

BRIK

**Esimiesten
työajan jakautuminen**

**Tutkimusraportti
2020**

Sisältö

Miksi tutkimme esimiesten ajankäyttöä?	4
Näin tutkimus tehtiin	5
Ketkä vastasivat?	5
Tutkimustulokset	7
Ryhmähaastattelut	7
Kyselytutkimus	9
Johtopäätökset	12
Suosituksset	14
Lähteet	15
Yhteystiedot	17

Miksi tutkimme esimiesten ajankäyttöä?

Esimiestyöhön kohdistetaan jatkuvasti lisää paineita. Vaikka julkisuudessa puhutaan paljon itseohjautuvuudesta, omajohtamisesta ja johtajuuden jakamisesta tiimeihin, myös esimiestyön laatuun kohdistuu jatkuvasti vaatimuksia. Esimiehen tulisi muiden tehtäviensä ohella olla runsaasti palautetta antava valmentaja ja toisaalta hänen tulisi jämakästi huolehtia nopeasti kehittyvän työlainsäädännön lukuisten vaatimusten käytännön toteuttamisesta työnantajan edustajana. Esimiehelle kohdistetaan myös laaja vastuu esimerkiksi henkilöstön työkyvyn ylläpitämisestä, muutosten läpiviemisestä ja henkilöstön elinikäisen oppimisen varmistamisesta.

Jonkun on myös huolehdittava toiminnan kehittämisestä, osaamisen ylläpitämisestä, toimivasta perehdytyksestä, alisuoriutumiseen puuttumisesta ja lukuisten muiden organisaation haasteiden ratkaisemisesta. Esimiestehtäviin kuuluu lisäksi vastuu toimia organisaation keskeisenä hubina, joka vastaa kaiken suunteisen informaation välittämisestä ylös, alas ja sivusuuntaan.

Kaiken tämän lisäksi myös esimieheen kohdistuvat henkilökohtaiset suorituspaineeet asian tuntijana, myyjänä tai muussa roolissa näyttävät kasvavan.

Nämä tekijät saattavat selittää sen, että yhä useammassa organisaatiossa halukkuus ryhtyä esimiestehtäviin näyttää vähenevän.

Esimiestyön todellisuus nostaa esiin monia kysymyksiä:

- Miten esimies voi selviytyä vastuistaan?
- Miten paljon aikaa hyvä esimiestyö vaatii?
- Miten paljon esimiehet käyttävät aikaansa johtamistyöhön?
- Miksi esimiehet käyttävät valtaosan työajastaan muuhun kuin esimiestyöhön?
- Mikä erottaa työelämän johtamisen muusta johtamisesta, jota tehdään esimerkiksi erilaisten harrastusten valmentajien roolissa?
- Ymmärretäänkö esimiestyön merkitys ja arvo organisaatioissa riittävän syvällisesti?

Näin tutkimus tehtiin

Tutkimuksemme selvittää, miten suuri osa esimiesten työajasta kuluu esimiestehtävien suorittamiseen ja mitkä muut vastuut ja työtehtävät esimiehiä kuormittavat.

Tutkimus tehtiin ryhmähaastatteluiden ja kyselytutkimuksen avulla. Tutkimus on suoritettu Brik Johtaminen Oy:n (aiemmin J-Impact Koulutus Oy) avoimiin esimiesvalmennuksiin osallistuneiden esimiesten keskuudessa. Ryhmähaastattelut suoritettiin vuosina 2015–2019. Kyselytutkimus tehtiin vuosien 2018–2019 aikana.

Esimiestyön ajankäyttö jaettiin tutkimuksessa seuraaviin osa-alueisiin:

- Asiantuntijatyö tai vastaavat henkilökohtaiset työtehtävät
- Asiakastyö (myynti- ja asiakaspalvelutehtävät)
- Muut henkilökohtaiset työtehtävät ja vastuut
- Osallistuminen oman tiimin ulkopuolisiin kehitysprojekteihin
- Hallinnolliset tehtävät
- Oman organisaation toiminnan pitkän tähtäimen suunnittelu
- Työntekijöiden päivittäisen työn ohjaus ja koordinointi
- Työntekijöiden valmentaminen
- Muut työtehtävät

Ketkä vastasivat?

Ryhmähaastatteluihin osallistui yli 1 500 esimestä. Kyselytutkimukseen vastasi 97 esimestä eri toimialoilta ja erikokoisista organisaatioista.

Kyselytutkimus tehtiin sekä Brikin avoimiin esimiesvalmennuksiin että yrityskohtaisiin tilausvalmennuksiin osallistuneiden esimiesten keskuudessa.



**Tutkimuksen suoritti
kauppätieteen tohtori
Jari Salminen
tutkimusryhmineen.**

Kyselytutkimus toteutettiin seuraavan kyselykaavakkeen avulla harjoitustehtävän muodossa.
Tehtävässä vastaajat arvioivat omaa ajankäyttöään ja sen jakaantumista henkilökohtaisten tehtävien ja esimiestyön kesken.

	Työtehtävä	%-osuus työajasta
1.	Asiantuntijatyö tai vastaavat henkilökohtaiset työtehtävät	
2.	Asiakastyö (myyntityö, asiakaspalvelu, markkinointi, asiakkaiden ongelmien ratkaisu ym.)	
3.	Muut henkilökohtaiset työtehtävät ja vastuut	
4.	Osallistuminen oman tiimin ulkopuolisiin kehitysprojekteihin	
5.	Hallinnolliset tehtävät (resurssien hankinta, toiminnan suunnittelu ja seuranta, budjetointi, raportointi ym.)	
6.	Toiminnan pitkäjänteinen suunnittelu ja oman organisaation toimintakyvyn kehittäminen	
7.	Työntekijöiden päivittäisen työn ohjaus, koordinointi, päätöksenteko sekä tiimin sisäisten ongelmien ratkaiseminen	
8.	Työntekijöiden valmentaminen (tiimikokoukset, kehityskeskustelut, perehdytys, osaamisen kehittäminen, kouluttaminen, motivointi ym.)	
9.	Muut työtehtävät	
	Yhteensä	100 %

Tutkimustulokset

Ryhmähaastattelut

Suurin osa ryhmähaastatteluihin osallistuneista 1500 esimiehestä käyttää työajastaan noin **80 prosenttia omiin henkilökohtaisiin työtehtäviinsä ja 20 prosenttia esimiestehtäviin**. Vastaajien yksimielisyys oli hämmästyttävän laajaa ja siksi suhdeluku on tutkimuksen tekijöiden mielestä uskottava. Osasyysksi vastaajat arvioivat, ettei esimiestyötä useinkaan osata arvostaa tarpeeksi. Tämä johtaa siihen, ettei esimiestyöhön aina varata riittävästi aikaa ja resursseja. Lisäksi esimiesosaamisen kehittämiseen ei useinkaan panosteta systemaattisesti, eikä esimiestyön laadulle aseteta selkeitä tavoitteita. Esimiesasemassakin olevienkin henki-

löiden suoriutumista arvioidaan enemmän heidän henkilökohtaisten saavutustensa perusteella. Tähän viittaa myös se, että esimiehet kokivat saavansa palautetta lähinnä omien asiantuntijatehtäviensä tavoitteiden saavuttamisen osalta, eivätkä samassa määrin esimiestyössä onnistumisestaan.

Erääksi viitteeksi esimiestyön merkityksen aliarvioimisesta organisaation tehokkuuteen vaikuttavana tekijänä vastaajat kokivat yleisesti, että **esimiestyötä johdetaan varsin harvassa organisaatiossa systemaattisesti**. Harvassa organisaatiossa esimiestyölle siis asetetaan selkeät laatutavoitteet. On myös

20 %

työajasta kuluu esimiestehtäviin

harvinaista, että organisaation strategisena tavoitteena on esimiesten johtamistaitojen jatkuva kehittäminen organisaation tärkeänä kilpailukykytekijänä.

Tutkimuksen mukaan monet esimiehet kokevat esimiesidentiteetin omaksumisen vaikeaksi. Suuri osa vastaajista kertoi kokevansa itsensä pikemminkin kollegana kuin esimiehenä. Nämä vastaajat kertoivat keskittyvänsä erityisesti oman asiantuntijaosaamisensa kehittämiseen. Esimiesidentiteetin omaksumisen vaikeus voi aiheuttaa esimiestehtävien laiminlyöntiä, mistä seuraa merkittäviä ongelmia organisaatioiden tehokkuuden, mutta myös esimerkiksi työhyvinvoinnin kehittymisen kannalta. Esimiehet tunnistivat yleisesti edellä kuvatut ongelmat

oman organisaationsa toiminnassa.

Tutkimukseen osallistuneet esimiehet tunnistivat myös tilanteita, joissa organisaatio ja esimies pyrkivät jakamaan johtajuutta tiimien kanssa, mutta **tiimit eivät aina ole valmiita ottamaan johtajuutta vastaan johdon haluamassa laajuudessa.** Tällaisessa tilanteessa syntyy johtamisvaje, jolla tarkoitetaan tilannetta, jossa mikään tahon organisaatiossa ei ota vastatakseen joidenkin johtamistehtävien suorittamisesta. Johtamisvajeen koettiin aiheuttavan monenlaisia ongelmia organisaatiolle, kuten tehottomuutta, sähläämistä ja epäselviä tavoitteita. Useat vastaajat kokivat johtamisvajeen aiheuttavan merkittäviä tehokkuusongelmia omassa organisaatiossaan.

Kyselytutkimus

Kyselytutkimuksessa mukana olleiden esimiesten ajankäyttö jakaantui seuraavalla tavalla:

1. Asiantuntijatyö tai vastaavat henkilökohtaiset työtehtävät

Näillä tehtävillä tarkoitetaan sellaisia esimiehen työtehtäviä, joista hän on henkilökohtaisesti suoritusvastuussa ja joiden ei suoraan voida katsoa liittyvän oman henkilöstön johtamiseen. Tällaisia työtehtäviä ovat tyypillisesti tehtävät, joissa esimies käyttää omaa substanssiosaamistaan asiantuntijana palvelun tiimensä ulkopuolisia asiakkaita esimerkiksi teknisenä asiantuntijana tai juristina.

32 %

2. Asiakastyö

Asiakastyötehtävillä tarkoitetaan esimerkiksi myyntiä, asiakaspalvelua, markkinointia sekä asiakkaiden ongelmien ratkaisua. Näillä tehtävillä tarkoitetaan sellaisia työtehtäviä, joissa esimies vastaa itse myynnistä ja asiakaspalvelun tuottamisesta, eikä toimi henkilöstönsä esimiehenä. Joskus näihin tehtäviin liittyy myös esimiehelle asetettuja numeerisia myyntitavoitteita.

22 %

3. Muut henkilökohtaiset työtehtävät ja vastuut

Esimiehellä voi lisäksi olla joitakin lisävastuita esimerkiksi silloin, kun hän vastaa oman henkilöstönsä johtamisen lisäksi vaikkapa yrityksen työsuojeluvaltuutetun tehtävistä.

6 %

4. Osallistuminen oman tiimin ulkopuolisiin kehityshankkeisiin

Monet esimiehet osallistuvat oman työnsä lisäksi myös monenlaisin koko organisaatiota koskeviin kehityshankkeisiin ja pilotointiin, jotka eivät koske pelkästään esimiehen omaa organisaatiota.

5 %

5. Hallinnolliset tehtävät

Esimiestyöhön liittyy usein runsaasti hallinnollisia tehtäviä kuten toimintasuunnitelman laatiminen, budjetointi, laskutus sekä erilaiset raportointitehtävät yrityksen muille toiminoille tai viranomaisille. Nämä tehtävät ovat osa esimiestyötä, mutta eivät kuitenkaan suoranaisia henkilöstön johtamiseen liittyviä tehtäviä.

18 %

6. Oman organisaation toiminnan pitkän tähtäimen suunnittelu

Näillä tehtävillä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa organisaation toiminnan ja esimerkiksi sen osaamisen pitkän tähtäimen kehittämissuunnitelmia (aikajakso pidempi kuin yksi vuosi). Vain 4 prosenttia tutkimukseen osallistuneista esimiehistä kertoi varaavansa kalenteristaan säännöllisesti työaika organisaationsa toiminnan ja oman johtamistyönsä pitkäjänteiselle suunnittelulle.

2 %

7. Työntekijöiden päivittäisen työn ohjaus, koordinointi, sijaisjärjestelyt ja muut henkilöstöhallintoon liittyvät tekniset työtehtävät

Näitä tehtäviä ovat esimerkiksi: työaikajärjestelyt, lomalistat, sijaisten hankinta, palkkahallinnon tehtävät, työturvallisuuden kehittämisrutiinit, oman organisaation toimintaan liittyvien teknisten ongelmien ratkaisu sekä tiimin toiminnan lainmukaisuuden valvonta.

6 %

8. Työntekijöiden tukeminen, motivointi ja valmentaminen

Tällä tarkoitetaan tiimin jäsenten suoraa johtamista, jota kutsutaan johtamiskirjallisuudessa usein valmentavaksi johtamiseksi. Osa-alue koostuu sellaisista tehtävistä kuten tiimikokousten johtaminen, henkilökohtaiset kehityskeskustelut, uusien työntekijöiden perehdytys, uusien työmenetelmien vaatimaa koulutus, muutosvalmiuden vahvistaminen, yleinen osaamisen kehittäminen, kouluttaminen sekä kannustaminen ja motivointi.

4 %

5 %

9. Muut työtehtävät

Näillä tehtävillä tarkoitetaan esimiehen sel- laista ajankäyttöä, jota ei voida luontevas- ti määritellä edellisiin osa-alueisiin. Tällaisia ovat esimerkiksi erilaiset ylimmän johdon määräämät tilapäiset työtehtävät tai erityis- projektit.

Esimiesten ajankäytön jakautuminen



- 1. Asiantuntijatyö **32 %**
- 2. Asiakastyö **22 %**
- 3. Muut henkilökohtaiset työtehtävät **6 %**
- 4. Oman tiimin ulkopuoliset projektit **5 %**
- 5. Hallinnolliset tehtävät **18 %**
- 6. Organisaation toiminnan suunnittelu **2 %**
- 7. Työntekijöiden päivittäisen työn ohjaus **6 %**
- 8. Työntekijöiden tukeminen ja motivointi **4 %**
- 9. Muut työtehtävät **5 %**

Kuten tutkimuksesta käy ilmi, esimiesten työajasta jää var- sinaiseen valmentavaan esimiestyöhön aikaa keskimäärin vain 4 prosenttia. Tämä tarkoittaa viikotasolla noin 1,5 työtuntia käytettäväksi niin kutsuttuun valmentavaan joh- tamiseen.

Jotta saadaan selville, kuinka paljon aikaa esimiehellä on kutakin työntekijäänsä kohden, tämä aika pitää vielä ja- kaa johdettavana olevien työntekijöiden määrällä. Täten esimerkiksi kymmenen työntekijän esimiehellä on työaikaa käytettävissä valmentavaan johtamiseen keskimäärin vain noin 10 minuuttia viikossa työntekijää kohden.

Johtopäätökset

Esimiehiä kuormitetaan erittäin paljon sellaisilla tehtävillä, joita ei voida pitää suoranaissina esimiestehtävinä. Tällaisia tehtäviä ovat monenlaiset henkilökohtaiset työtehtävät, kuten esimerkiksi työskentely asiakaspalvelijana, myyjänä tai asiantuntijana jossain projektissa. Usein näihin vastuualueisiin liittyy myös esimiehelle henkilökohtaisesti asetettu suoritustavoite (esimerkiksi myyntitavoite) ja tästä johdettu henkilökohtainen palkkiopeuste.

Esimiesten työajan käyttö heijastaa yrityksissä vallitsevaa yleistä suhtautumista esimiestyöhön ja sen arvostukseen. Esimiehiä kuormitetaan melkoisesti muulla kuin suoranaissella esimiestyöllä. Tämä heijastaa käsitystä siitä, ettei esimiestyötä pidetä oikeana työnä, vaan jonkinlainen sivutyönä, joka hoidetaan alta pois, jotta päästään kiinni "oikeisiin töihin". Tätä suhtautumista kuvaa esimerkiksi se, että monille esimiehille on asetettu henkilökohtaisia suoritustavoitteita, ja niihin perustuvia rahapalkkioita. Tällainen asetelma johtaa helposti esimiehen ja hänen samaa työtä tekevien alaistensa väliseen kilpailuun (erityisesti myyntityössä). Joissain organisaatioissa tällainen kilpailu koetaan hyödylliseksi ja siihen kannustetaan.

Esimiestyöhön kohdistuvat tehostamisvaa-

timukset lisääntyvät vastaajien mukaan jatkuvasti. Lisäksi esimerkiksi työlainsäädäntö ja oikeuskäytäntö muuttuvat jatkuvasti ja uusia esimiesten seuranta- ja puuttumisvastuun piiriin lankeavia asioita ilmaantuu vuosittain lakiin ja oikeuskäytäntöihin.

Tällä hetkellä haasteita aiheuttavat erityisesti työturvallisuuden "uudet vaarat", jotka liittyvät työntekijöiden henkiseen ylikuormittumiseen, tasapuoliseen kohteluun ja epäasiallisen käyttäytymisen torjuntaan (kiusaaminen ja häirintä). Esimiestyön kuormittavuutta lisäävät myös esimerkiksi tietosuojalainsäädännön tiukentuminen sekä muut esimiehen seurantavastuuta kasvattavat muutokset lainsäädännössä.

Edellä kuvatut esimiestyön vastuut yhdistettynä tehokkuus- ja kannattavuuspaineiden jatkuvaan kasvamiseen aiheuttavat niin esimiesten ammattitaitoon, mutta myös työhön käytettävissä oleviin resursseihin varsin merkittäviä kuormituspaineita. Moni esimies kertookin kokevansa työnsä erittäin kuormittavaksi. Tätä kokemusta lisää esimiestyöhön liittyvien tehtävien valtava kirjo (niin kutsutut multitasking-tilanteet) ja niistä aiheutuva esimiesten työtehtävien ja työajan käytön pirstaleisuus.

”Hoida vanhat tehtävät kuten ennenkin, mutta katso hieman muiden perään.”

Tutkimuksemme perusteella esimiesten aikaa kuluu varsinaiseen valmentavaan esimiestyöhön keskimäärin vain 4 prosenttia. Koska kyse on esimiesten keskimääräisistä arvioista, on syytä olettaa, että suuri osa esimiehistä käyttää tätäkin vähemmän aikaa henkilöstönsä toimintakyvyn, motivaation ja esimerkiksi muutoskyvyn vahvistamiseen. Ajatus itsestään ohjautuvista organisaatioista elää siis tämän tutkimuksen tulosten perusteella voimakkaana suomalaisissa organisaatioissa. Se, miten tehokasta tällainen itseohjautuvuus on, vaatisi nykyistä enemmän tutkimusta.

Esimiehillä voi myös olla omia sisäisiä tavoitteita edetä esimerkiksi asiantuntijaroolissa niin vahvasti, ettei esimiestyölle riitä aikaa ja energiaa. Mitä enemmän esimiehenä toimiva henkilö haluaa kehittää omaa substanssiosaamistaan, sen suuremmaksi nousee riski, että esimiestyö aletaan kokea henkilökohtaista kehittymistä haittaavana tekijänä. Tämä vähentää edelleen esimiehen motivaatiota kehittää esimiesosaamistaan. Monet vastaajista tunnistivatkin omissa organisaatioissaan tilanteita, joissa esimieheksi valittu henkilö laiminlöi esimiestehtäviään asiantuntijatehtävien suorittamiseksi. Tästä on seurauksena yleisesti tunnettu ilmiö, jossa menetetään hyvä asiantuntija ja saadaan tilalle heikkominoinen esimies.

Se, että esimiehiä ohjataan henkilökohtaiseen suorittamiseen esimiestehtäviin keskittymisen sijaan, ei kerro esimiestyön arvostuksesta ja hyvän johtamisen merkityksen ymmärtämisestä organisaation keskeisenä menestystekijänä.

Mistä esimiestyön merkityksen aliarvioiminen voisi juontaa juurensa? Eräs vastaus

saattaa liittyä siihen, että toisin kuin monet asiantuntijatyöt, esimiestyö on luonteeltaan kompleksista ja usein vaikeasti hahmotettavaa. Koska esimiestehtävän määrittely on hankalaa, ja toisaalta esimiehet saavat työstään harvemmin syvällistä palautetta, vahvistuu käsitys siitä, että suorittavat työtehtävät ovat esimiehellekin tuottavinta ajankäyttöä.

Monet esimiehet kertoivat ryhmähaastatteluissa ”ajautuneensa” esimiestehtäviin ilman sen syvällisempää etukäteispohdintaa tehtävän sisällöstä. Merkittävä osa haastatelluista kertoi kokevansa erityisesti ihmisten johtamiseen liittyvät tehtävät rasitteena, joka haittaa heidän keskittymistään omiin henkilökohtaisiin tehtäviinsä. Esimiesuran saatesanoiksi todettu ”hoidat vanhat tehtävät kuten ennenkin, mutta katsot hieman muiden perään”, kuvaa hyvin varsin monen esimiehen saamaa ohjeistusta esimiestehtävän vastaanottotilanteessa.

Esimiestyötön kohdistuva vähättelevä suhtautuminen voi kehittyä ja kasvaa sekä johtamiskulttuurista, joka ei ymmärrä hyvän esimiestyön arvoa, mutta myös esimiehen sisäisistä ambizioista, kuten halusta kehittyä huippuosaajaksi jossain suorittavassa työtehtävässä esimerkiksi asiantuntijana.

Samalla kun esimiehet tunnistivat haastatteluissa oman ajankäyttönsä ongelmat suhteessa esimiestyöhön, he toivat kuitenkin myös yleisesti esiin näkemyksen, että esimiestyöhön kannattaisi panostaa nykyistä enemmän, ja että hyvin tehty esimiestyö voi vahvistaa organisaation toimintakykyä, tehokkuutta ja tuottavuutta samalla kun se vähentää sähläämistä organisaation toiminnassa.

Suosituks

Tutkimuksemme perusteella suosittelemme esimiestyön merkitykseen ja vaikutuksiin perehtyvän tutkimustyön jatkamista ja syventämistä. Erityisen tärkeää olisi toteuttaa tutkimus, joka täsmentäisi hyvän esimiestyön sisältöä, ammattitaitovaatimuksia ja sitä, miten esimiestyö vaikuttaa organisaation strategisten tavoitteiden implementoitumiseen.

Hyvin tehdyn esimiestyön konkreettisten vaikutusten ja hyötyjen tarkempi kuvaus voi vahvistaa esimiestyön arvostusta ja saada tätä kautta organisaatiot varmistamaan esimiehilleen riittävästi resursseja, aikaa ja ohjausta esimiestyön laadun parantamiseksi.

Sen jälkeen, kun esimiestyön tarkempi sisältö ja vaikutus organisaation toimintaan on määriteltä, on mahdollista tarkentaa esimiestyön seurantaa ja laatia esimiestyön laatua koskevia tarkempia mittareita. Tämä puolestaan on edellytys esimiestyön systemaattiselle kehittämiselle sekä yksittäisten esimiesten että koko organisaation johtamiskulttuurin tasolla.

Esimiestyön johtamiseen kannattaa kiinnittää erityistä huomiota. Hyvin hoidettua esimiestyötä pidettiin tutkimukseen osallistujien keskuudessa yleisesti organisaation keskeisenä menestystekijänä.

Kirjallisuutta, tutkimuksia ja artikkeleita

Amabile, Teresa M. & Fisher, Colin M. (2009). Creativity, Improvisation, and Organizations. *Rotman Magazine*, 40-45. Abstract.

Amabile, Teresa M. & Mukti, Khaire. 2008. Creativity and The Role of the Leader. *Harvard Business Review* 86, no. 10.

Barnett, R. (2004). Learning for an unknown future. *Higher Education Research & Development*, 23 (3), 247-260.

Biggs, J. (1999). Teaching for quality learning at university. What the student does. *The Society for Research into Higher Education*. Buckingham: Open University Press.

Blanchard, Ken & Parisi-Carew, Eunice. (2009). *The One Minute Manager Builds High Performing Teams*. William Morrow.

Buck, M. L., Lee, M. D., MacDermid, S. & Smith S. C. (2000). Reduced load work and the experience of time among professionals and managers: Implications for personal and organizational life. In C. Cooper & D. Rousseau (Eds.), *Trends in Organizational Behavior* (Vol. 7). New York: John Wiley & Sons.

Eklund, Annina. (2018). *Tervetuloa meille! – Uuden työntekijän perehtytys*. J-Impact Oy.

Eklund, Annina, Lindholm, Tommi & Salminen Jari. (2019). *Taitava tiimivalmentaja. Miten saan Tiimiflown virtaamaan?* J-Impact Oy.

Eraut, M. (2004). Informal learning in the workplace. *Studies in Continuing Education*, 26 (2), 247-273.

Ferriss, Timothy. (2007). *The 4-Hour Workweek*. Crown Publiskers. New York Fiore, Neil A. *The Now Habit: A Strategic Program for Overcoming Procrastination and Enjoying Guilt-Free Play*. New York: Penguin Group. (2006).

Gleick, James. (2001). Kiire. Miksi aika aina tahtoo loppua (engl. alkuteos *Faster. The Acceleration of Just About Everything* 1999). Tammi.

Goleman, D. Tunneäly. (1997). *Lahjakkuuden koko kuva*. Helsinki, Otava.

González, J. & Wagenaar, R. (toim.). (2003). *Tuning educational structures in Europe. Final Report. Phase One*. Bilbao: Universidad de Deusto.

Gottlieb, M. (2007). *The Matrix Organization Reloaded: Adventures in Team and Project Management*. Praeger, Westport, London.

Guile, D. & Griffiths, T. (2001). Learning through work experience. *Journal of Education and Work*, 14 (1), 113-131.

Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Boston: Harvard Business School Press.

Hackman, J. R. & Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of Management Review*, 30, 269-287.

- Hackman, Michael Z. Johnson & Craig E. (2009). *Leadership: A Communication Perspective* (Fifth ed.). Long Grove, Illinois: Waveland Press, Inc.
- Heathfield, Susan M. (2012). *Keys to Team Building Success*. Retrieved 26 March.
- Heron J., Roach NW., Whitaker D. & Hanson J. V. (2010). Attention regulates the plasticity of multi-sensory timing. *European Journal of Neuroscience*. 31(10), 1755-62.
- Juholin, Elisa. (2009). *Viestinnän vallankumous – Löydä uusi työyhteisöviestintä*. Talentum.
- Järvinen, Pekka. (2013). *Ammattina esimies*. Talentum.
- Järvinen, Pekka. (2008). *Menestyvän työyhteisön pelisäännöt*. WSOY.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. (1998). *Tiimit ja tulokset*. Porvoo, WSOY.
- Kets de Vries, Manfred. (2007). *Johtaja terapeutin sohvalle – lisää tunneälyä organisaatioon*. Edita.
- Klubnik, J. P. & Greenwood, P. (1996). *Ongelman ratkaisu tiimissä, käytännön malli*. Helsinki, Rastor.
- Kotter, John. (2009). *Tärkeys järjestykseen*. Nyt. (engl. alkuteos *A Sense of Urgency* 2008). Talentum.
- LaFasto, Frank M. J. & Larson, Carl. (2001). *When Teams Work Best*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Le Blanc, Raymond. (2008). *Achieving Objectives Made Easy! Practical goal setting tools & proven time management techniques*. Maarheeze: Cranendonck Coaching.
- Lindholm, Tommi & Salminen, Jari. (2014). *Keskustele ja kehity 2.0. Kehityskeskusteluista vuoden paras työpäivä*. J-Impact Oy.
- Lindholm, Tommi & Salminen, Jari. (2018). *Tehosta työtapaosi ja kaappaa aikaa itsellesi*. J-Impact Oy.
- Lucchetti, Stefania. (2010). *The Principle of Relevance*. RT Publishing, Hong Kong.
- Nikkola, Maisa & Salminen, Jari. (2012). *Haastavien esimiestilanteiden ratkaiseminen*. J-Impact Oy.
- Needleman, Jacob. (1998). *Laatuaika. Hetken merkitys kiireen maailmassa*. Kirjapaja Oy.
- Pink, Daniel H. (2009). *Drive. The surprising truth about what motivates us*. Riverhead books.
- Rickards, T., & Moger, S. (2000). Creative leadership processes in project team development: An alternative to Tuckman's stage model. *British Journal of Management, Part 4*, pp273-283.
- Rock, David. (2009). *Your brain at work, strategies for overcoming distraction, regaining focus, and working smarter all day long*. HarperCollins e-books.
- Salminen, Jari. (2001). *Johtamisviestintä*. Kauppa-kaari Oy.
- Salminen, Jari. (2008). *7 askelta strategiasta tuloksiin*. Talentum Oyj.
- Salminen, Jari & Heiskanen, Pirita. (2010). *Taltuta Kiire*. Talentum Kustannus Oy.
- Salminen Jari. (2013). *Taitava tiimivalmentaja*. J-Impact Kustannus.
- Salminen Jari. (2013). *Onnistu tiimityössä. Tiimin jäsenen kirja*. J-Impact Oy.
- Salminen Jari. (2014). *Uuden esimiehen kirja. Tulevaisuuden johtajalle*. J-Impact Oy.
- Secunda, Al. (1999). *The 15 second principle: short, simple steps to achieving long-term goals*. New York: Berkley Books. pp. 157.
- Speier, Cheri, Valacich, Joseph & Vessey, Iris. (1999). The Influence of Task Interruption on Individual Decision Making: An Information Overload Perspective. *Decision Sciences* 30.
- Työsopimuslaki. (TSL).
- Van Der Vegt, G.S., Emans, B.J. & Van De Vliert, E. (2000). Affective responses to intragroup interdependence and job complexity. *Journal of Management*, 26, 633-655.
- Van Der Vegt, G.S., Emans, B.J., & Van De Vliert, E. (2001). Patterns of interdependence in work teams: A two-level investigation of the relations with job and team satisfaction. *Personnel Psychology*, 54, 51-68.
- Wageman, R. (2001). How leaders foster self-managing team effectiveness: Design choices versus hands-on coaching. *Organization Science*, 12, 559-577.
- Wageman, R., & Mannix, E.A. (2005). The uses and misuses of individual power in teams: Evidence from the field. Manuscript under editorial review.

Yhteystiedot

Onko organisaationne esimiestyössä
parannettavan varaa?
Ihmisen johtamisen asiantuntijana tarjoam-
me työkalut, jotka saavat sinut ajattelemaan
asiat tuoreella tavalla.
Muutu ennen kuin on pakko.

jari.salminen@brik.fi
+358 40 416 0104

www.brik.fi



Mikä on Brik?

Missionamme on suomalaisen työelämän parantaminen.
Valmennamme kehittymistä pelkäämättömiä esimiehiä, asiantuntijoita sekä
myynnin ja asiakaspalvelun ammattilaisia.
Vain hyvinvoiva henkilöstö voi tuottaa laadukasta palvelua asiakkailleen.