

Sisällys

Aluksi Mahdollisuuksien matka 9

1

Osaaminen ja johtajuus 17

Onnistuva organisaatio	18
Vaativat valinnat	19
Osaaminen kunniaan	22
Hyvän johtajuuden tarve	23
Miten etenemme	25
Mahdolliset minät	27

2

Uran monet polut 29

Kehitystä, valintoja, seikkailua	31
Palkitseva matka identiteettimatriisissa	31
Yhdeksän pysäkkiä – yhdeksän osoitetta	32
Matka esimieheksi	35
Miksi esimiestehtävään lähdetään?	36
Miten esimiehiä tuetaan uran alussa?	38
Miten ristiriita roolien välillä koetaan?	49
Huomaako henkilön roolin muuttumisen?	51
Mitä esimiestyö antaa?	52
Onnistunut esimiestyö	54

3

Identiteetti – kuka oikeastaan olen? 57

Identiteetti rakentuu vuorovaikutuksessa	59
Dynaaminen identiteetti	59
Miten määrittelemme itsemme?	63
Ammatti- ja työidentiteetti	66
Tukea alkuun pääsyyn ja kasvuun	68

Riittämättömyyttä ja vastuuta	72
Katoaako katu-uskottavuus?	74
Elämänhistoria ohjaa.	76
Yksilötason muutosprosessi	78

4

Asiantuntijan ja esimiehen ilmitasot 85

Kaksi erilaista tehtävää	86
Erilaiset asiantuntijatyypit	88
Asiantuntijoiden työelämätaidot.	92
Asiantuntijoiden tietorakenteet	95
Asiantuntijuudella vaikuttaminen	97
Asiantuntijuuden riskit ja harhat	98
Rajattu ja laaja osaaminen	101
Johtamisen ulottuvuudet ja johtajatyypit.	103
Erilaisia tyyplejä tarvitaan	106
Autenttisuutta johtamiseen	107
Johtajuuden ydin	109
Johtajuutta monelta suunnalta.	112
Esimiestyö ja johtajuus	114
Esimiehen monet vastuut.	118
Mistä aikaa esimiestyölle?	120
Annetaanko esimiehille mahdollisuus?	121

5

Arjen roolit 125

Sosiaaliset roolit.	127
Psyykkiset roolit.	130
Rajaton määrä nimiä	130
Vuorovaikutus vaikuttaa	132
Roolit yhdessä ja erikseen	133
Rooli ja vastarooli	136
Roolitietoisuus	137

6

Roolikartta esimiehen työkaluna 141

Roolikarttatyöskentely vaihe vaiheelta	142
Roolikartan laadinta	143
Tunteiden noteeraaminen	146
Roolien tunnetyöskentely	147
Muutosroolien määrittäminen	149
Muutoksen ennakoiminen	155
Muutoksen toteutus	160
Roolit osana ryhmädynamiikkaa	161

7

Odotukset ja motivaatio 167

Sidosryhmien kilpailevat odotukset	168
Keskustelu auttaa	171
Sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät	172
Ympäristön merkitys motivoitumisessa	173
Sytymisen kierre	175
Ura-ankkurit motivaation selittäjinä	178
Johtamismotivaatio	183
Odotuksiin vastaaminen	184
Arvot ovat osa identiteettiämme	186
Arvot ja esimiestyö	188
Muutosvoimaa arvoista	190

8

Luopuminen ja tunteet 193

Mistä esimies joutuu luopumaan?	194
Luopumisen helpottaminen	197
Uusi tulee tilalle	199
Nimet tunteille	200
Roolit kouluttavat tunteita	203
Kohtaamisen taito	208

9

Esimiestyön monet kasvot 211

Perehdytystä tarvitaan	212
Johtamiskulttuurilla on väliä	215
Arvostusvaje	215
Johtamisarvioinnit osaksi arkityötä	217
Palautetilaisuudet pakollisiksi	218
Mihin sitten arviointeja tarvitaan?	219
Porukan keskeltä esimieheksi	221
Miksi muutos on niin vaikeaa?	223
Rohkeaa tiedostamista	226
Johdettavat vaikuttavat onnistumiseen	227
Psykologinen sopimus	227
Molemmat ovat vastuussa	229
Aikuisten yhteisö	230
Vaihtoehtona siirtyminen asiantuntijaksi	232
Helpottava paluu	232
Arvokas siirtyminen takaisin asiantuntijaksi	233
Erytistilanteena organisaatiomuutokset	236
Ammatti- vai sisältöjohtaja	238
10 askelta esimiesidentiteetin rakentumiseksi	244
Esimiehille kasvot	248

Liitteet 251

Liite 1: Jacob Levy Moreno ja Zerka Toeman Moreno	251
Liite 2: Laadulliset tutkimusmenetelmät	255
Liite 3: Roolikartan teko-ohje	258
Liite 4: Esimiehen tavoiteroolikartta TARKKA ©	263

On kiitosten aika 271

Kirjallisuutta 273

Kirjoittajat 278

Hakemisto 279