

[Tilaa Hesari](#)[Kirjaudu](#)

PÄIVÄN TIMANTTI: Sinkkumies, näin löydät kumppanin – Seksuaaliterapeutti perehtyi miesten pariutumisvaikeuksiin, tunnisti ongelmia ja kertoo nyt miehille, miten ne ratkaistaan

Talous

Hyvä esimies tekee smoothiet palaveriin – Alaistensa ylistämät pomot kertovat, miten he ovat parantaneet esimiestyötään

HS pyysi lukijoita ilmiantamaan hyvän pomonsa. Vastauksia tuli kymmenittäin.



[← Etusivulle](#)

Eurokankaan markkinointipäällikkö Heidi Keskikylä saa alaiseltaan kehuja siitä, että hän selvittää asiat, ennen kuin tunteet kuumenevat. (KUVA: JUHA TANHUA)

Minna Nalbantoglu HS

HYVÄ ESIMIES kuuntelee, kannustaa, antaa vastuuta ja luottaa. Hän istuu

ruokalassa samassa pöydässä kuin muut. Hän katsoo silmiin. Hän tekee vuorollaan smoothiet tiimipalaveriin.

Muun muassa tällaisia vastauksia lukijat antoivat, kun HS pyysi heitä ilmiantamaan hyviä pomojaan.

Tuoreen tutkimuksen mukaan alaisten käsitys pomoistaan on huomattavasti surkeampi kuin esimiesten itsestään, mutta ainakin HS:n saamien viestien perusteella työpaikat ovat täynnä myös ihania ihmisiä. Vastauksia tuli noin 70.

POMOJEN HAUKKUMISTA haluaa hillitä myös Hankenin johtamisen ja organisaatioiden laitoksen professori **Janne Tienari**.

”Mielestäni monille johtajille voi nostaa hattua”, hän kehuu.

”Usein omistajilta tulevat paineet sitovat johtajien käsiä. Tulospaineet ovat valtavat ja koko ajan on kiire.”

Tässä jutussa alaiset pääsevät vaihteeksi kehuaan pomojaan. Esimiehet taas kertovat, miten he arjen työn keskellä ovat yrittäneet parantaa johtamistaan.



Heidi Keskikylän mielestä yksi hänen haasteistaan esimiehenä on, että hän johtaa luovaa tiimiä, vaikka ei omien sanojensa mukaan itse ole luova. (KUVA: JUHA TANHUA)

Heidi Keskikylä, kankaita myyvän Eurokankaan markkinointipäällikkö

ALAINEN KERTOON: ”Aina, jos hän näkee tiimiläistensä joutuneen vaikeaan tilanteeseen, hän vilahtaa paikalle ja selvittää asian ennen kuin tunteet kuumenevat. Hän kuuntelee ja neuvoo aina kärsivällisesti, ohjaa moitteet itselleen ja kehu alaisilleen. Hän on todella sisäistänyt sen, että esimiehen tehtävä on mahdollistaa oman tiimin tehokas työ ja hyvä työilmapiiri.”

HEIDI KESKIKYLÄ johtaa Eurokankaassa markkinoinnin ja viestinnän tiimiä, joka on täynnä luovia ihmisiä. Hänen mielestään esimiestyössä haastavimpia ovat konfliktitilanteet - mutta hän ei halua väistellä niitä.

Keskikylä on työssään kokenut, että hyvinkin vaikeat asiat pystytään hoitamaan, kun ne vain otetaan puheeksi.

”Kun tulee konflikteja, niihin täytyy tarttua heti. Aika ei niitä paranna”, hän sanoo.

”Ei voi hyväksyä sitä, että joku esimerkiksi käyttäytyy asiattomasti muita kohtaan. Esimiehenä olet vastuussa tiimiläisille siitä, että tiimin sisällä on hyvä henki ja tekemisen meininki. Lisäksi on yrityksen strategiset ja objektiiviset tavoitteet, jotka pitää täyttää.”

Riitelyssä tai huonossa käytöksessä muita kohtaan voi olla kyse vaikkapa siitä, että työntekijä kokee, ettei hänen työtään arvosteta. Tai sitten hänen henkilökohtaisessa elämässään voi olla meneillään jotakin kuormittavaa. Avoimet kysymykset auttavat usein selvittämään, mistä pohjimmiltaan on kyse.

”Miten tämä tilanne sinun mielestäsi meni?” on hyvä kysymys”, Keskikylä sanoo.

Omalle epä mukavuusalueelle menemisessä auttaa se, että on tukiverkostoja, joiden kanssa asioista voi puhua ja tuulettaa omia tunteitaan.

Vaikeita keskusteluja alaisten kanssa Keskikylä harjoittelee käymällä niitä läpi etu- ja jälkikäteen. Hän suunnittelee ennen keskustelua, miten siinä voisi edetä ja jälkepäin miettii, miten meni.





Tuomas Kurjen mielestä yksinkertaisimmillaan esimiehen tehtävä on saada työpaikalla arki rullaamaan. ”Esimiestyö ei ole rakettitiedettä.” (KUVA: SABRINA BQAIN)

Tuomas Kurki, markkinointiviestintäorganisaatio Dentsu Aegis Network Finlandin kaupallinen johtaja

ALAINEN KERTOO: ”Minulle Tuomaksessa esimiehenä on ollut aiempiin esimiehiini verrattuna erilaista se, että hän on aina työntekijän puolella. Jos tulee ikäviä juttuja, kuten vaikka säästökuureja, hän selittää asiat tosi selkeästi. Hän ajaa aina selkeästi meidän etuamme. Kun tulee ongelmia, hän ei kerro ratkaisua, vaan antaa meidän keksiä sen itse. Tuntuu, että saamme vastuuta, ja se motivoi.”

TUOMAS KURJEN mielestä pomon onnistumista mitataan alaisten työtyytyväisyydellä ja onnistumisella. Tämän varmistamisessa hänelle on erityisen tärkeää se, että alaiset kokevat hänen olevan läsnä.

Hänen tiimissään on 44 ihmistä, ja viisi ihmistä raportoi hänelle. Kerran kahdessa viikossa hän istuu tunnin verran juttelemassa yksi kerrallaan hänelle raportoivien ihmisten kanssa. Nämä tekevät saman omien alaistensa kanssa.

”Otetaan kuppi kahvia ja istutaan alas. Sillä hetkellä esimiehen ainoa työtehtävä on kuunnella, mitä alaisella on sydämellään”, Kurki kertoo.

Alaisten tuntemusten selvittämiseksi Kurjen tiimissä tehdään paljon myös kyselyitä.

Dentsu Aegis on kansainvälinen yritys, joka toimii 145 maassa. Koko yrityksenlaajuinen kysely tehdään kerran vuodessa. Suomen Dentsu Aegis on nyt ensi kertaa mukana myös Great place to work -tutkimuksessa, jossa pyritään kehittämään työpaikkoja ja listaamaan niitä parhausjärjestykseen.

Näiden lisäksi Kurjen tiimi saa vastata kolmesta neljään kertaan vuodessa muutamaa yksinkertaiseen kysymykseen, jonka tarkoitus on selvittää, millaisissa tunnelmissa töitä tehdään.

”Minusta esimies on niin hyvä kuin tiimi sanoo hänen olevan”, Kurki sanoo.



Juha Äkräs juttelee Hintsan performancen palvelujohtajan Annastiina Hintsan kanssa. Oikealla Marina Gudym. Äkräs varaa joka päivä kalenteriinsa kaksi tuntia tyhjää aikaa. (KUVA: KIMMO RÄISÄNEN)

Juha Äkräs, valmennusyhtiö Hintsan Performancen hallituksen puheenjohtaja

ALAINEN KERTOO: ” Hän ei tuputa omaa kantaansa päällemme, vaan osaa arvokkaasti tuottaa arvostusta meille kaikille. Mielenkiintoista on ehkä se, ettei Juha ole sanallakaan sanonut mitä pitää tehdä tai millä tavalla. On kuin näkymätön käsi ohjaisi ja jokin voima joka innostaa tekemään parastaan.”

JUHA ÄKRÄS teki Nokialla 21 vuoden uran ennen siirtymistään valmennusyhtiö Hintsaan. Viimeksi hän toimi Nokian henkilöstöjohtajana.

Jo Nokian-vuosinaan hän tajusi, että johtajan on raivattava kalenteriinsa tyhjää tilaa. Siitä asti hänellä on ollut joka päivä kalenterissaan kaksi tuntia tyhjää.

”Nokialla tein pahimmillaan töitä aamukahdeksasta iltakuuteen. Sen jälkeen hoidin meilit ja sammuttelin tulipaloja. Sellaisella tahdilla ihmisestä tulee reaktiivinen ja hän väsy.”

Tyhjien kahden tunnin aikana Äkräs pohdiskelee asioita, hengaa alaiensa kanssa - tai sammuttelee tulipaloja.

”On tärkeää ajatella niin, että tämäkin on työtä ja sille pitää varata aikaa.”

Myös rutiineista Äkräs haluaa pitää kiinni. Hän syö joka aamu perheensä kanssa aamiaisen ja pyrkii syömään myös illallisen. Lenkit koiran kanssa metsässä ovat tärkeitä.

”Esimiehen on tärkeää oppia pitämään huolta itsestään. Lentokoneessakin kehoitetaan panemaan happinaamari ensin omille kasvoille.”

Äkräs kertoo johtamisestaan tarkemmin [tässä jutussa](#).



Hanna-Mari Store on esimiesurallaan oppinut, että alaisten pitää antaa hoitaa työt omalla tavallaan. (KUVA: SAMI TIRKKONEN)

Hanna-Mari Store, terveysyhtiö Mehiläisen työelämäpalvelujen johtaja Helsingin alueella

ALAINEN KERTOO: ” Hän on erinomainen sekä bisnesjohtajana että henkilöstöjohtajana - ei aina niin helppo yhdistelmä!”

HANNA-MARI STORE on työskennellyt esimiehenä kaikkiaan 17 vuotta. Uransa alkuvaiheessa hän uskoi, että tavoitteet saavutetaan parhaiten, jos koko tiimi saadaan toimimaan niin kuin hän toimisi.

Nopeasti hän ymmärsi olleensa väärässä.

”On hyväksyttävä, että oma tapani ei välttämättä ole hyvä tapa muille. Minun tiimiläiseni eivät hoida vastuualueitaan samalla tavalla kuin minä hoitaisin, vaan omalla tavallaan”, hän sanoo.

Tämä on hänen mielestään sekä tuloksellisempaa että alaisille motivoivampaa kuin tiukka ohjaus.

Tiimiläisten on kuitenkin tärkeää sisäistää ne tavoitteet, joihin pyritään. Työelämäpalveluilla on omat kasvu- ja kehitystavoitteet, jotka Store käy alaistensa kanssa läpi. Niiden toteutumista myös seurataan tiiviisti sekä

kahdenkeskisissä että yhteisissä palavereissa. Mutta siinä, miten tavoitteisiin päästään, kukin saa käytännössä vapaat kädet.

”Minä ohjaan, autan kun tarvitaan apua, mutta en halua sotkea ihmisten työtä.”

Tavoitteiden sisäistäminen vaatii myös sitä, että alaiset tuntevat esimiehensä välittävän heistä ja olevan läsnä. Fyysinen läsnäolo on kuitenkin vaikeaa, koska Store johtaa neljää eri yksikköä.

Tämän hän näkee haasteeksi paitsi omassa työssään myös laajemmin työelämän muuttuessa.

”Tässä on kehittämisen paikka sekä omassa työssäni että Suomen työelämässä laajemmin. Miten pystytään luomaan tunnetta välittämisestä ja vastuun kantamisesta, kun esimerkiksi etätö lisääntyy?”

Myös näin alaiset kehuivat pomojaan:

”**HÄN AIDOSTI** heittää itsensä likoon, toimii esimerkkinä ja antaa muille juuri oikeanlaista vapautta ja vastuuta. Hän on ihmisiä aidosti arvostava ja aina valmis tukemaan tarvittaessa. Ei pomota vaan toimii pomona kuten pitääkin. Rohkea, näkemyksellinen ja suoraselkäinen. Sellainen on mun pomo ja siitä olen onnellinen!”

”**HÄN KERTOO** päätösten taustat, luottaa alaisten harkintakykyyn, miettii asioita myös työhyvinvoinnin kannalta ja pyrkii luomaan näköalaa yhteisön ja yksittäisten alaisten tulevaisuuden mahdollisuuksista myös kriisien keskellä. Yliopiston hallintomuutosten ja kustannussäästöjen keskellä yksikköemme yhteishenki ja työtyytyväisyys ovat pysyneet kohtuullisen hyvinä. Osa kiitoksesta kuuluu kokeneelle esimiehelle, jonka ovi on jotenkin aina auki vaikka johtamiseen liittyvien kiireiden täytyy olla infernaaliset.”

”**HÄN ON** tasapuolinen ja oikeudenmukainen, suhtautuu tehtäviinsä asiakeskeisesti eikä anna tunteiden tai henkilökohtaisuuksien vaikuttaa suoritukseensa. Lisäksi hänellä on pitkä ja monipuolinen kokemus sekä syventäviä koulutuksia.”

”**HÄN EI USKOAKSENI** pidä itseään täydellisenä vaan hyväksyy rajallisuutensa. Tästä johtuen hän on hyvä kuuntelija. Ja tästä edelleen seuraa että hän osaa huomioida alaisten tilannetta ja näkemyksiä sekä toimia yleensäkin oikeudenmukaisesti ja ennen kaikkea johdonmukaisesti.”

"HÄN ISTUU ruokalassa samassa pöydässä kuin muutkin, kertoo kuulumisiaan ja on välillä vaivaantunut niin kuin kaikki muutkin. Hän ei pidä itsestään meteliä eikä käyttäydy kuin olisi muita parempi vaikka onkin esimiesasemassa. Hän myös pukeutuu kuin tavallinen ihminen ja tulee juttelemaan kuin tavalliselle ihmiselle. Kaikin puolin hän on hyvä, koska hän luottaa, antaa tukea ja kohtelee vertaisena."

"HÄNELLÄ ON selkeä päämäärä ja käsitys siitä mihin hän yhdessä alaistensa kanssa tähtää. Siitä huolimatta tai juuri sen vuoksi hän on avoin uusille toimintatavoille ja eriäville mielipiteille. Hän on aina valmis kyseenalaistamaan omat ja yhteisön toimintatavat ja muuttamaan niitä tarvittaessa. Ystävällisyydellään ja alaisiaan kohtaan osoittamalla arvostuksella hän on ansaitsee työyhteisön luottamuksen ja saa heidät tekemään parhaansa tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi."

"HÄN ON nyt jo eläkkeellä, mutta on ollut työurani ehdottomasti paras pomo. Hänellä oli karismaa, auktoriteettiä ja hän huomioi kaikki ihmiset ympärillään. Hän kuunteli, neuvoi jos kysyi neuvoa, antoi vastuutaja luotti. Hän oli vaativa, mutta armollinen takaiskuissa. Aikansa ideanikkari ja edelläkävijä."

"HÄN LUO ilmapiirin, jossa on lupa myös epäonnistua."

"KIIREEN KESKELLÄ häneltä löytyy kykyjä ymmärrys pysähtyä, katsoa silmiin, kuunnella ja kannustaa. Rankkojen muutosjohtamisen prosessien keskellä löytyy iloinen tyyppiin joka aidosti haluaa työyhteisön kukoistavan. Aamukokoukseen ilmestyy silloin tällöin pieniä herkkuja. Lomalle lähdetään halausten kanssa. Hän on ollut esimiehenä ja johtajana kauan ja rautainen ammattilainen. Kyynisyys tai etäänntyminen ei kiinnity häneen. Hän motivoi ja tukee ja on yksi merkittävimmistä syistä mikä tukee omaa jaksamista työssä asiantuntijana ja esimiehenä. Väitän että minulla on Suomen paras pomo."

"BOSSILLANI ON strategia ja hän laittaa sen saattumaan aina asiakasrajapintaan saakka. Hän on näkyvä, tavoitettava, yhteiskunnallisesti kantaaottava ja paljastaa arvopohjansa avoimesti esimerkiksi somessa. Ala on hankala ja siihen kohdistuu jatkuvaa julkista kritiikkiä niin päätöksentekotasolta (politiikka) kuin kansalaisilta, ekonomisista paineista puhumattakaan. Bossini on luja ja samalla inhimillinen, sydän ei kylmene kovassakaan paikassa. Bossini on myös sydämellinen ja hauska ja vakuuttava samaan aikaan. Bossini on määrätietoinen ja tehokas. Bossini mielestä mummut ja papat on bestejä, ei kulueria toinen jalka haudassa. Bossini haluaa parasta. Bossini on bestbossi."

"KUN JAPANILAISET kollegat tulivat Suomeen ja toimistollemme vierailulle,

he eivät erottaneet, kuka on johtaja, kuka alainen. Työpaikkamme on monella tapaa yhteisöllinen - arjen vastuut jakautuvat, myös esimiehelle kuuluu keittiön siisteydestä huolehtiminen ja oma smoothievuoro tiimipalaveriin. Silti on aina selvää, kuka laatii budjetin ja kutsuu kehityskeskusteluun. ”

Seuraa uutisia tästä aiheesta

Esimiestyö

Seuraa

Johtaminen

Seuraa

Työelämä

Seuraa

[YMPÄRISTÖNSUOJELUSIHT...](#)

Karkkilan kaupunki

[Finance Manager, China](#)

Vaisala Oyj

[6 tulevaa Salesforce.com ohj...](#)

Saranen Consulting Oy

[RAKENNUSMESTARI / RAKEN...](#)

Hyvinkään kaupunki

[Työsuojelu- ja ympäristöpääl...](#)

Wipak Oy

[R&D Project Manager, Weat...](#)

Vaisala

[Lakimies](#)

Kojamo Oyj

[Myyntiedustaja](#)

Mars Finland Oy

[Katso kaikki työpaikat](#)