



Karelia-ammattikorkeakoulu
Tradenomi (YAMK)
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen

Asiantuntijasta hyväksi esihenkilöksi

Heli Heikkala

Opinnäytetyö, lokakuu 2023

www.karelia.fi



OPINNÄYTETYÖ
Lokakuu 2023
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä(t)
Heli Heikkala

Nimeke
Asiantuntijasta hyväksi esihenkilöksi

Toimeksiantaja
Finanssialan Yritys X

Tiivistelmä

Johtaminen tämän päivän vuorovaikutteisessa ympäristössä on haasteellista ja uuden esihenkilön on täytettävä monia odotuksia sekä tiimiläisten että työnantajan suunnalta. Johtamistehtävään siirtyminen voi olla yksi elämän haasteellisimmista hetkistä ja onnistuneen siirtymän avain voi piillä hyvissä vuorovaikutustaidoissa. Esihenkilön on ensin rakennettava luottamus tiimiläisiin ja hyödynnettävä ihmisten johtamisen taitojaan. Aikaresurssit voivat olla vähäiset suhteessa opittaviin asioihin, joten oikeiden johtamisen toimintatapojen löytäminen on ratkaisevan tärkeää. Uudelle esihenkilölle pelkkä hyvä koulutus ei riitä, vaan tarvitaan myös organisaation tukea, systemaattista toimintaa ja käytännön kokemuksia. Nämä yhdessä auttavat asiantuntijaa kasvamaan hyväksi esihenkilöksi, joka ei ainoastaan selviydy tehtävissään vaan myös menestyy niissä.

Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena oli löytää kehitysideoita teemahaastattelujen pohjalta. Kehittämistyön perusteella voidaan todeta, että asiantuntijasta hyväksi esihenkilöksi kehittyminen on monitahoinen prosessi, joka vaatii kokonaisvaltaista näkemystä ja tasapainoista yhdistelmää omien sisäisten ominaisuuksien, organisaation tarjoamien tukitoimien sekä sosiaalisen ympäristön vaikutuksesta. Työn pohjalta nousi esiin haastettavien kokemukset puutteellisesta alkuperähdyttämisestä ja lisäksi toive esihenkilömanuaalista sekä mentorituesta.

Kieli
suomi

Sivuja 110
Liitteet 1
Liitesivumäärä 2

Asiasanat
esihenkilö, johtaminen, perehdyttäminen



THESIS
October 2023
Degree Programme in Business Management and Leadership, Master's Degree

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
+ 358 13 260 600 (switchboard)

Author (s)
Heli Heikkala

Title
From an expert to a good supervisor

Commissioned by
Financial Company X

Abstract

Leading in today's interactive environment is challenging, and a new supervisor is expected to meet various expectations from both team members and the employer. Transitioning into a leadership role can be one of life's most challenging moments, and the key to a successful transition may lie in excellent communication skills. The supervisor must first build trust with the team and leverage their people management skills. Time resources might be limited in relation to the things to be learned, so finding the right management practices is crucial. For a new supervisor, mere training is not enough; there is a need for organizational support, systematic action, and practical experiences. Together, these elements help an expert evolve into a good supervisor who not only copes with their tasks but also excels in them.

The goal of the research development work was to find development ideas based on theme interviews. Based on the development work, it can be concluded that the process of evolving from an expert to a good supervisor is multifaceted, requiring a holistic view and a balanced combination of internal qualities, organizational support measures, and the influence of the social environment. The work highlighted interviewees' experiences of insufficient initial orientation, and in addition, the desire for a supervisor's manual and mentor support emerged.

Language
Finnish

Pages 110
Appendices 1
Pages of Appendices 2

Keywords
supervisor, management, orientation

Sisältö

1	Johdanto	5
1.1	Tausta ja tavoite.....	5
1.2	Toimeksiantaja Yritys X	7
2	Asiantuntijasta esihenkilöksi: identiteetin kehittyminen ja ammatillinen kasvu	8
2.1	Asiantuntijuus Yritys X:ssä.....	8
2.2	Siirtyminen esihenkilöksi.....	9
2.3	Esihenkilövalmiudet	11
2.4	Esihenkilöidentiteetin rakentaminen.....	14
2.5	Esihenkilön perehdyttäminen	17
2.6	Esihenkilötyön tehtäväalueet	21
2.7	Toimiva vuorovaikutus esihenkilötyössä	22
2.8	Itsensä johtaminen.....	25
3	Johtaminen lähiesihenkilötyössä	28
3.1	Johtajuuden määritelmä.....	29
3.2	Johtajuuden toimintaympäristö	30
3.3	Inhimillisesti tehokkuutta johtamiseen	33
3.4	Tunnejohtaminen ja psykologinen turvallisuus.....	37
3.5	Tiimin johtaminen.....	38
3.6	Valmentava johtaminen	40
3.7	Konfliktien hoitaminen	46
3.8	Huono johtaminen.....	49
4	Opinnäytetyössä käytetyt menetelmät	51
4.1	Tutkimuksellisen kehitystyön prosessi	52
4.2	Laadullinen tutkimus kehittämistyössä.....	53
4.3	Kehittämistyön lähestymistapana tapaustutkimus	54
4.4	Tiedonhankintamenetelmänä teemahaastattelu	56
4.5	Teemahaastattelujen analysointi	58
4.4	Tutkimuksen uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys.....	60
5	Tulokset ja kehitysideat.....	62
5.1	Asiantuntijasta hyväksi esihenkilöksi	62
5.1.1	Hyvän esihenkilötyön odotukset.....	63
5.1.2	Esihenkilötyön ensikokemukset	66
5.1.3	Esihenkilön perehdyttäminen.....	68
5.1.4	Vuorovaikutus tiimiläisten kanssa	71
5.1.5	Yhteenveto.....	73
5.2	Esihenkilöuran rakentuminen.....	74
5.2.1	Luottamuksen rakentaminen.....	75
5.2.2	Esihenkilötyön yllätykset ja haasteet.....	76
5.2.3	Uuden esihenkilön ajankäyttö	79
5.2.4	Hyvän arjen ylläpitäminen	80
5.2.5	Yhteenveto.....	81
5.3	Esihenkilöidentiteetin vahvistuminen	82
5.3.1	Motivaatiotekijät esihenkilötyössä	84
5.3.2	Suhtautuminen konfliktitilanteisiin	85
5.3.3	Yhteenveto.....	86
5.4	Kehityskohteita Yritys X:lle.....	87

6 Johtopäätökset	90
6.1 Miten kasvaminen hyväksi esihenkilöksi tapahtuu?	91
6.2 Pohdinta.....	98
Lähteet.....	102

Liitteet

Liite 1 Haastattelukysymykset

1 Johdanto

1.1 Tausta ja tavoite

Tämän päivän modernissa vuorovaikutteisessa johtamisessa on tärkeää, että ihmiset saavat tuntea itsensä hyödyllisiksi ja tärkeiksi sekä tulevat kohdelluiksi yksilöinä. Johtajan tehtävänä on toimia niin, että edellä mainitut asiat toteutuvat. Olennaista johtajan ja tiimiläisten välisessä vuorovaikutuksessa on avoin tiedonkulku ja kuunteleminen. Johtajan tehtävänä on sallia henkilökunnalle enemmän autonomiaa ja antaa henkilökunnan vaikuttaa omaa työtään koskeviin tavoitteisiin ja tekemisen tapoihin. Tarkoituksena on aikaansaada ympäristö, jossa kaikki voisivat hyödyntää ja käyttää kykyjään täysimääräisesti. Tämän onnistuminen tapahtuu silloin, kun johtaminen on avointa ja läpinäkyvää. (Manka & Manka 2023, 180.)

Uuden esihenkilön aloittaessa työtehtävissään tulee hän kohtaamaan lukuisia uusia asioita, kuten järjestelmiä, toimintatapoja, ihmisiä, sidosryhmiä, uuden esihenkilönsä ja johtoryhmän. Lisäksi on havaittavissa, että valtava määrä tehtäviä on nopeasti opittava priorisoimaan tilanteessa, jossa uusia kiireellisiä asioita tulee jatkuvasti lisää. Jos esihenkilö ei tässä tilanteessa saa riittävästi tukea, perehdytystä, mentorointia ja apua kollegoiltaan, edeltäjältään, omalta esihenkilöltään tai muulta taholta, voi hän kokea olevansa pulassa.

Walsh (2022) kirjoittaa artikkelissaan esihenkilöiden oikea-aikaisen perehdyttämisen suuresta merkityksestä niin, että mitä kauemmin esihenkilöt ovat roolissaan ilman asianmukaista perehdyttämistä, sitä todennäköisemmin he alkavat kehittämään työssään negatiivisia johtamistottumuksia, jotka perustuvat enemmän työssä selviytymiseen kuin työssä menestymiseen. Tästä toimintatavasta voi aiheutua myöhemmin jatkoseuraamuksia, sillä huonot tavat saattavat siirtyä herkästi myös seuraaville uusille esihenkilöille, joita he myöhemmin ohjaavat tai opastavat. (Walsh 2022, 35.)

Onko esihenkilöille ja johtamiselle ylipäätään enää tarvetta asiantuntijaorganisaatioissa? Asiantuntijat eivät tarvitse esihenkilöitä neuvomaan jokapäiväisen työn eri askareissa, mutta he tarvitsevat silti työyhteisön ja organisaation tuen. Asiantuntijat tarvitsevat esihenkilöitä näyttämään suuntaa, mahdollistamaan muutosta ja selkeyttämän heidän arkeaan, mikäli asiat eivät etene suunnitelmien mukaisesti. Parhaimmillaan esihenkilöillä on hyvä substanssiosaaminen asiantuntijatiiminsä työstä, jolloin he pystyvät tarvittaessa toimimaan asiantuntijoiden apuna ja tukena sekä auttamaan omalla tekemisellään asiantuntijoita keskittymään työssään olennaiseen. Luonnollinen yhteistyö ja vuorovaikutus ovat tärkeimpiä toimia asiantuntijoiden välillä, eikä sitä saa rikkoa turhalla manageerauksella. (Collin & Lemmetty 2019, 287.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutustua toimeksiantajayrityksessä toimivien uusien esihenkilöiden työnkuvaan, odotuksiin esihenkilötehtävästä, kokemuksiin käytännön arjesta sekä siitä, millaisia haasteita he olivat tässä urakehityksen alkuvaiheessa kohdanneet. Opinnäytetyössä selvitetään myös, millaisia käytännön vinkkejä uudet esihenkilöt antavat tulevaisuuden uusille aloittaville esihenkilöille tai esihenkilön tehtävästä haaveileville. Lisäksi opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää esihenkilöuran alun kehityskohteita ja vastaavasti löytää kehitysideoita havaittuihin haasteisiin.

Tutkimuskysymyksinä tässä opinnäytetyössä olivat:

- Miten asiantuntijasta tulee hyvä esihenkilö?
- Voiko esihenkilöuran alkuun vaikuttaa, että esihenkilö sisäistäisi uuden roolinsa ja tehtäväkenttänsä nopeammin?
- Miten uudesta esihenkilöstä tulee inhimillisesti tehokas johtaja?

Tämän kehittämistyön tavoitteena oli selvittää erilaisia vaikuttavia asioita, miten asiantuntijasta kasvaa ja kehittyy hyvä esihenkilö. Opinnäytetyö kuvaa mahdollisia tilanteita tai toimintatapoja toimeksiantajayrityksessä, haastateltujen uusien esihenkilöiden -näkökulmista ja heidän kokemuksiinsa perustuen. Tämän kehittämistehtävän toteuttajana toimii allekirjoittanut, joka on työskennellyt Yritys X:n palveluksessa vuodesta 2000 alkaen, toimien tällä hetkellä varainhoitajan -roolissa. Haastattelujen yhteenvedoissa on haluttu korostaa haastateltavien

kuvaamia asioita ja kehityskohteita mahdollisimman monipuolisesti. Tässä kehittämistyössä saatuja tuloksia ei ole välttämättä mahdollista toistaa sellaiseenaan muissa yrityksissä.

1.2 Toimeksiantaja Yritys X

Yritys X on Pohjoismaissa toimiva suuri finanssitalo, joka tarjoaa sekä rahoitusalan että varallisuudenhoidon palveluita henkilöasiakkaille, yritysasiakkaille, suuryrityksille ja instituutioille. Yritys X on ollut aktiivisesti mukana Pohjoismaiden yhteiskunnissa ja asiakkaiden arjessa yli 200 vuotta, toteuttamassa unelmia ja haaveita todeksi. Yritys X:n arvot perustuvat Pohjoismaiden tunnetusti avoimiin, edistyksellisiin sekä yhteistyökykyisiin yhteiskuntiin. Yritys X haluaa toiminnallaan osoittaa, että ”teemme huomisesta aina eilistä paremman”. Yritys X:n arvot pohjautuvat yhteistyöhön, yrittäjähengen, hyvään asiakastyytyväisyyteen sekä rohkeuteen tehdä oikeita asioita. Yritys X:n päätoimipaikka on Helsingissä. (Yritys X:n www-sivut.)

Yritys X:llä on Pohjoismaissa asiakkainaan yhteensä noin 10 miljoonaa kotitalousasiakasta ja lisäksi noin 600 000 yritysasiasta. Sen palveluverkosto sisältää n. 320 palvelukonttoria, call-centereitä ympäri Pohjoismaiden sekä lisäksi verkko- ja mobiilipankkipalvelut. Yritys X työllistää Pohjoismaissa tällä hetkellä noin 30 000 työntekijää, jotka muodostavat laajan kulttuuriperimän ja näin ollen Yritys X:n henkilökuntaan kuuluu äidinkielenään yli 60 eri kieltä puhuvaa henkilöä. Yritys X:n strategia (v. 2022–2025) perustuu kolmeen tärkeään prioriteettiin, jotka ovat parhaan monikanavaisen asiakaskokemuksen luominen, fokuusoituneeseen ja kannattavaan kasvuun panostaminen sekä toiminnan ja pääoman tehokkuuden lisäämiseen. Yritys X:n henkilökunnasta 55 % on 30–50-vuotiaita, 19 % alle 30-vuotiaita ja 26 % yli 50-vuotiaita. Yrityksen koko henkilökunnasta hieman yli puolet on naisia (52 %), mutta esihenkilöportaasta miesten osuus on 56 %. (Yritys X:n vuosiraportti, 2022.)

2 Asiantuntijasta esihenkilöksi: identiteetin kehittyminen ja ammatillinen kasvu

2.1 Asiantuntijuus Yritys X:ssä

Asiantuntijuudella on perinteisesti kuvattu henkilön tiedollisia kykyjä johonkin ammatilliseen tai tiedolliseen erityisalueeseen. Asiantuntijuudessa yhdistyvät teorian tieto, henkilökohtaisen kokemuksen avulla hankittu tieto sekä prosessitieto, joiden avulla asiantuntija pystyy työstämään työtään ainutlaatuisesti ja luovasti. Työssään asiantuntijat toimivat rinnakkain muiden ammattilaisten toimintamaailmassa, jolloin asiantuntijatiedon ja -taidon kriteerit ovat erilaisia. Asiantuntevuus voi koskea vain jotain erityistä suppeaa osa-aluetta, jolloin asiantuntijat pystyvät soveltamaan nopeasti ja syvällisesti kokonaisvaltaista tietoa omaan toiminta-alueeseensa liittyen. (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2016, 92–97.)

Yritys X:n konttoriverkostossa asiantuntijoina toimivat henkilöt, jotka ovat työssään edenneet asiantuntemusta vaativiin tehtäviin ja joilla on vahva ammatillinen osaaminen joltain tietyltä osa-alueelta. Asiantuntijat ovat mukana eläneet monet organisaatio- ja strategiamuutokset. He ovat oppineet asioita työnantajan järjestämien ja omatoimisten koulutusten ja valmennusten kautta, tutustumalla asioihin itsenäisesti sekä kokemuksensa kautta, tehdessään asiantuntijatyötä konkreettisesti. Käytännössä Yritys X:n konttoriverkostossa asiantuntijoita löytyy mm. rahoituksen osajista, säästämisen ja sijoittamisen asiantuntijoista, varainhoitajista ja pankkilakimiehistä. Kaikki Yritys X:ssä toimivat asiantuntijat ovat virallisesti Yritys X:n sertifioimia ammattilaisia eli he ovat ”osoittaneet pätevyytensä työskentelytavoilla, korkealla asiakastyytyväisyydellä sekä Yritys X:n edellyttämien tutkintojen suorittamisella” (Sertifiointitodistus, 2017).

Asiantuntijaorganisaatioissa korostuvat ihmisten väliset vuorovaikutusten ja yhteistyön verkostot, asiantuntijuuden autonomia, hajautettu valta sekä usein matala johtamisen hierarkia. Hajautetulla vallalla sekä matalalla johtamisella tarkoitetaan sitä, että työntekijöillä on enemmän mahdollisuuksia tehdä päätöksiä työhönsä liittyen sekä enemmän vapautta. Toisaalta asiantuntijaorganisaatioita

saattaa vaivata asiantuntijatyön ja johtamisen välinen jännite, joka johtuu ”asiantuntijatyön autonomisuuden tarpeiden ja johtamisen yhteen sovittamisesta”. Asiantuntijaorganisaatioita johdetaan yleensä perustuen organisaation arvoihin, yhteisiin tavoitteisiin ja toimintatapoihin, mikäli työtehtävien tarkka määrittely tai päivittäisen työn ohjaaminen ei ole mahdollista. Liian tiukalla kontrollilla, asiantuntijuuden paras anti, itseohjautuvuus, on helposti tukahduttavissa. (Collin & Lemmetty 2019, 286–287.)

Yritys X:ssä jokaista tiimiä johtaa oma esihenkilö. Suositeltava tiimin koko on noin 10–15 henkilöä. Esihenkilön työ Yritys X:ssä on puhtaasti esihenkilötyötä eikä niinkään sisällä asiantuntijatehtäviä. Tässä opinnäytetyössä esihenkilöillä tarkoitetaan konttoriverkostossa toimivia tiimin esihenkilöitä, joista kaikilla on omia johdettavia, usein myös monilla eri paikkakunnilla. Tyypillisesti tiimien esihenkilöiden omana esihenkilönä toimii koko paikallisen konttorin toimipaikan johtaja. Toimipaikan johtajan esihenkilönä puolestaan toimii liiketoimintajohtaja, joita Suomen osalta on useita.

2.2 Siirtyminen esihenkilöksi

Siirtyminen asiantuntijaroolista esihenkilön tehtäviin on monimuotoinen prosessi, jolla on vaikutusta henkilön ammatti-identiteettiin ja henkilökohtaiseen kasvuun. Uuden esihenkilön ammatti-identiteetti on voinut vahvasti pohjautua asiantuntijuuden ympärille ja nyt vastuulla ei enää olekaan pelkkä oma tekeminen vaan koko tiimin tulokset ja työpanos. Siirtyminen roolista toiseen tulee vaatimaan uudelta esihenkilöltä itsensä johtamisen taitoja, ajankäytön hallintaa, esihenkilötaitoja, ihmisten tuntemista sekä johtamistaitoja. Aluksi luopuminen asiantuntijaroolista johtamisen hyväksi voi olla vaikeaa. Hyvät mentorit, koulutukset ja ulkoiset valmennukset auttavat sekä valmistavat uutta esihenkilöä rooliinsa. (Matikainen-Kallström & Kouva, 2020.)

Asiantuntijan siirtyminen esihenkilön tehtäviin tulee olemaan erityyppistä riippuen siitä, toimiiko esihenkilönä omassa entisessä tiimissään vai kokonaan uusien ihmisten kanssa. Lisäksi asiaan vaikutusta on myös sillä, onko uusi tehtävä

kokonaan esihenkilötehtävä, vai tehdäänkö sen rinnalla myös asiantuntijatehtäviä. Esihenkilö voi myös tarvittaessa johtaa joukkojaan ns. edestä (esimerkillä johtaminen), keskeltä (kääritään hihat ja aletaan hommiin) tai takaa (seuraten tilannetta taka-alalta ja antamalla tilaa muille) (Pentikäinen 2013, 16–18; Sydänmaanlakka 2014).

Siirtymässä asiantuntijasta esihenkilöksi voi roolinmuutos, aiempaan työtehtävään verrattuna, aiheuttaa erilaisia muutoksia työnkuvaan, sillä esihenkilön työnkuva koostuu useista pienistä irrallisista tehtävistä ja jatkuvista keskeytyksistä. Työ esihenkilönä voi myös tuntua aiempaa yksinäisemmältä, sillä suhteet työntekijöihin muuttuvat ja lisäksi osa esihenkilötyöhön liittyvistä asioista on sellaisia, joista ei voi puhua avoimesti. Esihenkilönä ei myöskään voi olla puolueellinen, koska muuten uskottavuus kollegoiden ja tiimiläisten silmissä häviää. Myös joku entisistä kollegoista voi yrittää hyötyä kaverisuhteesta, joten esihenkilönä on opittava vetämään rajoja. Sekin on hyvä tiedostaa, että työntekijöiden suhde esihenkilöön on aina valtasuhde, jonka takia työntekijät voivat suhtautua esihenkilöön varauksellisesti tai jopa kielteisesti. Myös erilaisiin valtapeleihin törmääminen on tavallista. Saavuttaakseen luottamuksen uudessa roolissaan, tulee se viemään aikaa eikä myöskään johtajuuden ottaminen ole välttämättä aluksi helppoa. Esihenkilöasemaan liittyy siis laaja organisatorinen ja juridinen vastuu, joten esihenkilön käyttäytymisellä on erityinen painoarvo. (Salminen 2020, 28–29.)

Aina roolinmuutos ei kuitenkaan suju toiveiden mukaisesti. On olemassa monia merkkejä, jotka saattavat jo ennakoita varoittaa uutta esihenkilöä tulossa olevista roolien välisistä ristiriidoista. Näitä signaaleja voivat olla mm. epäselvä esihenkilön tehtäväkuva tai että hän saa määritellä sen itse, ei tarjota riittävää perehdyttämistä tai esihenkilön vastuulle jätetään oman seuraajansa perehdyttäminen. Lisäksi voi olla huolestuttavaa, jos osa esihenkilön vanhoista asiantuntijauransa aikaisista tehtävistään jää edelleenkin hoidettavaksi johtamisroolin rinnalle, esihenkilön alaiseksi tulee henkilö tai henkilöitä, jotka ovat hakeneet juuri kyseistä työpaikkaa tai jos tiimi/osasto, jossa esihenkilö toimii, on jo valmiiksi kriisissä. (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2016, 51.)

Ensimmäinen johtamistehtävä on myös tärkeä siinä mielessä, että se luo pohjan sille ajattelulle ja käytännöille, joiden varaan esihenkilö alkaa rakentamaan omaa johtamistyötänsä jatkossa. Sillä on suuri merkitys tulevaisuuden kehityssuuntien suhteen: millaisiin ajatuksiin, oppeihin ja käytäntöihin perustetaan oma johtamistyö. (Salminen 2020,14.) Kun asiantuntijasta esihenkilöksi siirtyminen oli uudelle esihenkilölle ensimmäinen askel, on seuraava askel siirtyminen kohti valmentavaa johtajuutta (Matikainen-Kallström & Kouva, 2020).

2.3 Esihenkilövalmiudet

Esihenkilötyössä onnistuminen edellyttää sitä, että esihenkilöllä on selkeä käsitys organisaation perustehtävästä, tavoitetilasta ja strategiasta. Mitä paremmin esihenkilö voi vedota organisaation strategiaan linjanvetoihin, sitä helpompaa hänen on toimia esihenkilönä jämäkästi. Hyvä menestyminen esihenkilötehtävissä edellyttää selkeää ja ymmärrettävää strategiaa, esihenkilöiden jatkuvaa kouluttamista, tukemista sekä aikaresurssien turvaamista. (Nikkola & Salminen 2012, 24–25.)

Menestyäkseen esihenkilönä johtamistyössä, on onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä monta, kuten kuviossa 1 on mainittu. Johtamistyö kuitenkin muodostuu sekä oman persoonan että johtajan roolin välillä. Jokaisen esihenkilön johtamistyö kumpuaa omasta persoonasta, mutta johtamistyötä ei tehdä siitä syystä, että saisi pönkitettyä jotain itsessään. Esihenkilönä täytyy kysyä itseltään, miten omalla toiminnallaan voisi auttaa muita onnistumaan. Johtamisosaamistaan voi kehittää tiedon ja itsetuntemuksen kautta sekä palautteen saamisen ja siitä oppimisen kautta. Ammatillinen osaaminen antaa näkemystä siihen, että esihenkilö osaa nähdä kokonaisuuden ja tarkastella sitä ajoittain pohtimalla, mitä työyhteisössä tapahtuu ja mikä merkitys näillä on työkokonaisuuden näkökulmasta. Ammatillisuus on myös rajojen luomista ja ylläpitämistä, joiden turvin pysytään aktiivisena ydintehtävän ympärillä sekä suodatetaan riittävällä tasolla sitä, mitä tuodaan työyhteisöön ja mitä ei. Kun oman persoonan ja johtajuuden roolin osaa erottaa, on hyvät mahdollisuudet vahvistaa omaa ammatillista johtajuuttaan. Jos ammatillisuutta pyritään korostamaan ja persoonallisuus etäännyy,

lopputulena voi olla kylmää ja kliinistä johtamista. Jos taas persoona korostuu ja ammatillisuus jää syrjään, saattaa organisaation ja työyhteisön tarpeet jäädä vähemmän tärkeiksi. Tasapainon löytäminen on siis tärkeää oman persoonan ja ammatillisen roolin välillä. (Kaski & Kiander 2007, 51–56.)

Ammatillisen johtamisen kokonaisuus

<p>Persoonallisuus:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identiteetti • Itsetunto ja itseluottamus • Motivaatio ja sitoutuminen • Ajattelumallit – reflektiotaito • Itsetuntemus • Tunteet ja kokemukset 	<p>Perustehtävä:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mitä tulee saada aikaan; työn tavoitteet • Johtamisen punainen lanka
<p>Ammatillinen osaaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tieto, taidot • Ihmiskäsitys, arvot • Oman organisaation johtamisjärjestelmän tuntemus ja sisäistäminen • Hiljainen tieto 	<p>Rakenteet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hyvän työnteon edellytykset <p>Kulttuuri:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yhteistyö • ilmapiiri

Kuvio 1. Ammatillisen johtamisen kokonaisuus (Kaski & Kiander 2007, 52).

Manka & Manka (2023) mainitsevat johtajuuteen liittyvän seuraavanlaisia esihenkilöiltä toivottuja piirteitä. **Reilu ja oikeudenmukainen työn organisointi:** esihenkilön tehtäviin kuuluu huolehtia, että perusasiat on hoidettu hyvin. Oikeudenmukaisuus ja työntekijöiden kuunteleminen päätöksenteossa on tärkeää. Esihenkilö toimii esimerkkinä, on luotettava, toteuttaa eettisiä arvoja omassa elämässään sekä tekee johdonmukaisia päätöksiä. **Psykologinen ja emotionaalinen tuki sekä tunneälykkyys:** Valmentava johtajuus on se työkalu, mitä esihenkilö käyttää ja hän osaa antaa sekä positiivista että rakentavaa palautetta. Esihenkilö on myös kuunteleva ja henkisesti läsnä oleva, minkä takia hänen puoleensa on helppo kääntyä. **Työntekijöistä huolehtiminen:** Esihenkilö seuraa työntekijöidensä jaksamista eli sekä henkistä että fyysistä puolta ja ottaa asiat puheeksi, mikäli ongelmia aiheutuu. **Valtuuttaminen sekä innostaminen:** Esihenkilö kannustaa luovaan ajatteluun, omien ajattelutapojen kyseenalaistamiseen, tavoitteiden saavuttamiseen sekä inspiroi älyllisesti ja haastaa työntekijöitä ajattelussaan uusille urille. **Optimismiin johtaminen:** Esihenkilön on pidettävä huoli työyhteisönsä positiivisesta työilmapiiristä, koska hyvä

tunnelma vaikuttaa viimekädessä myös asiakastyytyvyyteen. (Manka & Manka 2023, 186.)

Esihenkilötyössä onnistuminen edellyttää myös hyviä ihmistenkäsittelytaitoja: kommunikointia, ihmisten ohjaamista eteenpäin, kannustamista ja sitouttamista. Lisäksi esihenkilön on saatava tiimiläiset osallistumaan, luottamaan ja uskomaan päivittäiseen työhönsä. ”Johtamisessa on olennaisempaa se mitä tekee, kuin se mitä on”. Esihenkilöksi aikovan on myös ymmärrettävä muita ihmisiä onnistuakseen ja priorisoitava tiimiläiset ennen itseään. Pelkällä johtajattittelillä ei asioita saada hoidetuksi, mutta ammattimaisella toiminnalla johtaminen voi saavuttaa positiivisen lopputuloksen. (Erikson 2019, 31–32.) Moni esihenkilö kuitenkin kokee, ettei voi toimia työssään niin hyvin tai huolellisesti, kuin toivoisi. Tehtyjen tutkimusten perusteella oli suositeltu käytettävän johtamistilanteissa enemmän aikaa kuunnella, kohdata, ymmärtää ja jakaa myötätuntoa, sillä ”jokaisella on oltava oikeus sellaiseen johtamiseen, jota hän voi arvostaa”. (Manka & Manka 2023, 186.)

Järvinen (2019) kirjoittaa, että ”johtajaksi ei todellakaan synnytä, vaan kyse on tehtävästä ja taidoista, jotka voi oppia”. Kyse onkin vain siitä, onko aitoa halua oppimiseen ja kehittymiseen ollakseen hyvä esihenkilö. Esihenkilönä toimiminen voi tarkoittaa sitä, että tehtäväkuvaan kuuluvat sekä asiantuntijana toimiminen esihenkilötehtävien rinnalla tai sitten tehtävä voi keskittyä pelkästään esihenkilötehtävään. Hyvältä esihenkilöltä kaivataan tietynlaista jämäkkyyttä ja itsenäisiä päätöksentekotaitoja. Esihenkilön on työssään osattava tehdä päätöksiä, joihin hän ei voi tiimiläisiään aina osallistaa. Lisäksi esihenkilön valmiuksiin kuuluu myös vallan käyttäminen ja esihenkilön onkin hyvä tiedostaa, että työntekijöiden silmissä hän on aina auktoriteettiasemassa, johon liittyy odotuksia, pelkoja ja tunteita. (Järvinen 2019, 13–19.)

Hyvä esihenkilö uskaltaa myös tunnustaa, kun ei tiedä tai osaa kaikkea ja tarvitsee henkilöstönsä apua tehtävän suorittamiseen. Myös kyky ottaa vastaan kritiikkiä rehellisesti ja avoimesti on osa hyvän esihenkilön ominaisuuksia. Hyvän esihenkilön valmiudet ja ominaisuudet määritellään kuitenkin niiden odotusten mukaisesti, joita johdolla, henkilöstöllä ja asiakkailta on esihenkilön

työstä olemassa. Näin ollen esihenkilön pätevyys ratkaistaankin viimekädessä siinä ympäristössä, jossa hän työtään tekee. (Salminen 2020, 44–45.)

2.4 Esihenkilöidentiteetin rakentaminen

Ammatillinen identiteetti kuvastaa ihmisen käsitystä omasta ammatillisesta roolistaan, taidoistaan ja arvoistaan suhteessa työhön ja ammattiin. Ammatillinen identiteetti rakentuu vuorovaikutuksen kautta ja oppimalla uutta. Se rikastuu vuosien kokemuksen ansiosta ja kasvaneen itsetuntemuksen myötä. (Lehtomäki 2019.) Identiteetti koostuu kahdesta eri näkökulmasta eli henkilökohtaisesta identiteetistä (millaisia olemme) ja sosiaalisesta identiteetistä (millaisiin ryhmiin kuulumme ja mikä on suhteemme näihin ryhmiin). Johtajuuden osalta identiteetintaso kertoo siitä, miten esihenkilö viihtyy työssään ja onnistuu tehtävässään. Lisäksi se kertoo siitä, miten esihenkilö hahmottaa itsensä ja löytää oman identiteettinsä johtajana. Asiantuntija alkaa nähdä itsensä vähemmän asiantuntijana ja enemmän johtajana. Joskus voi käydä niinkin, ettei tätä identiteetin muutosta koskaan tapahdu, jolloin henkilö voi ajautua kriisiin niin oman hyvinvointinsa, kuin ryhmänsäkin kanssa. Identiteetin sosiaalinen näkökulma viittaa siihen, miten henkilö hahmottaa itsensä osaksi suurempaa yhteisöä, organisaatiota tai johtajien ammattijoukkoa. Samassa yhteydessä henkilö alkaa myös tiedostamaan sen, millainen esihenkilö hän ei ole. Johtaja, joka on tunnistanut oman identiteettinsä johtajana ymmärtää ja hyväksyy myös oman vastuunsa asioista. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 160.)

Ammatillisen identiteetin rakentaminen ei kuitenkaan aina suju ilman haasteita tai yllätyksiä ja koko prosessiin voi liittyä myös ennustamattomuutta. Kahden identiteetin välimaastossa olevalla uudella esihenkilöllä saattaa hyvinkin olla intensiivinen identiteetin rakentamisen vaihe meneillään, jolloin henkilö voi jopa kokea koko olemuksensa ja kehonsa tunnustelevan ympäristöä ja sovittelleen yhteen vanhoja ja uusia identiteetti-roolin palasia. Identiteetin rakentamisvaihe vie oman aikansa ja se on hyvin henkilökohtainen prosessi. Uuden identiteetti-roolin vahvistamista ja sen kehittämistä voi edistää erilaisilla omilla toimilla, kuten esimerkiksi opiskelemisen kautta. (Heikkilä 2019, 29–30.)

Esihenkilöroolin muodostuminen määräytyy pääasiassa niin, miten esihenkilö itse havaitsee ja tunnistaa häneen kohdistuvia odotuksia mm. työntekijöiden, organisaation ja asiakkaiden osalta. Näissä tilanteissa esihenkilö saattaa muuttaa omaa käytöstään vastaamaan odotuksiin, mikä onkin usein järkevää. Johtajuusrooliin liittyen, uuden esihenkilön roolissa on usein odotuksia myös osaamisen suhteen, jolloin esimerkiksi ristiriitoihin puuttumattomuus saatetaan tulkita tärkeän esihenkilövelvollisuuden laiminlyönniksi. Odotuksia uudelle esihenkilölle voi muodostua myös hänen persoonaansa liittyen sekä uuden esihenkilön halun kehittyä johtajan roolissaan. (Jalava 2001, 19.)

Esihenkilöidentiteetin rakentamisen voi sanoa muodostuvan kolmesta eri identiteetistä: yksilöllisesti rakentuneesta, sosiaalisesti jalostuneesta sekä ainaisesta oppimisesta. Yksilöllisesti rakentuminen tarkoittaa yksilöllisiä ominaisuuksia, persoonallisuutta, itsetuntemusta, heikkouksia, vahvuuksia ja historian muovamia asioita henkilössä. Yksilöllisesti rakentunut -identiteetti kuvastaa esihenkilön yksilöllisiä ominaisuuksia, joiden kautta hän eroaa muista. Sosiaalisen jalostumisen -identiteetillä tarkoitetaan muiden ihmisten osallisuutta esihenkilön identiteetin rakentamisessa, kuten esimerkiksi perheen vaikutusta identiteetin luojana. Ainaisen oppijan -identiteetti on johtajana toimimisen välttämätön edellytys, joka tarkoittaa avoimuutta uuden oppimiselle, kehitykselle sekä johtajaidentiteetin keskeneräisyydelle. Avoimuus oppimiselle on myös avaintekijä ajanhermolla olevaan johtajuuteen sekä menestyksekkääseen toimintaan. (Honkanen 2021.)

Johtajaidentiteetin kehittymistä ja johtajana kasvamisen prosessia voidaan kuvata esimerkiksi seuraavanlaisesti:

Johtajaidentiteetin synnyttämävaiheessa johtajuuden tiedot ja taidot ovat heikohkot. Tällöin johtajuuden alkuvaihetta ohjaavat johtajan omat tiedostamattomat arkiset käsitykset siitä, millainen johtajan tulisi piirteiltään ja käyttäytymistavoiltaan olla. Nämä käsitykset muodostavat perustan omille johtamistavoille. Mikäli johtamistyön osalta ilmeni ongelmia, aloitteleva johtaja pyrkii ratkaisemaan ne pinnallisin perustein ja toistaen aiemmin hyvin toimivaksi havaittuja menetelmiä. Ristiriitatilanteissa uusi johtaja saattaa joko eristäytyä johdettavistaan tai turvautua muodollisuuksiin, peitelläkseen omaa osaamattomuuttaan.

Hän joutuu käyttämään valtavasti voimavaroja johtajaroolin ja siviiliminän väliin rajankäyntiin sekä niiden yhteen sovitteluun. Alkuvaiheessa hän voi ottaa mallia arvostamistaan roolimalleista, kuten opettajista, vanhemmista, valmentajista, esihenkilöistä tai mentoreista, mikä voi auttaa hänen identiteettinsä vahvistumista ja kehittymistä. Aloittavalle esihenkilölle kaikenlainen palaute johtajan toiminnasta on merkityksellistä ja itsereflektointi toimii tässä vaiheessa tärkeänä työkaluna itsensä kehittämisen suhteen. (Anttila, 2023.)

Johtajaidentiteetin syventymisvaiheessa, kun johtajaura on edennyt ja kokemusta on karttunut, on myös johtajan tieto- ja osaamis pohja kehittyneet, eikä johtaminen enää vaadi samalla tavalla ajatustyötä. Samalla johtajuudesta on löytynyt uusia ulottuvuuksia ja johtaja voi mukauttaa toimintaansa eri tilanteisiin sekä tehdä yksilöllisiä päätöksiä ilman, että toistaisi kaikissa tilanteissa totuttua kaavaa. Hän ymmärtää roolinsa muuttuneen itsenäisestä asiantuntijasta yhteistyön ja vuorovaikutussuhteessa olevaksi muiden työn mahdollistajaksi. Tämä korostaa yhteistyön, delegoinnin ja luottamuksen taitojen opiskelun tärkeyttä, joita johtaja osaa ongelmatilanteissa käsitellä tilanne- ja yksilökohtaisesti sekä ottaen huomioon myös johdettaviensa näkökulman. Tässä vaiheessa esihenkilö asettaa toiminnalleen selkeitä ja konkreettisia tavoitteita siitä, millainen esihenkilö hän haluaa tulevaisuudessa olla ja mitä toiminnallaan saavuttaa. (Anttila, 2023.)

Johtajaidentiteetin vakiintumisvaiheessa johtajuusosaaminen on jo syvällistä ja asioiden ymmärtäminen kokonaisvaltaisempaa. Johtaja käyttää enemmän aikansa asioiden ja tilanteiden ymmärtämiseen ja tulkitsemiseen, pyrkien luovaan ongelmanratkaisuun. Hän hallitsee erilaiset johtamisen tyylit ja osaa käsitellä tunteitaan rakentavasti mahdollisissa ristiriitatilanteissa. Johtaja on oppinut soveltamaan oppimaansa ja siviilielämässä kokemaansa omaan johtamistyöhönsä. Johtajuus on juurtunut omiin arvoihin, periaatteisiin sekä organisaation missioon ja tavoitteisiin, joita kohti johtaja ohjaa vastuullisesti ja näkemyksellisesti korostaen. Johtajuuden vakiintumisvaiheessa johtaja keskittyy enemmän muiden kasvuun, edistäen johdettaviensa kehittymiseen, vastuunkantoon ja delegointiin sekä korostaen näin vahvempaa yhteisöllisyyttä. (Anttila, 2023.)

2.5 Esihenkilön perehdyttäminen

Tutkimusten mukaan yksi elämän traumaattisimmista kokemuksista on vastaanottaa johtaja -tehtävä, sillä hyvin monet kokevat uran muutoksen erittäin haasteellisena. Usein uuden johtajan pitää selvittää siirtymisvaiheesta ilman tukitoimia tai riittävää alkuperehdyttämistä, koska kukaan ei tarpeeksi kiinnitä siirtymävaiheeseen huomiota. (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2016, 213.) Kaikki kuitenkin tietävät perehdyttämisen tärkeydestä, mutta se on silti yksi laiminlyödyimpiä prosesseja eri organisaatioissa (Kjelin & Kuusisto 2003, 14).

Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajat tarjoamaan perehdyttämisen työhön ja työolosuhteisiin sekä opastusta työvälineiden oikeaan ja turvalliseen käyttöön. Erityisen tärkeää perehdyttäminen on työuransa alkuvaiheessa oleville nuorille työntekijöille, mutta käytännössä perehdyttäminen kuuluu kaikille henkilöstöryhmille, osa-aikaisille, vuokratyöntekijöille, kesätyöntekijöille sekä muille kausityöntekijöille. Perehdyttämisen lisäksi työnantajat ovat velvoitettuja antamaan työnopastusta, jolla varmistetaan, että ”työntekijä hallitsee työtehtävän, käytettävät koneet ja työvälineet sekä osaa toimia häiriö- ja poikkeustilanteissa”. Opastuksen tavoitteena on kannustaminen oma-aloitteisuuteen ja aloitteellisuuteen sekä varmistaa, että opastettava kantaa oman vastuunsa kysymällä, kertamalla ja ottamalla asioista selvää. (Työturvallisuuskeskus.) Perehdyttämisen tavoitteena uusille esihenkilöille nähdään mm. myönteinen asennoituminen työhön ja henkilöstöön, aktiivisuuden ja itsenäisyyden edistäminen, tiedollisten ja taidollisten valmiuksien luominen sekä työterveyden ja -turvallisuuden edistäminen (Työturvallisuuskeskus 2023).

Esihenkilöiden perehdyttäminen (siinä missä muidenkin työntekijöiden) on keskeinen osa organisaation johtamisprosessia ja sillä on suuri vaikutus organisaation tehokkuuteen, työilmapiiriin sekä tuloksiin. Perehdyttäminen vaikuttaa myös siihen, millaisia tuntemuksia uusi esihenkilö työnantajaansa kohtaan tuntee, miten hän näkee oman roolinsa koko työyhteisössä sekä millaisen työnantajakuvan hän yrityksestä saa. Hyvin perehdytetty esihenkilö voi johtaa tehokkaasti, saavuttaa tavoitteet sekä luoda myönteistä ilmapiiriä työyhteisöön. Hyvä perehdytys vaikuttaa myös fyysiseen työhyvinvointiin, jolloin työturvallisuus kasvaa ja

psykkinen kuormitus vähenee. Mitä vähemmän uuden esihenkilön tarvitsee työsuhteensa aluksi jännittää työtehtäviään ja toimintaympäristöään, sitä vähemmän hän myöskään rasittuu fyysisesti tai henkisesti. (Viitala 2021, 97–98.)

Perehdyttäminen voidaan yleisesti jakaa neljään erilliseen osa-alueeseen:

1. Ennen työhöntuloa tapahtuva informointi
2. Vastaanottaminen ja yritykseen perehdyttäminen töiden alkaessa
3. Työsuhderehdyttäminen
4. Työtä koskeva työnopastus

Ennen työhöntuloa olevalla perehdyttämällä tarkoitetaan prosessia, joka alkaa jo rekrytointivaiheessa ja valintapäätöksen yhteydessä. Hakijat saavat tuolloin informaatiota työpaikasta ja työstä jo haastatteluvaiheessa. Valittu henkilö saa etukäteismateriaalia yrityksestä ja työhön liittyvistä asioista, ehkä myös ”Tervetuloa taloon” – infopakettin. Lisäksi uusi työntekijä saattaa käydä jo ennakkoon tutustumassa uuteen esihenkilönsä. Mitä paremmin henkilö voi ennakkoon valmistautua, sitä parempi perehdytyksestä tulee. (Hietala, Kaivanto & Pystynen 2022, 211; Viitala 2021, 98.)

Vastaanottovaiheessa, uusi työyhteisö on uudelle esihenkilölle niin suuri kokemus, että sillä on jopa iso psykologinen vaikutus. Jos kokemus on positiivinen ja uusi henkilö kokee olevansa tervetullut, on tällä suuri merkitys hyvän perehdytyksen sekä koko työsuhteen kannalta. Omalla lähiesihenkilöllä on tässä vaiheessa suuri rooli auttaessaan uutta esihenkilöä pääsemään yritykseen sisälle ja saamaan positiivinen kokemus siitä, että hän on nyt myös omien toimiensa kautta osallisena yrityksen liiketoiminnassa. Samalla lähiesihenkilö myös tutustuttaa muihin sidosryhmiin, yrityksen ominaisuuksiin, liikeideaan, strategiaan, tulevaisuuden näkyymiin ja markkinaympäristöön sekä muihin työntekijöihin työyhteisössä. Lähiesihenkilö käy läpi perehdyttämissuunnitelman uuden henkilön kanssa sekä sopii aikataulut ja raamit, missä puitteissa toimitaan. Uuden henkilön olisi hyvä kokea olevansa tärkeä siellä, minne hän on tullut ja myös hahmottaa selvästi koko perehdyttämisen kokonaisuus. (Hietala, Kaivanto & Pystynen 2022, 211; Viitala 2021, 98.)

Työsuuhdeperehdyttämisen tarkoituksena on käydä yhdessä läpi työntekoon liittyviä konkreettisia toimia ja sääntöjä, kuten työsopimuksen allekirjoittaminen, työaikojen, aikataulujen, poissaolosäännösten sekä muiden pelisääntöjen selvittäminen. Lisäksi käydään läpi työssä käytettäviä sovelluksia, palkkausperusteita, palkanmaksupäivä sekä palkanmaksuun liittyviä muita rutiineja. Myös tietoturvaan, työvälaineiden hankintaan ja työhyvinvointiin liittyvistä asioista keskustellaan yhdessä. Työnopastus on puolestaan varsinaiseen työhön ja työpaikkaan itseensä tutustuttamista. Henkilö tutustutetaan lähimpiin työkavereihin, fyysiseen työympäristöön sekä tarjolla olevaan tukeen. Ydinasioita tässä vaiheessa ovat työnsisältö, työvaiheet, työntekemisen periaatteet, työntuloksen laadun osatekijät sekä niiden arvioinnin kriteerit. Myös työympäristöön liittyvät koneet ja laitteet sekä niiden käyttöongelmien tuki- ja ylläpitoasiat on hyvä ottaa keskusteluun mukaan. Lisäksi turvallisuuteen liittyvät seikat ja häiriö- sekä poikkeustilanneohjeet on syytä selventää. Varsinainen perehdytys päätetään siinä vaiheessa, kun perehdytettävä kokee, ettei siihen enää ole tarvetta. (Viitala 2021, 99.)

Ristikangas ym. (2016) mainitsevat kuusi vinkkiä esihenkilöiden perehdyttämisen parhaiksi käytännöiksi:

1. Keskustelut lähiesihenkilön kanssa, joissa sovitaan tehtävät, kommunikatiotavat ja yhteistyön pelisäännöt sekä luodaan pohja tulevalle yhteistyölle.
2. Perehdytysohjelma, jonka jokainen vasta-alkaja käy läpi. Ohjelma sisältää talon toimintatavat, esihenkilötyön juridiset vastuut ja arjen johtamisen periaatteita. Tämän osion toteuttaa tyypillisesti HR.
3. Mentori, kokenut konkarin tai muu vertaishenkilö, jonka kanssa pidetään säännöllisesti yhteyttä kuuden kuukauden ajan.
4. Perehdytyskoulutus uusille esihenkilölle (5–10 pv), johon kootaan ryhmä uusia esihenkilöitä.
5. Ulkopuolinen sparraaja, coach tai työnohjaaja
6. Seniorijohtajat tukemaan uusia esihenkilöitä. Alle vuoden sisällä eläkkeelle jäävän johtajan suositellaan siirtyvän kokonaan tukemaan uusia esihenkilöitä, heidän siirtymässään uusiin tehtäviin. (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2016, 214.)

Mikäli perehdyttäminen jää puutteelliseksi, voi siitä aiheutua monia haittoja sekä uusille työntekijöille että myös organisaatiolle itselleen. Lisäksi se voi tulla työnantajalle kalliiksi. Koska perehdyttäminen on tärkeä osa uusien työntekijöiden onnistunutta integroimista organisaatioon, on puutteellisella perehdyttämisellä lukuisia haittavaikutuksia, kuten muun muassa huono työhön sitoutuminen, yksittäisten ja irrallisten työtehtävien ja selviytymistunnelman rapauttava motivaatio, huono työsuoritus; jolloin uusi työntekijä ei välttämättä ymmärrä tehtäviään tai odotuksiaan sekä korkea henkilöstön vaihtuvuus, koska puutteelliseen perehdytykseen pettyneet työntekijät saattavat lähteä organisaatiosta nopeasti. (Narkiniemi 2020.) Lisäksi puutteellisesta perehdyttämisestä aiheutuvat virheet johtavat reklamaatioihin ja aiheuttavat siten lisäkustannuksia. Tätä vaarallisempia kustannuksia voi myös aiheutua asiakasmenetyksistä tai yrityksen vahingoittuneesta maineesta. Virheellisestä toiminnasta aiheutuvat negatiiviset vaikutukset leviävät asiakkaan kautta herkästi myös muualle ja pahimmillaan yritys voi joutua päivän uutisotsikoihin. Toistuvat virheet voivat vaikuttaa myös organisaation uskottavuuteen sekä sisäisesti että ulkoisesti. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20–21.)

Perehdyttämiseen liittyy myös mahdollisia sudenkuoppia, jolloin perehdytys ei onnistu parhaalla mahdollisella tavalla. Näitä haitallisia toimintatapoja edesauttavat muun muassa seuraavat asiat: liikaa tietoa liian lyhyessä ajassa, liian tiukka minuuttiaikataulu, eteneminen on liian pirstaleista; johtuen eri ihmisten kalentereista, perehdytyksen ohesta on jäänyt käytännön arkielämän kokemus vähäiseksi, esihenkilöitä ei ole juurrutettu oman talon johtamiskulttuuriin tai perehdytys on vain yksipuolista tiedon vastaanottamista. (Hietala ym. 2022, 216.)

Onnistuneen perehdyttämisen takaamiseksi, olisi perehdyttämisen prosessia hyvä seurata esimerkiksi keskusteluiden, haastattelujen tai kyselyiden kautta. Perehdyttämistoimenpiteiden arvioinnissa on tarkoitus arvioida sekä perehdyttämisen vastuuhenkilöiden toimintaa, että uuden tulokkaan omaa toimintaa. On hyvä ottaa huomioon, että perehdyttämisen kehittäminen on osa johtamisen kehittämistä, joka puolestaan muodostaa osan työnantajaprofiilista. Perehdyttämisen ydintehtävä ei aina ole vain työn opettamisessa tai tiedon välittämisessä

vaan enemmänkin myös luottamuksen, kehittymisen ja uudistumisen tukemisessa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245–247.)

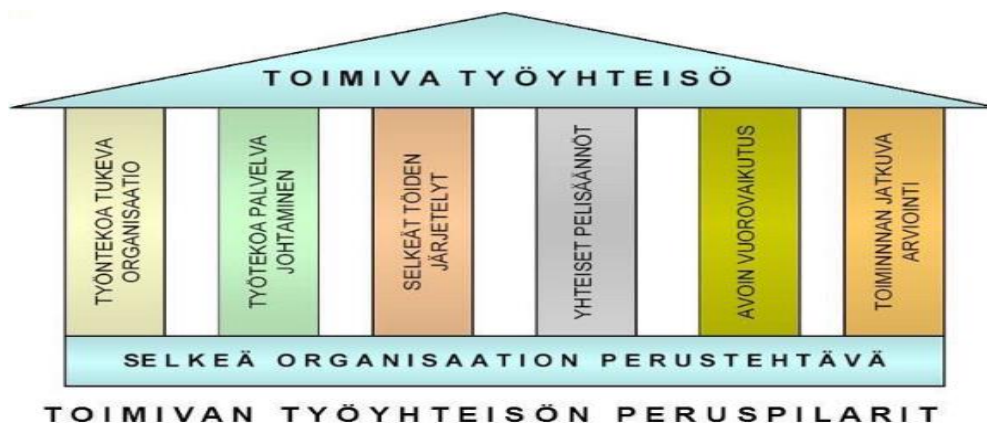
2.6 Esihenkilötyön tehtäväalueet

Esihenkilön roolin keskeinen osa on tehtäväkokonaisuuden ymmärtäminen ja tiimin tukeminen. Esihenkilön työssä ratkaisevaa ei ole vain oma pätevyys vaan se, miten onnistuneesti hän pystyy käytännössä tukemaan tiimiläistensä työtä. Tavoitteiden ja työtapojen selkeys auttaa tiimin suoritusta ja laatua. Työssään tiimiläisiä kannustetaan ja tuetaan etenemään kohti hyvää suoritusta sekä haastavia tavoitteita. Psykologinen turvallisuus ja esihenkilön tuki työntekijöiden hyvinvoinnista ovat olennaisia asioita miellyttävien työolojen luomisessa. Positiivinen vuorovaikutus ja hyvä yhteistyö auttavat puolestaan ratkaisemaan ristiriitoja. Kommunikaation tukemisella ja kaikkien mielipiteiden huomioimisella pidetään yllä työntekijöiden välisiä hyviä suhteita, jolloin yksikön koheesio lisääntyy. Ryhmäkeskeisessä päätöksenteossa rohkaistaan kaikkia keskusteluun ja etsitään yhdessä ongelmiin ratkaisuja. Tämä lisää ratkaisujen laatua sekä hyväksymistä ryhmän keskuudessa. Lisäksi johtajan tärkeä tehtävä on hoitaa myös ulkoisten sidosryhmien välistä yhteydenpitoa ja organisaation maineen ylläpitämistä. Arvoperustainen johtaminen voi puolestaan olla tehokasta silloin, kun se luo moraalista sitoutumista ja antaa vahvan vision organisaation tulevaisuudesta. (Jalava 2001, 20–22.)

Esihenkilön yksi tärkeimmistä tehtävistä on jatkuvasti huolehtia, että tiimiläiset tietävät oman perustehtävänsä ja työskentelevät sen toteuttamiseksi. Lisäksi esihenkilön tehtävänä on selventää tiimiläisilleen, mikä on heidän oman tehtävänsä osuus koko yrityksen liiketoiminnasta. Esihenkilö huolehtii myös työntöön perusedellytyksien kunnossa olemisesta työpaikalla, tavoitteiden saavutettavuudesta ja siitä, että tarvittavat työkalut ovat toimintakunnossa. (Järvinen 2019, 28–32.)

Kuviossa 2 on kuvattu toimivan työyhteisön peruspilareita. Peruspilareina toimivat työyhteisössä työntekoa tukeva organisaatio, työntekoa palveleva

johtaminen, selkeät työjärjestelyt, yhteiset pelisäännöt, avoin vuorovaikutus sekä toiminnan jatkuva arviointi. Sekä työntekeminen että työpaikan ilmapiiri kärsivät, jos yksikin työyhteisön peruspilari puuttuu tai on viallinen. Näin ollen toimiva työyhteisö tarvitsee kaikkia em. osa-alueita tarjotakseen hyvät puitteet työnteolle. Kaikki toimivan työyhteisön peruspilarit kuuluvat esihenkilötyön ja johtamisen tehtäväalueisiin. (Järvinen 2019, 28.)



Kuvio 2. Toimivan työyhteisön peruspilarit (Järvinen 2019, 28).

2.7 Toimiva vuorovaikutus esihenkilötyössä

Johtajan tärkein taito on sujuva kommunikointi työntekijöiden kanssa. ”Johtaminen on vain ja ainoastaan viestintää”. On osattava viestiä, että saa viestinsä perille. Lisäksi on osattava ohjata ihmisiä eteenpäin, kannustaa ja sitouttaa, saattaa ihmiset osallistumaan sekä luottamaan ja uskomaan työhönsä. (Erikson 2019, 31–32; Isotalus & Rajalahti 2017, 13.) Aikaisempien tutkimusten perusteella, johtajan hyvällä vuorovaikutusosaamisella on positiivinen merkitys tehokkaaseen organisaatiokulttuuriin ja työtyytyväisyyteen sekä suuri merkitys myös työntekijöiden sitoutumiseen organisaatiossa ja työhyvinvointiin yleisellä tasolla. (Isotalus & Rajalahti 2017, 14.)

Vuorovaikutus itsessään on prosessi, joka sisältää sekä sanallista että sanattomaa viestintää. Siinä on mukana aina puhutun sanoman kuuntelemista ja sanattoman viestin havainnointia. Sanattomalla viestinnällä viestitään sitä, miten asioihin suhtaudutaan. Kuuntelemisen lajeista löytyy erilaisia variaatioita ja

samoin kuuntelijoilla on erilaisia profiileja. Hyvällä kuuntelemisella voi saada aikaan myönteisiä vaikutuksia ja huonon kuuntelemisen seuraukset voivat olla vakavat. Vuorovaikutusosaaminen muodostuu vuorovaikutukseen liittyvistä tiedoista, taidoista ja motivaatiosta. Eli sillä, mitä tiedetään vuorovaikutuksesta ja miten tietoa osataan soveltaa, on iso merkitys kokonaisuudessa. Miten henkilö esimerkiksi ottaa vastaan positiivisen tai negatiivisen palautteen tai mistä johdetaan, että toisten sanomisia ei aina ymmärretä. (Isotalus & Rajalahti 2017, 22–24.)

Hyvän vuorovaikutuksen tarkoitus voidaan saavuttaa vain, kun sanaton ja sanallinen tai kirjallinen ja suullinen viestintä on yhdenmukaista. Mikäli näiden suhteen esiintyy ristiriitoja, sanallinen ja kirjallinen viesti mitätöityvät tai kääntyvät itseään vastaan, jolloin myös luottamus kärsii. Sanattomaan kommunikointiin kuuluvat katseet, ilmeet, äänensävyt, puhetyylit, huokaukset, tuhahtukset, kulmien kohotukset, hymyt ja hymyttömyys. Eri kulttuureissa samat eleet saattavat tarkoittaa myös eri asioita. Sanattomaan viestintään kuuluvat myös tekemiset ja tekemättä jättämiset, fyysinen läheisyys tai etäisyys, koskettaminen, kumartamiset, nyökkäykset ja kättelyt. Sanatonta viestintää ovat myös tapakulttuuri, kohteliaisuus, huomaavaisuus ja kiinnostus. Sanaton viestintä paljastaa paljon, vaikka sitä usein yritetäänkin piilotella. Sanattoman viestinnän kautta voidaan osoittaa kunnioitusta ja välittämistä, mutta myös halveksuntaa ja välittämättömyyttä. (Lahti 2014, luku 12.1.)

Toimivaa vuorovaikutusta ja sosioemotionaalista oppimista voi syventää ja laajentaa erinäisten tunne- ja vuorovaikutustaitojen avulla. Peruslähtökohtana on siis ihmisten välinen suhde ja siinä tukeminen. Kunnioittava asenne itseä ja muita kohtaan sekä vuorovaikutusta edistävät taidot ovat apuna luomassa hyvinvoivia ihmissuhteita ja omaa henkilökohtaista hyvinvointia. Tunne- ja vuorovaikutustaitoja onnistuneesti käyttämällä rakentuu myös luottamus, ihmissuhteiden kivijalka. Lisäksi hyvien vuorovaikutustaitojen kautta voidaan ennaltaehkäistä ongelmien syntymistä ja ristiriitojen parempaa ratkaisemista, niin että molempipuolinen arvostus kuitenkin säilyy. (Talvio & Klemola 2017, 95–96.)

Vuorovaikutusmallin mukaisia työkaluja hyvään vuorovaikutussuhteeseen ovat Thomas Gordonin -mallin mukaisesti seuraavat osa-alueet:

1. Minä -tietoisuus ja itsensä johtamisen taidot, jotka edellyttävät omien mielipiteiden ja ajatusten tutkiskelua sekä omien tunteiden, arvojen, heikkouksien ja vahvuuksien tunnistamista. Tämä auttaa paremmin elämään sellaista elämää, jonka kokee itselleen ja lähimmilleen luontevimmaksi.
2. Sosiaalinen tietoisuus tarkoittaa käytännössä kuuntelemisen taitoa ja empatiakykyä. *Aktiivinen kuuntelu* on olennaista, kun pyritään ymmärtämään toista ihmistä ja hänen kokemuksiaan sekä sanoitetaan toisen tunnetta. *Passiivisessa kuuntelemisessä* tärkeintä on antaa tilaa toiselle ja olla itse vain läsnä ja hiljaa.
3. Ihmissuhdetaidoilla on merkitystä, kun rakennetaan toimivia ihmissuhteita ja työskennellään ryhmissä. Moniulotteisuus vuorovaikutustilanteissa on tärkeää ja virkistävää, jolloin keskustelun aikana vaihdellaan erilaisia vuorovaikutustyyliä, kuten puhutaan välillä vain asiaa ja välillä vitsaillaan. Vuorovaikutukseen negatiivisesti voivat vaikuttaa ns. kompastuskivet, sillä ne voivat tukahduttaa vuorovaikutusta tai heikentää suhdetta. Näitä ovat muun muassa määräilevä, ohjaileva tai komenteleva puhetyyli.
4. Vastuullinen päätöksenteko, jolla viitataan eettisesti kestävien ja rakentavien päätösten tekemiseen. Vastuullisessa päätöksenteossa on otettava huomioon erilaiset näkökulmat ja arvostiridiat, joissa kyse on mielipiteiden, uskomusten, vakaumusten, arvojen, asenteiden ja ihanteiden erilaisuudesta ja niiden yhteentörmäyksistä. Eettisesti kestäviä päätöksiä saadaan aikaiseksi ottamalla huomioon kaikkien näkökulmia ja kunnioittaen niitä. (Talvio & Klemola 2017, 95–126.)

Vuorovaikutustilanteissa on otettava huomioon, että kaikkiin ihmisten välisiin vuorovaikutussuhteisiin antavat omalta osaltaan vaikutteita myös aiemmat ihmissuhteet. Näissä tilanteissa puhutaan ilmiöstä transferenssi, joka tarkoittaa sitä, että esimerkiksi lapsuudessa koetut läheiset ihmissuhteet voivat suurestikin vaikuttaa myöhempiin ihmissuhteisiin. Myös erilaiset varhaisemmat tunteet, mielikuvat, asenteet, toiveet ja pelot voivat reflektoitua nykyhetken ihmisiin ja sosiaalisiin tilanteisiin ilman, että henkilö lainkaan tiedostaa näin toimivansa.

Ihmisten välistä transferenssia voi tapahtua myös muissa työpaikan vuorovaikutustilanteissa, joissa ihmiset saattavat reagoida toisiinsa epärealistisesti, omalaatuisesti tai toistaa menneisyyden käyttäytymiskaavoja. Näissä tilanteissa ihmiset kuitenkin kykenevät järkeistämään toimintansa itselleen ja kokevat käyttäytymisensä tarkoituksenmukaiseksi, vaikka tietämättään olivat mielessään sekoittaneet ajan, paikan sekä henkilön. Tämän tyyppistä tunteensiirtoa voi olla sekä negatiivista että positiivista, eikä kukaan henkilö ole täysin vapaa transferenssi-ilmiöstä vaan se koskettaa jollain tasolla kaikkia meitä ihmisiä. (Järvinen 2006, 90–92.)

Osaava henkilö voi käyttää vuorovaikutustaitojaan myös viestinnän suunnitteluun, ennakointiin, sääntelyyn ja arviointiin. Motivaatio vuorovaikutuksen osana on merkittävä tekijä. Motivaatiolla on merkitystä siinä, että on rohkeutta astua vuorovaikutustilanteisiin ja toimia niissä vaaditulla tavalla tai muuten oikeaksi tietämällemme tai ketään loukkaamattomilla tavoilla. Motivaatio vaikuttaa suuresti myös viestimiseen ja asennoitumiseen vuorovaikutuksessa. Lisäksi viestinnässä on hyvä huomioida myös eettiset periaatteet ja erityisesti johtajan tehtävänä onkin puuttua epäeettiseen viestintään, esimerkiksi valehteluun tai kiusaamiseen. (Isotalus & Rajalahti 2017, 22–24.)

2.8 Itsensä johtaminen

Itsensä johtamisella voidaan tarkoittaa kenen henkilön tahansa tahtotilaa vahvistaa kykyään hallita työtään sekä vahvistaa ja hyödyntää omaa potentiaaliaan. Itsensä johtamisella tarkoitetaan omien vahvuuksien ja heikkouksiensa tunnistamista ja sen tavoitteena on kehittää ja hallita paremmin omaa työtä sekä henkistä minää. Tausta-ajatuksena itsensä johtamisessa on se, että ihminen pystyisi tavoiteasetannan, itsereflektion ja harjoittelun kautta ohjaamaan elämänsä. Tulevaisuuden johtajuudessa työntekijöiden itsensä johtajuuden vahvistaminen tulee olemaan yhä tärkeämpi osa-alue, sillä jatkuva muutos, digitalisaatio ja verkostoituminen eivät anna muille johtamisen lajeille yhtä ketteriä toimintamahdollisuuksia. (Viitala & Jylhä 2019, 20.)

Itsensä johtaminen perustuu itsetuntemuksen lisääntymiseen; jollei kykene johtamaan tai ymmärtämään itseään, on vaikeaa motivoida ja johtaa muitakaan niin, että hyödyntäisi johdettaviensa potentiaalin. Esihenkilönä on käytettävä omaa persoonallisuuttaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti työväliseenä ja siksi on kyettävä mm. analysoimaan ja johtamaan itseään, suuntaamaan henkinen energia tarkoituksen mukaiseen toimintaan, tasapainottamaan ja yhteensovittamaan työ- ja perhe-elämä sekä huolehtimaan riittävästi omasta terveydestä, kunnosta ja kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista. (Salmimies & Ruutu 2014, Johdanto.)

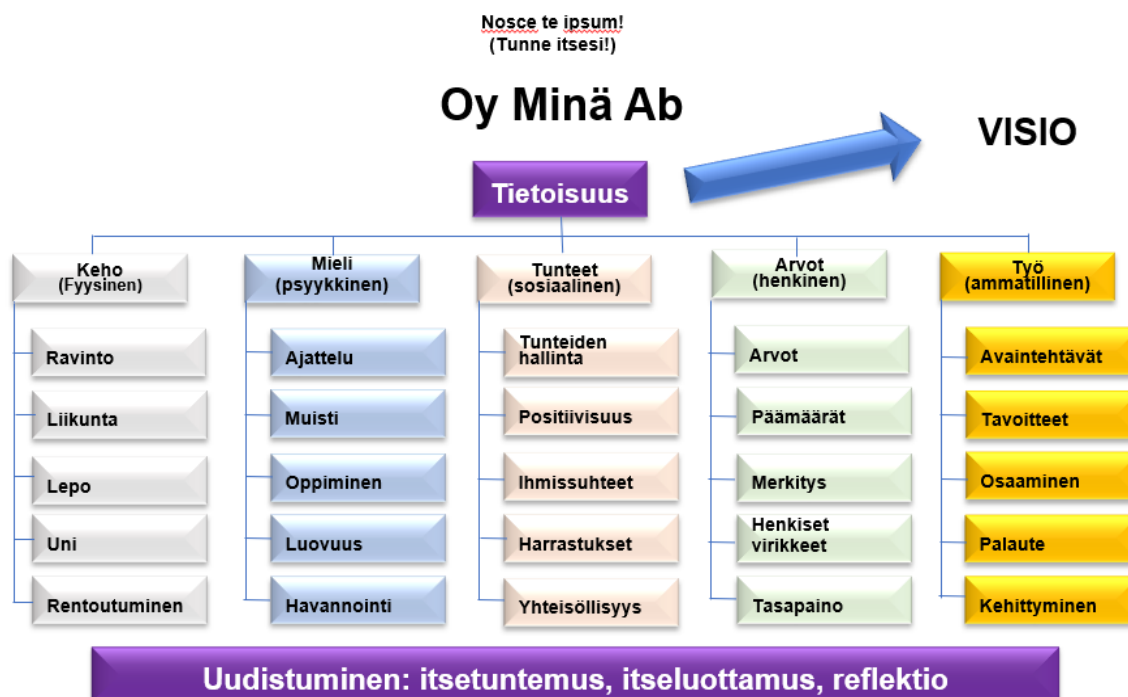
Itsensä johtamista voi konkreettisesti harjoittaa muun muassa seuraavilla toiminnoilla: tärkeät muistettavat asiat on syytä laittaa paperille, kalenteriin, puhelimen muistiin tai muuhun vastaavaan, sillä mitä enemmän asioita pidetään vain omassa muistissa, sitä vähemmän jää tilaa ajatella vapaasti. Muistettavat asiat käsitellään niin, että tekeminen tulee automaattisesti vastaan oikeana ajankohdaksi eli esimerkiksi asetetaan kalenterimuistutus. Jos tehtävän tekeminen vie alle kaksi minuuttia, tehdään se heti. Tehtävät, jotka eivät kuulu hoidettavaksi, siirretään oikealle henkilölle. Muut hoidettavat asiat on hyvä järjestellä erilaisiin luokkiin, kuten osa kalenteriin, osa odottaa -listalle, osa tukimateriaali -listoille ynnä muille vastaaville, hyväksi havaituille, jäsenneilyille omille listoille. Tällöin kokonaisuutta on helpompi tarkastella hieman etäämmältä ja laajemmasta mittakaavasta, jolloin alkavat myös selkeämmin erottautua ne asiat, mitkä on tehtävä heti ja mitkä voivat odottaa. Tehtäväälistaa ja kalenteria pidetään päivittäin silmällä, päivitetään ja täydennetään, jolloin se pysyy luontevasti ajan tasalla. Itsensä johtaminen on tämän jälkeen vain edellä mainittujen asioiden tekemistä ja hoitamista. Itsensä johtamisessa asioiden hyvä suunnitelmallisuus, priorisointi ja aikataulujen noudattaminen ovat ratkaisevia tekijöitä onnistuneeseen lopputulokseen. (Backman 2018, 10–61.)

Hyvän itsensä johtamisen suhteen, on tärkeä tunnistaa myös stressin ja/tai työuupumuksen merkit. Joskus muutokset työyhteisössä voivat merkitä yksilötasolla myös vaikeita tasapainoilutehtäviä työn ja yksityiselämän välillä, jolla voi olla vakaviakin seurauksia. Toisaalta muuttuvan työympäristön vastakohta on ”pysähtynyt ja paikoillaan polkeva työyhteisö”, joka voi myös saada

turhautumaan. Pettymykset, ratkaisemattomat ristiriidat ja ärtymyksen aiheet lisäävät turhautuneisuutta ja sietokykyä, jolloin työntekijä voi alkaa epäillä työnsä merkittävyyttä ja arvoa. Erityyppiset työelämän stressitilanteet voivat vaikuttaa yksilöön alentamalla hänen hyvinvointiaan. Tämän takia työoloja on seurattava jatkuvasti. Työuupumusta ja stressaantuneisuutta selittävät monet syyt, jotka liittyvät työhön ja yksityiselämään. Ihmiset, joiden elämä on tyydyttävää, todennäköisesti kestävät stressiäkin paremmin, ilman että kokisivat sen uhkaavan henkistä tai psyykkistä hyvinvointiaan. Vapaa-ajan toimilla ja harrastuksilla on merkittävä rooli akkujen lataajana. (Miettinen 2000, 129–133.)

Työelämässä tulee usein tilanteita, joissa jokaisen työyhteisön jäsenen tulee ottaa johtajan rooli ja vaikuttaa muihin tavoitteiden saavuttamiseksi. Loppujen lopuksi jokainen joutuu työroolissaan johtamaan myös itseään eli asettamaan itselleen tavoitteita, valitsemaan keinoja, hankkimaan resursseja sekä toimimaan ja arvioimaan toimintaansa sekä aikaansaannoksiaan. Toimivan ja tehokkaan lopputuloksen aikaansaamiseksi, itsensä johtamisen toimintatavat ovatkin erittäin tärkeitä. (Viitala & Jylhä 2019, 12.)

Sydänmaanlakan (2020) kehittämässä Oy Minä Ab:n kuviossa 3 halutaan korostaa sitä, että olemme jokainen oman itsemme toimitusjohtajia ja meillä on siksi vastuu hoitaa ja johtaa ”yrittystämme” eli itseämme parhaamme mukaan. Vaikka useinkin meillä on tietoa siitä, mikä meille olisi parhaaksi, emme useinkaan vie sitä välttämättä käytäntöön. Yrityksemme ydinosan muodostavat keho, mieli, tunteet ja arvot, mutta koska työllä on elämässämme niin suuri merkitys, on sekin tässä huomioitu. Työllä ei tässä yhteydessä tarkoiteta kuitenkaan pelkkää palkkatyötä vaan myös ”kaikkea tekemistä, jonka kautta liitymme ympäristöömme”. Oy Minä Ab:n virallisena toimitusjohtajana toimii tietoisuus, joka ohjaillee kokonaisuutta ja johtaa eri osastoja. Itsensä johtaminen on vaikuttamis- ja oppimisprosessi, joka kohdistetaan itseensä, jossa kehoa, mieltä, tunteita ja arvoja opitaan ohjailemaan itsereflektoinnin avulla. (Sydänmaanlakka 2020, 273.)



Kuvio 3. Oy Minä Ab:n organisaatiokaavio (Sydänmaanlakka 2020, 29).

Tullakseen hyväksi itsensä johtajaksi, on opittava ottamaan hieman etäisyyttä ja katsottava omaa tilannettaan ns. helikopteriperspektiivistä. Itsensä johtamisen tavoitteena on oman toiminta-ajatuksen ja elämän vision kirkastaminen. Oy Minä Ab:n mallissa pyritään hahmottamaan ja ottamaan haltuun oma itsemme. Kun tunnemme itsemme ja tavoitteemme, on suunta matkallemme selvillä. Matka itsensä johtamiseksi on käytännössä konkreettista puurtamista, pitkäjänteistä ja kärsivällisyyttä sekä itsekuria vaativaa puuhaa. ”Älykäs itsensä johtaminen on oman tietoisuuden laaja-alaista, syvällistä ja käytännöllistä kehittämistä.” (Sydänmaanlakka 2020, 30–34, 273.)

3 Johtaminen lähiesihenkilötyössä

Johtajuudelle ei ole olemassa yleismaailmallista määritelmää, vaan käytännössä jokaisella tutkijalla on siitä oma määritelmänsä. Johtajuutta on määritelty perustuen ominaisuuksiin, käyttäytymiseen, vaikuttamiseen, vuorovaikutusmahdollisuuksiin, roolisuhteisiin sekä hallinnollisen aseman perusteella. Suurimmassa osassa johtajuuden määritelmistä, yhteistä on vain se, että johtajuus sisältää

tarkoituksen mukaista vaikuttamista ihmisiin, valmentamista, ohjaamista ja toiminnan helpottamista ryhmässä tai organisaatiossa. Lukuisilla muilla määritelmillä ei vaikuta olevan juuri muita yhteisiä tekijöitä. Johtajuudella on kuitenkin oma merkityksensä organisaation tehokkaassa toiminnassa. (Yukl & Gardner 2020, 22–23.)

3.1 Johtajuuden määritelmä

Johtajuus on kompleksinen kokonaisuus ja sitä tutkitaan lukemattomilla erilaisilla tavoilla, jotka puolestaan vaativat useita erilaisia määritelmiä. Lussier ja Achua (2018) määrittelevät johtajuutta viiden elementin kautta:

1. Johtajat – seuraajat: Johtajuutta ei ole, jos ei ole johdettavia. Johtajuus on vaikuttamisprosessi johtajien ja seuraajien välillä, jossa tavoitteena on saavuttaa organisaation tavoitteet muutoksen kautta. Johtajuus on myös jaettua johtajuutta ryhmän sisällä. Johtajuutta voi olla esihenkilöillä tai muilla organisaation henkilöillä, jotka pystyvät toiminnallaan vaikuttamaan seuraajiin.
2. Vaikutusvalta: Vaikuttamisen kautta johtajuus antaa mahdollisuuden kommunikoida ideoista, hakea hyväksyntää ja motivoida seuraajia. Voikin sanoa, että johtamisen ydin on vaikuttaminen.
3. Organisaation tavoitteet: Tehokkaat johtajat asettavat selkeitä tavoitteita tiimilleen ja kannustavat yhteistyöhön. Selkeät tavoitteet auttavat saavuttamaan toivotunlaista lopputulosta.
4. Muutos: Onnistunut johtajuus tarkoittaa sitä, että on aina avoin muutoksille ja toimintatapojen sekä strategioiden uudistamisille. Johtaja kannustaa seuraajiaan antamaan panoksensa uusille ideoille ja innovaatioille sekä parantamaan vallitsevaa olotilaa.
5. Ihmiset: Johtajuus on lopulta ihmisten johtamista ihmissuhteiden kautta. Ihmiset ovat niitä, jotka toteuttavat tavoitteita ja jos haluaa olla tehokas johtajuudessa, on tultava toimeen ihmisten kanssa. (Lussier & Achua 2018, 5–7.)

Asiantuntijaorganisaatioissa tulos syntyy asiantuntijatyöstä, josta asiakkaat maksavat organisaatiolle. Organisaation henkilöstöresurssit muodostavat mahdollisuuden tuloksen tekemiseen ja tämän takia ihmiset ovat asiantuntija-

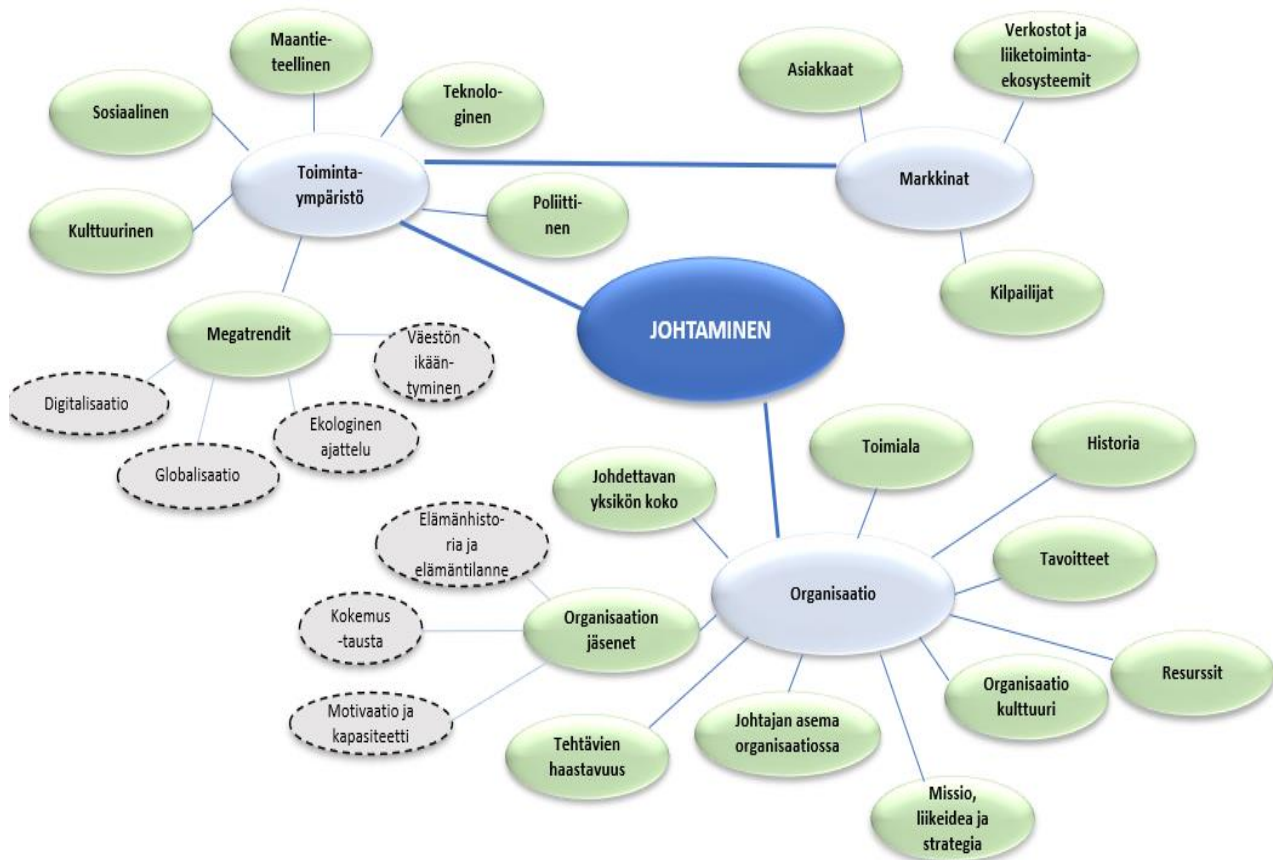
organisaatiossa juuri johtamisen keskiössä. Johtamisella on siis erityinen rooli, sillä asiantuntijoiden työn tuottavuus määrittää organisaation tulosta. Työn tuottavuus asiantuntijoilla määräytyy työssä suoriutumisesta, osaamisesta, hyvinvoinnista ja työkyvystä. Voidaan siis sanoa, että työ on tuottavaa, kun työntekijän työelämän laatu on kunnossa ja työntekeminen kohdistetaan niihin asioihin, jotka edistävät organisaation tavoitteita. Hyvä työssä onnistuminen asiantuntijana vaatii myös vaikuttavaa ja hyvää esihenkilötyötä, jossa henkilöstöjohtamisen prosessit ja työkalut tarjoavat puitteet ihmisten johtamiselle. (Collin & Lemmetty 2019, 288.)

Ristikangas ym. (2016) mainitsevat johtajuuden olevan asioiden ja sisällön johtamista. Tällöin johtajan tärkein tehtävä on organisaation tai tiimin saaman perustehtävän toteuttaminen. Hyvän henkilöstöjohtamisenkin on mainittu lähtevän liikkeelle siitä, että organisaation tehtävät ja tavoitteet ovat selkeitä. Johtaminen on myös ihmisten johtamista, sillä ihmiset tekevät organisaatiolle tuloksen. ”Motivoitunut, tehtävästään tietoinen, hyvinvoiva ryhmä täyttää organisaation perustehtävän paremmin, kuin rapakuntoinen harhaileva joukkio”. Peter Druckerin (1994) sanotaan maininneen johtajuudesta niin, että johtajan tehtävänä on korostaa työssään ihmisten parhaita puolia niin, etteivät heidän huonot puolensa pääse olemaan haitaksi. Myös erilainen viestintä on osa johtamista, sillä johtajan on usein viestittävä organisaation visiota, arvoja ja tavoitteita sekä toimittava viestinvälittäjänä eri suuntiin. Johtaminen on myös yhteistyötä ja ryhmän on osattava toimia myös ilman esihenkilöä. Hyvän yhteistyön rakentamiseksi on laadittava pelisäännöt, sovittava yhteistyön muodoista, saatava mahdollisuuksia yhteiseen tekemiseen sekä työrauha. Johtamisen oppiminen on elinikäinen prosessi. (Ristikangas ym. 2016, 110–111.)

3.2 Johtajuuden toimintaympäristö

Johtamisen pelikentän monimuotoisuutta on havainnollistettu kuviossa 4. Johtajuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa maantieteellinen, kulttuurinen, poliittinen ja teknologinen ympäristö sekä kilpailijoiden ja asiakkaiden muodostamat markkinat. Organisaation sisällä siihen vaikuttavat mm. organisaation

historia, organisaatiokulttuuri, johdettavan yksikön koko ja johtajan asema organisaatiossa sekä hänen tehtäviensä haastavuus, tavoitteet ja käytettävissä olevat resurssit. Lisäksi vahvasti johtamiseen vaikuttavat myös organisaation missio, liikeidea, strategia, toimiala ja asiakaskunta. Myös johtajan sosiaalinen verkosto määrittelee omalta osaltaan johtajuuden vaatimuksista ja mahdollisuuksista. Erityisesti sillä joukolla, jota on tarkoitus johtaa, on vaikutusta siihen, millaisia vaatimuksia ja painotuksia johtamiseen kuuluu. Jokaisella organisaation työntekijällä on oma kokemustaustansa, elämäntilanteensa, motivaatorakenteensa ja kapasiteettinsa, jotka myös vaikuttavat omalta osaltaan johtamiseen. Myös megatrendit kuten digitalisaatio, globalisaatio, ekologisuus ja väestön ikääntyminen antavat johtajuudelle omat monimutkaiset lisämausteensa. (Viitala 2019, 46.)



Kuvio 4. Johtamisen pelikenttä (Viitala & Jylhä 2019, 47).

Johtamisen toimintaympäristö jaotellaan myös sisäiseen ja ulkoiseen toimintaympäristöön. Sisäinen toimintaympäristö käsittää nykyisen henkilöstön ja sitä koskevat arvostukset, taloudellisen tilanteen, organisaatiokulttuurin sekä

henkilöstöfunktion koon ja osaamisen. Henkilöstöjohtamisen tyyli muotoutuu organisaatiossa omanlaiseksi vuosien varrella, koskien henkilöstöä ja siihen liittyvien kysymysten käsittelyä. Mitä paremmin organisaatio markkinoilla menestyy, sitä enemmän on varaa investoida henkilöstön osaamiseen, työhyvinvointiin ja yleiseen viihtyvyyteen. Talouden kiristyessä tilanne on sitten toinen. Liikevaihdon ehtyessä on tavallista, että myös henkilöstömenoja leikataan. Tämän seurauksena jäljelle jäävä henkilöstö joutuu tekemään entistä enemmän töitä, entistä pienemmillä panoksilla ja tukitoimilla. (Viitala 2021, 225–228.)

Ulkoinen toimintaympäristö sisältää PESTEL-analyysin mukaiset kuusi tekijää: poliittinen (P), ekonominen (E), sosiaalinen ja kulttuurinen (S), teknologinen (T), ekologinen ja etiikkaan liittyvä (E) sekä lainsäädännöllinen (L), jotka vaikuttavat organisaation toimintaan (kuviossa 5). Analyysin tarkoituksena on kuvata jäsennellysti eri kategorioiden vaikutuksia ja muutosvoimia organisaatioon liittyen. Olennaista PESTEL -analyysissä ei ole se, että siinä pyritäisi kuvaamaan kaikki mahdolliset asiat teemoihin liittyen, vaan että löydettäisi ne organisaation kannalla keskeisimmät asiat, jolla on vaikutusta organisaation toimintaan. Ulkoisiin tekijöihin vaikuttaminen lyhyellä aikajänteellä on vaikeaa, mutta organisaatio voi suunnitella ja tehdä valintoja, joiden avulla vältetään uhkia ja pyritään hyödyntämään mahdollisuuksia. (Viitala 2021, 225–228; Vuorinen 2014, 220–222.)



Kuvio 5. Pestel -analyysi (Toivanen, Putkiranta, Mäkelä & Sidensnöre 2018, 30).

3.3 Inhimillisesti tehokkuutta johtamiseen

Tehokas johtajuus usein määritellään taloudellisten tunnuslukujen mittaamisella ja numeroihin keskittymällä. Inhimillisuus vastaavasti koetaan tehokkuuden vastakohtana. Inhimillisuus ja tehokkuus johtamisen näkökulmina organisaatioissa merkitsevät sitä, että johtajuuden on jatkuvasti kehityttävä kokonaisvaltaisesti tukeakseen sekä organisaatioiden toimintaa että sen työntekijöitä. (Salminen 2020, 50–54.)

Inhimillisesti tehokkaan johtamisen kivijalkoina toimivat:

1. Aitous, joka korostaa johtajuuden inhimillisyyttä hyveineen ja puutteineen sekä perustuu vahvaan itsensä tuntemukseen, kykyyn tunnistaa ja välittää tunnetiloja sekä tietoisuuteen vuorovaikutuksesta ja dynamiikasta. Olennaisena osana johtajuutta pidetään johtajan vahvaa ja kehittyvää psykologista pääomaa, jonka avulla hän pystyy vaikuttamaan positiivisesti työntekijöiden ja organisaation toimintaan sekä kykyyn hyvästä itsensä tuntemuksesta. Aitous ja vuorovaikutteisuus luovat kuvaa johtajasta, joka toimii inhimillisesti, arvoihin nojaavasti, luottamuksen mukaisesti sekä luoden avointa ja arvostavaa ilmapiiriä.
2. Tehokkuus, joka pohjautuu usein johtamisessa tietoon ja sen hallintaan. Usein kehittynyt ja onnistunut tiedonhallinta parantaa päätöksentekoa organisaatioissa ja kasvattaa kykyä toiminnan parempaan koordinointiin. Myös uuden tiedon käsittely ja jatkuva oppiminen edesauttavat tehokkaan johtamisen mahdollisuuksia. (Syväjärvi & Pietiläinen 2016, 5–7, 16–18.)

Jokaisen esihenkilön henkilökohtaiset ominaisuudet ja osaaminen vaikuttavat siihen, miten muita johdetaan eli johtajan omaan johtamisvoimaan. Johtamisvoiman osa-alueita ovat johtamistaidot, johtamistyyli, johtamisenergia ja luottamus. Johtamistaitoihin lasketaan kuuluvaksi asioiden- ja ihmisten johtamisen taidot. Johtamistyyli määrittelee puolestaan sen, miten esihenkilö toteuttaa johtamistaan erilaisissa tilanteissa sekä miten se perustuu omaan temperamenttiin, muihin henkisiin ominaisuuksiin tai mitä on totuttu havainnoimaan ympärillä. Johtamistyyli voi olla aktiivinen ja osallistuva, vetäytyvä tai esihenkilö voi olla puhelias ja huumorintajuinen tunnelmanluoja. Johtamisenergia vaikuttaa siihen, mitä energisempi esihenkilö on, sitä paremmin hän yleensä saa tahtonsa läpi. Mikäli

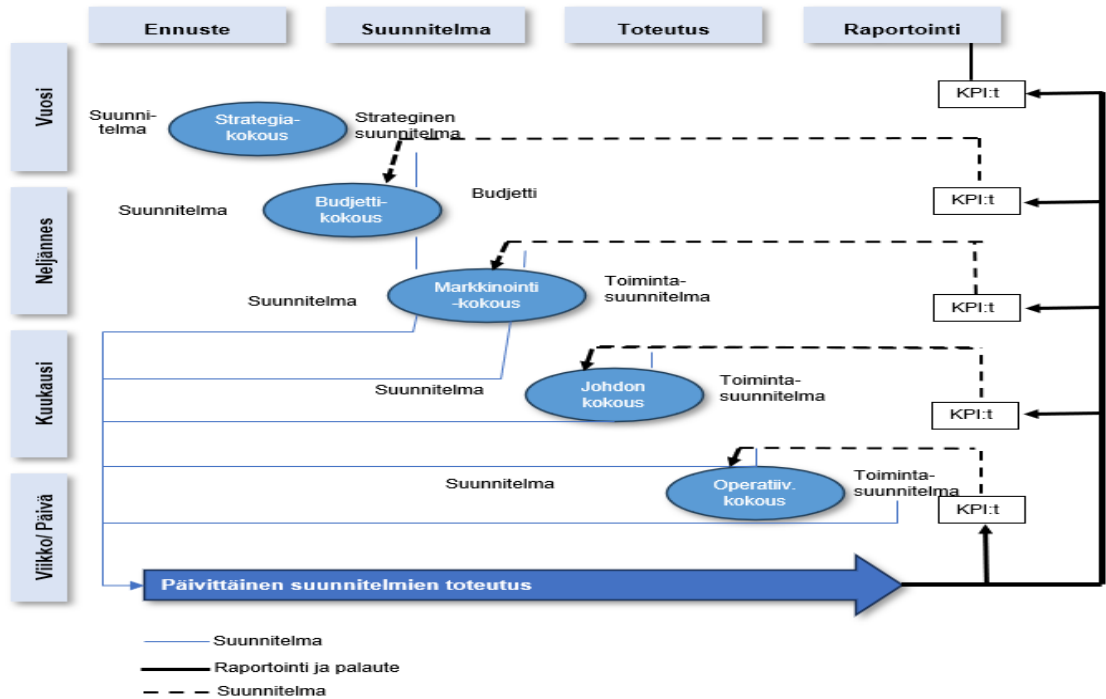
energinen esihenkilö on myös hyvin valmistautunut, on hänen voimansa johtaa vielä suurempi. Energialla on myös johtamisen näkökulmasta kaksi ilmenemis- muotoa: kiihtyvyyys ja sitkeys. Kiihtyvyydellä tarkoitetaan esihenkilön energisyyttä jossain tietyssä johtamistilanteessa ja siihen vaikuttaa sekä esihenkilön yleinen energiataso, että hänen tahtotilansa saada tavoitteet täytetyiksi. Sitkeyttä puolestaan tarvitaan määrätietoiseen saman asian toistamiseen tavoitteena olevien asioiden tekemiseksi tai toteuttamiseksi. Vastaavasti luottamus syntyy vuorovaikutuksen kautta pikkuhiljaa. Mitä enemmän työntekijät luottavat esihenkilöönsä, sitä helpompaa hänen on saada työntekijät toimimaan myös toimomallaan tavalla. Luottamuksen rakentamiseen menee aikaa, mutta sen voi menettää hetkessä. Menetetyn luottamuksen palauttaminen on esihenkilötyön vaikeimpia haasteita. (Salminen 2020, 50–54.)

Malik (2002) puolestaan mainitsee tehokkaan johtajuuden periaatteista tulossuuntautuneisuuden olevan yksi tärkeimmistä kulmakivistä. Johtaminen on tulosten saavuttamista ja johtajuus ammattina on tulosten aikaansaamista. Johtamista tulos -näkökulmasta ei silloin tarvita, kun ajat ovat suotuisat, mutta johtamisen merkitys kasvaa, kun tuloksia ei synny itsestään tai tarvitaan isompia ponnisteluja. Myös ajatus siitä, että mitä tehokkaammin asioita tehdään, sitä kiinnostavammaksi tekeminen muuttuu, tehokkuuden myötä asioiden teko helpottuu ja tehtyjen töiden osalta koetaan tyydytystä, kun tekemättömien töiden osuus vähenee. Mitä tehokkaampi ihminen on, sitä enemmän hänelle saattaa myös tarjoutua mahdollisuuksia uusiin uskottuihin tehtäviin ja uralla etenemiseen. (Malik 2002, 74–139.)

Tehokkaat johtajat keskittyvät työssään hahmottamaan kokonaistilannetta, sen tarkoitusta ja tehtävää. Kokonaisuuden hahmottaminen ja sen ymmärtäminen työntekijätasollakin auttaa tehokkaampaan työhön, samoin kuin keskittyminen olennaisiin asioihin ja fokuusoituminen vain yhteen asiaan kerrallaan. Keskittyminen tehokkaassa johtamisessa on olennaista, sillä usein on tarve tehostaa ajanhallintaa, tavoitejohtamista (yritetään tehdä liikaa asioita ja keskittyä kaikkeen) sekä tuottavuusongelmaa aivotyössä (viisi tuntia yhtenä päivänä keskittyen on tehokkaampaa kuin 10 minuuttia päivässä kuukauden ajan). Tehokas johtaja myös hyödyntää työntekijöiden vahvuuksia ja ohjaa oikean tekijän oikeaan

tehtävään. Kun työntekijä saa tehdä omien vahvuuksiensa mukaisia työtehtäviä, myöskään motivaatio-ongelmia ei synny. Vahvuuksia hyödyntämällä voidaan saavuttaa myös huippuonnistujia. Positiivisen ajattelun periaatteena on kiinnittää johtajien huomiota myös mahdollisuuksiin. Ongelmanratkaisutilanteissa johtaja etsii mahdollisuuksia ja tilaisuuksia realistisen näkökulman kautta. (Malik 2002, 74–139.)

Tehokkaamman johtamisen varmistamiseksi on olemassa myös työkaluja, joiden avulla ajankäyttö tehostuu ja johtaminen jämäköityy. Yhtenä esimerkkinä tehokkaan johtamisen työkaluista toimivat erilaiset johtamisjärjestelmät (kuviokuva 6). Johtamisjärjestelmässä on konkreettisesti sovittu koko vuoden palaverit ja toimintatavat, se toimii johtamisen navigoinnin apuna, sisältää johtamiseen liittyvät prosessit, laitteet ja mittarit. Johtamisjärjestelmä voi käsittää mm. säännölliset ja epäsäännölliset kokoukset, niiden asialistat, selkeät roolit, vastuut sekä tehokkaat tavat kommunikoinnille. Hyvän johtamisjärjestelmän etu on siinä, että se parantaa toiminnan tehokkuutta esimerkiksi muodostamalla selkeän yhteyden strategisten tavoitteiden ja operatiivisten toimintojen välille. Lisäksi se mahdollistaa toiminnan avainlukujen seurannan oikea-aikaisesti, tarvittavat foorumit tiedon analysoimiseksi, tavoitteiden asettamiseksi ja toimenpiteiden toteuttamiseksi. Johtamisjärjestelmä auttaa myös tulevien tapahtumisen ennakoimisessa, määrittelee selkeät roolit ja vastuut sekä luo tehokkaat kommunikaatiokanavat tiedonjakamista varten. Johtamisjärjestelmä auttaa organisaatioita parantamaan toimintojansa, olemaan tietoisempi omasta ja sen toimintaympäristön tilasta. (Niemelä ym. 2008, 120–155.)



Kuvio 6. Johtamisjärjestelmä (Niemelä ym. 2008, 120).

Arkipäiväisissä johtamisen tilanteissa, tehokkuutta voidaan lisätä muun muassa ajankäytön tarkemman kokonaistarkastelun avulla. Mikäli johtajan kalenteri näyttää kokousten vievän yli 30 % työajasta, olisi kokousten määrää hyvä vähentää ja mikäli vähentäminen ei onnistu, olisi tällöin kokousten tehokkuuteen syytä kiinnittää huomiota. Kokousten tehokkuudessa on syytä kiinnittää huomiota ainakin siihen, ovatko kaikki kokoukset tarpeellisia, ovatko ne riittävän hyvin valmisteltuja tai onko niissä selkeää agenda laadittuna sekä miten käytännössä kokousta johdetaan. Kokousten lisäksi tehokkuutta johtamisessa voidaan pohtia myös viestinnän sisällön ja määrän osalta, töiden suunnittelussa ja tehtävien valvonnassa, tekemällä selkeät ja toimivat budjetit sekä arvioimalla suorituksia. Säännöllisesti olisi myös syytä tarkastella, mitkä työtavat ja toimintamallit ovat sellaisia, joista kannattaisi luopua, päästäkseen tulevaisuudessa entistä tehokkaampiin ja nopeimpiin työskentelytapoihin ja käytäntöihin. (Malik 2002, 238–317.)

3.4 Tunnejohtaminen ja psykologinen turvallisuus

Asioihin, jotka koetaan tärkeiksi, liittyy paljon tunteita. Ihmiset ilmaisevat tunteitaan eri tavoin, jolloin toinen henkilö saattaa reagoida tiettyyn tunteeseen itkemällä ja toinen vihaisella huutamisella. Sekä itsensä että tunteittensa johtamista voi harjoittelemisella kehittää. Kehittyminen alkaa siitä, kun tunnistaa omia tunteitaan. Työyhteisössä on tärkeää, ettei kukaan työntekijä terrorisoi työyhteisön ilmapiiriä omalla käytöksellään. Esihenkilöiden tehtävänä on puuttua välittömästi epäasialliseen käyttäytymiseen. On myös tärkeää, että esihenkilö pystyy hallitsemaan omat tunteensa. Mikäli tunteet vievät tilannetta, on syytä ottaa aikalisä. Pelisääntöjen tekemisellä voidaan yhdessä sopia siitä, mitä työyhteisössä hyväksytään ja mikä vastaavasti voi jopa vahingoittaa työn tekemistä. (Kurttila & Aalto 2021, 113.)

Psykologinen turvallisuus antaa työntekijöille turvallisen tilan, jossa sekä onnistumiset että vastoinkäymiset ja vaikeudet ovat sallittuja. Psykologinen turvallisuus ei ole pelkkää sanahelinää, vaan nimenomaan parhaiten menestyviä tiimejä yhdistävä tekijä. Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan epämukavuuden ja ristiriitojen sietämistä ja niiden käsittelemistä rakentavasti. Tavoitteena on, että kaikki tiiminjäsenet kokevat tulevansa halutessaan kuulluiksi, vaikkakaan kaikkien ei ole mahdollista saada aina tahtoansa läpi. Psykologista turvallisuutta rakentaessa puhutaan vilpittömästä suorapuheisuudesta, johon kannustetaan ja jota tarvittaessa myös vaaditaan. Vilpittömällä suorapuheisuudella ei tarkoiteta sitä, että kaikkea, mitä mieleen juolahtaa voi sanoa ääneen vaan kyseessä on enemmänkin sitä, että vaikeistakin asioista on täysin normaalia ja hyväksyttävää puhua sekä pyytää apua, mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. (Levanto 2022.)

Tunnejohtamisen ymmärtäminen suomalaisessa johtamiskentässä on jaoteltu kolmelle eri tasolle:

1. Organisaation tunneilmaston johtaminen
2. Muiden tunteiden käsittely
3. Omien tunteiden johtaminen

Jokaisen esihenkilön on harjoitettava tuntemaan ensin itsensä, ennen kuin voi johtaa muiden tunteita. Hyvän esihenkilön ominaisuuksia on hallita arvostava kommunikaatio ja kyky nähdä toinen arvokkaana ja ainutlaatuisena henkilönä, jolla on persoonakohtaisia vahvuuksia ja ominaisuuksia. Tämä synnyttää positiivista tekemisen meininkiä ja vahvistaa luottamuksen tunnetta. Esihenkilö uskoo ja luottaa työntekijöiden kykyihin ja mahdollisuuksiin sekä saa heidät ylittämään omat rajansa. Myönteisyyttä vahvistamalla, hän antaa positiivista palautetta, keskustelee, kysyy ideoita ja pyytää tarvittaessa apua työntekijöiltään. Esihenkilöön luotetaan, koska hän luottaa muihin ja samalla myös antaa työntekijöilleen vapautta ja vapauksia. Myönteisyyden tasapainoa voi edistää esimerkiksi olemalla avoin, utelias, ystävällinen, arvostava, läsnä oleva ja huomioiden erilaiset tunteet, myös negatiiviset. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 218–220.)

Psykologista turvallisuutta voidaan kokea silloin, kun jokaista työyhteisön jäsentä kohdellaan yksilönä tai ryhmänä reilusti, tasapuolisesti ja arvostavasti, sekä yksilöllisyyttä että erilaisia elämäntilanteita kunnioittaen. Luomalla psykologisesti turvallisen työilmapiirin, syntyy luottamusta ja keskinäistä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Hyvällä psykologisella turvallisuuden tunteella vahvistetaan myös henkilöiden resilienssiä (psykkinen selviytymiskyky tai suoja), joka luo työhyvinvointia, suojaa stressiltä ja työnylikuormittamiselta. (Roth & Saarenpää 2020, 23.) Psykologisen turvallisuuden ylläpitämisestä vastaa pääosin tiimin esihenkilö, jonka tehtävänä on pyytää palautetta kaikilta tiimin jäseniltä ja muodostaa normisto rakentavan palautteen jakamiselle ja hyväksymiselle sekä haastaa vallitseva nykytilanne (Bisbey, Traylor & Salas 2021, 191–200).

3.5 Tiimin johtaminen

Ihmisten johtamisen haasteena alati muuttuvissa organisaatioissa ovat muutosten johtaminen ja innovatiivisen toiminnan ruokkiminen. Näin ollen on uskomus siitä, että organisaatioiden suorituskyky rakennetaan pitkälti ihmisten johtamisen varaan, jossa seuraavat asiat erityisesti korostuvat: johtajan kykyyn luoda luottamuksellisia suhteita ihmisten kanssa, vaikuttaa heihin, poistaa työssä esteitä onnistumisen tieltä, inspiroida ja innostaa ihmisiä työn ja toiminnan

kehittämiseen, johtaa ryhmäprosesseja sekä kykyyn ymmärtää ja hallita monimuotoisuutta, esimerkiksi eri sukupolvia. (Viitala & Jylhä 2019, 20.)

Työtä tehdään yleensä jossain ryhmässä, kuten työyhteisössä, tiimissä tai yhteistyöverkostossa. Ryhmään voi kuulua työtovereiden lisäksi asiakkaita, alihankkijoita tai muita tärkeitä osajia. Ryhmän dynamiikan kannalta ryhmätyöskentelyn väliset valmiudet ovat työssä menestymisen kannalta välttämättömiä. Kun ryhmä on kiinteä, tuntevat ryhmään kuuluvat henkilöt yhteenkuuluvuuden tunnetta ja jäsenten väliset suhteet ovat tasapainoisia, selkeitä ja välittömiä. Jokainen jäsen on vuorovaikutuksessa muiden jäsenten kanssa sekä tekee yhteistyötä. Mitä kiinteämpi ryhmä on, sitä tehokkaampi se myös on. Kiinteän ryhmän jäsenten välillä on paljon vuorovaikutusta ja ryhmässä toimiminen on mielekästä. Vahvaan yhteishenkeen päästään, kun ryhmä ei ole liian suuri ja kaikilla jäsenillä on tahtoa ja kykyä tehdä yhteistyötä kaikkien kanssa. Ryhmän yhteenkuuluvuuden tunnetta edistävät myös selkeät yhteiset tavoitteet ja yhteinen etu, jonka puolesta ponnistellaan. Mikäli ryhmän koko kasvaa liian suureksi, yhteenkuuluvuuden tunne voi vaikeutua ja ryhmään saattaa syntyä helposti ristiriitoja ja yhteentörmäyksiä. (Viitala & Jylhä 2019, 251.) Tehokkaat tiimit johtavat myös moniin toivottuihin lopputuloksiin, kuten parempaan tuottavuuteen, resursien tehokkaampaan hyödyntämiseen, parempaan ongelmanratkaisuun ja päätöksen tekoon, laadukkaimpiin tuotteisiin ja palveluihin sekä suurempiin innovaatioihin ja luovuuteen (Northouse 2019, 372).

Asiantuntijoista muodostuva ryhmä ei kuitenkaan ole yhtä kuin asiantuntijaryhmä. Koska tiimissä toimimisen osaaminen ei ole synnynnäistä, on tiimin jäsenten panostettava taitojensa yhdistämiseen ja integrointiin, mikä puolestaan tukee ajan myötä nopeaa ja tarkkaa päätöksentekoa. Tehokkaan tiimityöskentelyn keskeisiä tekijöitä ovat mentaaliset mallit (viittaavat ymmärrykseen työtehtävästä, ympäristöstä, tiimistä ja näiden vuorovaikutuksesta), hyvä keskinäinen vuorovaikutus, selkeästi määritellyt roolit ja vastuut (edesauttavat perustan luomista yhteiselle kognitiolle, sopeutumiskyvylle ja mahdollistavat tehokkaan transitiivinen muistijärjestelmän kehittymisen), yhteinen visio sekä tehokas ja dynaaminen tiimijohtaminen. Selkeät roolien määrittelyt sekä yhteinen visio motivoivat tiimiä ja palvelevan johtajuuden tapa tiedostaa tiimiläisten tarpeita ja

hyvinvointia parantaa yhteistä vuorovaikutusta sekä arvostusta. Tutkimusten mukaan on havaittu, että täyttämällä tiimiläisten omat tarpeet ensin, on saavutettu myös organisaation tavoitteet. Jaettu johtajuus tiimiläisten keskuudessa, on myös havaittu parantavan tiimin suorituskykyä. Positiivinen ilmapiiri ja psykologinen turvallisuus ovat tärkeitä elementtejä hyvän tiimin rakentamiselle ja siinä toimimiselle. Lisäksi luottamus kollegaa kohtaan lisää suorituskykyä ja tehokkuutta. Tiimiyhteistyö, koordinaatio ja joustavuus ovat avainasemassa asiantuntijatiimeissä, sillä ne mahdollistavat tiedon jakamisen ja jäsenten osaamisen yhdistämisen sekä mahdollistavat toiminnan myös häiriötilanteissa. (Bisbey, Traylor & Salas 2021, 191–200.)

Tehokkaaksi ja hyväksi tiimiksi kasvaminen ei tapahdu hetkessä vaan se vaatii aikaa ja harjoitusta. Tullessaan työryhmään työntekijä joutuu etsimään tasapainoa erilaisten, toisilleen vastakkaisten tarpeiden välillä ja jokaisella työntekijällä on halu kuulua johonkin ryhmään sekä saada osakseen ryhmän hyväksyntä. Samanaikaisesti ryhmään kuulumisen ohella, jokaisella on tarve olla riippumaton ja tarve säilyttää oma eheytensä ja identiteettinsä. Tiiminjohtajan tehtävänä on olla koko ajan valppaana ja pitää tiimi aktiivisena. Mikäli tiiminjohtaja havaitsee tiimin sisällä jännitteitä, alisuoriutumista tai muita ongelmia, on hänen tehtävänsä hoitaa asia kahden kesken tiiminjäsenen kanssa. (Miettinen 2000, 73–74.)

”Johtaja on yhteenkuuluvuuden rakentaja”. Yhteenkuuluvuuteen lasketaan kuuluviksi toisiinsa kytkeytyvät osa-alueet: keskinäinen ryhmähenki, johdon osoittama välittäminen, arvostus sekä luotettava ja reilu toiminta. Hyvän työilmapiirin merkitys on erittäin suuri yhteisöllisyyden tunteen rakentajana ja lisäksi se vaikuttaa myös työtehokkuuteen ja organisaatioiden tuottavuuteen. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 197.)

3.6 Valmentava johtaminen

”Valmentava johtajuus on kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi. Se on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa,

jossa yksilöiden potentiaali vapautuu ryhmän ja organisaation käyttöön. Ryhmän potentiaali tukee vastavuoroisesti yksilöiden voimaantumista. Valmentava johtajuus perustuu luottamukseen ja kuuluu kaikille”. (Ristikangas & Grünbaum 2014, luku 1.)

Perinteisesti johtaminen on jaoteltu asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership/leader). Käytännön arjessa näitä alueita ei voida kuitenkaan merkittävästi erotella toisistaan. Organisaatioissa asiat saadaan tapahtumaan ihmisten kautta ja kun puhutaan ihmisten johtamisesta, olennaista on toiminnan tavoite ja sen sisältö. Käytännössä tarvitaan siis sekä hyvää asioiden johtamista että hyvää ihmisten johtamista, että organisaatio menestyisi parhaimmalla mahdollisella tavalla. (Viitala & Jylhä 2019, 19.)

Asiakeskeinen esihenkilö (manager) keskittyy suoritettavaan tehtävään ja asettaa sen etusijalle, eikä niinkään mieti, keitä työryhmässä on tai pitäisi olla. Asiakeskeinen esihenkilö keskittyy melko neutraalisti tehtävän vaatimukseen eikä hänen keskittymisensä juurikaan herpaannu niin herkästi, kuin ihmissuhdekeskeisillä esihenkilöillä (leader). Asiakeskeisen esihenkilön toiminnan haittoiksi voi kuitenkin lukea sen, että asiakeskeinen esihenkilö ei välttämättä osaa ottaa huomioon tiimiläisten ajatuksia ja näkökulmia. Hän saattaa ennemminkin jyrätä muiden ajatukset asioista, kuin kuunnella heidän näkemyksiään. Koska valtaosa ihmisistä on enemmänkin ihmissuhdekeskeisiä, saattaa asiakeskeinen esihenkilö myös vaikuttaa kovalta ja tunteettomalta ihmiseltä, joka vastaavasti voi aiheuttaa ristiriitoja ihmisten välillä. (Erikson 2018, 40–41.)

Ihmissuhdekeskeiset esihenkilöt (leader) puolestaan keskittyvät työpaikallaan ennemminkin ihmisiin ja ihmisten välisiin suhteisiin kuin työtehtäviinsä. Heidän työntekonsa ja tiimissä onnistuminen onnistuvat hyvin vain silloin, kun he tuntevat työntekijänsä ja ymmärtävät heitä. Ihmissuhdekeskeiset esihenkilöt kuuntelevat tiimiläisiä ja heidän näkökulmiaan asioista sekä osaavat havahtua välillä myös kuulostelevaan, mitä mieltä muut mahtavat olla asioista. Heille tärkeää on saada muista tiimiläisistä tukea omille näkemyksilleen sekä juurruttaa omia ideoita tiimille, ennen kuin tehtäviä aletaan siirtää käytäntöön. Ihmissuhdekeskeisten esihenkilöiden käyttäytymisen haasteena on muun muassa se, että he

saattavat herkemmin kuunnella vain niitä tiimiläisiä, joista he pitävät eniten sekä se, että heidän on epämukavaa puuttua tiimiläisen alisuoriutumiseen työssään. Ihmissuhdekeskeisen esihenkilöiden tavoitteena on ylläpitää hyvää ryhmähenkeä ja vältellä kaikin tavoin ristiriitatilanteita. Tästä seurauksena itse työ saattaa kärsiä. (Erikson 2018, 40–41.)

Myös Manka & Manka (2023) ovat todenneet, että vaikka perinteisesti johtaminen on jaettu asijahtamiseen ja ihmisten johtamiseen, niin heidän näkemyksensä mukaan näitä termejä ei voi erottaa toisistaan tai edes kutsua ”kovaksi” ja ”pehmeäksi” johtamiseksi. Modernin johtamisen nähdään parhaimmillaan olevan tilannejohtamista ja vuorovaikuttamista, jossa sekä ihmisten että toiminnan johtaminen yhdistyvät. Erilaisissa toimintaympäristöissä olevat erilaiset yritykset tarvitsevat erilaisia pelisääntöjä, kuten esimerkiksi tilanteissa, jossa yritys kutistuu verrattuna yritykseen, joka laajenee ja kehittyy. Hyvä johtaminen perustuu kuitenkin hyvään vuorovaikutukseen, jossa kummallakin osapuolella, sekä esihenkilöllä että työntekijällä on oma roolinsa ja vaikutuksensa toisiinsa. (Manka & Manka 2023, 180–181.)

Coachin tavoitteena on puolestaan saada ihmiset ajattelemisen ja oivaltamisen kautta löytämään omat voimavaransa, vahvuutensa ja potentiaalinsa työntekijänä sekä koko organisaation osallisena. Coachin tärkeimpiä tehtäviä ovat kuunteleminen, kiinnostuksen osoittaminen, kysyminen ja läsnä oleminen. Coachin roolissa toimivan esihenkilön tavoitteena on saavuttaa onnistumisen kokemuksia opastettavalle. Taulukossa 7 on havainnollistettu konkreettisesti eri rooleihin liittyvien tehtävien laaja kirjo. (Ristikangas & Grünbaum 2016.)

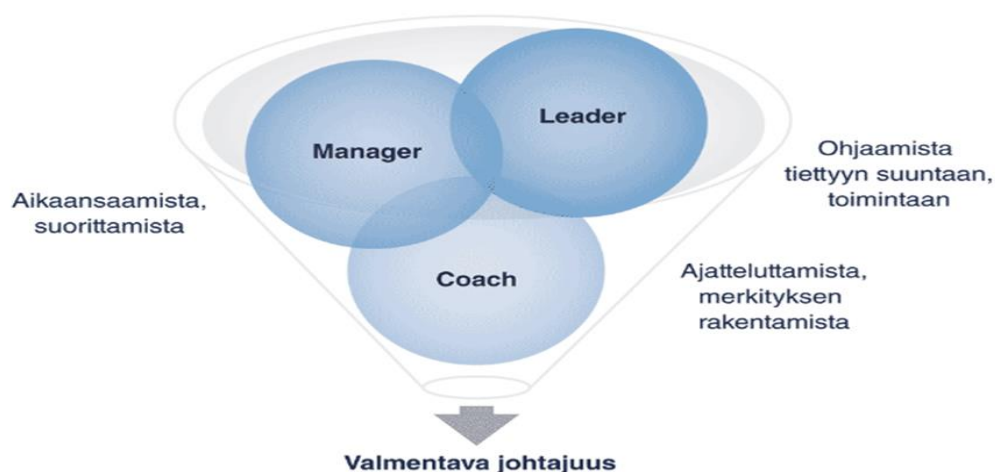
MANAGER	LEADER	COACH
<ul style="list-style-type: none"> toteuttaa yrityksen strategiaa ja toimintasuunnitelmaa rakentaa visiota yhdessä kollegojensa kanssa tekee päätökset suunnittelee ja ohjaa työtä delegoi tehtäviä rekrytoi ja varmistaa resurssien saatavuuden vastaa työsuhteasioista ja -sopimuksista perehdyttää raportoi vastaa tuloksen tekemisestä budjetoii seuraa kustannuksia pitää palavereja käy kehityskeskustelut huolehtii työympäristöstä kehittää prosesseja johtaa osaamista tarkkailee ja varmistaa laadun jakaa työt tasapuolisesti valvoo seuraa sovittuja mittareita kehittää toimintaa irtisanoo vastaa työsuojelusta organisoi kartoittaa uusia mahdollisuuksia hankkii tietoa etsii ja hyödyntää asiantuntijatietoa varmistaa työvälineiden kunnon hoitaa hallinnollisia tehtäviä: lomat, palkat, palkkiot henkilöstöpalvelujen byrokratia: terveydenhuolto, asuntoasiat, ruokailu, virkistystoiminta jne. 	<ul style="list-style-type: none"> näyttää suuntaa hahmottaa kokonaisuuksia punnitsee vaihtoehtoja toimii esimerkkinä ja esimerkillisesti "walk the talk" viestii ja jakaa tietoa keskustelee ja pohtii tukee yksilöiden ja tiimin kehittymistä osallistuu johdettavien arkeen toimii tarvittaessa myös sielunhoitajana ja "säiliönä" sitouttaa osallistaa edistää ja ylläpitää ryhmän ilmapiiriä antaa palautetta motivoi ja kannustaa ohjaa vastuuseen tarkkailee osallistaa ja aktivoi rakentaa yhteistyösuhteita asettaa rajoja ratkaisee ongelmatilanteita puuttuu epäkohtiin ottaa puheeksi sovittelee osoittaa empatiaa asettaa tavoitteita yhdessä johdettaviensa kanssa arvostaa ihmisiä kohtaa ja välittää suunnittelee tulevaisuutta verkostoituu huolehtii sidosryhmäsuhteista kunnioittaa monimuotoisuutta vastaanottaa palautetta ideoi yksin ja yhdessä on tavoitettavissa hyödyntää yksilöiden erilaisia vahvuuksia 	<ul style="list-style-type: none"> oivalluttaa kysyy kysymyksiä on läsnä ja kuuntelee asettaa tavoitteita yhdessä toisten kanssa tukee unelmien ja tavoitteiden toteuttamisessa mahdollistaa päämäärien saavuttamisen tukee toisia menestymään kasvattaa toisista tähtiä on onnellinen toisten menestymisestä sitouttaa yksilöllisesti keskittyy yksilöiden vahvuuksiin valmentaa innostaa, kannustaa ihmettelee kokeilee "haistelee" seuraa ryhmän toimintaa ryhmyttää vahvistaa vastuunottoa ja itsensä johtamista tunnistaa ja tunnustaa mokansa ja oppii niistä tukee yksilöä, tiimiä ja organisaatioita saavuttamaan ja jopa ylittämään tavoitteet asettaa itselleen kehittymistavoitteita pyytää tukea ja apua on kiinnostunut toisista näkee potentiaalia uskoo toiseen, jopa ilman toisen omaa "uskoa" haastaa ja kyseenalaistaa sparraa ja tsemppaa huolehtii itsestään ja hyvinvoinnistaan ilmaisee ääneen ei-tietämistään arvioi omaa ja toisten toimintaa yhdessä toisten kanssa

Taulukko 7. Eri johtajuuden rooleihin liittyviä tehtäviä (Ristikangas & Grünbaum 2016, luku 1).

Valmentavan johtajuuden on puolestaan sanottu olevan prosessi, jossa "valmentaja auttaa valmennettavaa valjastamaan voimavarojaan käyttöönsä niin, että hänen on mahdollista saavuttaa tavoitteensa". Valmentavan johtajuuden on sanottu olevan vastakohtana niin sanotulle suoralle auktoritaariselle johtamistyyllille, jossa esihenkilön oletetaan tietävän parhaiten, mitä tehdään ja siksi ohjeistavan, neuvovan, jopa käskevän tiimiläisiä tekemään haluamansa. Valmentavassa johtajuudessa on havaittu, että neuvot ja ohjeet eivät ole ideaalisia apuvälineitä tiimiläisten innostamisessa tai sitouttamisessa tiettyihin tavoitteisiin. Lisäksi on havaittu, että suorat ohjeet saattavat jopa estää työntekijän henkilökohtaisen kehittymisen ja tästä syystä ne soveltuvatkin käytettäväksi parhaiten vain hätä- ja kiiretilanteissa. Valmentavan johtajuuden kolmea ydinroolia on kuvattu kuviossa 8, jossa esitetään valmentavan johtajuuden muodostumista manage-

rin, leaderin ja coach -roolien yhteen sulautumisen kautta. (Kurttila & Aalto 2021, 15.)

VALMENTAVAN JOHTAJUUDEN KOLME YDINROOLIA



Kuvio 8. Valmentavan esihenkilön kolme roolia (Ristikangas & Grünbaum, 2016).

Valmentavan johtajuuden parhaita hyötyjä ovat mm. motivaation vahvistuminen, työn ilon lisääntyminen, aktiivisuuden kasvaminen, osaamisen hyödyntäminen, ideoiden ja näkökulmien käyttöön saaminen sekä tavoitteellisuus, sillä suoritukset ja tulokset paranevat. Lisäksi valmentavan johtajuuden kautta esihenkilön oma ajankäyttö tehostuu, jolloin hän voi enemmän keskittyä olennaiseen ja rooli onnistumisten lisääjänä vahvistuu. Valmentava johtajuus parhaimmillaan vähentää myös työntekijöiden turhia poissaoloja sekä vaikuttaa työntekijöiden työhön sitoutuvuuteen. (Kurttila & Aalto 2021, 15.)

Valmentavan johtajuuden toimintamallin mukaan esihenkilö kuuntelee ja kyselee neuvomisen sijaan. Tällä toimintatavalla autetaan tiimiläistä itseään oivaltaamaan ja löytämään ratkaisuja, uusia näkökulmia tai vaihtoehtoja. Ratkaisuja voidaan myös pohtia yhdessäkin. Valmentava johtajuus ei poissulje jämäkkyyttä-kään johtamistyöstä, vaan esihenkilö tekee edelleen päätökset hänelle kuuluvien vastualueiden osalta, sekä silloin, kun valmennuskeskustelun lopputuloksena on syntynyt selkeä kuva tavoitteista, etenemisestä ja jatkotoimenpiteistä. Valmentavan johtajuuden toimintamallissa esihenkilö käyttää osan ajastaan valmentamiseen, koska hän uskoo jokaisen omaavan ideoita, taitoja ja vahvuuksia

sekä haluaa löytää jokaiselle henkilökohtaisia kehittymismahdollisuuksia. Näin toimimalla valmentava esihenkilö moninkertaistaa mahdollisuudet onnistumisille. (Kurttila & Aalto 2021, 16.)

Valmentava kulttuuri on saavutettavissa, kun korostetaan yksilösuorituksen sijaan yhteistyötä. Valmentavan johtajuuden kulttuuriin päästään sisälle, kunhan vain kiinnitetään huomiota organisaation toimintatapoihin, arvoihin ja arvostukseen, ammatillisen osaamisen kehittämiseen sekä vuorovaikutussuhteiden laatuun. Valmentavan kulttuurin rakentaminen edellyttää, että työyhteisössä ollaan kehittämismyönteisiä ja siellä työskennellään systemaattisesti annettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Valmentavan johtajuuden kulttuuri työyhteisöissä muuttuu tavallisesti hyvin hitaasti, pienin askelin, konkreettisten ja yhtenäisten linjausten kautta. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 267–268.)

Valmentavaa toimintatapaa voidaan pitää koulutuksen kehittyneempänä muotona. Valmennuksen pääajatuksena on tiedon siirtäminen ja opastettavan toimintatapojen konsultointi niin, että taidot ja toimintatavat kehittyvät. Valmentamisen perusajatuksena on käyttää valmentajaa asiantuntijana, joka opettaa, tukee ja kannustaa valmennettavaa kohti haluttua muutosta. (Carlsson & Forsell 2017, 50–51.) Asiantuntijaorganisaatioissa esihenkilöiden tavoitteena on valmentaa henkilöstö huippusuoritukseen, jolloin esihenkilön tärkein osaaminen on ihmisten johtamisen taito. Erityisesti valmentavaa johtamisotetta suositellaan asiantuntijoiden johtamiseen, koska sen kautta pyritään täyttämään odotukset työn merkityksellisyydestä ja innostavuudesta, motivoidaan itsensä kehittämiseen sekä tuottavaan työskentelyyn ja rakennetaan muiltakin osin hyvää asiakaskokemusta, joka on olennaista organisaation menestyksen kannalta. (Collin & Lemmetty 2019, 288.)

Coaching ja valmennus eivät siis ole sama asia, eikä termejä kannata sekoittaa keskenään. Coachingissa ei anneta opastettavalle mitään uutta tietoa asioista vaan opastettava oivaltaa asiat itse hyvien kysymysten, luontevan ja intuitiivisen keskusteludialogin kautta niin, että opastettavan oma ajatustyöskentely tehostuu. Coachingin pääperiaate siis on, että coach ei siirrä tietoa opastettavalle vaan toiminta tapahtuu opastettavan omista lähtökohdista käsin. Coachin omat

mielipiteet, analyysit ja neuvot eivät ole osa coaching-keskustelua.

Coachingissa opastettava on se, joka määrää omat tavoitteensa ja sen, mistä halutaan keskustella. Coaching on osa johtajuuden arkea ja sitä käytetään esimerkiksi kahdenkeskisissä keskusteluissa, kehityskeskusteluissa tai muissa arkipäiväisissä keskusteluissa tapana jäsentää omia ajatuksia uudella tavalla.

(Carlsson & Forssel 2017, 50–51.)

3.7 Konfliktien hoitaminen

Kaikissa organisaatioissa esiintyy ristiriitoja ja konflikteja, sillä toisaalta ne ovat väistämättömiäkin, kun erilaiset ihmiset työskentelevät keskenään. Ristiriitoja voi muodostua, kun kaksi tai useampi erilaista näkökulmaa kohtaavat, eikä kukaan halua joustaa. Mikäli ristiriidat tästä vielä syvenevät, voidaan alkaa puhua jo konfliktista. Konfliktilla tarkoitetaan kiistoja ja erimielisyyksiä, riitoja, selkkauksia, henkistä väkivaltaa tai kiusaamista. Konfliktien syntymiseen vaikuttavat monesti muun muassa vuorovaikutuksen vähyys, väärät tulkinnat, puhumattomuus, tiedon panttaaminen tai mitätöiminen sekä rooliristiriidat, ylikuormittuminen, resurssit, aikataulut ja persoonallisuusongelmat. Konfliktien hoitamatta jättäminen vaikuttaa invalidisoimalla työyhteisöä, heikentämällä työilmapiiriä, työnhyvintia sekä tuottavuutta. (Laaksonen & Ollila 2022, 2–3.)

Esihenkilön tehtävänä on huolehtia, että työpaikka on turvallinen ja kiusaamisvapaa-alue kaikille. Työturvallisuuslaki velvoittaa esihenkilöitä puuttumaan tilanteen selvittämiseksi heti, kun työturvallisuuteen vaikuttava asia on tullut esihenkilön tietoon. Epäasiallista kohtelua voivat olla esimerkiksi henkilön ominaisuuksien, luonteenpiirteiden tai yksityiselämän mustamaalaus, jatkuva panettelu, mielenterveyden horjumisen epäily, työyhteisön ulkopuolelle jättäminen, uhkailu, fyysinen väkivalta, toistuva perusteeton puuttuminen työntekoon sekä työtehtävien laadun ja/tai määrän perusteeton muuttaminen. (Kurttila & Aalto 2021, 143.) Myös johtamattomuus on haitallista ja sen vaikutukset voivat näkyä sairauspoissaoloina, unettomuutena, masennuksena tai jopa sydänkohtauksina (Ristikangas & Ristikangas 2017, 32).

Ristiriitatilanteissa, häirinnän tai epäasiallisen kohtelun lopettaminen on työnantajan velvollisuus, kuten myös asiaan puuttuminen sen jälkeen, kun esihenkilöt ovat asiasta tiedon saaneet. Mikäli työnantaja ei puutu asiaan tai lopeta häirintää ja työntekijä saa häirinnästä haittaa terveydelleen, voidaan työnantajaa syyttää jopa työturvallisuuden laiminlyönnistä tai työturvallisuusrikkomuksesta. Mikäli apua ei työpaikalta löydy tai tehdyt toimenpiteet eivät tuo ratkaisua asiaan, voi työntekijä pyytää apua ja tietoa muun muassa aluehallintovirastoista työsuojeluasioita hoitavilta henkilöiltä. (Hietala ym. 2022, 332.)

Työpaikkakiusaamista ja henkistä väkivaltaa voi pyrkiä ennaltaehkäisemään hyvällä johtamisella ja asioihin nopeasti puuttumisella. Tutkimusten mukaan työpaikkakiusaamista esiintyy erityisesti sellaisissa työyhteisöissä, joissa esimerkiksi tavoitteet ovat epäselvät, esihenkilötyö epäammattimaista, tiedonkulku huonoa ja joissa työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet ovat lähes olemattomat. Myös syvät hierarkiat, ahtaat toimenkuvat ja jatkuva kiire luovat hyvän kasvualustan työpaikkakiusaamiselle. (Hietala ym. 2022, 333.) On hyvä huomioida, että myös esihenkilö voi joutua kiusaamisen kohteeksi, esimerkiksi siirtyessään asiantuntijasta esihenkilön tehtäviin. Uudet tiimiläiset voivat kokea uuden esihenkilön vääränä valintana, henkilökemiat eivät kohtaa tai joku tiimiläisistäkin on voinut hakea esihenkilön tehtävää ja pahoittanut mielensä, kun ei ole tullut siihen valituiksi. Kiusaamisen syitä voi olla lukuisia. Kiusaamiseen tai epäasialliseen käytökseen on kuitenkin aina puututtava, sillä muuten on riskinä se, että syntyneelle tilanteelle annetaan ”hiljainen hyväksyntä”. Tyypillisintä pitkittyneessä kiusaamistilanteessa on antaa työntekijälle varoitus, mikäli tilanne ei muilla keinoin ole lähtenyt korjaantumaan. Varoituksen merkitys on myös selvittää työntekijälle, että hänen toimintansa on moitittavaa. (Snicker 2016, 10–11, 24.)

Työkyvyn varhaisen tuen mallilla työnantaja voi tukea työntekijän työssä jaksamista, mikäli työyhteisössä on havaittu ongelmatilanteita. Työyhteisössä ongelmatilanteita voivat aiheuttaa se, jos työntekijä on usein esimerkiksi ärtynyt, epäkohtelias, hajamielinen, ei saa tehtyä työtään työajan puitteissa, työnlaatu on heikentynyt, tulee päihtyneenä tai krapulaisena töihin tai hänellä on usein pitkiä sairauspoissaoloja. Tällöin varhaisen välittämisen mallin mukaan esihenkilön

tehtävänä on keskustella asioista työntekijän kanssa sekä hyödyntää tarvittaessa työterveyshuollon palveluita keskustelun tueksi. Keskustelun yhteydessä käydään läpi asioita liittyen työntekijän työoloihin, työn mielekkyyteen, ammatilliseen osaamiseen, toimintakykyyn ja muihin työelämän ulkopuolisiin, mutta työkykyyn vaikuttaviin asioihin. (Työterveyslaitos.)

Kaikkiin konfliktien ratkaisemisiin ei aina tarvita esihenkilöä, sillä myös työntekijöiden on itsenäisesti keskusteltava ja selvitettävä ristiriitatilanteita. Esihenkilön tehtävänä on tällöin antaa tilaa korjata ristiriitatilanne, tarkkailtava tilanteen kehittymistä, mutta myös otettava tarvittaessa aktiivisempikin rooli asiassa, mikäli tilanne alkaa pitkittymään. Konfliktien hoitamiseksi on olemassa erilaisia toimintamalleja kuten integroiva-, palveleva-, hallitseva-, välttelevä- tai kompromissiin perustuva toimintamalli ja se, mitä mallia on milloinkin hyvä käyttää, riippuu olosuhteista missä toimitaan. (Laaksonen & Ollila 2022, 3–5.)

Konfliktin selvittämiseksi on tärkeää käydä läpi faktoihin perustuvat asiat, oikeanlaisten kysymysten kautta (kuviossa 9) sekä myös tunteiden ja kokemusten kuvaamiset ovat tässä kohti tärkeitä. Kysymyksillä on tarkoitus selvittää tapahtumien todellinen kulku ja eettiset näkökulmat asian suhteen, kuten mahdollinen vallanhalu, marttyyriasisenne tai vahingonilo. Konfliktien estämiseksi olisi hyvä, että työyhteisöissä hyödynnettäisi dialogista keskustelun osaamista, jossa osataan ajatella yhdessä ääneen, kuunnella aidosti toisten mielipiteitä, arvostaa kollegoita ja antaa toisille tilaa. Dialogin syntymiselle suotuisaa on lisäksi se, että työyhteisöstä löytyy yhteiset pelisäännöt ja toimintatavat, johon kaikki ovat sitoutuneet. (Laaksonen & Ollila 2022, 8–9.)



Kuvio 9. Kysymysten esittäminen konfliktitilanteissa (Laaksonen & Ollila 2022, 8).

3.8 Huono johtaminen

Juuti (2022) kirjoittaa, että ”huono johtaminen on paljon yleisempää kuin usein ajatellaan”. Huonoa johtamista on kaikki se, mikä on epäonnistunut esihenkilötoiminnassa. Huonoksi johtamiseksi voivat muodostua esimerkiksi tilanteet, jolloin johdettavat henkilöt eivät siirrykään johtajan näkemysten tueksi vaan esittävät eriäviä mielipiteitä, jonka takia johtaja hermostuu ja yrittää pakottamalla saada henkilöt omien näkemystensä tueksi. Tällöin esihenkilön valta johtamaansa ryhmään perustuu enemmänkin pelkoon, kuin arvostukseen ja mikäli tilannetta ei pikimmiten korjata, se vain pahenee. Toinen asia, johon huono johtaminen vaikuttaa on se, että nuoremmat tulevaisuuden esihenkilöt ottavat herkästi mallia edeltäjästään, jolloin huonon johtamisen malli kopioituu. Kolmas huomioon otettava asia huonossa johtamisessa on se, että johtamisrooliin haikutuvat syystä tai toisesta henkilöt, jotka ovat persoonaltaan ”vinoja ihmisiä”. Kielteisiä piirteitä johtajan persoonassa ovat muun muassa piittaamattomuus, viekkaus, ahneus, itsekkyyys, itseihailu, pahansuopuus ja sadismi. (Juuti 2022.)

Huonon johtamisen aiheuttamia monia haittoja havaitaan niin organisaatioissa kuin henkilöstönkin keskuudessa. Huono johtaminen on mahdollista ”kitkeä” pois, mikäli johtaja tunnistaa johtamistilanteisiin liittyvät kielteiset tunteet ja oppii käsittelemään niitä jatkuvasti. Toimintojaan pikkuhiljaa muuttamalla eivät kielteiset tunteet pääse kasaantumaan ja aiheuttamaan johtamistilanteita häiriötilanteiksi. Huonoa johtamista esiintyy tutkimusten perusteella n. 10–30 % kaikesta johtamisesta. (Mäki 2022, 19.)

Huonolla johtamisella voidaan tarkoittaa esimerkiksi autoritaarista johtajuutta, pakottamista, kiusaamista, alistamista, suvaitsemattomuutta tai seksuaalista ahdistelua. Osa johtajista saattaa olla tyranneja, narsisteja tai psykopaatteja, mutta tavallisinta on, että huono johtaja suhtautuu vihamielisesti työyhteisönsä ihmisiin ja herättää heissä pelkoa. Huono johtaminen voi syntyä pikkuhiljaa, sillä mikäli johtaja ei jatkuvasti kehitä johtamistaitojensa heikompia puoliaan, ne saattavat alkaa ärsyttämään työyhteisöä. Ihmisten mielissä negatiiviset asiat ovat jopa kymmenen kertaa suurempia kuin vastaava myönteinen asia ja siksi johtamiseen liittyvästä pienestäkin pulmasta voi ajansaatossa muodostua iso

ärtymystä aiheuttava seikka. Kun tähän lisäksi lisätään aikapaineet ja muut työyhteisöä kuormittavat tekijät, voi näkemyseroja syntyä herkästikin. Lisäksi ylikuormittunut johtaja saattaa kokea näkemyserojen olevan hyökkäyksiä häntä kohtaan, jolloin tilanne voi ajautua siihen, että johtaja käyttää väärin omia valtuuksiaan, keinona pakottaa muut oman näkökulmansa taakse. (Mäki 2022, 21.)

Huonoa johtamista on monenlaista. Johtaja, joka pimittää tietoa, eikä tiedota tiimiläisilleen tavoitteista, odotuksista tai muutoksista riittävästi, voi johtaa sekaannuksiin ja väärinkäsityksiin sekä estää luottamuksen muodostumisen. Johtaja, joka on epäoikeudenmukainen eikä anna työntekijöilleen heille kuuluvaa tunnustusta. Johtaja voi myös suosia tiettyjä henkilöitä tai antaa etuja hyödynnettäviksi vain yksittäisille henkilöille, josta seurauksena syntyy epäterve ilmapiiri ja luottamuksen heikentyminen. Myöskään kiitosta voi olla vaikea antaa. Johtaja saattaa olla myös vaikeasti lähestyttävä tai hän ei kuuntele tiimiläisten näkökulmia. Esihenkilö voi olla omaa etuaan ajava tai muita hyväksikäyttävä ja hänellä voi olla narsistisia piirteitä persoonallisuudessaan. Johtaja voi olla huono johtaja, jos hän ajattelee ihmisten olevan vain numeroita. On hyvin tavallista, että useissa organisaatioissa puhutaan henkilöstön olevan organisaation tärkein voimavara, mutta kuitenkin ylhäältä alas johdetuissa organisaatioissa henkilökunta käsitetään käytännössä vain kustannuserinä. Johtaja, joka mikromanageeraa ja puuttuu pieniinkin yksityiskohtiin, komentelee tai kyttää, tukahduttaa luovuuden, jolloin työhyvinvointia tai työnmerkityksellisyyden kokemusta ei voida edes havaita olemassa olevankaan. (Rubanovitsch 2020, 48.)

Esihenkilö voi kuitenkin parantaa omia johtamistaitojaan keskittymällä kolmeen asiaan:

1. Palvellaan ihmisiä, sillä johtajana ei olla ihmisten yläpuolella. Esihenkilönä on luotettava siihen, että jokainen haluaa tehdä parhaansa ja esihenkilön tehtävänä on tukea heitä siinä. Hyvä esihenkilö osaa arvostaa johdettaviensa ammatillista osaamista ja taitoa sekä asiakkaisiin liittyvää asiantuntemusta.
2. Kannustaminen; hyvä esihenkilö kannustaa tiimiläisiään entistä parempiin lopputuloksiin sekä on tukena ja rinnalla silloin, kun tapahtuu virheitä tai epäonnistumisia.

3. Itsensä johtaminen; on tärkeää säännöllisin väliajoin ottaa oma itsensä tarkastelun alle ja pohtia omia kehityskohteitaan. Esteenä uuden oppimiselle voi olla se kuvitelma, että osaa jo asiat hyvin. Kun kyseenalaistaa omia menetelmiään ja ottaa huomioon toisten näkökulmia, mahdollistaa yhteisymmärryksen ja uuden luovan toimintatavan syntymisen. (Rubanovitsch 2020, 49.)

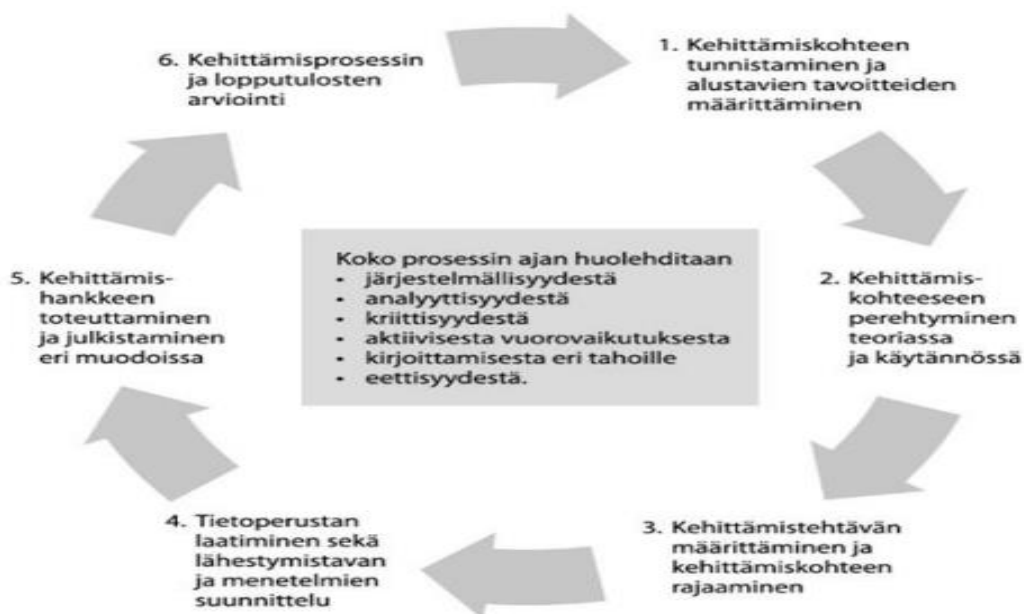
Tullakseen hyväksi esihenkilöksi on siis tunnistettava myös se, mitä on huono johtaminen. Sillä on myös suuri merkitys, onko esihenkilön käyttämä johtamistyyli positiivista vai negatiivista. Tärkeintä on keskittyä arjen kaikkiin kohtaamiin avoimesti ja kiinnittää huomiota siihen, miten päivittäiset johtamisen tilanteet sujuvat. On myös olennaista ymmärtää se, että positiiviset tunteet tuovat energiaa ja negatiiviset tunteet vievät energiaa. (Rämö 2018, 131.)

4 Opinnäytetyössä käytetyt menetelmät

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehitystyö. Tutkimuksellista kehitystyötä käytetään silloin, kun organisaatiolla on kehitystarpeita tai halua saada toiminnassaan aikaan muutoksia. Tutkimuksellisen kehitystyön tarkoituksena on löytää uusia ideoita, käytäntöjä, luoda ideoita tuotteiden tai palveluiden tuottamiselle uudella tavalla tai ottaa käyttöön organisaatiolle uudentyyppisiä ratkaisuja. Tutkimuksellisen kehitystyön päätarkoituksena on siis löytää organisaatiolle konkreettisia käytännön parannuksia ja/tai uusia ratkaisuja eikä vain luoda uutta teorian tietoa. Tutkimuksellista kehittämistyötä ohjaavat enemmänkin tavoitteet käytäntöihin liittyen, joihin teoriaosuudella haetaan tukea. Tutkimuksellinen kehittämistyö tarkoittaa käytännössä ”ihmisten välistä vuorovaikutusta, kysymysten muotoilua ja tutkimista, tiedon tuottamista, uusien yhteistyösuhteiden rakentamista, muutoksen hakemista ja ohjaamista, liikkumista tuntemattomalle alueelle, epävarmuuden kohtaamista ja yllättävien haasteiden käsittelyä”. Tutkimuksellisuudella kehitystyössä tarkoitetaan sitä, että koko prosessissa edetään järjestelmällisesti, analyyttisesti ja kriittisesti sekä ymmärretään se, mitä tarkoitetaan käytännön ja teorian vuoropuhelulla. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2021, 19–21.)

4.1 Tutkimuksellisen kehityksen prosessi

Tutkimuksellinen kehitystyö etenee prosessinmallin mukaisesti erilaisten vaiheiden kautta. Käytännössä vaiheet eivät ole kovin selkeitä ja eri vaiheiden välillä voi joutua ottamaan askeleita sekä eteen- että taaksepäin. Ensimmäisenä tutkimuksellisen kehittämishankkeen lähtökohtana on tunnistaa kehityskohde sekä ymmärtää siihen liittyvät taustatekijät. Kun kehityskohde on tiedossa, alkaa tiedonhaku sekä käytännöstä että teoriasta. Yleensä teoretietoa asiasta löytyy paljon ja se voi olla hyvinkin toisistaan poikkeavaa. Tällöin kehittämistyön tekijältä vaaditaan kykyä löytää oma näkökulmansa asioihin, joiden avulla hän suhtautuu kriittisesti lukemaansa ja kuulemaansa sekä omaa kykyä yhdistellä ja tehdä valintoja asioiden suhteen. Saadun taustatiedon ja tutkimustiedon pohjalta määritellään tarkempi kehittämistehtävä ja rajataan kehityskohde. Vastanäiden toimenpiteiden jälkeen voidaan kuvata kehitystyöhön liittyvät prosessit sekä päästään suunnittelemaan oma lähestymistapa ja menetelmät tutkimukselliseen kehittämistyöhön liittyen. (Ojasalo ym. 2021, 22–25.)



Kuvio 10. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi (Ojasalo ym. 2021, 24).

4.2 Laadullinen tutkimus kehittämistyössä

Tässä kehittämistyössä on käytetty laadullista eli kvalitatiivista menetelmää. Laadullisen tutkimusmenetelmän tavoitteena on pyrkiä ymmärtämään tarkastelun alla olevaa ilmiötä, tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden kautta. Laadullisen tutkimuksen menetelmät ovat induktiivisia, joka viittaavat siihen, että saadusta aineistosta pyritään tekemään johtopäätöksiä. Aineistolähtöisyydellä puolestaan kuvataan tässä opinnäytetyössä sitä, että työssä on viitattu paljon aineistossa esiintyvien haastateltavien kommentteihin. Laadullisessa tutkimuksessa hyvin yleistä on myös teorian ja aineiston välinen vuoropuhelu, kuitenkin niin, että aineistojen hankinnan suunnittelun, analysoinnin ja tulkin osalta teoria on vain apuvälineenä eri vaiheille. (Puusa & Juuti 2021, 9–11.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja puolestaan mainitsee, ettei laadullista tutkimusta voi yksinomaan nähdä induktiivisena. Verkkokäsikirja kuvaa laadullista tutkimusta enemmänkin analyysivetoisena, jolloin empiirinen aineisto on tutkimuksen keskeisessä osassa, mutta kun sitä analysoidaan, tukeudutaan aina johonkin tiettyyn lähestymistapaan, menetelmään tai teoriaan. (Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja.)

Ojasalo ym. (2021) mainitsevat, että ”laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen”. Laadullisessa menetelmässä valitaan harkinnanvarainen näyte ihmisistä eli tällöin kyse ei ole otoksesta. Harkinnanvaraisella näytteellä halutaan valita juuri sellaisia ihmisiä mukaan haastateltaviksi, joilla on asiaan liittyvää tietoa. Laadullisen menetelmän tyypillinen ominaisuus on juuri se, että tutkija on hyvin lähellä tutkittavia henkilöitä ja saattaa olla myös osallisena heidän toiminnoissaan. Tutkijan tehtävänä on tehdä tutkittavasta ilmiöstä omia perusteltuja tulkintojaan. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä tekemällä tutkimusprosessista tarkka kuvaus ja perustelemalla kattavasti omia tulkintoja. Tulosten luotettavuutta on mahdollista lisätä myös tutkimalla asiaa eri näkökulmista; eri aineistojen ja tiedonkeruumenetelmien kautta tai käyttämällä mahdollisuuksien mukaan useampaa eri tutkijaa. (Ojasalo ym. 2021, 105.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena ja tavoitteena oli löytää kehityskohteita, -ideoita tai toimintamalleja siihen, miten uusi esihenkilö omaksuisi roolinsa nopeammin ja olisi näin ollen tiimiläisten tukena ja apuna mahdollisimman pian roolinmuutoksen jälkeen. Tarkoituksena on myös tutkia, missä määrin roolin muutoksen sisäistämiseen ja identiteetin kehittymiseen voisi itse vaikuttaa ja millaisin toimin työnantaja voisi tilannetta tukea. Tavoitteena on löytää toimia, jotka edesauttavat uuden esihenkilön työn aloittamista ja tehokasta ajankäytön suunnittelemista sekä ylipäätään työssä onnistumista hyvien johtamiskokemusten kautta. Näin ollen tämän kehittämistyön tavoitteena on löytää vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin: Miten asiantuntijasta tulee hyvä esihenkilö? Voiko esihenkilöuran alkuun vaikuttaa, että esihenkilö sisäistäisi uuden roolinsa ja tehtäväkenttensä nopeammin? Miten uudesta esihenkilöstä tulee inhimillisesti tehokas johtaja?

4.3 Kehittämistyön lähestymistapana tapaustutkimus

Kehittämistehtävä itsessään määrittelee sen, mikä lähestymistapa parhaiten soveltuu kuhunkin kehittämistyöhön. Tapaustutkimusta voidaan käyttää tyypillisesti tutkimuksellisissa kehitystöissä, joissa on tarkoituksena tuottaa organisaatiolle kehittämisehdotuksia tai -ideoita eikä niinkään konkreettisia uusia tuotteita tai järjestelmiä. Tapaustutkimuksen hyödyntäminen lähestymistapana on tavallista silloin, kun halutaan ymmärtää syvällisesti organisaation tilannetta sen omassa ympäristössä ja löytää ratkaisuja ilmenneisiin ongelmiin. Tapaustutkimukselle tyypillistä on hyödyntää useita erilaisia tiedonhankintamenetelmiä niin, että tutkittavasta kohteesta saataisi mahdollisimman syvälinen ja kokonaisvaltainen kuva. (Ojasalo ym. 2021, 36–37.)

Toisena vaihtoehtona tutkimuksellisen kehittämistyön lähestymistavaksi olisi voinut olla myös toimintatutkimus. Toimintatutkimuksen pääajatuksena on sekä tutkitun tiedon prosessoiminen, että myös konkreettisen muutoksen aikaansääminen. Toimintatutkimus vaatii kuitenkin organisaatiossa työskentelevien ihmisten aktiivista osallistumista ja heidän keskinäistä vuorovaikutustansa sekä sen hyödyntämistä. Lisäksi toimintatutkimus prosessina kestää melko kauan. Näin

ollen aikataulullisista ja resursseihin liittyvistä syistä johtuen, tätä lähestymistapaa ei nyt sovellettu tähän kehitystehtävään. (Ojasalo ym. 2021, 37.)

Tapaustutkimuksessa olennaista on, että se itsessään ei rajoita tutkimuksen menetelmävalintoja. Tapaustutkimuksessa voidaan hyvin hyödyntää sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia menetelmiä ja tapaustutkimus soveltuu myös moneen eri tieteenalaan. Tapaustutkimuksen tavoitteena on pyrkimys lisätä ymmärrystä tutkittavasta kohteesta, pyrkimättä kuitenkaan yleistämään saatua tietoa. Vaikka tapaustutkimuksen tuloksia ei voida yleistää, on aineisto hyvä dokumentoida ja kuvata mahdollisimman perusteellisesti, jolloin tulosten merkitys ja oikeellisuus vahvistuvat. Tällöin tulosten hyödyntämistä muissakin organisaatioissa voidaan harkitusti ehkä soveltaa. (KvaliMoTV.) Keskeistä tapaustutkimuksessa on saada vastauksia kysymyksiin mitä (kuvailu), miten, mistä on kysymys (selitys) ja miksi (ymmärtäminen) (Valli 2018, 192).

Tässä kehittämistyössä on ollut mahdollisuus haastatella kahdeksaa (8) uutta Yritys X:n esihenkilöä eri puolilta Suomea sekä saada hyödynnetyksi heidän kokemuksiaan ja näkemyksiään siirtymästään asiantuntijan tehtävistä esihenkilöiksi. Haastatellut tulivat valikoiduiksi niin sanotun lumipallomenetelmän kautta, sillä yksi haastateltava antoi vinkin seuraavasta/seuraavista ja hän seuraavasta ja niin edelleen. Koska tässä kehittämistyössä tutkitaan tiettyä ilmiötä ja lopputuloksena toivotaan saavan parannusehdotuksia ja kehitysideoita, on luonnollinen valinta tämän kehitystyön lähestymistavaksi tapaustutkimus.

Mahdollistaakseen tapaustutkimuksen yleistettävyyden, on sitä kehitettävä käsitteiden ja teorian avulla. Näin ollen tutkijan on ensin tutustuttava aikaisempiin tutkimuksiin aiheeseen liittyen sekä käsitteistöön. Aiemman teorian kautta tutkija sitten peilaten määrittelee tutkimuskohdettaan ja siihen liittyvää tapausta. Tavoitteena tapaustutkimuksessa on ymmärryksen lisääminen tutkimuskohteeseen ja yleisestikin aiheeseen liittyen sekä ”luoda ja korjata teoriaa eikä vain kuvata tapausta”. (Valli 2018, 194.)

4.4 Tiedonhankintamenetelmänä teemahaastattelu

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää monenlaisia aineistoja osana tutkimusprosessia. Laadullisen tutkimuksen aineistotyyppinä voivat olla muun muassa haastattelut, etnografiset havainnointiaineistot, vuorovaikutusaineistot, mediatekstit, visuaaliset ja audiovisuaaliset media-aineistot, sosiaalinen media, dokumentit, valmiit aineistot ja arkistot. (Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja.)

Tämän kehittämistyön tiedonhankintamenetelmänä on käytetty teemahaastattelua. Teemahaastattelun lähtökohtana toimii tutkimusongelma, joka määrittelee sen, millainen tutkimusasetelma on syytä valita, millainen aineisto kerätään sekä millaisin menetelmin. Haastattelun tarkoituksena oli selventää keskustelemalla tämän tutkimuksen aihepiiriin kuuluvia asioita. Haastattelu ylipäätään on muodoltaan tutkijavetoinen, tavoitteellinen tiedonkeruumenetelmä, joka myös tallennetaan tai nauhoitetaan. Teemahaastattelussa aihepiirit ovat ennalta määriteltäviä, mutta kysymysten asettelu voi olla vapaata. Haastattelun aikana on tärkeää, että haastateltavan kanssa kaikki teema-alueet on läpikäyty, mutta niiden järjestys ja laajuus voivat eri haastatteluissa vaihdella. (Valli 2018, 27–30.)

Haastattelujen kysymykset muodostuvat valittujen teema-alueiden kautta, jolloin teema-alueet edustavat teoreettisten pääkäsitteiden yksilöityjä alakäsitteitä. Yksittäiset sanat teema-alueiden sisällä toimivat tavallaan muistilistana haastattelijalle ja keskustelua ohjaavana kiintopisteenä. Teema-alueita tarkennetaan haastattelutilanteessa erilaisilla kysymyksillä. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 66.)

Haastattelujen etu on joustavuus, sillä mikäli haastateltava ei ymmärrä kysymystä, on haastattelijalla mahdollisuus antaa asiasta lisätietoa tai oikaista väärinkäsityksiä sekä selventää asioita. Lisäksi haastattelun etuna on se, että kysymyksiä voidaan esittää haastateltavalle siinä järjestyksessä, kun keskustelu etenee luontevasti. Tärkeintä on saada haastattelussa mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelun etuihin voidaan laskea myös se, että siihen voidaan etukäteen valita henkilöitä, joilla on kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä ja lisäksi haastatteluun osallistuvien vastausprosentti on yleensä erittäin

hyvä, sillä vain harva peruu sovitun haastatteluajan. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 75–76.)

Haastattelujen haittapuolina puolestaan nähdään sen kalleus sekä siihen kuluva työaika, aineistonkeruineen. Haasteita saattaa myös luoda haastattelijan oma vaikutus vastaamiseen sekä sitä kautta myös tutkimuksen tuloksiin. Myös haastatteluajalla ja -paikalla voi olla merkitystä, sillä haastateltavan voi olla vaikea keskittyä haastattelutilanteeseen, jos ympärillä on häiriöitä. Haasteena voi olla lisäksi sekin, että haastateltava pyrkii antamaan ”sosiaalisesti hyväksyttäviä, normien ja odotusten mukaisia vastauksia tai sellaisia vastauksia, joita hän kuvittelee haastattelijan häneltä odottavan”. (Heikkilä 2014, 65.)

Hirsjärvi & Hurme (2014) mainitsevat sopivan haastateltavien lukumäärän olevan suhteellinen asia. ”Haastattele niin monta, kuin on välttämätöntä, jotta saat tarvitsemasi tiedon”, on mainittu olevan yleisin vastaus kysymykseen sopivasta haastateltavien määrästä. Todellinen tarvittavien haastateltavien määrä riippuu kuitenkin tutkimuksen tarkoituksesta, joten asiaan kannattaa paneutua jo tutkimussuunnitelmaa laatiessa. Toisaalta haastateltavien lukumääräksi ei suositella liian pientä joukkoa, koska tällöin aineistosta ei voi tehdä tilastollisia yleistyksiä, mutta ei myöskään liian isoa joukkoa, jolloin aineistosta ei pysty tekemään syvällisempiä tulkintoja. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 58.)

Silloin, kun haastatteluissa alkaa tuntua, että haastateltavat alkavat toistamaan itseään, voidaan havaita, että aineisto on ollut melko kattava. Saturaation eli kylläntymisen arvioimisella viitataan siihen, että kerätty teoreettinen ja empiirinen aineisto arvioidaan ja suhteutetaan tutkimusasetelmaan. ”Kun aineisto alkaa toistaa itseään, aineisto on riittävä”. Mitä suurempi aineisto on tutkijallaan käsiteltävänä, sitä enemmän se vie luonnollisesti aikaa ja vastaavasti kuormittaa tekijäänsä. Tämän takia on enakkoon mietittävä tutkimuskohde ja sitä hyvin edustavat tapaukset. Tavoitteena on saada tietystä huolella valitusta pienestä joukosta yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa. (Valli 2018, 195.)

Tehtyjen haastattelujen perusteella, tässä kehittämistyössä kylläntymispiste tuli saavutetuksi, sillä kahdeksasta eri haastattelusta oli selkeästi havaittavissa

samoja esiin nousevia teemoja ja viimeisimpien haastattelujen osalta oli jo havaittavissa selvää toistoa aikaisempiin haastatteluihin verrattuna. Näin ollen on syytä todeta, että aineisto oli mielestäni riittävän kattava tähän kehittämistyöhön.

4.5 Teemahaastattelujen analysointi

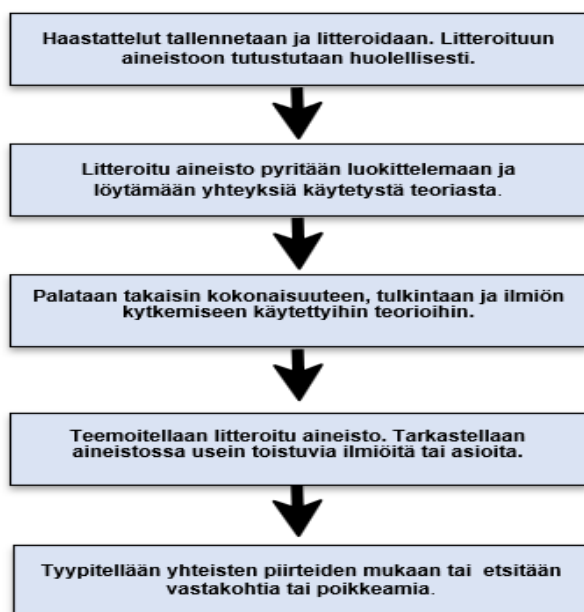
Teemahaastattelujen analysointi tapahtuu tutustumalla aineistoon uudelleen ja uudelleen sekä lukemalla teoriaa aiheeseen liittyen. Samalla tutkija pyrkii havainnoimaan sitä, mihin luokitteluihin ja teemoihin aineistoa olisi hyvä kategorisoida. Kun tutkija keskittyy sekä aineiston yksityiskohtiin, että teorian merkityksiin ja näkökulmiin, onkin tutkijan omista kyvyistä kiinni, miten hän tulkitsee ja ymmärtää tutkimaansa ilmiötä. Tutkimusaineistoa analysoitaessa onkin tavoitteena kuvailla, tulkita ja ymmärtää. Teemahaastattelujen ja laadullisen aineiston analyysille tärkeitä ominaisuuksia ovat systemaattisuus, avoimuus, tarkastettavuus ja perusteltavuus. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus on toisinaan asetettu kyseenalaiseksi, johtuen siitä, että aiheiston käsittelyyn liittyy useita erilaisia toimintatapoja, joista yksikään ei ole toistaan parempi vaan kyse on aina tarkoituksenmukaisuudesta. (Puusa & Juuti 2021, 143–145.)

Tämän opinnäytetyön haastatteluihin valittiin kolme teemaa: asiantuntijasta esihenkilöksi siirtyminen (uran alkuajat), esihenkilöuran rakentuminen (esihenkilötyö) ja esihenkilöidentiteetin vahvistuminen (miten kasvaa inhimillisesti tehokkaaksi johtajaksi). Haastattelut pidettiin kahdenkeskisinä etähaastatteluina eli Teams -videotapaamisina keväällä v. 2023 ja ne myös tallennettiin. Haastateltavat saivat heti haastattelun aluksi tiedot haastattelun teemasta, haastattelijasta, opinnäytetyön aiheesta ja siitä, että haastattelu tullaan tallentamaan. Haastattelukysymyksiä ei lähetetty ennakoon, sillä tarkoituksena oli saada spontaaneja, aitoja ja rehellisiä vastauksia. Haastattelut onnistuivat sekä teknisesti että yleisvaikutelmaltaan mielestäni hyvin ja olivat luonteeltaan positiivisia ja luottamuksellisia. Haastattelut olivat kestoltaan noin 40–60 minuuttia. Tallenteet haastatteluista on litteroitu manuaalisesti elokuussa vuonna 2023 ja niistä muodostui 56 sivua tekstiä, kun puhuttu kieli sellaisenaan on kirjoitettu ylös, ilman muita

huomiota (Times New Roman, fonttikokona 12 ja rivivälinä 1,5). Yhden haastattelun litterointiin kului aikaa noin 4–6 tuntia.

Anonymisointi on haastatteluissa toteutettu niin, että litterointivaiheessa osa yksilöintitiedoista on jätetty pois. Haastateltavien nimi on korvattu merkinnällä H1 – H8, kuvastaan haastattelujärjestystä. Lopullisista tutkimuksen tuloksista ei ole myöskään havaittavissa haastateltavan ikää, sukupuolta, toimipaikkaa, kaupunkia tai tarkkaa titteliä. Haastateltavien ikä on merkitty tutkimustulosten taustatietoihin haastateltavien keskiarvoikä, johtuen suhteellisen pienestä haastateltavien lukumäärästä (8). Kaikki haastattelujen tallenteet, litteroidut tekstit ja sähköpostiviestit tuhotaan välittömästi tämän opinnäytetyön valmistumisen jälkeen ja siihen saakka niitä on säilytetty vain opinnäytetyön tekijän saatavilla, salasanojen takana.

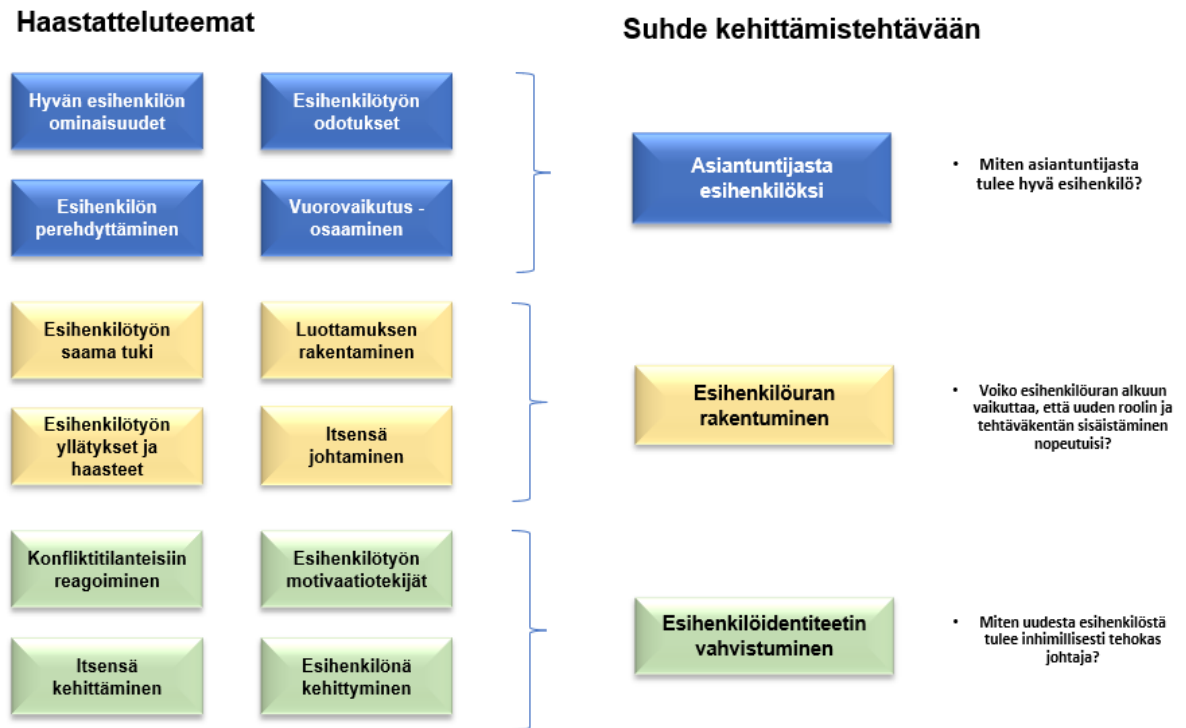
Teemahaastatteluiden analysointi



Kuvio 11. Teemahaastattelujen analysoinnin eteneminen (Ojasalo ym. 2021, 110, muokattu tekstin pohjalta).

Tässä kehittämistyössä on haastatteluja analysoitu niin, että litteroitu aineisto on ensin syötetty Excel -taulukkoon aihealueittain. Tämän jälkeen samankaltaisuudet on merkitty värikoodeilla, jolloin taulukosta on alkanut erottautua ne

asiat, joihin tutkimuksen avulla halutaan kiinnittää erityistä huomiota. Seuraavaksi on teemoitettu aineisto, tarkasteltu usein toistuvia asioita sekä poikkeavuuksia, jolloin saatuja havaintoja on alettu analysoida tutkimuskysymykset huomioon ottaen, asiaa havainnollistettu kuviossa 12.



Kuvio 12. Haastatteluteemojen suhde kehittämistehtävään (Meriläinen 2022, kuvio muokattu).

4.4 Tutkimuksen uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus on kiteytettävissä kolmen käsitteen kautta: uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, koetaanko tutkimus kokonaisuudessaan uskottavana, kun kollegat, tutkimuksen kohteena olevat henkilöt tai suuri yleisö tutustuvat saatuihin tuloksiin, tutkimuksen aineiston keräämiseen sekä sen analysointiin ja pitävätkö he tutkimuksen tulosta totena. (Puusa & Juuti 2020, 177.) Uskottavuudella viitataan myös siihen tutkimuksen rakenteeseen, että tutkiiko tutkimus ylipäätään sitä, mitä sen on oletettu tutkivan ja käytetäänkö tutkimuksen raportissa käsitteitä, joita tähän ilmiöön liitetään (Hirsjärvi & Hurme 2014, 187).

Reliabiliteetilla eli luotettavuudella viitataan siihen, miten tarkkoja saadut tulokset ovat, sillä ne eivät voi olla sattumanvaraisia. Näin ollen hyvä luotettava tutkimus antaa toistettaessa samanlaiset tutkimustulokset, olipa tekijänä kuka tahansa. Tieteellisen tutkimuksen tulokset pätevät vain niissä olosuhteissa, joissa tutkimus on tehty, eikä sitä voi välttämättä yleistää muualle tai muihin olosuhteisiin. ”Jokaiseen tutkimukseen liittyy tutkijan subjektiivisia valintoja tutkimusmenetelmästä, kysymysten muotoilusta, analysointimenetelmistä ja raportointitavasta”. Tutkimuksen tulokset eivät kuitenkaan saa olla riippuvaisia tutkijasta, eikä tutkijan omat vakaumukset saa vaikuttaa tutkimuksen tekemiseen tai sen lopputuloksiin. (Heikkilä 2014, 28–29.)

Tutkimuksessa kunnioitetaan tutkittavien ihmisarvoa, yksityisyyttä, itsemääräämisoikeutta ja muita oikeuksia. Näin ollen eettisyyteen liittyviä periaatteita kunnioitetaan hyvin tarkasti. Eettisten periaatteiden tavoitteena on myös välttää aiheuttamasta merkittäviä riskejä, vahinkoja tai haittoja tutkimuksen kohteena oleville henkilöille, yhteisölle tai muille tutkimuskohteille. Tutkimuksen eettisyys ei kuitenkaan ole yksinomaan tutkittavien suojelua vaan myös ”pyrkimys tuottaa uutta ja merkityksellistä tutkimustietoa asioista, joista emme tiedä tarpeeksi”. (Tutkimusetiikka ihmistieteissä, 2023.)

Tämän kehittämistyön osalta voidaan mainita, että kaikki kahdeksan henkilöä on haastateltu valittujen teemojen osalta kokonaisvaltaisesti. Kaikkien haastattelujen videotallenteet onnistuivat täydellisesti sekä äänen että kuvan osalta. Haastattelujen litteroinnit on tehty manuaalisesti sanasta sanaan, vaikkakin osa aihealueeseen liittymätöntä puhetta on jätetty litteroimatta. Myöskään haastattelujen eleitä, äännähdyksiä tai ilmeitä ei ole tässä havainnoitu. Haastatteluaineiston laatu on tässä kehittämistyössä hyvä ja aineiston laatu on tutkimuksen tekemisen aikana tekijän todennettavissa tallenteista vaivattomasti lukuisia kertoja. Haastateltavat kertoivat kattavasti ja avoimesti esihenkilöuran alustaan ja kokemuksistaan sen suhteen, joten mielestäni aineiston luotettavuus on ollut hyvä.

5 Tulokset ja kehitysideoita

Uusien esihenkilöiden haastattelut toteutettiin alku kesästä v. 2023, haastattele-
malla tyypillisesti yksi henkilö päivässä. Haastateltavia oli kahdeksan ja haastat-
telut toteutettiin teemahaastatteluina. Kaikki haastateltavat oli valittu Yritys X:n
konttoriverkostosta ympäri Suomen, ja he olivat toimineet esihenkilön roolissa
kolme vuotta tai vähemmän. Haastateltavissa oli mukana sekä miehiä että nai-
sia ja pääsääntöisesti heidän koulutustaustansa oli ylempi korkeakoulututkinto.
Haastateltavien keski-ikä oli 35 vuotta. Haastattelujen tarkoituksena oli kartoit-
taa haastateltavien omia henkilökohtaisia kokemuksia esihenkilöuran alku-
ajoista, perehdyttämisestä, esihenkilönä toimimisesta sekä siitä, olisivatko he
tehneet jotain toisin, että uran alku olisi lähtenyt liikkeelle mahdollisimman suju-
vasti. Haastattelurunkoa ei pääsääntöisesti lähetetty ennakoon, vaan tavoit-
teena oli saada spontaaneja, rehellisiä ja omiin kokemuksiin perustuvia vas-
tauksia. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli löytää vastauksia seuraaviin tutki-
muskysymyksiin:

- Miten asiantuntijasta tulee hyvä esihenkilö?
- Voiko esihenkilöuran alkuun vaikuttaa, että esihenkilö sisäistäisi uuden roolinsa ja tehtäväkenttensä nopeammin?
- Miten uudesta esihenkilöstä tulee inhimillisesti tehokas johtaja?

Tämän kehittämistyön näkökulma muodostui uusien esihenkilöiden ajatuksista ja näkemyksistä. Saadut tulokset ja kehitysideoita on analysoitu sisällönanalyysin perusteella, joka antaa mahdollisuuden saada vastauksia myös tutkimuskysymyksiin.

5.1 Asiantuntijasta hyväksi esihenkilöksi

Tutkimuskysymykseen ”Miten asiantuntijasta tulee hyvä esihenkilö” päästään hakemaan vastauksia tarkastelemalla muun muassa haastattelun osioita hyvän esihenkilön ominaisuuksista, odotuksista, vuorovaikutustaidoista sekä

perehdyttämisestä. Tutkimuksen tuloksista voidaan havaita se, että asiaan vaikuttavat omalta osaltaan kolme erilaista näkökulmaa: henkilön omat sisäiset tekijät, organisaation ja sosiaalisen ympäristön näkökulmat.

Esihenkilönä työskenteleminen oli kaikkien haastateltavien toiveena ja tavoitteena. Kaksi haastateltavista mainitsi myös kaipauksen saada lisää uusia haasteita tai uutta suuntaa työuralleen. Keskusteluissa kävi ilmi myös toive saada lisävastuuta, halua toimia ihmisten kanssa tavoitteellisesti sekä mahdollisuudesta vaikuttaa asioihin. Haastateltavista vain muutama mainitsi aikaisemmista kokemuksistaan esihenkilötyöstä (tai valmentamisesta) harrastuksen, sijaistamisen, aiemman työn, armeijan tai muun vapaa-ajan toiminnan kautta. Osa oli päässyt esihenkilötehtävään työnkierron kautta, jolloin avautui mahdollisuus kokeilla, olisiko esihenkilön tehtävä mieleinen vai palaisiko sittenkin takaisin entisiin tehtäviin. Osa haastateltavista oli hakenut esihenkilön tehtäviä useampaan kertaan, ennen kuin oli lopulta tullut valituksi tehtävään. ”Tiesin, että hoidan tämän tehtävän hyvin” (H4), kuvaa kuitenkin hyvin eräänkin haastateltavan tahtotilaa ja motivaation tasoa, aloittaessaan uudessa työssään esihenkilönä.

5.1.1 Hyvän esihenkilötyön odotukset

Haastateltavien odotukset esihenkilön työroolista ja ominaisuuksista vaihtelivat jonkin verran. Useampi haastateltavista koki, että oma substanssiosaaminen alaan liittyen oli kunnossa, mikä käsitettiin olevan positiivinen asia työssä hyvin suoriutumisen kannalta, sillä yhden osa-alueen osaaminen tarkoitti sitä, että aikaa keskittyä muihin omiin kehittämiskohteisiin jäi enemmän. Hyvän esihenkilön ominaisuuksista korostui vahvasti maininta ihmissuhdetaidoista, jota puolet haastateltavista piti tärkeänä ominaisuutena. Muutama oli vastaavasti asiajohtamisen kannalla ja myös valmentavan johtamisen osaaminen tuli mainituksi.

Esihenkilötyön arkipäivään liittyvät velvoitteet ja vastuut konkreettisesti, olivat kuitenkin osittain ”mysteerinä”. Moni haastateltava oli aktiivisesti tutustunut esihenkilön rooliin jo ennakkoon ja tiesi siihen sisältyvän vuorovaikutustaitoja,

ihmisten kanssa ”sparrailuja” ja tukemista, auttamista tavoitteisiin pääsemiseksi, hektisyyttä ja ”paljon liikkuvia osia sekä niihin ratkaisujen löytämistä” (H2).

Arkiseen aherrukseen liittyen, asia oli kuitenkin aika lailla mysteeri, mitä se sisältää. Tietysti esihenkilötyöhön liittyen kuitenkin vuorovaikutusta ja sparrailua keisseihin liittyen ja että ihmiset pääsevät omiin tavoitteisiinsa ja niissä tukemista ja auttamista. (H1)

Esihenkilön roolissa toisaalta ennakkoon huolestutti se, tulisiko esihenkilön työ olemaan pelkkää ”hallinnollista humppaa ja Exceleiden pyörittämistä, tilastojen tekemistä ja seurantaa” (H3). Kaiken ennalta valmistautumisen lisäksi käytännössä vastaan tuli luonnollisesti myös yllätyksiä, kuten:

Luulin, että mulla oli suhteellisen realistinen kuva, ehkä se työn kuormittavuus on tullut kuitenkin yllätyksenä ja ehkä en ihan ymmärtänyt sitä skaalaa tai miten paljon kaikkea on. (H6)

Valmentava johtamisen kulttuuri oli tuttu teema monelle, joista muutama haastateltava mainitsikin, että:

Meillä on (Yritys X:ssä) aika vahva sellainen palautteen annon ja valmentamisen ns. valmentavan johtamisen kulttuuri ja mä tiesin, että niitä kyllä multakin vaaditaan ja edellytetäänkin. Pitää pystyä antamaan sekä positiivista että rakentavaa palautetta, ja mä tiesin myös jo etukäteen jo joitakin epäkohtia, joihin pitää puuttua ja ehkä se palautteen anto ja valmentava johtaminen, sanoisin että ne kaksi on isoa asiaa. (H5)

Haastateltavilta kyseltiin hyvän esihenkilön ominaisuuksista ja vastauksista välittyi ihmisten johtajuuteen liittyviä teemoja, kuten jämähkyys, empaattisuus ja hyvät vuorovaikutustaidot. Hyvältä esihenkilöltä kaivattiin myös luottamusta teki-jöihin eikä mikromanageerausta tai liiallista ”hyysäämistä” pidetty hyvänä asiana. Myös rohkeus puuttua asioihin koettiin tärkeäksi sekä esihenkilön fyysinen läsnäolo, kuuntelun taito ja priorisointikyky. Hyvän esihenkilön ominaisuuksia kuvattiin mm. seuraavanlaisesti:

*Halu ja kyky toimia ihmisten kanssa, olla ystävällinen ja lämmin tyyppi kaikin puolin, helposti lähestyttävä. Itsensä johtaminen, aika-
tauluttaminen realistisesti ja ”työpöydän” siistinä pitäminen, kun mo-
nenlaista uutta juttua tulee koko ajan. Ymmärtää, että on elämää
työn ulkopuolellakin. Kaikille tasapuolinen, jos havaitaan epäkohtia,
niin puuttuu epäkohtiin, jämähkyys, empaattisuus, luottaa omiin*

*tiimiläisiin ja antaa vapauden tehdä sitä omaa työtä, omalla tyyli-
lään, eikä lyttää tekemistä. Sparraa ja kannustaa. Apuna ja tukena.
(H1)*

*Selkeä viestijä, semmoinen, ettei jää hirveästi kysymyksiä ja jos
jää, niin on saatavilla ja sellainen avoin suhde, luottamus, vastuut-
taminen, joita mä arvostan esihenkilössä, että ei liikaa hyysää, ei
tule sellaista mikromanageeraus -ilmiötä vaan valtuutetaan ja luote-
taan, että saa tavallaan sellaisen tilan, että kokee itsensä arvoste-
tuksi ja luotetuksi, mutta jos on jotain, mihin pitää puuttua, niin us-
kaltaa myös puuttua asioihin. Sekin on tärkeää, ettei päästä asioita
eskaloitumaan vaan on sitä rohkeutta puuttua asioihin. (H8)*

Haastateltavat pohtivat myös sitä, miksi juuri hänet oli aikanaan valittu esihenki-
lön tehtävään. Useampi koki tulleen valituksi esihenkilön tehtävään, koska on
tehnyt aiemmassa roolissaan hyvää myynnillistä tulosta sekä ollut tulosorientoi-
tunut. Lisäksi oma vahva substanssiosaaminen tiimiläisten toimialasta vaikutti
erään haastateltavan mielestä positiivisesti hänen valintaansa esihenkilöksi.

*Uskon että persoona vaikutti, olen positiivinen tyyppi. Nykyinen esi-
henkilö on osannut miettiä nykyistä tiimiä ja millaista vetäjää siihen
kaivattaisi, sekä koska oma substanssiosaaminen on jo itsellä
vahva, niin sen osalta pääsi hyvin vauhtiin, eikä siinä mielessä ollut
tarvetta lähteä perehdyttämään uutta henkilöä tehtävään. Toisaalta
mietin, että ehkä he halusivat valita tehtävään sellaisen, joka on
esihenkilöuran alkuvaiheessa, että tavallaan puhtaalta pöydältä voi-
tiin aloittaa eli ei siis vanhoja toimintatapoja taakkana, joista pitäisi
ensin poisoppia. (H1)*

*Mun esihenkilö on ollut sitä mieltä, että mussa olisi tosi paljon po-
tentiaalia esihenkilöksi, koska mä oon sellainen, että mua on
helppo lähestyä ja pystyy puhumaan asiasta kuin asiasta. Mut toi-
saalta mä oon ollu sellainen, joka uskaltaa sanoa rakentavasti vä-
lillä nekin myös vahvat mielipiteet asioista, kehitysideat ja heikkou-
det asioiden suhteen. (H3)*

Useampi haastateltava kertoi myös hyvistä verkostoistaan, joita voi työssään
hyödyntää ja lisäksi omista ominaisuuksistaan kuten: persoonallisuus, positiivi-
suus, toimeliaisuus, vahva luonne, hyvä havainnoija, helposti lähestyttävä, sosi-
aalinen, sinnikäs, sopiva koulutustausta ja hyvä itsensä ilmaisu, jotka koettiin
ratkaiseviksi tekijöiksi esihenkilöksi valitsemisen suhteen. Myös se osaaminen,
että pystyy puhumaan asioista kuin asioista ja antamaan rakentavaa palautetta,
kehitysideoita sekä ottamaan esille heikkouksiakin, kävi haastatteluista ilmi. Tie-
tynlaisen vision tai näkemyksen hahmottaminen siitä, mihin suuntaan tiimiä on

syytä johdattaa, koettiin myös vahvuudeksi, samoin kuin relevantin koulutus-taustan omaaminen.

5.1.2 Esihenkilötyön ensikokemukset

Kun esihenkilöura alkoi ja haastateltavat muistelivat ensimmäisiä hetkiään uudessa roolissaan, oli tilanne osalle heistä ”jännittävä” ja ”shokeeraava”. Eräs haastateltava kertoi aloittaneensa esihenkilötyöt juuri Covid 19 -pandemian aikana, jolloin kaikki tekivät töitään omilla paikoillaan ja palaverit pidettiin Teamsin kautta etätapaamisina. Työntekijöitä ei voinut lähestyä tai mennä heidän kanssaan fyysisesti juttelemaan vaan etätapaamisia käytettiin, vaikka kaikki henkilöt olivatkin saman katon alla. Eräs esihenkilö kertoo puolestaan ajatelleensa ensimmäisenä työpäivänään esihenkilönä, että ”mihin ne mua esihenkilöä edes tarvii, kun kaikki tekee töitään itsenäisesti” (H1). Esihenkilötyön alkukokemuksia kuvaa hyvin seuraava kommentti.

Alko tulla kaikkea sitä informaatiota, mitä mun täytyy hoitaa ja tehdä ja aluksi tulee niin paljon kaikkea uutta, kuten järjestelmät yms. eikä niinkään osannut jäsenellä tai hakea tietoa, mikä niistä on niin akuuttia ja mikä ei. Lisäksi tuli niin paljon kaikkea uutta, että oli myös hieman shokki tai jotain sellaista, että mistäköhän tässä pitäisi aloittaa. (H1)

Ajanhallinta, työn sirpaleisuus ja priorisointi puhuttivat monia haastateltavia, sillä uusina esihenkilöinä moni heistä koki, ettei opastusta kalenterointiin tai asioiden tärkeysluokitteluun ollut riittävästi saatavilla. Yllätyksenä tuli sekin, että yllättävilekin asioille pitäisi osata varata aikaa kalenterista.

Päivät ja viikot vaihtelevat paljon. Aikataulutus on tärkeää ja ajan-käyttöä helpottaa, kun asiat on ylhäällä. Aikaa saisi olla enemmän, siis tietyllä tavalla vapaata aikaa kalenterissa, jota ei ole ohjelmoitu. (H1)

Kyllähän se vähän tuntui sellaiselta, että vähän niin kuin juostiin asiasta toiseen, se oli valtava se tietotulva, mikä tuli joka paikasta. Ja kun siirrytään asiantuntijasta, kun hyppää esihenkilöksi, niin sulla menee koko työviikko ihan uusiksi. Asiakastapaamiset ja ne kontaktit häviää kokonaan ja tilalle tulee valtava määrä kaikenlaista palaveria, hirveä määrä erilaisia sidosryhmiä, joihin pitää pitää

jatkuvaa yhteyttä ja ensinnäkin tunnistaa ne, että kenen sidosryhmien ja muitten liiketoimintojen kanssa sun pitää tehdä yhteistyötä, että tää homma toimii. Tietysti siinä alkuvaiheessa on myös kaikkein isoin asia se, että sä opit tuntemaan ne ihmiset kenen kanssa sä töitä teet eli sen tiimin. (H5)

Osa haastateltavista kertoi esihenkilöuransa aluksi tekevänsä kahta työtä päällekkäin, asiantuntijana ja esihenkilönä, joka loi monenlaisia haasteita. Entistä asiantuntijaroolia ei voinutkaan jättää kerralla pois, keskeneräisten asioiden takia, joka tarkoitti sitten käytännössä pitkiä päiviä molempien tehtävien parissa. Aloitus uudessa tehtävässä on tällöin vaatinut todennäköisesti erityisen paljon omia voimavaroja.

En täysin pystynytkään jättämään niitä asiakaskeissejä, jotka olin asiantuntijana aloittanut, vaan hoidin ne loppuun saakka uusien tehtävien rinnalla ja ottaa vastuu koko tiimin tekemisestä, joten voi arvata, että päivien pituudet venyivät. Aloitus oli rankkaa. Tein aika paljon töitä ensimmäiset puoli vuotta, koska niitä aloitettuja keissejä jatkui niin kauan. Jos olisin ollut kylmempi, niin olisin voinut delegoida asiakaskeissit toiselle ihmiselle, mutta tiesin, että ne asiakkaat luottivat minuun ja halusivat hoitaa minun kanssa asiat loppuun saakka. (H4)

Siinä alussa ei hoksaa, mistä asioita pitäisi lähteä selvittämään, kun tulee erilaisia asioita eikä sitä verkostoa osannut hyödyntää. Ei ollut mitään systemaattista perehdyttämistä, joten kollegat mua auttoivat. (H6)

Työsuhteen alun perehdyttämisen kokivat kaikki haastateltavat puutteellisena. Tyypillistä oli haastateltavien mukaan, että uusi esihenkilö aloitti työtehtävänsä ilman alkuopastusta. Puolet haastatelluista koki oman työuransa alkamisen läheneen liikkeelle hyvin kaikesta huolimatta. Heidän mielestään alkutilanne oli jännittävä ja vaikka hekään eivät kokeneet saaneensa ensimmäisinä työpäivinä perehdyttämistä, kertoivat he saaneensa mielestään riittävästi tukea ja apua uran ensimmäisten kuukausien aikana sekä omalta esihenkilöltä, tutuilta kollegoilta että johtoryhmältä. Osa heistä kertoi saaneensa apua lisäksi myös HR:stä ja kehitysyksiköstä. Eräs heistä kertoi myös luottavansa tuleviin esihenkilövalmennuksiin sekä niiden antiin. Kaikki haastatelluista kuitenkin mainitsivat sen, että jäivät kaipaamaan muun muassa suunnitelmallista alkuperehdyttämistä, opastusta valtavan tietotulvan keskelle, ulkopuolista mentoria sekä apua asioiden priorisointiin ja sparrailuun.

Haastateltavat kertoivat Yritys X:n järjestävän koulutuksia uusille esihenkilöille kuten esimerkiksi potentiaalinen esihenkilö -koulutus ja uusi esihenkilö -valmennuksesta, johon voi osallistua, kun on työskennellyt ensin vähintään puolivuotta esihenkilönä. Lisäksi haastattelussa tuli puheeksi myös valmentava johtaminen (Yritys X:n johtamisen malli), jota uusienkin esihenkilöiden odotetaan hyödyntävän päivittäisessä työssään. Valmentavan johtamisen -malli ei välttämättä ole kuitenkaan niin tuttu uusille esihenkilöille, kuin ehkä sen odotetaan olevan. Näin ollen uusien esihenkilöiden toimiminen valmentavana johtajana voi olla haasteellista, mikäli asian osaaminen tai syvällisempi ymmärtäminen ei ole täysin hallinnassa. Ohessa erään haastateltavan kommentti asiasta:

Valmentava johtaminen ja sen viitekehys ei ole ollut niin tuttu asia ja kaipaisin siihen vähän enemmän lihaa luiden ylle ja varsinkin uusille esihenkilöille olisi hyvä tuoda konkreettisemmin esille ja tueksi, että mitä tällä osa-alueella tarkoitetaan juuri sun työssä. (H7)

5.1.3 Esihenkilön perehdyttäminen

Haastateltavista kaikki mainitsivat alkuperehdyttämisen käytännössä olevan puutteellista. Haastateltavien kommentteista alkuperehdyttämisen mainittiin olevan muun muassa ”pintapuolista”, ”hajanainen paketti”, ”ei-systemaattista”, ”ei perehdyttämistä” tai kertoivat sen olevan ”tosi pitkälti sen varassa, miten sun edeltäjä ehtii sua perehdyttämään”. Kokemus puutteellisesta perehdyttämisestä voi luoda epävarmuutta, lisätä stressiä ja ahdistusta uusissa tehtävissä toimivien esihenkilöiden osalta. Perehdyttämisellä tässä yhteydessä tarkoitetaan nimenomaan ensimmäistä puolta vuotta uudessa työtehtävässä eli uuden esihenkilötehtävän alkuaikoja.

Puolet haastateltavista koki, että uuden työtehtävän hoitaminen oli lähtenyt käyntiin hyvin, sillä he olivat saaneet apua esihenkilön tehtäviin, joko omalta esihenkilöltään, järjestetystä valmennuksesta, HR:stä tai tutuilta kollegoilta. Haastatteluista kuitenkin nousi esille kaikkien haastateltavien kommentit siitä, että esihenkilöiden perehdyttäminen uran ensimmäisten kuukausien aikana koettiin hyvin puutteelliseksi ja ei-systemaattiseksi, jolloin sen kehittämiseen ja parantamiseen siltä osin olisi hyvä kiinnittää jatkossa erityistä huomiota.

Perehdyttämisen lisäksi haastateltavat jäivät kaipaamaan muun muassa mahdollisuutta seurata kokeneemman kollegan työtä ja johtamista, ennen oman tiimin sä haltuunottoa sekä vahvempaa tukea Yritys X:ltä asiantuntijaroolin muu-
toksessa esihenkilöksi.

Toisaalta tykkään toimia itsenäisesti ja selvittää asioita itse. En tiedä, olisinko itse kaivannut siihen muuta, mutta toisaalta voisi kuitenkin olla hyväksi seurata aluksi toisen esihenkilön työskentelyä ja arkista aherrusta ja vasta sitten siirtyä oman ryhmänsä vetovastuuseen. Sellaisia koulutuksia talonpuolesta ei ollut. –vähän runkoa siihen perehdytykseen, mihin syventyä, käytiin oman esihenkilön kanssa, mutta valmennusjaksoa tai sellaista, että olisin ollut toisen henkilön perehdytyksessä, ei ollut. Oma-aloitteisesti olin yhteydessä muihin kollegoihin ja perehdyin, mutta mitään strukturoitua perehdytystä tai toista esihenkilöä, jonka kanssa olisi voinut työskennellä aluksi, ei ollut. Ei myöskään mitään erityistä nimettyä henkilöä tai mentoria. (H1)

Uuden esihenkilön oman lähiesihenkilön antama tuki ei ole aina sellaista, jota haastateltavat toivovat tai tarvitsevat, koska monesti kyse on arkipäiväisistä käytännön asioista, joista heidän omalla esihenkilöllään ei ole tietoa tai kokemuksia. Tällöin tarve samaa työtä tekeväälle, samassa tilanteessa olevalle ”sparrailukumppanille” tai työparille on suurta. Myös informaatiotulvan keskellä oleminen voi tietyllä tavalla lamaannuttaa ja tiedon jäsentäminen sekä oikeiden kysymysten kysyminen voi tuntua haasteelliselta. Silti tuen tarvetta on ja jäsenneily perehdyttämisen kokonaisuus voisi auttaa muodostamaan oikeita kysymyksiä aiheeseen liittyen. ”Se on aika vaikea tilanne tavallaan itse kysyä tai pyytää tukea, kun ei oikein tiennyt, mitä pitäisi kysyä tai pyytää”. (H8) Myös esihenkilö-
asema itsessään voi vaikeuttaa avun ja tuen pyytämistä, ilman että uusi esihenkilö mahdollisesti kokisi oman ammatillisen osaamisensa kyseenalaistamista tai maineensa heikentymistä. Siksi organisaation tarjoama tuki ennakoivasti olisi tärkeää.

Perehdyttäminen herätti haastateltavissa paljon keskustelua ”ei ole olemassa valmiiksi sellaista esihenkilön perehdytystä eikä varmaan koskaan pysty tulemaankaan olemaan, koska jokainen tulee niin erilaisella taustalla tähän tehtävään” (H7). Koska työ esihenkilönä oli kaikille uusi, jännitys, odotukset, motivaatio ja toive onnistua uudessa tehtävässä olivat korkealla.

Jos kaikki oli mennyt uran aloittamisen suhteen hyvin, olivat omat kokemuksetkin uudessa roolissa aloittamisesta positiivisia. Eräs haastateltavista kertoi omat positiiviset kokemuksensa ystävien tarjoamasta tuesta näin:

Aikaisempi henkilö oli opastamassa viikon. Kehitysyksikön kautta oli tukijoita ja sparrailukavereita, ja he kertoivat myös prioriteeteista tehtävien suhteen. Myös oman esihenkilön kanssa pidettiin keskusteluja tuntemuksista ilman agendaä vain liittyen siihen, miltä minusta tuntui ja sain silloin vain puhua. Johtoryhmä, johon menin, muodostui useammasta ystävästäni ja muutamasta tutusta esihenkilöstä, jotka ilmoittivat heti tarjoavansa vahvan tuen ja kannustuksen. (H2)

Alkuperehdyttäminen ei haastateltavien mukaan ollut kuitenkaan kaikille samanlainen kokemus. Koko esihenkilöiden perehdyttämisprosessia ei välttämättä koettu tasapuolisena esimerkiksi omiin tiimiläisiinsä verrattuna. Kun tiimissä aloittaa uusi työntekijä, hänelle järjestetään pääsy kahden viikon valtakunnalliseen perehdytysohjelmaan välittömästi, jonka jälkeen hän osallistuu vielä viikon jatkoperehdyttämiseen. Esihenkilöille vastaavaa ei ole työsuhteen alussa tarjolla. Esihenkilöiden on tyydyttävä arjessa kollegoiden tai lähiesihenkilön antamaan tukeen, jos heillä on siihen aikaa tai kiinnostusta oman kiireisen työnsä ohessa.

Mun edeltäjäkin kertoi, että hänetkin heitettiin syvään päätyyn ja katsottiin, että pysyykse pinnalla, että sellaistaahan tää vähän on. Se on vaan saman tien, että sulla on samat tehtävät ja sun oletetaan niistä selviytyvän ja se on tosi pitkälti sen varassa, miten sun edeltäjä ehtii sua perehdyttämään. Joten mä oikeesti toivoisin, että meillä olisi päivän tai kahden koulutuspäivät juuri näihin kaikkiin ohjelmiin ja mistä haet valtuuksia, mihinkin järjestelmiin. Tää on juuri tosi repaleista, kun osa esihenkilöistä on v. 2020 tai 2021 koulutettu (aiemman toimintamuutoksen takia), mutta meitä, jotka tulivat myöhemmin, ei koulutettu ollenkaan vaan kaikki tiedonmuruset pitää itse osata kerätä jostain, kun niitä ei ole koottu yhteen Teamsiin tai SharePointiin vaan niitä on osa-alueittain siellä, täällä ja tuolla. (H3)

Itse kyllä koin, että siinä olis voinut olla perehdyttämistä selkeämmin ja niin kuin, meillä on aina pois siitä omasta työstä, jos miten haluaa kollegoita auttaa, niin silleen ei omassa kalenterissa sitä aikaa siihen ole. Siksi olisi ollut hyvä, että sitä apua olisi tullut jostain muualta osittain. (H6)

Perehdytyksen kokonaisuudessa olisi varmasti kehitettävää, sillä koin sen omalla kohdallani olevan hyvin hajanainen paketti. Jos olisi ollut selkeämpi alkuperehdytys esihenkilötehtävään, niin olisi helpottanut sitä omaa starttia ja just sitä sparrausta myös näiden

kokeneimpien kollegoiden kanssa ja että pääsisi seuraamaan heidän työntekemistään ja siihenkin varmasti jonkinlaisen manuaalin joku pystyisi rakentamaan. (H8)

Haastateltavista kolme mainitsi kaipaavansa esihenkilötyön alkuun myös esihenkilön opasta tai muistiinpanomalleja esihenkilötyön arjesta, saadakseen apua arkisen työn hahmottamiseen.

Toisen tiimin esihenkilö toimi minun tukenani, mutta hänelläkään ei ollut kokemusta leading leadersistä. Jollainlailla tietynlainen työkirja olisi ollut hyvä eli mitkä asiat ovat tärkeimpiä esihenkilötyön kannalta, miten ohjelma X-toimii, mistä haet kaiken tiedon ja mitkä ovat tärkeimpiä, mitä pitää ottaa huomioon ja mitä asioita tähän työhön kuuluu esim. kuukausikohtaiset vinkit, mitä tapahtuu kvartaalin aikana esihenkilötyössä, mitä pitää muistaa tehdä. Ehkä jos olisi joku työkirja tai dokumentti, jossa olisi vedetty asioita yhteen, eikä niin, että niitä tulee pikkuhiljaa ripotellen. Olisi ollut erittäin hyödyksi, jos olisi ollut joku laajempi kokonaisuus työtehtävistä. (H4)

5.1.4 Vuorovaikutus tiimiläisten kanssa

Haastateltavien kokemusten mukaan vuorovaikutus uuden esihenkilön ja tiimiläisten välillä lähti sujumaan hyvin. Kaikki haastatellut pitivät henkilökohtaiset tutustumiskeskustelut tiimiläisten kanssa heti, kun aloittivat tehtävässään toimimisen. Näissä keskusteluissa esihenkilöt saivat kehitysideoita omaan toimintaansa ja käytäntöihinsä liittyen. Osa esihenkilöistä kävi tutustumiskeskustelut Teamsin välityksellä, kun taas osa tapasi tiimiläiset kasvotusten, mikä koettiin helpoimmaksi tavaksi rakentaa luottamusta. Eräs haastatelluista mainitsi tekevänsä muistiinpanoja jokaisesta tiimiläisestä itselleen, oppiakseen tuntemaan tiimiläiset paremmin.

Haastattelujen perusteella kaikki saivat melko hyviä tai hyviä kokemuksia omasta vastaanotostaan uuden tiiminsä jäsenten osalta. Useat haastatelluista kertoivat ymmärtävänsä, että tiimiläisten tutustumiseen menee oma aikansa. Eräessä haastattelussa mainittiin myös, että tiimissä oli henkilöitä, jotka olivat hakeneet samaa esihenkilön tehtävää, jolloin näihin henkilöihin tutustuminen ei ollut täysin sujunut ongelmitta. Lisäksi tiimin aiempien esihenkilöiden tiheä vaihtuminen aiheutti epävarmuutta tiimiläisissä ja sillä saattoi olla myös merkitystä

siihen, että he hieman varauksella ottivat vastaan uuden esihenkilön, ”...he koki, että heillä koko ajan vaihtuu esihenkilö ja että heitä ei arvosteta”. (H3)

Ehkä yksittäiset ihmiset vähän kokeilivat kepillä jättä, että voiko he toimia jollain tietyllä tavalla ja hyväksynkö minä sen tai miten siihen reagoin. – Toivottiin pysyvyyttä, koska viime vuosina on vuosittain vaihtunut esihenkilö. (H5)

Joidenkin kanssa tulee paremmin ja luontevammin ymmärrys puolin ja toisin. Joidenkin kanssa puolestaan voi toistuvasti tulla helpommin sitten väärinymmärryksiä. (H6)

Koska haastateltujen esihenkilöiden tiimiläiset saattoivat sijaita useilla eri paikkakunnilla, ei fyysisiä tapaamisia välttämättä järjestetty kovinkaan usein. Tällöin yhteyttä pidettiin ”Skypellä, soittelemalla, viestittelemällä ja kerran viikossa pidettävän Teams -palaverin kautta, jossa kaikilla on kamerat päällä” (H3). Myöhemmin myös yhteistapaamisten kautta vuorovaikutustilanteita tulee luonnollisesti lisää. Eräs haastateltava korosti avointa kommunikointia tiimiläisten kanssa, jolloin asioista voidaan keskustella rehellisesti ja avoimesti yhteisen hyvän luomiseksi.

Olen aina ollut hyvin avoin ja omissa tiimeissäni on ollut tärkeintä se, että voidaan avoimesti ja rehellisesti puhua asioista. Lisäksi arvostan yhdessä tekemisen meininkiä, joten en mielestäni ole sellainen, että vain kaataisin tavoitteet tiimiläisten niskaan vaan asioita käydään yhdessä läpi ja kysynkin aina, miten mä voin teitä tukea tämän asian tiimoilta. Et nää on ne meidän odotukset ja miten me yhdessä niihin päästään. (H4)

Haastateltavista eräs kertoi tiimiläisten toivomuksesta, että esihenkilö olisi enemmän fyysisesti konttorilla ja tämän uudet esihenkilötkin olivat havainneet vaikuttavammaksi vaihtoehdoksi etätyölle. Hyvän vuorovaikutussuhteen ylläpitäminen edellytti, että esihenkilöt olivat itse helposti lähestyttäviä ja tulivat hyvin toimeen tiimiläisten kanssa. Luottamuksellisen ilmapiirin luominen työyhteisössä edisti hyvää vuorovaikutusta ja päinvastoin. Myös, kun ”suhde omaan esihenkilöön on välitön, niin se näkyy tiimihengessä suoraan” (H8). Lisäksi työtyytyväisyys -kyselyn kautta saatujen vastausten avulla oli tiimeissä alettu kiinnittämään huomiota asioihin, jotka vaativat parannusta.

5.1.5 Yhteenveto

Näiden haastattelujen perusteella ilmeni, että esihenkilöuran alkuvaiheet olivat olleet haastavinta aikaa siirtymässä asiantuntijasta esihenkilöksi. Haastateltavat odottivat uudelta esihenkilöltä monenlaisia ominaisuuksia ja taitoja, kuten substanssiosaamista, ihmissuhdetaitoja, valmentavaa johtamista sekä kykyä käsitellä konflikteja. Vaikka uuden tehtävän odotukset olivat osittain tuttuja, jäi kuva esihenkilön arkipäivän konkreettisista tehtävistä osittain epäselväksi monille. Valmistautumisesta huolimatta käytännössä esihenkilötyöhön liittyi yllätyksiä ja haasteita, erityisesti työmäärään ja ajankäyttöön liittyvien asioiden osalta. Hyvältä esihenkilöltä odotettiin jämäkkyyttä, empatiaa, luottamusta alaisiin ja hyviä vuorovaikutustaitoja. Myös rohkeutta puuttua asioihin ja valtuuttavaa johtamista korostettiin.

Useat haastateltavat kertoivat tulleen valituksi esihenkilön tehtävään aiemman myynnillisen menestyksen, vahvan substanssiosaamisen ja hyvien verkostojensa ansiosta. Monet heistä korostivat myös kykyään antaa rakentavaa palautetta ja luoda tulevaisuuden näkemyksiä tiimin työskentelyä kohtaan. Haastatteluista korostui myös ajatus siitä, että hyvä esihenkilö ottaa ensin huomioon ihmiset ja sitten vasta asiat. Lisäksi fyysisen läsnäolon tiimiläisten keskuudessa havaittiin nopeuttavan luottamuksen rakentamista etätapaamisiin verrattuna.

Esihenkilötyön alkuvaiheet olivat haastateltaville jännittävää aikaa ja monille myös shokeeraava kokemus. Eräs haastateltava aloitti esihenkilötyöskentelyn juuri Covid 19 -pandemian aikana, mikä teki fyysisen vuorovaikutuksen vaikeaksi. Ajanhallinta ja työn sirpaleisuus olivat uuden esihenkilön työn ongelmakohtia, eivätkä haastateltavat myöskään kokeneet saaneensa työhönsä liittyvää riittävää alkuperehdytystä. Useat haastateltavista kokivat lisäksi tekevänsä aluksi kahta työtä päällekkäin: sekä asiantuntijana että esihenkilönä, minkä takia työpäivät pitenivät reilusti ja koko prosessi oli raskas. Joillekin alkuvaiheen haasteet tulivat yllätyksenä, mutta joku haastateltavista koki myös, että ” kyllä hän sitä sitten tekemällä alkoi oppia” (H1) tai että ”vähän sellaisessa sumussa se aloitus, kun tuli niin paljon kaikkea uutta asiaa” (H5). Myös valmentavaan johtamiseen liittyvää konkreettista opastusta jäätettiin kaipaamaan.

Kaikki haastatellut olivat yhtä mieltä siitä, että uusi esihenkilörooli olisi ollut helpompi sisäistää systemaattisen alkuperehdytyksen kautta. Haastateltavien kokemus perehdyttämisestä jäi usein pinnalliseksi, ja he toivoivat saavansa enemmän tukea ja ohjausta. Monet heistä toivoivat selkeitä ohjeita ja työkaluja, kuten esihenkilömanuaalia tai OneNote -malleja, helpottaakseen arjen työnhallintaa. Perehdyttämisen koettiin olevan myös repaleinen kokonaisuus, jonka takia strukturoitua perehdytysmallia pidettiin parempana vaihtoehtona heti työsuhteen alkuun. Myös vastaavissa tehtävissä työskentelevien kollegoiden antama tuki ja sparrailuapu koettiin tärkeäksi, kuten myös mahdollisuus seurata kokeneemman esihenkilön työtä, ennen oman tiimin haltuunottoa.

Uudessa tehtävässään aloittaneet esihenkilöt kävivät heti alkuun tutustumiskeskusteluja tiimiläistensä kanssa. Vaikka monilla oli myönteisiä kokemuksia uuden esihenkilön vastaanottamisesta, usein vaihtuvat esihenkilöt ja fyysisen läsnäolon puute saattoivat aiheuttaa epävarmuutta tiimiläisissä. Hyvän ja toimivan tiimityöskentelyn perustana havaittiin olevan toimiva vuorovaikutus ja avoin työilmapiiri.

5.2 Esihenkilöuran rakentuminen

Kun esihenkilötyö arjessa lähti käyntiin, oli tärkeintä saavuttaa luottamus. Luottamuksen rakentumisen jälkeen, moni muu uusi asia oli helpompi ottaa esille ja viedä käytäntöön. Hyvä esihenkilön perehdyttäminen ja toimintavarmuuden lisääminen, voivat olla avuksi esihenkilön vaikuttavuuden lisäämisessä sekä luottamuksen kasvattamista. Näissä haastatteluissa todettiin kaikkien osapuolten taholta, että luottamus työyhteisön jäseniin ja tiimiläisiin rakentuu omaan tahoonsa. Myös esihenkilön puheitten ja tekojen vastaavuus käytännössä voi lisätä tai heikentää luottamuksen saavuttamista.

5.2.1 Luottamuksen rakentaminen

Luottamuksen rakentumisesta uuden tiimin ja uuden esihenkilön välillä kertoivat haastateltavat esimerkiksi näin:

Olin suorastaan hämmentynyt, miten nopeasti luottamus tiimin sisällä lähti liikkeelle. Jokaisella ihmisellä on meillä erilainen aika, että miten jokainen luottaa, mutta priorisoin heti alkuun niin, että vietin paljon aikaa niiden uusien tiimiläisten kanssa ja olen käytännössä aina paikalla. Otin tutustumiskeskustelut heti ja uskon, että on annettava jotain itsestään, että suhde alkaa muodostua hyvin ja vuorovaikutus lähtee hyvin käyntiin. (H2)

Samoin luottamusta oli herättänyt erään haastateltavan tapa kannustaa avoimeen keskusteluun ja kävikin niin, että tiimiläiset olivat kertoneet eräästä arjessa tarvittavasta, mutta nyt toimimattomasta koneesta. Esihenkilö kertoi kyseenalaistaneensa sen, miksi huonosti toimivaa konetta ylipäätään konttorilla käytetään, jolloin asiaa oli alettu selvittämään ja lopulta esihenkilön toimesta uusi moderni ja toimiva kone saatu tilattua vanhan tilalle. Vastaavanlaiset konkreettiset tilanteet, kuten tässä koneen korjaaminen ja yhteisen hyvän eteen toimiminen, lisäävät luottamusta esihenkilöön. Luottamuksen rakentumisesta ja sen tärkeydestä mainitaan haastatteluissa seuraavanlaisesti:

Jos ei luottamuksellista ilmapiiriä ole saavutettu, niin silloin ei uskalleta kertoa niistä peloista tai epävarmuuksista, jolloin se lähtee silloin syömään sitä työntekijän motivaatiota olla itse hyvä työntekijä tai ylipäätään siellä työssä. (H3)

Sellaisten ihmisten kanssa, kenen kanssa en ollut tehnyt vielä aiemmin yhteistyötä ollenkaan, niin heidän kanssa se otti vähän enemmän aikaa. Mutta kyllä se siitä sitten lähti. Mä koen, että siihen auttoi se, että otin sellaisen asenteen, että muutin asioita, en kerralla, mutta pikkuhiljaa ja näytin sillä sen, että olen vastuussa meidän tiimin toiminnasta ja kuuntelin paljon, mitä toiveita tiimillä on tai miten saataisi tätä toimivammaksi. -- Myös sellaiset haastavimmat keskustelut ja tällaiset tilanteet, joissa pitää reagoida nopeasti, niin monesti ne on sitten kuitenkin lopulta lisänneet luottamusta. Se kuitenkin näkyy muulle tiimille, että niihin puututaan eikä vain hiljaisesti hyväksyttyä. Ja sitten nämä joiden kanssa keskustelut täytyy käydä, niin se lisää myös heidän luottamusta. (H5)

Myös esihenkilön ikä voi olla aluksi luottamuksen rakentumiseen vaikuttava tekijä. Kuten eräs haastateltavista kertoi:

Aluksi oli vähän ns. jäänekoputtelua tikulla, koska osa työntekijöistä on tuplat vanhempia kuin minä, jolloin tulee herkästi vähän työtöteilyä/ pojittelua, jolloin heidän on vaikea ottaa neuvoja tai ohjeita vastaan tämän tyyppiseltä ihmiseltä, jolla on työkokemusta monta kertaa vähemmän kuin hänellä. Siinä on omat haasteensa lähteä ajamaan asioita sisään. Toisaalta, kun pääsi näyttämään sitä omaa substanssia ja osaamista ja että mua oikeasti kiinnostaa myös se, miten heillä menee, ylipäättänsä muutenkin, kuin töissä, niin arvostus ja luottamus rakentui eri tavalla. He huomasivat, että minä arvostan heitä, jolloin hekin alkoivat arvostaa minua. Niin sitä kautta pystyi sitten vaikuttamaan heidänkin tekemiseensä, ihan substanssitasolla, et se ei jäänyt vain sellaiseksi pintapuoliseksi vaan pystyi myös kehittämään heidän tekemistään, niin kuin toimintamallin mukaiseksi, joka oli hieno huomata sitten. Mut kyllä se vei kuitenkin aikaa, että ei se ihan hetkessä tullut, se luottamus. (H8)

5.2.2 Esihenkilötyön yllätykset ja haasteet

Asiantuntijataustasta haastateltavat kokivat olevan sekä hyötyä, että myös haittaa. Hyvänä puolena he näkivät sen, että vahvan substanssiosaamisen takia, he pystyivät helposti olemaan tiimin tukena ja apuna niissä asioissa, jotka olivat heille tuttuja ja tämä loi puolestaan arvostusta siltä osin. Lisäksi oman osaamisalueen piiristä oli helppo tarvittaessa löytää apua. Asiantuntijan roolissa toimiminen saattoi olla myös eduksi siinä, että ymmärtää olla puuttumatta kaikkiin pieniin yksityiskohtiin, joita tiimiläiset työssään kohtaavat. Hyvinä puolina asiantuntijataustasta oli havaittu olevan senkin, että kun substanssiosaaminen oli kunnossa, voi aikaa käyttää enemmän niihin asioihin, jotka vaativat vielä kehittämistä.

Kun hahmottaa kokonaisuuden sieltä, niin se auttaa, ja ei lähde käyttämään sitä asiantuntijuutta siihen mikromanageeraukseen vaan opettaa vaan tapoja löytää uusia vastauksia heille. Pitää osata luopua itsetekemisestä ja oivalluttaa heitä muita. (H3)

Huonoina puolina asiantuntijataustaan liittyen haastateltavat vastaavasti kokivat sen, että oma hyvä substanssiosaaminen tarkoittaa myös sitä, että ajoittain itsenkin joutuu pohtimaan ja käyttämään aikaansa, löytääkseen oikeat vastaukset

sekä ratkaisut asioihin, jotka eivät varsinaisesti kuuluisi omaan tehtävänkuvaan. Tämän takia esihenkilötyön muut hoidettavat asiat ja aikataulut saattavat sitten kärsiä. Myös ”kahden tulen välissä” oleminen voi aiheuttaa päänvaivaa, sillä tiimiläiset odottavat todennäköisesti esihenkilöltään eri asioita, kuin työnantaja. ”Kahden tulen välissä toimiminen vaatii tietynlaista nöyryyttä molempiin suuntiin, joka on syytä havaita tai oppia itse käytännössä” (H2).

Huonoina puolina koen sen, että jään itse miettimään enemmän asioita, kun jos toisaalta ei tietäisi aiheesta, niin voisi suoraan sanoa, että en tiedä, jolloin voisi suunnata tekemisen jo toiseen aiheeseen ja säästäisi paljon aikaa. Se on hyvin kaksipuolinen juttu, eli mitä tiimi odottaa ja mitä työnantajapuoli. Tietyllä tavalla meillähän on kuitenkin näitä tukitahoja, neuvontaa saatavilla ja aspassa on rinkejä, mistä voi kysyä apua ja se esihenkilön tehtävä on tehdä kaikkea muuta, paitsi sitä keissien kanssa sparrailua, mutta tietyissä tilanteissa sä et sitten aina saa sitä vastausta em. tahoilta. (H1)

Toisaalta haasteena voi olla sekin, että esihenkilö itse puhuu aiheesta liian syvällisellä tasolla ja vasta-alkajat eivät tiimissä sitten ymmärrä, mistä puhutaan. Asiantuntijataustan haasteena esihenkilötehtävässä on ollut myös roolien muutokseen liittyvät asiat:

...että pystyy unohtamaan ja erottautumaan siitä omasta vanhasta asiantuntija -roolista. Se voisi herkästi mennä siihen, että menee yhdeksi asiantuntijaksi muitten mukaan, mutta nyt täytyy ottaa selvä askel ja erottua, että sä et enää oo asiantuntija ja sä et tee sitä samaa hommaa, mitä tiimi tekee. Pesäeron tekeminen oman roolin ja asiantuntijaroolin osalta ja tunnistaa myös se, että aina sitä tiimiä pitää jonkun johtaa. (H5)

Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että työ esihenkilön roolissa on kaikesta huolimatta vastannut odotuksia. ”Tykkään tosi paljon, haastaa joka päivä ja jokainen päivä on erilainen” (H2). Matkan alkumetreillä on kuitenkin tullut myös sellaisia asioita vastaan, joita ei osannut odottaakaan, kuten työnpaljous, ”näpsyttelyhumpat”, työntekijöiden henkilökohtaisen elämän vaikutus työntekoon ja tavoitteellisuuden sekä työnantajaan sitoutumisen puute. Myös tunteiden kanssa työskentelemisen vaikeus tuli yllätyksenä sekä sen havainnoiminen, miten haastavia elämäntilanteita ja taustoja tiimiläisillä voikaan olla. Eräs haastateltavista esihenkilöistä toteaaakin, että kukaan meistä ei ole ”teflonia”, jolloin

joskus kipeät asiat vain menevät enemmän ”pinnan alle” ja kaikkea ei pysty itsekään käsittelemään.

Osittain oli sitä, mitä odotin. Alkuun tietysti tuntui, että on kaikenlaista monta uutta asiaa, kuten HR-puoli, ilmoitukset, oman rytmin ja rutiinin löytäminen sekä kaikenlaisen ”näpsyttelyhumpun” tekeminen, raportit ja lomakkeiden täytöt tulivat yllätyksenä sekä se, miten ne kaikki muistaa ja osaa tehdä. Minua tämä ei niinkään haittaa, mutta joillekin voi tulla epämieluisana yllätyksenä. Myös isossa tiimissä on paljon muutakin huomioon otettavaa kuin työ. Työntekijöiden henkilökohtaisen elämän vaikutus työelämään ja se, että osaa keskustella myös näistä asioista, vaikuttavat myös työntekoon. Se myös on yllättänyt, että kun itse on hyvin tavoitteellinen, niin on huomannut, että tavoitteet ja niiden saavuttaminen eivät olekaan työssä kaikille niinkään tärkeitä. (H1)

Aluksi ajattelin ehkä hieman naiivisti enkä osannut varautua siihen, miten paljon tunteiden kanssa ollaan tekemisissä ja millaisia joskus rankkojakin taustoja tiimiläisillä on. Myös se on yllättänyt, kuinka paljon se vaatii itseltäkin, kun käydään tiimiläisten tunteita läpi eri asioiden tiimoilta, tietyissä vaiheissa ja vaikka olen aina kannustanut avoimeen ja rehelliseen keskusteluun, niin ei meistä kukaan ole teflonia, että pystyisi kaikkea käsittelemään. Varsinkaan, kun kaikkiin asioihin me ei itse voida vaikuttaa, halusi tai et. Ei ne asiat tietysti mitään yksinkertaisia ole, tietyt asiat kumminkin menee niin kuin menee ja se, että joudut olemaan siinä itse välikätenä, on aika raskas paikka. (H2)

Vaikka vaikeita keskusteluja henkilöstön kanssa ei ole miellyttävää käydä, on esihenkilön tehtävänä myös niiden hoitaminen, toteaa eräskin haastateltava. Vaikeitten keskustelujen kautta oli moni haastateltavista kokenut myös oman ammattitaitonsa ja -identiteettinsä vahvistuneen ja samassa yhteydessä havainnut oppineensa asioista taas jotain uutta. Eräs haastateltava kuvasi, että oli haastavaa omassa esihenkilötyössään todeta, että työntekoon voidaan suhtautua monella eri tavalla, eivätkä ne läheskään aina vastaa esihenkilön omia kokemuksia tai odotuksia.

Ja toki vaikeat keskustelut. Et silloin, kun itse oli asiantuntijana, niin silloin on tehnyt aina työnsä hyvin ja ollut lojaali työnantajalle ja semmoista, mutta kun on esihenkilönä, niin on huomannut, että kaikki ei ajattelekaan niin, samalla tavalla työnantajasta ja on joutunut käymään esim. poissaoloseurannoista keskusteluja. – En tiää, että onko se sitten yllättänyt, koska eihän se esihenkilötyö ole pelkkää kivaa valmentamista. Mut se ehkä yllätyksenä, että niin hirveen moni ei ole niin sitoutunut työnantajaa kohtaan. (H4)

Myös tuen tarve vertaiskollegalta, herätti keskustelua haastateltavien parissa. Asiantuntija -taustaiset henkilöt ovat aiemmassa työssään tottuneet tiimin antamaan ryhmätukeen, jolloin käytännössä aina on ollut joku kollega, jolta kysyä apua ja tukea. Esihenkilönä kokemus voi olla sitten toinen, jolloin saatetaan jopa kokea yksinäisyyttä tehtävässään, kun vertaiskollegan tuki ole samalla tavalla saatavilla.

Mut ehkä sellainen isoin yllätys, mitä en sillä lailla osannut ajatella, että tää on aika yksinäinen rooli. -- Nautin hirveesti siitä, että mä saan voimaa ihmisistä ja tykkään olla täällä paikan päällä. Ihana, kun voi olla läsnä ja ihmisten arjessa mukana, mä tykkään siitä. Mut toisaalta, kun mennään mun rooliin ja tehtävään, niin mulla ei ole ketään vertaista, kenen kanssa mä voin niinku sparrata. Toki meillä on johtoryhmä, et siinä meillä on hirmu välitön porukka, -- mut se on eri asia, kun sä et päivittäin tee sitä työtä siinä. Et entisessä roolissa esim. kollegan kanssa, tehtiin koko ajan yhdessä hommia ja siinä oli helppo sparrata. – Palautteen saaminen työstä on ihan erilaista, kun sen saa vertaiseltaan kollegalta ja se on ehkä sellainen, mitä en osannut ajatella. (H7)

5.2.3 Uuden esihenkilön ajankäyttö

Kaikki haastatellut esihenkilöt kokivat haasteita ajankäytön suhteen, mikä on helposti ymmärrettävää laajan työkentän ja sirpaleisen tehtäväkentän keskellä. ”Ensimmäinen vuosi oli vähän sellainen, että tuntui, ettei aika riitä oikein mihinkään vaan oli sellaista hakemista” (H5). Itsensä johtamisen työkaluista on esihenkilöille ollut apua ajanhallinnan suhteen sekä sillä, että oppii aikatauluttamaan ja priorisoimaan tehtäviä. Erään haastateltavan mukaan ajanhallinta onnistuu toisinaan paremmin ja toisinaan huonommin. Jos kalenterointi sekä asioiden priorisoiminen onnistuu, myös hallinnan tunne lisääntyy. Sen oppiminen, että ”kaikki niin sanotusti kiireellinen ei oikeasti ole priorisointilistalla pakko olla ykkösenä” (H7), helpottaa arkea.

Aikaa saisi olla enemmän, siis tietyllä tavalla vapaata aikaa kalenterissa, jota ei ole ohjelmoitu. Päivät ja viikot vaihtelevat. Olen tässä nyt teitä varten, vaikka se ei aina ole talon linjan mukaista, mutta henkilökunta kaipaisi enemmän keskusteluaikaa. (H1)

Olen aina ollut hyvin tarkka omasta kalenteristani ja hallinnoin sitä aika tarkasti ja aikataulutan. Olen jo oppinut, että kalenteria ei

kannata liian täyteen kalenteroida. – Tällä hetkellä on enemmän aikaa olla ihmisten kanssa, mikä on ihanaa. Haluan, että keskusteluaika löytyy vaikka samallekin päivälle eikä monen päivän päähän. Aikataulutun paljon, että muistan tehdä asiat. Samalla kunnioitan omaa kalenteriani, että pysyn aikatauluissa ja jää energiaa tiimiläisille. (H2)

Se ajankäyttö on yksi mun vaikeimmista haasteista, se ajanhallinta, kalenterointi. – Et jos tavallaan menis virran vietäväksi, niin kyllähän se aika menis. Et kyllä tässä tarvii olla sellaista etukäteissuunnittelua ja kalenterointia, et voi sit sanoa joissain tilanteissa et, mä palaan tähän myöhemmin. – Et priorisois sit mieluummin niitä tiimiläisiä ja niiden kanssa käytettyä aikaa. (H4)

5.2.4 Hyvän arjen ylläpitäminen

Hyvin toimiva arki ja sen rutiinit takaavat sen, että työnteko on sujuvaa ja töihin on mukava tulla.

Ykkösjuttu on siellä pohjalla, että se arki on sellaista rullaavaa, että se ei ole päivästä toiseen tai ei koeta sitä työpäivää vain sellaiseksi selviytymiseksi. Se vaatii paljon organisointia ja kalenterointia ja sitä, että ihmiset on oikeissa paikoissa oikeaan aikaan ja se on sellainen, jonka päälle on hyvä rakentaa. Iloitaan onnistumisista ja nostetaan niitä esille. – Tämän päälle on hyvä lähteä rakentamaan ja tietysti tällaiset yksittäiset on tärkeitä, kuten Tyhyt ja tiimipalaverit ja vastaavat, mitkä pitää tiimin koossa. Kunhan se perusarki toimii, niin sillä pääsee jo pitkälle. (H5)

Arkeen pyritään tuomaan vaihtelua myös erinäisten kilpailujen kautta, jotka osalle ovat mieluisia ja toisille eivät. Joissain tiimissä istumapaikkojen vaihdoilla pyritään saamaan uusia vuorovaikutussuhteita aikaiseksi, kun keskustelukumppani vieressä vaihtuu. Toisissa tiimeissä taas ryhmäpalaverit aloitetaan suoraan taukojumpalla. Myös toivemusiikkia voidaan käyttää toiminnanohjauspalaverissa tuomassa arkeen virkistystä ja tiimin omaan WhatsApp -ryhmään toivotaan enemmän vapaamuotoista keskustelua. Kaikilla erinäisillä toimilla tavoitellaan arjessa viihtymisen parantamista ja yhteenkuuluvuuden tunteen lisäämistä. Säännölliset yhteiset fyysiset palaverit ovat parhaimmillaan erityisen tärkeitä hyvän työilmapiirin ja luottamuksen lisäämiseksi. Tällöin työntekijät eri paikkakunnilta kokoontuvat yhteen, mikä antaa mahdollisuuden vahvistaa tiimihenkeä ja lisätä motivaatiota.

5.2.5 Yhteenveto

Voiko siis uuden esihenkilön uran alkuun vaikuttaa, että uuden roolin ja tehtäväkentän sisäistämisen aika nopeutuisi? Siirtymä asiantuntijasta esihenkilöksi vaatii roolien välisen pesäeron tekemistä ja mahdollisimman nopeaa sopeutumista esihenkilön identiteettiin ja rooliin. Erilaiset odotukset, niin tiimiläisten kuin työnantajankin taholta, sekoittavat osaltaan esihenkilöidentiteetin hahmottamista ja sisäistämistä. Uuden esihenkilön työuran alussa koettu tiedonpaljous ja informaatiotulva sekä samanaikaisen uuden tiedon haltuunotto voivat herättää epäilyksiä jopa omasta osaamisesta tai oman tehtävänsä tarpeellisuudesta. Uusi tehtävä tuo tullessaan yllätyksiäkin, joihin ei ole osannut tai voinut varautua, kun arki johtamistyössä etenee. Myös työn mahdollinen yksinäisyys ja vertaiskollegoiden puute voivat muodostua haasteeksi arjessa. Esihenkilön ajankäytön hallinnan opettelu, tehtävien priorisointi ja suunnitelmallisuus ovat myös asioita, johon on syytä kiinnittää huomiota.

Uudet esihenkilöt panostivat vahvasti luottamuksen rakentamiseen tiimiläistensä kanssa, haastatteluiden perusteella. Tutustumiskeskustelut ja fyysinen läsnäolo tiimissä nopeuttivat luottamuksen syntymistä. Myös konkreettiset teot, kuten ongelmien yhdessä ratkaiseminen, vahvistivat tiimin luottamusta esihenkilöä kohtaan. Mikäli luottamusta ei heti saavutettu, saattoi sillä olla myös vaikutusta työntekijöiden motivaatioon ja tehokkuuteen. Myös esihenkilön ikä saattoi aluksi olla luottamuksen rakentumisen esteenä, mutta ajan myötä esihenkilön aito kiinnostus ja arvostus työntekijöitä kohtaan vahvisti luottamuksen rakentamista ja vaikutti positiivisesti yhteistyöhön.

Asiantuntijataustasta oli haastateltavien mielestä sekä hyötyä että haittaa uusille esihenkilöille. Vahva substanssiosaaminen mahdollisti tuen antamisen tiimille, mutta saattoi myös johtaa esihenkilön ajankäytön kohdistumaan muihin kuin tarkoituksen mukaisiin asioihin. Asiantuntijatausta opetti olemaan puuttumatta kaikkiin pieniin yksityiskohtiin, mitä uusi esihenkilö tiimiläisten työskentelyssä tuli havainneensa ja mikromanageerausta yleisestikin pidettiin vääränä tapana toimia. Haastateltavien mielestä välillä oli myös haasteita tasapainoilla työnantajan odotusten ja tiimiläisten tarpeiden välillä. Eräs haastateltavista oli

havainnut uuden tehtävänsä hoitamisen olevan melko yksinäinen tehtävä, sillä hänen kokemuksensa mukaan vertaistuen saaminen oli haasteellista.

Esihenkilöt kokivat haasteita ajanhallinnassaan, johtuen laajasta ja sirpaleisesta tehtäväkentästään. Haastateltavat ilmaisivat tarpeen oppia aikatauluttamaan ja priorisoimaan tehtäviään tehokkaammin. Vaikka moni haastateltavista oli jo tarkka kalenteroija, koettiin ajanhallinta edelleenkin yhdeksi vaikeimmista asioista esihenkilötyössä. Kalenteroinnin ja tehtävien priorisoinnin taitava hallinta loi kuitenkin enemmän hallinnan tunnetta ja auttoi päivittäisten kiireiden hallinnassa. Monet haastatelluista toivoivat enemmän väljyyttä kalenteriinsa ja he korostivat tiimiläisille tarkoitettujen keskusteluaikojen hyvän saatavuuden tärkeyttä. Ajanhallinnan keskeisimpiä tekijöitä olivat haastattelujen perusteella priorisointi, joustavuus ja tiimiläisten huomioiminen.

Selkeyttämällä uran alkua konkreettisesti hyvällä alkuperehdytyksellä ja esimerkiksi johtamisjärjestelmän, vuosikellon/kalenterin tai esihenkilömanuaalin kautta, asioita voisi olla helpompi hahmottaa ja suunnitella. Nämä toimenpiteet todennäköisesti myös vähentäisivät uusien esihenkilöiden kokemaa stressiä työn aloittamisesta. Kun alkuperehdytys sujuu suunnitelmallisesti ja asiat on esitetty konkreettisesti, on todennäköistä että ajanhallinta ja uuden roolin sekä tehtäväkentän nopeampi sisäistäminen mahdollistuu.

5.3 Esihenkilöidentiteetin vahvistuminen

Asiantuntijasta esihenkilöksi siirtymisen prosessi on ollut valtava kasvunpaikka monelle haastateltavalle, vaikkakaan kaikki eivät olleet ehtineet pysähtyä asiaa aikaisemmin juuri pohtimaan. Suurin osa haastatelluista oli kokenut ammatti-identiteetin muutoksen positiivisena henkilökohtaisen kasvun prosessina, jota arvostettiin suuresti. Muutamalla uudella esihenkilöllä oman ammatillisen identiteetin rakentuminen oli vielä kesken, sillä pohdinnat asiantuntijauran ja esihenkilöuran välillä ovat vielä kesken.

Tässä vaiheessa moni voisi miettiä, että onko se asiantuntijarooli vai esihenkilörooli mulle se oikeampi, niin vaikka mä koen, että mä

nautin siitä asiantuntijaroolista paljon, niin kyllä mä koen, että olen saanut paljon hyödyntää sitä asiantuntijaroolia tässä esihenkilötehtävissä. Ja sitten toisaalta jälkikäteen miettien, olisinkohan toisaalta edes ollutkaan aiemmin valmis esihenkilönä. Tää oon varmaan kuitenkin mulle ollut se sopiva polku. (H7)

Uusien esihenkilöiden -valmennus, jossa kävin muutaman kuukauden jälkeen ja sen antama lause, että asiantuntija ei enää tee asiantuntijatehtävää vaan esihenkilötyössä tärkeintä on kannustaa ja auttaa muita tekemään työnsä, mutta huomata että, minä en tee sitä työtä. Oli hyvä kasvunpaikka huomata se, että tekeminen ei kuulu enää itselle vaan muiden kannustaminen. (H2)

Valtava prosessi, koska välillä on tuntunut hyvinkin työläiltä ajoilta ja olen miettinyt, että onko tässä oikeastaan mitään järkeä. Tässä alle kahden vuoden aikana on varmasti tullut isoin kasvustepi koko mun pankkiuran aikana. -- Mä koen, että mikään aikaisempi tehtävä ei ole kasvattanut mua niin paljon, niin lyhyessä ajassa, kuin tämä. Erityisen kasvattavia on olleet sellaiset tehtävät, mitä ei ole aiemmin tarvinnut tehdä, mutta mitä nyt on ollut vain pakko tehdä, vaikeat neuvottelut, yhteistyö eri sidosryhmien kanssa, kaikki uudet työtehtävät, mitä on tulleet. Niitä on tipahdellut vuoden aikana pikkuhiljaa. Myös priorisoinnin opettelu ja tunnistaminen, mitkä ovat eniten kasvattaneet. (H5)

Esihenkilöuran alkuvaiheitten jälkeen, olisi myös hyvä pitää pieni hetki itsensä tutkiskelun merkeissä ja tehdä itsereflektointia siitä, miten asiat tähän mennessä ovat edenneet, mitä kaikkea on ehtinyt tapahtua ja mitä asioita kokea. Esihenkilön identiteetti kehittyi juuri omien havaintojen ja itsereflektoinnin kautta sekä tunnistamalla omia heikkouksiaan. Ammatillisen identiteetin vahvistumiseksi olisi kuitenkin hyvä, kun saatavilla olisi mentorointi -tukea, jonka kanssa asioita voisi sparrailla ja jolta saisi rehellistä sekä kehittävää palautetta.

Näitä asioita ei oikeastaan olekaan oikein ehtinyt kunnolla missään välissä miettiä. --Itsevarmuus on kehittynyt, mutta aluksi tuli sellaisia hankaluuksia, mitä on tiimin kanssa käyty läpi, niin on myös ne omat heikkoudet tulleet esille, kun silloin aluksi tuntui, että täähän on vain helppoa ja positiivista, vaikka tässä on aikamoisessa ristitulessa ylemmän tahon antamien paineiden ja eri suunnista, niin kylähän siinä joutuu monenlaisiin tilanteisiin. Kai siinä on kuitenkin jollakin tasolla kehittynyt, kun on kokemusta tullut. Samalla sitten kuitenkin, sellainen asia, mitä nyt kaipaisi, niin olisi joku mentori -tuki, vaikka ihan irrallinen tuki tästä omasta kontekstista, jonka kanssa voisi sparrailla. (H6)

Ammatillisen identiteetin muutos, ei ole pelkästään työyhteisöön liittyvä asia, vaan sillä on vaikutusta myös siviilielämään, kuten eräs haastateltavista totesi.

Olen tullut paljon rohkeammaksi just viestinnässä ja se näkyy siviilielämässäkin, että uskaltaa tai pystyy puhua omista asioista ja tarttua ongelma-kohtiin fiksummin ja rakentavammin, jos haluaa kehittää asioita tai saada niitä muuttumaan. Niin onhan se jalkautunut sit kaikkeen muuhunkin mitä tekee. (H8)

5.3.1 Motivaatiotekijät esihenkilötyössä

Uusien esihenkilöiden mielestä ihmiset ovat se suurin motivaatiotekijä esihenkilötyössä ja tästä olivat kaikki haastateltavat samaa mieltä. Myös esihenkilötyön tietynlainen haasteellisuus tekee työstä mielenkiintoisen. Tärkeää oli myös kokemus siitä, että töihin olisi mukava tulla, eikä töihin lähteminen tai siellä oleminen saisi ahdistaa ketään. Myös ihmisten auttaminen ja ”jeesaaminen” koettiin isoksi motivaation lähteeksi, kuten myös sen havainnoiminen konkreettisesti, kun tiimiläiset onnistuvat tai uskalsivat keskusteluissa nostaa esille vaikeitakin asioita ja teemoja.

Tiimi ja sen jäsenet ja heidän kokemukset siitä, että töihin on kiva tulla eikä ketään purista rinnasta tai ahdistaa, jotka ovat mullekin tärkeimpiä asioita. Esihenkilö on iso osa työtä tietyllä lailla ja kun tiimillä on hyvä fiilis, niin itsellekin tulee siitä hyvä motivaatio ja kun huomaa heidän kehittymistä ja onnistumisia, niin sekin motivoi. (H1)

Tai kun tulee uusi työntekijä ja huomaa, että alun jännitys ja ei osaa mitään olevinaan ja huomataankin muutaman kuukauden päästä, että siinä se tekee samassa, kun muutkin, niin kyllä mä koen siinä, että sekä minä, että meidän perehdytyspolku on ollut onnistunut ja samoin, kun joku tiimin tulos, mihin me vaikka keskitytään, että nyt halutaan nostaa tota ja mietitään sitä yhdessä, että mitä meidän pitää tehdä ja sit se saadaan nousee, niin kyllä semmoset on mukavia juttuja. Myös asiakaspalautteet, mitä me saadaan, kertoo siitä ammattitaidosta, joka meillä on. (H5)

Kun näkee ihmisten kehittymistä ja että se on konkreettista. Uskon, että monella tapaa ihmiset pääsee hyviin tuloksiin ja pystyvät kehittymään työssään ja kartuttamaan ammattitaitoaan, vaikka olisi hyvinkin erilaisia persoonia ja taustoja. Kun löytää itse sen tavan, millä pystyy vaikuttamaan ihmisiin sillä tavalla, että heille tulee

tavallaan helpompi olla täällä töissä ja pääsee paremmin tavoitteisiin, niin toimii tiimin tuloksen kannalta positiiviseen suuntaan ja nauttii työnteosta, niin kyllähän se tuo itsellekin hyvää fiilistä, kun siinä onnistuu. On se kuitenkin aika iso osa ihmisten elämästä toi työnteko ja jos pystyy siihen esihenkilönä vaikuttamaan, kuinka hyvin ne viihtyy siellä työpaikalla, niin onhan se iso juttu ja samalla motivoi itseäkin se asia. (H8)

Ura esihenkilötehtävissä itsessään on myös uusia esihenkilöitä motivoiva asia ja moni kokee motivoivaksi senkin, kun huomaa oman henkilökohtaisen kasvu-prosessinsa edenneen esihenkilönä. Motivaatiota esihenkilötyössä voi myös vahvistaa senkin huomaaminen, että esihenkilönä ei koskaan tule valmiiksi, joten oman itsensä ja osaamisensa kehittämisen tärkeyttä on hyvä jatkuvasti korostaa.

Tämä on sellainen ala, missä ei ikinä tule valmiiksi, et pitää pitää pää avoimena koko ajan, kun koko ajan tulee uusia vaikutteita ja uusia tapoja toimia ja pystyy myös kollegoilta imemään tietoa ja erilaisia toimintamalleja, joten on vain pidettävä sellainen mieli itsellään, että ei ole vielääkään valmis. Jos ajattelee, että osaa kaiken ja oma tapa toimia on aina oikein, niin siinä kohtaa se tavallaan se kehittyminen loppuu. Et se on varmasti se mindsetti se juttu, jota tulee tukea. (H8)

5.3.2 Suhtautuminen konfliktitilanteisiin

Ristiriita- ja konfliktitilanteisiin puuttuminen oli haastateltavien mielestä tärkeä asia, joihin on tartuttava mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Vaikka konfliktitilanteisiin puuttuminen ei koettu olevan se miellyttävintä työtehtävää, niin ”hoitamaton konflikti ei johda mihinkään hyvään” (H2). Puhumalla kahden kesken, kuuntelemalla ja kyselemällä asioista, päästään ristiriitatilanteita pikkuhiljaa purkamaan.

Lähtökohtaisesti en hyväksy konfliktitilanteita ollenkaan. Kyllä aika matalalla kynnyksellä niihin puututaan, jos huomaa. Ja se pätee mun mielestä niin, että työpaikalla pitää pystyä käyttäytymään kuin aikuiset ja se ei silti tarkoita sitä, että kaikesta pitäisi olla samaa mieltä. Ihmiset on erilaisia ja se on vain rikkaus, mutta ei saa syntyä sellaisia konflikteja, jotka alkavat vaikuttamaan jo työntekoon. Samaa sit sanon, että ei meidän tarvitse myöskään asiakkailta ihan

kaikenlaista käytöstä hyväksyä, että kyllä mä aika matalalla kynnyksellä niihin puutun. (H5)

Hämmennystä ja ristiriitoja aiheuttavia tilanteita meillä on ollut jonkin verran. Tärkeää on avoin kulttuuri, että asioista pystytään puhumaan. Myös, jos mä kuulen, että selän takana on ollut kyräilyä, haluan myös nostaa sen esille asiapainotteisesti, ei siis henkilötasolla, vaan nostan kissan pöydälle ja nyt puhutaan tästä, jolloin toivon saavani keskustelua aikaiseksi. (H8)

Konfliktitilanteissa tärkeintä on toimiminen mahdollisimman pian, ”asia ei kuitenkaan ole niin kovin epämukavaa, kun niihin on vaan heti tarttunut” (H1). Eräs haastateltava (H7) mainitsi, että ennaltaehkäisevässä toiminnassa auttaa paljon, kun on jo aiemmin saavutettu avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri, jolloin tilanteita osataan ottaa jo hyvissä ajoin esille eikä niitä ole jätetty muhimaan. Toisaalta, kun konfliktitilanne sitten yllättää, niin esihenkilöt saattavat kokea sen myös haasteena ja tilaisuutena oppia lisää omasta itsestään sekä omista heikkouksistaan.

5.3.3 Yhteenveto

Inhimillisesti tehokkaaksi johtajaksi tullaan, ottamalla ihmiset ensin huomioon. Haastateltavat esihenkilöt kokivat asiantuntijasta siirtymisen esihenkilöksi merkittävänä kasvun paikkana. Siirtymä oli vaativa, mutta positiivinen henkilökohtaisen kasvun prosessi, joka vahvasti samalla myös itsevarmuutta ja opetti uusia taitoja sekä työ- että siviilielämään hyödynnettäväksi. Identiteetin muuttuminen vaati tosin itsereflektointia ja omien heikkouksiensa tunnistamista.

Esihenkilön tehtävänä on huolehtia työssä viihtymisestä ja että töissä on kiva olla, eikä työnteko tai työpaikalla olo ahdistakaan ketään. Myös jokaisella työyhteisön jäsenellä on omalta osaltaan vastuu siitä, että sopu työyhteisössä säilyy. Inhimillisesti tehokkaaksi johtajaksi kasvetään käytännön arjen kokemusten ja kohtaamisten pohjalta sekä hyvän tietotaidon saattamana. Koska ihmiset työyhteisössä motivoivat myös esihenkilöitä tekemään työtään hyvin, on vuorovaikutuksella ja toisen ihmisen arvostamisella suuri merkitys. Haastatteluista käy ilmi, että useampi haastateltava toivoisi itselleen mentoria, joko organisaatiosta

sisältä tai ulkoa, jonka kanssa hankaliakin asioita voisi yhdessä käydä läpi. Tutkimusten mukaan hyvinvoivat työntekijät ovat myös tehokkaimpia tehtävissään.

Esihenkilötehtävän on koettu olevan niin henkisesti kasvattavaa, että sen vaikutukset ovat havaittavissa siviilielämän puolellakin, parantuneina neuvotteluvalmiuksina sekä olemalla parempi keskustelukumppani. Toisaalta aina roolinmuutos ei ole sujunut suunnitelmien mukaisesti ja tällöin uusi esihenkilö saattaa pohtia myös paluuta takaisin asiantuntijatehtäviin. Myös konfliktitilanteisiin puuttuminen on haastateltavien mielestä erittäin tärkeää ja se tulisi tehdä mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Vaikka hankaliin tilanteisiin puuttuminen ei ole miellyttävää, on olennaista, että asiat käsitellään avoimesti keskustelemalla, kuuntelemalla ja kyselemällä. Konfliktien ennaltaehkäisemisessä tärkeimpänä pidettiin haastateltavien mielestä, avointa työilmapiiriä ja yleistä luottamusta työyhteisössä. Erään haastateltavan näkemyksen mukaan, vaikeat keskustelut antavat esihenkilölle myös mahdollisuuden oppia lisää itsestään ja omista heikkouksistaan.

5.4 Kehityskohteita Yritys X:lle

Tullakseen asiantuntijasta hyväksi esihenkilöksi on tärkeää saada apua ja tukea myös työnantajaorganisaatiolta. Uuden esihenkilön astuessa tehtäviinsä, tiimiläiset odottavat heti saavansa ”valmiin ja osaavan esihenkilön”, tiimin avuksi ja tueksi. Kuitenkin harvoin näin tapahtuu, sillä uudella esihenkilöllä menee oma aikansa uuden roolinsa haltuunottoon, aiempien tehtävien siirtämiseen ja uuden työn hahmottamiseen sekä ihmisiin tutustumiseen. Uuden esihenkilön kannalta, aloitusvaihe on yleensä se kaikkein haasteellisin esihenkilön uran aikana, sillä informaatiota ja uutta opittavaa tulee paljon. Ilman systemaattista alkuperehdyttämistä, tilanne voi entisestäänkin kumuloitua.

Haastatteluissa uudet esihenkilöt antoivatkin paljon kehitysideoita Yritys X:lle, esihenkilöuran alkuvaiheen parantamiseksi ja sujuvoittamiseksi. Uusien esihenkilöiden kokemukset korostavat tarvetta systemaattiselle ja kattavalle alkuperehdyttämislle ensimmäisten työkuukausien aikana. He toivovat myös

mahdollisuutta saada seurata muiden esihenkilöiden työtä ja oppia erilaisia johtamistyytlejä vertaisoppimisen avulla. Lisäksi he kaipaavat selkeää ja organisoitua alkuperehdytysvalmennusta, mahdollisesti opintokokonaisuuden tai vertaisryhmän muodossa.

Olisi hyvä, jos pääsisi seuraamaan useamman esihenkilön töitä ja arkea ennen kuin aloittaa oman tiimin johtamista. Ainakin yhden esihenkilön osalta, mieluummin tietysti useammankin, jolloin näkee erilaisia tyytlejä johtaa ja se auttaa siihen, mitä tuleman pitää, ainakin osittain. (H1)

Olishan se hienoa, jos meillä olisi joku systemaattinen esihenkilöperehdytys, opintokokonaisuus, vertaisryhmä, jonka kanssa voisi sparrailla. – Olisi hyvä myös saada keskustella ja sparrailla enemmän vastaavassa tilanteissa juuri aloittaneen kollegan kanssa, joka olisi tavallaan paritettu sparrailukaveriksi ja jonka kanssa olisi säännölliset keskustelut. (H5)

Perehdytyksen kokonaisuudessa olisi varmasti kehitettävää, sillä koin sen omalla kohdallani olevan hyvin hajanainen paketti. Jos olisi ollut selkeämpi alkuperehdytys esihenkilötehtävään, niin olisi helpottanut sitä omaa starttia ja sitä sparrausta myös näiden kokeneimpien kollegoiden kanssa ja että pääsisi seuraamaan heidän työn tekemistään. Siihenkin varmasti pystyisi jonkinlaisen manuaalin rakentamaan, joku kirjallinen pakettikin vois olla ihan kätevä, kun sellaista ei oikeastaan ollut ja kaikki tieto oli silla lailla hajallaan. Toki oli ne tietyt tukitoimet, josta sain sen informaation, kun tarvitsi, mut sit piti niin kun tietää keneltä kysyä ja mitäkin, niin oli se aika-moinen himmeli kuitenkin alkuun. Mut semmosta alkuprosessin järkevöittämistä tai organisointia kaipaisin varmasti. (H8)

Uusien esihenkilöiden uran alkua voisi erään haastateltavan kehitysideo mukaisesti alkaa pohjustamaan jo varhaisessakin vaiheessa, antamalla mahdollisuuksia paikalliseen sijaistamiseen tai osallistumiseen johtoryhmän kokouksiin. Näin esihenkilön uraa harkitsevat voisivat turvallisesti kokeilla, miltä asioiden hoitaminen esihenkilön näkökulmasta tuntuisi. Tämä malli antaisi mahdollisuuden myös paluulle takaisin omiin työtehtäviin sijaisuuden päättymisen jälkeen. Samalla sijaistaminenkin toisi vaihtelua normaaleihin arjen rutiineihin.

Tykkään, että sellainenkin systeemi olisi erittäin hyvä, jota isommilla paikkakunnilla käytetäänkin, että on esihenkilöharjoittelijoita, et kesäloma-aikoina voi joku neuvojista tai varainhoitajista tuurata esihenkilöä. Tai henkilöitä, jotka on toivonut ja tähtäävät esihenkilörooliin, että heitä voisi jo osallistuttaa esim. johtoryhmän palaveriin ja

*vähän niin kuin saatella siihen esihenkilöuran polulle ja myös taval-
laan testaamaan, että onko tää sellainen mun juttu enemmän vai
asiantuntijarooli. Jos se ei jo ole toimintatapa, niin mentorin nimeä-
minen olisi kyllä kannustettava malli. (H7)*

Myös hyvin konkreettisia kehitysideoita annettiin, koskien esihenkilö manuaalia uusille esihenkilöille. Toiveena oli saada työn helpottamiseksi ja arjen sujuvoit- tamiseksi muistiinpanomallit, joita voisi itse tarvittaessa täydentää. Valmiit muis- tiinpanomallit ovat jo käytössä Yritys X:n muissa tehtävänkuvissa, joten ihmette- lyä aiheutti se, miksi vastaavia ei käytetä myös esihenkilöillä.

Olisi mahtavaa, jos olisi joku OneNote -pohja (vastaava kuin muissa tehtävänkuvissa), missä oli tiettyjä välilehtiä loogisesti, esim. että mitä asioita pitää ensimmäisessä tapaamisessa ottaa huomioon ja check -lista näistä, mitä pitää käydä läpi, seuraavalla välilehdellä seuraavan tapaamisen tehtävät ja check-lista ja seuraavalla ns. koti löytynyt -välilehdellä, mitä siinä keskustelussa pitää ottaa huomioon. Sit siitä löytyi xx -esityspohjia, linkkejä tiettyihin tilan- teisiin, joten olen miettinyt, eikö he vois tehdä tällaiset, vastaavalla ajatuksella, kullekin tehtävänkuvulle Yritys X:ssa, missä olis päivit- täisen johtamisen työkalut, hae näihin ohjelmiin valtuudet, näillä oh- jelmilla voit hallinnoida näitä asioita tai seurata näitä asioita. Tämä helpottaisi huomattavasti, sillä vielä edelleenkin törmään uusiin jär- jestelmiin tai uusiin työkaluihin, josta kukaan ei ole osannut mainita ja joista olisin voinut hyötyä jo heti urani alkumatalla. (H3)

Siirtymisessä asiantuntijasta esihenkilöksi on monta huomioon otettavaa asiaa, joihin jokainen voi itsekin osaltaan vaikuttaa. Myös työnantajan mahdollistama tuki sujuvoittaa arkea, lisää uuden esihenkilön vaikuttavuutta sekä parantaa luottamuksen syntymistä. Systemaattisen ja järjestelmällisen alkuperehdyttämi- sen kehittämiseen olisi syytä kiinnittää huomiota. Näiden haastattelujen perus- teella vain puolet haastateltavista koki olevansa tyytyväisiä uransa alkuaikoihin, vaikka heidänkin mukaansa perehdyttämistä ei ollut tai se oli hyvin puutteellista. Heidän näkemyksensä mukaan apua ja tukea oli kuitenkin ollut kysyttäessä saatavilla omilta kollegoilta, jotka oman toimensa ohella pyrkivät olemaan avuksi. Näin ollen haastateltavat uudet esihenkilöt kokivat vastuun oppimisesta ja uuteen työhön perehtymisestä jääneen lähes yksinomaan heille itselleen. Yri- tys X:n olisikin hyvä tarkastella omia toimintatapojaan läpi koko perehdyttämis- prosessin saatavuuden, kattavuuden, oikea-aikaisuuden ja toimivuuden

kannalta sekä kehittää palveluaan palvelemaan uusia esihenkilöitä paremmin heidän työtehtävänsä ensimmäisestä päivästä alkaen.

6 Johtopäätökset

Tässä opinnäytetyössä on käsitelty laajasti esihenkilön odotuksia, valmiuksia, tehtäviä ja vastuualueita sekä kerrottu johtamisesta, johtamisen toimintaympäristöstä ja johtajuuden monimuotoisuudesta. Kaiken tämän informaation jälkeen voisi helposti tehdä johtopäätöksen, että ollakseen esihenkilö tai johtaja, pitäisi vähintäänkin olla nero tai ”yli-ihminen”. Koska yrityksiä ja organisaatioita on paljon (ja ”neroja” vähän), on hyväksyttävä se tosiasia, että tavallinenkin koulutettu ihminen on kykeneväinen hoitamaan menestyksekkäästi esihenkilön tai johtajan tehtäviä, saatuaan riittävästi informaatiota, perehdytystä, kokemusta, tukea ja valmennusta. Tämän takia yritysten ja organisaatioiden ei ole aina tarpeellista etsiä ideaalisinta ja täydellisimmin johtajan ominaisuuksia vastaavaa henkilöä tehtävään vaan tarkoituksen mukaisinta olisikin löytää vain tehokkain ihminen johtajaksi. (Malik 2002, 25–28.)

Uuden esihenkilön aloittaessa roolissaan on hänen ensin kehitettävä ihmisten johtamisen taitojaan. Asioiden johtamistaitoa voidaan lähteä kehittämään vasta sen jälkeen, kun hyvä vuorovaikutus omien tiimiläisten kanssa on syntynyt. Näin ollen voisi sanoa, että ihmiset ensin ja vasta sen jälkeen asiat seuraavat perässä. Tämä logiikka on päinvastainen, kuin yleensä on luultu, sillä arjessa on usein ajateltu, että johtajalla täytyy olla ensisijaisesti hallussaan asioiden johtamiseen liittyviä taitoja. Tutkimuksen mukaan asioiden johtamisen taitoja voi käyttää hyväksi vasta, kun ihmisten johtamisen taitoja on onnistuneesti hyödynnetty. (Juuti 2010, 123–124.)

6.1 Miten kasvaminen hyväksi esihenkilöksi tapahtuu?

Tutkimuskysymykseen ”Miten asiantuntijasta tulee hyvä esihenkilö” haastattelujen perusteella havaitaan, että asiaa voidaan lähestyä kolmesta eri näkökulmasta: omien sisäisten, organisaation ja sosiaalisen ympäristön tekijöiden kautta. Esihenkilöosaamisen kokonaisuutta on myös havainnollistettu Työturvallisuuskeskuksen julkaisemassa kuviossa 13 (tahtoa, taitoa ja tietoa), jossa tahtoa kuvataan omien sisäisten asioiden tekijänä, kuten halun kehittyä, itsetuntemuksen ja halun toimia esihenkilönä näkökulmista. Tietoa on vastaavasti kuvattu organisaation mahdollistamien tukitoimien ja odotusten näkökulmasta (operatiivinen toiminta), kun taas taitoa sisältävinä tekijöinä ovat sosiaaliset toimet, kuten viestintä, kyky hyödyntää johtamisen työkaluja sekä tunneäly. (Työturvallisuuskeskus 2023, 3.)

Kehittyäkseen hyväksi esihenkilöksi tarvitaan kaikkia edellä mainittuja tekijöitä sekä niiden välistä vuorovaikutusta pitkäjänteisesti. Halu toimia hyvänä esihenkilönä, kyky omata hyvät vuorovaikutustaidot sekä tunneälyä auttavat toimimaan työyhteisössä. Organisaation mahdollistamat tukitoimet, kuten perehdyttäminen, käsikirjat, vuosikello ja selkeä esihenkilön tehtäväkenttä, muodostavat yhdessä sisäisten tekijöiden kanssa kokonaisuuden. Tämä antaa mahdollisuuden kehittyä ajan saatossa hyväksi esihenkilöksi. Kuitenkin on tärkeää ymmärtää, ettei esihenkilönä tule koskaan valmiiksi, joten jatkuva kasvu ja uuden oppiminen ovat olennaisia tekijöitä hyväksi esihenkilöksi kehittämisessä.



Kuvio 13. Esihenkilöosaamisen kokonaisuus (Työturvallisuuskeskus 2023, 3).

Asiantuntijasta voi hyvin mahdollisesti kasvaa hyväksi esihenkilöksi. Uusi esihenkilö voi kehittää omia taitojaan parhaansa mukaan oma-aloitteisesti sekä hyödyntää organisaation tarjoamia tukitoimia. Se, miten nopeasti identiteetin muutos tapahtuu, riippuu monesta tekijästä. Kyky itsereflektioon ja omien heikkouksien havainnointiin voi auttaa identiteetin muutoksessa. Siirtymässä uudeksi esihenkilöksi helpottaa, jos pystyy luopumaan entisestä asiantuntijan roolistaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa sekä osaa vaatia itselleen perusteellisen perehdytyksen ja varata sille riittävästi aikaa. Uuden esihenkilön kannattaa selvittää heti alussa hänelle kuuluvat vastuut ja oikeudet sekä tehdä muistiinpanoja kaikista uusista asioista, joita hän kohtaa. Myös työkavereihin, sidosryhmiin, kollegoihin ja asiakkaisiin tutustuminen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa on tärkeää. Kalenterointia, tehtävien priorisointia sekä ylimääräisiin yllätyksiin varautumista on syytä opetella heti esihenkilötyön alussa. Lisäksi mentorin tai tukihenkilön kanssa asioiden sparrailu voi auttaa jäsentämään asioita oikeisiin mittasuhteisiin. (Ristikangas ym. 2016, 54.)

Yleisesti ottaen halu toimia esihenkilönä ja kehittää itseään on merkittävä tekijä ammatillisen identiteetin kehittymisessä. Tämä asenne voi auttaa myös ymmärtämään itseään paremmin, asettamaan rajoja työn ja henkilökohtaisen elämän välille, harjoittelemaan uusia taitoja ja sopeutumaan muutoksiin. Hallitun toiminnan seurauksena ihminen voi saavuttaa myös sisäistä rauhaa, kuten levollisuutta, itsensä arvostamista ja kehittää kokemuksia omasta voimasta. Tämä voi myös avata mahdollisuuksia muuttaa ulkoisia toimintoja, kuten omien tarpeiden ilmaisua sekä uudenlaisten neuvotteluvalmiuksien kehittämistä työ- ja siviilielämässä, samalla kun tulee tietoiseksi omista mahdollisuuksistaan. ”Johtajan oma identiteettityö on oleellinen johtamiseen vaikuttava asia”, jolla on merkitystä myös esihenkilön työssäjaksamiseen. Vastaavasti sosiaalinen ja emotionaalinen vertaistuki, jakaminen ja kuulluksi tuleminen ovat erittäin tärkeitä tekijöitä vahvistamaan identiteettiä myös. (Mahlakaarto 2016, 23.) Johtaja, joka on tunnistanut oman identiteettinsä johtajana, ymmärtää ja hyväksyy myös oman vastuunsa asioista (Aaltonen ym. 2020, 160). Taulukossa 14 on havainnollistettu haastattelujen perusteella saatuja vastauksia esihenkilöosaamisen kokonaisuudesta.

Miten asiantuntijasta tulee hyvä esihenkilö?

Omat sisäiset tekijät:	Organisaation tehtävät:	Sosiaalisen ympäristön merkitys:	
<ul style="list-style-type: none"> Hyvät ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot Läsnäolo ja kuunteleminen Luottamuksen saavuttaminen Itsensä johtamisen taito, itsereflektio, priorisointi Empaattisuus Halu auttaa, kehittää ihmisiä ja valmentaa Persoona ja aitous Sopiva koulutus Substanssiosaaminen kunnossa Jämäkkyys ja asioiden johtaminen Kärsivällisyys, johdonmukaisuus 	<ul style="list-style-type: none"> Systemaattisuus ja analyttisyys Positiivisuus Myynnillisyyttä ja tulorientoituminen Toimeliaisuus Hyvä havainnointi Kyky hahmottaa visiota tulevasta Hyvät verkostot Lisäarvon tuottaminen Kiinnostus kehittää itseään, ammattikirjallisuus Asiantuntijudesta luopuminen 	<ul style="list-style-type: none"> Systemaattinen perehdyttämisen polku Oman esihenkilön tuki Kokeneen konkarin työn seuraamisen mahdollisuus Mentorit, tukihenkilöt, työparit Valmentavan johtajuuden –malli ja sen konkreettisen osaamisen tukeminen Mahdollistaa apu ja tuki sekä ajankäyttö opastukseen Uuden esihenkilön opas/ manuaali/ vuosikalenteri/muistiinpanomallit Järjestelmät Koulutukset ja valmennukset Apu juridisiin asioihin HR –palvelut ja kehitysyksiköiden tuki 	<ul style="list-style-type: none"> positiivinen ja kannustava työilmapiiri hyvä yhteistyö ja vuorovaikutus terveyttä tukeva työympäristö Käytäntö ja arki opettaa vaikkeat tilanteet kasvattavat positiiviset kokemukset Sujuva vuorovaikutus ja viestintä Hyvä ja rullaava arki

Taulukko 14. Miten asiantuntijasta tulee hyvä esihenkilö.

Organisaation tuki on merkittävä tekijä uusille esihenkilöille. Ristikangas ym. (2016) kirjoittavat, että tutkimusten mukaan suurin osa uusista esihenkilöistä ei saa riittävästi tukea uransa alkuvaiheessa, eivät osaa pyytää apua, kokevat olevansa yksin uudessa roolissaan eivätkä saa tarvittavaa ohjausta tai tukea päivittäiseen työhönsä. Monet kokevat myös, että koulutukset ja tuki järjestetään vasta myöhemmin, eivätkä he saa tarvitsemaansa apua käytännön asioissa, linjanvetokysymyksissä, henkilöjohtamisessa, vuorovaikutuksessa ja yhteistyöhön liittyvissä asioissa. (Ristikangas ym. 2016, 38.) Tämän haastatteluaineiston perusteella päädyttiin vastaavanlaiseen lopputulokseen perehdyttämisen osalta. Kaikki (8) haastateltavaa kokivat alkuperehdyttämisen olevan puutteellista tai olematonta oman kokemuksensa perusteella. Puolet haastateltavista (4) kertoivat, että olivat silti tyytyväisiä uransa alkuaikoihin, sillä kollegat tai lähiesihenkilö auttoivat eri tilanteissa, vaikka perehdyttämistä ensimmäisinä kuukausina ei käytännössä koettu olevankaan.

Tehtyjen haastattelujen perusteella voidaan todeta, että uuden esihenkilön haastavimmat hetket liittyivät juuri uuden tehtävän vastaanottamiseen sekä uran alkuaikoihin. Ensimmäinen kerta, kun siirtyminen asiantuntija -tehtävistä esihenkilöksi tapahtuu, on juuri se vaikein ja haastavin vaihe johtajuuteen siirtäessä (Walsh 2022, 33). Siirtyminen asiantuntijasta esihenkilöksi näyttää onnistuvan parhaiten silloin, kun kaikki osa-alueet eli omat sisäiset, organisaation ja sosiaalisen ympäristön toimet tukevat toisiaan. Systemaattinen ja suunnitelmallinen perehdyttäminen mahdollistaa asiantuntijuuden vahvistumisen esihenkilönä, myönteisen asennoitumisen työhön ja henkilöstöön, tiedollisten ja taidollisten valmiuksien luomisen sekä aktiivisuuden ja itsenäisyyden edistämisen (Työterveyskeskus 2023, 7). Lisäksi hyvä perehdyttäminen vähentää mahdollisuuksia omaksua vääriä johtamismalleja työssä, mikä auttaa oppimisen uraa esihenkilönä etenemään alusta alkaen oikeaan suuntaan (Walsh 2022, 35).

Ensimmäinen johtamistehtävä on siis tärkeä, sillä se luo pohjan sille ajattelulle ja käytännöille, joiden varaan esihenkilö alkaa rakentamaan omaa johtamistyötään jatkossa. Siksi sillä on suuri merkitys tulevaisuuden kehityssuuntien kannalta: millaisiin ajatuksiin, oppeihin ja käytäntöihin oma johtamistyö perustetaan. (Salminen 2020, 14.) Toisaalta hyväksi esihenkilöksi kasvamisen haasteena voi olla tilanne, jossa tiimin työilmapiiri on jo valmiiksi tulehtunut ja henkilöstö kärsii ristiriidoista ja selvittämättömistä konflikteista (Ristikangas ym. 2016, 51).

Haastatellut uudet esihenkilöt kuvailivat myös, millaisia ominaisuuksia heidän mielestään tulisi hyvällä esihenkilöllä olla ja nämä ominaisuudet on kuvattu luettelossa 15. Haastattelujen perusteella näyttäisi myös siltä, että kaikki haastatellut esihenkilöt olivat itse hyvin motivoituneita uuteen työhönsä ja pyrkivät tarjoamaan parasta mahdollista esihenkilöpalvelua tiimiläisilleen. Odotukset käytännön esihenkilötyöstä olivat puolelle haastatelluista realistisia, kun taas toinen puolisko piti monia johtamiseen liittyviä asioita "mysteerinä", kuten esimerkiksi monia arkeen liittyviä käytännön asioita.

Hyvän esihenkilön ominaisuudet

- Empaattinen	- Ystävällinen ja lämmin
- Ihmisläheinen	- Ymmärtää toimialasta
- Helposti lähestyttävä	- Uskaltaa puhua vaikeistakin asioista
- Jämäkkä	- Puuttuu konflikteihin
- Avoin	- Valmentava johtaja
- Tasapuolinen	- Läsnäoleva ja kuunteleva
- Luo luottamuksellista työilmapiiriä	- Palautteen antaja
- Ihmistenjohtaja	- Aitous
- Yhteistyökykyinen	- Kärsivällinen
- Hyvä itsetuntemus	- Johdonmukainen ja systemaattinen
- Luottaa omiin kykyihinsä	- Hyvät vuorovaikutustaidot
- Rohkea	- Aikaansaava
- Omaa "vahvan nahkan"	- Nopea päätöksentekijä
- Tykkää kehittää itseään ja muita	- Osaa vaikuttaa ihmisiin positiivisesti ja luo innostuneisuutta
- Toimii tukena	- Motivoiva
- Seisoo sanojensa takana	- Analyttinen
- Priorisoija	
- Osaa kuunnella myös omaa itseään ja omaa jaksamistaan	
- Itsereflektoija	

Luettelo 15. Hyvän esihenkilön ominaisuudet.

Esihenkilötyö toi mukanaan useita yllätyksiä, joista haastatellut mainitsivat muun muassa raporttien ja lomakkeiden laatimiset, joiden määrä yllätti heidät pääsääntöisesti. Eräs haastatelluista puolestaan mainitsi, ettei "excelöintiä ollutkaan hallitsevaksi rooliksi" (H3). Tiimiläisten omat haastavat elämäntilanteet ja yksityiselämän suuri vaikutus työhön olivat myös teemoja, joihin haastatellut eivät olleet osanneet ennakkoon täysin varautua. Myös tunteiden käsittely työssä todettiin yllättävän vaikeaksi. Kun työyhteisö koettiin turvalliseksi ja avoin ilmapiiiri mahdollisti rehellisen keskustelun, pystyttiin monenlaisista asioista keskustelemaan yhdessä, kertoivat haastateltavat.

Psykologisen turvallisuuden luominen työympäristöön antaa työntekijöille turvallisen tilan, jossa sekä onnistumiset että vastoinkäymiset ja vaikeudet ovat sallittuja. Psykologisen turvallisuuden merkitys on suuri, erityisesti parhaiten menestyvissä tiimeissä. (Levanto 2022.)

Itse esihenkilötyön alkuvaiheiden perehdyttämistä haastateltavat kuvasivat seuraavasti: "perehdyttäminen oli repaleinen kokonaisuus", "pintapuolista" tai "heitettiin syvään päätyyn", kun kysyttiin heidän saamastaan perehdytyksestä. Kaikki uusista esihenkilöistä kertoi jääneensä kaipaamaan asianmukaista alku-perehdytystä sekä tukea ja sparrausta. Jotkut toivoivat valmiita

muistiinpanomalleja esihenkilötyöstä, ulkopuolista apua sekä apua käytännön arkeen, priorisointiin ja kalenterointiin. Eräs haastateltavista kertoi myös kokeemuksestaan, jolloin hän joutui olemaan monta kuukautta kokonaan ilman esihenkilöä. Tuolloin hän joutui selviytymään yksin uudessa tehtävässään itsenäisesti ilman esihenkilötukea. Muutama haastateltavista oli sitä mieltä, että kevyempikin perehdytys oli heille riittävä, koska he saivat tarpeeksi apua ja tukea kollegoiltaan tai omalta esihenkilöltään. Lisäksi he kertoivat olevansa hyvin oma-aloitteisia ja haluavansa toimia yksin.

”Perehdytys ja työnopastus ovat työnantajan vastuulla. On tärkeää, että esihenkilöt perehdytetään omaan tehtäväänsä sekä vastuisiinsa huolellisesti”. (Työturvallisuuskeskus.) On hyvä ottaa myös huomioon, että perehdyttämisen kehittäminen on osa johtamisen kehittämistä, joka puolestaan muodostaa osan työnantajaprofiilista (Kjelin & Kuusisto 2003, 245–247). Oheisessa luettelossa 16 on mainittu asioita, joita perehdytys voisi esimerkiksi sisältää.

Esihenkilöiden perehdytys voisi sisältää:

- oman esihenkilön antama tukea, apu ja kannustus
- Systemaattinen perehdytysohjelma
- Edellisen esihenkilön opastus ja arjen vinkkien antaminen
- Kokeneemman kollegan johtamistyön ja arjen seuraaminen
- Oma-aloitteisuuteen kannustamista, mutta ei yksin jättämistä
- Organisaation sisäisten yksiköiden antama vahva tuki
- Valmennus järjestelmiin ja opastus valtuuksien hakuun
- Esihenkilön arjen opas/ käsikirja/ OneNote-mallit/ johtamisen vuosikalenteri ym.
- Muut oikea-aikaiset johtajakoulutukset ja sisäinen neuvonta
- Johtoryhmän ja kollegojen antama kannustus ja tuki
- Mentorit ja tukihenkilöt, sparrailukumppani vertaiskollegasta
- Palautteen saaminen sekä kollegoilta että tiimiläisiltä
- Organisaation, strategian, liikeidean, vision ja arvojen esitleminen
- Organisaation toimintatavat
- Palkka-asiat, työsuhteeseen liittyvät asiat, työterveyshuolto, työskentely-ympäristö, turvallisuus, omat tehtävät ja vastuut, työohjeet, henkilöstöpalvelut ja -edut
- Lainsäädäntöön liittyvät asiat

Luettelo 16. Esihenkilöiden perehdytyksen sisältö (haastattelujen perusteella) sekä työturvallisuuskeskuksen vinkkejä perehdyttämisen sisällöksi (Työturvallisuuskeskus 2023, 7).

Asiantuntijataustasta oli kaikille haastateltaville hyötyä heidän aloittaessaan työn esihenkilönä. Oli hyödyllistä, että yksi työn osa-alue oli ennestään tuttu, jolloin heillä oli enemmän aikaa keskittyä muiden taitojensa kehittämiseen. Esihenkilöuransa alussa monille haastatelluista oli vaikeaa irtaantua asiantuntijan roolistaan ja useat heistä mainitsivatkin tehneensä aluksi kahta työtä samanaikaisesti, mikä osaltaan kulutti varmasti voimia. Ajankäytön hallinta koettiin haastavaksi myös esihenkilöuran myöhemmässäkin vaiheessa. Taito tunnistaa asioiden tärkeysjärjestystä ja kiireellisyyttä vaatii opettelua, käytännön kokemuksia ja tietoa. Asioiden priorisointi ja oman ajan hallinta olivat tärkeitä taitoja esihenkilötyössä. Uuden esihenkilön työpäivä täyttyy helposti odottamattomista tehtävistä, joten suunnitelmallisuus on äärimmäisen tärkeää varmistamaan, että aika käytetään juuri niihin asioihin, jotka katsotaan olennaisimmiksi.

Kun luottamus oli saavutettu työyhteisössä esihenkilön ja tiimiläisten välillä, vaikeimpiin asioihin puuttuminen ja ennaltaehkäisevä toiminta muodostui helpommaksi. Luottamuksen rakentuminen ei tapahdu hetkessä vaan se vie oman aikansa. Vaikka luottamuksen rakentamiseen menee aikaa, sen voi kuitenkin menettää hetkessä. Luottamuksen palauttaminen onkin yksi esihenkilötyön vaikeimmista haasteista. (Salminen 2020, 54.) Haastateltavat kertoivat myös, että he pyrkivät puuttumaan konfliktitilanteisiin mahdollisimman pian, koska ”hoitamattomana ne ei johda mihinkään hyvään” (H2). Konfliktien hoitamatta jättäminen vaikuttaakin haitallisesti työyhteisöön, heikentää työilmapiiriä, työnhyvinvointia ja tuottavuutta (Laaksonen & Ollila 2022, 3).

Hyvän esihenkilön ominaisuuksia käsiteltiin jo luettelossa 15 ja haastateltavat arvostivat johtajuudessa erityisesti muun muassa jämäkkää otetta, joka tarkoittaa napakkaa vaikeisiin asioihin tarttumista sekä avoimen keskustelukulttuurin edistämistä tiimissä. Hyvän esihenkilön valmiudet ja ominaisuudet määritellään kuitenkin niiden odotusten mukaisesti, joita johdolla, henkilöstöllä ja asiakkailla on esihenkilön työstä olemassa. Näin ollen esihenkilön pätevyys

ratkaistaankin viime kädessä aina siinä ympäristössä, jossa hän työtänsä tekee. (Salminen 2020, 44–45.) Hyvien vuorovaikutus- ja viestintätaitojen hyödyntämisellä, hyvä esihenkilö pitää tiimiläiset ajan tasalla tiedon, tavoitteiden, odotusten ja muutosten suhteen sekä osaa antaa kiitoksen ja arvostuksen sille, kenelle se kuuluu (Rubanovitsch 2020, 48).

Ihmiset ja hyvä sujuva arki motivoivat uusia esihenkilöitä työssään. ”Se, että kehtään ei ahdistista ja töihin on kiva tulla” (H1) on erittäin tärkeää. Hyvästä työympäristöstä huolehtiminen ja sen ylläpitäminen onkin koko työyhteisön kaikkien jäsenten vastuulla. Haastateltavat kertoivat myös saavansa työhönsä motivaatiota onnistumisen kokemuksista omassa työssään, tiimiläisten konkreettisesta kehittymisestä sekä esihenkilötyön haasteellisuudesta.

Koska haastatteluistakin kävi ilmi, että esihenkilönä ja johtajana ei koskaan tule valmiiksi, on tärkeää pitää huolta myös omasta ammatillisesta kehittymisestäään. Oma kehittymistään voi edistää muun muassa lukemalla ammattikirjallisuutta, kuuntelemalla podcasteja sekä osallistumalla valmennuksiin ja koulutuksiin. Myös pyytämällä palautetta, keskustelemalla, sparrailemalla, hyödyntämällä mentorin antamaa tukea sekä oppimalla arjen kokemuksista ja kohtaamisista vahvistetaan samalla omaa ammattitaitoa.

6.2 Pohdinta

Opinnäytetyön tekemisen prosessi oli mielenkiintoinen, monisyinen ja haastava projekti. Opinnäytetyön aiheen pohdinta alkoi välittömästi ylemmän ammattikorkeakouluopintojeni alkaessa syksyllä v. 2021. Lopullinen aihe opinnäytetyölle alkoi muodostua keväällä v. 2022, kun edellinen esihenkilöni kehotti minua tutkiin, miten asiantuntijasta kehittyminen esihenkilöksi tapahtuu. Tämä olikin hyvä aihe, sillä olin itsekkin pohtinut samaa teemaa ja tuntui mielenkiintoiselta tutkia asiaa laajemminkin. Lisäksi halusin selvittää, mitä tarkalleen ottaen tarkoitetaan valmentavalla johtamisella.

Opintojeni alkaessa oli kulunut lähes 22 vuotta edellisistä opinnoistani ammatti-korkeakoulussa. Voisi melkein sanoa, että lähes kaikki asiat opiskelussa olivat tuona aikana muuttuneet. Myös Covid ´19 -pandemia jälkiseuraamuksineen sekä uutiset Venäjän hyökkäämisestä Ukrainaan antoivat omat mausteensa opintoihini. Nämä kaikki elementit yhdessä toivat oppimismatkalleni omanlaisiaan haasteita, mutta samalla opiskelu antoi myös monia uusia positiivisia kokemuksia. Uusien asioiden lisäksi löysin paljon uutta mielenkiintoista kirjallisuutta luettavakseni. Yhtä lailla 23 vuoden työskentely Yritys X:n palveluksessa on ollut opettavaista aikaa, sillä olen saanut olla sivusta seuraamassa monia finanssialan muutoksia ja elää niissä konkreettisesti mukana jokaisena työpäivänäni.

Tässä opinnäytetyön viitekehyksessä olen keskittynyt valittuun aihepiiriin, joka rajautuu koskemaan vain esihenkilöuran alkuaikoja ja asiantuntijasta esihenkilöksi siirtymistä käytännönläheisesti. Teemahaastatteluihin hyödynsin alle kolme vuotta esihenkilöinä toimivien henkilöiden henkilökohtaisia kokemuksia heidän esihenkilöuransa ensimmäisistä kuukausistaan Yritys X:n palveluksessa. Haastattelukysymykset pyrin laatimaan teoriaviitekehysten pohjalta. Olin tyytyväinen ja kiitollinen siitä, että haastateltavat osallistuivat opinnäytetyöprojektiin aktiivisesti ja kertoivat avoimesti sekä monisanaisesti oman tarinansa uusina esihenkilöinä. Jokainen haastateltava halusi antaa oman panoksensa Yritys X:n alkuperähdyttämisen prosessin parantamiseksi tulevaisuudessa. Uskon, että uutena esihenkilönä avun pyytäminen ei ole aina niin yksinkertaista. Samassa yhteydessä uusi esihenkilö voi pelätä avun pyytämisen heikentävän hänen mainettaan tai osoittavan ammatillisen osaamisen puutteita. Esihenkilöt toimivat kuitenkin esimerkkinä työyhteisössä muillekin, joten se, että joskus pyytää apua ja neuvoja, voi normalisoida tilannetta ja rohkaista muitakin tekemään samoin.

Kehittämisehdotuksena haastatteluiden perusteella esille nousi erityisesti tarve systemaattiselle ja järjestelmälliselle alkuperähdytyskokonaisuudelle, jonka odotetaan helpottavan uuden esihenkilön työuran alkua ensimmäisestä työpäivästä alkaen. Yritys X:llä on tällä hetkellä käytössään useita valmennuksia ja koulutuskokonaisuuksia perehdyttämisen osalta, mutta kuitenkin uudet esihenkilöt kokevat kaipaavansa systemaattista perehdytystä heti, kun työt uudessa

tehtävässä alkavat. Vaikka tämän kehittämistehtävän tuloksia ei voidakaan yleistää, on saatu havainto mielenkiintoinen ja antaa Yritys X:lle parhaimmillaan aihetta tarkastella omaa perehdyttämisen prosessiaan ja sen toimivuutta käytännössä. Kuitenkin hyvän perehdyttämisen etuina nähdään muun muassa virheiden väheneminen, kilpailuedun parantaminen, aikatauluissa pysyminen sekä tehokkuuden parantaminen (Kjelin & Kuusisto 2003, 20). Toivottavasti Yritys X pystyy samalla hyödyntämään haastatteluista nousseita muitakin ideoita ja kehityskohteita omissa kehityssuunnitelmissaan.

Jatkotutkimuksia tämän aiheen ympäriltä voisi tehdä muun muassa esihenkilöiden työssäjaksamisesta, työmotivaatiosta tai työhön sitouttamisesta. Myös esihenkilöiden perehdyttämisen vaikutuksista organisaation tehokkuuteen olisi mielenkiintoista selvittää, sillä tehdessäni tätä opinnäytetyötä havaitsin, ettei materiaalia esihenkilöiden perehdyttämisestä ole kirjallisuudessa paljon tarjolla. Tutkimus esihenkilöiden työssäjaksamisesta voisi tarjota syvempää ymmärrystä siitä, miten esihenkilöt selviytyvät työnsä vaatimuksista ja millaiset tekijät vaikuttavat heidän työssäjaksamiseensa. Tämä tieto voisi myös auttaa organisaatioita kehittämään ja tarkastelemaan, millaisia tukitoimia esihenkilöille olisi arjessa hyvä tarjota. Näiden tutkimusaiheiden avulla olisi mahdollisuus kerätä arvokasta tietoa esihenkilöiden työhyvinvoinnista ja auttaa samalla parantamaan organisaation tehokkuutta.

Ainaisen oppijan -identiteetti on johtajana toimimisen välttämätön edellytys, joka tarkoittaa avoimuutta uuden oppimiselle, kehittymiselle sekä johtajaidentiteetin keskeneräisyydelle. Johtajana ei tule koskaan valmiiksi. Avoimuus oppimiselle on myös avaintekijä ajanhermolla olevaan johtajuuteen sekä sen menestyksenkäeseen toimintaan. (Honkanen 2021.)

Haastatteluissa Yritys X:n esihenkilöt antoivat myös seuraavanlaisia vinkkejä tulevaisuuden uusille esihenkilöille, helpottaakseen heidän työuransa alkua: On tärkeää olla armollinen itseään kohtaan, sillä kaikkea ei ole tarve heti osata ja tietää, sillä aika opettaa. Uutena esihenkilönäkin on uskallettava kysyä neuvoa, apua ja pyytää tukea sekä uskallettava ottaa se vastaan. Helpottaakseen ajanhallintaansa on hyvä opetella kalenteroimaan ja aikatauluttamaan. On

parempi laittaa kaikki asiat ylös, mitä pitää hoitaa sekä hyödyntää muistiinpanoja. Myös riittävä liikkumavara on kalenteriin syytä jättää yllättäviä asioita varten. Kannattaa opetella priorisoimaan sekä muistaa, että kaikkea kiireellistä ei ole tarpeellista pitää prioriteettilistan ykkösenä. Uutta esihenkilön tehtävää kohtaan suositellaan olemaan ennakkoluuloton ja ottamaan vastaan kaikki, mitä se tuo tullessaan. Uuden esihenkilön on tärkeä myös luottaa itseensä ja olla rohkea. Työssä on kaiken kiireen keskellä hyvä muistaa myös maltti, sillä vaikka korjattavia asioita huomaisi heti tai asioita, jotka pitäisi tehdä eri tavalla, niin siihen voi olla syynsä, miksi asiat ovat niin kuin ovat. Asioihin kannattaa tutustua ensin maltilla, ennen kuin niitä lähdetään korjaamaan.

Työtehtävien keskellä, on osattava pitää huolta myös omasta jaksamisesta, jotta ylipitkiä työpäiviä ei kannata tehdä. Esihenkilöltä odotetaan jämäkkyyttä heti alusta alkaen sekä huonoihin suorituksiin puuttumista empaattisella asenteella. On tärkeää pitää huolta myös kollegoista ja olla heille rehellinen, sillä uusi esihenkilö tarvitsee hyviä ihmisiä ympärilleen. Myös hyvällä omalla esihenkilöllä on suuri merkitys, koska työ on ajoittain yksinäistä ja kahden tulen välissä toimimista, jolloin oman esihenkilön tuki ja turva on korvaamatonta. Lisäksi se, että on joku, jonka kanssa voi puhua hankalimmissakin tilanteissa ja saada kannustusta, on tärkeää.

Uuden esihenkilön suositellaan ottavan haltuun ensin ihmiset, niin asiat seuraavat sitten perässä. Tärkeää on myös havaita läsnäolon, kuuntelemisen ja porukkaan tutustumisen tärkeys, jossa avoin keskusteluyhteys on myös olennaista. Yksilökeskusteluissa kannattaa muistaa, että yleensä ensimmäinen vastaus ei ole se, mikä todellinen vastaus siellä ”pohjalla” on. Ihmisten kanssa on helppompaa keskustella, kun luottamus on saavutettu, sillä kaikki perustuu luottamukseen. Esihenkilötyössä on hyvä olla myös itsenäinen ja omatoiminen sekä muistaa, että kaikkiin asioihin ei voi itse vaikuttaa tai valmistautua. Tärkeä on myöntää sekin, jos ei tiedä ja sanoa, että selvitetään asia. Viestintä ja sen sujuva osaaminen vaikuttavat kaikkeen, niin työssä kuin vapaa-ajalla. Menestyksen sanotaan olevan hyvinvoinnin sivutuote, muistuttaa eräs haastateltava Aki Hintsan sanoista.

Lähteet

- Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Helsinki: Alma Talent.
- Anttila, K. 2023. Johtajana kasvamisen ytimessä on johtajaidentiteetin kehittyminen. Jamk. Finnish Business Blog.
<https://blogit.jamk.fi/fbb/2023/02/01/johtajana-kasvamisen-ytimessa-on-johtajaidentiteetin-kehittyminen/> 7.6.2023
- Backman, J. 2018. GTD – itsensä johtamisen 5 askelta eli stressittömän aikaansaamisen taito. Tiivistelmä David Allenin kirjasta Getting Things Done – the art of stress-free productivity. Helsinki: BoD – Books on Demand.
- Bisbey, T.M., Traylor, A.M. & Salas, E. 2021. Transforming teams of experts into expert Teams: Eight Principles of Expert Team Performance. Department of Psychological Sciences, Rice University, USA. Journal of Expertise. Vol. 4(2).
https://www.journalofexpertise.org/articles/volume4_issue2/JoE_4_2_Bisbey_etal.pdf 11.8.2023.
- Carlsson, M. & Forssell, C. 2017. Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. 3. uudistettu painos. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Collin, K. & Lemmetty, S. 2019. Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Erikson, T. 2019. Kehnot pomot ympärilläni. Miksi hyvä johtaminen on niin vaikeaa. 1. painos. Jyväskylä: Atena Kustannus Oy.
- Hietala, H., Kaivanto, K. & Pystynen, J. 2022. Esihenkilön käsikirja 2022. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Heikkilä, M. 2019. Alanvaihto ja ammatillisen identiteetin muutos ruumiillisina tiloina ja tuntemuksina. Aikuiskasvatus – rajoja rikkova tiedelehti 1/2019, 19–33. <https://journal.fi/aikuiskasvatus/issue/view/5520/835>
16.8.2023
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2014. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Honkanen, N. 2021. Naisurheilujohtajien ammatillisen identiteetin rakentuminen. Tiedelehti Hybris. Urheilu 2/2021. <https://hybrislehti.net/naisurheilujohtajien-ammattillisen-identiteetin-rakentuminen> 16.8.2023.
- Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent.
- Jalava, U. 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Helsinki: Tammi.
- Juuti, P. 2022. Huono johtaminen ja seuraukset. Blogi. <https://divaco.fi/blogit/johtaminen/huono-johtaminen-ja-sen-seuraukset-pauli-juuti/> 31.8.2023.
- Juuti, P. 2010. Johtaminen voimavarana – Muutoksesta menestykseen. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Järvinen, P. 2006. Ammattina esimies. 2.painos. Helsinki: WSOYpro.
- Järvinen, P. 2019. Onnistu esimiehenä. 14. painos. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Kaski, S. & Kiander, T. 2007. Minä johtajana – Itsetuntemuksesta toimivaan johtajuuteen. Helsinki: Edita.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P.-C. 2003. Tulokkaasta tuloksen tekijäksi. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kurttila, M. & Aalto, P. 2021. Pomon parhaat ratkaisut. Valmentava käsikirja tiukoihin tilanteisiin. Kauppakamari. Viro: Meedia Zone.
- KvaliMOTV. 5.5 Tapaustutkimus. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html 4.9.2023.
- Laaksonen, H. & Ollila, S. 2022. Ristiriidat ja konfliktit työyhteisön haasteena. Vaasa yliopisto. Helsinki: Oppian. https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/15271/Osuva_Laaksonen_Ollila_2022.pdf?sequence=2&isAllowed=y 29.8.2023.
- Lahti, L. 2014. Monikulttuurinen työelämä. Hyväksi ihmiselle, hyväksi bisnekselle. E-kirja. Alma Talent Oy.
- Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. 2021. Tampereen yliopisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/> 4.9.2023.

- Lehtomäki, R. 2019. Ammatillisen identiteetin rakentuminen. Työn Osaajat - blogi, 8.11.2019. StaffPoint. <https://www.staffpoint.fi/ideat-ja-ilmiot/blogit/ammattillisen-identiteetin-rakentuminen> 16.8.2023.
- Levanto, S. 2022. Psykologinen turvallisuus – miten sitä voi vahvistaa? Ilmarinen. <https://www.ilmarinen.fi/tietoa-ilmarisesta/ajankohtaista/blogit-ja-artikkelit/2022/psykologinen-turvallisuus/> 31.8.2023.
- Lussier, Robert N. & Achua, Christopher F. 2018. Leadership. Theory, application & skill development. Sixth edition. USA: Cengage.
- Mahlakaarto, S. 2016. Persoona työssä. Työidentiteettitaitoja työntekijöille ja esimiehille. Helsinki: BoD – Books on Demand.
- Malik, F. 2002. Toimiva johtaminen käytännössä. 1. Painos. Helsinki: Multikustannus.
- Manka, M-L. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. 3. uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent.
- Matikainen-Kallström M. & Kouva P. 2020. Asiantuntijasta esimieheksi – esimiehestä valmentavaksi johtajaksi. Hälsä blog. <https://halsa.fi/blog/asiantuntijasta-esimieheksi-esimiehesta-valmentavaksi-johtajaksi/> 14.8.2023.
- Meriläinen, S. 2022. Johtajan uupuminen ja jaksamisen kehittäminen. Opinnäytetyö YAMK, toukokuu 2022. Karelia ammattikorkeakoulu. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/754527/Merilainen_Suvi.pdf?sequence=2&isAllowed=y 11.9.2023.
- Miettinen, S. 2000. Itsensä johtaminen sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: WSOY.
- Mäki, A. 2022. Johtamisvainu. Näkemyksellisyyttä johtamiseen. Helsinki: Basam Books.
- Narkiniemi, P. 2020. Perehdyttämisen sivuuttaminen tulee työnantajalle kalliiksi. Työpaikat. Oikotie. Blogi 6.3.2020. <https://tyopaikat.oikotie.fi/tyonte-kijalle/artikkelit/perehdytyksen-sivuuttaminen-tulee-tyonantajalle-kalliiksi> 17.8.2023.
- Niemelä, M., Pirker, A. & Westerlund, J. 2008. Strategiasta tuloksiin – tehokas johtamisjärjestelmä. Helsinki: WSOYpro.
- Nikkola, M. & Salminen, J. 2012. Haastavien esimiestilanteiden ratkaiseminen. Helsinki: J-Impact Oy.

- Northouse, P.G. 2019. Leadership. Theory and practice. Eight editions. Western Michigan University. California, United States of America: Saga Publications, Inc.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2021. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3–7. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Helsinki: Alma Talent.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus.
- Ristikangas, M. & Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies. E-kirja. Alma Talent Oy. Verkkokirjahylly Alma Talent. 10.8.2023
- Ristikangas, M.- R. & Ristikangas, V. 2017. Valmentava johtajuus. 4. painos. Helsinki: Alma Talent, Talentum Media Oy.
- Ristikangas, V., Aaltonen, T. & Pitkänen, E. 2016. Asiantuntijasta esimies. Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Helsinki: Talentum Pro.
- Roth, P.-C. & Saarenpää, J. 2020. Sudenpentujen käsikirja esimiehille. Vuorovaikutustaidot ja sosiaaliset tunteet työelämässä. Helsinki: Basam Books Oy.
- Rubanovitsch, M. 2020. Modernin johtajan käsikirja. Älä ole pomo. 1. painos. Espoo: OY Imperia Sales AB/Johtajatiimi.
- Rämö, A. 2018. Yksinkertaista johtamista – arjessa. 1. painos. Masala: Suomen liikekirjat.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2013. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto (verkkojulkaisu). Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html 4.9.2023.
- Salmimies, R. & Ruutu S. 2014. Itsensä johtaminen. E-kirja. Alma Talent Oy.
- Salminen, J. 2020. Uuden esimiehen kirja – Tulevaisuuden johtajalle. 3.painos. Helsinki: J-Impact Oy.
- Snicker, V. 2016. Esimiehen ja työnantajan kohtaama työpaikkakiusaaminen alaisten taholta – Milloin kiusaaminen oikeuttaa työsuhteen päättämiseen? Pro Gradu -tutkielma. Turun yliopisto. Oikeustieteellinen tiedekunta, työoikeus.

https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/120781/Oikeus-tiede_Pro_gradu_Veera_Snicker2016.pdf;jsessionid=84C2395A561E21A78E7418424428A26E?sequence=2

14.9.2023.

Sydänmaanlakka, P. 2014. Tulevaisuuden johtaja johtaa edestä sivulta ja takaa.

Pertec Media. <https://media.pertec.fi/blogentry/29> 30.8.2023.

Sydänmaanlakka, P. 2020. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. 5. painos. Helsinki: Alma Talent. Talentum Media.

Syväjärvi, A. & Pietiläinen V. 2016. Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen. E-kirja. <https://oma.tsr.fi/api/projects/ab35b490-70cd-40dd-ba43-b7e5f5aea781/attachment/594c4ae4-92d4-47be-8452-0ea7098885a3> 31.8.2023.

Talvio, M. & Klemola, U. 2017. Toimiva vuorovaikutus. Jyväskylä: PS-kustannus.

Toivanen, J., Putkiranta, A., Mäkelä, P. & Sidensnöre, T. 2018. Roboreel. Robotiikasta resilienssiä ja elinvoimaa. Koulutus- ja konsultointimateriaali. Metropolia Ammattikorkeakoulu 2018.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/158967/2018%20roboreel_ERILLISJULKAISU.pdf?sequence=4&isAllowed=y

20.9.2023.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimusetiikka ihmistieteissä. Tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/netelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimusetiikka-ihmistieteissa/>

13.9.2023.

Työterveyslaitos. Työkyvyn varhainen tuki. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoterveys/tyoterveyshuolto/tyokyvyn-tuki/tyokyvyn-varhainen-tuki>

29.8.2023.

Työturvallisuuskeskus. 2023. Esihenkilöiden perehdyttäminen – keskeinen lainsäädäntö tutuksi. <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2023/03/Esihenkiloiden-perehdyttaminen-keskeinen-lainsaadanto-tutuksi.pdf>

17.8.2023.

- Työturvallisuuskeskus. Perehdyttäminen ja työnopastus. <https://ttk.fi/tyoturvasuus/vastuut-ja-velvoitteet/tyonantajan-yleiset-velvollisuudet/perehdyttaminen-ja-tyonopastus/> 21.8.2023.
- Valli, R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineiston keuruu: virikkeitä aloittelevalla tutkijalla. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. E-kirja. AlmaTalent Oy.
- Vuorinen, T. 2014. Strategiakirja - 20 työkalua. 2. Painos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Walsh, C. 2022. From technical expert to people leader. High performers don't necessarily make good managers – unless they receive the proper leadership training. Career and leadership development. EBSCO-host. <https://web-s-ebSCOhost-com.tietopalvelu.karelia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=4f2fcaf1-d795-4ec1-b50e-e93b40bb99b7%40redis> 25.9.2023.
- Yukl, G. & Gardner III, W. L. 2020. Leadership in organizations. Ninth edition. Global edition. London, United Kingdom: Pearson Education Limited.

Liite 1: Haastattelukysymykset

Haastattelukysymykset

Taustatiedot

Kertoisitko hieman omista taustoistasi?

- Missä tehtävässä toimit tällä hetkellä? Miten pitkään olet työskennellyt nykyisessä tehtävässäsi?
- Oletko pitkään ollut töissä Yritys X:ssä?
- Missä tehtävissä toimit ennen nykyistä tehtävääsi?

Millainen koulutustaustasi on?

Minkä ikäinen olet?

Esihenkilöurasi alku

Miten päädyit esihenkilön tehtävään?

- Halusitko tulla esihenkilöksi vai päädyitkö tehtävään jotenkin muuten?
- Oliko sinulla aikaisempia kokemuksia johtamisesta tai esihenkilönä olemisesta?

Millaisia ajatuksia tai odotuksia sinulla oli esihenkilön -roolista ja tästä tehtävästä?

- Millaista ajattelit esihenkilötyön työn olevan aluksi?
- Mitä ominaisuuksia ajattelit silloin aluksi esihenkilön tarvitsevan työssään ennen?
- Kun sinut valittiin esihenkilön rooliin, minkä asian ajattelen olleen ratkaiseva tekijä siinä, että juuri sinut valittiin esihenkilön tehtävään?

Miten työurasi esihenkilönä lähti käyntiin?

- Perehdyttiinkö sinut esihenkilöurasi alussa vai miten roolin muutos lähti viireille?
- Oliko perehdyttämisaika riittävä ja koitko perehdytyksen kattavaksi?
- Jäitkö kaipaamaan jotain siihen liittyen?
- Esihenkilötyösi alussa, koitko saavasi riittävästi tukea ja palautetta työntekeksen ja kehittymisen suhteen?

Esihenkilönä työskentely

Millainen tiimi sinulla on johdettavanasi?

- Olivatko tiiminjäsenet sinulle entisiä kollegoita vai uusia tuttavuuksia?

Miten vuorovaikutus sinun ja tiiminjäsenten kanssa lähti liikkeelle?

- Huomasitko, missä vaiheessa luottamus alkoi rakentumaan ryhmässäsi puolin ja toisin? Missä vaiheessa se tapahtui, millaisten asioiden kautta?

Oliko asiantuntijataustasta tässä työssä hyötyä tai koitko siitä olevan jotain haasteita?

Onko esihenkilön rooli vastannut toiveitasi ja ajatuksiasi tehtävästä? Mikä on yllättänyt?

- Millainen on mielestäsi hyvä esihenkilö?

- Millaisena koet esihenkilötyön ajankäytön? Riittääkö aikasi hyvin tiiminjäsenen henkilökohtaiseen huomioimiseen?

Miten esihenkilönä suhtaudut konflikti -tilanteisiin työssäsi, jos niitä on ollut?

Miten teidän tiiminne ylläpitää arjessa hyvää tekemisen meininkiä?

Mikä esihenkilötyössä sinua motivoi ja saa jatkamaan vuodesta toiseen?

- Miten kehität itseäsi esihenkilönä? Millaisia vaihtoehtoja työnantaja tarjoaa kehittämisen suhteen?

Ammatillisen identiteetin muutos ja kehitys ideat

Jos nyt saisit antaa itsellesi vinkkejä uran alkumetreille esihenkilötyössäsi, niin millaisia antaisit?

Mitä asioita, oman kokemuksesi pohjalta, olet työssäsi havainnut hyödylliseksi?

- Entä, millaisiin asioihin aiot jatkossa paneutua lisää tai vahvistaa toiminnassasi?

Millaisena kasvun prosessina olet nähnyt oman esihenkilöurasi tähän mennessä?

Millaisia toimenpiteitä toivoisit työnantajalta helpottamaan uuden esihenkilön siirtymistä uuteen rooliinsa?

Kerro vielä muita asioita esihenkilöuraasi tai aiheeseen liittyen, mitä en osannut kysyä?

Kiitos haastattelusta!