

# **ESIMIESTAIDOT – PERUSTA HYVÄLLE JOHTAMISELLE APTEEKISSA**

**- apteekkareiden näkemyksiä ja kokemuksia  
hyvästä johtamisesta apteekissa**

**Kuopion yliopisto  
Koulutus- ja  
kehittämiskeskus  
Apteekkifarmasian  
erikoistumisopinnot  
proviisoreille, PD  
Projektityö  
Proviisori  
Anna-Riitta Reinikainen  
2004**

**Julkaisua voi tilata osoitteesta:**

**Anna-Riitta Reinikainen  
Merikatu 7 A as 10  
48100 Kotka**

**Puh: 050- 5437818**

**Sposti: [anna-riitta.reinikainen@kymp.net](mailto:anna-riitta.reinikainen@kymp.net)**

KUOPION YLIOPISTON KOULUTUS- JA KEHITTÄMISKESKUS  
REINIKAINEN ANNA-RIITTA: ESIMIESTAIDOT - PERUSTA HYVÄLLE  
JOHTAMISELLE APTEEKISSA – apteekkareiden näkemyksiä ja kokemuksia hyvästä  
johtamisesta apteekissa  
Apteekkifarmasian erikoistumisopinnot proviisoreille, PD  
Projektityö, 64 s., 4 liitettä (8 s.)  
ISBN 951-27-0188-X  
ISBN 951-27-0159-6 (PDF)  
ISSN 0789-4317  
Projektityön ohjaajat: Suunnittelija Lea Tuomainen, FK Pirkko Heiske  
Huhtikuu 2004

---

Johtaminen on apteekin ydinprosessi ja kehitystä eteenpäin vievä voima. Johtajuus on pohjimmiltaan työtä, mutta siihen tarvitaan myös taitoja. Esimiehen taidot palvelevat työn toteuttamisen tavoitteita, jotta työyhteisö toimisi paremmin. Tämän päivän esimiestyö sisältää runsaasti haasteita, koska ympäristön pysyvyyden tilalle on tullut jatkuva uusiutuminen. Enää ei ole standardivastauksia asioihin, vaan eteenpäin vievät ja luovat näkemykset syntyvät kaikkien yhteisen osallistumisen tuloksena. Johtaja ei voi enää toimia tuloksellisesti yksin ja pitäytyä tiukassa objektiivisuudessa, vaan tilaa on annettava subjektiivisille kokemuksille. Älykäs johtaja antaa työntekijöidensä loistaa paremmuudellaan: joku muu osaa hoitaa asian paremmin kuin hän itse. Valmista reseptiä ihmisten johtamiseen ei ole, sen sijaan omille heikkouksilleen voi tehdä jotain. Johtajaksi ei synnytä, vaan opitaan: tärkein oppiminen tapahtuu arjen työssä. Johtajan menestymisen kulmakivi on oma uusiutuminen ja omien näkemysten sekä ajattelumallien kyseenalaistaminen ja pohdinta.

Tämän projektityön tarkoituksena oli selvittää apteekkareiden käsityksiä siitä, mitä on hyvä johtaminen apteekissa, millainen on hyvä johtaja ja esimies sekä vaikuttavatko tilannetekijät johtamiseen. Tämä tutkimus pyrki lisäksi tuomaan esille apteekkareiden näkemyksiä ja kokemuksia, joita tämän alueen tärkeydestä on apteekissa. Näin pyritään löytämään hyödynnettäviä asioita esimiehen onnistumiselle johtamistyössään apteekissa. Tätä varten kerättiin tietoa haastatteluilla. Lisäksi kirjallisuuskatsauksessa keskitytään tämän päivän johtamisnäkemysiin ja teemoihin, jotka käsittelevät esimiestyötä ja tehtäväalueita käytännöllisestä näkökulmasta.

Tulosten mukaan johtajuus on keskeinen asia apteekissa, koska sillä luodaan apteekin toimintaedellytykset, työilmapiiri, motivaatio, kannattavuus, kehittyminen sekä yrityskuva. Noin puolet apteekkareista oli sitä mieltä, että hyvä johtaminen on avointa, keskustelevaa vuorovaikutussuhdetta kaikkien osapuolten kanssa. Sitä tarvitaan sekä yrityksen että yksilön hyvinvoinnin takaamiseksi. Noin viidesosa apteekkareista oli sitä mieltä, että hyvä johtaminen on oikeudenmukaista. Tutkimusten mukaan oikeudenmukainen johtaminen suojaa henkilöstön terveyttä. Noin viidesosa oli sitä mieltä, että hyvä johtaminen muodostuu yrityksen hyvästä tuloksesta, asiakastyytyväisyydestä sekä henkilökunnan viihtyvyydestä.

Yli puolet apteekkareista oli sitä mieltä, että johtamisen ammattitaitoon tarvitaan synnynnäisiä ominaisuuksia, koulutusta sekä oman alan osaamista. Mikään edellä

mainituista ei yksin tee johtajaa. Viisi apteekkaria oli sitä mieltä, että johtajuus on synnynnäinen ominaisuus. Yli puolet apteekkareista oli sitä mieltä, että elinkeinon peruslaatu vaikuttaa johtamiseen. Neljän apteekkarin mielestä se ei vaikuta johtamisen periaatteisiin. Noin puolet apteekkareista korosti vuorovaikutustaitoja ja jämäkkyyttä keskeisinä johtajan taitoina. Johtajan pitäisi osata kuunnella eikä pelkästään puhua, mutta hänen on uskallettava sanoa jämäkästi eli rehellisesti ja avoimesti kaikki mikä on tarpeen työyhteisössä. Noin kolmasosa haastatelluista korosti ammattitaidon merkitystä ja noin viidesosa painotti johtajan päätöksentekotaitoja, määrätietoisuutta, tasapuolisuutta, reagointikykyä sekä luovuutta. Suurin osa apteekkareista delegoi paljon tai erittäin paljon. Suurin osa apteekkareista antoi palautetta, mutta noin puolet heistä koki, etteivät he anna palautetta tarpeeksi. Neljä apteekkaria oli sitä mieltä, että positiivinen palaute on helpompi antaa kuin korjaava palaute. Yli puolet apteekkareista palkitsee työntekijän hyvin suoritettun työn kiitoksella ja noin kolmasosa rahalla. Noin puolet apteekkareista koki ristiriidat vaikeiksi asioiksi, joista kuitenkin tulisi keskustella mahdollisimman pian. Noin kolmasosa pyrki selvittämään ristiriidat käyttäen erilaisia keinoja. Kolme apteekkaria ei tiennyt miten puuttua ristiriitoihin.

Melkein kaikki haastatellut apteekkarit ottivat huomioon tilanteiden vaatimukset johtamistapaa valitessaan. Suurin osa apteekkareista oli sitä mieltä, että esimiehen ei tarvitse hallita kaikkia johtamistyyylejä. Yhden mielestä on hyvä hallita monia johtamistyyylejä, koska ihmiset ovat erilaisia ja tilanteet vaihtelevat. Haastateltujen apteekkareiden joukossa johtamistyylyt vaihtelivat. Oleellista on, että kaikissa johtamistilanteissa esimies on rehellisesti aito oma itsensä. Johtajan tulee kuitenkin hioutua ja hioa itseään ja taitojaan sekä tunnistaa vahvuutensa ja kehittämiskohteensa, jotta pystyy säilyttämään kasvonsa ja tapansa toimia myös vaikeissakin tilanteissa. Tämä ei poissulje sitä tosiasiaa, että kiperissä tilanteissa myös johtajakin voi näyttää tunteensa.

AVAINSANAT: Apteekkarit, johtajuus, esimiestaidot, tilannetekijät, johtamistyyli, temahaastattelu

## ESIPUHE

Haluan kiittää lämpimästi suunnittelija Lea Tuomaista työhöni paneutumisesta koko tämän projektityön teon ajan. Lisäksi kiitän ohjaustyöstä ja arvokkaista kommentteista FK Pirkko Heiskeä.

Kiitos kaikille niille apteekkareille, jotka osallistuivat tämän tutkimuksen haastatteluihin. Haastattelut olivat minulle yksi tämän tutkimuksen antoisimmista osista.

Kauko Taimaa kiitän ystävydestä, lukuisista mielenkiintoisista keskusteluista ja erityisesti kannustuksesta tämän projektityön tekemisessä. Kiitos myös siskolleni Eeva Reinikaiselle arvokkaasta tuesta.

”On laskeuduttava päästä sydämeen ymmärtääkseen, mitä tuntee. On hyväksyttävä piirteensä ja ymmärrettävä, että voi kehittyä.”

Kotkassa huhtikuussa 2004

Anna-Riitta Reinikainen

# SISÄLLYSLUETTELO

## ESIPUHE

1	JOHDANTO .....	11
2	JOHTAMISEEN LIITTYVÄT NÄKÖKULMAT 2000- LUVULLA	12
2.1	Toimintaympäristön muutosten aiheuttamat haasteet johtamiselle ja yksilölle .....	12
2.2	Osallistuva johtaminen autoritaarisuuden vastakohtana	13
2.3	Ihmiset, asiat ja johtaminen .....	14
2.4	Valmentava johtaminen .....	15
3	JOHTAMISEN TÄRKEYS TYÖYHTEISÖSSÄ .....	16
4	ESIMIEHENÄ ONNISTUMINEN .....	18
4.1	Esimiehen rooli ja säiliötoiminta .....	18
4.2	Esimiehen tehtävät .....	20
5	ESIMIEHEN TAIDOT JA OMINAISUUDET .....	22
5.1	Liiketoiminnan analysointi- ja suunnittelutaidot .....	22
5.2	Vuorovaikutustaidot .....	22
5.2.1	Palaute- esimiehen perustyöväline .....	23
5.2.1.1	Myönteinen palaute .....	24
5.2.1.2	Korjaava palaute .....	25
5.2.1.3	Kehityskeskustelu .....	25
5.3	Tehtävien antaminen – delegointi .....	27
5.4	Päätöksentekotaidot .....	27
5.5	Ristiriitojen hallinta .....	28
5.6	Johtajan myönteiset ja kielteiset piirteet .....	29

6	ITSEÄÄN JOHTAVA JA HYVINVOINNISTAAN HUOLEHTIVA ESIMIES .....	30
6.1	Persoonallisuus työvälineenä .....	31
7	TEEMAHAASTATTELU APTEEKKAREIDEN JOHTAJUUSKÄSITYKSIIN LIITTYVISTÄ TEKIJÖISTÄ .....	32
7.1	Tutkimuksen tavoitteet .....	32
7.2	Aineisto ja menetelmät .....	32
7.3	Tulokset .....	34
7.3.1	Hyvän johtamisen elementit .....	34
7.3.2	Johtajan taidot ja ominaisuudet .....	40
7.3.3	Tilanteiden vaikutus johtamiseen .....	45
7.4	Pohdinta .....	47
7.4.1	Vuorovaikutus yrityksen ja yksilön hyvinvoinnin peruspilarina .....	47
7.4.2	Menestyksen salaisuutena taidot .....	54
7.4.3	Tilanteiden oivaltaminen johtaa joustavaan työskentelyyn .....	57
7.4.4	Tutkimuksen laatu, luotettavuus ja jatkotutkimusaiheet .....	58
8	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	60
	KIRJALLISUUS .....	61

## LIITTEET

# 1 JOHDANTO

Johtamisesta tiedetään paljon, mutta yhä uudelleen se koetaan tutkimisen arvoiseksi. Kiinnostavaksi sen tekee ihmistyöympäristön moniulotteisuus ja moni-ilmeisyys. Tutkijoita kiehtoo ihminen fyysisenä, psyykkisenä, sosiaalisena ja henkisenä lajinsa edustajana. Monet asiat kuten leadership, management, arvot, visio sekä tiimit ovat ajan mittaan vakiintuneet osaksi päivittäistä elämää organisaatioissa. Kuitenkin ympäröivä maailma muuttuu nopeasti, eikä se ole enää niin suoraviivainen kuin ennen. Menestyminen edellyttää uusien toimintamallien kehittämistä. Ehkä tulevaisuudessa huomio siirtyykin perinteisen johtamisen sijasta itsensä johtamiseen (Åhman 2003). Samansuuntaisesta asiasta puhuu Sydänmaanlakka (2003) väitöskirjassaan tehdyissä haastatteluissa, jossa menestyneet johtajat ovat todenneet itsensä johtamisen olevan kaiken johtamisen perusta.

Tämän päivän esimiestyö sisältää runsaasti haasteita, koska ympäristön pysyvyyden tilalle on tullut jatkuva uusiutuminen. Toimintaympäristön verkottuminen on kehityksen tärkeä elementti (Åhman 2004). Enää ei ole standardivastauksia asioihin, vaan eteenpäin vievät ja luovat näkemykset syntyvät kaikkien yhteisen osallistumisen tuloksena. Johtaja ei voi enää toimia tuloksellisesti yksin ja pitäytyä tiukassa objektiivisuudessa, vaan tilaa on annettava subjektiivisille kokemuksille. Älykäs johtaja antaa työntekijöidensä loistaa paremmuudellaan: joku muu osaa hoitaa asian paremmin kuin hän itse. Kun arvostetulta johtajalta kysyttiin hänen menestyksensä salaisuutta, niin hän vastasi: ”Oikeat päätökset syntyvät ymmärryksestä, joka kehittyy tuntemalla, ajattelemalla ja toimimalla yhteistyöhön sitoutuneiden ihmisten kanssa.” (Harju 2002).

Valmista reseptiä ihmisten johtamiseen ei ole, sen sijaan omille heikkouksilleen voi aina tehdä jotain. Johtajan menestymisen kulmakivi on oma uusiutuminen ja omien näkemysten sekä ajattelumallien kyseenalaistaminen ja pohdinta. Lisäksi oppimiseen ja muuttumiseen kuuluu aktiivinen ja sosiaalinen verkottuminen. Hyvä on myös muistaa, että tärkein oppiminen tapahtuu arjen työssä.



Tämän projektityön lähtökohtana oli opettaa tekijäänsä lisää siitä, mitä on hyvä johtaminen apteekissa ja millainen johtaja menestyy tänä päivänä. Näihin kysymyksiin pyrin löytämään hyödynnettäviä sekä käyttökelpoisia vastauksia kirjallisuuskatsauksen avulla sekä haastattelemalla apteekkareita. Parhaiten varmaankin oppii ne asiat, joista on itse kirjoittanut ja pohtinut. Tästä on hyvä jatkaa eteenpäin, niin että johtamisen hyvät periaatteet näkyisivät käytännössä.

## **2 JOHTAMISEEN LIITTYVÄT NÄKÖKULMAT 2000-LUVULLA**

### **2.1. Toimintaympäristön muutosten aiheuttamat haasteet johtamiselle ja yksilölle**

Organisaatio- ja johtamisteoriat ovat aina oman ajanjaksonsa ja yhteiskunnan kehitysvaiheen tuotoksia (Åhman 2003). Åhmanin (2003) mukaan kukin teoria on saanut vaikutteita yhteiskunnan haasteista ja pyrkinyt vastaamaan niihin.

Organisaatiot ovat olleet pitkään moderniuden tuotteita, joille tyypillisiä asioita ovat moderni järki, rationaalisuus ja laskelmoiva ajattelu. Yhteiskunta ja vaatimukset ovat kuitenkin nyt muuttuneet. Modernin näkökulman pysyvyys, hierarkkisuus ja valvonta ovat väistymässä ja tilalle ovat tulleet 2000- luvun postmodernin organisaationäkökulman verkostot, virtuaalisuus, innovatiivisuus ja tilapäisyys. Johtaja ei ole enää keskiössä. Organisaatio- ja johtamisteoriat ovat siis muuttuneet merkityksellisyyden, oman vastuun, uudistumisen ja oppimisen korostamiseen eli yksilön omassa mielessä tapahtuvien prosessien painottamiseen (Åhman 2003).

Johtaminen postmodernissa organisaatiossa voidaankin Åhmanin (2003) mukaan nähdä enemmän merkityksen luomisena ja itsensä johtamisen edistämisenä kuin alaisiin vaikuttamisena tai toisten puolesta päätösten tekemisenä. Ero löytyy taustalla olevasta ihmiskäsityksestä. Perinteisessä käsityksessä ihmisiä pidetään paikallaan olijoina, joita täytyy motivoida, jotta heidät saadaan liikkeelle. Uudessa näkemyksessä ihmiset nähdään aktiivisina. Tällöin he eivät tarvitse motivointia, jotta he tekisivät jotain, vaan kehyksiä, joissa heidän tekemisensä tuntuu mielekkäältä. Tällöin johtamista ei enää tarvitse ajatella johtajina, jotka vaikuttavat toisiin ja alaisina, jotka

seuraavat ja joihin vaikutetaan, vaan johtaminen nähdään prosessina, johon kaikki osallistuvat.

## **2.2 Osallistuva johtaminen autoritaarisuuden vastakohtana**

Yhteisöllisyyttä ja vastuun jakamista korostava johtamistapa on esimerkiksi osallistuva johtaminen, joka lähtee siitä, että yhdessä henkilöstön kanssa määritellään toiminnan tavoitteet, sovitaan työnjaosta ja arvioidaan toteutunutta toimintaa (Perkka-Jortikka 2002).

Osallistuvan johtamistavan taustalla olevat arvot korostavat mm. mahdollisimman avointa tietojen jakamista osanottajien kesken, osanottajien välisen avoimen tiedonvaihdon mahdollistamista, erilaisten ajatusten esilletulon kunnioittamista, aktiivisen osallistumisen merkitystä sekä erilaisten ratkaisuvaihtoehtojen esille saamista (Juuti 1998).

Jalavan (2001) mukaan ihmiset pyrkivät kaiken aikaa saavuttamaan valtaa, ts. mahdollisuutta ymmärtää ympäristöään ja vaikuttaa siihen. Ilman tällaista mahdollisuutta koemme itsemme vieraantuneiksi. Hänen mukaansa empowerment – valtaistuminen, vallan hajauttaminen – lähtee positiivisesta ihmiskäsityksestä, jonka mukaan työntekijät ovat halukkaita ja kykeneviä osallistumaan työyhteisön päätöksentekoon ja toimimaan itsenäisesti ja aloitteellisesti. Mitä enemmän työntekijät osallistuvat päätöksentekoon, sitä enemmän he kokevat ”omistavansa” tehdyt päätökset ja ovat motivoituneita toimimaan niiden mukaisesti. Jalavan (2001) mukaan empowermentin salaisuus on luottaa työntekijöihin ja uskoa, että he tekevät oikeita päätöksiä, ja vastineeksi luottamus työyhteisössä kasvaa. Vallan hajauttamisen hyötyinä hänen mielestään ovat myös lisääntynyt tuottavuus, joustavuuden kasvu mm. olosuhteiden tuottamiin muutoshaasteisiin, innostus, luovuus, yhteistyö sekä parempi palvelujen laatu.

## 2.3 Ihmiset, asiat ja johtaminen

Johtamiskeskusteluissa on asetettu usein vastakkain asioiden ja ihmisten johtaminen (Lönnqvist 2003). Käytännössä kyse on samasta asiasta: jotta asiat voivat tapahtua, on johdettava ihmisiä (Erämetsä 2003). Kotter (1990) näkee näiden käsitteiden keskeiset erot kolmessa asiassa:

- Management tuo esiin suunnittelun ja voimavarojen arvioinnin lyhyen tähtäyksen toiminnassa, kun sen sijaan leadership suuntaa toimintaa luomalla visioita ja kehittämällä strategioita niiden saavuttamiseksi.
- Management etenee suunnitelmien mukaisesti organisoimalla toimintaa rakenteen avulla ja miehittämällä toiminnot oikein. Leadership sen sijaan pyrkii välittämään vision siten, että tavoitteet ymmärretään ja että tavoitteisiin sitoudutaan.
- Toiminnan ohjauksessa management painottaa suunnitelmien toteutumisen seuranta ja pyrkii esteeksi muodostuvien ongelmien ratkaisuun. Tämän vastakohtana leadership – lähestymistapa korostaa motivoitumista ja innostumista keinoina edetä tavoitteisiin esteistä huolimatta.

Uusimmat johtamiskäsitykset ja – käytännöt suosivat leadership- tyyppistä lähestymistapaa (Lönnqvist 2003). Autoritaarisetkin organisaatiot ovat alkaneet pohtia ihmisen osuutta tuloksenteossa: mm. Suomen puolustusvoimat on kehittänyt oman, syväjohtamisen ihmisjohtamismallin (Harju 2002). Jatkuva palaute ja arviointijärjestelmä on antanut puolustusvoimille kestävän perustan kehittämään johtajuutta (Kankare 2004). Syväjohtaja kuuntelee, etsii ratkaisuja yhteistyössä ryhmän kanssa ja näin rakentaa luottamusta.

Manageriaalinen ja liiderijohtajuus eroavat toisistaan, mutta käytännössä ero voi olla vain sävyero (Harju 2002). Harjun mukaan manageriaalinen johtamistaito keskittyy asioiden organisointiin, kun liiderijohtamisen kiinnostuksen kohteena on inhimillisten voimavarojen ymmärtäminen ja hyödyntäminen niin tekijöiden kuin tuloksen hyvinvointina. Lisäksi liiderijohtamisessa tulos nähdään henkilöiden jaksamisen, sitoutumisen ja uusiutumisen seurauksena. Harju (2002) korostaa että, tulos ei synny pakottamalla, vaan vahvistamalla, valtuuttamalla ja tukemalla.

Juuti (1997) pitää uuden näkemyksen tärkeimpinä tekijöinä joustavuutta, innovatiivisuutta, yksilön kypsymistä ja pyrkimystä aikuismaiseen työskentelytapaan. Aikuismaisella työskentelytavalla hän tarkoittaa ” inhimillisen energian vapauttamista inhimillisen energian kontrolloimisen sijasta.” Tällöin myös esimiehen rooli muuttuu valmentamisen suuntaan; esimies ei ole enää ”sankari”.

## **2.4 Valmentava johtaminen**

Tamminen (2003) kirjoittaa valmentavasta johtamisesta. Vaikka hän ei olekaan tehnyt aiheesta tieteellistä tutkimusta, hänen urheilu- ja jääkiekkouransa kokemusten perusteella syntyneistä näkemyksistä ja kirjoituksista löytyy myös yritysmaailmaan soveltuvia periaatteita. Valmentavan johtamisen avainsana on kommunikaatio: johtajana oleellista on muistaa se, että mitä enemmän työntekijöiden ideat, odotukset tulevat kuulluksi, sitä halukkaampia he ovat ottamaan vastaan vastuuta omista töistään ja sitä kautta yrityksen menestyksestä.

Tammisen (2003) mukaan joukkueen kanssa on luotava selkeä, yksinkertainen visio, jota on hyvä tarkentaa ja katsoa, oli kyseessä sitten kuukausipalaveri, neljännesvuoden katsaus, pikkujouluillallinen, vuosiyhteenveto tai uuden budjetin tekeminen. Johtajan tai valmentajan tehtävä ja työ on synnyttää sellainen kasvukierre, että koko joukkue eläytyy ja sitoutuu vahvasti mukaan yhteiseen tavoitteeseen. Ihmiset tarvitsevat unelmia ja myös selkeitä tulevaisuudenkuvia, joihin he voivat uskoa ja joiden eteen he voivat jatkossa uhrautua - jonkun on ne juurrutettava.

Johtajan tehtävä on Tammisen (2003) mukaan myös kannustaa työntekijöitä. Motivointityössä tärkeää on valmentajan oma esimerkki. Lisäksi on uskallettava laittaa itsensä peliin ja myös pyydettävä palautetta omasta työstä. Sitä kautta voimavarat kasvavat, tulokset ja ilmapiiri paranee.

Menestymisessä Tamminen (2003) korostaa positiivisen ajattelun, asenteen ja itsensä johtamisen merkitystä päivittäisissä haasteissa. Positiivinen ajattelu ei hänen mielestään aina ole identtinen suorimman ja lyhimmän menestyksen johtavan tien

kanssa. Vastoinkäymiset hän näkee jopa menestystekijöinä, jos niistä osaa ottaa opiksi.

Valmentavasta johtamisesta ovat kirjoittaneet myös Harju (2002) ja Jalava (2001). Jalavan (2001) mukaan esimiehen haaste on vaikuttaa niin, että ihmiset voivat kokea olevansa oman työnsä kautta hyvää tekeviä muutoksen tuottajia, jotka vaikuttavat joka päivä joidenkin toisten ihmisten elämänlaatuun positiivisella tavalla. Tämä ei ole helppo tehtävä, vaan edellyttää usein asioiden uudelleen ajattelua. Jalava (2001) painottaa, että keskeinen osa valmennustyötä on osaamisen kehittämistavoitteiden suunnittelu. Oleellista hänen mukaansa on, että suunnittelu lähtee työyhteisön visiosta ja strategiasta.

Vaikka liideri eläisi kuinka tasavertaisesti ryhmänsä keskuudessa, liideriys on toimintafunktio, vastuukokonaisuus painottaa Harju (2002). Siihen kuuluu asioita, joita ei voi täysmääräisesti ja reaaliaikaisesti jakaa työkumppaneidensa kanssa. Harjun (2002) mukaan on suostuttava johtajuuteen ja hyväksyttävä, että liiderin vaikutus työyhteisön henkeen, spiritiin, on suuri. Harjun (2002) mukaan kannattaa pitää huolta siitä, että ”suuri” tarkoittaa myönteistä. Menestymisessä Harju (2002) korostaa sitä, että ensin liiderin on perehdyttävä ihmiseen ja hänen eri ulottuvuuksiensa kirjoon. Tämän jälkeen on valittavissa erilaisia yhteistyön vuorovaikutusstrategioita sekä toimintavaihtoehtoja. Hänen mukaansa ihmisestä on aloitettava: ihmisen ymmärtämistä ei voi delegoida.

### **3 JOHTAMISEN TÄRKEYS TYÖYHTEISÖSSÄ**

Johtaminen on organisaation ydinprosessi ja sen tarkoituksena on varmistaa organisaation perustehtävän toteutuminen. Jokainen johtamistehtävissä toimiva henkilö eli johtaja on pantu paljon vartijaksi, koska esimiehen velvollisuutena on ylläpitää järjestystä ja selkeyttä, jotta työyhteisö voi toimia tavoitteellisesti. Vuoropuhelun keinoin johtajan on toistuvasti osattava selvittää ihmisille, mitä varten täällä ollaan tänään, mitä johtajuus odottaa työntekijöiltä, miten kunkin yksilön ja yksikön osuus palvelee kokonaisuuden intressejä ja mihin ollaan menossa (Salmimies

2001). Näin ollen johtaminen on organisaation olemassaolon kannalta kriittinen toiminto ja kehitystä eteenpäin vievä voima.

Mikään työyhteisö ei voi toimia tehokkaasti ilman johtamista. Työyhteisölaiva tarvitsee kipparin, joka johtaa omiensa keskuudesta, keulasta sekä tarvittaessa myös mastosta nähdäkseen tulevaisuuteen ja myös tämänhetkiseen tilanteeseen (Harju 2002). Ilman johtajaa ja päämäärätietoista johtamista työyhteisö on kuin myrskytuulella ajelehtiva laiva, joka ajautuu työn maailmasta yhä pysyvämmiin sisäiseen maailmaansa (Järvinen 2002).

Työyhteisössä vallitseva johtamattomuuden tila, johtajan johtamistyylin linjattomuus tai voimattomuus, kun esimies on selkärangaton eikä pysty ohjaamaan toimintaa luotettavasti ja määrätietoisesti, herättää henkilöstössä turvattomuutta. Luonnollisesti tässä tilanteessa joku tai jotkut pyrkisivät voimakkaasti ottamaan kantaa asioihin ja sitä kautta johtamaan ryhmää (Järvinen 2002). Syntyy kuppikuntia ja niiden välisiä ristiriitoja. Näiden ryhmien sisäisten ristiriitojen seurauksena työryhmän energia alkaisi suuntautua yhä enemmän keskinäisiin kahnauksiin, minkä seurauksena perustehtävä saattaisi unohtua kokonaan (Järvinen 2002). Salmimiehen (2002) mukaan turvattomaksi kokemassaan työympäristössä ihmiset eivät kykene käyttämään henkistä energiaansa tehokkaasti työhön, vaan suurin osa siitä menee yrityksiin hankkia puuttuva turvallisuuden tunne muulla tavoin. Turvallisuutta haetaan keskinäisestä kanssakäymisestä työtovereitten kanssa, mikä johtaa sosiaaliseen riippuvuuteen. Ihmisten ensisijaiseksi yhdessä olemisen syyksi tulee toisten kanssa seurustelu, yhteenkuuluvaisuuden tunne ja keskinäinen riippuvuus. Yritys ei ole enää työyhteisö, jonka ensisijainen tavoite on tuottavuus, vaan sen tehtävä on tuottaa sen jäsenilleen turvallisuutta.

Otala ja Ahonen (2003) kirjoittavat heikon johtamisen seuraamuksista. Huono esimiestyö vaikuttaa sairauspoissaolojen lisääntymiseen, mikä lisää kustannuksia ja heikentää kilpailukykyä kustannustehokkuuden kannalta. Heikko esimiestyö vie ihmisten motivaation ja heikentää sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin ja yritykseen. Parhaat lähtevät ja jäljelle jäävät alkavat tehdä asioita vain omasta näkökulmastaan,

jolloin yhteinen etu unohtuu. Tämän suuntainen kehitys heikentää yrityksen asiakas- ja yhteistyösuhteita, yrityksen kilpailukykyä sekä tuloskehitystä.

## **4 ESIMIEHENÄ ONNISTUMINEN**

### **4.1 Esimiehen rooli ja säiliötoiminta**

Esimiehellä on aina oma roolinsa työyhteisössä, mutta se ei seuraa mitään ennalta laadittua käsikirjoitusta eikä hyvä esimies miellä näyttelevänsä esimestä (Puro 2002). Rooleja on olemassa siksi, että niitä tarvitaan töiden toteuttamisen vuoksi ja päästäksemme tavoitteisiin. Kun esimies haluaa esimerkiksi rohkaista työntekijää tekemään luovia ratkaisuja, myönteinen kannustus johtaa siihen. Toisinaan ikävämpään rooliin saattaa liittyä skeptisyyttä, joka palauttaa työntekijän tarpeen tullen maan pinnalle. Niin kauan kuin hyvät ja huonot roolit ovat keskenään tasapainossa, niin kauan esimies kulkee toimivaa keskitietä (Puro 2002). Toimivan roolin tärkeä osatekijä on myös kyky ja halu arvioida omaa toimintaansa ja kehittää sitä jatkuvasti.

Jokainen henkilö toimii esimiesroolissa omalla tavallaan (Jalava 2001). Persoonallisuuden piirteet antavat esimiesroolille tietynlaisen värityksen, mutta ne eivät kuitenkaan ratkaise esimiesroolin toimivuutta. Oleellista on se millaisen kokonaisuuden esimies kykenee rakentamaan vahvuksiensa varaan ja myös käyttämään työntekijöiden resursseja apunaan kompensoidakseen heikkouksiaan. Esimiehen ei tarvitse muuttaa omaa persoonallisuuttaan, mutta tehtävän hoitaminen vaatii häneltä riittävän vahvaa itsehillintää: lyhyesti sanottuna johtajan tulee pitää sydän lämpimänä mutta pää kylmänä (Järvinen 2002)!

Esimiehen toimintaan kohdistuu monia erilaisia odotuksia, vaatimuksia, toiveita ja tunteita sekä työntekijöiden että johdon taholta. Johto saattaa odottaa esimieheltä esimerkiksi muutosten läpivientä ja organisaation edun mukaista toimintaa, kun taas työntekijät toivovat esimieheltä avoimuutta, tukea ja empaattisuutta. Häneltä saatetaan esimerkiksi odottaa työyhteisön ristiriitatilanteisiin puuttumista, mutta hän ei tiedä, miten hän tässä toimisi (Jalava 2001). Näin ollen hän saattaa jättää asian huomiotta tai

pyrkii vähättelemään konflikteja, mikä taas työntekijöiden näkökulmasta saatetaan tulkita tärkeän esimiesvelvollisuuden laiminlyönniksi. Työrooliin liittyvät odotukset voivat olla ristiriidassa myös esimiehen oman persoonan kanssa. Tänä päivänä esimies joutuu tekemään oikeita päätöksiä hyvinkin nopeasti. Kuitenkin henkilönä esimies saattaa olla tunnon tarkka pohdiskelija ja hänen mielestään olisi viisasta nukkua ensin yön yli ja sitten vasta ryhtyä tekemään päätöksiä.

Johtajan rooli on vahvasti yhteisöllinen, mikä ilmenee myös työntekijöiden ja työyhteisöjen suhtautumisessa johtajan henkilöön (Perkka-Jortikka 2002). Työyhteisössä johtaja voidaan kokea voimakkaasti yhteiseksi ”omaisuudeksi” tai ”meidän” johtajaksi, jota täytyy voida ja saada ihailla, mutta myös kritisoida ja arvostella. Edeltäjien hahmot ja työyhteisön odotukset saattavat värittää johtajan roolin sellaiseksi, että uuden tulijan voi olla vaikea sitä itselleen sovittaa (Perkka-Jortikka 2002).

Nämä ristiriitaiset rooliodotukset esimies joutuu ratkaisemaan toiminnassaan ja tiedostamaan, että johtajan rooli ja hän itse henkilönä ovat kaksi eri asiaa. Hänen tulee kyetä käytännössä vastaamaan mielekkäiksi näkemiinsä rooliodotuksiin (Jalava 2001). Toisin sanoen esimies voi selvitä tehtävässään ainoastaan säilyttämällä oman harkintakykynsä eli miettimällä ensin ja reagoimalla vasta sen jälkeen (Järvinen 2002). Tällaista mielen sisäistä työskentelyä Järvinen (2002) kutsuu esimiehen säiliötoiminnaksi (liite 4). Järvisen (2002) mukaan olennaista säiliötoiminnassa on se, että esimies ei ala välittömästi toimia tunteidensa pohjalta vaan sen sijaan ottaa niihin etäisyyttä ja pyrkii tutkimaan sekä ymmärtämään mielessään, mistä kulloinkin on kyse. Periaate on se, että esimies ei saa provosoitua silloinkaan, kun häntä provosoidaan. Järvinen korostaa, että tällaisen pohdiskelun avulla esimiehen oma käyttäytyminen pysyy asiallisena, eivätkä hänen reaktioitaan ohjaa tunteet ja mielentilat vaan hän itse oman harkintansa perusteella. Säiliönä toimiminen edellyttää esimieheltä elämäkokemusta, josta on johtamisessa paljon hyötyä.



## 4.2 Esimiehen tehtävät

Esimiehenä onnistumisen lähtökohta on, että johtaja ymmärtää oman tehtävänsä merkityksen eli hän on perustehtävän palveluksessa ja hän johtaa työntekoa työyhteisön parhaaksi. Esimiehellä on työnjohto-oikeus ja velvollisuus ja sitä hänen on tärkeä myös käyttää (Järvinen 2002). Käytännössä johtaminen on jatkuvaa arkipäiväistä tekemistä, jossa toiminnan suunnittelu, työn organisointi, ihmisten motivointi ja tulosten seuranta seuraavat toisiaan ja vaikuttavat toisiinsa tavalla, jota on kutsuttu johtamisprosessiksi (Lönngqvist 2003). Tästä näkökulmasta katsottuna oleellista ei ole johtajan asema, vaan tehtävien hyvä hoitaminen.

Esimiehen tehtävänä on huolehtia, että jokainen työpaikan palveluksessa oleva työntekijä ymmärtää oman tehtävänsä merkityksen tärkeänä osana koko yrityksen toimintaa. Johtajan tulisi keskustella yhteisön ihmisten kanssa työn tekemisen päämääristä ja sisällöstä säännöllisesti, jotta perustehtävän mukaiset yhteisesti sovitut tavoitteet ja työnjako pysyvät selkeinä. Perustehtävän mukainen toiminta eli tehdään oikeita asioita oikein turvaa yrityksen jatkuvuuden. Perustehtävä ei koskaan ole pysyvästi määritelty, vaan osaamisaluetta ja suuntaa on tarkistettava ja näin ollen varmistetaan menestyminen myös tulevaisuudessa.

Perustehtävän ja sen määrittelyprosessi ovat johtajuuden ja organisaatiodynamiikan ydintä (Hyypä 2000). Hyypän mukaan perustehtävä kytkee yksilön organisaation osaksi ja vahvistaa yksilön identiteettiä. Johtaja ei ole vain tehtävien antaja ja määrittelijä, vaan parhaimmillaan samaistumisen kohde, joka merkittävästi tukee yksilöiden hyvinvointia työssä. Esimiehen tulisi voida toimia tehtävän edustajana. Yksilön samastumisprosessien kannalta on keskeistä, että hänellä on kokemuksellisesti ”oikea” esimies. Tässä mielessä Hyypän mukaan ei ole ollenkaan yhdentekevää millaisessa organisaatiossa yksilö työskentelee ja mihin hän itsensä ja työpanoksensa antaa. Asiantuntijat haluavat todella tietää laajasti, missä he ovat mukana ja mitä päämääriä he ovat työllään toteuttamassa (Järvinen 2002). Voidaan ajatella, että ihmisellä on syvä ja perustava tarve olla mukana jossakin hyvässä ja

oikeassa, itselleen merkityksellisessä tehtävässä (Hyypä 2002). Tämä edellyttää esimieheltä aktiivista vuoropuhelua ja tiedotusta työntekijöiden kanssa.

Työssä viihtyminen, hyvä työmotivaatio ja paljon puhuttu ja kaivattu työn ilo syntyvät, kun työntekijät onnistuvat erilaisissa työtehtävissä. Johtamisen kannalta tämä tarkoittaa, että esimiehen tehtävänä on luoda henkilöstölle puitteet ja mahdollisuudet, jotta he voivat selviytyä työtehtävistään ja sitä kautta kokea työn sujuminen ja onnistumisen tuomaa tyydytystä (Järvinen 2002). Järvisen mukaan tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että esimies huolehtii jatkuvasti siitä, että työnteon perusedellytykset ovat työpaikalla kunnossa: tavoitteet ovat saavutettavissa olevia, kaikilla on tarvittavat työkalut ja niitä osataan käyttää.

Esimiehen tehtäviin kuuluvat yhä enemmän myös tulevaisuuteen liittyvät asiat kuten: visioita, luoda skenaarioita, ottaa suuntia ja suunnitella pidemmälle myös strategisesti. Esimies voi pohtia ja kysellä itseltään ja toisilta esimerkiksi miten voisimme tehdä tämän paremmin, menikö tämä teidän mielestänne todella hyvin tai mikä tässä ei mennyt hyvin. Muualta kuin johdosta käynnistyvät uudistukset ja muutokset edellyttävät aikuisuutta erityisesti johdolta (Erämetsä 2003). Erämetsän mukaan johdon ego on usein tiellä: se ei ainakaan alitajuisesti hyväksy ajatusta, että joillakin ”alemmilla” ihmisillä voisi olla jotain annettavaa. Usko omaan kaikkivoipaisuuteen tai ylivoimaisuuteen voi olla vaarallista ja riski epäonnistua on suuri. Terve nöyryys ja muiden näkemysten kuunteleminen ovat Erämetsän mukaan johdon hyveitä. Tällainen aikuinen, toimiva yrityskulttuuri on yrityksen kilpailuetu. Myös yrityskulttuuria jatkuvasti kehittämällä pyritään Erämetsän mukaan luomaan organisaatio, joka ohjautuu kitkattomasti, yritys, joka varsinaisten ja harvoin esiintyvien muutosten välissä toimii kuin rasvattu kerryttäen kaikkien osapuolten hyvinvointia. Samaten kuin taitava johtaja valmentaa jatkuvasti joukkojaan, niin viisas yritys sparraa jatkuvasti itseään, jotta se ei olisi väkisin muuttumisen tarpeessa. Hänen mukaansa johdon tehtävä on kuunnella, kysellä, puntaroida ja suunnitella ja valita viisaasti ne kasvupolut, joissa liikkeelle lähdetään ja johdetaan muutos siihen asti kunnes muutos on osa kulttuuria.

## **5 ESIMIEHEN TAIDOT JA OMINAISUUDET**

Johtajuus on pohjimmiltaan työtä ja suoritusta, mutta siihen tarvitaan myös taitoja. Esimiehen tulee olla kiinnostunut nykyisen tehtävänsä vaatimista taidoista ja hänen olisi hyvä miettiä mitkä taidot vaikuttavat eniten hänen tuloksellisen johtamisen onnistumiseen yrityksessä sekä tunnistaa omat kehittämistarpeet. Esimiehen taidot palvelevat työn toteuttamisen tavoitteita, jotta työyhteisö toimisi paremmin.

### **5.1 Liiketoiminnan analysointi- ja suunnittelutaidot**

Liiketoiminnan analysointi- ja suunnittelutaidot ovat yrityksen strategisen johtamisen kannalta ydintaitoja. Esimiehen on analysoitava yritystä, joka käytännössä tarkoittaa liikeidean perusteellista ymmärtämistä ja täsmentämistä siitä, miten yritys menestyy tänään ja myös tulevaisuudessa. Analysointi onnistuu parhaiten silloin, kun esimies tuntee mm. yritystoiminnan teoreettisen käsitteistön ja sitä kautta osaa soveltaa sen oman yrityksen käytäntöön. Tietoa on tarjolla paljon ja sen analysointia helpottaa mm. kirjanpidon, tuloslaskelman ja taseen osaaminen. Johtajan haaste on myös toteuttamiskelpoisen liiketoimintasuunnitelman laatiminen alkaen liikeideasta päätyen toiminnan toteutuksen kautta tulosten arviointiin ja edelleen kehittämiseen.

### **5.2 Vuorovaikutustaidot**

Esimies tarvitsee viestinnällisiä taitoja jokapäiväisessä työssään esimerkiksi työn organisointiin, koordinointiin, delegointiin, kuuntelemiseen tai palautteen antamiseen. Puron (2002) mukaan esimiestyössä vaadittava viestintä on käytännössä hyvin moniulotteista ja tästä johtuen jokaisen esimiehen olisi hyvä tiedostaa, millaisia viestinnällisiä vaihtoehtoja erilaisissa tilanteissa on. Ne viestinnän taidot, joita esimies omassa toiminnassaan soveltaa, ovat seurausta siitä, että esimies tekee hyvin ja huolella perusteltuja valintoja erilaisissa viestintätilanteissa. Tarvittaessa esimiehen tulisi osata löytää oikea lause oikeaan paikkaan ja kyetä ymmärtämään monipuolisesti

kuulemaansa ja sen perusteella tehdä oikeita johtopäätöksiä. Puron mukaan esimiehen on ensin opittava kuuntelemaan ja vasta tämän jälkeen voidaan puhumisen hyvyttä ja onnistuneisuutta arvioida. Joskus tuo esimiehen viesti voi olla humoristinen, joskus tiukan asiallinen, mutta näiden valintojen pitää riippua täysin siitä, mitä esimies on kuullut. Puro painottaa viestinnässä joustavuutta ja esimiehen olisikin hyvä nähdä oma viestintä nippuna erilaisia työkaluja, joita käytetään eri tavoin spontaaneissa ja organisoiduissa tilanteissa erilaisten keskustelukumppaneiden kanssa eikä toimia niin kuin norsu posliinikaupassa.

### **5.2.1 Palaute- esimiehen perustyöväline**

Ihminen on syvästi palautehakuinen olento. Hän toisaalta tarvitsee mielekkäitä tavoitteita, joiden puolesta voi toimia ja joihin voi sitoutua, toisaalta hän tarvitsee palautetta voidakseen arvioida, miten hyvin hän on edistynyt tai onnistunut (Jalava 2001). Työntekijä tarvitsee palautetta koko työuransa ajan. Erityisesti sitä tarvitsee aloitteleva työntekijä, koska hyvä palaute vähentää uuden ja kokemattoman työntekijän suoritukseen liittyvää epävarmuutta sekä lisää hänen itseluottamustaan työssään. Varsinkin asiantuntijaorganisaatioissa esimiehet usein ajattelevat, että työntekijät itse kyllä tietävät ilman palautettakin onnistumisensa eikä siitä tarvitse erikseen mainita (Järvinen 2002). Niinpä helposti korostetaan asiantuntijoiden itsenäisyyttä ja Järvisen mukaan unohdetaan se, että hekin kaipaavat esimiestensä osoittamaa kiinnostusta työtään kohtaan siinä kuin kaikki muutkin. Jos esimies ei sitä anna, työntekijä Järvisen mukaan tulkitsee sen helposti niin, että organisaatiota ei kiinnosta hänen työpanoksensa. Tämän mielikuvan seurauksena työntekijän työmotivaatio ja sitoutuminen organisaatioon heikkenee.

Palautteen avulla esimies voi kertoa työntekijän toiminnasta ja sen vaikutuksista muihin työntekijöihin tai työyhteisön tuloksiin, minkä avulla työntekijä voi arvioida, kehittää sekä ohjata omaa toimintaansa parempaan suoritukseen. Esimiehen antama palaute onkin yksi väline, jolla hän voi tukea ja ohjata työntekijöitään toimimaan oma-aloitteisesti ja itsenäisesti työn tavoitteiden suuntaan (Järvinen 2002).

Palaute on parhaimmillaan työntekijälle kuin peili, jonka kautta hän voi tarkastella itseään niin, että kuva on mahdollisimman vähän vääristynyt (Jalava 2001). Jalavan mukaan tässä roolissa toimiessaan esimiehen palautteen antamisen lähtökohtana on kuvata käsillä oleva tilanne tai asia työntekijälle sellaisena kuin esimies sen näkee ja etusijalle tulisi asettaa muutettavissa olevat asiat. Palaute tulisi antaa myös melko lähellä tapahtumaa, koska kaukaiset asiat usein hämärtyvät erilaisiksi tulkinnoiksi. Esimiehen antaman informaation tulisi mieluummin olla tarkkaa ja yksityiskohtaista, kuin laajaa ja yleistä. Alkuvaiheessa ei pidä tehdä johtopäätöksiä tai tulkintoja työntekijän toiminnasta. Jalavan mukaan tulkinnat, jos niitä tehdään, on hyvä tehdä yhdessä työntekijän kanssa keskusteltaessa palautetiedon merkityksestä.

### **5.2.1.1 Myönteinen palaute**

Positiivinen palaute on edullinen tapa kertoa, että työntekijää arvostetaan (Jalava 2001). Kuitenkin se käytännössä toteutuu harvemmin, koska se voi olla esimiehen mielestä itsestään selvää tai se ei tunnu luontevalta. Hirvihuhta ja Litovaara (2003) ajattelevat, että osuvampi termi myönteiselle palautteelle voisi olla minikehu. Heidän mukaansa minikehu merkitsee arjessa tapahtuvaa pienimuotoista onnistuneiden tilanteiden huomaamista ja niihin reagoimista. Kun työntekijä toimii tavoitteen suuntaisesti tai neuvokkaalla tavalla, asian ihmettely suureen ääneen voi saada työntekijän ajattelemaan, että enkö ole ennen osannut mitään. Hirvihuhta ja Litovaara ehdottavatkin, että sen sijaan pieni ja luonteva viittaus ”hyvin hoidettu” tai esimiehen omaan tyyliin sopiva ele, peukalon nosto tms., toimii usein paremmin ja koetaan myös suomalaisessa kulttuurissa luontevampana.

Hirvihuhtan ja Litovaaran (2003) mielestä jokaisen esimiehen ja henkilöstöhallinnon ammattilaisen, miksei kenen tahansa yhteistyöstä välittävän, kannattaa terästää kykyään havaita onnistuneita tilanteita. Heidän mukaansa se, mitä enemmän painottaa pientenkin myönteisten seikkojen havaitsemista ja ääneen sanomista, sitä enemmän vaikuttaa myös ilmapiirin kehittymiseen ja muokkaa koko toimintakulttuuria. He painottavat sitä, että ilmapiiri ei ole jotain meille ylhäältä annettua, vaan kaikki

sanavalinnat ja toimintatavat, erityisesti esimiehen käyttämät, vaikuttavat siihen koko ajan.

### **5.2.1.2 Korjaava palaute**

Jalavan (2001) mukaan korjaava palaute olisi hyvä nähdä nimenomaan erääksi avun antamisen muodoksi esimiehen taholta. Vaikka esimiehet saattavat tuntea olonsa vaivautuneeksi antaessaan työntekijälle kritiikkiä, niin kuitenkin pitkällä tähtäimellä palautteen anto on vähemmän vaarallisempi vaihtoehto kuin se, että ongelmia jätetään avoimeksi ja käsittelemättä. Pitkään jatkuessaan ongelmalliset tilanteet jättävät väistämättä jälkensä työyhteisöön esimerkiksi työntekijöiden suoritustaso saattaa laskea vain siksi, että esimies näyttää jatkuvasti hyväksyvän myös ”riman alta kulkemisen” eikä pahimmassa tapauksessa reagoi myöskään hyviin suorituksiin, jolloin ei synny kollektiivista normia ja kokemusta siitä, ”mikä on oikein”.

Jalava (2001) painottaa käyttämään keskustelussa kysymyksiä, jotka saavat työntekijän pohtimaan ja löytämään parempia tapoja toimia. Keskustelussa tulisikin keskittyä enemmän ratkaisuihin miten jatkossa edetään kuin ongelmiin. Kritiikin antaminen on niin vakava asia, että sitä ei pidä nähdä tekniikkana (Harju 2002). Se on ihmisen kohtaamista, niin että molemmat osapuolet tuntevat itsensä arvostetuiksi.

### **5.2.1.3 Kehityskeskustelu**

Kehityskeskustelu on jokapäiväistä vuorovaikutusta sekä palautteen antamista täydentävä johtamistyön menetelmä. Haasteelliseksi sen tekee erilaiset valtatason ja toisistaan poikkeavat vuorovaikutustyyli. Onnistuneen kehityskeskustelun varmistamiseksi on suositeltavaa, että työyhteisössä vallitsee samansuuntainen käsitys siitä, miksi keskustelua järjestetään. Esimiehen tulee tehdä selväksi se periaate, että tavoitteet ja niiden seuraaminen kuuluvat nykyaikaiseen työelämään. Lisäksi työntekijöiltä kannattaa kysyä, mitä asioita heidän mielestään keskusteluissa voisi

käsitellä, jotta ne olisivat mahdollisimman hyödyllisiä. Tämä lisää keskusteluihin sitoutumista (Hirvihuhta ja Litovaara 2003).

Kehityskeskustelun alussa esimiehen tulee ottaa hyvin pian esille keskustelun tarkoitus ja tavoite. Tämä ei tarkoita sitä, että esimies aloittaa pitkällä monologilla, vaan heti vuorovaikutuksen alussa työntekijän tulee saada riittävästi tilaa esittää omat ideansa ja toiveensa. Alkuvaiheessa kannattaa tarkastella myös aiemmin tehtyjen tavoitteiden onnistumista ja työntekijän edistymistä, jotta uudet tavoitteet olisivat realistisia saavuttaa. Kun esimies on havainnut työntekijän kehittymiskohteissa edistymistä vuoden aikana, niin esimiehen tulee nostaa se esiin keskustelussa rohkaisevana havaintona. Taitava esimies voi myös luetella kehittämiskohteet ja lisätä sen jälkeen, mutta sanan perään hyödylliset havainnot, yleistyksset, tulkinnat ja merkitykset (Hirvihuhta ja Litovaara 2003). Tämä voi tapahtua Hirvihuhtan ja Litovaaran mukaan esimerkiksi näin: ”Näissä asioissa näkisin mielelläni sinun edistyvän seuraavan puolen vuoden aikana. Mutta kokonaisuutena ottaen olen erittäin iloinen siitä, että tulit joukkoomme ja olet päättänyt todella tuoda omat mausteesi yhteiseen keitokseemme!”

Esimiehen tulee kertoa työntekijälle myöskin havaitsemansa muutostoiveet ja antaa kriittistä palautetta. Realistisia ja saavutettavia tavoitteita ja pulmallisia kohtia esiin nostamalla esimies myös normittaa koko yksikön työtappaa. Tuloksellisuutta lisää esimiehen reilu jäämäkkyys. Kehityskeskusteluun ei saisi padota negatiivisia asioita, vaan työntekijän ei-toivottava käyttäytyminen olisi hyvä ottaa esille kahden kesken mahdollisimman akuutissa vaiheessa (Hirvihuhta ja Litovaara 2003).

Palautekeskustelun avulla esimies saa tietoa omasta esimiestyöstään. Jos esimies vielä kertoo kuinka hän itse on ryhtynyt parantamaan keskusteluissa esiin nousseita asioita, niin silloin työntekijän on helpompi luottaa esimiehen sanaan (Hirvihuhta ja Litovaara 2003). Keskustelun lopuksi olisi hyvä tehdä yhteenveto siitä, mitä on puhuttu ja sovittu, etteivät asiat jää epämääräisiksi, passiivissa puhutuiksi lauseiksi, jotka eivät toteutuneet (Hirvihuhta ja Litovaara 2003).

### **5.3 Tehtävien antaminen - delegointi**

Delegointi on yksi johtamisen elementti, jonka avulla esimies tukee työyhteisöä ja yksittäistä työntekijää kehittymään sekä vuorovaikutuksellisesti että ammatillisesti. Onnistunut johtaminen delegointiprosessissa muodostuu toiminnan suunnittelusta, organisoinnista, työntekijöiden motivoinnista sekä toiminnan arvioinnista (Perkka-Jortikka 2002).

Esimiehen tulisi selittää tehtävä työntekijälle riittävän huolellisesti ja ymmärrettävästi sekä kertoa tehtävään liittyvistä toiveista ja odotuksista. Työn onnistumisen kannalta tärkeää on se, että esimies luottaa työntekijäänsä ja antaa hänen itsenäisesti ja luovasti suorittaa tehtävä puuttumatta siihen jatkuvasti. Näin myös työntekijän itseluottamus vahvistuu. Tehtävien delegoinnissa tärkeää on myös tasapuolisuus ja se, että esimies tuntee työntekijänsä ja osaa sitä kautta tukea työntekijöiden ammatillista kehittymistä.

Esimiehellä voi olla vaikeuksia delegoida tehtäviään monestakin syystä. Jos esimies kokee delegoinnin itselleen vaikeaksi, vieraaksi tai hän ei delegoi tehtäviään, niin silloin hänen kannattaa tarkastella omaa delegointitapaansa vastaamalla mm. seuraaviin kysymyksiin: delegoitko omista tehtävistäsi ikävimmät ja rutiininomaiset tehtävät, joissa työntekijän ei ole mahdollista kehittää taitojaan, kommunikoiiko johtamiesi työntekijöiden kanssa liian vähän, unohdatko delegoidun tehtävän saatuaasi sen siirrettyksi omalta vastuultasi, eikä se kiinnosta sinua enää, kontrolloitko työntekijää liikaa (Perkka – Jortikka 2002)?

### **5.4 Päätöksentekotaidot**

Organisaation menestyminen riippuu keskeisesti esimiehen päätöksentekokyvystä tuottaa nopeasti asianmukaisia ratkaisuja. Yrityksen menestyminen on entistä enemmän riippuvainen sen päätöksenteon herkkyydestä ja nopeudesta. Yllätyksellisessä ympäristössä esimiehet joutuvat jatkuvasti tekemään valintoja ja päätöksiä, jotka sulkevat pois aikaisempia strategian mukaisia vaihtoehtoja mutta



samanaikaisesti uusia tulee tilalle ja uusia ikkunoita avautuu. Tämän seurauksena erityisesti johtajien on siedettävä suurempaa epätietoisuutta ja epävarmuutta kuin ennen, koska kaikkea on voitava pitää mahdollisena (Lainema ym. 2001).

Persoonallisuuserot vaikuttavat johtamiseen ja päätöksentekokäytäntöön. Jungin persoonallisuusteoria arvioi ihmisten energian lähteitä, tiedon keräämistä, päätöksentekokäytäntöä ja suhdetta ulkoiseen maailmaan. Päätöksentekoon liittyvät mieltymykset jakavat ihmiset Thinking eli T- ja Feeling eli F- ihmisiin. T- johtajan päätöksentekoa johtaa aina looginen ajattelu. Lisäksi hän etsii rationaalisuutta ja suunnitelmallisuutta ja hän näkee asiat asioina. F- johtajan päätöksentekoon liittyvät voimakkaasti myös ihmiset ja tunnetekijät ja tämän seurauksena hän pyrkii ymmärtämään miten päätös vaikuttaa ihmisiin ja kuinka he sen kokevat. T- johtaja voi tehdä päätöksen nopeammin, mutta F- johtaja saattaa onnistua nopeammassa toteutuksessa, koska hän pystyy ennakoimaan mahdolliset ihmisten reaktioihin liittyvät esteet ennen kuin ne nousevat toteutuksen tielle (Lainema ym. 2001). Kuitenkin päätöksenteko saa merkityksen vasta sitä seuraavassa toiminnan tuloksellisuudessa.

## **5.5 Ristiriitojen hallinta**

Ongelmatilanteen tai ristiriidan ilmaantuessa esimiehen tulee ensimmäiseksi päättää puuttuuko hän siihen vai ei. Tällöin esimiehen kannattaa miettiä myös sitä vaihtoehtoa, jos ollaan puuttumatta, niin mihin se voi johtaa. Vaikka jokainen tilanne on erilainen, niin tärkeä periaate on: myös esimiehen teko ongelmatilanteessa on viesti. Tämä tarkoittaa sitä, että puuttuminen tai puuttumatta jättäminen normittavat työyhteisön tapaa ratkaista työyhteisössä ilmaantuvia ongelmia. ”Katsotaan miten käy”- asenne tai epämääräiset palaverit synnyttävät lisää hankaluuksia. Jos esimies puuttuu jämäkästi tuoreeltaan ongelmaan, niin silloin havainto hänen viestiinsä on: esimies arvostaa työn sujumista ja on tehtäviensä tasalla. Esimiehen onnistuminen ristiriitatilanteiden selvittelyssä vaatii sekä diplomaattista sovittelua että jämäkkyyttä, jolla asioissa saadaan aikaan päätöksiä (Hirvihuhta ja Litovaara 2003).

Monet työyhteisön ongelmat, jotka liittyvät selvästi työn käytännön järjestelyihin saattavat pitkittyessään muuttua ihmissuhdeongelmiksi. Tämän vuoksi esimerkiksi tiimin ongelmien ilmantuessa esimiehen tulisi tarkastella asiaa työprosessien, ohjeiden, resurssien, työnjaon ja vastuualueiden näkökulmasta. Kun tunteet työyhteisössä käyvät kuumina, ihmisille on tärkeä arvo tulla esimiehen kuulluksi, mitä he tarvitsevat ongelman hoitamiseksi. Parhaimmillaan ratkaisu löytyy, korjaustoimenpiteet toteutuvat, tilanne rauhoittuu ja voidaan palata takaisin työn maailmaan (Hirvihuhta ja Litovaara 2003).

Jos ongelmat ovat vain joidenkin välisiä, niin muille on syytä kertoa, että tilannetta hoidetaan ja he tukevat parhaiten asiaa keskittymällä perustehtävään. Näin työyhteisön työrauha säilyy ja katkaistaan kierre, jossa syntyy osapuolia tukevia kuppikuntia. Myös silloin, jos esimies on huolissaan jonkun työntekijänsä toiminnasta, asian puheeksi ottaminen ajoissa keskustelukumppania kunnioittavalla tavalla, kuuluu esimiehen tehtäviin. Tässä voidaan noudattaa puheeksi ottamisen periaatteita (liite 1). Tämän lisäksi *Reilu suunnitelma* (liite 2) on menetelmä ja lähestymistapa, jonka tavoitteena on saada konfliktin osapuolet keskustelemaan rakentavasti ja tekemään suunnitelma siitä, mitä asialle tehdään, sekä sopimaan tilanteen seurannasta (Hirvihuhta ja Litovaara 2003).

## **5.6 Johtajan myönteiset ja kielteiset piirteet**

Jokaisella aikakaudella on pyritty löytämään menestyvän ja tehokkaan johtajan prototyyppiä. Psykoanalytikko Kets de Vries (2004) luonnehtii menestyvää ja tervettä johtajaa seuraavasti: ”Terveet johtajat pystyvät elämään täysillä ja he tekevät työtä intohimoisesti. Se johtuu siitä, että he pystyvät kokemaan tunteita asteikon laidasta laitaan mitään tunnetilaa torjumatta. Samalla terveet johtajat uskovat lujasti kykyynsä hallita heidän elämäänsä sääteleviä tapahtumia tai ainakin vaikuttaa niihin. He pystyvät ottamaan henkilökohtaista vastuuta: he eivät etsi syntipukkeja eivätkä syyttele toisia epäonnistumisistaan. Terveet johtajat osaavat tarkkailla ja analysoida itseään: parhaat johtajat käyttävät määrätietoisesti aikaa omien tekemisiensä ja niiden vaikutusten pohtimiseen, jolloin mukana on myös teddykarhufaktori: tuntuuko

ihmisistä mukavalta olla seurassani ja haluavatko he olla lähelläni? He kykenevät sietämään narreja ja nauramaan itselleen. Terveet johtajat pystyvät selviytymään elämän mukanaan tuomista pettymyksistä ja hankkiutumaan eroon niistä. He pystyvät solmimaan ja pitämään yllä ihmissuhteita.”

Kets de Vries (2004) on tutkinut johtajia ja tehnyt sen havainnon etteivät he käyttäydy kaiken aikaa rationaalisesti vaan päinvastoin. Ihmisillä on sokeita täpliä ja näin ollen johtajien järkeen perustumattomat persoonallisuuden piirteet voivat vaikuttaa voimakkaasti johtamiseen ja sitä kautta ihmisten hyvinvointiin työpaikoilla. Vaikeudet voivat esiintyä mm. auktoriteettiongelmana, voimakkaana kontrollointihaluna sekä narsismina. Narsisti johtaja luo itsestään suuruuskuvitelmia ja vaatii korostunutta ihailua ja erityiskohtelua toisilta. Jos muut arvostelevat tällaista johtajaa, he muuttuvat arvottomiksi pelinappuloiksi. Epäluuloinen johtaja tulkitsee herkästi erilaiset tilanteet uhkaaviksi asemalleen, mikä saattaa johtaa vastahyökkäykseen ja kaunan kantamiseen henkilöä kohtaan. Vaativa persoonallisuus on ylitunnollinen ja pikkutarkka, minkä vuoksi hän on haluton delegoimaan tehtäviään (Järvinen 2002). Kets de Vries (2004) korostaa rehellisen palautteen ja kritiikin merkitystä myös johtajan toiminnan arvioinnissa siinä, millainen johtaja todellisuudessa on.

## 6 ITSEÄN JOHTAVA JA HYVINVOINNISTAAN HUOLEHTIVA ESIMIES

Voidakseen johtaa työyhteisön ihmisiä esimiehen on kyettävä johtamaan myös itseään ja suuntaamaan voimavaransa oikein. Itsensä johtamisella tarkoitetaan, samoin kuin liike-elämän kirjallisuudessa yleensä, omaan itseen kohdistuvaa vaikuttamista ja ohjaamista (Åhman 2003). Se tarkoittaa myöskin sitä, että esimies voi itse tehdä tietoisia valintoja hyvän jaksamisen suuntaan. Tähän kuuluu mm. itsestä huolehtiminen, itsetuntemuksen lisääminen, realistinen asennoituminen työhön ja joustavuus (Salmimies ja Salmimies 2002). Viime kädessä jokainen on itse vastuussa kokonaiskuntoisuudestaan, elämänsä suunnasta ja valinnoista. Rakentava itsekkyyks tarkoittaa sitä, että huolehtii riittäväällä ja monipuolisella tavalla omasta ja ympärillä olevien ihmisten hyvinvoinnista (Hirvihulta ja Litovaara 2003).

Oman hyvinvoinnin tarkastelun voi aloittaa esimerkiksi kysymyksellä: mitä minulle kuuluu? Kovan kiireen keskeltä oma sisäinen ääni ei välttämättä kuulu. Tarvitaan aika ajoin pysähtymistä kuuntelemaan mitä oma keho viestii. Monenlaiset suorituspainet ja epärealistiset odotukset itseä ja työtään kohtaan kuluttavat vapaata energiaa, jota esimies tarvitsee toistuviin haasteisiin. Keho on aina rehellinen ja sen kautta paine purkautuu erilaisina oireina. Parhaimmillaan keho viestii hyvää jaksamista, tasapainoa ja elämäniloa (Hirvihuhta ja Litovaara 2003).

Esimiehen hyvä fyysinen ja psyykkinen toimintakyky on vaativan esimiestehtävän onnistumisen edellytys, koska esimiestyö on henkisesti kuormittavaa. Esimieheltä vaaditaan hyvää keskittymiskykyä, pitkäjänteisyyttä, ajankäytön hallintaa ja kykyä kestää paineita. Vaikka liikunta ei ratkaise kaikkea, kuitenkin se kohentaa kuntoa, edistää terveyttä ja sen avulla esimies voi irrottautua työstä. Lisäksi liikunta tuo sisältöä ja mielekkyyttä elämään, elämänhallinnan tunnetta, irtiotta arjesta ja uusia kokemuksia (Salmimies ja Salmimies 2002).

## **6.1 Persoonallisuus työvälineenä**

Persoonallisuus toimii esimiestyössä aina työvälineenä, koska esimies on ja toimii työntekijöitään varten eli toiminnan kohteena on toinen ihminen. Voidakseen käyttää persoonallisuuttaan työvälineenä esimies saa olla ”todellinen ihminen”, joka voi ilmaista myös tunteitaan. Sehän olisi väkivaltaista ihmisen persoonallisuudelle muokata hänet johonkin muottiin tai hänen pitäisi vetäytyä naamion taa etäiseen persoonattomuuteen. Realistisesti ottaen siihen ei ole edes mahdollisuutta. Sen sijaan on paljon mielekkäämpää, että esimies johtaa omalla persoonallisuudellaan ja uskaltaa käyttää vahvuuksiaan. Tärkeää on myös tunkea ja tiedostaa omat heikkoudet, jotta ei heijastaisi niitä toisiin ihmisiin. Jos esimiehellä on riittävän hyvä itsetuntemus, niin persoonallisuus toimii haluttuun suuntaan (Salmimies ja Salmimies 2002).

Itsetuntemuksen lisääminen on johtajana kehittymisen kulmakivi. Näin ollen olisi hyödyllistä jos esimies kuulisi ja kuuntelisi lähellään sekä ammatillisesti että yksityisesti olevien ihmisten palautteita siitä, miten hänen käyttäytymisensä koetaan.

Lisäksi hän voisi tehdä henkilökohtaisen SWOT – analyysin. Tämän ja saadun palautteen avulla nähdään vahvuudet ja heikkoudet. Kun esimies tiedostaa heikkouksiensa hättävähaitteukset itselleen tai muille tai jonkin menettelytavan puutteen, hänen kannattaisi pohtia miten hän toimisi uudella tavalla seuraavassa tilanteessa. Näin hän rakentaa itselleen toimintamallin ja kun sitä toistaa harkitusti riittävän usein, siitä voi syntyä parempi vuorovaikutustapa. Ihminen voi koko elämänsä ajan vaikuttaa omaan toimintaansa ja käyttäytymiseensä, hän ei sittenkään ole lapsuudessa pysyvästi ohjelmoitu koneisto, joka on ennaltamäärätty kulkemaan vain yksillä raiteilla koko loppuikänsä (Salmimies 2001).

## 7 TEEMAHAASTATTELU APTEEKKAREIDEN JOHTAJUUSKÄSITYKSIIN LIITTYVISTÄ TEKIJÖISTÄ

### 7.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tämän projektityön tarkoituksena on selvittää apteekkareiden käsityksiä siitä, mitä on hyvä johtaminen apteekissa, millainen on hyvä johtaja ja esimies sekä vaikuttavatko tilannetekijät johtamiseen. Tämä tutkimus pyrkii tuomaan esille apteekkareiden näkemyksiä ja kokemuksia, joita tämän alueen tärkeydestä on apteekissa. Näin pyritään mahdollisesti löytämään hyödynnettäviä asioita esimiehen onnistumiselle johtamistyössään apteekissa. Lisäksi kirjallisuuskatsauksessa keskitytään tämän päivän johtamisnäköyksiin ja teemoihin, jotka käsittelevät esimiestyötä ja tehtäväalueita käytännöllisestä näkökulmasta.

### 7.2 Aineisto ja menetelmät

Haastateltavien valinnassa pyrittiin saamaan tutkimukseen monipuolinen sisältö. Tämän johdosta haastatteluihin valittiin kokeneita ja pitemmän aikaa apteekkareina olleita henkilöitä sekä PD – tutkinnon suorittaneita ja lyhyemmän aikaa apteekkareina toimineita henkilöitä. Haastateltavia apteekkareita oli 22, puolet oli naisia ja puolet

miehiä, ja he toimivat Etelä – ja Itä – Suomessa sekä Kymenlaaksossa. Apteekkien koko vaihteli 4 henkilön apteekista aina 70 henkilön apteekkiin. Haastateltaviksi valitsin apteekkareita, joita pidän menestyneinä ja samalla myös edelläkävijöinä eli he ovat hyödyntäneet potentiaaliaan omassa apteekissaan sekä monenlaisissa tehtävissä. Tämä arvio on erittäin subjektiivinen, eikä sen oikeellisuutta tarkistettu millään tavalla.

Haastatteluissa käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua (Hirsjärvi ja Hurme 2004). Haastattelujen teemoina olivat mitä on hyvä johtaminen apteekissa, millainen on hyvä johtaja ja esimies sekä vaikuttavatko tilannetekijät johtamiseen (liite 3). Haastatelluille lähetettiin aluksi kirje, jossa kerrottiin haastattelun tarkoitus. Tämän jälkeen haastattelijä soitti haastateltavalle ja sopi apteekkarille sopivan haastattelun ajankohdan. Kolme apteekkaria kieltäytyi haastattelusta. Haastatellut eivät saaneet kysymyksiä etukäteen, koska vastausten haluttiin olevan spontaaneja. Kaikissa haastatteluissa haastattelijana toimi tutkimuksen tekijä itse ja haastattelut tehtiin syksyllä 2003. Ne nauhoitettiin analysoinnin helpottamiseksi. Haastatteluun varattiin aikaa noin tunti ja se yleensä riitti, muutaman kohdalla keskustelu laajeni.

Aineiston keruu tehtiin kaikkien haastateltavien kohdalla alusta loppuun saakka samalla tavalla luotettavuuden ja aineiston purkamisen helpottamiseksi. Tallennetun aineiston kirjoittaminen tekstiksi, sanasta sanaan kirjoittaminen, oli aikaa vievä vaihe ja analysoitavaa tekstiä kertyi sivuina runsaasti. Tämän litterointi vaiheen tein melko pian jokaisen haastattelun jälkeen. Seuraavaksi luokittelin vastaukset teema-alueuokkiin analysoinnin helpottamiseksi. Aineiston luokittelu luo pohjan tai kehyksen, jonka varassa haastatteluaineistoa voidaan myöhemmin tulkita sekä yksinkertaistaa ja tiivistää (Hirsjärvi ja Hurme 2004). Analyysin tein käytännössä laskemalla. Teeman tai säännönmukaisuuden tunnistaminen perustuu juuri sen laskemiseen, että jokin seikka ilmenee toistuvasti ja lukuisia kertoja (Hirsjärvi ja Hurme 2004). Haastatteluaineiston tärkeimmät tulokset esitin tekstinä. Suorissa haastattelulainauksissa on käytetty kursiiivia.

## 7.3 Tulokset

### 7.3.1 Hyvän johtamisen elementit

Kaikkien haastateltujen apteekkareiden mielestä johtajuus on tärkeä asia apteekissa. Johtajuus on keskeinen asia, koska sillä luodaan apteekin toimintaedellytykset, työilmapiiri, motivaatio, kannattavuus, kehittyminen sekä yrityskuva. Lisäksi toimintaympäristön muutoksista johtuvat uhkakuvat priorisoivat johtajuuden merkityksen tänä päivänä apteekissa. Naisapteekkari Itä-Suomesta korostaa johtajuuden merkitystä apteekin hyvän palvelun avaintekijänä:

*”Johtajuus on erittäin tärkeää, koska me ollaan sellainen ala, jossa me pystytään oikeastaan kilpailemaan vain palveluilla. Ja se kuinka hyvä palvelu apteekissa on, niin kyllä se minun käsittääkseni on aika lailla suoraan verrannollinen siihen minkälainen on se henki ja se henki taas suoraan verrannollinen miten sitä yritystä johdetaan ja kuinka siellä ihmisten vuorovaikutus pelaa. Tällaisella palvelualalla se johtajuus on erityisen tärkeää.”*

Pahimmassa tapauksessa johtajuudenpuute heijastuu koko työyhteisön hyvinvointiin pohtii naisapteekkari Etelä-Suomesta:

*” Johtaja pitää olla, muuten se valtatyhjiö täyttyy. Jos on valtatyhjiö eikä johtaja ota sitä johtajan asemaa, niin sen ottaa joku muu ja silloin koko henkilökunta oirehtii ja se luo aina vähän kieroja tilanteita ja se luo tyytymättömyyttä ja sitten ei jakseta niin hyvin työpaikalla. Johtajan pitää olla johtaja omalla työpaikallaan ja hoitaa ne hommat ja delegoida. Eihän kaikkia lankoja pidä suinkaan pitää omissa käsissä, vaan se pitää osata delegoida niin, että kaikki sitten kuitenkin tietää kuka hoitaa mitäkin asioita, mitä hoitaa pomo ja mitä hoitaa muut.”*

Noin puolet apteekkareista oli sitä mieltä, että hyvä johtaminen on avointa, keskustelevaa vuorovaikutusta kaikkien osapuolten kanssa. Miesapteekkari Etelä-Suomesta kertoo hyvästä johtamisesta näin:

*” Sen pitää olla avointa, semmoista läpinäkyvää, että henkilöstö tietää sen suunnan mihin ollaan menossa. Sitten sellaista inhimillistä, niin että se johtaja kommunikoi ja keskustelee alaistensa kanssa ja toki yhteistyötahojensa kanssa käydään keskustelua, miten tässä nyt edetään ja otetaan huomioon erilaisia asioita ja tehdään ne ratkaisut sen mukaan, että ei niin kuin laput silmillä vaan hyvin tärkeää: pitäisi olla ne herkät korvat joka suuntaan. On sanottu, että johtajalla pitäisi olla silmät selässäkin. Se reagoivuus on tärkeää tänä päivänä, tilanteet menee niin nopeasti. Nyt puhutaan tunneälystä: on hyvä älytä vivahteita olkoonpa ne sitten asiakkaissa, henkilökunnassa, kumppaneissa. Niistä ensimmäisistä signaaleista, että tuossa on jotain olkoonpa se sitten hyvää tai huonoa. Ne on sellaisia vaikeita asioita, mutta niitä pitäisi pystyä kehittämään itsessään. Naisille monet asiat näistä myötälämisestä ja tunneälystä on luontaisempia kuin miehille.”*

Noin viidesosa apteekkareista oli sitä mieltä, että hyvä johtaminen on oikeudenmukaista. Naisapteekkari Etelä-Suomesta painottaa yhteisesti sovittujen pelisääntöjen noudattamisen tärkeyttä:

*” On tehty tutkimuksia, että mikä ihmisille on tärkeintä työpaikalla, niin yleensä aina ensimmäiseksi vastaukseksi tulee oikeudenmukaisuus. Sen täytyy olla yksi johtava ajatus koko siinä työyhteisössä. Ketään ei suosita, kaikilla on samanlaiset oikeudet, mutta myös samanlaiset velvollisuudet niitten yhteisesti sovittujen pelisääntöjen mukaisesti. Siinäkin suhteessa olen pyrkinyt siihen, että toimintaperiaatteet noudattaa tätä voimassaolevaa lainsäädäntöä. Minusta on tärkeää myöskin se, että on vapaasti keskusteleva työyhteisö, koska niin suuri osa ongelmista johtuu siitä ettei puhuta ja ihmiset miettii omia väärin käsittämiään asioita.”*

Noin viidesosa apteekkareista oli sitä mieltä, että hyvä johtaminen muodostuu yrityksen hyvästä tuloksesta, asiakastyytyväisyydestä sekä henkilökunnan viihtyvyydestä. Miesapteekkari Itä-Suomesta on sitä mieltä, että henkilökunnan viihtyvyyttä voidaan mitata henkilökunnan vaihtuvuudella:

*” No hyvän johtamisen mittari on varmaan se, että yritys menestyy ja tekee taloudellisesti riittävää suunniteltua tulosta. Jos se on asiakaspalveluyritys, niin*



*asiakkaat ovat tyytyväisiä. Kun ne tyytyväiset asiakkaat on olemassa, niin silloinhan se tekee sitä hyvää tulosta ja se, että se henkilökunta viihtyy. Yksi semmoinen mittari, jolla sitä henkilökunnan viihtyvyyttä voidaan mitata on henkilökunnan vaihtuvuus. Jos ihmiset ei viihdy töissä, niin äkkiä löytyy toinen työpaikka, koska töitä on tarjolla paljon.”*

Yli puolet apteekkareista oli sitä mieltä, että johtamisen ammattitaitoon tarvitaan synnynnäisiä ominaisuuksia, koulutusta sekä oman alan osaamista. Heidän mielestään mikään edellä mainituista ei yksin tee johtajaa. Haastateltavien mielestä substanssin tunteminen on lähtökohta, joka auttaa johtamisessa. Haastateltavien mielestä koulutuksella on tärkeä merkitys, mutta käytännön työssä syntyvä kokemus ja ymmärrys auttavat analysoimaan omaa johtamista, vahvuuksiaan ja heikkouksiaan. Viisi apteekkaria oli sitä mieltä, että johtajuus on synnynnäinen ominaisuus.

Naisapteekkari Etelä-Suomesta painottaa opiskelun merkitystä:

*” Pelkkä asiantuntijuus ei riitä, vaan tarvitaan niin kuin taitoa tulla toimeen ihmisten kanssa ja neuvotella, kykyä osata tehdä kompromisseja, kykyä nähdä ne olennaiset asiat, sellaisen erilaisuuden sietokykyä ja ymmärtää että monella eri tavalla voidaan päästä siihen samanlaiseen parhaaseen mahdolliseen tulevaisuuteen. Nämä ovat asioita, joita aika pitkälle voi opiskella ja aika moni persoonallisuus ja monesta persoonallisuudesta tulee hyvä johtaja, kun löytää ne omat vahvuutensa. Ajattelisin, että aika ääritapaukset ovat ne ihmiset, jotka eivät persoonansa takia sovellu johtajiksi. Joskus tietysti on synnynnäisiäkin johtajia, mutta uskon että sellaiset henkilöt ovat aika harvinaisia.”*

Yli puolet apteekkareista oli sitä mieltä, että elinkeinon peruslaatu vaikuttaa johtamiskulttuuriin ja apteekki-alan erityispiirteitä ovat lainsäädännön asettamat lait ja asetukset, yritysmuoto, apteekkilupajärjestelmä sekä toimiminen osana terveydenhuoltojärjestelmää. Miesapteekkari Etelä-Suomesta kuvailee elinkeinon peruslaatua ja nostaa esiin sen mukanaan tuoman kaksijakoisuuden:

*” Kun ajatellaan apteekkaria johtajana niin hän saa sen apteekkioikeuden tämän ammatillisen professionaalisen koulutuksen tai statuksen kautta eli hänessä yhdistyy ammatillinen asiantuntevuus ja toisaalta hän on yrityksen johtaja ja yrittäjä. Hänen rahansa ja panoksensa on se yrittäjän panos siinä myös. Tällainen kaksijakoisuus on tyypillinen, mitä ei muualla alalla ole esim. ravintolan tai kauppaliikkeen omistaja ei välttämättä toimi itse siinä kauppiaina, vaan siinä voi olla joku muu. Omistaja, yrittäjä ja asiantuntija on samoissa kuorissa ja tavallaan kaikkiin näihin osa-alueisiin pitäisi olla annettavaa ja näkemystä ja yhteydet vielä ulos.”*

Neljän apteekkarin mielestä elinkeinon peruslaatu ei vaikuta johtamiskulttuuriin. Itä-Suomessa toimivan naisapteekkarin mielestä johtamisen periaatteet ovat samat riippumatta substanssista:

*” Minun käsittääkseni sellaiset johtamisen periaatteet, joita minä olen yrittänyt noudattaa ja mitä olen omissa esimiehissäni arvostanut muuallakin työelämässä kuin apteekissa niin ne pelisäännöt on ihan samat. Minä ymmärrän, että tavallaan sinulla on se organisaation henkilöstöjohtaminen ja sitten sinulla on tämä asiajohtaminen ja kyllä niissä pätee ihan samat periaatteet riippumatta mikä se substanssi on. Tietenkin apteekissa on omat erityispiirteensä, jotka pitää siinä toiminnassa ottaa huomioon, mutta ei se minun käsittääkseni vaikuta mitenkään siihen johtamiseen.”*

Haastatellut nimesivät useita johtamisnäkemysä, joita apteekkilalle tarvittaisiin. Noin kolmasosa apteekkareista nosti esille johtajuudesta puhuttaessa tiimitoiminnan. Eräässä haastattelussa naisapteekkarin Etelä-Suomesta halusi korostaa johtajan roolia tiimissä seuraavasti:

*”Tärkeää on se tiimin rakentaminen ja tiimin uusien jäsenten otto tiimiin. Johtaja on mukana siinä samassa tiimissä, mutta kuitenkin hän vastaa, että se tiimi kaiken aikaa on terve ja työkykyinen. Johtaja on kuuntelija ja innostaja. Hän suhtautuu myönteisesti uusiin ideoihin, koska mahdottomistakin ideoista saattaa syntyä sitten hienoja lopputuloksia.”*

Naisapteekkari Itä-Suomesta esitti tiimijohtamisesta seuraavan tyyppisen kommentin:

*”Se itsevaltainen johtaminen on mennyt tänä päivänä. Kyllä tiimijohtaminen on tätä päivää. Palautetta, joka on minulle hyvin tärkeä johtamisen työkalu, kerätään ja otetaan vastaan monella tasolla, niin henkilökunnalta sekä asiakkailta. Sieltä niitä ideoita tulee. Itse ei voi olla yksin ideapankki.”*

Miesapteekkari Itä-Suomesta kuvailee asiantuntijoiden valtaa ja vastuuta seuraavasti:

*” Meillä on hyviä ammatti-ihmisiä täällä apteekissa töissä ja annetaan heidän käyttää sitä osaamistaan ja ammattitaitoaan. Itse lähden siitä, ettei minun tarvitse joka paikkaan aina puuttua, vaan asiat hoituu. Päätoimintaperiaatteet on selvillä ja sen jälkeen tosiaan henkilökunnalla on lupa ja oikeudet tehdä asiat kuntoon ja käyttää sitä omaa ammattitaitoaan ja harkintaa.”*

Tänä päivänä apteekin toimintaympäristön muuttuminen on jatkuva prosessi, mikä luo haasteita erityisesti talousasioiden johtamiseen. Kolme apteekkaria oli sitä mieltä, että apteekkilalle tarvitaan enemmän taloustaitojen osaamista. Naisapteekkari Kymenlaaksosta ehdottaa liikepuolen asioiden opiskelua jo proviisorityövuosien aikana:

*” Kyllä minusta pitäisi olla sitten sitä jonkinlaista taloudellista ajattelua, jota nimenomaan proviisoreiden tulisi kehittää jo siinä työvuosinaan. Liikepuolen opetusta erillisinä kursseina. Sitten kun saa apteekin niin yks kaks sitä velkojen ja taloudellisten asioiden kanssa on tekemisissä.”*

Kaksi apteekkaria oli sitä mieltä, että apteekkilalle tarvitaan johtajakoulutusta. Etelä-Suomessa toimiva naisapteekkari esitti seuraavan tyyppisen kommentin:

*” Johtajuuskoulutusta tulisi olla jo yliopistossa opetuskokonaisuutena, koska proviisorilla pitää olla johtajantaitoja toimiessaan apteekissa päivätyön johtajana, tavallaan toiminnan johtajana. Lisäksi johtajuuskoulutuksen tulisi jatkua läpi elämän. Johtajan tulisi opiskella johtamisen eri elementtejä, soveltaa niitä sitten käytäntöön ja kehittyä näin urallaan.”*

Yksi miesapteekkari Etelä-Suomesta oli sitä mieltä, että apteekkialalle tarvitaan strategista johtamista. Hänen kommentti asiasta:

*” Apteekkarilta pitäisi tulla selkeä visio ja toiminta-ajatus sille apteekilleen. Se toimii lähtökohtana, josta johdetaan toimintasuunnitelmat ja erilaiset ratkaisut eli vähän niin kuin muussakin liike-elämässä ottaen huomioon sen liikepaikan ja sen toimintaympäristön eri tekijät ja sen mukaan apteekkari tekisi tällaista suunnitelmaa eli hänen tulisi reagoida ympäröivään maailmaan.”*

Yksi naisapteekkari Itä-Suomesta oli sitä mieltä, että apteekkialalle tarvitaan kannustavaa ja ennakkoluulotonta johtamista.

Haastatellut nimesivät useita johtajan tehtäviä kuten: strateginen johtaminen, taloudellinen vastuu yrityksen kannattavuudesta, työskentelyolosuhteista huolehtiminen, delegointi, tiedottaminen sekä henkilökunnan viihtyvyys. Miesapteekkari Etelä- Suomesta oli sitä mieltä, että johtajan tehtävä on määritellä strategia ja siitä johtaa toimintatapoja ja suunnitelmia millä tavalla yritys menestyy ja kasvaa. Naisapteekkari Etelä-Suomesta oli sitä mieltä, että johtajan tulee olla selvillä kaiken aikaa yrityksen taloudellisesta tilasta, koska se ohjaa mm. päätösten tekoa ja tulevaisuuden suunnittelua. Naisapteekkari Etelä- Suomesta oli sitä mieltä, että johtajan tehtävä on luoda yritykseen sellaiset olosuhteet, että siellä työntekijät voivat toteuttaa sitä työtä, mitä heille on delegoitu. Naisapteekkari Etelä-Suomesta korostaa johtajan vastuuta työilmapiiristä näin:

*” Samalla lailla ehdottoman tärkeä on niin kuin tämä joukkuejohtajana toimiminen, että ne työolosuhteet on mahdollisimman hyvät ja että siellä on päämäärä sille työlle, että siellä säilyy sellainen hyvä työilmapiiri. Kaikkea muuta voi delegoida, mutta jos nämä asiat ei lähde jo sieltä johtajasta, niin silloin se ei toimi.”*

Haastatellut nimesivät useita asettamia tavoitteita kuten: toiminnan laadun parantaminen, liikevaihdon kasvu, työtyytyväisyys, asiakastyytyväisyys, lääkeinformaation kehittäminen sekä sidosryhmäyhteistyön parantaminen. Kaikki haastatellut apteekkarit olivat onnistuneet saavuttamaan asettamansa tavoitteet.

Lähestulkoon kaikki haastatellut apteekkarit olivat osallistuneet erilaisille johtamiskoulutuskursseille. Vain kaksi apteekkaria ei ollut käynyt mitään kursseja.

Teema-alueen tuloksissa en havainnut sukupuolten välisiä eroja. Apteekin koolla tai apteekkarikokemuksella en havainnut yhteyttä teema-alueista esitettyihin näkemyksiin.

### **7.3.2 Johtajan taidot ja ominaisuudet**

Haastatellut nimesivät useita taitoja ja ominaisuuksia, joita johtajalla täytyy olla. Noin puolet haastatelluista apteekkareista korosti vuorovaikutustaitoja ja jämäkkyyttä keskeisinä johtajan taitoina. Naisapteekkari Etelä-Suomesta kuvailee rehellistä ja avointa eli jämäkkää vuorovaikutussuhdetta näin:

*”Asioihin on tartuttava ja ne on hoidettava aikataulussa kuntoon. On oltava rehellinen eli on uskallettava sanoa kaikki mikä on tarpeen siinä työyhteisössä ja ne henkilökohtaiset asiat täytyy jättää ulkopuolelle.”*

Noin kolmasosa haastatelluista apteekkareista korosti ammattitaidon merkitystä. Apteekkarin pitää olla farmasian ammattilainen. Hänellä tulisi olla asiantuntija tietoa sekä laajempi näkemys koko alasta. Naisapteekkari Etelä- Suomesta on sitä mieltä, että ammattiosaamisella voidaan vaikuttaa sekä positiivisesti että negatiivisesti apteekin yrityskuvaan:

*” Apteekkarin on oltava asiantuntija, koska melkeinpä vaikeimmat kysymykset sitten aina kysytään apteekkarilta. Siinä mielessä täytyy seurata ammatillisia asioita erittäin tarkkaan. Lisäksi on seurattava kaikkia lääkepolitiikassa tapahtuvia asioita, koskaanhan ei tiedä kuka tulee yllättäen pyytämään haastattelua. Apteekkari on sen yrityksen edustaja. Jos hänen tietonsa eivät ole ajan tasalla, niin se ei anna hyvää kuvaa siitä yrityksestä.”*

Noin viidesosa haastatelluista painotti johtajan päätöksentekotaitoja, määrätietoisuutta, tasapuolisuutta, reagointikykyä sekä luovuutta. Naisapteekkari Itä-Suomesta painottaa päätöksentekokyvyn tärkeyttä, koska se herättää työntekijöissä luottamusta johtajaan:

*” Pitää osata tehdä päätöksiä ja pitää sitten seisoa niiden takana. Kuitenkin pitää kuunnella ihmisiä ja ottaa tavallaan heidän toiveet huomioon. Sitten pitää myös osata myöntää virheensä ja tavallaan niin kuin ottaa uusi suunta, jos on tehnyt vääriä päätöksiä. Kyllä minä uskon ,että ihmiset kaipaava sellaista vahvaa johtajaa, joka sanoo, että näin me tehdään. Ei voi olla sellainen tuuliviiri, että vuorotellen jokaiseen suuntaan kumartaa.”*

Suurin osa haastatelluista apteekkareista delegoi paljon tai erittäin paljon. Eräässä haastattelussa miesapteekkari Itä- Suomesta kertoo tehtävien antamisesta näin:

*”Delegoin erittäin paljon, koska homma ei toimisi muuten. Olen rakentanut selkeät vastuualueet ja olen yrittänyt rakentaa vastuualueille varahenkilöt ja sitä kautta pyrkinyt luomaan tällaiset systeemit, jotka toimisivat tietyllä tavalla rutiininomaisesti. Delegoin nimenomaan sillä tavalla, että yritän löytää esimerkiksi kehityskeskustelujen kautta ihmisistä ne osiot, joissa ne olisivat todennäköisesti niin omasta mielestään kuin yrityksen kannalta parhaimmillaan ja sitten ne tehtävät just annettaisiin heidän hoitoon.”*

Naisapteekkari Etelä-Suomesta kuvailee delegoinnilla saavutettavia hyötyjä:

*”Delegoin tosi paljon, käytännössä pyrin antamaan riittävät taustatiedot ja sitten sen toimintavapauden. Motivaatio menee helposti, jos ei saa yhtään suunnitella, kehittää ja itse tehdä. Minä ainakin pyrin siihen, miten ikinä se sitten toteutuukaan, että tämä motivaatio ja sellainen työn ilo säilyisivät. Ne ovat tosi tärkeitä asioita.”*

Kaksi apteekkaria ei mielestään delegoi riittävästi.

Suurin osa apteekkareista antoi palautetta, mutta noin puolet heistä koki, etteivät he anna palautetta tarpeeksi. Neljä apteekkaria oli sitä mieltä, että positiivinen palaute on helpompi antaa kuin korjaava palaute. Kaksi apteekkaria oli sitä mieltä, että korjaava palaute on helpompi antaa kuin positiivinen.

Naisapteekkari Etelä-Suomesta painottaa sitä, että korjaavan palautteen antaminen vaatii taitoa:

*” Positiivisen palautteen antaminen on tosi kivaa ja annan sitä erittäin mielelläni. Korjaavan palautteen antaminen ei ole kovin helppoa ja se pitäisi antaa hyvin taitavasti. Usein se onkin siirretty sellaisiin kerran kuukaudessa pidettäviin palavereihin, jossa sitten otetaan se asia niin kuin esille, että ei mainiten nimiä, vaan että se on yksi asia, johon toivotaan jotain muutosta ja ehkä vastuun ottoa.”*

Noin kolmasosa apteekkareista antoi sekä positiivisen että korjaavan palautteen heti. Naisapteekkari Itä-Suomesta kuvailee omaa palautteenantoaan näin:

*” Minä sanon hyvin impulsiivisesti, että teitpä hyvin tai hoidit tosi hyvin tuon jutun tai minä olen iloinen, että teit noin ja sinä pärjäsit hyvin. Sanon sitten myös, jos tekee eri tavalla päämääriin nähden.”*

Eräässä haastattelussa naisapteekkari Etelä-Suomesta kertoo noudattavansa tiettyä ohjenuoraa palautteen antamisessa, koska hän haluaa että työmotivaatio ja työtyytyväisyys olisivat mahdollisimman hyvät:

*” Haluan kehittää tätä toimintaa niiden omien ja nyt jo meidän yhteisten päämäärien mukaisesti, niin annan positiivista palautetta aina silloin, kun joku toimii oikean suuntaisesti siihen päämäärään nähden. Pyrin kyllä siihen, että se palaute olisi mahdollisimman yksityiskohtaista, koska silloin se palautteen vastaanottajakin huomaa että tätä todella tarkoitetaan. Sellainen yleisluontoinen toteamus, että kyllä meni hyvin, niin se ei välttämättä toimi. Jos antaa yksityiskohtaista palautetta just niistä asioista, joiden haluaisit toteutuvan, niin samalla se palkitsee tätä ihmistä ja ohjaa tätä työntekoa tiettyyn suuntaan ja se on minun tavoite.”*

Noin kolmasosa apteekkareista oli ottanut käyttöön kehityskeskustelut.

Puolet apteekkareista puuttui heikkoihin suorituksiin keskustelemalla siitä työntekijän kanssa. Naisapteekkari Etelä- Suomesta pohtii sitä, että tiedon puute voi olla syynä heikkoihin suorituksiin:

*” Aika usein minusta nämä heikot suoritukset johtuvat siitä, että puuttuu jotakin tietoa joko sitä farmaseuttista tietoa tai puuttuu tietoa ihmisten käyttäytymisestä. Saatan kyllä keskustella tästä asiasta, saatan välittää niitä puuttuvia tietoja. Mutta miten se olisi korjattu ja miten toimitaan tästä eteenpäin, nehan on niitä ratkaisevampia kysymyksiä, niitä pyrin ratkaisemaan.”*

Melkein kaikki apteekkarit suhtautuivat virheisiin neutraalisti siten, että virheet dokumentoidaan ja ne käydään yhdessä läpi oppimistilanteena pyrkimyksenä löytää toimintatapoja, joilla estetään niiden toistuminen. Miesapteekkari Kymenlaaksosta on sitä mieltä, että laatuajattelulähestyminen virheisiin minimoi virheet:

*” Virheet on sellaisia, mistä otetaan opiksi. Ne dokumentoidaan ja käydään sitten yhdessä henkilökunnan kanssa läpi. Virheet eivät ole meidän henkilökohtaisia, vaan lähdetään siitä, että ne on niin kuin tästä toiminnan jostain puutteesta johtuvia asioita, joita pyritään sitten niin kuin korjaamaan. Niistä opitaan ja katsotaan mitä meni pieleen eli virheet ei ole kivoja, mutta niistä oppii ja niiden määrä koko ajan vähenee.”*

Yksi apteekkari ei dokumentoi virheitä. Hän pohtii pitäisikö pitää kirjaa onnistumisista ja oppia niiden avulla.

Haastatellut mainitsivat useita tapoja, joilla he palkitsevat työntekijöitä. Yli puolet apteekkareista palkitsee työntekijän hyvin suoritettun työn kiitoksella ja noin kolmasosa palkitsee rahalla. Muita mainittuja palkitsemistapoja olivat mm. vapaapäivät, kampaamokortit, uimahalli- ja kuntosaliliput, kulttuuritapahtumat, risteily- ja muut matkat, loma-asunnot tai esimerkiksi lounas talon laskuun. Palkkio



voi myös seurata yhteisesti asetetun vuositavoitteen saavuttamisesta tai palkkio on erilaisia pieniä huomionosoituksia koko henkilökunnalle.

Haastatellut nimesivät useita tekijöitä, jotka motivoivat työntekijöitä mm: noin kolmasosa apteekkareista oli sitä mieltä, että koulutus ja asiakaspalaute motivoi työntekijöitä. Naisapteekkari Etelä-Suomesta kuvailee kuinka asiakaspalaute kannustaa:

*”Tietysti se, että asiakkaat tulevat tänne, niin sehän on jo osoitus, että työntekijät ovat suosittuja. Heidän takiaan ne asiakkaat tulevat, koska täällä on mahdollista mennä toiseen apteekkiin, jos palvelu ei ole sellaista, mitä he toivovat. Asiakkaat antaa täällä tosi paljon kiitosta ja se kannustaa ja se motivoi. Se, mikä tietysti kannustaa yhtä lailla niin on tällainen henkilökohtainen hyvän palautteen antaminen. Tietysti koulutus ja sitä meidän talossa saa niin paljon kuin kukin haluaa lähteä. Sitten sellainen oma-aloitteisuuden arvostaminen ja kannustaminen sitten itsenäiseen työskentelyyn ja omiinkin ratkaisuihin.”*

Viidesosa haastatelluista apteekkareista oli sitä mieltä, että vastuu ja ammattitaito motivoi. Miesapteekkari Kymenlaaksosta kertoo kuinka työntekijöiden onnistuminen päivittäisissä asiakaskontakteissa motivoi sekä työntekijöitä että ilahduttaa työnantaja:

*”Työntekijöitä motivoi heidän oma ammattitaitonsa eli he tuntevat itsensä todella tarpeellisiksi, mitä he onkin. Minusta on kiva nähdä, kuinka ihmiset suvereenisti hoitaa asiakkaat tuossa tiskissä.”*

Noin puolet apteekkareista koki ristiriidat vaikeiksi asioiksi, joista kuitenkin tulisi keskustella mahdollisimman pian. Noin kolmasosa pyrki ratkaisemaan ristiriidat käyttäen niihin erilaisia keinoja mm: työaikajärjestelyt, tykyprojektin yhteydessä asiat tuodaan esille ja ne käsitellään mahdollisimman avoimesti sekä toimintaohjeiden avulla luodaan työyhteisöön selkeät pelisäännöt. Naisapteekkari Etelä- Suomesta painottaa avoimuutta:

*” Minä en hermostu päinvastoin minä rauhoitun silloin. Menen itseeni ja mietin, että miten tästä nyt kannattaa oikeastaan niin kuin mennä eteenpäin ja miten tämä ratkaistaan hyvin sillä tavalla asiallisesti. Ristiriitoja on kyllä aika monenlaisia. Jotkut vaativat vähän pidemmän ajan selvittelyn mielessä, että miten tämä asia hoidetaan ja en masennu niistä ollenkaan. Jotkut voidaan hoitaa sitten saman tien, mutta ristiriidat on vähän sellaisia vaikeampia asioita minun mielestä, mutta se avoimuus tässäkin asiassa on tärkeä.”*

Nais-apteekkari Itä-Suomesta kertoo ratkaisevansa ristiriidat juttelemalla:

*” Jos ne ristiriidat on esimerkiksi ihmisten välisiä, niin minä otan ne ihmiset molemmat ja me jutellaan kolmestaan. Sanon, että minä olen nyt ymmärtänyt, että teillä on vähän niin kuin eri näkemys tästä asiasta ja meidän pitäisi yhdessä sopia, että miten me tämä asia jatkossa hoidetaan. Se on toiminut ihan hyvin. Ristiriitoihin pitää puuttua heti, koska kaikki mikä pitkittyy se yleensä mutkistuu.”*

Yksi apteekkari oli sitä mieltä, että aika moneen asiaan, myös ristiriitoihin, ratkaisu löytyy siitä miten kehitetään toimintaa eteenpäin ja suunnataan negatiivinen energia johonkin positiiviseen. Kolme apteekkaria ei tiennyt miten puuttua ristiriitoihin.

Teema-alueen tuloksissa en havainnut sukupuolten välisiä eroja. Apteekin koolla tai apteekkarikokemuksella en havainnut yhteyttä teema-alueista esitettyihin näkemyksiin.

### **7.3.3 Tilanteiden vaikutus johtamiseen**

Melkein kaikki haastatellut apteekkarit ottivat huomioon tilanteiden vaatimukset johtamistapaa valitessaan. Asiasta esitettiin seuraavan tyyppisiä kommentteja:

*” Poikkeavassa tilanteessa, jos syntyy joku katastrofi tai häslinki, niin silloin johtajan pitää ottaa niin kuin tiukasti nyörit käsiin ja saada se tilanne nopeasti hallintaan. Tällaisissa normaalioloissa ja rutiinitilanteissa eletään niin kuin matalalla aallolla.”*

*” Minun mielestä elämä ei ole niin hektistä, että tilanteet vaatisivat niin kuin sen perussysteemin muuttamista. Mutta toki se miten ja mitä, niin sehän riippuu tilanteesta. Ei sitä peruskulttuuria miksiäkään muuteta. Toimintaperiaatteet ja päämäärät on oltava olemassa kaiken aikaa. Se että mietittäisiin aamulla duuniin tultaessa, että mitäs me tänään tehtäisiin ja mikä on suunnitelma tälle päivälle, niin näin luova johtaminen aiheuttaa henkilökunnalle uskomattoman stressin.”*

*” Hyvin paljonhan on sellaisia muuttuvia tilanteita, joissa vaaditaan erilaista ongelmanratkaisukykyä. Ja se tilanne ratkaisee miten pitää käyttäytyä. Kuitenkin päälinjat pitää olla selkeät.”*

*”Johtajuuden pitäisi olla sen verran reagoitukykyinen, että se toimisi eri tilanteissa.”*

*” Siis tällainen tilanteen oivaltaminen, tilanteen näkeminen, se on se asia millä johdetaan.”*

Suurin osa apteekkareista oli sitä mieltä, että esimiehen ei tarvitse hallita kaikkia johtamistyytlejä. Miesapteekkari Etelä-Suomesta on sitä mieltä, että käytännön johtamistilanteisiin ei tarvita sen kummallisempia ismejä:

*”Minulla on yksi selkeä tyyli, jossa tilanteen mukaan sitä joustoa löytyy ja jota tarvittaessa modifioidaan. Minä en henkilökohtaisesti kikkaile eri tyyleillä. Minä olen kaikki ismit heittänyt romukoppaan aikapäiviä. Kun toimin henkilökunnan kanssa, niin minulla on yksi selkeä ohjenuora: käytännössä juuri se avoimuus ja rehellisyys. Minä seison tämän joukon etunenässä ja vien sitä eteenpäin. En piiloudu tämän enkä tuon selän taa ja se mitä puhun, sen minä puhun ja olen sen takana. Ei tähän vaadita sen kummallisempia ismejä.”*

Yksi apteekkari oli sitä mieltä, että kaikki johtamistyylit on hyvä hallita:

*” Kyllä pitää olla näitä tyytlejä varastossa ja niin kuin hallita kaikki, koska ihmiset ovat erilaisia ja tilanteet muuttuvat. Tarvitaan energian luontia sekä esimerkkinä oloa, unohtamatta tärkeitä strategisia asioita ja päämääriä.”*

Haastateltujen apteekkareiden joukossa johtamistyyliä vaihtelivat mm: kolme apteekkaria oli sitä mieltä, että heidän johtaminen ja asema nojaa asiantuntijuuteen ja heistä yhden mielestä Primus Inter pares ideaan eli paras vertaistensa joukossa ideaan. Kolmen apteekkarin johtamistyyli oli demokraattinen, kahden apteekkarin johtamistyyli oli tiimijohtaminen ja yksi kuvaili johtamistyyliään osallistuvaksi.

Naisapteekkari Itä-Suomesta sanoo olevansa ihmisläheinen asiajohtaja:

*”Kyllä minä sillä tavalla olen asiajohtaja, että yleensä kaikki minkä minä teen, niin siinä taustalla on sellainen päämäärätietoisuus. Kaikki lähtee siitä, että minun yritykseni pitää olla sillä tavalla menestyksenkäs, että se tuottaa voittoa ja se kannattaa. Mutta toisaalta minulla on hyvin ihmisläheinen tyyli. Minulla on kuitenkin niin voimakkaasti palveluyritys, että sitten se porukka, joka siellä töitä tekee, niin se kuitenkin hyvin pitkälle sitten sanelee, kuinka ne tavoitteet toteutuu.”*

Kaikki apteekkarit olivat sitä mieltä, että he uskaltavat olla itsensä näköisiä johtajia. Miesapteekkari Kymenlaaksosta kiteyttää asian luonnollisesti tyyliin uskollisesti:

*” Se on sellaista, että kukaan ei edes huomaisi, että tuo niin kuin jotakin olevinaan tuossa johtaa. Silloin kun on jotakin asiaa niin asianomaisen henkilön kanssa siitä jutellaan. En minä ole kokenut, että minun tarvitsisi täällä mitään niin kuin johtaa sillä tavalla, se on sitä jokapäiväistä kanssakäymistä vaan.”*

Teema-alueen tuloksissa en havainnut sukupuolten välisiä eroja. Apteekin koolla tai apteekkarikokemuksella en havainnut yhteyttä teema-alueista esitettyihin näkemyksiin

## **7.4 Pohdinta**

### **7.4.1 Vuorovaikutus yrityksen ja yksilön hyvinvoinnin peruspilarina**

Tässä haastattelussa kaikki olivat yksimielisiä johtajuuden tärkeydestä apteekissa. Hyvä johtaminen on tutkimusten mukaan tärkein työhyvinvoinnin lähde (Ojala ja

Ahonen 2003). Parhaimmillaan hyvä esimiestyö luo positiivista energiaa koko työyhteisöön ja työntekijät nauttivat onnistumisesta ja työnilosta. Oikeudenmukainen johtaminen suojaa jopa ihmisiä sairastumasta (Kivimäki 2002). Sairastamisesta aiheutuu työnantajalle lisäkustannuksia poissaolevan työntekijän palkkakustannusten lisäksi muun muassa sijaisten palkkaamisesta. Tämä taas vaikuttaa suoraan yrityksen menestykseen ja tulokseen kilpailukykyä heikentäen.

Tässä haastattelussa noin puolet apteekkareista painotti hyvän johtamisen perustaksi avointa, keskustelevaa vuorovaikutusta kaikkien osapuolten kanssa. Tulos on mielestäni hyvä, koska apteekin johtamiskulttuurille on ollut ominaista suoraviivainen autoritaarisuus. 2000-luvun johtamisessa korostuu ihmistenjohtaminen ja erityisesti valmentava johtaminen, jonka avainsana on vuorovaikutus. Tänä päivänä keskustelu on tullut osaksi johtajuutta, mitä voidaan pitää edistysaskeleena myöskin apteekissa.

Apteekin koosta riippumatta apteekkari on tällaisessa asiantuntijaorganisaatiossa yrityksensä ihmisten edustaja, heidän käytössään, keskustelee työntekijöidensä kanssa yhteisistä asioista ja kuuntelee heidän mielipiteitään. Näin hän tavallaan jakaa valtaa ja siitä syntyy halu sitoutua yritykseen. Lisäksi tiimityön onnistuminen apteekissa edellyttää, että asiantuntijoiden mielipiteet otetaan huomioon. Liisa Kuokkasen (2003) terveydenhuoltoalalla tehdyssä väitöskirjatutkimuksessa on todettu, että voimaantumiseen eli siihen tunteeseen, että voi itse ottaa vastuun omasta työstään ja näin vaikuttaa työn lopputulokseen, vaikuttaa eniten työyhteisön toimivuus ja esimiehen persoona ja tapa toimia.

Keskustelun lisäksi johtajuuden tulee olla avointa ja läpinäkyvää. Siitäkin huolimatta, että nykyään työntekijät ovat oman työnsä parhaita asiantuntijoita, heidän tulee tietää visio mihin ollaan menossa. Anne Lehtosen (2003) Kuopion yliopiston sosiaalifarmasian laitoksella tekemässä pro gradu-tutkielmassa apteekkareista 71 prosenttia ilmoitti, että hänen apteekissaan on selkeä visio ja toiminnan tavoitteita, jotka myös henkilökunta tuntee. Esimiehen onnistunut toiminta edellyttää, että hän keskustelee jatkuvasti ryhmän kanssa toiminnan päämääristä, visiosta ja tehtävistä ja ottaa huomioon ihmisten hänelle kertomat näkemykset työssä esiintyvistä haasteista (Juuti 1998). Mikäli esimies tähän kykenee, hän onnistuu löytämään osaajien ja

organisaation vahvuudet sekä luotsaamaan yrityksen menestyksellä tulevaisuuteen. Avoin vuorovaikutus synnyttää myöskin luottamuksen ilmapiirin, jossa on turvallista ratkaista myös ristiriitoja. Jos työpaikan vuorovaikutussuhteet ovat hyvät ja siellä sallitaan erilaisia tunteita, niin silloin ihmiset uskaltavat tuoda esille erilaisia näkemyksiä ja muodostaa niistä yhteisen mielikuvan esimerkiksi muutoksessa. Luottamus syntyy yhteisten jaettujen onnistumisten myötä. Lisäksi siihen vaikuttaa johtajan sanojen, tekojen ja käyttäytymisen läpinäkyvyys.

Noin viidesosa apteekkareista oli sitä mieltä, että hyvä johtaminen on oikeudenmukaista. Hyvin toimiva työpaikka, jossa työntekijät kokevat päätöksenteon ja kohtelun oikeudenmukaiseksi, suojaa henkilöstön terveyttä (Kivimäki ym. 2003). Oikeudenmukaisen päätöksenteon periaatteina on tutkimuksissa pidetty seuraavia asioita: työntekijän oikeus tulla kuulluksi omassa asiassaan, johdonmukaisuus eli ihmisiä kohdellaan samojen periaatteiden mukaan ja samat säännöt pätevät tänään ja huomenna, päätöksenteon pohjaksi hankitaan mahdollisimman oikeaa tietoa, päätöksentekoperiaatteet on kerrottu niille, joita päätökset koskevat ja puutteelliset päätökset korjataan ( Kivimäki ym. 2003). Koska oikeudenmukainen johtaminen vähentää työntekijöiden sairastumisriskiä, johtamiseen kannattaa syventyä.

Yli puolet haastatelluista arvioi johtamisen ammattitaidon muodostuvan synnynnäisistä ominaisuuksista, koulutuksesta sekä oman alan osaamisesta. Asiantuntijaorganisaatiossa, kuten apteekissa, apteekkarit ovat päätyneet tehtävään ammattitaitonsa ja kokemuksen ansiosta. Jokapäiväinen työ voi syventää esimiehen kokemusta ja siinä voi kehittää ”synnynnäisiä” lahjojaan tai ominaisuuksiaan, mutta johtamisen ammattitaidoksi edellä mainituista yksin ei ole. Tänä päivänä koulutuksen lisäarvon ymmärtäminen ja sen tarjoaman opin hyödyntäminen auttaa välttämään pahimpia karikoita, mutta myöskin avaa tien yrityksen tulokselliseen johtamiseen. Näin ollen apteekkarijohtajan olisi hyödyllistä nähdä myöskin oma itsensä ikään kuin yrityksenä, johon sijoittaminen kannattaa, vaikkapa johtamisen erikoisammattitutkinnon suorittamisen myötä.

Vaikka toiminnan substanssin osaaminen on välttämätön edellytys oikean johtajan aseman lunastamiselle tai todellista johtamistaitoa voi oppia johtamalla, niin

kuitenkin erilaiset koulutukset tarjoavat arvokasta tukea johtajan kehitykseen. Tänä päivänä taloustaitojen osaaminen korostuu yhä enemmän taloudellisten uhkakuvien myötä. Lisäksi on hyödyllistä miettiä, mikä omien esimiesten käytöksessä on ollut hyvää ja missä taas olisi omasta mielestä ollut parantamisen varaa. Apteekin toiminnan tuloksellisuus edellyttää osaamiseen, kokemukseen ja tiedon käyttämiseen koulutettua johtamisen asiantuntijaa, joka ei ole unohtanut olevansa farmasian ammattilainen.

Perinteisen ajattelun mukaan asiantuntijoista ei ole esimieheksi, ja kun heistä sellaisia tehdään, koko organisaatio voi huonosti (Kulmala 2004). Näin heikosti voi käydä, jos asiantuntija itse ei halua esimieheksi, koska johtamiseen liittyy valtaa ja vastuuta. Jos esimiehen rooli on lähtökohtaisesti määritelty siten, että esimiestyötä tehdään siinä sivussa, ikään kuin vasemmalla kädellä, kukaan ei voi siinä onnistua! Kulmalan (2004) mukaan esimieheys vaatii yhtä lailla syventymistä kuin asiantuntijuuskin: esimies syventyy kehittyäkseen johtajuudessa, asiantuntija tullakseen omalla erikoisalallaan osaavammaksi. Erityisen tärkeää on antaa nuorelle vastavalmistuneelle esimiehelle sekä aikaa, tilaa että lupaa tehdä esimiestyötä.

Drath ja Palus (1994) ehdottavat, että nuorille esimiesasemassa toimiville on hyvä antaa ensin perustietoja johtamisesta, mutta on myös tärkeää, että he oppivat yhteisöllisiä merkityksen ja mielekkyyden luomiseen liittyviä asioita. Näitä ovat mm. ymmärrys itsestä sekä yksilönä että sosiaalisena olentona, kyky ymmärtää toisen yksilön näkökulma ja kyky toimia dialogissa toisten kanssa eli mm. inter- ja intrapersoonalliseksi älykkyydeksi kutsuttuja ominaisuuksia. Johtamistaitojen opiskelun tulisi sisältyä jo proviisorin perusopintoihin antamaan valmiuksia työelämään siirryttäessä.

Johtajuustutkimusten näkökulmat ja pohdinnat ovat vaihdelleet eri aikakausina ja ne kehittyvät edelleen myös käytännön tasolla. Piirreteoriat pitivät yllä myyttiä yli-inhimillisestä johtajasta, joka kykeni näiden piirteidensä avulla mahtitekoihin. Piirreteorioiden mukaan yksilöitä ei kannata kouluttaa johtamisominaisuuksien osalta, koska yksilöllä joko on tarvittavat ominaisuudet tai niitä ei ole (Åhman 2003).

Tuolloin uskottiin, ettei johtajaksi voi oppia. Tänä päivänä ajatellaan, että hyvä johtaja kehittää itseään ja johtamistapaansa, jotta hän voisi vastata toimintaympäristön haasteisiin ja näin pysyä ajan tasalla. Enemmän kuin puoli voittoa on jo siinä, jos johtaja pystyy itse arvioimaan itseään johtajana ja näin ollen lisäämään itsetuntemustaan.

Apteekissa työskentelevät ihmiset ovat yleensä erilaisia iältään, taustoiltaan ja luonteeltaan. Kun ihmiset tulisi saada innostumaan ja puhaltamaan siihen yhteiseen hiileen, edellytetään johtajalta tunnetaitoja, kuten itsetuntemusta, empatiaa sekä sosiaalisia taitoja. Myös jatkuva muutos sekä pyrkimys joustavaan tiimityöskentelyyn edellyttää vaistoamaan erilaisia asioita ja ymmärtämään erilaisia näkemyksiä. Parhaiten se onnistuu johtajalta, joka tuntee itsensä ja ymmärtää omia tunteitaan, ja osaa sitä kautta ymmärtää ne muissakin.

Daniel Goleman julkaisi vuonna 1999 kirjan Tunneäly työelämässä, joka nosti tunneosaamisen keskeiseen asemaan työelämässä pärjäämisessä. Hänen mukaansa ihmisen tunneäly tarkoittaa hänen mahdolluuksiaan oppia käytännön kykyjä, jotka perustuvat itsetuntemukseen, motivoitumiseen, itsehallintaan, empatiaan ja ihmissuhteiden hoitoon. Ihmisen tunnetaidot kertovat, kuinka suuri osa näistä mahdollisuuksista on jalostunut työelämässä hyödylliseen muotoon. Hyvä itsetuntemus auttaa parantamaan heikkouksia, esimerkiksi kärsimätön voi oppia kuuntelemaan tai lepsu voi oppia jämäkkyyttä. Muiden ihmisten näkökulmien tai näkemysten ymmärtäminen ja niistä välittäminen ei pakota johtajaa olemaan samaa mieltä, mutta empatian ansiosta johtajan tekemät vaikeatkin päätökset hyväksytään helpommin, eivätkä ne aiheuta pysyvää katkeruutta ja erimielisyyttä. Vastaavasti tunnetaitoinen johtaja pystyy empatian avulla vaikuttamaan muihin ja näin luomaan yhteisymmärrystä.

Tässä tutkimuksessa yli puolet haastateltavista korosti elinkeinon vaikuttavan yrityksen johtamiskulttuuriin. Johtamisen kannalta apteekin toimintaan liittyy monia erityispiirteitä, jotka antavat apteekin toiminnan suunnittelulle, kehittämiselle ja



ihmisten johtamiselle erilaisen luonteen kuin verrattuna tavanomaiseen, esimerkiksi tavaroita tuottavaan yritykseen.

Apteekkarilla on päävastuu toiminnan onnistumisesta ja näin ollen hän omistajajohtajana sitoutuu yrityksen ja henkilöstön kehittämiseen merkittävässä määrin. Tänä päivänä apteekit saavat toistuvasti kuluttajilta erinomaiset arvostukset palvelustaan. Huolimatta lainsäädännön asettamista rajoituksista, mitä kukin saa apteekissa tehdä, koulutus- tai ikäeroista työntekijöiden välillä, tulisi apteekkarin saada ihmiset tekemään yhdessä työtä. Näin ollen johtajan taidot nousevat keskeiseen asemaan.

Asiantuntijuus on apteekki-alan kulmakivi, mutta se ei saisi olla jähmettävä tekijä. Apteekki on asiantuntija- sekä palveluyritys, jossa työntekijöitä ei voi johtaa autoritaarisesti käskemällä. Jos halutaan saada ihmiset tavoittelemaan tähtiä, menestymistä, on myös apteekkiin luotava väljät puitteet työssä onnistumiselle. Keskeinen onnistumistekijä ihmisten johtamisessa on johtajan omaan esimerkkiin perustuva innostaminen sekä työntekijöiden kannustus. Tämä edellyttää myös yhä enemmän ymmärrystä ihmisten käyttäytymisestä sekä johtamisesta. Näiden yllä mainittujen erityispiirteiden tunnistaminen, arvioiminen ja hyödyntäminen auttaa apteekkaria luomaan apteekin liikeidean menestystekijät asiakaspalvelullisia elementtejä hyödyntäen.

Kun haastateltavilta apteekkareilta kysyttiin, millaista johtajuutta heidän mielestään apteekki-alalle tarvittaisiin, niin vastauksissa nousi esille tiimijohtaminen ihmisten johtamisen menetelmänä. Haastateltujen mielestä se sopii tähän aikaan ja myös apteekkiin. Juutin (1998) ylempiin toimihenkilöihin kohdistuvassa tutkimuksessa yli kaksi kolmasosaa esimiesasemassa olevista ylemmistä toimihenkilöistä ilmoittivat pyrkivänsä luomaan johtamistyössään tiimejä. Lehtosen (2003) tutkimuksen mukaan tiimimäinen työskentely apteekeissa on vielä melko vähäistä ja sitä toteutetaan noin viidesosassa apteekeissa.

Perinteinen ajattelutapa korostaa alaisten toiminnan ohjausta sekä valvontaa. Tämän johtamistavan suurin heikkous on se, että sillä tyylillä johdettavat ihmiset eivät

yleensä motivoitu (Skyttä 2000). Tänä päivänä korostuu tiimeihin ja yhteistoimintaan perustuva johtaminen, koska se vaikuttaa myönteisesti työmotivaatioon, työhön sitoutuneisuuteen ja työsuoritusten laatuun. Tiimiorganisaatiossa hyvä tiiminvetäjä saa työntekijät unohtamaan oman egonsa, jolloin erilaisten näkökulmien hitsautuminen yhteen on eteenpäin vievä voima.

Jos apteekissa halutaan luoda tiimirakenne, niin silloin olisi ensin hyvä määritellä saavutetaanko sillä jotakin lisäarvoa kuten asiakaskeskeisyys todelliseksi osaksi jokapäiväistä ajattelua ja toimintaa kaikilla tasoilla. Tiimirakenne ei ole itsetarkoitus, vaan tapa toimia tavoitteen saavuttamiseksi. Tämä edellyttää joustavuutta ja johdon sekä henkilöstön avointa vuoropuhelua siitä, kuinka vastuu ja valta työn suunnittelusta ja tekemisestä siirretään tiimille. Parhaimmillaan tiimirakenne madaltaa apteekin hierarkkisuutta.

Teema-alueiden tuloksissa en havainnut sukupuolten välisiä eroja. Apteekin koolla tai apteekkarikokemuksella en havainnut yhteyttä teema-alueista esitettyihin näkemyksiin. Varmasti erot näkyisivät selvemmin käytännön johtamistyössä ja ne eivät tule esille näiden esittämieni kysymysten avulla.

Projektityöni ohjaaja FK Pirkko Heiske ei löytänyt eroa haastateltujen apteekkareiden ja muiden esimiesten johtamisen välillä. Näyttäisi siltä, että apteekin johtaminen nojautuisi tänä päivänä osittain yleisesti hyväksytyihin johtamisoppiin ja – käsityksiin. Uskon, että tässä tutkimuksessa haastateltujen apteekkareiden monipuolinen koulutus muun muassa näkyy heidän näkemyksissään hyvästä johtamisesta. Jos esimies motivoituu ja sitoutuu itsensä kehittämiseen sekä omaksuu johtamista koskevan teoreettisen tiedon, niin johtamisen hyvät periaatteet myöskin näkyvät käytännön johtamisessa. Sisäistetty teoreettinen tieto voi omalta osaltaan helpottaa ja edistää johtamiskokemuksista oppimista.

Johtajuus on yhteisöllinen ilmiö, mutta johtamismenetelmät ovat organisatorisia johtamisen välineitä, jotka eivät sellaisenaan ratkaise johtajuuden onnistumista työyhteisössä. Kypsytön, narsistinen ja häiriintynyt ihminen voi sekä johtajana että

työntekijänä pilata yhteisöä, vaikka organisaatiossa olisi otettu käyttöön uusimmat ja testatuimmat johtamisopit. Loppujen lopuksi hyvä johtaminen ja johtajuus ovat ihmisyyskysymyksiä (Perkka-Jortikka 2002).

#### **7.4.2 Menestyksen salaisuutena taidot**

Vuorovaikutustaidot, jämäkkyys, ammattitaito, päätöksentekotaidot, määrätietoisuus, tasapuolisuus sekä luovuus nousivat tässä haastattelussa johtajan taidoiksi ja ominaisuuksiksi. Johtajuudesta väitellyt Pentti Sydänmaanlakka kuvaa väitöskirjassaan johtajuuden muodostuvan seuraavista taidoista: hyvinvointitaidot kuten fyysinen kunto ja stressin hallinta, vuorovaikutustaidot kuten vakuuttavuus, empatiakyky ja viihtyminen ihmisten kanssa sekä tehokkuustaidot kuten sisäinen draivi, päätöksentekokyky ja ajan hallinta. Hyvä itsetunto sitoo nämä taidot toisiinsa (Sydänmaanlakka 2003).

Työyhteisön toiminnan ja myös kehityksen avain ja eteenpäin vievä voima on vuorovaikutus, joka pitää sisällään kiinnostusta, kuuntelua, keskustelua, jämäkkyyttä omassa ilmaisussa, ristiriitojen käsittelyä, kannustusta, palautteen antamista sekä sen vastaanottoa. Johtajan pitäisi osata kuunnella eikä pelkästään puhua, koska hänen tulisi pystyä selvittämään mitä eri sidosryhmät, asiakkaat sekä henkilökunta odottaa. Näin saatu palaute on tärkeä toiminnan laadun kehittämisen työkalu.

Sanallinen ja sanaton viestintä, ilmeet ja eleet, paljastavat toisen osapuolen aidon kuuntelun ja läsnäolon. Aidon kuuntelemisen paras merkki on asianmukainen vastaus. Jos työntekijä ei saa vastausta esittämäänsä asiaan, niin tämä synnyttää turhautumista ja vie työhalut. Samoin vaikuttaa sekin, jos esimies ei osaa tehdä päätöstä kohtuullisessa ajassa. Jämäkkyys vuorovaikutustilanteissa ilmenee selkeinä kannanottoina, yhteistyöhaluisina ilmaisuina sekä empaattisuutena. ”Esimiehellä tulee olla tarkat, mutta ei uteliaat korvat”, sanoi työelämän tutkija Riikka Kivimäki esitellessään Sitran Pomot ja perheet – tutkimusta. Kuuntelemalla työntekijöitään oikein esimies voi ottaa huomioon heidän elämänsä suvannot ja kuohut, ja niistä selvittääkseen ihminen voi tarvita joustoja työelämässä (Tarkka-Tierala 2003).

Johtajalle ei ole pahaksi diplomaatin taidot, koska suhteidenluonti, kontaktit yhteisön ja lähipiirin yhteistyökumppaneihin, on yksi osa nykyaikaista liiketoimintaa. Johtajan ei pidä olla lepsu, vaan määrätietoinen ja johdonmukainen noudattaessaan sovittuja pelisääntöjä. Näin toimiessaan, inhimillisyyttä unohtamatta, hän voi omalta osaltaan vaikuttaa myönteisesti työyhteisön ilmapiiriin. Lisäksi johtajan tulisi ymmärtää ja oivaltaa ne mahdollisuudet, joita eri tilanteet tuo. Luovuus sekä kyky nähdä tulevaisuutta ja muuttua sen mukana ovat tärkeitä menestystekijöitä.

Tässä haastattelussa suurin osa haastatelluista antoi palautetta, mikä mielestäni on hyvä tulos. Työyhteisöissä kun yleensä valitetaan palautteen puutetta. Se asia, miksi haastatellut olivat valinneet eri palautteenantotapoja jäi selvittämättä. Pekka Järvinen kuvaa kirjassaan Onnistu esimiehenä palautteenannon vaikeuden johtuvan kulttuurisesta taustastamme: palautteenanto ei ole suomalainen tapa. ”Kissa kiitoksella elää” tai ”työ tekijäänsä kiittää” - tyyppiset sanaparret kertovat siitä perinteisestä käsityksestämme, että palautteella - varsinkaan myönteisellä – ei ole mitään virkaa. Heiskeen (2001) mielestä on vaikea kiittää, jos työyhteisön vaatimustaso on korkea. Apteekkien työkuultuurissa tarkkuutta ja virheettömyyttä pidetään itsestään selvinä ja toisaalta vaatimustaso on vaikea ylittääkin selvästi. Kiitetään vain, jos vaatimustaso ylitetään ja se tapahtuu kovin harvoin.

Neljä apteekkaria oli sitä mieltä, että positiivinen palaute on helpompi antaa kuin korjaava. Onnistumisten huomaaminen luo työyhteisöön uutta energiaa. Riittävä palaute ja avoimuus ottaa vastaan palautetta ovat kaiken oppimisen ja kasvun lähtökohtia. Hyvinvoivassa organisaatiossa hyvät vuorovaikutustaidot ovat erittäin tärkeitä: olisi osattava puuttua epäkohtiin asiallisesti ja annettava tunnustusta aina kun on mahdollista (Sydänmaanlakka 2004). Kiitos ei vie ihmiseltä työmotivaalia tai halua ponnistella kohti tavoitteita; sen sijaan palautteen täysi puuttuminen murentaa vähitellen ihmisen elinvoimaa ja työhalua (Heiske 2001). Yleisesti voisi olettaa, että palaute on aina hyvin annettu, kun siihen sisältyvä asiantieto todella auttaa työn kehittämisessä ja lisäksi palautteen antaja ja vastaanottaja kokevat itsensä arvostetuiksi. Eija Karvisen (2004) apteekkifarmasian erikoistumisopintojen

projektityössä kaikkien vastaajien mielestä toimintatavoista, joita tulevaisuudessa pitäisi kehittää tai ottaa käyttöön, ensimmäiselle sijalle nousi kehityskeskustelut.

Tässä tutkimuksessa haastatellut käyttivät taloudellisia (raha) sekä ei- taloudellisia (kiitos) palkitsemiskeinoja. Teknillisen korkeakoulun palkitsemisen tutkimusohjelman laajassa kyselytutkimuksessa yhteensä 493 henkilöstöjohtajaa ja organisaatioiden henkilöstöasioista vastaavaa kertoi palkitsemisen tilasta ja muutoksesta omassa organisaatiossaan (Hakonen ym. 2001). Palkitsemisen toimivuus arvioitiin hyväksi joka neljännessä organisaatiossa. Tutkimuksen päätulos oli, että Suomessa on parhaimmillaan käynnissä merkittävä siirtyminen kohti niin sanottuja uusia palkitsemistapoja, joita ovat mm. tulospalkkiojärjestelmät, taito- ja osaamislisät, rahastoivat tai käteiset voittopalkkiot ja valinnaiset edut ns. palkitsemisen voileipäpöytä, jossa on erilaisia palkitsemiskeinoja ja niistä voi sitten valita kullekin sopivia. Henkilöstöä halutaan kannustaa ja palkita, osaavat työntekijät halutaan pitää talossa ja osaamisesta palkita. Palkitsemisen avulla voidaan houkuttaa potentiaalisia työntekijöitä, tuottaa kilpailuetua, lisätä tuottavuutta, tukea strategisia tavoitteita, vahvistaa ja määritellä organisaation rakennetta (Kauhanen 2003). Edelleen on kuitenkin aivan tavallista, että palkkaa maksetaan nimikkeiden ja työssäolovuosien mukaan.

Käsitykset siitä, mikä on palkitsevaa, ovat yksilöllisiä. Eri elämän vaiheissa on erilaisia tarpeita ja eri arvoja, jotka tulee huomioida palkitsemisjärjestelmässä: yksi arvostaa lastenhoitomahdollisuuksia, toinen vapautta tehdä työtä omien mieltymystensä mukaan, kolmas joustavuutta työajoissa (Ojala ja Ahonen 2003). Vaikka eri ihmiset arvostavat eri asioita on yleisellä tasolla tutkimuksissa havaittu, että ulkoisilla motivaatiotekijöillä, kuten entistä paremmalla palkalla, voidaan poistaa tyytymättömyyttä hetkellisesti, mutta ne eivät riitä motivoimaan ihmistä kehittämään työtään. Tähän tarvitaan sisäisiä motivaatiotekijöitä, kuten kehitysmahdollisuuksia, vaikutusmahdollisuuksia ja hyviä työtovereita (Ojala ja Ahonen 2003).

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan ristiriidat koettiin vaikeiksi asioiksi, koska niitä on niin monenlaisia ja niiden syyt eivät ole aina niin selkeitä kuin voisi pinnalta katsoen kuvitella. Ristiriitoja kuitenkin aika ajoin ilmenee ja niiden olemassaolo ei

voi kieltää eikä niihin varmaan ole yhtä oikeaa toimintamallia. Jos ristiriidat tai ongelmat pitkittyvät ja kulkeutuvat työyhteisön ulkopuolelle, niin niiden ratkaiseminen ei helpotu. Johtajan vuorovaikutustaidot ovat ristiriitojen käsittelyn kulmakivi: kuuntelemisen kautta syntyy välittäminen ja ongelmia aiheuttavat asiat saadaan käsittelyyn ja niihin löytyy ratkaisu.

### **7.4.3 Tilanteiden oivaltaminen johtaa joustavaan työskentelyyn**

Tässä haastattelussa suurin osa haastatelluista otti huomioon tilanteiden vaatimukset johtamistapaa valitessaan. Käyttäytymistieteellinen näkökulma 1950-1970 luvuilla pyrki erottamaan menestyvät johtajat huonosti menestyvistä heidän käyttämänsä johtamistyylin perusteella. Tilannepainotteinen tarkastelu 1970-1980 luvuilla pyrki löytämään tilanteiden ja johtamistyylien välistä sopivuutta. Näiden näkökulmien myötä painopiste on siirtynyt ymmärtävään ja tulkitsevaan tarkasteluun, jossa tosiasiat ovat ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja tulkintojen tulosta. Tämän näkökulman mukaan johtamisella on suuri rooli merkityssisältöjen synnylle ja kiinteytymiselle (Juuti 1998).

Tietynlainen toimintatapa tai johtamistyyli sopii johonkin tilanteeseen paremmin kuin toinen. Johtamisen tulee olla reagoitokykyinen, koska sen tulee toimia tehokkaasti muuttuvissa tilanteissa. Tällöin johtaminen perustuu tilanteen oivaltamiseen ja näkemiseen. Tilannetekijät edellyttävät erilaista ongelmanratkaisukykyä ja saattavat vaatia johtamistyylin vaihtamisen autoritaariseen suuntaan tai päinvastoin. Tilannejohtaminenkaan ei voi lähteä koskaan puhtaasti tilannetekijöistä, vaan johtamisen tulee nojautua aina myös tiettyihin omaksuttuihin toimintatapoihin ja yleisperiaatteisiin (Lönnqvist 2003).

Esimies voi noudattaa erilaisia johtamistyyliä ja tässäkin tutkimuksessa haastateltujen apteekkareiden johtamistyyli vaihtelivat. Johtajan ominainen tyyli antaa perussävyyn toiminnalle. Asioiden rationaalinen tarkastelu voi joillekin olla luonteva toimintatapa kun taas toiset aistivat ensin tunnetilat ja vasta sitten asian. Toiset taas ryhtyvät heti toimintaan (Harju 2002). Sydänmaanlakan (2003)

väitöskirjan mukaan menestyneistä johtajista löytyi yhtä lailla mm. introvertteja kuin ekstrovertteja, niin emotionaalisuutta kuin rationaalisuutta painottavia ihmisiä. Aitous todettiin tärkeäksi. Voisi ajatella, että näiden lähestymistapojen tasapainottaminen tilanteiden mukaan johtaa joustavaan työskentelyyn. Tämä edellyttää kuitenkin kokemusta ja itsetuntemusta, jotta voisi mukautua itselle vähemmän luonteviini toiminta-tapoihin (Harju 2002).

Ei ole olemassa yhtä oikeaa henkilötyyppiä tai johtamistapaa, tärkeintä on olla aito oma itsensä ja tunnistaa omat sekä vahvuutensa että kehittämiskohteensa (Åhman 2003). Täydellistä johtajaa ei ole, virheitä saa tehdä. Esimiehen ei tule liiaksi miettiä johtamistyylien soveltavuutta käytännön johtamistilanteisiin, koska tällöin vaarana voi olla luonnoton ja jäykkä käyttäytyminen. Johtamisen tulee olla läpinäkyvää eli johtajalle ominaista, luonnollista ja uskottavaa käyttäytymistä ja vuorovaikutusta. Johtajan tulee kuitenkin hioutua ja hioa itseään ja taitojaan, jotta pystyy säilyttämään kasvonsa ja tapansa toimia myös vaikeissakin tilanteissa. Tämä ei poissulje sitä tosiasiaa, että kiperissä tilanteissa myös johtajakin voi näyttää tunteensa.

#### **7.4.4 Tutkimuksen laatu, luotettavuus ja jatkotutkimusaiheet**

Laadukkuutta voidaan tavoitella etukäteen sillä, että tehdään hyvä haastattelurunko, kiinnitetään huomiota haastattelukoulutukseen, huolehditaan teknisen välineistön kunnosta sekä aineisto käsitellään mahdollisimman nopeasti (Hirsjärvi ja Hurme 2004).

Tässä tutkimuksessa teema-alueita koskevien kysymysten avulla pyrin saamaan tarvittavan tiedon tutkimuksen tavoitteiden kannalta keskeisistä asioista. Kuitenkin hyödyllistä olisi ollut ennalta pohtia, miten teemoja voidaan syventää esimerkiksi lisäkysymysten avulla kuten: tutkija pyytää haastateltavaa kertomaan esimerkkejä ikään kuin perusteluiksi sanoilleen, varsinkin jos halutaan mennä haastateltavien sananmukaisesti sanomiaan asioita syvemmälle. Jos haastattelussa käytetään rationaalisia, järkeviä kysymyksiä, voi lopulta jäädä aika lailla kysymykseksi se mitä haastateltavat puhumillaan asioilla oikein tarkoittavat.

Tässä haastattelussa olisi lisäkysymysten avulla voinut saada tarkempaa tietoa esimerkiksi siitä: mitä haastateltavat apteekkarit tarkoittavat tiimillä, mitä oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus tarkoittavat käytännössä, miten oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus yhdistetään yksilöllisten erojen hedelmälliseen hyväksikäyttöön, jota pidetään kehittyneen yhteisön tunnusmerkkinä, tai miksi haastateltavat olivat valinneet tietyn palautteenantotavan, onko se lähinnä temperamenttikysymys tai miten johtamistyyli näkyy erilaisissa käytännön tilanteissa, josta näkisi milloin asianomainen käyttäytyy autoritaarisesti ja milloin neuvottelevasti, onko tyyli sama vai usein vaihteleva.

Haastatteluaineiston luotettavuus riippuu sen laadusta. Reliaabeliudella tarkoitetaan sitä, että tutkittaessa samaa henkilöä saadaan kahdella tutkimuskerralla sama tulos (Hirsjärvi ja Hurme 2004).

Aineiston keruu tehtiin kaikkien haastateltavien kohdalla alusta loppuun saakka samalla tavalla luotettavuuden ja aineiston purkamisen helpottamiseksi. Haastatteluissa haastateltavat vastasivat avoimesti kysymyksiin ja missään vaiheessa tutkijalle ei tullut sellaista tunnetta, että he olisivat epäröineet kertoa mielipidettään. Haastateltavat olivat varanneet aikaa haastatteluun ja he paneutuivat siihen. Tältä osin luotettavuutta voidaan pitää hyvänä. Haastattelijalle tuli haastateltavista ihmisinä myönteinen ja avoin kuva.

Tallennetun aineiston kirjoittaminen tekstiksi, sanasta sanaan kirjoittaminen, oli aikaa vievä vaihe ja analysoitavaa tekstiä kertyi sivuina runsaasti. Tämän litterointi vaiheen tein melko pian jokaisen haastattelun jälkeen. Seuraavaksi luokittelin vastaukset teema-aluealuokkiin analysoinnin helpottamiseksi. Aineistoa oli luettava kokonaisuutena useaan kertaan. Siitä, kuinka hyvin aineisto on tullut tutuksi, riippuu myös se, kuinka hyvin sitä voi analysoida (Hirsjärvi ja Hurme 2004).

Rakennevalidius liittyy kysymykseen, jonka tavallisesti kuulee validiutta määriteltäessä: koskeeko tutkimus sitä, mitä sen on oletettu koskevan (Hirsjärvi ja Hurme 2004). Tämä tutkimus kuvailee sitä, miten apteekkarit arvioivat omaa johtamistaan ja mitä he johtamisessa arvostavat. Näitä teemoja voisi tutkia edelleen.



Haastatteluissa keskityin ainoastaan apteekkareiden haastatteluihin, mutta hyödyllistä olisi tietää, kuinka haastateltavia lähellä olevat ihmiset, työntekijät, kokevat johtajan käyttäytymisen. Näin eri osapuolten näkemyksiä johtamisesta voisi verrata keskenään. Mielenkiintoinen tutkimuksen aihe olisi henkilökohtaisemmalla tasolla tutkia mikä merkitys itsensä johtamisella, henkilökohtaisella kasvulla, tasapainolla ja asenteilla on yksilön menestymisessä esimiehenä.

## **8 JOHTOPÄÄTÖKSET**

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan tehdä seuraavat johtopäätökset:

1. Johtajuus on keskeinen asia apteekissa, koska sillä luodaan apteekin toimintaedellytykset, työilmapiiri, motivaatio, kannattavuus, kehittyminen sekä yrityskuva.
2. Hyvä johtaminen on avointa, keskustelevaa vuorovaikutussuhdetta kaikkien osapuolten kanssa. Sitä tarvitaan sekä yrityksen että yksilön hyvinvoinnin takaamiseksi.
3. Asiantuntijasta voi tulla hyvä johtaja, jos hän haluaa kehittää itseään ja johtamistapaansa. Oleellista on arvioida itseään johtajana ja myöskin lisätä itsetuntemusta palautteen avulla unohtamatta kuitenkaan sitä tosiasiaa, että tärkein oppiminen tapahtuu arjen työssä.
4. Hyvä johtaja luo yritykseen avoimen vuorovaikutuskulttuurin ja hän hallitsee vuorovaikutuksen moneen suuntaan. Tässä suhteessa diplomaatin taidoista on paljon hyötyä. Lisäksi hyvä johtaja osaa tehdä päätöksiä ja hänellä on tiimityökykyjä. Hän luotsaa yrityksen tavoitteisiin nähden oikeaan suuntaan innostaen ja kannustaen muita. Onnistuakseen johtamistyössään johtajalta edellytetään myös jämäkkyyttä, määrätietoisuutta ja tasapuolisuutta.
5. Käytännön johtamistilanteissa johtaja voi olla aito oma itsensä

## KIRJALLISUUS

Drath WH, Palus CJ: Making common sense. Leadership as meaning – making in a community of practice. Center for Creative Leadership. Greensboro, North Carolina, 1994.

Erämetsä T: Myönteinen muutos. Vammalan kirjapaino Oy, Vammala 2003.

Goleman D: Tunneäly työelämässä. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu 1999.

Hakonen N, Hakonen A, Kuronen T, Hulkko K, Palva A: Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa. Kooste tuloksista. Teknillinen korkeakoulu, Työpsykologian ja johtamisen laboratorio 13.12.2001. Haettu 22.3.2004 internetistä: [http://www.palkitseminen.hut.fi/PDF\\_kansio/Tuloksetyk6.PDF](http://www.palkitseminen.hut.fi/PDF_kansio/Tuloksetyk6.PDF) .

Harju K: Johda rohkeaksi! Liiderin arkea kiireorganisaatiossa. Tammer – Paino Oy, Tampere 2002.

Heiske P: Hyvinvointia työyhteisöön. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2001.

Hirvihuhta H, Litovaara A: Ratkaisun taito. Vammalan Kirjapaino Oy, Vammala 2003.

Hirsjärvi S, Hurme H: Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino, Helsinki 2004.

Hyypä H: Tehtävä mielessä. Kirjassa: Johtajuus ja organisaatiodynamiikka, 126-143. Toim. Hyypä H, Miettinen A, Kirjapaino Kaleva, Oulu 2000.

Jalava U: Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Tammer – Paino Oy, Tampere 2001.

Juuti P: Yrityskulttuurin murros. Aavaranta – sarja. Johtamistaidon Opisto, 1997.

- Juuti P: Ylemmät toimihenkilöt esimiehinä. Hakapaino Oy, Helsinki 1998.
- Järvinen P: Onnistu esimiehenä. WS Bookwell Oy, Juva 2002.
- Järvinen P: Proviisori – esimiestaidot kunniaan! Proviisoriliiton syyskoulutuspäivät. Haikon kartano, Porvoo 29.–30.9.2001.
- Kankare M: Syväjohtaja ei simputa. Talouselämä 5: 64, 2004.
- Karvinen E: Arvot ja toimintatavat apteekin yrityskulttuurin ilmentäjinä. Kuopion yliopisto, Koulutus- ja kehittämiskeskus, Sarja: Tutkimuksia ja selvityksiä 5/2004, Kopijyvä, Kuopio 2004.
- Kauhanen J: Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Dark Oy, Vantaa 2003.
- Kets de Vries M: Tutkimusmatka johtajan sieluun. Fakta 2: 30-35, 2004.
- Kivimäki M.: Oikeudenmukaiseksi koettu johtaminen suojaa työntekijän terveyttä. Työterveyslaitoksen lehdistötiedote 3.1.2002.
- Kotter JP: A Force for Change: How Leadership Differs from Management. Free Press, New York 1990.
- Kulmala A: Kuka haluaa johtajaksi? Ekonomi 3: 16-17, 2004.
- Kuokkanen L: Nurse Empowerment. A model of Individual and Environmental Factors. Annales Universitatis Turkuensis, D 558. Turun yliopisto, Painosalama Oy, Turku 2003.
- Lainema M, Lahdenpää M, Puolakka P: Strategisen johtamisen areena ja horisontti. WS Bookwell Oy, Porvoo 2001.

Lehtonen A: Oppivan organisaation periaatteiden toteutuminen ammattiapteekissa. Pro gradu-tutkielma. Kuopion yliopisto, Sosiaalifarmasian laitos, 2003.

Lönnqvist J: Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Edita Prisma Oy, Helsinki 2003.

Otala L, Ahonen G: Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. WS Bookwell Oy, Porvoo 2003.

Perkka – Jortikka K: Työyhteisöjohtaminen – vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä. Edita Prima Oy, Helsinki 2002.

Puro JP: Esimiehen viestintätaidot. WS Bookwell Oy, Porvoo 2002.

Salmimies P: Nykyaikaisen johtajuuden psykologia. Kirjassa: Viisas valta, s. 67-95. Toim. Castren P, WS Bookwell Oy, Porvoo 2001.

Salmimies P, Salmimies R: Esimiehen arkipsykologiaa. WS Bookwell Oy, Porvoo 2002.

Skyttä A: Tiimitytys ja sen läpivienti. Matkalla kohti matalampia organisaatioita. Otava 2000.

Sydänmaanlakka P: Intelligent leadership and leadership competencies. Developing a leadership framework for intelligent organizations. Väitöskirja. HUT Industrial Management and Work and Organizational Psychology. Dissertation series no 4. Helsinki University of Technology, Espoo 2003.

Tamminen J: Teamwork – Menestyksen askeleet ryhmätyössä. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2003.

Tarkka- Tierala H: Työaikajoustot helpottavat perheiden arkielämää. Helsingin Sanomat 24.9.2003.

Åhman H: Oman mielen johtaminen - näkemyksiä ja kokemuksia yksilön menestymisestä postmodernissa organisaatiossa. Väitöskirja. HUT Industrial Management and Work and Organizational Psychology. Dissertation series no 12. Helsinki University of Technology, Espoo 2003.

Åhman H: Johda itseäsi – menesty! Yrittäjän iltakoulu. Kymenlaakson Opisto. Anjalankoski 2004.

## **PUHEEKSI OTTAMINEN (Hirvihuhta ja Litovaara 2003)**

### *1. Puheeksi ottamisen tarpeen tunnistaminen*

Kun esimies alkaa olla huolissaan jonkun alaisensa toiminnasta tai jaksamisesta, asian puheeksi ottaminen on yksi esimiehen tehtävistä. Toimintaa edellyttäviä tilanteita ovat esimerkiksi seuraavat:

- Joku alaisista toimii tavalla, joka haittaa työtä.
- Työntekijä jättää toistuvasti noudattamatta yhdessä sovittuja pelisääntöjä.
- Henkilön taidot ja työn vaatimukset eivät vastaa toisiaan.

Tällaisissa tapauksissa esimies tekee aloitteen tapaamisesta alaisen kanssa kerättyään ensin tietoa, jonka perusteella keskustellaan. Tärkeää on toimia ajoissa. Jotta puheeksiottamistilanteessa olisi riittävästi faktatietoa, esimiehen kannattaa pitää kirjaa työntekijän sairauspoissaoloista, poikkeamista sovitusta työajoista sekä muutoksista tai ongelmista työn laadussa ja määrässä. Lisäksi esimies havainnoi henkilön toiminnassa ja käyttäytymisessä tapahtuvia muutoksia. Tällaisia ovat esimerkiksi lisääntynyt kielteisyyttä selvä pitkäaikainen väsymys tai toistuva välinpitämättömyys. Havainnot kohdistuvat siis muuttuneeseen tapaan puhua tai toimia. Alaisella tulee olla mahdollisuus kertoa oma näkökulmansa kyseistä asioista. Esimies ei saa tehdä tulkintoja eikä diagnooseja havaintojensa perusteella. On kovin inhimillistä alkaa uumoilla, mikä olisi syynä mihinkin, mutta silloin esimiehen on hyvä muistaa roolinsa, jonka avulla etäisyys tilanteeseen ja tarvittava *tyhjä pää-* tila löytyvät. viimeksi mainittu termi tarkoittaa mielentilaa vailla ennakkoaatuksia ja – asenteita. Se on peräisin englanninkielisestä *not– knowing –positio*-termistä.

**Puheeksi ottaminen on suora, ystävällinen ehdotus yhteisestä keskustelusta.** Tarve keskusteluun on lähtöisin esimiehen huolesta, ja perustelut pohjaavat tehtyihin havaintoihin ja faktatietoihin. Esimies sopii henkilökohtaisesti tapaamisesta alaisen kanssa ja kertoo myös keskustelun aiheen. Harkinnan mukaan esimies voi antaa muistiinpanonsa alaiselle, jotta tämä voi varautua tilanteeseen etukäteen. Keskustelu käydään rauhallisessa paikassa ja aikaa varataan riittävästi. Esimies pitää huolen, että **keskustelu pysyy työn maailmassa ja ongelmat määritellään perustehtävän pohjalta.** Siinä ei puututa henkilökohtaisiin ominaisuuksiin tai luonteenpiirteisiin. Tämän neuvottelun tavoite määritellään yhdessä. Samalla sovitaan seurannasta ja seuraavasta tapaamisesta.

**REILU SUUNNITELMA- MALLIN KULKU (Hirvihuhta ja Litovaara 2003)**

1. Keskustellaan erikseen ennen yhteistä neuvottelua osapuolten kanssa. Tarkoituksena on ensiksi pyytää suostumusta Reilun suunnitelman tekoon. Esimieheltä tarvitaan suostumus siihen, että muista henkilöstöhallinnollisista toimenpiteistä (esimerkiksi varoitus tai irtisanominen) pidättäydytään ja että tämä suunnitelma on ensisijainen. Tarkoituksena on myös kuunnella osapuolten käsitystä tilanteesta ja valmentaa heitä yhteiseen neuvotteluun.

*Keskeiset taidot tässä vaiheessa: tunteiden vastaanottaminen, peesaus ja aktiivinen kuuntelu sekä yhteiseen neuvotteluun valmentaminen.*

Tässä keskustelussa annetaan tilaa myös hankaluuksien kuulemiselle ja siksi on tärkeää, että keskustellaan erikseen eri osapuolten kanssa. Sovittelua ei edistä, jos kaikki kuulevat kiukkuisia kommentteja toinen toisistaan. Keskusteluja on tarpeen mukaan useampiakin, varsinkin jos taakkaa on kertynyt usean vuoden ajalta ja sitä on vaikea pukea selkeiksi muutostoiveiksi. Alkuvaiheessa luotu rakentava tapa puhua tilanteesta auttaa jatkossa suunnitelman yksityiskohtien hiomista.

2. Sovittelija ohjaa osapuolia ilmaisemaan selkeästi ja **konkreettisesti** , mitä he toivovat toistensa toiminnalta ja käyttäytymiseltä tulevaisuudessa. Toiveet tai vaateet ilmaistaan niin täsmällisesti, että niihin voi käytännössä vastata. **Toiveet tai vaateet koskevat työn tekemistä ja sen tavoitteita sekä käyttäytymistä työssä.** Ei siis voi puhuta persoonallisista ominaisuuksista tai yksityiselämään liittyvistä asioista. Samalla sovittelija valmentaa osapuolia rakentavaan yhteistapaamiseen. Tässä yhteydessä kannattaa muistaa, mitä aikaisemmin on puhuttu tavoitteen rakentamisesta: sen tulee kuvata jonkin asian olemassaoloa tai jonkin alkamista, ei jonkin loppumista. Sen tulee myös olla riittävän pieni.

*Motto: Selkiytä, mitä toive täsmälleen tarkoittaa työssä!*



3. Etukäteisneuvotteluissa sovitaan myös, mitä tehdään, jos sovitut asiat eivät toteudu tietyinä seuranta-aikana. Esimies määrittelee henkilöstöhallinnon mukaiset toimenpiteet, jotka toteutetaan, jos muutosta ei tule.

*Motto. Työn maailmassa pätevät työn säännöt.*

4. Sovitaan, milloin, missä ja keiden kanssa varsinainen neuvottelu käydään. Henkilöä, johon epäluottamus kohdistuu, rohkaistaan ottamaan mukaan neuvotteluun tukihenkilö, joka voi olla toinen työtoveri tai joku ulkopuolinen. Kumpaakin osapuolta voi edustaa useampi henkilö, kuitenkin niin, että asetelma on tasapuolinen.

*Motto: Luo turvallisuutta ja tasapuolisuutta. Suhtaudu arvostaen keskustelukumppaneihin.*

Arvostava asenne auttaa sovittelijaa toimimaan kummankin osapuolen toiveita kunnioittaen. Neuvottelutilanne voi olla rankka kokemus henkilölle, joka ei ole tottunut sellaiseen. Asetelma saattaa tällaisissa tilanteissa olla varsin epätasapainoinen. Tämä voi estää asiallisen keskustelun, jolloin on vaarana, että organisaation hierarkiassa ylempänä oleva hallitsee neuvottelutilannetta niin, että toinen osapuoli ei saa ääntään kuuluville. Sovittelijan tulee valvoa juuri tätä äänien tasapuolisuutta.

5. Yhteinen varsinainen neuvottelu pidetään vasta sitten kun osapuolet ovat selkeästi ilmaisseet konkreettiset toiveensa tai vaateensa sovittelijalle. neuvottelutilanteen aluksi tarkennetaan, mikä on tämän **neuvottelun tavoite ja hyvä lopputulos**. Enää ei siis puhuta hankaluuksista!

*Motto: Varmistu, että **tämän** keskustelun tavoite ja tarkoitus on nostettu esille!*

Neuvottelun tavoite kannattaa ottaa puheeksi kysymällä sitä ääneen. Ratkaisukeskeistä ajattelua noudattaen tehdään loikka tulevaan ja puhutaan siitä, minkä halutaan toteutuvan.

6. Sovittelijan tehtävä on huolehtia, että puhe pysyy tavoitteiden suunnassa. Hän kääntää valitukset toiveiksi tai vaateiksi. Sovittelija pysyttelee puolueettomana ja luo neuvotteluun arvostavan vuorovaikutuksen henkeä. Hän pitää huolta, että koko keskustelun ajan pysytään muutostoiveissa eikä lipsuta tunteiden valtaan ja ongelmapuheeseen.

*Motto: Käänä sitkeästi ongelmat tavoitteiksi!*

7. Tässä vaiheessa tarkennetaan, mistä konkreettisista merkeistä voidaan **seurata** suunnitelman toteutumista. Lopuksi sovitaan seuranta-ajasta ja siitä, mistä tiedetään täsmälleen, että suunnitelma toteutuu. Samalla tulee kerrattua, mitä seurauksia on siitä, jos sovitut asiat eivät toteudukaan. Lopuksi sovitaan vielä seuranta-ajan tapaamisten ajankohdat. Suositeltavaa on tavata ja tarkentaa konkreettisia edistysaskelia 1-2 kuukauden välein. Seuranta-aika kannattaa sopia riittävän pitkäksi, noin yhdeksi vuodeksi, jotta muutoksen pysyvyydestä voidaan olla varmoja.

*Motto: Täsmennä edistymisen merkit ja seuranta-ajan pituus.*

## **TEEMAHAASTATTELUKYSYMYKSET**

### 1. TEEMA: MITÄ ON ONNISTUNUT JOHTAMISKÄYTTÄYTYMINEN APTEEKISSA?

- Millaista johtajuutta mielestänne apteekkilalle tarvittaisiin?
- Vaikuttaako elinkeinon peruslaatu organisaation johtamiskulttuuriin ja voidaanko apteekkien johtamiskulttuurista löytää jotakin elinkeinon siihen mukanaan tuomaa erityispiirrettä?
- Onko johtaminen synnynnäinen taipumus, koulutuksen tuote vai riittääkö asiantuntijuus johtamisen ammattitaidoksi? Miksi?
- Millaista esimieskoulutusta olette saaneet?
- Kuinka tärkeänä asiana koette johtajuuden apteekissa?
- Mitä ovat johtajan tehtävät?
- Mitä on hyvä johtaminen?
- Kun johdatte apteekkianne, missä määrin se yleensä onnistuu saavuttamaan tavoitteet? Kertoisitteko esimerkin

### 2. TEEMA: MILLAINEN ON HYVÄ JOHTAJA JA ESIMIES?

- Mitä ominaisuuksia ja taitoja mielestänne johtajalta vaaditaan eli mikä on menestyksen salaisuus?
- Minkälaista johtajaa ja esimiestä arvostetaan? Kertoisitteko esimerkin
- Miten arvioisitte omia taitojanne?
- Millainen olette tehtävien antajana? Kuinka delegoitte vai delegeoitteko?
- Annatteko tarpeeksi palautetta ja millaista?
- Millaisia ovat työntekijänne? Tunnetteko heidän vahvuutensa ja heikkoutensa?
- Mikä motivoi työntekijöitänne? Kertoisitteko esimerkin
- Miten palkitsette työntekijäänne hyvin suoritetusta työstä?
- Miten puututte heikkoihin suorituksiin? Miten teette sen käytännössä?

- Miten suhtaudutte virheisiin?
- Miten suhtaudutte työpaikan ristiriitoihin ja kuinka hallitsette ne?

### 3. TEEMA: VAIKUTTAVATKO TILANNETEKIJÄT JOHTAMISEEN?

- Onko johtajuus tilanteesta tai tilannetekijöistä riippuvaa?
- Otatteko huomioon tilanteiden vaatimukset johtamistapaa valitessanne?
- Tuleeko esimiehen hallita kaikki johtamistyylit?
- Mikä on Teille luonteenomaisin johtamistyyli?
- Uskallatteko olla esimiestyössä luontevasti oma itsenne?

## ESIMIEHEN SÄILIÖTOIMINTA (Järvinen 2001)

## Esimiehen säiliötehtävä

