja niihin rekrytoiminen ovat onnistuvan organisaation osaamista. Tarina menetetyistä asiantuntijasta esimieheksi siirryttäessä on tullut valitettavan tutuksi. Vastaavasti myös esimiespotentiaali jää usein havaitsematta. Rekrytointiprosessin hallinta sekä sille annettava painoarvo tukevat esimieheksi valikoitumisen onnistumista. Yhteistyö henkilöstöhallinnon ja työtehtävän sijoituspaikan välillä tuottaa parhaimman rekrytointituloksen.

Työaikajohtaminen korostuu ylemmillä toimihenkilöillä, sillä työhön uppoutuu helposti ja siitä saattaa tulla elämän suurin asia. Ihmisen elämäntilanne vaikuttaa siihen, miten yksilöiden työajan pitäisi joustaa. Tarpeita määrittävät niin päiväkodin aukioloajat, voimavarojen palautumisen edellytyksenä oleva pidempi vapaajakso kuin omaishoitajuuden mahdollistavat aikaiset aamuvuorot. Henkilöstön hyvinvointia, organisaation jatkuvuutta ja luottamuksen positiivista kehää rakennetaan yhteistoiminnalla. Elämän kokonaisuuteen mahtuu työn lisäksi monia elementtejä. Vastuullisen henkilöstöpolitiikan taitajat kannustavat henkilöstöään monipuoliseen elämään.

## **Valikoituminen**

Valittaessa esimiehiä organisaation on mietittävä niin osaamisen, persoonan kuin motivaationkin onnistunutta yhdistelmää. Esimiesasema ei saisi olla palkinto, vaan sen tulisi perustua osaamiseen. Jokainen esimiehen valinta on melkoinen satsaus tulevaisuuteen. Esimiestyö nousee avainasemaan, puhutaan sitten tuottavuudesta, hyvinvoinnista tai kriiseistä. Organisaation on tiedettävä, minne se on menossa ennen kuin rekrytointipäätöksiä tehdään.

### ***Esimieheksi kasvaminen, tuki ja valmennus***

Asiakkaat ja yhteistyökumppanit, henkilöstö ja hallinto sitovat esimiehen ajankäyttöä. Oikealla resursoinnilla, selkeillä työnkuvilla sekä riittävällä tuella työyhteisö auttaa esimieheksi siirtyvää asiantuntijaa priorisoimaan tekemisiään ja kirkastamaan olennaisinta. Esimieskokemuksen määrä ja laatu vaikuttavat siihen, mitä tukea yksilö kaipaa. Tuki voi olla monenlaista. Esimiesten välinen vertaistuki on oivallinen väline kokemusten vaihtoon ja oppimiseen. Esimiestyöhön perehdytys, esimiesfoorumi tai sisäinen mentorointi toimivat monen tukea kaipaavan apuna. Paras esimiesvalmentaja saattaakin löytyä talon sisäلتä.

### ***Esimiestyön kehittäminen***

Esimiestyötä tukeva ilmapiiri auttaa yksittäisen esimiehen kehittymistä. Jatkuva kehittämisen mahdollisuuksien luominen on tärkeää, ei se, onko tarjottu vaihtoehto muodollista vai epämuodollista. Johtamisen perusteet, itsetuntemuksen aakkoset tai esimiesurasuunnittelu ovat kaikki hyviä kehittämisen kannalta. Lyhytkurssilla opitaan useimmin erityistaito, pitkäkestoisella paljon omasta itsestä. Esimiesten työhöjauksella voidaan edistää sekä yksilön kehittymistä, työyhteisön hyvinvointia että alaisten jaksamista.

### ***Työaikajohtaminen***

Organisaatiolla on oltava kokonaiskuva työaikojen kokonaisuudesta kotona tehtyine tunteineen, matka- ja etätyöaikoineen. Työn organisoinnin kankeudesta voi seurata henkilöstön pitkät päivät. Työaikajohtaminen edellyttää selkeitä käytäntöjä. Pelkällä puheella ei edistetä jaksamista eikä luoda työn ulkopuoliset elämänalueet huomioonottavia yksilöllisiä työaikatarkaisuja. Esimerkiksi paikallisesti sovittava työaikapankkijärjestelmä mahdollistaa yksilöllisten, pidempiaikaisten vapaiden pitämisen.



***Miltä oma esimiesurasi alku tuntui? Mikä oli helppoa, mikä hankalaa?***

***Mikä on kehittänyt sinua esimiehenä eniten?  
Miten työpaikallasi tuetaan esimiehiä ryhmänä ja yksilöinä?***

***Miten työyhteisössäsäsi valmennetaan esimiehiä erilasten muutosprosessien läpiviemiseen? Miten niiden onnistumista arvioidaan?***

# Ainakin koetellaan, kannatellaanko myös – ajatuksia esimiestyön arjesta

Ihmiset odottavat organisaatioissa hyvää ja selkeää johtamista. Esimiestyössä onnistuminen nostetaan monien työelämän ongelmatilanteiden ratkaisuksi. YTN-liittojen tutkijat ovat olleet mukana monissa keskusteluissa, joissa teemaksi on noussut esimiehisyyden ja esimiehenä toimiminen. Tekniikan Akateemisten Liiton Jarna Savolainen, Insinööriliiton Aila Tähtitanner ja Suomen Ekonomiliiton Anja Uljas ovat koonneet ylempien toimihenkilöiden käyttöön oheisen vihkosen, jossa keskustellaan esimiestyötä käsittelevistä asioista. Heidän käytössään on ollut niin tutkimusten viestit kuin käytännön kokemusten kautta nouseva tieto.



YLEMPIEN TOIMIHENKILÖIDEN NEUVOTTELUJÄRJESTÖ YTN RY  
RATAVARTIJANKATU 2, 00520 HELSINKI  
KANNEN KUVA [FUTUREIMAGEBANK.COM/TIMO\\_HARTIKAINEN](http://FUTUREIMAGEBANK.COM/TIMO_HARTIKAINEN)  
ULKOASU MAISA NISSINEN  
ISBN 952-99576-0-2, HELSINKI 2005 © YTN