

Karelia-ammattikorkeakoulu
Tradenomi (YAMK)
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen

Johtamisen kehittäminen nykyai- kaisessa työympäristössä

Jesse Leskinen

Opinnäytetyö, huhtikuu 2023



OPINNÄYTETYÖ
Huhtikuu 2023
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä(t)
Jesse Leskinen

Nimeke
Johtamisen kehittäminen nykyaikaisessa työympäristössä

Toimeksiantaja
Atea Finland Oy

Tiivistelmä

Maailmanlaajuisen pandemian myötä monissa yrityksissä jouduttiin tekemään pikainen ja suunnittelematon siirtymä etätöihin. Etätö on tullut jäädäkseen ja tulevaisuuden esihenkilön on tärkeää hallita vuorovaikutustaidot ja läsnä oloinen välimatkasta huolimatta. Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Atea Finlandin Joensuun toimipisteelle. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten kohdeorganisaation esihenkilöiden työtehtävät, työskentelytavat ja työympäristöt eroavat toisistaan, millaiseksi esihenkilöt ovat kokeneet johtamisen nykyaikaisessa työympäristössä sekä miten esihenkilötyötä voisi kehittää edelleen. Lisäksi opinnäytetyön lopputuotoksena koostettiin johtamisen huoneentaulu esihenkilöiden työn tueksi.

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisena kehittämistyönä ja sen aineistonhankintamenetelmänä käytettiin puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Haastatteluihin osallistui viisi esihenkilöä kohdeorganisaatiosta. Haastatteluista kerättyä aineistoa käsiteltiin laadullisen sisällönanalyysin keinoin.

Haastatteluista kävi ilmi, että esihenkilöiden työympäristöt ovat keskenään varsin samankaltaiset ja ettei välimatkan koeta haittaavan esihenkilötyössä onnistumista. Aineiston perusteella tärkeimmiksi kehitysehdotuksiksi nousivat one-to-one-keskusteluiden säännöllinen pitäminen, joustavuuden säilyttäminen työskentelypaikan osalta, esihenkilöiden työn ja ajankäytön suunnitelmallisuus sekä esihenkilöiden henkilökohtaisiin kehittämistoiveisiin vastaaminen.

Kieli
suomi

Sivuja 75
Liitteet 2
Liitesivumäärä 3

Asiasanat
johtamisen kehittäminen, etätö, työympäristö



THESIS
April 2023
Degree Programme in Business Management and
Leadership (Master's Degree)
Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
+358 13 260 600 (switchboard)

Author (s)
Jesse Leskinen

Title
Developing Leadership in a Modern Workplace

Commissioned by
Atea Finland Ltd.

Abstract

Due to the global pandemic, many companies had to make a quick and unplanned transition to remote work. Remote work appears to be here to stay, and therefore it is important for future leaders to master social interaction skills and establish a presence despite the physical distance. This thesis was commissioned by Atea Finland's office in Joensuu. The aim of the thesis was to find out how the job duties, working methods and work environments of the managers in the target organization differ from each other, how managers have experienced their leadership in a modern work environment, and how management work could be further developed. Additionally, the thesis aimed at producing a leadership guide to support managerial work.

The thesis was carried out as research-based development work that used semi-structured theme interviews as the data collection method. Five managers from the target organization participated in the interviews. The collected data from the interviews was processed using qualitative content analysis.

The interviews revealed that the managers' work environments were quite similar, and that the distance did not hinder the success of managerial work. Based on the data, the most important development recommendations were having regular one-to-one conversations with employees, maintaining flexibility in work arrangements, planning leadership work and improving time management, and responding to personal development wishes of the managers.

Language
Finnish

Pages 75
Appendices 2
Pages of Appendices 3

Keywords
leadership development, remote work, work environment

Sisältö

1	Johdanto	5
2	Nykyaikainen työympäristö	6
2.1	Työelämä muuttuu	6
2.2	Pandemian kautta nykyaikaan	9
3	Hyvä johtaminen on kilpailuetu	11
3.1	Johtamisenkin on uudistuttava	11
3.2	Ajankohtaisia johtamistylejä	16
3.2.1	Asioiden johtaminen ja ihmisten johtaminen	16
3.2.2	Palveleva johtaminen	18
3.3	Johtaminen nykyaikaisessa työympäristössä	19
4	Kehittämistyön toteutus ja tutkimusmenetelmät	29
4.1	Kohdeorganisaation esittely	29
4.2	Kehittämistyön tarkoitus ja tavoitteet	31
4.3	Tutkimusmenetelmät ja aineiston keruu	33
4.4	Tutkimuksen toteutus, luotettavuus ja eettisyys	36
4.5	Aineiston analyysi	38
5	Haastatteluanalyysi	39
5.1	Työympäristö	39
5.2	Oman työn sisältö	48
5.3	Ajankäyttö	53
5.4	Lisäkysymykset	57
6	Tulokset ja pohdinta	59
6.1	Esihenkilöiden työtehtävät, työskentelytavat ja työympäristöt	59
6.2	Esihenkilöiden kokemuksia johtamisesta nykyaikaisessa työympäristössä	62
6.3	Johtamisen kehittäminen	63
7	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	64
7.1.1	Kahdenkeskiset keskustelut	64
7.1.2	Joustava etätyö	66
7.1.3	Oman työn suunnittelu	67
7.1.4	Esihenkilöiden osaamisen kehittäminen	68
7.2.	Opinnäytetyön arviointi	70
8	Yhteenveto	71
	Lähteet	72

Liitteet

- Liite 1 Haastattelukysymykset esihenkilöille
- Liite 2 Huoneentaulu esihenkilön työn tueksi

1 Johdanto

Kun maailmanlaajuinen pandemia saapui keskuuteemme keväällä 2020, moni yritys joutui tekemään hyvin pikaisen pakkosiirtymän etätöihin, ilman sen kummempaa suunnittelua. Tällöin monella työnantajalla päällimmäiset kysymykset ovat voineet olla esimerkiksi: miten kukaan voisi tehdä töitä etänä, kun hänen työtään ei voi valvota vierestä? Eikö onnistunut esihenkilötyö vaadi fyysistä läsnäoloa? Tulevaisuuden esihenkilölle yhä tärkeämpiä taitoja ovat vuorovaikuttaminen ja läsnäolo välimatkasta huolimatta, koska monelle työnhakijalle yksi työpaikalle asetettavista kriteereistä tulee jatkossa olemaan paikkariippumaton työskentely. Esihenkilön eteen voi tulla kysymyksiä kuten: kuinka kahdenkeskisiä kasvokkaisia keskusteluja voi käydä videon välityksellä? Kuinka rakentaa luottamus silloin, kun ei olla samassa paikassa fyysisesti? Ja miten ihmistä voi motivoida ilman, että pääset keskustelemaan hänen kanssaan naamatusten? Esihenkilön onkin hyvä kehittää osaamistaan ja opetella näitä tärkeitä taitoja, koska väitän, että etätyö tulee yleistymään entisestään tulevaisuudessa – halusimme sitä tai emme.

Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Atea Finland Oy:lle. Opinnäytetyön tarkoituksena on kerätä tietoa työelämän muutoksista ennen ja jälkeen koronapandemian, pohtia miten esihenkilön rooli on muuttunut vuosien varrella ja käsitellä sitä, millaisia vaatimuksia nykyaikainen työympäristö asettaa esihenkilötyölle. Kerätyn tiedon avulla on tavoitteena löytää kehitysehdotuksia kohdeorganisaation esihenkilötyöhön.

Etätyötä käsitteleviä opinnäytetöitä löytyi lukuisia Theseuksesta etsimällä lukuisia. Tällaisia opinnäytetöitä ovat tehneet esimerkiksi Viirre (2016), Majola (2021), Lamberg (2022), Reijonen (2022) ja Marjola (2022). Monessa näistä etätyötä käsiteltiin tavalla tai toisella ja työt aloitettiin etätyö-termin määrittelyllä sekä etätyön hyötyjä ja haittoja pohtimalla. Aihetta on jo käsitelty niin paljon ja edellä mainitut opinnäytetyöt ovat tehneet tämän ansiokkaasti, joten tässä opinnäytetyössä ei ole tarkoituksena enää erikseen määritellä lähityötä, etätyötä ja hybridityötä, eikä esitellä näiden hyötyjä tai haittoja.

Opinnäytetyö on tehty työnantajalleni Atea Finland Oy:lle, jossa työskentelen esihenkilötehtävissä. Yrityksessä työskennellään monipaikkaisesti, joten tarkoituksena oli selvittää, kuinka esihenkilöt kokevat työnsä, kun osa heidän tiimiläisistään työskentelee etänä ja osa toimistolla. Olen haastatellut viittä esihenkilöä opinnäytetyötäni varten. Haastattelut olivat puolistrukturoituja teemahaastatteluja ja niiden tarkoituksena oli kartoittaa esihenkilöiden omia työskentelyryhtiineja, kokemuksia ja johtamiskäytäntöjään. Opinnäytetyön lopputuloksena on esitetty kehitysehdotuksia nykyisten käytäntöjen pohjalta nojaten teoriaan hyvästä esihenkilötyöstä nykyaikaisessa työympäristössä. Opinnäytetyön kohdeorganisaatiota, kehittämistyön tarkoitusta, tavoitetta ja menetelmiä on esitelty kattavammin luvussa neljä.

2 Nykyaikainen työympäristö

2.1 Työelämä muuttuu

Kun maailma muuttuu, työelämä muuttuu, ja kun työelämä muuttuu, niin johtamistapojenkin on muututtava. Työelämä on muuttunut viime vuosikymmeninä hurjaa vauhtia. Nykyaikaisella työympäristöllä tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä sellaista työelämää, jolle on ominaista ajankohtaiset työn murroksen ilmiöt, joita on käyty läpi tässä luvussa. Uudistuva työympäristö asettaa uusia vaatimuksia ja standardeja johtamiselle ja esihenkilötyölle. Tämän takia juuri esihenkilöt itse ovat johtamistapojen tärkeimpiä uudistajia.

Aiheena työn murros on Suomessa hyvin ajankohtainen, sillä se koskettaa kaikkia suomalaisia työnantajia ja työntekijöitä. Suomessa suurimmat lähitulevaisuuden muutokset ovat väestön ikääntyminen nykyisen ikärakenteen vuoksi, työvoiman saatavuuden haasteet, työntekijöiden liikkuvuuden lisääntyminen, ympäristö- ja sosiaalinen vastuuarvot, sekä sukupolvien erot arvomaailmoissa ja odotuksissa työtä kohtaan. (CGI 2019, 4.) Työn murrokseen liittyvät vahvasti myös digitaalisuus, tekoäly, robotiikka, uudet rahoitusmallit ja alustatalous

(Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 125). Lisäksi muutosta tuovat itseohjautuvuuden lisääntyminen ja työn monipaikkaisuus (Airila & Schaupp 2020, 20).

Tällä hetkellä työn muutosvauhti on esimerkiksi teknologioiden kehityksen, talouden ja tuotannon syklien sekä tuotteiden ja palveluiden uudistamistahdin osalta nopeampaa kuin ennen. Todennäköistä on, ettei teknologian kehityksen vauhti tule ainakaan tästä hidastumaan, vaikka esimerkiksi kohtuuttomaan kuluttamisen hillitsemiseen onkin maailmanlaajuisesti suuri paine. (Airila & Schaupp 2020, 20.)

Meneillään oleva työn murros on herättänyt keskustelua työpaikkojen vähene misestä, koska tekoäly korvaa ihmisen monessa työtehtävässä (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 126). Teknologian ja tekoälyn ansiosta syntyy kuitenkin myös uusia ammatteja. Teknologian lisääntyminen vie ihmisen tekemää työtä kohti asiantuntijuutta, koska tulevaisuudessa ihmisen rooli on tulkita tietoa ja tehdä tämän pohjalta johtopäätöksiä. Tällaisien asiantuntijaroolien takia ihmisen rooli ei ole kuitenkaan poistuva, koska asiantuntijarooleilla voidaan organisaatioille tuottaa lisäarvoa ja jopa uusia liiketoimintamahdollisuuksia tulevaisuudessa. Vaikka automaatio on korvannut monia tehtäviä jo nyt, niin ihmisiä tarvitaan silti – nimenomaan ihmisinä. (CGI 2019, 11, 66.)

Teknologian yleistyessä inhimillisyys ja kohtaamistaidot korostuvat entisestään esimerkiksi palvelu-, sosiaali- ja terveysaloilla. Kohtaamistaidot tulevat korostumaan myös johtamisessa kaikilla aloilla. Työn ja ihmisten johtaminen muuttuu enemmän työntekijäkokemuksen huomioivaksi, koska työntekijöiden odotukset työnantajaa kohtaan kasvavat. Etenkin nuorempien sukupolvien edustajat osavat vaatia työnantajaltaan enemmän: parempaa huolenpitoa, johtamista ja työyhteisöä. Nuorempi sukupolvi odottaa työnantajaltaan myös vastuullisuutta konkreettisina tekoina, ei vain strategiassa mainittuna. (CGI 2019, 4, 22, 68.)

Arvot tulevat muutenkin olemaan koko ajan enemmän esillä, koska työllä täytyy olla nykyisin muutakin merkitystä kuin palkka. Nykyajalle onkin ominaista, että yhä useampi suomalainen työntekijä hakeutuu omia arvojaan vastaavaan organisaatioon. Esihenkilöillä on suuri rooli työn murrokseen sopeutumisessa.

Työntekijäkokemuksen johtamisessa onnistuminen, niin että yritys vastaa työntekijöiden odotuksiin työn merkityksellisyydestä, hyvästä johtamisesta, joustavasta työelämästä, ja hyvinvoinnista tulee antamaan yritykselle merkittävää kilpailuetua nyt ja tulevaisuudessa. (CGI 2019 9, 22, 64.)

Forsten-Astikainen & Kultalahden (2019) tekemän tutkimuksen mukaan työelämässä meneillään olevassa työn murroksessa tarvitaan entistä parempia vuorovaikutustaitoja. Perinteinen osaaminen ei enää riitä, kun työt digitalisoituvat, siirtyvät verkostoihin ja pirstaloituvat. Työn muutoksen lisäksi työpaikat monimuotoistuvat, kun monikulttuurisuus lisääntyy ja uusia sukupolvia tulee työelämään. Esihenkilön vuorovaikutusosaamisen tarve korostuu tämän päivän työympäristössä myös, koska postmodernin yhteiskunnan lieveilmiöt kuten ihmissuhde-, elämäntapa-, päihde-, mielenterveys-, persoonallisuus- ja asenneongelmat sekä muut elämän eri kriisit näkyvät myös työpaikoilla. Esihenkilöiden vuorovaikutustaidot ovat avaintekijä murroksessa arjen sujumisen, tuottavuuden ja työmotivaation ylläpidossa sekä työyhteisön ja yksilön työhyvinvoinnin ja työilmapiirin kehittämisessä. (Forsten-Astikainen & Kultalahti 2019, 3, 5.)

Voimme tunnistaa selkeitä muutoksen merkkejä nykyaikaisesta työympäristöstä etenkin pohtimalla globaaleja kysymyksiä ja työn murrosta. Työn murrosta on kuitenkin vaikea määritellä tarkasti, koska sitä koskevat väitteet ovat usein keskenään jopa ristiriitaisia ja ne voivat käsitellä myös hyvin eritasoisia ilmiöitä. Tämä kuvaa tulevaisuuden työelämää hyvin, koska kyse on monimutkaisesta kokonaisuudesta, johon liittyy paljon epävarmuuksia. Siksi ei ole mahdollista löytää ilmiöstä yhtä juurisyytä, kuten esimerkiksi tekoälyn kehittyminen, ja siten löytää yksinkertaista ratkaisua nykypäivän työympäristöä koskevaan ongelmaan. (Anttila, Eranti, Jousilahti, Koponen, Koskinen, Leppänen, Neuvonen, Dufva, Halonen, Myllyoja, Pulkka, Annala, Hiilamo, Honkatukia, Järvensivu, Kari, Kuosmanen, Malho, & Malkamäki 2018, 17.)

Olen ollut työelämässä kuusitoista vuotta ja olen jo tässä ajassa huomannut työelämän muuttuneen monin tavoin. Teknologian kehitys on ollut niin nopeaa, ettei mikään ihme, jos siinä ei aina tahdo pysyä perässä. Teknologian kehitys on kuitenkin mahdollistanut etätöiden ja liikkuvan työn teon tavalla, jota tuskin

osattiin ajatellakaan monella alalla kymmenen vuotta sitten. Teknologia on muo-
vannut monia työnkuvia, koska tekoälystä on jo nyt moneen tehtävään, jota ih-
minen on tehnyt aiemmin – hyvänä esimerkkinä mainittakoon useilla yrityksillä
käytössä olevat chattibotit. Ihmisen rooli on kuitenkin valvoa ja ohjata tekoälyä
näissä töissä. Teknologian kehitys on myös lisännyt työntekijöiden liikkuvuutta
ja tehnyt monista töistä entistä joustavampia. Tietotyön määrä on kasvanut mer-
kittävästi ja monet tietotyön parissa työskentelevät voivat tehdä töitä mistä päin
maailmaa tahansa, mikä lisää työelämän joustavuutta.

Etenkin nuoremmat sukupolvet vaativat työnantajalta aiempaa enemmän. Aiem-
min on saattanut riittää, että työnantaja maksaa palkan ajallaan, mutta nykypäi-
vänä myös työntekijöille ovat tärkeitä arvot, joita yritys edustaa ja yrityksen rooli
yhteiskunnassa. Siinä missä vanhemmille sukupolville on ollut kunniakysymys
työskennellä saman työnantajan leivissä koko työuransa, niin nuoremmat suku-
polvet taas vaihtavat työpaikkaa herkemmin, jos esimerkiksi arvot työnantajan
kanssa eivät kohtaa. Se, että työpaikkaa vaihdetaan herkemmin, on osittain joh-
tanut siihen, että hyvistä työntekijöistä kilpaillaan yritysten kesken ja yritys voi
saada merkittävää kilpailuetua, jos se saa parhaat työntekijänsä sitoutumaan
yritykseen ja näin pysymään talossa. Yksi keino tähän on työntekijäkokemuk-
seen keskittyminen: työntekijöiden osallistumisen lisääminen päätöksenteossa,
avoimuuden lisääminen työyhteisössä ja työntekijöiden hyvinvoinnin ja työssä
jaksamisen edistäminen. Yritysten tulisi erityisesti panostaa myös esihenkilötyö-
hön, koska esihenkilöt ovat avainasemassa työntekijäkokemuksen luomisessa.

2.2 Pandemian kautta nykyaikaan

Työn murroksesta ja nykyaikaisesta työympäristöstä puhuttaessa ei voi olla pu-
humatta paikkariippumattomasta työskentelystä. Tekniikan puolesta paikkariip-
pumaton, joustava työskentely olisi ollut mahdollista jo vuosia. Työelämä siirtyi
kuitenkin vasta koronapandemian kautta hyödyntämään nykyteknologian tarjo-
amia mahdollisuuksia, koska työnantajien oli pakko keksiä hyvin luoviakin rat-
kaisuja töiden teon jatkumiselle – ja pakko on tunnetusti se paras motivaattori
muutokselle.

Terminä etätyö on mainittu esimerkiksi Helsingin Sanomissa ensimmäisen keran jo vuonna 1990, kun esitettiin että tietoverkkoa tulisi hyödyntää niin, että ihmiset voisivat tehdä maalta käsin töitensä. Yleisesti etätyöstä puhuminen kuitenkin yleistyi vasta vuonna 2020 koronapandemian myötä. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 12.)

Koronapandemia on johtanut ympäri maailmaa poikkeustoimiin, jotka rajoittavat yhteiskunnan toimintaa ja ihmisten kanssakäymistä. Nämä toimet ovat vauhdittaneet muutosta työelämässä siltä osin, että työelämän digitalisointi on kiihtynyt entisestään ja erityisesti etätyön merkitys ja sen osuus tehdystä työstä ovat kasvaneet. (Kuisma & Sauri 2021, 9.)

Suomi oli yksi Euroopan johtavista maista etätyön osalta jo ennen koronapandemiaa. Etätöitä tekevien osuus oli tosin silloin vain 14 prosenttia palkansaajista (Kuisma & Sauri 2021, 23), kun taas Tilastokeskuksen mukaan keväällä 2021 noin 42 prosenttia palkansaajista kertoi tehneensä töitä etänä (Leskinen 2022). Pandemian aikana etätyöhön siirtymistä Suomessa helpottivat jo aiemmin pitkälle edistynyt digitalisaatio, toimiva tieto- ja viestintäteknologia, organisaatioiden osaava henkilöstö, joustavat työajat ja työnteon tavat, ihmisten myönteiset asenteet ja luottamukselliset suhteet työpaikoilla sekä aikaisemmat kokemukset etätyön tekemisestä. (Kuisma & Sauri 2021, 26.)

Taloustutkimuksen tekemän kyselyn perusteella yli miljoona suomalaista on siirtynyt etätöihin pandemian aikana ja heistä noin puolet on valmis tekemään työnsä jatkossa joko kokonaan tai lähes kokonaan etänä. Etätyö Suomessa ei siis ole vain pandemian pelkoa tai pakkotilanne, vaan todella tervetullut muutos monelle. Tulevaisuudessa Suomeen on odotettavissa entistä suurempi digiloikka ja etätyön määrän kasvaminen. Pidemmällä aikavälillä etätyön normalisoituminen saattaa vaikuttaa koko Suomen väestön tiheyteen, koska työntekijöiden ei tarvitse välttämättä asua kaupungeissa. (Pantsu 2020.) Myös Tilastokeskuksen 2021 keväällä tekemästä verkkokyselystä voidaan tehdä samanlaisia päätelmiä, koska etätyötä tehneistä palkansaajista 90 prosenttia vastasi

haluavansa tehdä etätöitä jatkossakin vähintään neljäsosan työajastaan. (Sutela 2021.)

Etätö on siis pysyvä uudistus työelämään, koska se on vakiintunut tavaksi tehdä töitä. Useilla työpaikoilla on jo määritelty työympäristöön uusia toimintatapoja ja työvälineitä, jotka yhdistävät perinteisen lähityön ja etätöön työskentelytavat hybridityöksi. Viimeistään nyt organisaatioiden tulisi varmistaa, että hybridityön toimintatavat, johtaminen ja IT-ympäristö tukevat työntekijöidensä töitä optimaalisesti. (Sutela 2021.)

Koronapandemian vakiintuessa keskuuteemme alettiin Suomessa monilla työpaikoilla palaamaan toimistolle fyysisesti. Iso osa työssäkävivistä suomalaisista halusi kuitenkin jäädä tekemään töitä paikasta riippumatta, usein kotoaan. Nykyaikainen työympäristö on siis työn murroksen tuomien uudistuksien lisäksi sitä, että oleellista ei ole enää missä töitä tehdään, vaan oleellisempaa on se, miten töitä tehdään ja millaisia tuloksia työssä saavutetaan.

Vaikka koronapandemia ei ole vielä kokonaan ohi, niin näyttää siltä, että etätöistä tai osittaisesta etätöistä on tulossa tavanomainen osa myös pandemian jälkeistä työelämää – siis osa nykyaikaista työympäristöä. Työympäristöä, jossa ihmiset vaativat työnantajaltaan ja esihenkilöltään enemmän kuin ennen, ja jossa ominaista on työn paikkariippumattomuus.

3 Hyvä johtaminen on kilpailuetu

3.1 Johtamisenkin on uudistuttava

Johtaminen on murrosvaiheessa, koska työelämän ja markkinoiden muutosvauhti on niin lujaa. Oli työskentelyssä sitten kyse samassa toimistossa olevasta tai maantieteellisesti hajautetusta tiimistä, niin uusia johtamismalleja tarvitaan. (Vilkman 2016, 137.)

Nykyisin johtaminen voi tapahtua etänä tai perinteisesti samassa fyysisessä tilassa. Tässä opinnäytetyössä ei ole tarkoitus erotella näitä kahta, vaan tarkoituksena on mennä astetta pidemmälle ja todeta nykypäivän esihenkilötyön sisältävän perinteisesti samassa fyysisessä tilassa, kuin etänäkin tapahtuvan johtamisen. Toki on edelleen mahdollista, että esimerkiksi etäjohtamisessa esihenkilön täytyy läsnäolon tunteen rakentamiseksi suunnitella ajankäyttönsä eri tavalla, kuin jos hän olisi toimistolla tiimin kanssa. Kuitenkaan ei siis ole enää tarvetta erikseen määritellä tulisiko jonkin tietyn johtamistavan tapahtua etänä vai fyysisesti samassa tilassa, vaan tulisi pohtia yleisemmin, mistä tämän päivän hyvässä esihenkilötyössä on kyse ja mihin esihenkilön tulisi käyttää aikaansa.

Organisaatiot tulevat kohtaamaan työelämän murroksen tuomat muutokset ennemmin tai myöhemmin. Töiden digitalisoituminen, pirstaloituminen ja siirtyminen verkostoihin, monikulttuurisuus ja uudet työntekijäsukupolvet muokkaavat työelämää. Näiden lisäksi organisaatioilla on toimialakohtaisia osaamiseen ja ammattitaitovaatimusten tuomia muutospaineita. Kaikkien muutosten keskiössä ovat yritysten esihenkilöt, joilla tulee siksi olemaan paljon vastuuta muutoksessa. (Forsten-Astikainen & Kultalahti 2019, 4.)

Työn murros muuttaa perinteisiä johtamisen rakenteita sekä työntekijöiden odotuksia. On tärkeää, että ihmisten kohtaamiselle on riittävästi osaamista ja aikaa. Esihenkilöiden kohdalla usein kyse on ajattelutavan muutoksesta ja omasta suhtautumisesta toiseen ihmiseen. (CGI 2019, 10, 55.) Ajan kuluessa on syntynyt erilaisia johtamisen näkökulmia ja suuntauksia, koska olosuhteiden muuttuessa on täytynyt painottaa erilaisia asioita. Jatkuvan työn murroksen myötä myös esihenkilötyö on muuttunut ja tulee muuttumaan jatkossakin. Tämä on positiivinen asia, koska esihenkilötyön kehittyminen voi myös motivoida ja innostaa esihenkilöitä entistä parempaan esihenkilötyöhön. (Hyppänen 2013, 27.)

Jatkuvan työn murroksen myötä myös johtamisen on uudistuttava. Varma totea vuonna 2020 julkaistussa ”Työn murros ja työkyky” -julkaisussaan monien organisaatiotutkijoiden todenneen, että teknologian kehittymisestä huolimatta johtamisen innovaatiot eivät ole pysyneet työn kehityksen perässä. Joissain organisaatioissa johtamisen periaatteet saattavat ovat edelleen samat kuin silloin,

kun työt siirtyivät tehtäisiin. Hierarkkisten johtamisen tapojen, jotka on kehitetty aikoinaan tehokkuuden ja massatuotannon ehdoilla, on uudistuttava. (Airila & Schaupp 2020, 23.) Myös Forsten-Astikainen & Kultalahti (2019) päätyivät samaan johtopäätökseen omassa tutkimuksessaan. Heidän mukaansa työelämässä käynnissä oleva muutos edellyttää ihmisiltä yhä parempia vuorovaikutustaitoja. Erityisesti esihenkilöiden hyvät vuorovaikutustaidot ovat edellytys muutoksien keskellä, arjen sujumisessa, tuottavuuden ja työmotivaation tukemisessa sekä koko työyhteisön työhyvinvoinnin ja työilmapiirin kehittämisessä. (Forsten-Astikainen & Kultalahti 2019, 3.)

Perinteisesti johtaminen on ajateltu hierarkkisena mallina, jossa johto muodostaa työlle puitteet ja rakenteet sekä tekee strategiset päätökset. Työntekijöiden roolit ja tehtävät ovat tässä mallissa määritelty selkeästi. Näin kukin tietää tarkasti omien vastualueidensa rajat ja sen kenen puoleen voi kääntyä tarvittaessa. Selkeiden prosessien ja työnjaon ajatellaan tukevan työntekijöiden työssä suoriutumista ja työkykyä. Yksilön vastuulle jää omasta tehtävästään ja sille asetetuista tavoitteista suoriutuminen. Esihenkilön rooli on olla yhdistävä silta ylimmän johdon linjausten ja työn suorittamisen välillä. Tällaisessa perinteisessä johtamistavassa on kuitenkin riskinä, että työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä jäävät pieniksi, koska työntekijä on usein vain johtamisen kohde; oli sitten kyse valvonnasta, arvioinnista, motivoinnista tai kouluttamisesta. Vaikutusmahdollisuuksien puuttuminen voi heijastua yksilön motivaatioon ja siten myös työkykyyn. (Airila & Schaupp 2020, 23.)

Toisaalta perusasiat johtamisessa eivät ole muuttuneet vuosien varrella. Organisaatioilla on asiakkaita, joita varten se on olemassa ja omistajien on saatava organisaatiolta voittoa panostuksilleen. Pähkinänkuoressa esihenkilön tehtävä on saada ihmiset tekemään oikeita asioita oikeaan aikaan niin, että työn mielekyys ei kärsi. Kun ihmiset viihtyvät työssään, on myös mahdollista saavuttaa mahdollisimman hyviä tuloksia. (Hyppänen 2013, 27.)

Nykyisin työtä ohjataan monesti sähköisten päätelaitteiden kautta, niin ettei esihenkilöllä ole reaaliaikaista näkyvyyttä johdettavaan. Oleellista onkin luottamus, että työt hoituvat ilman välitöntä kontrollia. Kontrollista luopuminen vaatii

uudenlaista ajattelua yhdistettynä positiiviseen ihmiskäsitykseen. Esihenkilön täytyy oppia luottamaan, että ihmiset haluavat lähtökohtaisesti tehdä työnsä hyvin. Nykyaikaista on rakentaa johtaminen positiivisen, arvostavan ja ihmisläheisen yrityskulttuurin ympärille. (CGI 2019, 45.)

Nykyaikaiselle johtamiselle ominaista on tehdä organisaation toiminnasta työntekijälähtoisempää ja toimijuutta korostavaa, hierarkkisen ylhäältä-alas-johtamisen sijaan. Yhdessäohjautuvassa organisaatiossa työntekijät eivät ole vain valvonnan ja johdon määrittämien ratkaisujen ja toimenpiteiden kohteena, vaan aktiivisesti osallistuvia toimijoita työn suunnittelussa, organisoinnissa ja kehittämisessä. Työn mielekkyys ja työkyky paranevat, kun tehtäviä ja tavoitteita ei ole vain määritetty yksipuoleisesti ylemmältä taholta, vaan työntekijöille annetaan valtaa ja vastuuta. Myös motiivi työlle rakentuu vankemmalle pohjalle, kun työntekijät pystyvät vaikuttamaan omaan työhönsä ja työn tekemisen tapoihin. (Airila & Schaupp 2020, 23.)

Johtamisen muutos onkin yksi työn murroksen keskeisistä ilmentymistä. Nykyisin valmentavan johtamisen ja inhimillisten taitojen merkitys tulisi korostua esihenkilöiden kouluttautumisessa. Esihenkilöiltä odotetaan etenkin suunnan näyttämistä, työyhteisöjen rakentamista ja yksilöiden motivointia. Näiden tulisi perustua yhteiseen visioon ja asetettuihin tavoitteisiin. Esihenkilön rooli on yhä enemmän valmentava, ja tähän rooliin kuuluu, että esihenkilön johtajuus ei ole enää perinteistä syväasiantuntijuutta, vaan paras asiantuntijuus löytyykin hänen omilta johdettaviltaan. Tämä on myös osa työn murrosta, joka edellyttää uudistumista ja vanhoista toimintatavoista pois oppimista. (CGI 2019, 45.)

Suomessa on ollut vuonna 2010 työvoimasta 60 prosenttia joko suurten ikäluokien sukupolvea tai X-sukupolvea, jotka ovat syntyneet vuosina 1946–1976. Näille sukupolville on ominaista kasvuhakuisuus, vakaat työurat ja epävakaudessa eläminen. Ikärakenne tulee muuttumaan Suomessa vuoteen 2030 mennessä niin, että Y- ja Z-sukupolven edustajia, jotka ovat syntyneet vuonna 1977 tai tämän jälkeen tulee olemaan 70 prosenttia työvoimasta. Näille sukupolville ominaista on muun muassa vapaudenhalu, yksilöllisyys, vaativuus,

arvoherkkyys ja konnektiivisuus. (Alasoini, Järvensivu & Mäkitalo 2012, 10.) On siis selvää, että kun johdettava työvoima muuttuu, niin johtamisenkin on muututtava.

Kun työelämä muuttuu yksilöllisemmäksi ja vapaammaksi, niin samalla se muuttuu myös vaativammaksi yksilöille. Luottamuksen merkitys korostuu, kun vapaus ja itseohjautuvuus lisääntyvät. Tämä edellyttää uudenlaisen johtamiskulttuurin rakentamista, joissa oleellista ovat vahva itsensä johtaminen sekä itseohjautuvuutta tukeva johtaminen. (Kuisma & Sauri 2021, 13.) Esihenkilötyöllä on suuri rooli, jotta työn tavoitteet ovat selkeitä ja työntekijät kokevat saavansa johdolta täyden tuen, vaikka työskentelisivätkin itsenäisesti (Anttila ym. 2018, 50). Ihmisten huomioiminen yksilöinä on yksi nykyaikaisen esihenkilötyön vaatimuksista. Kyse on kuitenkin pohjimmillaan luottamuksesta, vastuun antamisesta, kontrollista luopumisesta sekä kyvystä ohjata omaa työtänsä (CGI 2019, 44). Kun luottamuksesta pidetään huolta, on johtaminen helpompaa. Luottavaisessa työyhteisössä vaikeistakin asioista puhuminen on mahdollista (Koskinen 2018.)

Nykyaikainen työympäristö on nostanut esihenkilövalmiuksien ja esihenkilötyön arvioinnin keskiöön ihmisten väliset sosiaaliset suhteet, vuorovaikutustaidot sekä vastavuoroisuuden toteutumisen esihenkilöiden ja johdettavien välisessä vuorovaikutuksessa. (Forsten-Astikainen & Kultalahti 2019, 4.) Työntekijät odottavat johdon ja esihenkilöiden antavan suuntaa ja selkeyttä, mutta samalla luottamusta oman työn tekemiseen (CGI 2019, 54). Organisaatioiden hierarkkisyyden väheneminen johtaa siihen, että asemat ja tittelit tulevat lähemmäksi toisiinsa ja jopa poistuvat hiljalleen käytännön työstä. Esihenkilö ei ole tulevaisuudessa enää henkilö, joka päättää johdettaviensa kaikista tekemisistä tai joka olisi muutenkaan heidän yläpuolellaan. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 128.) Työn murros muuttaa siis perinteisiä johtamisen rakenteita sekä työntekijöiden odotuksia (CGI 2019, 10). Tulevaisuuden yhteiskunta tulee olemaan vielä nykyistäkin tietovaltaisempi, verkostoituneempi ja aineettomampi. Tämän takia kyky johtaa ihmisiä tulee olemaan entistä tärkeämpi kilpailuedun lähde organisaatioille. (Alasoini, Järvensivu & Mäkitalo 2012, 11.)

3.2 Ajankohtaisia johtamistyyliä

3.2.1 Asioiden johtaminen ja ihmisten johtaminen

Englannin kielessä management, eli asioiden johtamisen ja leadership, eli ihmisten johtamisen termit eroavat selkeästi toisistaan. Suomen kielessä taas termit saatetaan mieltää usein toistensa synonyymeiksi (Parkatti 2020), koska suomen kielessä on vain yksi sana kuvaamaan johtamista. Olennaista ei olekaan jakaa esihenkilötyötä asioiden ja ihmisten johtamiseen, koska hyvä esihenkilö tekee molempia ja hyvä johtaminen koostuu molemmista. Tarvitaan siis tuloksellista johtamista, joka syntyy yhdessä johdettavien kanssa. Siihen tarvitaan hyvää esihenkilöosaamista. (Hyppänen 2013, 18.)

Asioiden johtaminen keskittyy systemaattiseen johtamiseen kuten esimerkiksi talouden ja numeroiden seurantaan. Onnistuneella asioiden johtamisella organisaatio voi saavuttaa nopeutta ja selkeyttä päätösten tekemiseen. Ominaisuuksia asioiden johtamiselle on kontrolli, selkeät pelisäännöt ja johdonmukaisuus. Asioiden johtamisessa painotetaan järjestelmiä ja prosesseja. Johtaminen on vuosien varrella kehittynyt asioiden johtamisen osalta huippuunsa, sillä nykyisin johtamisjärjestelmät, prosessit, talouslukujen hallinta ja tietotekniikka ovat yleisesti tiedossa olevia organisaation hallinnan peruspilareita. Asioiden johtaminen mielletään myös nykytilan hoitamiseksi ja toimintojen hiomiseksi. Tulevaisuudennäkymien pohtiminen ja inhimillisten tekijöiden huomioiminen saattaa jäädä vähemmälle huomiolle organisaatiossa, joka keskittyy vain asioiden johtamiseen. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 135–136.) Työntekijät saattavat noudattaa asijahtamiseen keskittyneen esihenkilön käskyjä siitä syystä, että heidän täytyy noudattaa niitä, eivätkä välttämättä siksi, että esihenkilö olisi innoistanut heitä tai vaikuttanut heihin syvemmällä tunnetasolla (Duggal 2023). Työntekijöiden oman päätöksenteon ja oivaltamisen kannalta on siis tärkeää, että esihenkilö tiedostaa myös ihmisten johtamisen periaatteita.

Ihmisten johtaminen on ihmisiin vaikuttamista. Ihmisten johtamista toteuttava esihenkilö innostaa, näyttää suuntaa ja verkostoituu helposti. Hän rakentaa johdettaviensa itseluottamusta ja saa heidät tekemään työtä haastavien päämäärien eteen. Valmentava johtaminen on oleellinen osa ihmisten johtamista. Parhaimmillaan ihmisiä johtava esihenkilö luo ympärilleen valmentavaa, avointa toimintakulttuuria, jossa kaikki sparraavat toisiaan. Ihmisten johtamisessa ei kuitenkaan välttämättä korostu prosessien tai rakenteiden merkitys ja tämän vuoksi työn suunnitelmallisuus voi kärsiä. Tämä taas voi aiheuttaa epätietoisuutta ja pahimmillaan jopa kaaosta työpaikalla. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 136.)

Vilkman toteaa, että Suomessa on edelleen vallassa ”insinöörimäinen asiajohtaminen”, vaikka ihmisten johtamisesta puhutaan paljon ja siihen koulutetaan nykyisin yhä enemmän (Vilkman 2016, 22). Tällainen näkemys voidaan nähdä jopa provokatiivisena ja saattaa siten luoda turhaa vastakkainasettelua eri johtamistapojen välille. Onnistunut esihenkilötyö koostuu sekä asioiden johtamisesta ja ihmisten johtamisesta. Molempia tarvitaan, joten vastakkainasetteluun ei ole tarvetta. Esihenkilön on kuitenkin tärkeää tietää, mistä osa-alueista hänen oma johtamistapansa koostuu, jotta hän pystyy refleктоimaan omia ominaisuuksiaan ja taitojaan suhteessa omaan työhönsä – ja tätä kautta löytämään henkilökohtaisia kehityskohteita. Joku voi olla erittäin säntillinen asioiden johtaja, ja hän on tunnettu siitä, että asia kuin asia hoituu prosessinomaisesti aikataulussaan. Joku toinen on taas erinomainen käymään spontaaneja keskusteluja tiimiläistensä kanssa ja keskustelut antavat parhaimmillaan uusia näkökulmia, niin johdettavalle, kuin esihenkilölle itselleenkin.

Vilkmanin mukaan, kun keskustelu motivoinnista, sitouttamisesta ja yksilön huomioon ottavista johtamistavoista on lisääntynyt, on yrityksissä myös huomattu esihenkilöiden erilaiset ja vaihtelevat taidot olla vuorovaikutuksessa erilaisten johdettavien kanssa (Vilkman 2016, 22). Tämä on oleellinen näkemys esihenkilöiden kehittymisen kannalta; täytyy tiedostaa, että myös esihenkilöt ovat erilaisia ja toiselle luontaisempi tapa johtaa, voi olla toiselle vierasta maaperää, ja päinvastoin. On siis tärkeää tiedostaa omat vahvuudet ja kehityskohteet siltä osin, ettei pidä itseään täydellisenä tai sulje omia toimintatapojaan mahdollisesti

vielä parempia vaihtoehtoja pois – avarakatseisuus täytyy siis säilyttää vielä vuosienkin johtamiskokemuksen jälkeen.

Mikael Pentikäinen tiivistä asioiden ja ihmisten johtamisen tärkeyden osuvasti 8.10.2021 Karelia-ammattikorkeakoulun järjestämällä ”Näkökulmia johtamiseen” -luennollaan, johon sain osallistua: ”Hyvä johtaja on sopivasti sekä liideri että manageri. Hyvä johtaja osaa myös vaihtaa johtamisen tyyliä olla välillä enemmän liideri ja välillä enemmän manageri. Hän osaa hakea johtamistyylien tasapainoa. On tärkeää, että organisaatiossa on molempia. Pelkkä visio ei riitä; asiat pitää saada myös tehtyä yhdessä. Pitää osata motivoida ja mobilisoida resursseja.”. (Pentikäinen 2021.)

3.2.2 Palveleva johtaminen

Tämän päivän johtajuuden oivaltamisen ydin kiteytyy mielestäni hyvin palvelevan johtamisen määritelmässä. Palvelevan johtamisen perusajatus on, että johtaja on olemassa ihmisiä varten, eivätkä ihmiset johtajaa varten. Samoin kun yritys on olemassa asiakkaita varten, eikä asiakkaat yritystä varten. Ihmisiä ei tule ajatella enää samalla tavalla resurssina, niin kuin vanhentuneessa hierarkisessa organisaatioajattelussa. Sen sijaan nykyisin henkilöstön osaaminen on resurssi ja ihmiset ovat aktiivisesti osallistuvia, arvokkaita toimijoita organisaatiossa. Palvelevan johtamisen idean voi helposti ymmärtää väärin ajattelemalla, että se on nöyristelevää virran mukana menemistä ja vahvaa johtajaa ei enää siksi tarvita. Edelleen kuitenkin tulee tilanteita, jolloin johtajan tulee olla vahva ja näkyvästi esillä. (Aaltonen ym. 2020, 145–146.) Työyhteisön palvelijana toimiminen ei siis tarkoita, että roolit kääntyisivät ylösalaisin. Palveleva johtaja on ensimmäinen vertaistensa joukossa ja hänen täytyy olla tarvittaessa myös jämmä. (Sarkkinen 2016.)

Palvelevaa johtajuutta hyödyntävä esihenkilö tähtää oman porukan onnistumiseen yhteisissä tavoitteissa, unohtamatta ihmisten hyvinvointia. Siinä korostuu ajatus, jonka mukaan työntekijöiden hyvinvointi ja motivoituminen tulevat ensin ja niiden myötä sitten saavutetaan oikeanlaista toimintaa ja hyviä tuloksia.

Palveleva johtaminen synnyttää parhaimmillaan kulttuurin, missä jokainen työyhteisön jäsen arvostaa ja tukee toinen toistaan. (Kaltiainen & Hakanen 2023.)

Palvelevan johtajan tarvitsee olla aito, nöyrä, rohkea ja anteeksiantava. Aitous on sitä, ettei ammatillinen rooli – esihenkilönä oleminen – peitä sitä, millainen esihenkilö on ihmisenä. Anteeksiantava esihenkilö ei kannaa kaunaa tai hae kosta, vaan rakentaa luottamusta antamalla uuden tilaisuuden. Työyhteisössä, jossa annetaan anteeksi, uskalletaan ottaa riskejä ja kokeilla uusia toimintatapoja. Tällainen työyhteisö antaa myös todennäköisesti ihmisille energiaa ja siten ehkäisee työuupumusta. Palveleva johtaminen on Hakasen mukaan yhteydessä työn imuun, joka on tarmokkuutta, omistautumista ja nautintoa työhön uppoutumisesta. Tunne työn imusta kasvattaa työntekijöiden hyvinvointia ja työpaikan tuottavuutta. (Sarkkinen 2016.) Voidaan siis todeta, että palveleva johtaminen on yksi tärkeimmistä johtamistavoista tämän päivän työympäristössä, mutta siihen kuuluu paljon muutakin.

3.3 Johtaminen nykyaikaisessa työympäristössä

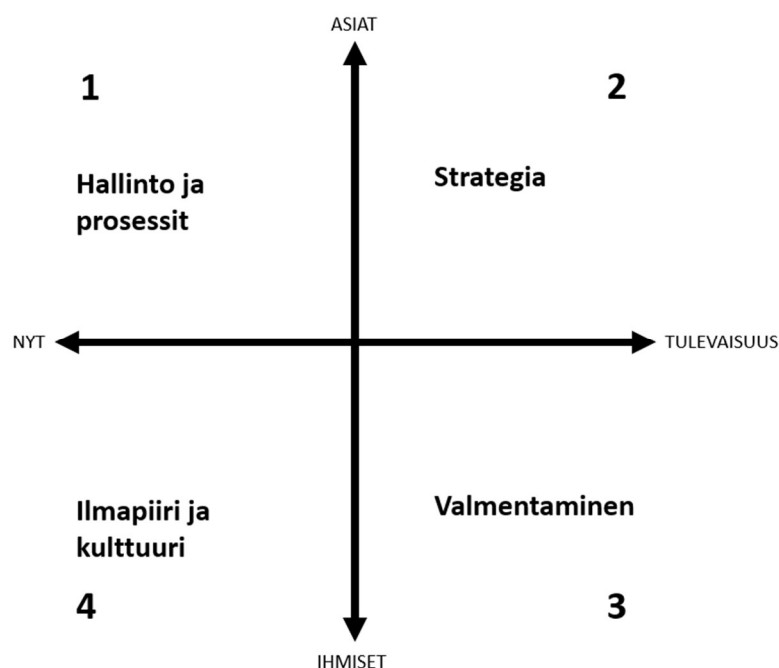
CGI Oy:n teettämän Työn murros Suomessa (2019) -tutkimuksesta on voitu päätellä, että uudennlaiselle johtajuudelle on nykyaikana tarvetta (CGI 2019, 54). Esihenkilön oma motivaatio on olennainen lähtökohta uudennlaisessa johtamisessa. Hyvä motivaatio on perusta sille, että esihenkilöllä on halua kehittää johtamistaitojaan, koska harva on valmis johtaja esihenkilötyöt aloittaessaan. Motivaatio työhön edistää myös aitoa kiinnostusta ihmistä kohtaan, mikä on edellytys ihmisten johtamiseen tämän päivän työelämässä. Nykyaikaisessa työympäristössä esihenkilötyötä ei voi enää hoitaa kevyesti muiden töiden ohessa, vaan ihmisille on löydyttävä aikaa. (Vilkman 2016, 23, 139.)

Esihenkilöä valitessa tulisikin painottaa henkilökohtaisia valmiuksia, kuten halua ja motivaatiota tehtävässä toimimiseen (Vilkman 2016, 23). Esihenkilön oma toiminta, persoonallisuus ja johtamistyyli vaikuttavat suuresti koko organisaation ilmapiiriin ja nopein tapa saada ilmapiiriin muutosta on muuttaa ensin johtamistyyliä. Tiimit saavuttavat parempia tuloksia, kun työntekijöillä on mahdollisuus

kontrolloida omaa työtään, osallistua etenkin omaa työtä koskevaan päätöksentekoon ja vapautta tavoitteiden saavuttamisen suhteen. (Vilkman 2016, 139.)

Esihenkilötyö on monesti vain yksi osa esihenkilön työtehtävistä, ja joskus voi tuntu siltä, ettei ihmisille ole riittävästi aikaa. Näin voi käydä etenkin, jos keskitytään liikaa hallinnollisiin asioihin ja yhteydenpito ihmisiin jää vähemmälle. Etenkin etänä tapahtuvassa johtamisessa yhteydenpitoon tulisi kiinnittää erityistä huomiota, koska etänä se ei tapahdu samalla tavalla luonnollisesti, kuin yhtä aikaa toimistolla työskennellessä. (Vilkman 2016, 23.) Toki toimistollakin voi olla helppo vetäytyä päiväksi syrjäiseen neuvotteluhuoneeseen piiloon johdettavilta, mikäli edellä mainittu motivaatio ei ole esihenkilöllä kunnossa. Viime kädessä siis etänä ja fyysisesti samassa paikassa tapahtuvassa johtamisessa vallitsee samat peruslainalaisuudet. Tämän takia nykyaikana ei ole enää tarvetta käsitellä erillisinä asioina etänä ja perinteistä fyysisesti samassa paikassa tapahtuvaa esihenkilötyötä.

Aaltonen ym. ovat esittäneet ”Johda merkitystä”-kirjassaan johtamisen osa-alueet nelikenttänä (kuvio 1), jossa johtamisen ulottuvuuksia on kuvattu pystyakselilla ihmisten ja asioiden välillä sekä vaaka-akselilla ajallisesti nykyhetken ja tulevaisuuden välillä.



Kuvio 1. Johtamisen nelikenttä mukailtuna (Aaltonen ym. 2020, 175).

1. Nelikentän ensimmäinen osa-alue on **hallinto ja prosessit**. Asioiden tulee tapahtua johdonmukaisesti, taloudellisesti ja jäsennellysti. Sekä usein tässä ja nyt, eli suhteellisen nopeasti. Ilman hallintoa ja prosesseja voi olla hyviä ideoita, muttei kykyä niiden toteuttamiseen. Hallinto ja prosessit edellyttävät asioiden johtamiskykyä.
2. **Strategia**. Johtajalla täytyy olla systemaattinen ja ennakoiva asenne tulevaisuuteen, sen kohtaamiseen ja luomiseen. Täytyy osata nähdä laajempia kokonaisuuksia ja ajallisesti pidemmälle. Täytyy osata irtautua siitä, mitä juuri nyt tehdään. Ilman tätä toiminta on lyhytnäköistä.
3. **Valmentaminen**. Ihmiset luovat energiaa ja innostusta yritykseen ja auttavat muita kehittymään ja kasvamaan. Valmentamiseen kuuluu sumean tulevaisuuden spekulointi, luovat visiot ja ideat. Ilman tätä ei ole luovaa ajattelua tai synny uusia ideoita.
4. **Ilmapiiri ja kulttuuri**. Ihmiset luovat vakautta, turvallisuutta ja luottamusta toistensa välille. Ilman ilmapiiriä ja kulttuuria organisaatiosta on vaarana tulla kova, tekemisestä pakkopullaa ja yhteisöstä kykenemätön yhteistyöhön. (Aaltonen ym. 2020, 175.)

Esihenkilöt voivat käyttää nelikenttää itsensä reflektointiin; voi olla helppoa löytää itselle luontainen osa-alue, mutta yhtä helppoa tulisi olla löytää se osa-alue, joka on itselle hankalampi ja vaatii kehittymistä. Tämän päivän työympäristössä johtaminen on yleisosaamista. Parhaiten esihenkilön kokemus oman työn merkityksestä löytyy siltä osa-alueelta, joka on itselle mieluisin ja vastaa parhaiten omia vahvuuksia. Esihenkilöiden on opittava toimimaan kaikissa kenteissä ja erilaisissa tilanteissa, myös niissä, joissa tietää olevansa heikompi. Täytyy olla vahva tavoitteenasettaja ja tulosjohtaja, mutta samalla valmentaja tai jopa mentori. Kaikenlaista johtajuutta tarvitaan ja siksi esihenkilötyössä onnistumisen kannalta on elintärkeää oppia uusia ajatusmalleja ja tapoja. (Aaltonen ym. 2020, 175.)

Esihenkilön ja johdettavien hyvä vuorovaikutussuhde lisää molempien osapuolten sisäistä motivaatiota, sosiaalista pääoma sekä vaikuttaa yhteisöllisyyden rakentamiseen työyhteisössä. Aito vuorovaikutus vaatii, kuitenkin aikaa ja

panostusta. Esihenkilön hyvällä vuorovaikutusosaamisella on myönteinen vaikutus työntekijöihin sekä koko organisaation toimintaan ja siten myös tuloksellisuuteen ja työhyvinvointiin. Esihenkilön odotetaan nykyisin olevan läsnä ja viestivän asioista aktiivisesti. Hyvät henkilökemiat edesauttavat vuorovaikutussuhteen syntymistä, mutta ylläpitämiseksi se vaatii kunnioittamista, arvostusta, luottamusta, kuuntelutaitoa, empatiaa, yhteistä toimintaa. Parhaimmillaan vuorovaikutussuhde mahdollistaa hankalienkin asioiden käsittelyn ja ratkaisemisen yhdessä. (Forsten-Astikainen & Kultalahti 2019, 7–8.)

Vaikeista asioista keskusteleminen on erityisen tärkeä taito esihenkilölle, koska vaikeita tilanteita tulee eteen kaikille väistämättä. Etenkään virtuaalisessa työympäristössä ei pidä aliarvioida tunteiden ja mielialojen kyselemisen tärkeyttä – ”mitä sinulle kuuluu?” -kysymys voi pelastaa jonkun päivän. Ilman esihenkilön aloitteellista vuorovaikuttamista tunteet voivat jäädä piiloon ja pahimmillaan purkautua väärällä hetkellä aiheuttaen vahinkoa työyhteisön ilmapiirille. Nykyaikaisessa työympäristössä korostuu se, että tunteiden kirjo ei välttämättä välity etänä niin hyvin, kuin fyysisesti samassa paikassa oltaessa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteikö myös toimistopäivinä olisi tärkeää käyttää aikaa ihan vain tiimiläisten kuulumisten kysymiseen.

Tiimin yhtenäisyys vaatii, että esihenkilö käy jatkuvaa keskustelua koko tiimin kesken niin yksilötasolla, kuin yleisesti. Pelkästään tiimiläisten työtulosten seuraaminen ei riitä, vaan esihenkilön on myös nykyisin tunnistettava tiimiläisten toimintaa ohjaavat taustatekijät. (Eklund, Jääskeläinen, Salminen & Lindholm 2021, 58.) Tällaisia taustatekijöitä voivat olla esimerkiksi työhyvinvointi tai tarkemmin määritettynä esimerkiksi työntekijän työn tekemisen esteet, tämän hetken kuulumiset, fiilis tai hänen huolensa ja murheensa. Etenkin uudet työsukupolvet, kuten esimerkiksi vuosina 1981–2000 syntyneet Y-sukupolven edustajat odottavat esihenkilöiltään jatkuvaa palautetta ja valmentavaa otetta (Forsten-Astikainen & Kultalahti 2019, 5).

Vilkman toteaa, että tutkimuksen mukaan virtuaalisuus työyhteisössä heikentää esihenkilön ja työntekijöiden välistä viestintää. Siksi viestintään ja vuorovaikutukseen tulee kiinnittää erityisesti huomiota. Koska esihenkilötyössä

nykyaikaisessa työympäristössä yhteydenpito ihmisiin vie enemmän aikaa, tulee sen olla suunnitelmallista ja aikataulutettua. (Vilkman 2016, 59.) Nykyisin tiimiä ei voi johtaa enää huippusuorituksiin asioita johtamalla, vaan on keskityttävä ihmisten johtamiseen ja tiimin jäsenten yhdistämiseen – nämä taas edellyttävät juuri vuorovaikutusta ja viestintää (Vilkman 2016, 62).

Vuorovaikutuksen kautta ihmiset oppivat tuntemaan toisensa. Ilman, että tuntee toisen, ei voi syntyä empatiaa, ja empatia on yksi joukkoa koossa pitävistä voimista. Empatia on myös sosiaalisuuden edellytys ja se tukee yhteisöllisyyden ja yhteistyön kehittymistä. Mitä enemmän työpaikalla näytetään myönteisiä tunteita, sitä tyytyväisempiä, auttavaisempia ja työhönsä sitoutuneempia työntekijät ovat. Nämä tekijät taas lisäävät työn tuloksellisuutta. Jos taas tunteet eivät välity, syntyy empatiavaje ja ihmiset eivät ymmärrä toisiaan – ja riski väärinymmärryksiin kasvaa. (Haapakoski ym. 2020, 55.)

Esihenkilön tulisi säännöllisesti tarkastella omia tapojaan ja tottumuksia sekä kyseenalaistaa niitä (Vilkman 2019, 147). Oman työn reflektointi ja jopa terve itsekriittisyys ovat osa hyvää itsensä johtamista.

Itsensä arvioinnin lisäksi esihenkilön olisi hyvä hankkia näkemyksiä omasta toiminnastaan pyytämällä palautetta. Palautetta tulisi pyytää etenkin omilta johdettaviltaan. Palautteen pyytämiseen ja sen saamiseen paras keino on kysyä sitä suoraan kasvojen kautta, koska tällöin parhaimmillaan saadaan aikaiseksi keskustelua, missä puolin ja toisin on mahdollista esittää tarkentavia kysymyksiä ja saada tarkempaa tietoa mahdollisista kehityskohteista. Kahden kesken kysytty palaute lisää avoimuutta ja edistää näin myös luottamusta. Palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa kehittyä vain antamalla ja vastaanottamalla sitä, joten sitä ei tulisi pelätä. Palautekulttuuri syntyy avoimella palautekeskustelulla, jossa kiinnitetään huomiota ystävälliseen ja toiset huomioonottavaan keskustelutapaan. (Vilkman 2016, 152.)

Kahdenkeskiset keskustelut ovat tärkeä osa nykyaikaista esihenkilötyötä. Keskusteluilla pystytään rakentamaan yhteyttä johdettavien kanssa sekä

syventämään sitä. Keskusteluja tulisi käydä säännöllisesti tehtiin työtä osapuolten välillä sitten samalla toimistolla tai etänä. (Vilkman 2023.)

Useiden vuosien esihenkilötyökokemukseni on opettanut minulle, että mitä tuntemattomampia johdettavat esihenkilölle ovat, niin sitä vaikeampi heitä on johtaa. Tapahtui johtaminen sitten etänä tai fyysisesti samassa tilassa, niin esihenkilön tärkeimpiä tehtäviä on tutustua johdettaviin henkilökohtaisella tasolla – toki tietysti siinä määrin, kuin yksittäinen johdettava haluaa itsestään kertoa. Oleellista on kuitenkin, että esihenkilön täytyy pysyä kiinnostuneena ja oppia tuntemaan tiimiläisensä, niin että hän tietää mikä motivoi yksilöä, mitä hän tavoittelee ja mitä hän haluaa tehdä tulevaisuudessa. Nykypäivänä työntekijät osaavat vaatia työnantajaltaan enemmän ja siksi esihenkilöllä on erittäin suuri rooli organisaation onnistumisessa. Työntekijät on saatava viihtymään aidosti, koska organisaation arvo on ihmisissä.

Esihenkilön tavoitteena tulisi olla jatkuvan avoimen viestinnän ylläpito. Jopa nopealla reagoinnilla pidettävät keskustelut estävät asioiden kärjistymisen työntekijöiden mielissä. Oleellista on siis keskittyä pieniin yksityiskohtiin, ei vain kehityskeskusteluissa käytäviin isompiin kokonaisuuksiin, kuten palkkaukseen, rooliin tai työtehtäviin. Monesti esimerkiksi jaksamisen ongelmat piilevät pienissä asioissa ja murheissa, jotka nousevat esiin juuri kuulumisia kysyttäessä. (Fried & Heinemeier Hansson 2013, 189–190.)

Itse olen myös sitä mieltä, että kerran vuodessa pidettävä kehityskeskustelu ei riitä palautteenantokanavaksi, koska palautetta tulee antaa ja vastaanottaa huomattavasti useammin. Optimaalisinta on se, että palautetta annetaan aina kun palaute on ajankohtainen. Kahdenkeskinen keskustelu olisi hyvä pitää kerran kuukaudessa jokaisen työntekijän kanssa. Keskustelun pääpaino tulisi olla siinä, että esihenkilö tietää mitä työntekijälle kuuluu ja millaisia plus- ja miinusmerkkisiä kokemuksia tai ajatuksia hänellä on tämän hetken työstä kokonaisuutena. Keskustelulle olisi hyvä varata vähintään 30 minuuttia ja jos keskusteltavaa riittää, niin olisi paras, jos esihenkilöllä olisi toiset 30 minuuttia kalenterissaan varattua puskuriksi tältä varalta.

Esihenkilön tärkeimpiä tehtäviä on kuitenkin olla saatavilla ja läsnä. Saatavilla olo on sitä, että johdettavat tavoittavat esihenkilön tarvittaessa. Läsnäololla viitataan siihen, että ollaan oikeasti tilanteessa läsnä; kuullaan ja kuunnellaan, eikä esimerkiksi tehdä samaan aikaan jotain muuta. Kun ollaan läsnä, niin ollaan ajan tasalla työntekijöiden kuulumisista, eli nähdään myös, jos on aihetta huoleen vaikkapa yksittäisen työntekijän jaksamisen kannalta. (Koskinen 2018.) Yksinkertaisimmillaan onnistunut esihenkilötyö nykyaikana vaatii sen, että esihenkilö tietää miten olla läsnä, vaikka hän ei olisi johdettaviensa kanssa samassa tilassa fyysisesti – ja että esihenkilö osaa kohdata tiimiläisensä luontevasti välimatkasta huolimatta.

Kahdenkeskisen keskusteluyhteyden ylläpitämisen lisäksi esihenkilön tulee miettiä viestintäänsä. Mitä viestitään, milloin, kenelle ja mitä kautta; esimerkiksi nämä ovat kysymyksiä, joihin etenkin nykyaikaisessa työympäristössä toimivalla esihenkilöllä tulisi olla selkeä vastaus. Nykyisin suuri osa viestinnästä tapahtuu teknisiä työvälineitä hyödyntäen ja esihenkilön tulisi osata valita tehokas ja tarkoituksenmukainen viestintäkanava kuhunkin tilanteeseen. Kahdenkeskiselle keskustelulle luontevin vaihtoehto on videopuhelu, mikäli kasvokkain tapaaminen ei ole mahdollista. Muita nykyaikaisia viestintävälineitä ovat perinteiset puhelut, pikaviestit ja sähköpostit. Videopuhelu on sosiaalisesti rikas viestintäkanava, koska sen avulla välittyy verbaalinen ja nonverbaalinen viestintä, kun taas sähköpostiviestissä voi käyttää hymiöitä korvaamaan nonverbaalisen viestinnän puutetta. (Salin 2022.) Toinen tapa korvata nonverbaalisen viestinnän puutetta eri viestikanavissa on meemien käyttö, joka on nykyisen tehokas ja puhutteleva tapa viestiä etenkin nuorempien sukupolvien keskuudessa.

Esihenkilön viestinnässä tärkeää on miettiä myös viestinnän määrää ja selkeyttä. Liian suuri määrä viestintää voi kuormittaa joitakin tiimin jäseniä ja tämä aiheuttaa työpäivien pirstaloitumista, jolloin itse työhön keskittyminen voi jäädä vähemmälle. Etenkin sähköisen viestinnän tulisi olla mahdollisimman selkeää väärinkäsitysten välttämiseksi. Viestinnän selkeyttä edistävät vuorovaikutteisuus esihenkilön ja tiimin jäsenten välillä, palautteen antaminen ja saaminen sekä mahdollisimman matala kynnyksien esittämiseen. (Salin 2022.)

Nykyisin suuri osa viestinnästä tapahtuu sähköisten kanavien kautta, joten on hyvä olla suunnitelma omalle viestinnälle. Suunnitelma on todennäköisesti sitä parempi, mitä enemmän se perustuu tiimin kanssa yhteisesti hyväksytyihin käytäntöihin. Viestintäsuunnitelma voi esimerkiksi toteuttaa nelikenttänä, kuten työturvallisuuskeskuksen julkaisussa (kuvio 2.) on esitetty (Rauramo 2018).



Kuvio 2. Sähköinen työyhteisöviestintä (Rauramo 2018).

Olen huomannut, että etenkin virtuaalisessa työympäristössä korostuu selkeän ja määrätietoisien viestinnän tärkeys, koska esimerkiksi avokonttorissa työntekijöiden olisi helpompi osallistua yleiseen keskusteluun, jos jokin asia on jäänyt vaikka epäselväksi tiimille. Esihenkilön tulee varmistaa viestintänsä olevan niin selkeää, että jokainen tiimin jäsen tietää tehtävänsä ja mitä heiltä odotetaan. Onnistunutta viestintää on myös yksilöiden onnistumisten jakaminen koko tiimin kesken, koska tämä antaa parhaimmillaan koko tiimille onnistumisen tunteita ja siten itseluottamusta myös jokaisen omaan työhön.

Työn siirtyessä yhä enemmän sähköisiin ympäristöihin on kontrolliin ja työajan seurantaan perustuva johtamiskulttuuri väistämättä vanhentumassa. Työskentely sähköisesti vähentää mahdollisuuksia suoraan valvontaan ja kasvokkaiseen kontaktiin. Työn edistymistä on vaikeampi seurata ja näin työn koordinointikin voi samalla vaikeutua. Mitä enemmän esihenkilö päästää irti omasta kontrollintarpeestaan, antaen työntekijöille vapauden oman työnsä hoitamiseen, sitä parempaa tulosta yleensä syntyy. Vapauden tunne lisää motivaatiota ja sitoutumista työhön, koska työntekijät haluavat olla luottamuksen arvoisia. Toki esihenkilönkin aikaa vapautuu muihin työtehtäviin, kun aika ei mene asioiden tai

ihmisten kontrollointiin. Kontrollia oleellisempaa on määritellä tavoitteet ja niiden seuranta yhdessä työntekijän kanssa, koska selkeät tavoitteet ohjaavat työntekijöitä tekemään oikeita asioita ja priorisoimaan tekemistään. Yhdessä sovitusta seurannasta taas löydetään keinot mitata työssä edistymistä ja onnistumisia. (Vilkman 2016, 144.)

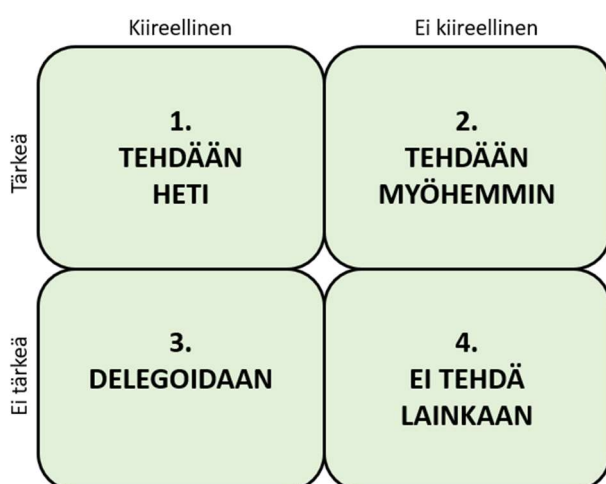
Mitä vähäisempi luottamus esihenkilöllä on tiimiläisiään kohtaan, sitä suuremmaksi kasvaa mikrojohtamisen riski (Hybridijohtaminen 2018, 29). Mikrojohtaminen tarkoittaa esihenkilön liiallista tarvetta kontrolloida johdettaviensa työtä ja heidän päätöksiään (Brougham-Chandler 2022). Työntekijöiden tekemisiä myös seurataan yksityiskohtaisesti ja heidän työnsä tekemiseen puututaan tai sitä halutaan toistuvasti korjata. Mikrojohtaminen voi johtua esimerkiksi siitä, ettei esihenkilön johtamistaidot riitä työstä suoriutumiseen, mikä sinänsä voi jo aiheuttaa luottamuspulaa. (Väisänen 2022.) Mikrojohtaminen voi olla myös jatkuvan tavoitettavuuden vaatimista, mikä lisää työntekijöiden stressiä ja huonontaa itseohjautuvuutta. Mikrojohtaminen ei ole toimiva tapa johtaa, koska se haittaa ihmisten motivaatiota, oman työn hallintaa ja viime kädessä suoriutumista. Ei siis voida ajatella, että jatkuva tarkkailu edistäisi jotenkin työn tulosta. (Hybridijohtaminen 2021, 30.)

Onnistuneen esihenkilötyön perusta on oman ajankäytön ja itsensä johtamisen taito. Täytyy osata aikatauluttaa työnsä niin, että ihmisille – eli kohtaamisille ja keskusteluille on riittävästi aikaa. Onnistuneella työn priorisoinnilla voi varmistaa, että muut työtehtävät eivät pääse vähentämään tätä tärkeää aikaa. (Bomentis 2021.)

Itsensä johtamisessa on kyse ajankäytön hallinnasta, suunnitelmallisuudesta, kurinalaisuudesta ja riittävyden tunteesta. Omaa ajankäyttöään voi pohtia nykytilan ja tavoitteiden osalta; mikäli et edistä oman tavoitetilasi toteutumista, on syytä tehdä muutoksia. Ajankäytön ongelmia voi tulla liiallisen kiireen takia, jos ei enää pysty hahmottamaan kokonaisuutta, tai ei edes yritä dokumentoida mihin aikaansa käyttää. Usein ihminen tiedostaa, että ajankäytön ongelmien ratkaisu on parempi oman työn suunnittelu, mutta muutokseen vaaditaan osaamista ja tahtoa. Erityisesti jaksamisen kannalta ajankäytön hallinta on tärkeää,

koska se parantaa työn hallintaa, mikä taas auttaa jaksamaan. Yksi konkreettinen ajanhallinnan keino on merkitä kalenterivarauksiin itse tapahtuman lisäksi myös siihen liittyvät valmistelut, jälkityöt sekä aikaa reflektoinnille ja palautumiseen. Isompien tehtävien kohdalla niiden pilkkominen pienempiin osiin auttaa usein ajankäytön hallinnassa. Esihenkilötyössä on tärkeää varata oma aikansa myös suunnittelulle ja ajattelutyölle tai muille yksintehtäville töille. Viikkokalenterin voi esimerkiksi täyttää 60 prosenttisesti ja jättää loput 40 prosenttia eteen tulevia, heti selvitystä vaativia ja suunnittelemattomia asioita varten. (Hyppänen 2013, 248–249.)

Eisenhowerin matriisi (kuvio 3.) on ajankäytön hallinnan työkalu, jota voi käyttää asioiden tärkeysjärjestyksen pohtimiseen. Eisenhowerin matriisin mukaan kiireelliset ja tärkeät asiat tehdään heti. Ei-kiireelliset ja tärkeät asiat tehdään myöhemmin. Kiireelliset ja ei-tärkeät asiat delegoidaan mahdollisuuksien mukaan ja ei-kiireellisiä ja ei-tärkeitä asioita ei tehdä ollenkaan (Haapakoski, ym. 2020, 60.)



Kuvio 3. Eisenhowerin matriisi (mukaillen Haapakoski, ym. 2020, 60).

1. Matriisissa tärkeysjärjestyksen ensimmäisenä ovat tärkeimmät tehtävät, jotka hoidetaan niin nopeasti, kuin mahdollista. Nämä asiat voivat tulla erityisen nopealla varoitusajalla. Näitä tehtäviä varten kannattaa viikkokalenteriin jättää tarpeeksi tyhjää.
2. Tehtävät, jotka ovat tärkeitä, mutta niitä ei tarvitse hoitaa erityisen nopeasti. Näille tehtäville tulee varata kalenterista eniten aikaa, koska ne myös usein ovat isoja kokonaisuuksia.

3. Tehtävät, jotka voi hoitaa joku muukin, joten nämä voi delegoida eteenpäin. Näistä asioista tulee helposti aikasyöppöjä, jos niitä ei delegoida.
4. Tehtävät, joiden hoitaminen ei ole tärkeää, eikä kiireellistä. Nämä voi tehdä silloin, kun kalenterista löytyy ylimääräistä aikaa. Tai sitten ne voi poistaa mahdollisuuksien mukaan tehtävälialta kokonaan. (Vikman 2021.)

Huonosti tehty suunnittelutyö ja kalenterin hyödyntäminen aiheuttavat usein kiireen tunteen. Kiireen tuntu on sitä vahvempi, mitä vähemmän esihenkilö on jäsennellyt ja aikatauluttanut työtään. Koska ihmisen mieli ei kykene erottelamaan isoja ja pieniä tehtäviä toisistaan, niin etenkin helppojen työtehtävien haastavuus korostuu mielessämme. (Eklund ym. 2021.)

Hyvin suunniteltu viikko jäsentää esihenkilölle hänen tehtävänsä konkreettisemmin ja selkeämmin. Viikkosuunnitelma kertoo mikä on tärkeää ja milloinkin, mutta myös sen mikä on epäolennaista, eli mihin ei pidä käyttää energiaa sillä hetkellä. Viikkosuunnitelman voi tehdä kirjaamalla asioita ja tehtäviä säännöllisesti ylös, ettei esihenkilö eläisi vain oman muistinsa varassa. Esimerkiksi kuluvan viikon perjantai on hyvä hetki lyödä ensi viikon kalenteri lukkoon. Toki jättäen tarpeeksi varaa akuuteille ennalta-arvaamattomille ja heti-hoidettaville asioille. Suunnittelussa ei tule unohtaa myöskään oman jaksamisen varmistamista. Seuraavana maanantaina voi kalenterin sitten käydä läpi koko tulevan viikon osalta ja näin selkeyttää itselleen, mitä alkanut työviikko tuleekaan pitämään siällään.

4 Kehittämistyön toteutus ja tutkimusmenetelmät

4.1 Kohdeorganisaation esittely

Tämän opinnäytetyön kohdeorganisaatio on siis Atea Finlandin Joensuun toimisto, jossa työskentelee noin 90 työntekijää erilaisissa IT-alan tehtävissä. Joensuussa tuotetaan pääasiassa Service Desk -palveluita ja palvelunhallintaa.

Työntekijät ovat jakautuneet viiteen eri tiimiin, joista jokaisella on oma esihenkilönsä.

Atea on maailmanlaajuisesti erilaisia IT-palveluita tarjoava yritys. Atealla on työntekijöitä Pohjoismaissa ja Baltiassa yhteensä 7500 henkeä. Atea Finland Oy on osa Ateaa. Atea Finland kertoo kotisivuillaan olevansa yli 30 vuotta Suomessa toiminut kokonaisvaltainen IT-palvelutalo, joka auttaa asiakkaitaan luomaan tuottavamman ja mielekkäämmän työympäristön. Suomessa Atealla on noin 450 työntekijää. Toimipisteitä Suomessa Atealla on 12. (Atea 2023.) Tämä opinnäytetyö rajautuu siis yhdelle näistä toimipisteistä eli Joensuun toimipisteelle.

Atea kertoo toimivansa markkinoilla kolmessa eri roolissa:

1. IT-laitteiden jälleenmyyjänä; sisältäen logistiikan, esiasennukset ja laitteiden kierrätyksen.
2. Integroijana; Atea tarjoaa IT-infrastruktuurin, joka yhdistää asiantuntemuksen ja kumppaneidensa teknologiaratkaisut kokonaiseksi IT-ympäristöksi asiakkailleen. Kumppaneina Atealla ovat esimerkiksi Apple, Microsoft, Cisco, Citrix, Dell, Hewlett Packard Enterprise, HP, IBM, Lenovo ja VMware. Yhteistyötä tehdään myös Withsecuren, Samsungin ja lukuisien muiden yritysten kanssa.
3. Palveluntuottajana; Atean asiantuntemuksen avulla sen asiakkaat pystyvät digitalisoimaan liiketoimintansa. (Atea 2023.)

Atea kertoo internet-sivuillaan missionsa olevan ”Rakennamme Suomea tietotekniikalla”. Missio on jaettu tarkemmin kolmeen; yksilö-, organisaatio- ja yhteiskunta -tasoon. Yksilötasolla olennaista on mielekäs työympäristö, yksilön vastuu ja vapaus. Organisaatiotasolla halutaan tuottavuutta ja joustavuutta ja yhteiskuntatasolla uutta imua työelämäään sekä uudenlaista johtamista. (Atea 2023.)

Atean visio on olla ”The Place to Be”, mikä tarkoittaa, että Atea on paikka, jossa kaikki haluavat olla. Atea haluaa siis olla asiakkailleen tietotekniikan halutuin neuvonantaja, kumppaneilleen halutuin sekä ensisijainen valinta, työntekijöilleen alan halutuin työpaikka ja omistajilleen halutuin sijoituskohde. (Atea 2023.)

Atea kertoo asiakaslupaukseen edistää asiakkaidensa menestystä tarjoamallaan ja toiminnallaan. Atea lupaa kysyä, kuunnella ja kyseenalaistaa, koska se haluaa toimia asiakkaidensa luotettuna neuvonantajana ja ottaa vastuun lopputuloksesta. Lupaukseen sisältyy myös, että Atean toiminta on kestävän kehityksen arvojen mukaista. Atea onkin valittu vuosina 2022 ja 2023 maailman vastuullisimmaksi IT-palvelutaloksi Corporate Knightsin vuosittaisessa analyysissä. Atean tekemästä kestävän kehityksen työstä kertoo myös se, että Atea on nostettu yhteiskuntavastuullisuuden arviointiorganisaation Ecovadiksen luokittelussa ylimpään platinaluokkaan ympäristö- ja sosiaalisesta vastuullisuudesta vuosina 2020, 2021 ja 2022. Näiden lisäksi Financial Times -taloussanomalehti on nostanut Atean vuonna 2021 Euroopan ilmastoedelläkävijöiden joukkoon ainoana pohjoismaisena IT-yrityksenä. (Atea 2023.)

Työskentelen itse Atean Joensuun toimipaikassa yhdessä Service Desk -tiimeistä esihenkilönä. Työtä tehdään monipaikkaisesti niin, että osa työntekijöistä työskentelee pääasiassa kotonaan, osa toimistolla ja osa vaihtelee työpisteensä sijaintia hyvinkin vapaasti. Työnantajana Atea on mielestäni vaativa, mutta reilu. Service Desk -yksikössämme asiat halutaan tehdä laadukkaasti ja tehokkaasti, unohtamatta asiakasyhteistyötä ja työntekijäkokemusta. Itse olen eniten pitänyt Atealla työskentelyssä oman työn vapaudesta ja vastuusta – työtään saa tehdä itsensä näköisesti ja työn lopputulos on se millä on merkitystä. Haluan mainita myös erityisen hyvät työvälineet, jotka eivät ole missään nimessä itsestäänselvyys; moni varmasti tietää tähän sopivan suomalaisen sananlaskun ja voidaan todeta, että tällä kertaa siis suutarin lapsella on ne kengät – ja Atealla siis todellakin on nykyaikainen työympäristö.

4.2 Kehittämistyön tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää esihenkilötyötä Atea Finlandin Joensuuun toimipisteellä. Alkuolettaama kehittämistyölle on se, että jokainen esihenkilö voi tehdä työtään itsensä näköisesti, koska myös heidän tiimensä ovat hyvin erilaisia. Tämä vapaus voi johtaa siihen, että yrityksen yhteiset toimintaohjeet esihenkilöille saattavat toteutua käytännössä hyvin vaihtelevasti. Tutkimuksen tavoitteena on saada vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin: miten esihenkilöiden työtehtävät, työskentelytavat ja työympäristöt eroavat toisistaan? Millaiseksi esihenkilöt ovat kokeneet johtamisen nykyaikaisessa työympäristössä? Miten esihenkilötyötä voisi kehittää edelleen? Lisäksi kehittämistyön lopputuotoksena on tarkoitus koostaa tietoperustan ja oman aineiston avulla johtamisen huoneentaulu esihenkilöiden työn tueksi. Opinnäytetyön viitekehys on kuvattuna kuviossa 4. Kuvion keskiössä on johtaminen nykyaikaisessa työympäristössä. Toinen kehä kuvaa nykyaikaiselle työympäristölle ominaisia asioita. Kolmannessa kehässä on tämän päivän johtamiseen kuuluvia johtamismalleja ja neljännessä kehässä on kuvattu esihenkilön työpanoksen näkökulmasta tärkeitä asioita.



Kuvio 4. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys johtamisesta nykyaikaisessa työympäristössä ajatuskarttana.

Kun ehdotin ensimmäisen kerran tätä opinnäytetyötä tehtäväksi, sain erittäin positiivisen ja kannustavan vastaanoton. Lisäksi minulle jäi tunne, että tällaiselle kehittämistyölle on tarvetta ja, että saan yritykseltä täyden tuen opinnäytetyön

tekemiseen. Aihetta on rajattu yhdessä toimeksiantajan kanssa, niin että työssä keskitytään esihenkilötyön tutkimiseen ja sen kehittämiseen. Etenkin asioiden ja ihmisten johtaminen ja oman työn suunnittelu olivat sellaisia asioita, joista haluttiin tietää enemmän. Opinnäytetyöstä toivottiin useaan kertaan käytännönläheistä, helposti lähestyttävää, ytimekästä sekä selkeitä kehitysehdotuksia antavaa. Nämä kaikki toimeksiantajan toiveet ovat olleet itselleni kultaakin kalliimpia koko opinnäytetyöprosessin aikana.

4.3 Tutkimusmenetelmät ja aineiston keruu

Tämän opinnäytetyö toteutetaan tutkimuksellisena kehittämistyönä ja tutkimuksen tavoitteena on kehittää esihenkilötyötä kohdeorganisaatiossa. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä pyritään ratkaisemaan käytännön kautta ilmi tulleita ongelmia, uudistamaan käytäntöjä sekä mahdollisesti luomaan uutta tietoa työelämän käytännöistä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 19.) Tutkimuksellisessa kehittämistyössä pääpaino on siis tutkivalla otteella tehtävässä työelämän kehittämisessä. Siinä yhdistetään konkreettinen kehittämistoiminta sekä tutkimuksellisten menetelmien soveltaminen ja saadun aineiston analysointi. Lähtökohtana ovat työelämästä nousevien ongelmien lisäksi kysymykset, jotka ohjaavat tiedon tuottamista käytännön toimintaympäristössä. (Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2023.)

Tämä kehittämistehtävä on kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus. Laadullisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti (Jyväskylän yliopisto 2021). Tässä laadullisessa tutkimuksessa aineiston kerääjä on tutkija itse ja siksi aineistoon liittyvien näkökulmien ja tulkintojen voidaan katsoa kehittyvän tutkijan tietoisuudessa samalla, kun tutkimusprosessi etenee. Laadulliselle tutkimukselle ominaista on, että tutkija pyrkii tavoittamaan tutkittavien näkemykset tutkittavana olevasta ilmiöstä tai ymmärtämään ihmisen toimintaa tietyssä ympäristössä. (Kiviniemi 2018, 62.) Laadullinen tutkimus perustuu aina erilaisiin aineistoihin ja niiden analyysiin, eli se on empiiristä tutkimusta (Juhila 2023). Laadulliset tutkimukset perustuvat aiempiin, tutkittavasta aiheesta tehtyihin tutkimuksiin ja muotoiltuihin teorioihin,

empiirisiin aineistoihin sekä tutkijan omaan ajatteluun ja päättelyyn (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2012, 6). Laadullinen tutkimus tavoittelee ihmisten omia kuvauksia heidän kokemastaan todellisuudesta. Nämä kuvaukset sisältävät niitä asioita, joita kyseinen ihminen pitää itselleen merkityksellisinä ja tärkeinä. (Vilkkä 2021, 94.) ”Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on usein jonkin ilmiön ymmärtäminen, ei tilastollisten yhteyksien etsiminen. Tämä mahdollistaa sen, ettei tutkimusaineiston tarvitse välttämättä olla suuri, joskus yksikin tapaus voi riittää” (Saaranen-Kauppinen ym. 2006).

Opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmäksi valittiin haastattelu. Haastatetuilla saadaan kerättyä syvällistäkin tietoa kehittämiskohteesta varsin nopeasti ja siksi se sopii moniin kehittämistehtäviin tiedonkeruumenetelmäksi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 106.) Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teema-haastatteluina, joille on ominaista, että joitakin haastattelun näkökulmia on lyöty lukkoon, mutta ei kuitenkaan kaikkia. Teemahaastatteluissa ei ole tarkoitus esittää yksityiskohtaisia kysymyksiä, vaan haastattelu etenee ennalta valittujen teemojen, eli aihepiirien avulla – ja nämä aihepiirit ovat kaikille samat. Tämä vapauttaa haastattelun tutkijan näkökulmasta ja samalla korostaa tutkittavien omia ajatuksia. Teemahaastattelussa keskeisiä ovat haastateltavien tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset, jotka syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47–48.)

Haastattelussa ollaan suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavan, eli haastateltavan kanssa. Tämä mahdollistaa tiedonhankinnan erilaiset suuntaukset itse haastattelutilanteessa. Haastattelija voi tilanteen mukaan itse säädellä haastatteluaiheiden järjestystä. On myös mahdollista saada esiin vastausten taustalla olevia motiiveja, varsinkin kun ei-kielelliset vihjeet voivat auttaa ymmärtämään vastauksia ja jopa merkityksiä toisin kuin lähtötilanteessa ajateltiin. Haastattelun etuna on myös se, että haastateltava ihminen voi tuoda esiin itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaamuotoisesti. (Hirsjärvi ym. 2000, 34–35.)

Haastatteluihin sisältyy myös ongelmia, sillä haastattelutilanteet vaativat haastattelijalta taitoa ja kokemusta. Haastattelut vievät paljon aikaa, koska ensin täytyy etsiä haastateltavat, sopia ajankohdat haastatteluille, toteuttaa itse

haastattelutilanne ja sitten vielä litteroida haastatteluaineisto. Lisäksi haastattelun luotettavuutta voi heikentää haastateltavien taipumukset antaa sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia. (Hirsjärvi ym. 2000, 35.)

Haastatteluihin valittiin kolme teemaa: työympäristö, oman työn sisältö ja ajankäyttö. Työympäristön teeman tarkoituksena oli kerätä tietoa siitä, millainen on juuri kohdeorganisaation nykyaikainen työympäristö ja miten esihenkilöt näkevät oman toimintaympäristönsä, jossa he työskentelevät. Lisäksi työympäristön teema sisälsi kysymyksiä esihenkilön ja hänen tiimensä taustatiedoista, kuten tiimin koko ja ikäjakauma. Oleellista oli myös selvittää missä tiimi työskentelee, millaisia asioita tiimi työpaikallaan arvostaa ja mitä esihenkilö kokee tiimensä häneltä odottavan.

Toinen teema oli oman työn sisältö. Tällä teemalla haluttiin selvittää, miten esihenkilöt kokevat oman työnsä sisällön ja millaisia onnistumisia tai haasteita siihen sisältyy. Teemassa oleellista oli myös selvittää, miten luontaisena esihenkilöt kokevat työnsä asioiden johtamisen ja ihmisten johtamisen näkökulmista, eli koetaanko jompikumpi johtamisen tapa luontaisempana itselle ja päinvastoin. Teemaan sisältyy myös oman työn arviointi ja itsereflektointi henkilökohtaisen kehittymisen näkökulmasta.

Kolmanneksi teemaksi valittiin ajankäyttö. Ajankäytön teeman tarkoituksena oli selvittää, millainen on esihenkilöiden tavallinen työviikko, miten omaa ajankäyttöä suunnitellaan ja seurataan, sekä kuinka usein kukin esihenkilö käy suunnitelmallisia kahdenkeskisiä keskusteluita ja kehityskeskusteluita tiimiläistensä kanssa, missä nämä keskustelut on pidetty ja millaisia kokemuksia näistä on saatu.

Näiden teemojen lisäksi jokaiselta esihenkilöltä kysyttiin kommentteja esihenkilönä toimimisesta nykyaikaisessa työympäristössä, henkilökohtaisia kehitystoiveitaan ja millaista tukea he toivoisivat yritykseltä esihenkilötyöhön tai kehittämiseensä. Lisäksi jokaisella haastateltava oli mahdollisuus vapaisiin loppukommentteihin sekä mahdollisuus lähettää vapaamuotoiset terveisensä työnantajalleen.

Haastattelujen lisäksi yritykseltä saatiin Joensuun toimiston vuoden 2022 henkilöstötutkimuksen tulokset tarkasteltavaksi. Henkilöstötutkimuksesta oli tarkoituksena etsiä etenkin esihenkilötyön kehittämiskohteita sen perusteella, millaiseksi työntekijät ovat kokeneet lähiesihenkilönsä työn. Henkilöstötutkimuksen hyödyntämisestä kehittämistyössä on kerrottu lisää johtopäätökset ja kehitysehdotukset -osiossa.

4.4 Tutkimuksen toteutus, luotettavuus ja eettisyys

Laadullisella tutkimuksella pyritään paljastamaan tutkittavien ajatusmaailmaa ja heidän käsityksiään niin hyvin kuin mahdollista (Hirsjärvi & Hurme 2000,189). Luotettavuuden arvioinnissa on kyse siitä, onko tutkimus tehty perusteellisesti, ja ovatko saadut tulokset ja tehdyt päätelmät suhteessa toisiinsa. Haastatteluja aineistonkeruumenetelmänä käytettäessä on hyvä tiedostaa, että tutkimuksen luonne ja tutkimusaihe voi mahdollisesti vaikuttaa siihen, millaisia vastauksia haastateltavat antavat. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Myös tutkija itse vaikuttaa saatavaan tietoon jo haastatteluvaiheessa, sillä tutkimus perustuu tutkijan omiin tulkintoihin ja käsitteistöön, joihin hän yrittää soveltaa haastateltavien käsityksiä (Hirsjärvi & Hurme 2000,189). Haastattelujen luotettavuutta lisäävät tutkimuksen kannalta oleelliset haastattelukysymykset sekä haastattelu-tilanteen suunnittelu ja harjoittelu (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Haastattelujen analysointivaiheessa tulisi tehdä perusteltuja kategorisointeja ja koodauksia, jotta tutkimuksen luotettavuus ei kärsi (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Lisäksi analysointivaiheessa tulee huomioida kaikki käytettävissä oleva aineisto sekä litteroinnin oikeellisuus ja tasalaatuisuus. Haastatteluaineiston luotettavuus voi kärsiä esimerkiksi, jos vain osa haastateltavista on haastateltu tai jos tallenteet ovat huonolaatuisia. (Hirsjärvi & Hurme 2000,190.)

Haastattelut suunniteltiin niin, että aluksi pohdittiin matalalla kynnyksellä kiinnostavia haastattelukysymyksiä, olivat ne sitten suoraan kehittämistyön kannalta relevantteja tai ei. Tämän jälkeen kysymyksiä kategorisoitiin opinnäytetyön

aiherajauksen avulla, miten saatiin muodostettua haastattelun teemat. Tämän jälkeen kysymyksistä rajattiin pois epärelevanteimmat ja kysymykset muotoiltiin teemahaastattelun mukaisesti vähemmän rajaaviksi. Haastatteluissa käytetyt teemat ja kysymykset löytyvät tämän opinnäytetyön lopusta (liite 1).

Kehittämistyössä haastateltiin yhteensä viittä esihenkilöä kahden viikon aikana helmikuussa 2023. Esihenkilöitä informoitiin tulevista haastatteluista jo joulukuussa 2022, joten heillä oli etukäteen tiedossa, että heitä tullaan haastattelemaan. Haastatteluajankohdat sovittiin jokaisen haastateltavan kanssa henkilökohtaisesti pikaviestimien välityksellä muutama viikko ennen haastatteluja. Haastattelut pidettiin kohdeyrityksen toimitiloissa ja niihin kului aikaa noin yhdestä tunnista puoleentoista tuntiin per haastattelu.

Tutkimuksessa noudatettiin hyviä eettisiä käytäntöjä. Ennen varsinaisen haastattelun aloittamista kerrottiin opinnäytetyön taustoista, tavoitteista, aikataulusta ja selitettiin opinnäytetyön kannalta keskeisiä termejä. Lisäksi haastateltavien kanssa käytiin läpi, että haastattelu on luottamuksellinen, eikä yksittäisiä vastauksia voi yhdistää kehenkään vastaajaan henkilökohtaisesti. Jokaiselta haastateltavalta varmistettiin erikseen myös, että haastattelun tallentaminen kävisi kaikille ja että opinnäytetyössä tullaan mahdollisesti laittamaan osuvimmat vastauksista sitaatteihin. Näitä suoria sitaatteja on esitetty tulokset-osiossa haastatteluvastausten yhteydessä, niin että haastateltuihin viitataan H1, H2, H3, H4 ja H5. Sitaaatteja on osittain muokattu niin, että puhekieltä on muutettu kirjakieleksi haastateltavien anonymiteetin varmistamiseksi, koska yksittäiset haastateltavat voivat olla tunnistettavissa heidän murteidensa vuoksi. Tällaisia muokkauksia ovat olleet esimerkiksi ”mie” tai ”mä” -puhekielen muuttaminen ”minä”-muotoon. Anonymiteetin vuoksi myös esitetyistä kuvioista on jätetty pois haastateltavia yksilöivät otsikot.

Haastattelut äänitettiin puhelimella, josta äänite ladattiin suoraan pilvipalveluun tietoturvan varmistamiseksi. Itse haastattelutilanteessa ei juurikaan tehty muihin puheisiin puheita, koska tilanteesta haluttiin mahdollisimman keskustelunomainen ja siinä haluttiin keskittyä vuorovaikutukseen jokaisen haastateltavan kanssa. Haastattelutilanteet olivat kiireettömiä ja rauhallisia keskusteluja, joihin

haastateltavat heittäytyivät avoimesti mukaan. Näitä edesauttoi varmasti se, että haastatteluille oli tehty tilavaraus etukäteen yrityksen tiloista, haastattelujen kysymykset oli suunniteltu huolellisesti ja että kaikki haastateltavat olivat minulle entuudestaan tuttuja. Vastaavista tutkimushaastatteluista ei itselläni ollut aiempaa kokemusta, mutta olen vuosien varrella pitänyt useita kymmeniä, ellen jopa satoja työhaastatteluja, joten en kokenut tilannetta uutena tai jännittävänä. Koin itseasiassa haastattelut mukavina, luonnollisina tilanteina, joissa onnistuin luomaan kuuntelevan ja luotettavan ilmapiirin.

4.5 Aineiston analyysi

Tämän tutkimuksen analyysimenetelmänä käytettiin laadullista sisällönanalyysia. Sisällönanalyysissa keskitytään siihen, mistä asioista, aiheista ja teemoista aineisto kertoo (Kallinen & Kinnunen 2023), eli tässä tutkimuksessa siihen, mistä haastateltavat puhuvat. Joskus todetaan, että ongelman ymmärtämiseksi tarvitaan kypsyttää ja ajallista etäisyyttä, mutta on yleensä suositeltavaa ryhtyä analyysin tekemiseen heti kun aineisto on saatu kerättyä. Tällöin aineisto on tutkijaa inspiroivampaa ja aineistoa voidaan vielä täydentää ja tarvittaessa selvittää helpommin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 224.)

Saadun aineiston litterointi aloitettiin heti, kun kaikki haastattelut oli tehty. Kaikkien haastattelutallenteiden yhteenlaskettu kesto oli hieman alle viisi tuntia. Tallenteet litteroitiin Word-tekstinkäsittelyohjelmalla puhekielen mukaisiksi, koska sanojen, sanavalintojen ja esimerkiksi taukojen merkityksiä ei haluttu rajata pois. Litteroitua tekstiä kertyi yhteensä 59 sivua ja 32564 sanaa, fonttikoon ollessa 11 ja rivivälin ollessa 1,5. Litterointiin kului yhteensä aikaa noin 16 tuntia, joten tämän työvaiheen voi todeta olleen melko työläs.

Litteroinnin jälkeen teksteistä kerättiin tutkimuksen kannalta oleellimmat vastaukset. Vastaukset jaettiin Excel-laskentataulukon avulla tutkimustyön teemojen mukaisesti vastaajittain. Vastaukset tiivistettiin mahdollisimman tiiviiseen muotoon jättäen kaikki ylimääräinen teksti pois. Tämän jälkeen vastaukset kategorisoitiin värikoodien avulla, niin että samankaltaiset vastaukset merkattiin

samalla värillä. Värikoodauksen jälkeen vastaukset laitettiin vielä kertaalleen yläkategorioihin. Näin vastauksista alkoi muodostumaan erilaisia ehjiä kokonaisuuksia ja vastauksista oli nähtävissä selkeitä ilmiöitä sekä poikkeamia.

5 Haastatteluanalyysi

5.1 Työympäristö

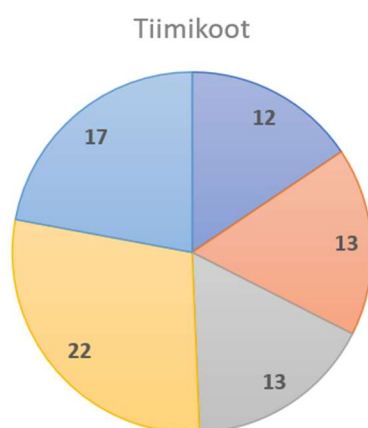
Haastattelun ensimmäinen teema oli työympäristö, jolla viitataan esihenkilöiden henkilökohtaiseen toimintaympäristöön. Teeman alkuun sijoitettiin taustakysymyksiä, joissa esihenkilöiltä kysyttiin: kuinka monta vuotta he ovat yhteensä työskennelleet esihenkilöroolissa, montako johdettavaa heillä on tiimissään ja millainen on heidän oma arvionsa tiiminsä ikäjakaumasta. Näitä taustatietoja haluttiin kysyä siksi, että voitaisiin esimerkiksi selvittää, vaikuttaako esihenkilön oma esihenkilötyökokemuksen määrä siihen, kuinka hän kokee oman työnsä, millainen vaikutus tiimikoolla on esihenkilön rutiineihin ja vaikuttaako tiimin keski-ikä sen arvioituihin odotuksiin esihenkilön työtä kohtaan.

Kuvio 5 havainnollistaa haastateltujen esihenkilöiden työkokemusta esihenkilötyöstä vuosina heidän työurillaan. Yksi haastateltu oli ollut esihenkilöroolissa haastatteluhetkellä alle vuoden, yksi oli ollut noin kaksi vuotta, kaksi noin kolme vuotta ja yksi haastateltava noin kuusi vuotta.



Kuvio 5. Haastateltavien esihenkilötyökokemus vuosina, pienimmästä suurimpaan.

Tiimikokoja kartoitettiin kysymällä esihenkilöiltä, kuinka monta henkeä heidän tiimissään on haastatteluhetkellä. Vaihteluväliksi saatiin 12–22 henkeä, joten tiimikoot vaihtelevat melko paljon. Yhdessä tiimissä työskenteli melkein 29 prosenttia koko yksikön työntekijöistä, joita oli haastatteluhetkellä yhteensä 77. Keskiarvallisesti tiimeissä työskenteli haastatteluhetkellä noin 15 henkeä per tiimi. Kuvio 6 osoittaa tiimien henkilömäärät.

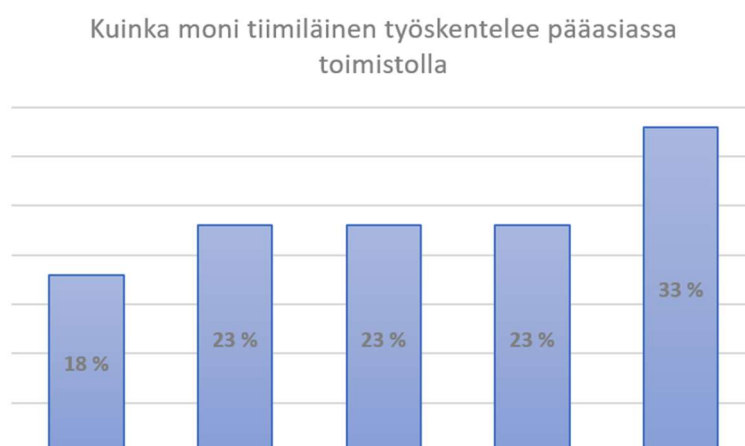


Kuvio 6. Tiimikoot, henkilömääriä.

Ikäjakautaman osalta tiimit olivat hyvin tasaisia. Jokainen haastateltu kertoi tiimien nuorimpien työntekijöiden olevan noin 20-vuotiaita ja vanhimpien 45–50-vuotiaita. Kaksi esihenkilöä arvioi tiimiensä keski-ikäksi yli 30 vuotta, kaksi esihenkilöä alle 30 vuotta ja yksi arvioi keski-ikänsä olevan tasan 30 vuotta.

Neljä viidestä esihenkilöstä kuvasi tiimiensä tekemää työtä hyvin yhteneväisesti. Yhteistä vastauksille oli, että työn kuvattiin yleisesti olevan tyypillistä Service Desk -työtä, joka koostuu puhelimitse, sähköpostitse tai chatin välityksellä tehdyistä tehtävistä. Työ pitää sisällään teknistä tukea, kuten käytön opastusta, konsultointia ja tietoteknisten ongelmien ratkaisua. Työn kuvattiin pääasiassa olevan teknisesti melko helppoa, mutta kontaktimäärien mainittiin olevan välillä vaikeasti hallittavia. Yhdessä tiimissä työ erosi muista siten, että haastateltu kuvasi tiiminsä työn koostuvan monitoroinnista, palvelunhallinnasta ja teknisesti vaativammasta sekä enemmän aikaa vievästä sisäisestä auttamisesta.

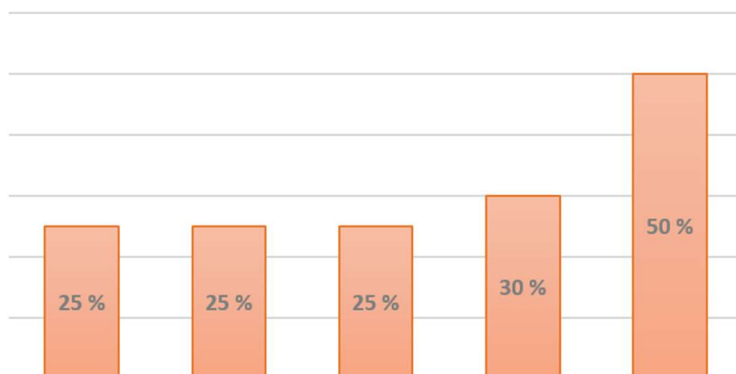
Haastatteluista kävi ilmi, että suurin osa jokaisen tiimin työntekijöistä tekee työnsä kotoa etätöinä. Kuitenkin kaikissa tiimeissä kerrottiin myös olevan työntekijöitä, jotka haluavat työskennellä pääasiassa vain toimistolla. Lisäksi esihenkilöt kertoivat, että osa työntekijöistä käy työskentelemässä toimistolla silloin tällöin, ja osa tulee toimistolle melkein aina pyydettyäessä. Jokaisessa tiimissä oli kuitenkin myös henkilöitä, jotka eivät joko käy toimistolla ollenkaan, tai eivät ainakaan mene sinne mielellään. Kuvio 7 näyttää tiimeittäin toimistolla työskentelevien työntekijöiden prosentuaalisen osuuden koko tiimin henkilömäärästä. Koko Joensuun toimistolla arvioitiin työntekopaikan jakautuvan niin, että noin 24 prosenttia työntekijöistä työskentelee pääasiassa toimistolla ja 76 prosenttia pääasiassa etänä.



Kuvio 7. Toimistolla työskentelevien työntekijöiden arvioitu prosentuaalinen osuus tiimeittäin, pienimmästä suurimpaan.

Esihenkilöt kertoivat työskentelevänsä fyysisesti toimistolla hieman useammin kuin heidän tiimensä. He kertoivat olevansa toimistolla keskiarvallisesti 31 prosenttia työajastaan. Yhteistä kaikille oli se, että jokaisella on jaksoja, jolloin toimistolla työskennellään selvästi enemmän, jopa kokonaisia viikkoja – ja välillä on jaksoja, ettei toimistolla käydä ollenkaan esimerkiksi kahteen viikkoon. Kuvio 8 kuvaa esihenkilöiden toimistolla työskentelyn jakaumaa. Kuvioista nähdään, että yksi esihenkilö kertoi työskentelevänsä noin 50 prosenttia toimistolla ja 50 prosenttia etänä, kun taas muilla työskentely painottui selvästi enemmän etätöihin.

Esihenkilöiden työskentely toimistolla



Kuvio 8. Esihenkilöiden arviot työskentelymääristä toimistolla, pienimmästä suurimpaan.

Kolme haastateltavaa kertoi, ettei heidän tiimeissään ollut erikseen sovittu tiimin sisäisiä pelisääntöjä työskentelypaikasta. Näissä tiimeissä nojataan Joensuun toimipisteen yhteisiin etätyöstä sovittuihin käytäntöihin, mikä antaa työntekijöiden työskennellä hyvin vapaasti, joko työpaikalla tai kotona. Kahdessa tiimissä oli kuitenkin käyty talvella 2023 keskustelua toimistopäivien lisäämisestä. Yksi haastateltava kertoi, että hän on aina tarvittaessa keskustellut työntekopaikasta tiimiläistensä kanssa, ja sopinut myös jokaisen kanssa erityisjärjestelyistä, mikäli näille on ollut tarve. Kaksi esihenkilöä kertoi kannustavansa työntekijöitä tulemaan toimistolle etenkin niinä päivinä, joille on aikataulutettu kahdenkeskinen keskustelu, eli one-to-one esihenkilön ja työntekijän välille. Lisäksi yksi esihenkilö mainitsi tiimissä olevan suosituksen, jonka mukaan toimistolla järjestettäviin koulutuksiin olisi hyvä osallistua paikan päällä. Yhdessä tiimissä oli sovittu, että kehityskeskustelut käydään aina fyysisesti samassa paikassa. Esihenkilöt kertoivat tiimiensä etätyön pelisäännöistä näin:

Sehän on ollut täysin vapaata, että jokainen saa tehdä miten haluaa. (H1)

Kannustan ihmisiä one-to-one päivinä tulemaan toimistolle, mutta ei sekään ole niinku pakollista. (H2)

Työntekijä saa itse päättää käytännössä, että ollaanko toimistolla, vai ollaanko Teamsin välityksellä. - - Hyvin joustavasti halutaan kyllä sopia asiat. Silleen lennosta, että ei välttämättä hakata liikaa niinku kiveen

asioita vaan sen takia, että meillä pitäis olla jotain tiettyjä toimintamalleja. (H3)

Jos työntekijät haluaa tehdä etänä ja se on heille parempi, niin se heille suotakoon. (H5)

Kun haastateltavilta kysyttiin, millaisia plussia tai miinuksia paikkariippumattomaan työskentelyyn sisältyy heidän itsensä tai heidän johdettaviensa näkökulmasta, niin vastaukset olivat hyvin samankaltaisia etenkin hyötyjen osalta. Jokainen esihenkilö mainitsi etätöiden lisäävän työrauhaa ja tehokkuutta verrattuna toimistolla työskentelyyn. Esihenkilöiden mukaan kotona työskennellessä työhön ei tule keskeytyksiä ja juuri keskeytysten puuttumisen mainittiin helpottavan flow-tilaan pääsemistä. Lisäksi etätöiden kerrottiin säästävän aikaa, helpottavan arkea ja siten lisäävän jopa palautumisaikaa töiden teosta. Etätyön haittoja puolestaan nosti esiin neljä haastateltavaa. Etätyön myötä sosiaalisuuden kerrottiin kärsivän, koska käytävä- tai kahvihuonekeskusteluja ei synny ja vapaamuotoiset kohtaamiset jäävät siten puuttumaan. Sosiaalisuuden vähentymisen näkyi yhden esihenkilön mukaan myös siinä, että uusien työntekijöiden on koettu olevan vaikeampi päästä mukaan tiimiin. Lisäksi kaksi esihenkilöä kertoi, että kotoa töitä tehdessä työn ja vapaa-ajan väli voi hämärtyä, vaikka käytössä olisikin erillinen työhuone. Tämän vuoksi yksi esihenkilöistä kertoi kokeneensa huolta työntekijöistä siksi, että poistuvatko he juuri koskaan kotoaan tai tietokoneeltaan, kun monen harrastuksetkin liittyvät tietokoneisiin. Haastateltavat kommentoivat paikkariippumattomuuden plussia ja miinuksia näin:

Työmatkaliikenne ja kaikki on mukavaa, kun jää pois, jos kotoa teet, mutta sitten ne kohtaamiset täällä kuitenkin tuntuu, että ne ehkä voittaa sen. (H1)

Varsinkin uudet, taloon tulevat työntekijät niinku. Ei ne nää livenä tiimiä, niin ei välttämättä tuu sitä tiimihenkeä samalla tavalla. (H2)

Kyllähän se luo semmosta vapautta ja tietyllä tavalla rauhoittaa työpäiviä. Tavallaan se työn flow säilyy. Ei tule semmoisia katkoksia. (H3)

Haastateltavilta kysyttiin etätyöstä myös, miten haastateltavat ovat kokeneet esihenkilötyön, jossa yhdistyy etänä ja fyysisesti samassa paikassa tapahtuva

johtaminen, ja aiheuttaako välimatka haasteita johtamistyöhön. Kolme esihenkilöä kertoi, että välimatka ei ainakaan vaikeuta heidän työtään. Kerrottiin myös, ettei siinä ole eroa, ollaanko johdettavien kanssa fyysisesti samassa tilassa vai Teamsin välityksellä. Esimerkkinä mainittiin tiimipalaverit, joiden yksi esihenkilö mainitsi sujuneen erityisen hyvin etänä. Välimatkasta koettiin kuitenkin aiheutuvan haasteitakin: yksi esihenkilö pohti, että etenkin vakavan korjaavan palautteen antaminen tai erilaiset puuttumiskeskustelut voivat olla huomattavasti vaikeampi käydä etänä kuin toimistolla. Yksi esihenkilö totesi, että hän henkilökohtaisesti kävisi mieluummin one-to-one-keskustelut toimistolla. Lisäksi mainittiin, että toimistolla ollessa on helpompi pysyä työntekijöitä lähellä ja esimerkiksi työnteon valvominen on huomattavasti helpompaa, kuin etänä työskennellessä. Haastateltavat kertoivat välimatkasta seuraavaa:

Suurin osa asioista onnistuu aika hyvin, riippumatta siitä missä tekee hommia. Kun kuitenkin nettiyhteydet sun muut on nykyään joka paikassa niin hyvät, että palaverit ja kaikki onnistuu videon kanssakin ihan hyvin. (H2)

Pitää nähdä vähän enemmän vaivaa siihen, että oikeasti kukaan ei tavaltaan unohdu, vaan tulee niinku kaikkien kanssa oltua yhteydessä. (H3)

Se on nykypäivää, että pystyy tietokoneen ja netin yhteydellä tekemään töitä, niin ei se vaadi sitä fyysistä läsnäoloa. - - Ei se minun mielestä ole vaikeuttanut yhtään mitään, mutta tota tietysti sitten, jos pitää paikan päälle tulla, niin sitten pitää sopia niitä erikseen aina, kun on kaikki tottunut siihen, että tehään etänä. (H4)

Joustavuus nousi neljässä haastattelussa viidestä ensimmäisenä asiana, kun esihenkilöiltä kysyttiin, millaiset asiat ovat heidän tiimiläisilleen erityisen tärkeitä. Joustavuuden lisäksi mainittiin avoimuus, tiimihenki ja palkan suuruus. Kaksi esihenkilöä kertoi, että yhteistyön erinomainen sujuminen Teamsin välityksellä koettiin tiimeissä tärkeäksi. Lisäksi yksi esihenkilö oli tulkinut tiimin kokevan jatkuvat one-to-one-keskustelut tärkeiksi, sillä hän oli saanut näistä positiivista palautetta tiimiltään. Haastateltavat kommentoivat heidän tiimiläisilleen tärkeitä asioita esimerkiksi näin:

Joustavuus sieltä nousee ihan tosi vahvasti. (H1)

Porukka oikeasti tykkää tosi paljon siitä, että saa tehdä etänä hommia. - - Ihmiset on ollut silleen tosi tyytyväisiä siihen, miten hyvin Teamsin kautta kuitenkin toimii se homma. (H2)

Paikkariippumattomuudesta tietysti se, että moni on kyllä sanonut, että kiva että et pakota toimistolle ja on tärkeätä, että voi tehdä joustavasti hommia. On tainnut joku sanoo semmostakin, että tota jos ei saisi tehdä näin vapaasti, niin todennäköisesti sitten harkittis muita hommia. (H3)

- - Sitten on myös joustavuus, mikä nousee jatkuvasti. (H5)

Läsnäolo nousi tärkeimmäksi odotukseksi, kun haastateltavilta kysyttiin, mitä he ajattelevat tiimiensä odottavan heiltä. Läsnäolon nosti neljä esihenkilöä viidestä. Esihenkilöiden mukaan tiimiläiset odottavat sitä, että esihenkilö on saatavilla, tavoitettavissa, antaa palautetta, auttaa, selvittää asioita sekä käy läpi ja käsittelee tulleita palautteita tai reklamaatioita. Yksi esihenkilö mainitsi saaneensa tiimiltä hyvää palautetta siitä, että hän reagoi nopeasti tiimiltä tulleisiin kysymyksiin, joten hän koki tämän erityisen tärkeäksi. Yksi esihenkilö kertoi, ettei tiedä mitä tiimi häneltä odottaa, mutta hän on kuitenkin pyrkinyt johtamaan mahdollisimman läpinäkyvästi ja keskustelemaan avoimesti kaikista aiheista tiiminsä kanssa. Tiimiläisten odotuksia kuvattiin esimerkiksi seuraavanlaisesti:

Minä oon sanonut kaikille aina, että oli mitä tahansa hommaa, niin tota laittakaa minulle viestiä, jos ei mitään muuta paikkaa löydy tai tälleen. Ja jos ette tiedä mitä pitää tehdä, niin minulle vaan viesti, niin minä selvitän sitten. (H2)

Jokainen tietää sitten sen, että et jos on mennyt joku keikka erityisen hyvin, niin siitä saa palautteen ja jos menee jotenkin silleen, et siihen jää parantamisen varaa, niin siitäkin saa palautteen. (H3)

En kyllä muista, että olisivat mitään niinku sanoneet sellaista, mitä oottaisivat. Et se on vähän ikäväkin puoli, koska minä oon kysellyt niitä palautteita, että sanokaa niinku, että mitä voi tehdä paremmin. (H5)

Läsnäolon näkökulmasta tärkeiksi nousivat myös one-to-one-keskustelut, jotka nousivat esiin hyvin vahvasti, kun kysyttiin ovatko esihenkilöt saaneet toiveita tai kehitysehdotuksia tiimiläisiltään esihenkilötyöhön liittyen. Tämä sama kysymys toistettiin kaksi kertaa hieman eri muodossa ja eri kohdissa haastattelua,

koska haluttiin korostaa tiimiltä esihenkilöille tulleita kommentteja ja toiveita. Kolme viidestä kertoi tiiminsä toivoneen heiltä säännöllisiä one-to-one-keskusteluja. Yksi esihenkilö kertoi saaneensa kehitysehdotuksena oman substanssi-osaamisensa kehittämisen, jotta häneltä voisi kysyä enemmän apua suoraan työhön liittyvissä ongelmissa. Kaksi haastateltavaa taas kertoi, etteivät he olleet saaneet ollenkaan tiimiltä toiveita tai kehitysehdotuksia omaan työhönsä liittyen. Kun kysymys toistettiin myöhemmin haastattelussa, oli enemmistö vastauksista samansisältöisiä kuin aiemminkin. Uutena kuitenkin esiin nousivat palautteet esihenkilöiden viestintään liittyen: yksi esihenkilö oli saanut palautteen, että viestintä ei ole tarpeeksi nopeaa, ja etenkin muutostilanteissa tiimiä täytyisi pystyä tiedottamaan asioista entistä aiemmin. Esihenkilö kertoi samalla, ettei hän pysty itse vaikuttamaan tähän, sillä tieto tulee hänellekin usein liian myöhään. Viestinnän osalta toinen esihenkilö kertoi saaneensa kehitysehdotuksia Teams-tiimipalavereiden pitämiseen, sekä omaan viestintäänsä liittyen. Tiimistä oli tuotu ilmi, etteivät kaikki välttämättä halua kertoa asiaansa chatin välityksellä, jos ollaan etänä. Palautteen perusteella esihenkilö olikin alkanut soittaa työntekijöille useammin. Tiimiläisiltä saaduista kehitysehdotuksista kerrottiin esimerkiksi näin:

Ainakin he on aina sanonut sitä, että läsnä pitäisi olla enemmän. - - Vahva aikomus minulla on lisätä niinku niitä suoria one-to-one-keskusteluja. (H1)

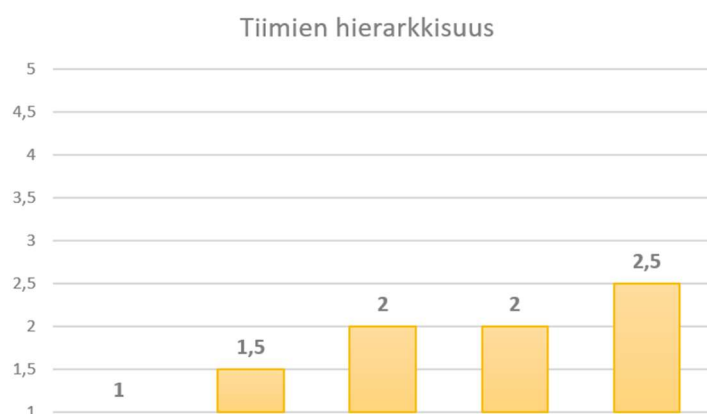
- - Niiden pidosta oon saanut hyvää palautetta, että tota porukka on selkeästi arvostanut niitä. (H2)

One-to-one-keskustelut. Niistä oon saanu paljon hyvää palautetta, että kiva että jutellaan säännöllisesti. (H3)

Kaikki haastateltavat kokivat tiimiensä yhteishengen hyväksi tai todella hyväksi. Osassa tiimeistä työntekijät viettävät vapaa-aikaa yhdessä, ja yksi esihenkilö kuvasikin tiimissä vallitsevan ilmapiirin olevan välillä jopa liiankin kaverillinen töidenteon kannalta. Toisaalta taas yksi esihenkilö kuvaili tiimin tunnelmaa sellaiseksi, että töitä tehdään tiiviisti yhdessä, töitä ei oteta liian tosissaan, vaan mukana on paljon huumoria. Yhdessä tiimissä kerrottiin olevan avoin keskustelukulttuuri, jossa ei tarvitse peitellä, jos jotain on mennyt pieleen, ja asiat

voidaan ottaa asioina, eikä henkilökohtaisesti. Vaikka jokainen haastateltava koki tiiminsä yhteishengen hyväksi, niin silti yksi haastateltavista koki, että tiimi voisi edelleen parantaa kommunikointiaan ja aktiivisuuttaan etenkin Teamsissa.

Esihenkilöitä pyydettiin arvioimaan tiimiensä hierarkkisuuksi asteikolla 1–5, jossa 1 on minimi- ja 5 maksimiarvo. Keskiarvoksi saatiin 1,8/5 ja vaihteluväli oli 1–2,5. Vastaukset on kuvattu kuviossa 9.



Kuvio 9. Esihenkilöiden arviot tiimiensä hierarkkisuuksi. Pienimmästä suurimpaan.

Jokainen esihenkilö perusteli oman arvionsa varsin kattavasti. Neljä esihenkilöä kertoi tietoisesti pyrkivänsä siihen, että tiimin hierarkia olisi mahdollisimman matala ja ettei heidän ajateltaisi olevan muita ylempänä. Matalan hierarkian ajateltiin edesauttavan sitä, että työntekijät kokisivat esihenkilönsä mahdollisimman helposti lähestyttäväksi. Tämän taas kerrottiin mahdollistavan avoimen keskustelun ja sen, että esihenkilölle voi antaa kritiikkiäkin. Hierarkkisuuksi keskustellessa nousivat seuraavat kommentit:

Silleen hierarkkisesti, että niinku kuka osaa eniten ja sit keneltä kysytään apua, ni ehkä silloin siinä on pientä, mutta kyllä siinä hyvin tasa-arvoisia kaikki ollaan ja hyvin pieni kynnyks on. Mut kyllä tietyt asiat joskus jopa niinku unohtuu, että ehkä pieni hierarkia on hyvästä. (H1)

Enkä yleensä sano itseäni esihenkilöksi, enkä puhu, että minulla on alaisia, vaan tiimiläisiä. Silleen just madaltanut sitä, että ihmiset uskaltaisi sitten tulla puhumaan minulle just mistä vaan. (H2)

Minä ainakin haluisin, että minulla on semmonen mahdollisimman matala kynnys. (H3)

Kaikki on samalla tasolla ja meikäläinenkin pyrkii toimimaan silleen. (H4)

Että eivät missään nimessä ajattele, että minä oisin jotenkin heidän yläpuolellaan. Minulla on vaan eri työtehtävä yksinkertaisesti, et se ei ole niinku sen kummosempaa. (H5)

Yksi haastateltava kertoi uskovansa siihen, että toiminnan tulee olla hyvin strukturoitua työnteon helpottamiseksi. Kolme esihenkilöä mainitsi, että tiimissä kunnioitetaan pidempään talossa olleiden osaamista ja tästä voi tulla pientä hierarkiaa tiimin sisälle. Kokonaisuudessaan kaikkien tiimien rakenteet koettiin kuitenkin erittäin matalahierarkkiseksi, kuten numeraaliset arviot kertovat.

5.2 Oman työn sisältö

Jo aiemmin noussut läsnäolo nousi uudelleen esiin, kun esihenkilöiltä kysyttiin heidän mielestään tärkeimpiä työtehtäviään: neljä viidestä mainitsi läsnäolon tärkeimmäksi työtehtäväkseen. Tärkeimmäksi yksittäiseksi läsnäoloa vahvistavaksi työtehtäväksi koettiin one-to-onet sekä näiden lisäksi yleinen keskusteluyhteyden ylläpito. Muita tärkeitä työtehtäviä kerrottiin olevan kaikenlainen tiimin tukeminen ja auttaminen. Tärkeiksi mainittiin myös työnteon ja onnistumisten mahdollistaminen esimerkiksi onnistuneella resursoinnilla ja varmistamalla, että työntekijöiden työvälineet, taidot ja koulutukset ovat ajan tasalla. Yksi haastateltava kertoi ehdottomasti tärkeimmäksi työtehtäväkseen varmistaa, että jokainen työntekijä saa palkkansa työstään. Tärkeimpiä työtehtäviä kuvailtiin näin:

Niin kun sparraajatyylinen. Sitä haluaisin olla enemmän nyt tällä hetkellä itekkin, että annan niitä edellytyksiä onnistua siinä työssä, kuunnella, olla tukena, auttaa. - - Hyvän työympäristön varjeleminen, et kaikilla on mukava olla töissä. (H1)

Jos yks pitäisi valita isommiks noista niin minä sanoisin, että ne one-to-onet on ehkä semmoinen, mitä minä niinku viimeisenä lähen poistamaan kalenterista. (H2)

Olla läsnä ja kuunnella tai tietää, jos ihmisillä on jotain työn esteitä tai huolia. (H3)

Siitä lähtee niinku tavallaan se meikäläisen onnistuminen itessään, että meikän tiimi onnistuu. (H4)

Vähemmän mieluisia työtehtäviä kysyttäessä vastaukset olivat selvästi niukempia. Yhteistä monelle oli se, että erilaiset palaverit, joissa oma rooli ei ole oleellinen tai jotka eivät ole välttämättömiä, koettiin vähemmän mieluisiksi. Kaksi kertoi epämieluisampia tehtäviä olevan ne tehtävät, jotka tulevat liian nopealla aikataululla ja siksi niiden tekemiseen ei yksinkertaisesti ole tarpeeksi aikaa. Vähemmän mieluisista työtehtävistä kerrottiin esimerkiksi seuraavaa:

Yllätyshommat, mitkä on jossain suunniteltu ja kukaan ei ole meille vai-vautunut kertomaan niistä. Niin niiden jalkautus käyttöön on se ehkä tym-pein osuus. - - Sitten joudutaan tosi lyhyellä varoitusajalla tekemään muutoksia. (H2)

Palaverit, missä ei välttämättä meikäläistä tarvita, niin sitten miettii, että et tota voisinko minä olla tekemässä jotain muutakin niinku tärkeämpää. (H3)

Se mieluisuus perustuu hyvin monesti siihen ajan määrään. (H4)

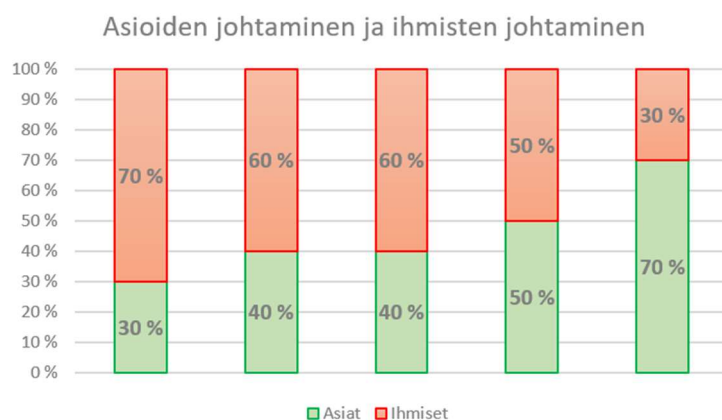
Ei minulla oikeastaan ole ehkä semmoisia ei-mieluisia töitä ollenkaan. (H5)

Haastateltavilta kysyttiin myös heidän mielestään esihenkilön tärkeimpiä ominaisuuksia. Vastaukset olivat hyvin monipuolisia, joten ne on esitetty kootusti sanapilvessä (kuvio 10). Fontti on sitä suurempi, mitä useammin vastaus toistui. Vastauksissa korostuivat läsnäolo, avoimuus ja tavoitettavuus.



Kuvio 10. Esihenkilön tärkeimmät ominaisuudet sanapilvessä.

Ennen haastattelujen alkua haastateltaville määritettiin ihmisten ja asioiden johtamisen sekä palvelevan johtamisen termit. Haastatteluissa esihenkilöiltä kysyttiin, että kokevatko he ihmisten tai asioiden johtamisen luontaisemmaksi itselleen ja millaisia ajatuksia nämä herättävä suhteessa omaan osaamiseensa. Yksi esihenkilö koki, että asioiden ja ihmisten johtaminen ovat hänellä keskenään täysin tasapainossa ja kumpikaan ei ole hänelle luontaisempaa. Kolme esihenkilöä koki, että ihmisten johtaminen on itselle luontaisempaa, kun taas yksi viidestä haastatellusta vastasi, että asioiden johtaminen on hänelle itselleen helpompaa ja että hän haluaisi nimenomaan oppia innostamaan paremmin tiimiläisiään. Kaikkien viiden esihenkilön keskiarvoksi tuli ihmisten johtamista 62 prosenttia ja asioiden johtamista 38 prosenttia. Kuvio 11 näyttää kuinka vastaukset jakautuivat haastateltavien kesken.



Kuvio 11. Asioiden ja ihmisten johtamisen jakauma.

Kaksi esihenkilöä kuvasi, että heidän mielestään asioiden johtaminen on eräänlainen pakollisten työtehtävien muodostama runko ja ihmisten johtaminen on liha tämän rungon ympärillä. Ihmisten johtamisella halutaan varmistaa, että työntekijöillä on kaikki, mitä he tarvitsevat onnistuakseen työssään, ja että ihmiset viihtyvät työpaikallaan ja työssään. Palvelevasta johtamisesta esihenkilöt olivat yksimielisiä. Palveleva johtaminen nähtiin erittäin hyvänä lähestymistapana esihenkilötyölle. Yleisesti kaikista tärkeimmäksi koettiin juuri työntekijöiden hyvinvointi ja tämän edistäminen omalla työllä arjessa. Haastateltavat kertoivat ajatuksiaan omasta johtamisestaan näin:

Onhan se ihan mielettömän tärkeätä, että sinä oot aina tavoitettavissa. - - Monestikin minä keskeytän monen asian, minkä oon tekemässä, että saan heti vastattua, jos joku kysyy. Että, onhan se niinku aika palvelualltista. - - Joka kertahan sitä tulee kysyttyä, et niin kun, mitä kuuluu, onko työvälineet kunnossa, tarvitsetko apua jossakin. (H1)

Minä en mikromanageeraa niin paljon, että minä kun luotan kuitenkin, että minun tiimiläiset pystyy tekemään töitä. Autan tarvittaessa tietenkin, jos ne tarttee jotain. - - jos minä saan minun toimilla helpotettua minun tiimin työskentelyä, niin tota se auttaa sitä, että ne pysyy talossa, niillä on paljon mukavampi olla täällä, vaihtuvuus pienenee, mikä helpottaa pitkällä aikavälillä sitä tiimin toimintaa. - - Isoin homma, mitä tässä voin tehdä ja millä saan niinku parannettua sitä tiimin oloilaa ja ylipäätään vointia tässä hommassa. (H2)

Oon niinku varmistamassa, että heillä on ne jutut mitä he tarvii, että he suoriutuu hyvin työstä. Ja saa myös sen palautteen silloin kun se on niinku ansaittua, hyvässä tai pahassa. (H3)

Jos meillä on kaikki hyvin täällä päässä ni se lopputuote on aina parempi. - - Minnuu kiinnostaa ne ihmiset enemmän siinä mielessä. - - Edellytykset sille työn onnistumiselle varmistetaan asioiden sekä henkilöiden johtamisella. (H4)

Haluaisin sanoa, että se on paljon sitä ihmiskohtaista lähestymistä, eikä asioiden johtamista, mutta sitten samaan aikaan se asioiden johtaminen auttaa siinä ihmisten johtamisessa. - - Minulle on varmaan kaikista tärkeintä työntekijöiden hyvinvointi. (H5)

Omaa työssä suoriutumistaan esihenkilöt arvioivat eri tavoin. Suurin osa oli kuitenkin sitä mieltä, että tiimin onnistumiset ja epäonnistumiset kertovat siitä,

kuinka esihenkilö on työssään onnistunut. Yksi haastateltava totesi, että mitä vähemmän häntä tarvitaan, sitä paremmin tiimillä menee. Tämän lisäksi kaksi kertoi tiimissä vallitsevan yhteishengen kertovan, kuinka he itse ovat suoriutuneet työssään. Kaksi esihenkilöä korosti tiimiltä tulevan palautteen tärkeyttä oman suoriutumisensa arvioinnissa. Molemmat heistä kertoivat tekevänsä myös jatkuvaa itsearviointia esimerkiksi seuraamalla viikon aikana tekemiään tehtäviään ja ajankäyttöään. Näiden lisäksi yksi haastateltava mainitsi omalta esihenkilöltään ja asiakkailta tulevien palautteiden auttavan arvioimaan omaa työssä suoriutumistaan.

Palautteen osalta esihenkilöitä pyydettiin arvioimaan, kuinka usein he saavat palautetta ja keneltä. Kolme haastateltavaa kertoi saavansa palautetta ja sen kerrottiin tulevan omasta tiimistä, asiakkailta, palvelupäälliköiltä tai omalta esihenkilöltä. Pääasiassa palautetta kerrottiin tulevan viikoittain ainakin joltain näistä. Palautteen saamisesta ja antamisesta kerrottiin seuraavaa:

Ei nyt varsinaisesti ehkä niinku palautetta, että teitpä hyvin tai teitpä huonosti. Ei minun mielestä semmoista tule yhtään. (H1)

Minä oon selkeästi tehnyt hyvää hommaa ja minä oon saanut tiimiltä hyvää palautetta. - - Niin, eipä paljon silleen parempaa tota kommenttia voi oikein saada, että jos omat tiimiläiset arvostaa sitä mitä minä teen. Mutta ei nyt tietenkään hukuta palautteisiin missään nimessä tässä. - - Että ei kai palautetta liikaa pysty saamaan. (H2)

Ottaahan ne itekkin sitten välillisesti onnistumiset mitä tiimi on tehnyt, niin omina onnistumisina, ja sitten toisinpäin, että et jos epäonnistutaan, niin kyllähän minä oon se kuka on myös epäonnistunut siinä niinku omasta mielestä. - - Jos meillä on asiakkuudessa jotain mennyt pieleen, niin kyllähän se tietyllä tavalla meikäläinen on oltava, kuka siihen vastaa tai ottaa vastuun siitä. Ja toki sitten, jos tulee kehuja, että nyt on mennyt näin hyvin tää, niin sitten viedään se palaute heti sinne, minne se kuuluu. (H3)

En kyllä hirveästi saa minun omasta toiminnasta palautetta, ainakaan semmoista niinku vakavaa palautetta. (H4)

Haluaisin ehdottomasti lisää, ja ennen kaikkea sitä rakentavaa palautetta. (H5)

Kaksi haastateltavaa kertoi, etteivät he saa vakavasti otettavaa palautetta omasta työstään, vaikka he kertoivatkin joskus saaneensa palautteita omilta tiimeiltään – näitä palautteita ei kuitenkaan ollut koettu kehittäviksi. Kolme esihenkilöä viidestä haluaisi enemmän palautetta, koska se mahdollistaisi heidän mukaansa oman kehittymisensä.

5.3 Ajankäyttö

Esihenkilöt kuvasivat työviikkojaan vaihtelevasti, kun heitä pyydettiin kuvailemaan tavallista työviikkoaan. Jokainen kertoi käyttävänsä aikaa palavereihin, joista mainittiin asiakaspalaverit ja erilaiset sisäiset palaverit, kuten esimerkiksi tiimipalaverit. Kaikki mainitsivat myös esihenkilöiden rutiinityöt, kuten työtuntien tarkastuksen, työvuorolistojen tekemisen ja työn suunnittelun. Näiden lisäksi kaksi haastateltua kertoi käyttävänsä viikoittaisesta työajastaan noin 10 prosenttia one-to-one-keskusteluihin. Kolme esihenkilöä kertoi, että suuri osa heidän työajastaan menee Teamsissa jutteluun, päivystämiseen ja erilaisiin kysymyksiin vastailuun. Yksi esihenkilö kertoi itsellään olevan niin paljon erilaisia projektiluontoisia töitä, että hän koki niiden haittaavan hänen esihenkilötyötään.

Työviikon suunnittelun osalta vastaukset jakoutuivat melko paljon, sillä kolme esihenkilöä kertoi, etteivät he suunnittele työviikkoaan kovin tarkkaan, eivätkä hyödynnä säännöllisesti kalenteria suunnitteluun. Yksi esihenkilöistä kertoi syyksi tähän, ettei halua kalenterinsa näyttävän varatulta, jotta työntekijät kokisivat hänen olevan saatavilla. Kaksi esihenkilöä kertoi suunnittelevansa työviikkonsa melko tarkasti. Toinen heistä kertoi laittavansa kalenteriin kaikki tehtävät, jotka hänen täytyy tehdä. Työviikon ajankäytöstään nämä kaksi kertoivat suunnittelevansa noin 50–60 prosenttia työajastaan.

To-do-listojen käyttö oli yleisempää työn suunnitteluun, kuin kalenterin hyödyntäminen, sillä neljä viidestä kertoi käyttävänsä to-do-listaa työnsä priorisointiin ja seurantaan. Näistä neljästä jokainen kertoi seuraavansa suorittamiaan työtehtäviä yliviivaamalla näitä omasta listastaan. To-do-listan lisäksi yksi kertoi tekevänsä henkilökohtaista työajan seurantaan Exceliin. Yksi haastateltava kertoi

hänen työnsä olevan jatkuvaa monen yhtäaikaisen asian hoitamista ja rästitöistä selviämistä, joten hän ei pysty suunnittelemaan työviikkoaan, eikä kerkeä myöskään analysoimaan ajankäyttöään. Hänestä tuntui, että hänellä on liikaa tekemistä yhdelle ihmiselle. Sama haastateltava kertoi myös ainoana kokemansa kiirettä, mutta tottuneensa tilanteisiin, joissa pitäisi tehdä kaksi asiaa muttei voi tehdä kuin yhden. Neljä muuta haastateltavaa koki kiirettä harvoin tai erittäin harvoin ja yksi vastaajista ei ollut kokenut kiirettä oikeastaan ollenkaan. Tämä henkilö mainitsi myös kertoneensa esihenkilölleen, että voisi ottaa itselleen enemmänkin vastuita ja työtehtäviä. Kolme esihenkilöä kertoi työn olevan kausiluonteista siten, että joinain päivinä työtehtäviä on erittäin vähän ja joinain päivinä niin paljon, ettei työaika riitä kaikkien tehtävien tekemiseen. Oma ajankäyttöään esihenkilöt kuvasivat näin:

Se on niinku se leijonaosa, että olet paikalla läsnä ja vastaamassa ihmisille kysymyksiin. Se on se isoin, mikä vie eniten aikaa. - - Ei se kiire ainakaan stressaa, että sitä niin paljon olisi sitä kiirettä. Ei se niinku haittaa. (H1)

Minun ajankäytön suunnittelu ei ehkä oo niin hyvällä tasolla, kuin mitä se ehkä voisi olla silleen, mutta ei se oo silleen näkynyt, että kyllä minä saan tehtyä kuitenkin kaikki, mut minä en vaan suunnittele niin tarkkaan sitä työviikkoa. - - En silleen niinku tarkasti aikatauluta sitä, tota kalenteria niin ja sen takia se onkin aina niin tyhjän näköinen muihin verrattuna. (H2)

Päivän viimeinen työtunti, niin minä en mielellään siihen aikatauluta vaan sitten minä teen ne asiat mitä minä en oo päivän aikana kerennyt. Ja et siinä tavallaan niinku pääsee jo vähän niiku paketoimaan päässään jo sitä päivää ja miettimään seuraavaa. - - Kiire on sitä, että silloin ei ainakaan olla läsnä ja sit kuitenkin oma tavoite ois se - tai niinku läsnä siinä mitä tekee. (H3)

Joskus meikällä on palavereita ihan kalenterin täydeltä, ja sitten ne tota hommat, mitä pitäis tehdä siinä sivussa. - - Se on meikällä aika paljon semmoista multitaskaamista jatkuvasti. - - Tosiaan vaikuttaa siltä, että meikällä on liikaa tekemistä yhdelle ihmiselle. - - Siihen one-to-one kiertoon minä haluaisin muun muassa, niin enemmän aikaa itelle. (H4)

Välillä on hiljaisia jaksoja, nautin niistä. Mutta tota ajoittain on sitten sitä, että ei tunnu vaan riittävän tunnit päivässä tai viikossa, että tulee sit niitä liukumia. (H5)

Yhteydenpidosta tiimiläisiinsä haastateltavilla on erilaisia käytäntöjä. Yksi kertoi olevansa päivittäin yhteydessä jokaiseen tiimiläiseensä ja kolme noin kerran viikkoon. Yksi haastateltava taas kertoi, että yhteydenpitokierros voi kestää useita kuukausiakin, koska tiimissä on henkilöitä, jotka eivät halua, että heihin ollaan aktiivisesti yhteydessä. Hän kertoi tällaisten työntekijöiden kuitenkin pääasiassa osallistuvan tiimipalavereihin. Työntekijöiden vuorotöiden kerrottiin haittaavan säännöllistä yhteydenpitoa kahdessa tiimissä. Työvuorokierron takia kerrottiin saattavan mennä kaksikin viikkoa, etteivät esihenkilöt ole yhteydessä osaan työntekijöistään. Yksi haastateltava kertoi, ettei hänen mielestään edes ole tarkoituksenmukaista olla kaikkiin yhteydessä päivittäin, koska hän haluaa antaa tilaa itsenäiselle työnteolle.

Säännöllisiä kahdenkeskisiä keskusteluja, eli one-to-oneja kertoi käyvänsä kaksi esihenkilöistä: toinen selkeästi yhden kuukauden välein ja toinen 1–2 kuukauden välein. Myös kaksi muuta haastateltavaa kertoi käyvänsä tiimiläistensä kanssa one-to-oneja, mutta keskustelut eivät ole olleet niin säännöllisiä, vaan enemmänkin spontaaneja keskusteluja, joita on käyty silloin, kun on jotain erityistä läpikäytävää – tai silloin, kun työntekijä pyytää keskustelua. Molemmat ovat käyneet keskusteluja mielestään liian harvoin, ja toinen olikin asettanut itselleen selkeän tavoitteen aloittaa käymään keskusteluja jokaisen tiimiläisensä kanssa vähintään kahden kuukauden välein. Yksi esihenkilö kertoi, ettei ole pitänyt one-to-oneja, koska hänellä ei ole niille aikaa, mutta hän kertoi pitävänsä muilla tavoin jatkuvaa yhteyttä tiimiläisiinsä. Hän haluaisi, että hänellä olisi enemmän aikaa lähijohtamiseen ja juuri näihin keskusteluihin, jotta voisi käydä niitä yhden kuukauden välein johdettaviensa kanssa. Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, ettei one-to-one-keskusteluiden sijainnilla ole väliä, ja että jokainen heistä haluaa antaa työntekijöille mahdollisuuden käydä keskustelut etänä tai toimistolla kasvotusten. Kaksi säännöllisesti one-to-oneja pitävää esihenkilöä kertoi käyvänsä keskustelut tiimiläistensä kanssa noin puoliksi etänä ja puoliksi toimistolla. Molemmat kertoivat antavansa jokaisen työntekijän valita missä keskustelu milloinkin käydään. Yhteensä neljä esihenkilöä kertoi kannustavansa työntekijöitä tulemaan toimistolle silloin, kun kahdenkeskinen keskustelu on ajankohtainen. Kaksi näistä neljästä totesi, että kävisi itse keskustelut aina

mieluummin toimistolla, mutteivat halua kuitenkaan pakottaa ketään toimistolle, mikä tuli esiin myös kommentteissa:

Joku aihe, mistä haluat puhua hänelle, ehkä joku kehityskohde mut sit siinä samalla otetaan niitä muita one-to-one aiheita. Ja siis sen tyyppistä on ehkä enempi se, et se ei oo sellanen suunnitelma, että kalenterissa on tuossa kohti sitten seuraava, että jutellaan ensi viikon perjantaina. (H1)

Saattaa olla et tulee juttua ja siitä huomaa sit jos se jos se alkaa olla yks one to one puoltoistatuntia, niin tietää että tää pitäisi käydä useemmin tää keskustelu. - - Minusta se, että ollaanko nyt Teamsissa vai saman pöyvän ääressä naamatusten, niin ei sillä niinku sikäli oo mitään merkitystä kyllä. - - Toki jos käy sitten vaikka lounastamassa samalla, niin se on sit asiaa erikseen, et saa siihen sitten niinku tämmöistä yhteistä tekemistäkin. Mutta jos pelkästään sitä one to one tapahtumaa arvioi niin ihan samalla viivalla minun mielestä se, et ollaanko fyysisesti läsnä vai teamsin välityksellä. (H3)

Me puhutaan niin avoimesti työasioista ja tämmösistä niinku tota siinä tiimissä keskenään, se ei ollut sinänsä tarpeellista, mutta kyllä koen silti, että niitä pitäis saada enemmän tehtyä niitä one-to-onejakin. (H4)

Minun toive on, että ne tehtäis toimistolla. Mutta tietysti itsellä on tuo työmatka pitkä ja monella työntekijällä on pitkä työmatka, niin siinä voidaan sitten silleen mahdollisesti niinku miettiä sitä, että et osa tehdään etänä ja osa sitten tehdään toimistolla. (H5)

Kehityskeskusteluita jokaiselle johdettavalleen olivat pitäneet kaksi esihenkilöä vuonna 2022. Näiden lisäksi yksi esihenkilö kertoi käyneensä keskustelut osalle johdettavista ja kaksi eivät olleet käyneet keskusteluja ollenkaan. Kaikki haastateltavat kuitenkin tiesivät, että ohjeen mukaan kehityskeskustelut tulisi käydä kaikkien kanssa vähintään kerran vuodessa. Kahdella vastaajalla kehityskeskustelut aiheuttivat epävarmuutta ja he kertoivatkin tarvitsevansa tukea esimerkiksi niiden suunnittelussa.

Kahdessa tiimissä kehityskeskusteluja oli käyty sekä etänä Teamsin välityksellä että naamatusten toimistolla. Toisessa näistä tiimeistä esihenkilö koki saaneensa herkemmin palautetta Teamsin välityksellä, kuin naamatusten, joten hän oli kokenut etänä pidettävät kehityskeskustelut toimivampina. Yhdessä

tiimissä kaikki kehityskeskustelut oli käyty toimistolla naamatusten ja näistä esihenkilö kertoi saaneensa hyvää palautetta johdettaviltaan.

5.4 Lisäkysymykset

Haastatteluissa kysyttiin sellaisia lisäkysymyksiä, joista ajateltiin olevan konkreettista hyötyä opinnäytetyön toimeksiantajalle. Esihenkilöiden henkilökohtaiset kehittymistoiveet olivat yksi näistä. Haastatteluissa neljä esihenkilöä toi esiin selkeän kehityskohteen, joka jokaisella oli kuitenkin erilainen: Yksi kertoi haluavansa tukea ongelmatilanteisiin ja hankalimpien asioiden, kuten esimerkiksi alisuoriutumisen läpikäymiseen työntekijöiden kanssa. Yksi haluaisi kehittää ajanhallintaansa vielä paremmaksi, aikataulutuksen ja kalenterin käytön osalta. Yksi haluaisi olla innostavampi johtaja ja yksi haluaisi paremman kuvan ylätasojen johtamisesta. Lisäksi mainittiin halu kehittyä edelleen teknisen osaamisen osalta. Yksi haastateltava ei keksinyt kehityskohdetta haastattelussa, mutta kertoi olevansa avoin kaikelle palautteelle kehityskohteiden löytämiseksi.

Jokainen haastateltava toivoi yritykseltä lisätukea omaan työhönsä. Kaikki viisi mainitsivat, että esimerkiksi ulkopuolisen kouluttajan pitämä johtamis- tai vuorovaikutuskoulutus voisi olla hyödyllinen. Kaksi esihenkilöä kertoi, ettei ole koskaan saanut minkäänlaista johtamiskoulutusta, vaan he ovat oppineet työnsä esimerkkien avulla. Kaksi haastateltavaa haluaisi edelleen syventää IT-alan osaamistaan erilaisilla jatkokoulutuksilla, joita työnantajan toivottiin tarjoavan. Yksi haastateltava kertoi kaipaavansa työpaikalle yleisesti sparraavaa ilmapiiriä ja mentorointia, sekä useammin toistuvia one-to-oneja oman esihenkilönsä kanssa. Yksi esihenkilö kertoi omatoimisesti etsivänsä kurssseja säännöllisesti ja osallistuneensakin tällaiselle. Se, että hyödyllisille kurseille voi osallistua joustavasti on hänen mielestään hyvää tukemista ja tällaista tukea hän toivoi saavansa yritykseltä jatkossakin. Osassa haastatteluista nousi esiin myös se, että erilaisten koulutusten tarjoamiseen toivotaan aktiivisuutta työnantajalta, koska oma-aloitteisuus koettiin osittain asiassa hankalaksi.

Esihenkilöiltä kysyttiin haastatteluissa, mikä on heidän mielestään oleellista johtamisessa nykyaikaisessa työympäristössä ja vastaukset olivat monipuolisia:

- Välimatkasta ei tulisi tehdä kynnyskysymystä, vaan oleellista on olla saatavilla ja työntekijöiden asioista kiinnostunut. Haastateltava kertoi olevansa erityisen tyytyväinen nykyiseen työskentelymalliin ja viihtyvänään hyvin yrityksessä, suurelta osin juuri etätöiden vuoksi.
- Etätö on keskiössä ja esihenkilön tulee pystyä havainnoimaan tiimin suhtautumista työntekoon myös etänä. Kaikille tulisi tarjota niin fyysiset työtilat, kuin mahdollisuus etätöihin. Esihenkilön vastuulla on tarkkailla, että pystyykö kaikki yksilöt toimimaan etätöissä.
- Nykyaikaisessa työympäristössä korostuu johtajan ja työntekijän välinen suhde. Kaikkien ihmisten huomioimiseen tulisi muutenkin keskittyä niin, että kaikkia kuunnellaan ja kaikkien toiveet otetaan huomioon, etenkin työskentelytapojen osalta.
- Joustavuus on tärkeää ja asioista tulisi pystyä sopimaan paikallisesti, myös suuressa konsernissa. Esimerkiksi työntekijöiden toimistolle pakottaminen voisi laskea merkittävästi tyytyväisyyttä työnantajaan.
- Etätöitä ei tulisi sulkea keneltäkään pois ja työnteon tulisi olla joustavaa. Haastateltava kuitenkin haluaisi itse työskennellä toimistolla enemmän ja näin saada lisää myös sosiaalisia kohtaamisia.

Haastattelujen loppuun kysyttiin, onko haastateltavilla jotain terveisiä työnantajalle tai tutkimuksen tekijälle. Kaksi heistä lähetti terveisiä työnantajalleen: toinen kiitti paikkariippumattomasta työskentelystä ja toivoi tällaista jatkossakin, varsinkin kun työntekijätkin ovat tätä jatkuvasti toivoneet. Toinen mainitsi viihtyvänään hyvin työpaikassaan, mutta mainitsi lopuksi, että heidän yksikössään tarvittaisiin hänen mielestään lisää työntekijöitä.

Haastattelutilannetta kommentoitiin niin, että kysymykset pistivät ajattelemaan esihenkilöiden omaa toimintaa tarkemmin. Yksi haastattelutilanne sai kiitoksia, koska haastateltava koki saaneensa kannustusta työhönsä haastattelun aikana. Lisäksi opinnäytetyöstä toivottiin tiivistä ja siltä odotettiin konkreettisia työkaluja ja hyviä vinkkejä esihenkilötyöhön. Toisaalta kysymysten myös todettiin olleen laajoja, mikä oli osittain hankaloittanut niihin vastaamista.

6 Tulokset ja pohdinta

6.1 Esihenkilöiden työtehtävät, työskentelytavat ja työympäristöt

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää esihenkilötyötä toimeksiantajayrityksen Joensuun toimipisteessä. Lisäksi kehittämistyön lopputuotoksena koostettiin johtamisen huoneentaulu (liite 2) esihenkilöiden työn tueksi. Kehittämistyön tavoitteena oli saada vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Miten esihenkilöiden työtehtävät, työskentelytavat ja työympäristöt eroavat toisistaan?
2. Millaiseksi esihenkilöt ovat kokeneet johtamisen nykyaikaisessa työympäristössä?
3. Miten johtamista voisi kehittää edelleen?

Esihenkilöiden työympäristöt voidaan tutkimuksen perusteella todeta olevan keskenään varsin samankaltaiset, koska esimerkiksi vain yhdessä tiimissä tehtiin muista selvästi poikkeavia työtehtäviä. Tiimikoot vaihtelivat keskenään melko paljon, mutta tutkimuksessa tästä ei tullut ilmi negatiivisia puolia. Tiimikoko ei esimerkiksi korreloinut esihenkilön kokemukseen työtehtävien määrästä tai kiireestä. Tiimien yhteishenkiä kuvattiin joko hyväksi tai todella hyväksi ja

tiimien ikärakenteet olivat melkein identtiset, joten näidenkään puolesta ei esihenkilöiden henkilökohtaisissa työympäristöissä ollut suurta eroa.

Suurin osa koko yksikön työntekijöistä työskentelee etänä. Tutkimuksessa ei ollut havaittavissa, että esihenkilön työskentelykäytännöt olisivat riippuneet siitä, kuinka paljon hänen tiiminsä työskentelee toimistolla ja kuinka paljon etänä. Tästäkään osalta ei siis esihenkilöiden työympäristöissä ilmennyt eroavaisuuksia. Osassa tiimeistä oli kuitenkin sovittu jonkinlaisia pelisääntöjä etätyölle, yksikön yhteisen pelisääntöjen lisäksi.

Tavanomainen esihenkilön työviikko pitää sisällään vuorovaikutusta tiimiläisien kanssa, sisäisiä palavereita, asiakaspalavereita ja erilaisia hallinnollisia tehtäviä, kuten työn suunnittelua ja seuranta. Yksi esihenkilö mainitsi näiden lisäksi erilaiset projektityöt, joissa hän on osallisena. Työntekijöihin pidetään säännöllisesti yhteyttä kaikissa tiimeissä tavalla tai toisella. Esihenkilöillä oli kuitenkin yhteydenpidon aikavälistä erilaisia käytäntöjä, koska työvuorokierto haittaa heidän mukaansa yhteydenpitoa niin, että iltavuorolaisiin on hankalampi olla säännöllisesti yhteydessä.

Osa esihenkilöistä ei suunnittele kovinkaan tarkkaan työviikkoaan tai käytä kalenteria, kun taas osa suunnittelee noin puolet työajastaan kalenteria käyttäen. Työn suunnittelulla näytti olevan yhteys oman työssä suoriutumisen arviointiin siksi, että itsearviointia on helpompi tehdä refleктоimalla suunnitelman toteutumista suhteessa siihen, mihin esihenkilö on käyttänyt työaikaansa. Esihenkilöt kertoivat käyttävänsä omia to-do-listojaan työtehtävien suunnittelemiseen ja niiden toteutumisen seuraamiseen. Työajan suunnitelmallisuudella oli jonkin verran yhteyttä siihen, kuinka paljon esihenkilöt kokivat kiireen tuntua työssään. Oma aineistoni tukee Eklundin ym. (2021) väittämää, että kiireen tuntu on sitä vahvempi, mitä vähemmän esihenkilö on jäsenellyt ja aikatauluttanut työtään, koska ihmisen mieli ei kykene erottelemaan isoja ja pieniä tehtäviä toisistaan. Siksi etenkin helppojen työtehtävien haastavuus korostuu. Kuitenkin suurin osa esihenkilöistä ei ollut kokenut haitallista kiirettä ja työlle kerrottiin olevan ominaista kausiluontoisuus siten, että välillä on hiljaisempia jaksoja ja välillä taas

voi olla kiirettä. Kiireen tuntua voi lisätä se, että osa esihenkilöistä kertoi heille tulevan yllättäviä tehtäviä, joiden aikataulu on hyvin tiukka.

Haastatteluaineiston perusteella voidaan todeta, että esihenkilön tärkein työtehtävä on olla tiimilleen läsnä. Läsnäoloa tukevat one-to-one-keskustelut, muu keskusteluyhteyden ylläpito ja työntekijöiden kaikenlainen auttaminen. Esihenkilöt olivat ajatusmaailmaltaan varsin yksimielisiä siitä, että esihenkilön on tärkeää olla läsnä, avoin ja tavoitettavissa. Oma aineistoni tukee siis Vilkmänin (2016, 23) väittämää siitä, että etenkin etänä tapahtuvassa johtamisessa yhteydenpitoon tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Läsnäolon lisäksi edellisessä kappaleessa mainitut hallinnolliset työtehtävät koettiin myös tärkeiksi tehtäviksi, koska niillä varmistetaan, että ihmiset tekevät työnsä ja tuotanto pyörii.

Suurin osa esihenkilöistä käy tiimiläistensä kanssa one-to-one-keskusteluja, mutta vain kaksi heistä kuvasi näitä keskusteluja tärkeimmiksi yksittäisiksi työtehtävikseen. Nämä esihenkilöt pitävät keskusteluita 1–2 kuukauden välein suunnitelmallisesti siten, että he aikatauluttavat keskustelut kalentereihinsa etukäteen. Kaikki esihenkilöt olivat samaa mieltä siitä, että keskustelujen sijainnilla ei ole väliä, mutta osa esihenkilöistä kävisi silti itse mieluummin keskustelut toimistolla. Yksi esihenkilö kertoi, ettei ole käynyt one-to-oneja pääasiassa ollenkaan, koska niihin ei ole hänellä aikaa. Näiltä osin näyttää siltä, että oma aineistoni tukee Bomentiksen (2021) näkemystä siitä, että onnistuneella työn priorisoinnilla esihenkilö voi varmistaa aikansa riittävyyden ihmisten kohtaamisille ja keskusteluille.

Kehityskeskustelujen osalta esihenkilöiden työskentelytavoissa oli vieläkin enemmän eroavaisuuksia, sillä vain osa esihenkilöistä oli pitänyt jokaiselle tiimiläiselleen kehityskeskusteluita. Osittain kehityskeskusteluja ei ollut pidetty ollenkaan tai ne oli pidetty vain osalle työntekijöistä. Syyksi tähän kerrottiin epävarmuus kehityskeskusteluprosessia kohtaan. Kehityskeskustelujen pitäminen on nostettu yhdeksi kehityskohteeksi luvussa 7. Tutkimuksen perusteella ei voida kuitenkaan päätellä onko kehityskeskustelu parempi pitää fyysisesti läsnä vai Teamsin välityksellä, koska tästä oli esihenkilöillä erilaisia kokemuksia.

Kokonaisuudessaan aineistoni perusteella voidaan todeta, että lähtökohdat esihenkilöiden työlle heidän työtehtävien, työskentelytapojen ja työympäristöjen osalta ovat hyvin samankaltaiset Atea Finlandin Joensuun toimipisteellä. Kuitenkin muutama poikkeus tulee huomioida ja näitä on käsitelty luvussa 8 – Johdtopäätökset ja kehitysehdotukset.

6.2 Esihenkilöiden kokemuksia johtamisesta nykyaikaisessa työympäristössä

Esihenkilöt kertoivat haluavansa olla helposti lähestyttäviä ja tavoitettavissa. Näitä tavoitteita tukee se, että jokaisessa tiimissä on tutkimuksen perusteella matala hierarkia, johon esihenkilöt myös tietoisesti ovat pyrkineet. Matala hierarkisuus mahdollistaa aineistoni mukaan avoimen keskustelukulttuurin ja kritiikin antamisen esihenkilölle. Aineistossani konkretisoituvat siis Aaltosen ym. (2020, 128) käsitykset siitä, että organisaatioiden hierarkisuuden väheneminen johtaa asemien ja tittleiden hämärtymiseen, ja että esihenkilö ei enää päättä johdettaviensa kaikista tekemisistä tai ole muutenkaan heidän yläpuolellaan.

Aineistoni mukaan esihenkilöt haluavat mahdollistaa tiimiensä onnistumisen sekä yksikössä esihenkilötyö on palveluultista ja työntekijöiden hyvinvointi on esihenkilöille ensisijaisen tärkeää. Nykyaikaiselle työympäristölle ominainen välimatka esihenkilön ja johdettavien välillä ei tutkimuksen mukaan ainakaan vaikeuta esihenkilöiden työtä. Esihenkilöt kertoivat, ettei heidän mielestään ole väliä ollaanko tiimiläisten kanssa vuorovaikutuksessa livenä vai Teamsilla. Kaiken kaikkiaan aineistossa tuli etätyön etuja esiin enemmän, kuin sen haittoja. Välimatka voi kuitenkin haitata korjaavan palautteen antamista tai asioihin puuttamista. Etänä on vaikeampi valvoa tehtävää työtä ja etänä voi olla myös vaikeampi saada työntekijöille tunne, että esihenkilö on lähellä. Välimatkan tuomien haasteiden osalta oma aineistoni tukee CGI:n (2019, 45) tutkimuksessa esitettyjä käsityksiä siitä, ettei esihenkilöllä ole reaaliaikaista näkyvyyttä johdettavaan, koska nykyisin työtä ohjataan monesti sähköisten päätelaitteiden kautta. CGI:n tutkimuksessa nousikin esiin luottamus siihen, että työt hoituvat ilman välitöntä kontrollia ja että esihenkilön täytyy oppia luottamaan, että ihmiset haluavat

lähtökohtaisesti tehdä työnsä hyvin. Myös Vilkman (2016, 144) on asiassa samoilla linjoilla, sillä hän toteaa, että työskentely sähköisesti vähentää mahdollisuuksia suoraan valvontaan ja kasvokkaiseen kontaktiin. Työn edistymistä on vaikeampi seurata ja näin työn koordinoitakin voi samalla vaikeutua.

Aineistoni osoittaa, että välimatkasta ei tulisi tehdä kynnyskysymystä. Yrityksen työntekijät ja työnjohto ovat olleet tyytyväisiä käytössä olleeseen etätyömalliin. Jokaiselle työntekijälle tulisi kuitenkin tarjota mahdollisuus toimistolla työskentelyyn etätyön lisäksi. Nykyisen työympäristön toimintamalleja sovittaessa, korostuu johtajan ja työntekijöiden välinen suhde, jossa tulisi joustavasti huomioida kaikkien ihmisten toiveet työskentelytapojen osalta. Toisaalta aineistossa nousi esiin myös sosiaalisuuden tarve, joten sosiaalisten kohtaamisten tärkeyttä ei myöskään tule aliarvioida.

Aineistostani nousi toistuvasti esiin esihenkilöiden työntekijöiltä saama positiivinen palaute etätyön mahdollistamisesta ja työnantajan joustavuudesta. Esihenkilöiden mukaan se, että toimistolle ei pakoteta ketään, koettiin erittäin tärkeäksi työntekijöiden keskuudessa. Tämän lisäksi esihenkilöt kertoivat, että nykyinen joustava työskentelymalli on heidän mielestään erittäin toimiva. Tutkimuksen perustella he itsekin pitävät kovasti joustavasta ja paikkariippumattomasta työskentelystä.

6.3 Johtamisen kehittäminen

Tutkimushaastatteluissa kävi ilmi esihenkilöiden kokeneen, että heidän tiimeilleen tärkeimpiä asioita ovat joustavuus, avoimuus, tiimihenki, palkkaus, yhteistyön toimivuus etänä ja säännölliset one-to-one-keskustelut. Esihenkilöiltä odotetaan tutkimuksen mukaan läsnäoloa, tavoitettavuutta, palautetta, auttamista, asioiden selvittämistä, nopeaa reagointikykyä ja reklamaatioiden käsittelyä.

Oma aineistoni tukee Forsten-Astikaisen & Kultalahden (2019, 7–8) näkemyksiä osittain siitä, että esihenkilön odotetaan nykyisin olevan läsnä ja viestivän asioista aktiivisesti, ja että vuorovaikutussuhteen ylläpitämiseksi vaaditaan

kunnioittamista, arvostusta, luottamusta, kuuntelutaitoa, empatiaa ja yhteistä toimintaa.

Omaa työssä suoriutumista esihenkilöt arvioivat tiimiensä suoriutumisen ja yhteishengen kautta. Muita oman työn arvioinnin työkaluja ovat tiimiltä tuleva suora palaute, itsearviointi, oma esihenkilö ja asiakkaat. Aineistoni tukee Vilkinin (2016) havaintoa siitä, että itsensä arvioinnin lisäksi esihenkilön olisi hyvä hankkia näkemyksiä omasta toiminnastaan pyytämällä palautetta omilta johdettaviltaan. Yllättävää oli kuitenkin se, että kaikki esihenkilöt eivät ole kokeneet saaneensa kehittävää palautetta työstään.

Työntekijöiltä saadut kehitysehdotukset esihenkilötyötä kohtaan ovat hyvin samansuuntaisia odotusten ja toiveiden kanssa, koska eniten on toivottu säännöllisiä one-to-one-keskusteluita. One-to-one-keskusteluiden lisäksi aineistoni mukaan osa esihenkilöistä voisi kehittää substanssiosaamistaan tai viestintäänsä. Tutkimushaastattelussa nousseet esihenkilöiden omat henkilökohtaiset kehityskohteet poikkesivat toisistaan melko paljon, mutta jokainen esihenkilö toivoisi yrityksen järjestävän johtamis- tai vuorovaikutuskoulutusta, jonka pitäisi mieluiten yrityksen ulkopuolinen kouluttaja. Aineistoni tukee Forsten-Astikaisen ja Kullalahden (2019, 3) havaintoa siitä, että esihenkilöiden hyvät vuorovaikutustaidot ovat edellytys esihenkilön onnistumiselle monessa tärkeässä tehtävässä, kuten esimerkiksi tuottavuuden ja työmotivaation tukemisessa sekä koko työyhteisön työhyvinvoinnin ja työilmapiirin kehittämiseksi. Toisena koulutustarpeena esiin nousi esihenkilöiden tarve IT-alan jatkokoulutuksille. Nämä tutkimushaastattelussa ilmi tulleet asiat ovat olleet arvokkaita etenkin kehitysehdotuksia tehtäessä.

7 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

7.1.1 Kahdenkeskiset keskustelut

Vain osa esihenkilöistä oli pitänyt säännöllisiä one-to-one-keskusteluja, vaikka tällaiset suunnitelmalliset kahdenkeskiset keskustelut olivat työntekijöiden toivoimia. Suosittelen, että jokainen esihenkilö pitäisi jatkossa säännöllisiä one-to-one-keskusteluja niin, että keskustelut myös aikataulutetaan etukäteen kalentereihin. Olen Vilkmanin (2016, 23, 59) kanssa samoilla linjoilla siitä, että nykyaikaisessa työympäristössä esihenkilötyötä ei voi enää hoitaa kevyesti muiden töiden ohessa, vaan ihmisille on löydettävä aikaa ja tämän tulee olla suunnitelmallista ja aikataulutettua. One-to-oneja säännöllisesti pitäneet esihenkilöt kokivat saaneensa myös eniten palautetta työstään ja he myös kuvailivat haastatte- luissa kattavimmin tiimiläisilleen tärkeitä asioita. Kaikki saatu palaute auttaa arvioimaan omaa työssä suoriutumista ja myös tämän takia säännöllisten one-to-one-keskusteluiden pitäminen olisi tärkeää. Moni esihenkilö kertoi kuitenkin haluavansa lisää palautetta työstään.

Kaikkien tulisi pitää säännöllisesti one-to-one-keskusteluja yhden, tai vähintään kahden kuukauden välein. Aineistoni perusteella vaikuttaa kuitenkin, että ei ole niinkään väliä pidetäänkö one-to-one-keskustelut etänä vai toimistolla, vaan tärkeintä on, että ne pidetään sijainnista välittämättä. Kuitenkin niin, että jos ollaan etänä, niin videota käytetään poikkeuksetta kaikissa palavereissa, koska se lisää läsnäolon tunnetta ja sosiaalisuutta. Oma aineistoni tukee Vilkmanin (2023) argumentointia, että kahdenkeskisiä keskusteluja tulisi käydä säännöllisesti, tehtiin työtä osapuolten välillä sitten samalla toimistolla tai etänä, koska niillä pystytään rakentamaan yhteyttä johdettavien kanssa sekä syventämään sitä.

Tutkimuksessa nousi esiin, että esihenkilön yksi tärkeimmistä tehtävistä on olla läsnä, mutta silti oli havaittavissa, että yhteydenpito osaan työntekijöistä voi veyntyä jopa kuukausien mittaiseksi osassa tiimeistä. Yhteydenpitoa voisi siis lisätä tältä osin esimerkiksi niin, että esihenkilöt olisivat aloitteellisesti yhteydessä jokaiseen tiimiläiseensä vähintään kerran viikossa, tavalla tai toisella. Näin varmistettaisiin, että jokaiselle työntekijälle tarjotaan mahdollisuus tuoda esiin esimerkiksi murheitaan. Tätä näkemystä tukee myös Eklund ym. (2021, 58) tode- tessaan, että ilman esihenkilön aloitteellista vuorovaikuttamista tunteet voivat jäädä piiloon ja pahimmillaan purkautua väärällä hetkellä aiheuttaen vahinkoa työyhteisön ilmapiirille.

Kehityskeskusteluita oli yksikössä pidetty vaihtelevasti, vaikka tutkimushaastatteluissa kävi ilmi, että yrityksessä on ohjeistus kehityskeskustelujen pitämisestä. Kehityskeskustelut nousivat myös esihenkilöiden tuen tarpeissa, joten tämän perusteella suosittelisin esihenkilöille koulutusta kehityskeskustelujen pitämiseen ja toimintamallin yhtenäistämiseen esihenkilöiden kesken. Kehityskeskustelun sijainnin paremmuudesta ei voida tutkimuksen perusteella tehdä johtopäätöksiä, mutta toki kehityskeskustelu voisi olla luonnollinen tapa saada jokainen työntekijä tulemaan toimistolle edes jonkin ajanjakson välein.

Kehittämistyölle oli alkuoletta, jonka mukaan jokainen esihenkilö voi tehdä työtään itsensä näköisesti, mutta vapaus voi johtaa siihen, että yrityksen toimintaohjeet saattavat toteutua vaihtelevasti johtamisessa. Oma aineistoni vahvistaa tämän oletuksen ja onkin hienoa, että esihenkilöillä on vapaus tehdä työstään oman näköistään. Kuitenkin suositeltavaa olisi, että esimerkiksi juuri kehityskeskustelujen pitämisen osalta kaikki esihenkilöt noudattaisivat jatkossa yrityksen toimintaohjetta.

7.1.2 Joustava etätyö

Joustavasta työskentelymallista on pidetty esihenkilöiden ja työntekijöiden keskuudessa ja jokainen haastateltava nosti esiin tämän tuomia etuja. Sekä työntekijät että esihenkilöt kantoivat kuitenkin tutkimuksen perusteella huolta tämän jatkuvuudesta, sillä asia nousi esiin useita kertoja haastattelujen aikana. Vaikka välimatkan ei sinänsä koettu haittaavan työntekoa, niin muutamien mainittujen miinusten perusteella suosittelisin kuitenkin luomaan joko yksikkökohtaiset tai tiimikohtaiset pelisäännöt etätyöstä. Toimistolla voisi olla esimerkiksi vähintään kvartaaleittain jokin tapahtuma, kuten kahdenkeskinen keskustelu, koulutus, tiimipalaveri tai muu vastaava, jonne työntekijöiden edellytetään saapuvan fyysisesti paikalle.

Yleisesti joustavuus työntekopaikasta voi olla yritykselle kilpailuetu, koska aineistossa kävi ilmi joidenkin tiimiläisten kertoneen harkitsevansa

työpaikanvaihtoa, mikäli nykyisistä joustavista käytännöistä luovuttaisiin. Aineistoni mukaan etätyömahdollisuus lisää siis työpaikkaan sitoutumista. Tätä tukee Airila & Schauppin (2020, 23) argumentointi siitä, että motiivi työlle rakentuu vankeimmalle pohjalle, kun työntekijät pystyvät vaikuttamaan omaan työhönsä ja työn tekemisen tapoihin. Myös Vilkman (2016, 139) toteaa tiimien saavuttavan parempia tuloksia, kun työntekijöillä on mahdollisuus kontrolloida omaa työtään ja osallistua etenkin omaa työtä koskevaan päätöksentekoon.

Yrityksen tulisi siis ehdottomasti huomioida työntekijöiden sekä esihenkilöiden toiveet, ja säilyttää joustavuus työn teossa. Esihenkilön tulisi olla läsnä ja saatavilla sekä pystyä havainnoimaan työntekijöiden tunnelmia välimatkasta huolimatta. Oleellista on, etteivät ihmisten kohtaamiset jää puuttumaan, tapahtuivat ne sitten virtuaalisesti tai fyysisesti samassa paikassa.

7.1.3 Oman työn suunnittelu

Oman työn suunnittelu oli esihenkilöillä hyvällä tasolla, koska kaikki käyttivät to-do-listoja työn suunnittelussa ja seurannassa. Aineistoni perusteella voidaan kuitenkin todeta, että lisäämällä työn suunnitelmallisuutta voidaan vähentää kiirejaksia ja lisätä työn läpinäkyvyyttä. Vähiten kalenteria käyttävä koki eniten kiirettä – toki hänellä oli myös hieman muista poikkeavat työtehtävät. Tiimikoko taas ei näyttänyt vaikuttavan esihenkilön kiireentuntuun. Myös viestintäsuunnitelman laatiminen tulisi sisältyä esihenkilön oman työn suunnitteluun, koska tutkimuksessa kävi ilmi, että yksikön työntekijät olivat antaneet palautetta viestinnästä. Jokaisen esihenkilön olisi siis hyvä suunnitella oma viestintänsä. Viestintäsuunnitelman pohjana voi käyttää esimerkkinä Rauramon (2018) sähköistä työyhteisöviestintää (kuviot 2.). Viestinnän tulisi olla mahdollisimman osallistavaa, että mahdolliset epäselvyydet ja kysymykset tulevat ilmi jo asiaa viestittäessä. Tämän vuoksi en suosittelen sähköpostin käyttöä viestintävälineenä muissa tilanteissa kuin niissä, joissa täytyy tavoittaa nopeasti mahdollisimman monta ihmistä.

Osa esihenkilöistä mainitsi, että heillä on ajoittain palavereita, joissa heitä ei tarvittaisi. Eisenhowerin matriisin (kuvio 3.) mukaan tällaiset palaverit voi kategorisoida ei kiireellisiksi ja ei tärkeiksi, eli jos kalenterista ei löydy aikaa, ne voi jättää kokonaan väliin tai ne voi delegoida tehtäväksi jollekin muulle. Ajankäyttö tulisi optimoida niin, ettei kalenterissa ole aikasyöppöjä, eli tehtäviä, jotka eivät edistä mitään tavoitetta. Tutkimuksessa oli havaittu toimivaksi työviikon aikatauluttaminen niin, että 50–60 prosenttia työajasta on suunniteltua. Oma aineistoni tukee siis Hyppäsen (2013, 248–249) käsitystä siitä, että viikkokalenterin voi esimerkiksi täyttää 60 prosenttisesti ja jättää loput 40 prosenttia eteen tulevia, heti selvitystä vaativia ja suunnittelemattomia asioita varten. Jos jokin työtehtävä ei mahdu tähän aikamääräeseen, sen voi suoraan siirtää seuraavalle viikolle tehtäväksi, tai priorisoida jokin muu kiireettömämpi tehtävä myöhemmäksi. Ajankäytön suunnittelusta on kerrottu tarkemmin luvussa 3.3, sivulla 28–29.

7.1.4 Esihenkilöiden osaamisen kehittäminen

Aineistosta kävi ilmi, että esihenkilöiden osaamisen kehittämistä voisi edistää seuraavilla toimenpiteillä:

1. **Itsereflektio ja palaute.** Esihenkilöiden tulisi jatkuvasti reflektoida omaa osaamistaan. Osaamistaan voi reflektoida esimerkiksi Aaltosen ym. (2020, 175) Johtamisen nelikentän (kuvio 1.) avulla ja tätä kautta löytää henkilökohtaisia kehittymiskohteitaan. Vilkmanin (2019, 147) mukaan esihenkilön tulisi säännöllisesti tarkastella omia tapojaan ja tottumuksia sekä kyseenalaistaa niitä, koska oman työn reflektointi ja jopa terve itsekriittisyys ovat osa hyvää itsensä johtamista. Aineistoni perusteella esihenkilöt saavat palautetta toimistaan vaihtelevasti, joten itsereflektion tuoksi jokaisen esihenkilön tulisi henkilökohtaisilla toimillaan varmistaa, että he saavat kehittäväää palautetta tiimiläisiltään ja että he myös tekevät tarvittavia muutoksia toimintaansa palautteiden perusteella.

2. **Koulutukset.** Esihenkilöille voisi järjestää etenkin ulkopuolisen pitämiä johtamiskoulutuksia, jotka koskisivat esimerkiksi vuorovaikutusta tai yleisesti parhaita johtamiskäytäntöjä ja -työkaluja. Lisäksi halukkaille esihenkilöille voisi tarjota mahdollisuuden IT-alan jatkokoulutuksiin. Jatkokoulutuksista puhuttaessa esiin nousi esimerkiksi ITIL-jatkokurssi. Koulutusten järjestämisen osalta, aineistoni perusteella työnantajalta toivotaan aloitteellisuutta.
3. **Vertaissparraus.** Aineistossani nousi esiin toive työpaikan sparraavasta ilmapiiristä. Tämän voisi huomioida toimintamallien yhtenäistämisen näkökulmasta niin, että esihenkilöille järjestettäisiin yhteisiä työpajapäiviä, joissa he voisivat jakaa keskenään kokemuksiaan ja parhaita käytäntöjään esimerkiksi one-to-oneista, kehityskeskusteluiden pitämisestä ja keskusteluista haastavissa tilanteissa.
4. **Henkilöstötutkimus.** Tutkimusta varten saatiin hyödyntää myös kohdeyrityksen henkilöstötutkimusta vuodelta 2022, kuten luvussa 4.3. kerrottiin. Kehittämistyön tutkimuskysymysten osalta henkilöstötutkimuksen hyödynnettävyys oli kuitenkin heikko, koska lähijohtamista koskevia kysymyksiä oli vain viisi. Tämän lisäksi henkilöstötutkimuksen data ei ollut tiimitasoista, vaan koko toimipaikkaa koskevaa, joten siitä ei voitu tehdä haastateltavakohtaisia johtopäätöksiä. Henkilöstötutkimuksen kysymyksiä voisi kuitenkin tarkistaa ja kartoittaa niin, että se sisältäisi jatkossa enemmän kysymyksiä lähiesihenkilötyöstä. Yksittäiset kysymykset voisivat olla myös tarkempia, jotta voitaisiin saada entistä spesifimpiä vastauksia siitä, millaiseksi työntekijät ovat kokeneet juuri oman esihenkilönsä. Näin saataisiin yksi palautteenantokanava lisää työntekijöille ja henkilöstötutkimuksen hyödynnettävyys voisi kasvaa yksittäisen esihenkilön näkökulmasta.

Vaikka osassa tutkimushaastatteluista nousikin esiin toive, että kohdeorganisaation tulisi ottaa enemmän vastuuta esihenkilöiden osaamisen kehittämisestä, niin osaamisen kehittämisen edistämiseksi on kuitenkin suuri vastuu myös yksilöllä itsellään. Jokaisen tulisi säännöllisesti kertoa omista

kehittymistavoistaan, jotta työnantaja saa mahdollisuuden tukea näissä. Oleellista on siis yhteistyö osapuolten välillä, mikä vaatii aktiivista ja avointa keskustelua.

7.2. Opinnäytetyön arviointi

Opinnäytetyö onnistui mielestäni kokonaisuutena erinomaisesti. Yleisesti opinnäytetyön aiheenvalinta on yksi oleellisimmista, ellei jopa oleellisin vaihe työtä. Onnistuin aiheenvalinnassa ja -rajauksessa mielestäni hyvin, koska tällaiselle tutkimukselle koettiin olevan tarve kohdeyrityksessä Atealla. Tein heti ensimmäisenä kattavan viikkotasaisen projektisuunnitelman, jota sitouduin myös noudattamaan, ja johon oli erittäin käytännöllistä nojata opinnäytetyön eri vaiheissa. Projektisuunnitelma sisälsi viikkotasolla eri työvaiheet alusta loppuun sekä eri vaiheisiin arvion niihin käytettävissä olevasta ajasta. Suunnitelma paljastui kultaakin kalliimmaksi juuri projektin haastavimmissa vaiheissa.

Opinnäytetyötä oli palkitsevaa tehdä sen merkityksellisyyden vuoksi ja toki oli myös mielenkiintoista kuulla haastatteluissa esihenkilöiden ajatuksia heidän työstään. Aineiston keruu onnistui erinomaisesti, koska haastattelut suunniteltiin perusteellisesti ja itse haastattelutilanteissa oli kiireetön ilmapiiri, jossa uskoakseni viihtyivät niin haastattelija, kuin haastateltavatkin. Aineiston analysoinnin osalta etenkin haastattelujen litterointiin kulunut aika ja vaiva yllätti minut suuresti, mutta litterointi onnistui loppujen lopuksi ilmeisen hyvin, koska aineistoa oli suht helppo jalostaa edelleen teemoiksi.

Opinnäytetyölle looginen jatkotutkimusmahdollisuus olisi tutkia kohteena olleen toimipisteen esihenkilötyötä haastatteleamalla toimipisteen työntekijöitä ja pohtia, millaisia eroja esihenkilöiden ja työntekijöiden kokemuksissa mahdollisesti on. Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe voisi olla tutkia, kuinka tasalaatuista esihenkilötyö on kohdeorganisaation kaikkien yksiköiden kesken.

8 Yhteenveto

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää esihenkilötyötä Atea Finlandin Joensuu-toimipisteellä, löytämällä kehitysehdotuksia esihenkilötyöhön. Kehittämistyön osalta, ennalta määritettyihin tutkimuskysymyksiin saatiin kattavat vastaukset, jotka myös muotoiltiin selkeästi. Tärkeimmiksi kehityskohteiksi nousivat one-to-one-keskusteluiden säännöllinen pitäminen, joustavuuden säilyttäminen työskentelytapojen ja -paikkojen osalta, esihenkilöiden työn ja ajankäytön suunnitelmallisuus sekä esihenkilöiden henkilökohtaisiin kehittymistoiveisiin vastaaminen. Tutkimuksen onnistumisen arvioinnin kannalta oli kriittistä, että tutkimuksen johtopäätöksistä saatiin konkreettiset ja ne esitettiin ytimekkäästi, eli niistä saatiin juuri sellaiset kuin toimeksiantajayritys toivoikin.

Toivottavasti opinnäytetyötä hyödynnetään yksikössä, johon kehittämistyö toteutettiin. Kehittämistyötä ja sen johtopäätöksiä voidaan mahdollisesti hyödyntää laajemminkin kohdeorganisaatiossa ja miksei sen ulkopuolellakin esihenkilötyössä yleisesti. Opinnäytetyössä on kuitenkin käsitelty universaaleja asioita onnistuneen esihenkilötyön osalta – asioita, jotka ovat ajankohtaisia nyt ja todennäköisesti myös tulevaisuudessa.

Lähteet

- Aaltonen, T. Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020 Johda Merkitystä. Alma Talent. Helsinki.
- Airila, A. & Schaupp, M. 2020. Tietoa työkyvystä: Työn murros ja työkyky – näkökulmia ja välineitä työkykyjohtamisen tueksi. Varma. <https://www.varma.fi/contentas-sets/0e462ac7f0f74cf68bc6ca48479bf814/tietoa-tyokyvysta-tyon-murros-ja-tyokyky.pdf>. 13.1.2023.
- Alasoini, T. Järvensivu, A. & Mäkitalo, J. 2012. Suomen työelämä vuonna 2030 Miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä. Työ ja elinkeinoministeriö. <https://docplayer.fi/387787-Tem-raportteja-14-2012.html>. 24.1.2023.
- Anttila, J. Eranti, V. Jousilahti, J. Koponen, J. Koskinen, M. Leppänen, J. Neuvonen, A. Dufva, M. Halonen, M. Myllyoja, J. Pulkka, V. Annala, M. Hiilamo, H. Honkatukia, J. Järvensivu, A. Kari, M. Kuosmanen, J. Malho, M. & Malkamäki, M. Pitkän aikavälin politiikalla läpi murroksen – tahtotiloja työn tulevaisuudesta. Valtioneuvoston kanslia. <https://urly.fi/2ZH2>. 19.1.2023.
- Atea. 2023. Tietoa Ateasta. <https://www.atea.fi/tietoa-ateasta/>. 2.2.2023.
- Atea Finland. 2022. Henkilöstötutkimus. Henkilöstötutkimuksen raportti.
- Bomentis. 2021. Näin onnistut etäjohtamisessa. Blogi. 7.8.2021. <https://www.bomentis.fi/blogit/nain-onnistut-etajohtamisessa/>. 30.1.2023.
- Brougham-Chandler, A. 7 signs you're dealing with a micromanager (and how to manage them). Blogi. 2.6.2022. <https://www.breathehr.com/en-gb/blog/topic/health-and-wellbeing/8-signs-youre-dealing-with-a-micro-manager-and-how-to-manage-them#whatis>. 30.1.2023.
- CGI Suomi Oy. 2020. Työn murros Suomessa: Tutkimus tulevaisuuden työelämästä ja työn murroksesta 2020. <https://urly.fi/2ZJq>. 4.1.2023.
- Duggal, N. 2023. Leadership vs Management: Understanding The Key Difference. Simplilearn. <https://www.simplilearn.com/leadership-vs-management-difference-article#what-is-management>. 25.1.2023.
- Eklund, A. Jääskeläinen, H. Salminen, J. & Lindholm, T. 2021. Hybridijohtaminen. Helsinki: Brik.
- Forsten-Astikainen, R. & Kultalahti, S. 2019. Esimiehen ja työntekijän vuorovai-
kutussuhde – heijastumia muuttuvaan työelämään. Puhe ja Kieli, 39(1), 3–21. <https://doi.org/10.23997/pk.69722>. 13.1.2023.
- Fried, J. & Heinemeier Hansson, D. 2014. Etänä: toimistoa ei tarvita. Kauppaka-
mari.
- Haapakoski, K. Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. Läsnä etänä: seitsemän oppitun-
tia tulevaisuuden työelämästä. Helsinki: Alma Talent.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria
ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki:
Edita.
- Juhila, K. 2023. Laadullinen tutkimus ja teoria. Laadullisen tutkimuksen verkko-
käsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.

- <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullinen-tutkimus-ja-teoria/>. 6.2.2023.
- Jyväskylän ammattikorkeakoulu. 2023. Opinnäytetyö – Thesis. <https://oppimateriaalit.jamk.fi/opinnaytetyo/toteutustavat-ja-rakenne/tutkimuksellinen-kehittamistyo/>. 6.2.2023.
- Jyväskylän yliopisto. 2021. Laadullinen tutkimus. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>. 6.2.2023.
- Kallinen, T. & Kinnunen, T. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonanalyysi/>. 22.3.2023.
- Työterveyslaitos. 2023. Palveleva johtaminen työpaikan kulttuuriksi. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/palveleva-johtaminen-tyopaikan-kulttuuriksi>. 27.1.2023.
- Kiviniemi, K. 2018. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Valli, R. (toim.). Ikkunoista tutkimusmetodeihin 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin, 74–88. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Koskinen, S. 2018. Onnistu ihmisten johtamisessa – kuuntele, ole läsnä ja huolehdi luottamuksesta. Ilmarinen. <https://www.ilmarinen.fi/tietoa-ilmariesta/ajankohtaista/uutiset-ja-tiedotteet/2018/onnistu-ihmisten-johtamisessa/>. 30.1.2023.
- Kuisma, J. & Sauri, P. 2021. *Etätyö ja monipaikkaisuus Suomessa. Kunnallisuuden kehittämissäätiö*. <https://kaks.fi/wp-content/uploads/2021/11/polemia-121.pdf>. 23.1.2023.
- Lamberg, L. 2022. Osaavaa etäjohtamista – Opas etäjohtamisen tueksi. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Tradenomien tutkinto. Opinnäytetyö. <https://urly.fi/37eD>. 3.2.2023.
- Leskinen, T. 2022. Etätyö lisääntyi useimmilla toimialoilla, maakunnissa palattiin lähityöhön. Tilastokeskus. <https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2022/etatyo-lisaantyi-useimmilla-toimialoilla-maakunnissa-palattiin-lahityohon/>. 25.1.2023.
- Majola, M. 2021. Onnistunut etäjohtaminen – opas esimiestyön tueksi. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. <https://urly.fi/37eE>. 3.2.2023.
- Marjola, S. 2022. Etätyön johtaminen työhyvinvoinnin näkökulmasta OP Helsingissä. Karelia-ammattikorkeakoulu. Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen. Opinnäytetyö. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/787854/Marjola_Sini_2022_12_18.pdf?sequence=2&isAllowed=y. 3.2.2023.
- Ojasalo, K. Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Pantsu, P. 2020. Ylen kysely: Yli miljoona suomalaista siirtynyt etätöihin koronakriisin aikana – heistä noin puolet haluaa jatkaa etätöissä koronan jälkeenkin. Yle. 5.4.2020. <https://yle.fi/a/3-11291865>. 3.1.2023.
- Parkatti, A. 2020. Management vai leadership. Digitaidot arjessa. Blogi. 29.5.2020. <https://digitaidotarjessa.com/management-vai-leadership/>. 25.1.2023.

- Pentikäinen, M. 2021. Näkökulmia johtamiseen: Luottamus ja sen suuri merkitys työelämässä. Luentodiat. Karelia-ammattikorkeakoulu.
- Rauramo, P. 2018. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Työturvallisuuskeskus. <https://ttk.fi/julkaisu/etajohtaminen-ja-virtuaalisen-vuorovaikutus-tyoyhteisossa/>. 30.1.2023.
- Reijonen, M. 2022. Hybridityön johtaminen muuttuneessa maailmassa. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Liiketalouden ala. Opinnäytetyö. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/781216/Opinnaytetyo_Reijonen_Mikko.pdf?sequence=2&isAllowed=y. 3.2.2023.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Aineiston määrä ja tutkittavat. KvaliMOTV. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2.html. 6.2.2023.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2012. Menetelmäopetuksen tietovaranto. KvaliMOTV. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>. 6.2.2023.
- Salin, L. 2022. Mitä erityispiirteitä liittyy virtuaalitiimien johtamiseen? Blogi. 3.5.2022. <https://blogs.uef.fi/etajohtaminen/2022/05/03/mita-erityispiirteita-liittyy-virtuaalitiimien-johtamiseen/>. 30.1.2023.
- Sarkkinen, M. 2016. Palveleva johtaja keskittyy ihmisten vahvuuksiin. Työpiste. <https://www.ttl.fi/tyopiste/palveleva-johtaja-keskittyy-ihmisten-vahvuuksiin>. 27.1.2023.
- Sutela, S. 2021. Uusi normaali kutsuu – vanhaan ei ole paluuta, jos työntekijöiltä kysytään. Tilastokeskus. <https://www.stat.fi/tietotrendit/blogit/2021/uusi-normaali-kutsuu-vanhaan-ei-ole-paluuta-jos-tyontekijoilta-kysytaan/>. 23.1.2023.
- Viihre, M. 2016. Esimiestyön kehittäminen monipaikkaisessa organisaatiossa. Metropolia ammattikorkeakoulu. Yrittäjyys- ja liiketoimintaosaaminen. Opinnäytetyö. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/118633/Viirre_Mari.pdf?sequence=1&isAllowed=y. 3.2.2023.
- Vikman, V. 2021. Oletko kokeillut Eisenhowerin matriisia? Yksinkertainen työkalu helpottaa priorisointia ja vähentää stressiä. Duunitori. <https://duunitori.fi/tyoelama/eisenhowerin-matriisi>. 30.1.2023.
- Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen: tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro.
- Vilkman, U. 2023. Enemmän irti one-to-one –keskusteluista. Alma Talent Seduo. <https://seduo.almatalent.fi/enemman-irti-one-to-one-keskusteluista>. 30.1.2023.
- Väisänen, K. 2022. Anna ihmeessä tehdä itse! – Mikromanageeraus johtaa työntekijöiden turhautumiseen. Blogi. 14.3.2022. <https://tttlehti.fi/anna-ihmeessa-tehda-itse-mikromanageeraus-johtaa-tyontekijoiden-turhautumiseen/>. 30.1.2023.

HAASTATTELUKYSYMYKSET ESIHENKILÖILLE

Työympäristö

Kuinka kauan olet yhteensä ollut esihenkilötehtävissä?

Montako henkilöä tiimissäsi työskentelee?

Millainen on tiimin ikäjakauma?

Kuuaile omin sanoin millaista työtä tiimi tekee?

Missä tiimi työskentelee ja missä määrin, esimerkiksi prosentuaalisesti?

Missä työskentelet itse ja missä määrin, esimerkiksi prosentuaalisesti?

Onko tiimin kesken sovittu pelisääntöjä työskentelypaikasta?

Millaisia plussia ja miinuksia mielestäsi paikkariippumattomaan työskentelyyn sisältyy työntekijän ja esihenkilön näkökulmista?

Millaiset asiat ovat tiimiläisillesi mielestäsi tärkeitä? Arvostavatko he jotain tiettyä asiaa erityisesti?

Miten kuvailisit tiimin yhteishenkeä?

Mitä tiimi mielestäsi sinulta odottaa?

Onko tiimistä noussut toiveita tai kehitysehdotuksia esihenkilötyöhön liittyen?

Miten hierarkkiseksi kuvailisit tiimiä asteikolla 1–5?

Oman työn sisältö

Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät työtehtäväsi?

Onko työtehtävistäsi jotkut vähemmän mieluisia ja jos, niin millaisia nämä ovat?

Miten koet esihenkilötyön, onko jotain asioita mitkä onnistuvat erityisen hyvin tai haasteellisemmin, kun johdettaviin on välimatkaa?

Mitkä ovat mielestäsi esihenkilön tärkeimmät ominaisuudet?

Millaisia ajatuksia asioiden johtaminen ja ihmisten johtaminen herättää suhteessa omaan osaamiseesi, tuntuuko toinen esimerkiksi luontaisemmalta itselle kuin toinen?

Mitä ajattelet palvelevan johtamisen periaatteista?

Miten arvioit omaa työssä suoriutumistasi?

Kuinka usein arvioit saavasi palautetta ja keneltä saat palautetta?

Oletko saanut tiimiltä kehitysehdotuksia johtamiskäytäntöihin tai esihenkilötyöhösi, ja jos niin millaisia?

Ajankäyttö

Kuvaile tavallista työviikkoasi, mihin käytät aikaa ja kuinka paljon?

Suunnitteletko työviikkoasi tai ajankäyttöäsi etukäteen, jos niin miten? Seuraatko suunnitelman toteutumista, jos niin miten?

Koetko kiirettä työssäsi?

Kuinka usein pidät yhteyttä johdettaviisi, niin että kokonainen kierros on mennyt?

Käytkö säännöllisiä, suunnitelmallisia kahdenkeskisiä keskusteluita tiimiläistesi kanssa, jos niin kuinka usein?

Missä keskustelut käydään ja millä jakaumalla prosentuaalisesti? Miten koet tämän toimivuuden?

Oletko pitänyt kehityskeskusteluita? Jos, niin kuinka usein ja missä? Kokemuksia näistä?

Extra

Onko jotain muuta, mitä haluaisit nostaa esihenkilönä toimimisesta nykyaikaisessa työympäristössä?

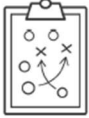
Haluaisitko kehittyä esihenkilötyössä, että voisit tehdä työsi vielä paremmin, jos niin miten?

Haluaisitko yritykseltä lisäkoulutusta tai muuta tukea esihenkilötyöhön, jos niin millaista?

Haluaisitko välittää työnantajalle tai tutkimuksen tekijälle terveisiä?

Johtamisen huoneentaulu esihenkilöiden työn tueksi.

Suunnittele



...mitä haluat saada aikaan kuukauden tai viikon aikana. Suunnittele seuraava työviikkosi viimeistään kuluvan viikon perjantaina, jotta voit seuraavana maanantaina orientoitua siihen, mitä alkanut viikko tuokaan tullessaan. Viikkosuunnitelmaan voi säännöllisesti kirjata kaikki asiat ja tehtävät, ettei työnteko ole pelkästään oman muistin varassa. Suunnitelma kertoo, mikä on tärkeää milloinkin, mutta myös sen, mihin ei pidä käyttää aikaa ja energiaa sillä hetkellä. Suunnittele etukäteen myös työskentelypaikkasi, jotta se olisi mahdollisimman tarkoituksenmukainen suhteessa kalenterisi sisältöön. Vaihda työskentelypaikkaasi kuitenkin tarvittaessa joustavasti. Muista suunnittelussa palautumisväliä, jotta varmistat pitkällä aikavälillä oman jaksamisesi.

Aikatauluta



...työsi niin, että ihmisten kohtaamisille ja keskusteluille on riittävästi aikaa ja että muut työtehtävät eivät pääse häiritsemään tätä. Merkitse kalenterivarauksiin tapahtumaan liittyvät valmistelut, jälkityöt sekä aikaa reflektoinnille ja palautumiselle. Varaa erikseen aikaa myös työsi suunnittelulle ja ajatustyölle. Viikkokalenterin voi täyttää esimerkiksi 60 prosenttisesti ja jättää loput 40 prosenttia suunnittelemattomia, mutta heti selvitystä vaativia tehtäviä varten. Jos jokin tehtävä ei mahdu 60 prosenttiin, niin siirrä se seuraavalle viikolle tai priorisoi siirtäen jokin muu tehtävä tulevaisuuteen. Optimoij ajankäyttösi, ettei sinulla ole aikasyöppöjä, jotka eivät edistä mitään. Osallistu niihin palavereihin, joissa sinua tarvitaan. Kerro tiimillesi avoimesti kalenteristasi ja ajankäytöstäsi sekä milloin sinut on ok keskeyttää.

Pidä one-to-oneja



...säännöllisesti 1-2 kuukauden välein jokaisen työntekijän kanssa, sijainnista huolimatta. Jos olette etänä, käytä aina videota, koska se lisää läsnäolon tunnetta. Kannusta ihmisiä ainakin välillä tulemaan toimistolle keskusteluihin. Käytä aikaa ajankohtaisten ilojen, huolien ja murheiden kuunteluun. Auta poistamalla työn esteitä. Anna jatkuvasti pieniä palautteita ja pyydä aina palautetta myös itsellesi. Palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa kehittyä vain antamalla ja vastaanottamalla sitä. Kiinnitä huomiota ystävälliseen ja toiset huomioonottavaan keskustelutapaan. Joidenkin kanssa keskustelut ovat lyhyempiä ja joidenkin kanssa pidempiä, se on ok. Varaa kuitenkin aikaa vähintään 30 minuuttia ja varmista, että kalenterisi kestää keskustelun venymisenkin. Nosta säännöllisesti one-to-oneihin myös kehityskeskusteluissa esiinnoitettuja teemoja johdonmukaisen jatkumon varmistamiseksi.

Ole läsnä



...säännöllisesti yksilötasolla ja yleisesti. Ole aloitteellinen osapuoli ja ole jokaiseen työntekijään yhteydessä, tavalla tai toisella vähintään kerran viikossa, one-to-onejen lisäksi. Älä multitaskaa samalla, jotta varmistat, että kuulet ja kuuntelet. Rakenna vuorovaikutussuhde jokaiseen työntekijään, koska se mahdollistaa hankalienkin asioiden käsittelyn ja ratkaisemisen. Tutustu työntekijöihin ja tiedä heidän kuulumisensa, jotta näet, jos on aihetta huoleen esimerkiksi työntekijän jaksamisen kannalta. Kuulusten kysyminen voi myös pelastaa jonkun päivän.

Viesti suunnitelmallisesti



...ja mieti mitä viestit, milloin, kenelle ja mitä kautta. Yläpidä jatkuvaa avointa viestintää. Kysy tiimiltä, millä tavoin he haluavat eri asioista heille viestittävän ja rakenna viestintääsi positiivinen sävy. Käytä sähköpostia viestintään, vain kun se on tarkoituksenmukaisinta ja lähetä viesti silloinkin vain niille, keitä asia koskee. Anna palaute silloin, kun se on ajankohtainen ja jaa yksilöiden onnistumiset myös koko tiimin kesken, näin luot tiimille onnistumisen tunteita, mikä lisää itsetuottamusta. Edistä työilmapiiriä ja tiimin yhteishenkeä yhteisellä viestinnällä sekä spekuloi myös tulevaa tiimin kanssa, niin avoimesti kuin vain voit.

Arvioi suoriutumistasi



...tarkastelemalla omia toimintatapoja ja tottumuksiasi säännöllisesti sekä myös kyseenalaistamalla niitä. Pyydä palautetta tiimiläisiltäsi, kollegoiltasi, esihenkilöltäsi ja asiakkailtasi. Käytä saamaasi palautetta oman työsi arviointiin ja tee muutoksia toimintaasi saamasi palautteen perusteella. Seuraa myös viikkosuunnitelmasi ja ajankäyttösi toteutumista ja tee näihin muutoksia, jos ne eivät edistä tavoitteitasi.