



Ylimmän johdon assistenttien jatkuvan oppimisen kehittäminen sekä toimenkuvan kirkastaminen

Mona Riitta Hahti

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu
Tradenomi (ylempi AMK)
Liiketoiminnan uudistaminen ja johtaminen
Master-opinnäytetyö

2023

Tiivistelmä

Tekijä(t) Haahti Mona Riitta
Tutkinto Tradenomi (YAMK)
Opinnäytetyön nimi Ylimmän johdon assistenttien jatkuvan oppimisen kehittäminen sekä toimenkuvan kirkastaminen
Sivu- ja liitesivumäärä 82+2
<p>Tämä ylemmän ammattikorkeakoulun laadullinen opinnäytetyö käsittelee ylimmän johdon assistenttien työtä, työn edellyttämää jatkuvaa oppimista sekä sen toimenkuvan kirkastamista. Johdon assistentit ovat johdon taustalla vaikuttavia asiantuntijoita. Ylimmän johdon assistentit toimivat johtajien työpareina ja ovat tärkeä osa organisaation johtamispalveluita.</p> <p>Tutkimuksessa haastateltiin ylimmän johdon avustajina toimivia henkilöitä, edustajia kahdesta alan yhdistyksestä sekä Haaga-Helia ammattikorkeakoulun edustajaa. Tutkimusongelmaan saatiin runsaasti monipuolista aineistoa ja synteesi tutkimusongelmaan syntyi.</p> <p>Tutkimuksen teoreettinen viitekehys käsittää kuvauksen ylimmän johdon assistenttien työroolista sekä heidän asemastaan organisaatiossa. Se sisältää teoriaa uusista johtamistrendeistä, osaamis pääomasta sekä elinikäisestä oppimisesta. Tutkimuksessa käsitellään johdon assistenttien toimenkuvan muuttumista yhä enenevässä määrin kohti asiantuntijuutta. Työn muutos motivoi johdon assistentteja kehittämään omaa osaamistaan ja hankkimaan uusia osaamisalueita, jotta he voivat paremmin vastata työn murroksen mukanaan tuomiin vaatimuksiin.</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten ylimmän johdon assistenttien työtä saataisiin näkyvämmäksi ja mikä on sen tulevaisuus. Siinä myös selvitettiin, mikä motivoi johdon assistentteja kehittämään osaamistaan. Lisäksi tutkimuksessa etsittiin konkreettisia oppimisen aihealueita kehittämään nyt ja tulevaisuudessa tarvittavia taitoja.</p> <p>Tutkimustulokset ovat monipuoliset. Yksi tärkeimpiä nostoja tutkimuslöydöistä on se, että työ todella on muuttunut viime vuosina. Muutos on kuitenkin tapahtunut niin vaivihkaa, että sitä ei ole selkeästi havaittu. Muutos ei ole ollut tietoinen, organisaatiossa ohjattu prosessi, vaan on syntynyt osana työelämän suurempaa murrosta. Muutosta ovat vauhdittaneet muun muassa teknologian kehittyminen sekä uudet johtamisen tavat. Johdon assistentit ovat itse ottaneet aktiivisen roolin oman työnsä kehittämisessä ja sen muuttamisessa enemmän asiantuntijatyöksi. Työn julkinen kuva kuitenkin laahaa sen sisällön perässä. Tästä syystä ylimmän johdon assistenttien työtä tulisi tehdä näkyvämmäksi, mitä kautta työ voisi tulla lähemmäksi tasa-alaisuutta. Työn jatkuva muutos edellyttää ylimmän johdon assistenteilta jatkuvaa oppimista, mikä oli työssä motivaatiota nostattava seikka.</p> <p>Pidän yllä mainittuja tutkimustuloksista tärkeimpinä, koska työn murroksen vaikutus on ollut merkittävää ylimmän johdon assistenttien toimenkuvien muokkautumisessa. Siihen ovat vaikuttaneet työn murroksen lisäksi organisaatioihin rantautuneet uudet johtamistavat, jotka ovat tuoneet itseohjautuvuuden työntekoon. Tämä muutos heijastaa organisaatioissa käynnissä olevaa muutosta laajemmin: työtä muokataan uudelleen uusiin tarpeisiin.</p>
Asiasanat #johdon assistentti #työn murros #elinikäinen oppiminen #johtaminen #asiantuntijapalvelut

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tausta ja tavoitteet	2
1.2	Tutkimuskohteena ylimmän johdon assistenttityö	2
1.3	Tutkimuksen toimeksiantaja	3
2	Teoreettinen viitekehys.....	5
2.1	Ylimmän johdon assistentit johtajien työparina	5
2.1.1	Muodollinen ja epämuodollinen valta	8
2.1.2	Kaiken perustana luottamus.....	11
2.2	Työn murros	12
2.3	Johtamisen uudet tuulet	16
2.4	Oppiminen osaksi strategiaa	21
2.5	Osaamispääoma	23
2.6	Elinikäinen oppiminen eli jatkuva oppiminen käsitteenä	24
2.7	Ylimmän johdon assistentit ovat naisvaltaisella alalla	25
2.8	Yhteenvedoa teoreettisesta viitekehyksestä	26
3	Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineisto	28
3.1	Tapaustutkimus lähestymistapana	28
3.2	Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä	29
3.3	Puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu.....	31
3.4	Haastateltavien valinnan perusteet.....	32
3.5	Ryhmähaastattelut	34
3.6	Kuvaus aineistosta	35
3.6.1	Kylläntymispiste (saturaatio)	38
3.6.2	Sisällönanalyysi aineiston avulla	39
4	Tutkimustulosten analysointi.....	41
4.1	Tutkimuskohteena ylimmän johdon assistentit.....	41
4.2	Ylimmän johdon assistentin rooli organisaatiossa tällä hetkellä, miten se on muuttunut viime vuosina sekä työn tulevaisuus.....	42
4.3	Motivaatiotekijät sekä oman työn arvostus	47
4.4	Ylimmän johdon assistenttien työn arvostus organisaatiossa	49
4.5	Tulevaisuuden kehittämistarpeet.....	50
4.6	Verkostojen merkitys oppimisessa	54
4.7	Ylimmän johdon assistenttien työn näkyvyyden lisääminen.....	56
4.8	Naisvaltainen ala – voiko tulevaisuudessa olla toisin?	58
4.9	Palaute, työn ja osaamisen arviointi	63

5 Johtopäätökset.....	66
5.1 Pohdinta.....	70
5.2 Luotettavuus ja jatkotutkimuksen edellytykset	74
Lähteet.....	78
Liitteet.....	83
Liite 1. Haastattelupyyntö	83
Liite 2. Tutkimuskysymykset.....	84

1 Johdanto

Työn murros haastaa organisaatiot ajattelemaan johtamista uudelleen. Nykyinen kehitys herättää huolta työpaikkojen menetyksestä. Robotiikka, tekoäly, uudet alustamallit ja jopa uudet tavat ajatella ja muokata työtä haastavat johtamisen lisäksi myös asiantuntija- ja tukityötä. Jonkin kadotessa, tulee aina uutta tilalle. Myös työelämää muokataan uudelleen – tällä hetkellä muutos on jatkuvaa ja nopeaa, kun työtä uudelleenorganisoidaan. Yhteisöllinen oppiminen sekä työn merkityksellisyys korostuvat uusissa strategioissa. Maailma on muuttunut kompleksisemmäksi ja erityisesti ongelmanratkaisutaidot sekä luova ajattelu korostuvat työelämän uusissa vaatimuksissa. (Aaltonen & Ahonen & Sahimaa 2020, 11–12.)

Johtajalla on vastuu tehtävien ja toiminnan suorittamisesta ja henkilöstön johtamisesta organisaatiossa. Johtamisella mahdollistetaan organisaatioissa sekä työyhteisöissä asetettujen yhteisten päämäärien saavuttaminen. Strategisella johtajalla on lisäksi vastuu organisaation tavoitteiden ja visioiden asettamisesta sekä niiden saavuttamisesta pitkällä aikavälillä. Strategisella johtajalla on kykyä nähdä kokonaiskuva ja ymmärtää yrityksen liiketoimintaympäristö ja hän pystyy reagoimaan muutoksiin. Strateginen johtaja kykenee näkemään yrityksen tulevaisuuteen ja laatimaan pitkälle tähtääviä strategioita. (Hackman & Johnson 2002, 11.)

Ylimmän johdon assistentti on asiantuntija, joka tukee strategiatason johtajaa tai hallitusta strategian suunnittelussa ja toimeenpanossa. He puolestaan ovat kokeneita ja koulutettuja ammattilaisia, joilla on laaja-alainen tietämys organisaatiosta sekä sen toimintaympäristöstä. He avustavat johtajaa hänen luodessaan tavoitteita, suunnitellessaan toimenpiteitä niiden saavuttamiseksi ja arvioi-
nessaan niiden tuloksia. Johdon assistentilla on usein myös rooli avustaa esihenkilöä operatiivisten tehtävien suorittamisessa. Hän hoitaa esihenkilönsä puolesta monia hallinnollisia tehtäviä, kuten sähköpostia, aikataulujen priorisointia ja sopimusten hallintaa. Ylimmän johdon assistentti on esihenkilönsä luotettava työpari. (Duncan 2011.)

Työn murros on muuttanut ja muuttaa tulevaisuudessa osaamistarpeita. Työntekijältä vaaditaan taitoja, joiden avulla hän pystyy sopeutumaan muutoksiin sekä hallitsemaan niitä. Tällaisia metataitoja ovat muun muassa ennakointikyky, priorisointikyky, ongelmanratkaisutaidot, itseohjautuvuus, tiedon arviointitaidot, oppimiskyky, joustavuus ja itsensä johtaminen. Ilmastonmuutokseen vastaminen edellyttää yrityksiltä – siis myös työntekijöiltä – kestävän kehityksen tuntemusta. Johdolta ja asiantuntijoilta vaaditaan hyviä etä- ja virtuaalipalveluiden hallintaa sekä monipuolisia digitaitoja. Jatkuva oppiminen ja uudentyypiset osaamisen kehittämistaidot ovat edellytyksiä työn murroksessa. (Opetushallitus 2019, 3, 5, 6.)

Tämä tutkimus keskittyy ylimmän johdon assistenttien työssä nimenomaan heidän omaan näkökulmaansa sen tulevaisuudesta sekä haasteista osaamisen suhteen. Tutkielma on jaettu kolmeen osaan. Ensin käsitellään tutkielman teoreettista viitekehystä ja määritellään keskeiset käsitteet. Toiseksi siirrytään empiiriseen osaan, jossa käydään läpi tutkielmaan kerätty aineisto, käytetyt menetelmät sekä tutkimustulokset. Kolmannessa osassa tarkastellaan aineistosta nousseita tuloksia teoriaohjaavasti yhteenvedossa ja pohdinnassa.

1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Ylimmän johdon assistentilla on tärkeä ja monipuolinen rooli organisaatiossa. Heidän työnsä edellyttää jatkuvaa oppimista ja kehittymistä, sillä johtamistrendit ja teknologiat muuttuvat nopeasti. Johdon assistenttien on pystyttävä soveltamaan uusia taitoja ja tietoja työssään ja vastaamaan muuttuviin tarpeisiin. Jatkuva oppiminen on välttämätöntä, jotta johdon assistentit voivat toimia tehokkaasti työssään, ja näin olla tärkeä tuki ja työpari strategisen tason johtajalle.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, kuinka ylimmän johdon assistentit voivat jatkuvasti kehittää taitojaan, tutkia millaisia oppimisstrategioita he käyttävät parantaakseen taitojaan ja tietojaan, sekä selvittää, mikä motivoi heitä jatkuvaan oppimiseen ja työssä kehittymiseen. Tutkimus pyrkii myös luomaan suosituksia ja parhaita käytäntöjä johdon assistenteille työssä kehittymiseen. Tutkimus sisältää näiden lisäksi selvityksen, siitä, minkä tyyppisiä osa-alueita ylimmän johdon assistenteilla on tällä hetkellä vastuullaan. Lisäksi pohditaan ylimmän johdon assistenttien roolia organisaatiossa, miten he pystyvät vaikuttamaan organisaation toimintaan sekä millaisia haasteita he kohtaavat työssään.

Toisena tärkeänä seikkana tutkimus pyrkii haastatteluiden avulla selvittämään, miten ylimmän johdon assistentit voisivat tuoda omaa osaamistaan enemmän näkyville, onko nimike *johdon assistentti* tarpeeksi kuvaava suhteessa toimenkuvaan. Haastatteluissa tutkitaan myös, miksi ala on lähes kokonaan naisvaltainen ja miten miespuolisia henkilöitä saisi kiinnostumaan alasta.

1.2 Tutkimuskohteena ylimmän johdon assistenttityö

Ylimmän johdon ja keskijohdon assistentit voivat tehdä samankaltaisia tehtäviä, kuten sähköpostin hallinta, aikataulutus ja raportointi. Ylimmän johdon assistentilla on yleensä kuitenkin enemmän vastuita ja merkittävämpi rooli yrityksen toiminnassa. Ylimmän johdon assistentin tehtävät voivat sisältää yrityksen strategian ja tavoitteiden ymmärtämistä ja niihin liittyvän tiedon jakamista yrityksen sisällä: strategian jalkauttamista, tärkeiden päätöksentekijöiden edustamista ja yhteyksien ylläpitämistä ulkoisiin tahoihin. Ylimmän johdon assistentit voivat myös osallistua yrityksen päätöksen-

tekkoon ja neuvotteluihin ja heillä voi olla rooli yrityksen tärkeiden sopimusten valmistelussa ja toteutuksessa. Ylimmän johdon assistenttien ja keskijohdon assistenttien työt vaativat erilaisia taitoja ja ominaisuuksia ja niiden tehtävät voivat vaihdella yrityksestä toiseen. Ylimmän johdon assistentilla täytyy usein olla vahva johtajuus, diplomaattista osaamista ja hyvät neuvottelu- ja vuorovaikutustaidot. Keskijohdon assistentilla sen sijaan täytyy olla hyvä organisointikyky ja tarkkuutta. Yhdessä he muodostavat tuen organisaation johdolle ja johtoryhmälle monissa operatiivisen tason erityisosaamisissa vaativissa tehtävissä. Molempien ryhmien osaamiset täydentävät toisiaan.

Ylimmän johdon assistenttien työrooli on rakentunut vahvasti tiedon- ja ajanhallintaan, moniosaamiseen sekä ongelmien ratkaisemiseen teknologiaa hyödyntäen. Teknologian kehityksen, työn hektisyyden lisääntymisen ja työelämän monimutkaistumisen vuoksi ammattiin on tullut uusia vaatimuksia. Tekoäly valtaa alaa, mikä tuo uusia haasteita työhön. Ylimmän johdon assistentit tekevät monipuolista ja vaativaa asiantuntijatyötä, joka on osa johdon tukityötä.

Riikka Gassen kuvaa hyvin johdon assistenttien merkitystä teknologian jalkauttamisessa ylimmälle johdolle. Hän pitää assistenttien roolia siinä niin tärkeänä, että on kirjoittanut erikseen heidän osuudestaan ylimmän johdon avustamisesta digitaalisten työkalujen käyttöönotossa. Johdon assistentit ovat niitä, jotka opettelevat uudet tavat tehdä töitä ennen esihenkilöitään, minkä jälkeen he perehdyttävät johtajat työkaluihin. Digitaalisten työkalujen käyttöönotossa ja työtapojen muutoksissa johdon assistenteista muodostuu muutoksen tukipilareita, jotka tukevat ja kannustavat muita ottamaan käyttöön uudet työn tekemisen tavat. Gassen toteaa seuraavasti: ”Vaikka assistentit ovat lukumäärältään pieni ryhmittyminen, on heidän merkityksensä suuri sisäisen tiedonkulun ja yhteistyön kehittämisessä. Virallisen tehtävänkuvan lisäksi heille kasautuu helposti epävirallisia vastuita, kuten muutoksen johtaminen tai ainakin sen vahva tukeminen digitaalisen työympäristön uudistuksissa. Siksi assistenttien tukemiseen kannattaa panostaa erityisen paljon.” (Gassen 2022, 94–96.)

1.3 Tutkimuksen toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantaja on International Management Assistans, IMA Finland ry. Toimeksiantajan puolelta ohjaaja on yhdistyksen puheenjohtaja Elina Husa. Husalla on pitkä kokemus erilaisista ylimmän johdon assistenttien töistä sekä useasta alan yhdistyksestä hallitustyöskentelyn kautta. Husa on pitänyt luentoja useissa johdon assistenteille suunnatuissa seminaareissa. Häntä haastatellaan myös erikseen tutkimuksen tuloksista.

Yhdistyksen päätavoitteena on ylimmän johdon assistenttien työssä tarvittavan ammatillisen osaamisen, henkilökohtaisen kehittymisen ja verkostoitumisen laaja-alainen ylläpito ja edistäminen. IMA Finland ry:llä on Suomessa jäseniä n. 230, he kaikki toimivat ylimmän johdon assistentteina liikelämän, julkisen sektorin, järjestöjen, säätiöiden tai yhdistysten sekä yliopistojen palveluksessa.

IMA Finland ry on osa kansainvälistä IMA International Management Assistants -yhdistystä. Yhdistyksellä on jäsenyhdistyksiä yli 20 maassa sekä yksittäisiä jäseniä kahdeksassa maassa. IMA Finland ry järjestää yritysvierailuja, verkostoitumistapahtumia ja ammattitaitoa kehittäviä ja tukevia koulutustapahtumia kotimaassa ja ulkomailla. (IMA Finland ry verkkosivut.)

IMA Finland ry:n jäsenyöryhmä hyväksyy jäsenet hakemusten perusteella. Edellytyksenä jäsenyydelle on kolmen vuoden työkokemus ylimmän johdon assistenttityöstä yhteiskunnallisesti merkittävän organisaation palveluksessa, lisäksi vaaditaan kahta suositelijaa yhdistyksen jäsenistöstä.

IMA Finland ry tekee yhteistyötä Haaga-Helian kanssa ylimmän johdon assistenttien koulutuksessa IMA-Akatemian luentojen järjestämisessä. Vaikka moni johdon assistentti kaipaa työhönsä täydennystä osaamisen osalta, vain harvalla on mahdollisuus siirtyä kokoaikaiseksi opiskelijaksi. Haaga-Helian IMA Akatemia -kurssit pidetään pääosin työajan jälkeen ja niihin osallistutaan virtuaalisesti. Aiheet valitaan IMA Finland ry:n jäsenkyselyn perusteella. IMA Akatemian koulutukset ovat herättäneet kiinnostusta myös globaalisti. Myös Haaga-Helia ammattikorkeakoulu on IMA Finland ry:n yritysjäsen.

2 Teoreettinen viitekehys

2.1 Ylimmän johdon assistentit johtajien työparina

Ylimmän johdon assistenttien toimenkuvat vaihtelevat organisaatioissa. Yleisesti ottaen tehtävät liittyvät johdon ja organisaation tukemiseen ja avustamiseen erilaisissa strategisissa ja hallinnollisissa tehtävissä. Tehtäviä, joita strateginen assistentti voi suorittaa, ovat muiden muassa yhteydenpito johdon ja organisaation muiden jäsenten välillä, ajanhallinta, strategian jalkauttamiseen osallistuminen, projektinhallinta, viestintä, henkilöstöhallintoon osallistuminen sekä tärkeimpänä johtajan työparina toimiminen. Tärkeä ominaisuus ylimmän johdon assistentille on ennakointikyky, joka kehittyy työparityöskentelyssä ja edellyttää sitä, että assistentilla on kyky nähdä asioista isompi kuva. Ylimmän johdon assistenteilla on oltava taitoa nähdä asioiden välisiä yhteyksiä ja piilovaikutuksia. Heidän on myös ymmärrettävä johtajan työn tavoitteet, jotta he voivat hallinnoida hänen ajankäyttöään ja auttaa häntä keskittymään oikeisiin, työnsä tavoitteiden saavuttamista tukeviin ja edistäviin asioihin. (ExecutiveEffect, 2023; Low-Kramen 2012, 39–42.)

Ylimmän johdon assistentti toimii johdon ”oikeana kätenä”, välittää tietoa johdolle organisaation eri yksiköistä ja päinvastoin. Johdon ajanhallinta sisältää esimerkiksi aikataulujen laatimista, priorisointia, kokousten järjestämistä ja matkojen suunnittelua. Assistenttien vastuualueena on myös se, että ylin johto käyttää aikansa tehokkaasti. Näin ollen kokousjärjestelyt eivät ole pelkästään aikataulutusta vaan myös huolehtimista siitä, että tarvittavat tiedot ja ihmiset ovat kokouksessa saatavilla. Tiedonhaku on olennainen osa johdon assistenttien työtä. Koska tietoa on valtavasti saatavilla, sitä on myös analysoitava ja siihen on tarvittaessa osattava suhtautua kriittisesti. Hyvien organisaatiokykyjensä ansiosta johdon assistentit ovat usein mukana erilaisissa kehittämissuhteissa – eivät pelkästään jäsenenä vaan myös vetäjinä. Viestintä talon sisällä ja sidosryhmien välillä on tärkeä osa heidän työtään, he ovat esihenkilöidensä käyntikortteja. Johtajia tavoiteltaessa assistentit ovat ensimmäisiä kontakteja. (ExecutiveEffect, 2023; Low-Kramen 2012, 44–47.)

Johdon assistentit työskentelevät organisaation ylimpien johtajien työpareina ja pitävät itsensä ajan tasalla myös muun muassa yhteiskunnallisista asioista, muutoksista lainsäädännössä sekä etiikasta. Heidän tärkeä, työhön kuuluva vastuunsa, on sosiaalisen ja perinteisen median seuraaminen. Oikeiden asioiden tekeminen oikeaan aikaan ja varsinkin ennakoiva työ ovat edellytyksiä työssä onnistumiselle. Työparin kesken tulee vallita luottamus ja psykologinen turvallisuus. Ne mahdollistavat rakentavan keskustelun sekä kritiikin antamisen. Assistentin tulee antaa työparilleen kritiikkiä ainoastaan, jos se todella on tarpeellista asioiden etenemisen kannalta. Parhaimmillaan johtaja ja assistentti työparina muodostavat vastavuoroisuuteen perustuvan liiton. (Kalliomaa & Kettunen 2021, 4.3.)

Ylimmän johdon assistenttien odotetaan pystyvän toimimaan strategisella tavalla sekä tukemaan organisaation strategiaa. Pystyäkseen toimimaan näin ja erottamaan isot kuviot pienistä, heidän olisi hyvä toimia ikään kuin esihenkilönsä varjona. Toisin sanoen, pyrkiä osallistumaan kokouksiin, joissa heidän ymmärryksensä strategiasta ja organisaation ajankohtaisista asioista voi lisääntyä. Oikeiden kysymysten tekeminen kokousten sisällöstä on olennainen taito, jonka avulla assistentit saavat lisätietoa sekä viestittävät myös esihenkilölleen kiinnostuksensa heidän johdettaviin asioihin. (Low-Kramer 2012, 42–47.)

Kokousten aikatauluttaminen ei ole ainoastaan kalenterin hoitoa, vaan se sisältää myös ymmärryksen kokouksen tarkoituksesta. Ymmärtäminen on tärkeää, jotta voi huolehtia tarvittavat tiedot ja osallistujat kokoukseen. Johtajan assistentin on hyödyllistä mahdollisuuksiensa mukaan lukea kokousmuistioita ja taustapapereita kokouksista ja siten hyödyntää kaikki mahdollisuudet oppimiseen ja ymmärryksensä laajentamiseen. Ajan tasalla pysymistä on myös se, että assistentit pyrkivät lukemaan samaa ammattikirjallisuutta kuin esihenkilönsä. (Low-Kramer 2012, 63–73.)

Onnistunut työparityöskentely saa aikaan myös sen, että assistentille hänen esihenkilönsä on uran kannalta paras mentori ja tukija. Luottamus työparin kesken mahdollistaa sen, että johtajan assistentti voi esittää esihenkilölleen toiveita urakehityksen ja koulutuksen suhteen. Johtaja myös kannustaa assistenttiaan laajentamaan toimenkuvaansa sekä opettelemaan uusia osaamisalueita. Usein assistentti on se, joka ensimmäiseksi opettelee uudet IT-työkalut ja opettaa ne sen jälkeen työparilleen. Motivoitunut ja asiansa osaava assistentti on korvaamaton apu esihenkilölleen, ja näin molemmat hyötyvät työparityöskentelystä. (Gassen 2022, 94–96; Korpimies 9/2022.)

Luottamus työparin kesken mahdollistaa sen, että assistentti voi haastaa esihenkilöään ja tuoda asioista esille erilaisia näkökulmia sekä esittää ratkaisuja olematta kuitenkaan liian hyökkäävä. Työparina assistentin kannattaa käyttää kaikki mahdollisuudet keskusteluihin johtajatyöparinsa kanssa. Näin hän pystyy sekä helpottamaan työtään, että omaksumaan ennakoivan työtavan. Tällä tavoin toimimalla assistentti myös kasvattaa omaa motivaatiotaan vastuukenttensä hoitamiseen sekä ymmärtää työnsä merkityksellisyyden. (Kalliomaa & Kettunen 2021, 3.5, 4.2.)

Ylimmän johdon assistentilta odotetaan ja edellytetään lojaaliutta esihenkilöään kohtaan. Ehkä vaikein tilanne työssä tulee vastaan silloin, jos assistentin lojaalius asetetaan koetukselle tai kun esihenkilön toiminta ei noudata organisaation eettisiä arvoja. Joskus assistentin lojaalius punnitaan esihenkilön toimintatavan vuoksi, ja tällöin on tärkeää harkita tilannetta huolellisesti. Johdon assistentin on tärkeää pysyä objektiivisena ja analysoida tilannetta huolellisesti ennen mahdollisia toimia. Hänen tulee punnita, onko esihenkilön käytös todellinen ongelma vai onko kyseessä esimerkiksi väliaikainen tilanne, joka voidaan ratkaista keskustelulla. Jos kyseessä on toistuva käytös,

asian korjaaminen vaatii pidemmän aikavälin ratkaisun. Jos assistentti kokee, että esihenkilön käytös on ongelma, asiasta on tärkeää keskustella avoimesti hänen kanssaan. Keskustelussa on tärkeää ilmaista huoli ja tuoda esiin, miten esihenkilön käytös vaikuttaa assistentin työhön. Keskustelu voi auttaa esihenkilöä ymmärtämään, että hänen käytöksensä vaikuttaa koko organisaatioon ja että toiminnan muuttaminen on tarpeen. Ylimmän johdon assistentin rooli edellyttää korkeaa ammattietiikkaa ja lojaalisuutta. Se ei kuitenkaan tarkoita, että assistentin tulisi sietää esihenkilöltään kohtuutonta käytöstä. Assistentin on tärkeää toimia harkitusti ja hakea tarvittaessa tukea, jotta voi toimia työpaikkakonflikteissa ammattitaitoisesti ja tehokkaasti. Oman esihenkilön lisäksi epäeettisesti käyttäytyvä henkilö voi olla joku muukin organisaatiossa. Tällöin assistentin velvollisuus on informoida omaa esihenkilöään asiasta. Assistentin on tärkeää pitää itsensäkin ajan tasalla uusista ohjeista ja etiikasta, ettei hän ainakaan oman tietämättömyytensä vuoksi itse tee virheitä. Assistentin on myös pystyttävä tarvittaessa ohjaamaan muita työntekijöitä eettisissä kysymyksissä. (Low-Kramer 2012, 87–89. Kalliomaa & Kettunen 2021, 4.1.)

Työparityöskentelyn tärkein resurssi on luottamus. Joskus tilanne voi olla sellainen, että johdon assistentin arvomaailma on erilainen kuin johtajan. Tällöin heidän välilleen ei synny arvostusta eikä siten myöskään luottamusta. Ammattitaitoinen assistentti tekee kaikkensa edesauttaakseen luottamuksen syntymistä, mutta aina luottamusta työparin välille ei muodostu. Tilanne on kuluttava ja johtaa helposti työuupumukseen. Tällöin on tärkeää punnita muita vaihtoehtoja: vaativaa työtä ei voi hoitaa ilman työhyvinvointia. (Kalliomaa & Kettunen, 2021. 3.4.)

Ylimmän johdon assistenttien tulee omalla käytöksellään antaa luotettava kuva, eivätkä he voi osallistua organisaation sisäisiin erimielisyyksiin. Heidän on muistettava, että he ovat esihenkilöidensä työpareja ja siten heidän mielipiteensä ja käytöksensä heijastetaan heidän esihenkilöihinsä. Assistenteilla on jossakin määrin ristiriitainen rooli organisaatioissa. He toimivat esihenkilöidensä silminä ja korvina, mutta heidän on vältettävä osallistumasta organisaatiossa mahdollisesti esiintyvään juoruiluun. On tärkeää, että assistentit eivät anna muiden vaikuttaa itseensä ja että he pysyttelevät erossa kliikeistä, joita organisaatiossa usein esiintyy. Heidän tulee muistaa olla käyttämättä väärin asemaansa organisaatiossa eli valtaa, jota heillä oletetaan olevan. (Low-Kramer 2012, 87–89; Kalliomaa & Kettunen 2021, 4.2. Kärnä 4.10.2021.)

Organisaatioissa pyritään pääsemään lähelle johdon assistentteja. Heillä tiedetään olevan tietoa lähes kaikista organisaatiossa olevista ajankohtaisista asioista. Ammattitaitonsa ansiosta he säilyttävät luottamuksen ja tunnistavat tietojenkalasteluyritykset ja utelut. Tämä edellyttää jatkuvaa valpautta ja hyvää tilannetajua. Useimmat ovat valinneet taktiikaksi sen, että he tietävät, mutta eivät ole tietääkseen. (Low-Kramer 2012, 87–89.)

Esihenkilön vaihtuessa johtajan assistentille tarjoutuu mahdollisuus uuden oppimiseen. Uusi johtaja saattaa tuoda mukanaan toisenlaisen tavan johtaa sekä uudet verkostot. Työtavat ovat erilaisia, ja assistentin ammattitaitoa on sopeutua uusiin tapoihin. Aikaisemmin oli melko yleistä, että johtaja toi mukanaan assistenttinsa edellisestä työpaikastaan, mutta nykyisin se on harvinaista. Johtaja ymmärtää, että edellisen johtajan assistentilla on osaamista organisaatiosta, hän tuntee myös sen epävirallisen puolen ja hänellä on kykyä opastaa johtajaa sopeutumaan organisaatioon. Taitava assistentti helpottaa johtajan työtä tässäkin. Ammattitaitoinen johdon assistentti on uudelle johtajalle käytännössä organisaation tulkki. Pitämällä edellisen johtajan assistentin uusi johtaja osoittaa luottavansa uuteen organisaatioonsa. (Kalliomaa & Kettunen 2021. 3.1.)

Johtajan vaihtuessa assistentti säilyttää luottamukselliset välit myös organisaation edelliseen johtajaan. Tämä on hyödyllistä kaikille osapuolille, koska aikaisempi johtaja vie mukanaan paljon hiljaista tietoa. Tilanne on kuitenkin herkkä ja vaatii ammattitaitoa. Organisaatioon jäävän assistentin on pidettävä tarkat rajat sen suhteen, mitä hän voi kertoa organisaation tapahtumista sen johtajalle. (Kalliomaa & Kettunen 2021, 2.4.)

Yleisesti ottaen johtajan assistentti on hänen luotettava kumppaninsa, joka auttaa monissa päivittäisissä tehtävissä, jotta johtaja voi keskittyä tärkeisiin strategisiin tehtäviinsä. Johtajan ja assistentin yhteistyö on kuin liikekumppanuutta, hyvästä työparityöskentelystä hyötyy koko organisaatio. Ylimmän johdon assistenttien kansainvälisen koulutusorganisaation Adam Fidler Academyn vetäjä, Adam Fidler, on laatinut manifestin, joka kuvailee johdon assistenttien vastuualuetta ylimmän johdon työparina seuraavasti:

” The Executive Assistant - What I Am...I'm a neutral, and independent advisor to my Executive, who enables the day-to-day management routines that enhance the effectiveness of my boss, and the organisation as a whole. I operate as a business manager in my own right – and I am an integral part of the management team. Moreover, I strive to demonstrate leadership qualities and align my behaviours to this goal accordingly. I am not a business partner as I sit in the core of the business; and I am not an optional extra – my role is mandatory to the success of my Executive. I work in the space of management, allowing my boss to focus on the bigger aspects of leadership.” (Fidler, Adam)

Johdon assistentit antavat yrityksille ja johtajille inhimilliset kasvot. He ovat ongelmanratkaisijoita, neuvontapalvelun työntekijöitä, diplomaatteja, henkilötietokantoja, matkakonsultteja, amatööripsykologeja ja suurlähettiläitä sisä- ja ulkomaailmassa. Näiden taitojen lisäksi heidän täytyy välillä olla myös ajatuksenlukijoita – ainakin johtajansa ajatusten. (Duncan 2011.)

2.1.1 Muodollinen ja epämuodollinen valta

Johtaminen organisaatiossa perustuu legitimoituun eli laillistettuun valtaan. Se perustuu laillistuksen lisäksi ja toivotusti asiantuntijavaltaan, arvostukseen ja palkitsemisvaltaan. Legitimoitu valta

perustuu ihmisen asemaan organisaatiossa ja yleensä sitä käyttävät johtajat tai muut esihenkilöasemassa olevat. Joskus valtaa voi olla myös muilla kuin esihenkilöasemassa olevilla, kuten esimerkiksi projektipäälliköillä. Henkilökohtainen valta perustuu arvostukseen ja on vaikuttavampaa kuin asemavalta. Sen perustana voi olla muiden tunnustama asiantuntijuus. Henkilökohtaisen vallan muotona voi olla myös karismaattinen valta. Kun jostakin organisaation jäsenestä pidetään, hän on hyvä rakentamaan verkostoja omassa kuten myös ulkopuolisissa organisaatioissa. Nämä vallan muodot, henkilökohtainen ja karismaattinen, vaikuttavat positiivisesti organisaation ilmapiiriin. Sen seurauksena organisaatiossa voi esiintyä varsinaisten johtajien lisäksi myös ikään kuin epävirallisia johtajia. Tällaisella johtajalla on henkilökohtaista valtaa, joka voi olla seurausta esimerkiksi siitä, että hänellä on hallussaan organisaation toiminnasta tärkeää tietoa. (Viitala & Jylhä 2021, 34, 35.)

Ylimmän johdon assistenttien työn yhtenä haasteena on, että he joutuvat ja heidän odotetaan käyttävän valtaa ilman muodollista mandaattia. Ilmiöstä käytetään nimitystä vallaton valta tai epämuodollinen valta. Assistenteilla on organisaation piilorakenteisiin liittyvää valtaa, mitä pidetään yleisesti ottaen hyväksyttävänä, kunhan he eivät käytä valtaansa väärin. Tällaista epävirallista verkostoissa tapahtuvaa vallankäyttöä on kaikissa organisaatioissa. Joskus valtaa käytetään väärin ja vallankäyttäjän omaksi eduksi. Mutta jos kyse ei ole varsinaisesta vallankäytöstä, vaan tärkeiden asioiden välillä tapahtuvasta dialogista ja vaikuttamisesta sen kautta, vallattoman vallan käyttämisestä ei tulisi estää. (Kalliomaa & Kettunen 2021. 3.4.)

Vallattoman vallan riskinä on organisaatiossa tapahtuva epämuodollinen vallankaappaus. Organisaatiolle se on epäedullista, koska se aiheuttaa epätietoisuutta organisaatorakenteiden toimivuudesta. Työyhteisöissä on aina erilaisia intressejä ja kehityskulkuja, joiden kautta yhteinen suunta löydetään ja muodostetaan. Kaikki keskustelut eivät voi olla kaikille avoimia, mutta jos kaikki periaatteessa voivat niihin osallistua, voidaan puhua yhteisestä vallasta. Toisaalta jos kyseessä on tarkoituksella piiloteltu vallankäyttö, johon sisältyy oman edun ajamista, on se vallan väärinkäyttöä. Ylimmän johdon assistentit kulkevat tällaisen vallankäytön rajamailla ja heidän ammattitaitoaan on muistaa omat rajansa näissä tilanteissa. (Salovaara 2020, 147–150.)

Näkymätön valta perustuu usein assistentin kykyyn hallita ja ohjata informaatiota sekä luoda ja ylläpitää verkostoja organisaation sisällä ja ulkopuolella. Ylimmän johdon assistentti tietää usein paljon organisaation sisäisistä asioista, kuten tulevista hankkeista ja strategioista. Tätä tietoa hän voi käyttää vaikuttaakseen organisaation päätöksiin ja suunnitelmiin jopa ilman, että hänen roolinsa tulee julkisesti esille. Johtajien assistentit voivat käyttää verkostojaan saadakseen vaikutusvaltaa organisaation päätöksentekijöihin ja auttaa organisaatiota saavuttamaan tavoitteita. Vaikka ylimmän johdon assistentti ei tee organisaation suuria strategisia päätöksiä, hänellä on usein valtaa

tehdä pienempiä päätöksiä. Hän voi esimerkiksi päättää, kuka saa tavata johtajaa ja millä aikataululla, hänellä on mahdollisuus valita kokoustilaja, suunnitella matkoja ja järjestää isoja tilaisuuksia. Ylimmän johdon assistentti voi myös käyttää näkymätöntä valtaa ohjatakseen organisaatiota tiettyyn suuntaan. Hän voi antaa neuvoja ja ohjeita muille assistenteille ja muille organisaation jäsenille, jotka voivat vaikuttaa organisaation päätöksentekoon ja suunnitteluun. Ylimmän johdon assistentti voi vaikuttaa organisaation kulttuuriin käyttämällä näkymätöntä valtaa. Hän voi edistää organisaation arvoja ja normeja, jotta organisaation jäsenet noudattavat niitä. Ylimmän johdon assistentin käyttämä näkymätön valta voi olla organisaatiossa hyvin vaikuttavaa. On kuitenkin tärkeää, että assistentti käyttää tätä valtaa vastuullisesti ja eettisesti, jotta organisaation etu ja maine eivät vaarannu. Assistentin on tärkeää muistaa, että hänen valtansa on valtaa, jota käytetään toisen puolesta, joten vastuu on suuri. Väärinkäytetty valta heikentää luottamusta assistentin ja johtajan välillä. (Helsingin Sanomat 7.12.2021.)

Jukka Saksen mukaan kaiken ytimenä on, että on oivaltanut sen, että toiseksi tärkein henkilö yrityksessä on ylimmän johdon assistentti. Kun hänelle onnistuu myymään idean, hän useimmiten myy sen omalle esimiehelleen. Ehkä pieni pilkekin silmäkulmassa Saksi kertoo, että assistenttia tulee kiittää tapaamisesta sekä joustavasta asian hoidosta ja siten, että toimitusjohtaja sen kuulee – näin varmistaa sen, että ovi aukeaa seuraavallakin kerralla. (Saksi 2016, 302, 303.)

Ylimmän johdon assistentit toimivat usein isoissa organisaatioissa mentoreina sekä tukena organisaation muille assistenteille. Heillä on näkemystä organisaation isosta kuvasta sekä yleensä pitkä kokemus johdon assistenttitoista. Siitä syystä heillä monesti on vastuuta myös organisaation, mahdollisesti epävirallisen, assistenttitiimin vetämisestä. Assistenttitiimit järjestävät yhteisiä tilaisuuksia sekä ideoivat koulutustapahtumia. Tässäkin toiminnassa pitää olla pelisilmää ja vastuullisuutta. Kiusaukseksi voi nimittäin muodostua halu luoda itselleen oma piiri ja jättää joitakin organisaation assistentteja sen ulkopuolelle. On sanomattakin selvää, että tällainen toiminta heikentää organisaation sisällä luottamusta sen johtajan assistenttiin. Siltojen rakentaminen organisaation muihin assistentteihin on olennaista ylimmän johdon assistentin työssä onnistumiselle. (Duncan 2011.)

Ylimmän johdon assistenttityö sisältää asioiden johtamista. Joissakin tapauksissa toimenkuvaan sisältyy myös ihmisten johtamista, esimerkiksi sihteeripoolin esimiehenä toimimista. Ammatin voi sanoa olevan yksi uravaihtoehto johtamistyössä. Ylimmän johdon assistentteja motivoi johtamiseen osallistuminen, mutta tukitoiminnan kautta – jossakin määrin taustalla toimivana. Asioiden johtaminen on kuitenkin heidän ammattinsa yleisin johtamisen muoto. (Korpimies 9/2022.)

2.1.2 Kaiken perustana luottamus

Ylimmän johdon assistentin työn tärkein resurssi on luottamus. Ilman sitä työparityöskentely ei onnistu. Luottamus syntyy, kun assistentti osoittaa pätevyytensä ja asiantuntemuksensa sekä hoitaa annetut tehtävät ajoissa ja asianmukaisesti. Luottamus assistenttiin antaa johtajalle mahdollisuuden keskittyä muihin tärkeisiin tehtäviin, kun hän tietää, että assistentti hoitaa operatiiviset asiat asianmukaisesti. (Kalliomaa & Kettunen 2021, 3,4.)

Toinen puoli luottamuksesta syntyy johtajan toiminnasta. Assistentin täytyy voida luottaa siihen, että johtaja antaa selkeät ohjeet sekä tarvittavan tuen ja resurssit työn hoitamiseen. Assistentin on voitava luottaa myös siihen, että johtaja pitää tiedonkulun avoimena ja rehellisenä sekä ottaa assistenttinsa näkökulman huomioon päätöksenteossaan. Luottamukseen liittyy myös työtehtävien delegointi. Esihenkilö voi osoittaa luottamustaan esimerkiksi delegoimalla työtehtäviä, myös niitä haastavia, sopivassa määrin. Luottamus assistentin ja johtajan välillä lisää yhteistyön tehokkuutta. Itse asiassa se on edellytys yhteistyölle, ja luottamuksen kautta saavutetaan yhteiset tavoitteet. Luottamus ja yhteistyö luovat positiivista työilmapiiriä, jossa kommunikointi on sujuvaa ja avointa. (Kalliomaa & Kettunen 2010.)

Esihenkilölle on asetettu omia tehtäviä ja odotuksia organisaation puolelta. Niissä onnistuakseen hän tarvitsee muiden asiantuntemusta ja työparinsa tukea. Johtajan on oltava kiinnostunut lähelään työskentelevistä ihmisistä, kannustettava heitä sekä huolehdittava siitä, että toimii itse eettisesti ja oikeudenmukaisesti. Olemalla reilu niin työoverina kuin esihenkilönäkin hän saavuttaa luottamuksen. Ihmiset huomaavat helposti epäaitouden, siksi esihenkilön tulee pohtia omia arvojaan, miettiä, ovatko sopusoinnussa hänen vastualueensa arvoihin. (Juuti 2016, 22, 21, 29.)

Johtamisen perusta ja edellytys sen onnistumiselle on yhteistyö ja luottamus, jotka ovat tärkeitä myös johdon assistentin työn onnistumisessa. Itse asiassa ne ovat edellytyksiä sille, että assistentti voi onnistua tehtävässään. Esihenkilötyö muodostuu johtamiseksi vasta sitten, kun johtajan vastualueen ihmiset luottavat häneen, organisaatioon ja muihin työntekijöihin. Kuitenkin johtajan itsensä on kovin vaikea nähdä todellista luottamuksen tasoa. Organisaatiossa voi vallita tilanne, jossa ihmiset ikään kuin näyttelevät johtajan edessä. Näennäisen luottamuksen avulla ei saavuteta ideaalista yhteistyön tasoa. Johtajan assistentti on esihenkilölle tässäkin tilanteessa oivallinen tutka tuomaan organisaation todellisia tunteja ylimmän johdon tietoon. (Juuti 2016, 38.)

Johdon assistentin pitää nauttia luottamusta myös organisaation sisällä. Jos sitä ei ole, asioiden hoitaminen mutkistuu. Organisaation kaikkien työntekijöiden tulee luottaa siihen, että assistentti on tavoitettavissa, että esihenkilön tavoittaa hänen kauttaan riittävän joustavasti ja että hän hoitaa

omat vastualueensa huolellisesti. Assistentin tulee voida luottaa siihen, että organisaation työntekijät tukevat häntä hänen työssään. Ammattitaitoon kuuluu myös se, että kaikkia asioita ei tarvitse tietää eikä osata. On tärkeää tietää, mistä tai keneltä tarvittavan tiedon saa. Onnistuakseen johdon assistentti tarvitsee koko organisaation tuen. Johtaja voi itse edistää sitä, että hänen assistenttinsa saa organisaation luottamuksen. Johtajan tulee viestittää, että hän luottaa assistenttiinsa ja on antanut tälle mandaatin käyttää sovitusti valtaa hänen puolestaan. Se on yleisesti ottaen selvää ja niin toimitaan useimmiten jo strategisten, kokeneiden johtajien osalta. Etenkin nuorempien johtajien voi kuitenkin olla vaikeaa delegoida omaa valtaansa avustajalleen. Heidän tulisi opetella näkemään assistenttinsa strategisina voimavaroina, jotka vapauttavat heidät itsensä tekemään strategista johtamista. Johtajan johtamistyylistä kertoo paljon se, luottaako hän assistenttiinsa ja osaako hän delegoida tälle vastuullisia tehtäviä. Johtajan on pohdittava, onko hän mikromanageeraaja, joka ei osaa tai halua delegoida vai strateginen johtaja, joka keskittyy strategiseen johtamiseen. (Duncan 2011.)

Luottamuksen kautta assistentti saa uusia tehtäviä ja pystyy muokkaamaan omaa toimenkuvaansa. Esihenkilö, joka luottaa assistenttiinsa, antaa hänelle omia projekteja ja vastualueita. Motivaatiolle on tärkeää, että valta ja vastuu ovat oikeassa suhteessa. Johtajan on osattava luoda ilmapiiri, jossa assistentti voi lähestyä häntä, kysyä neuvoa ja uskaltaa myös epäonnistua. Esihenkilön tulee nähdä ongelmat töissä haasteina ja uuden oppimisen lähtökohtina. Luottamus on sosiaalista pääomaa ja edellytys työssä onnistumiselle. Myös assistentilla eli johdettavalla on vastuu luottamuksen rakentamisessa; molemmilla on vuorovaikutuksellinen valta myötävaikuttaa luottamuksen syntyyn. Vahva sosiaalinen pääoma tukee työyhteisön yhteenkuuluvuutta ja pyrkimyksiä vastuullisuuteen. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 279; Kettunen 2010, luku 3.1.)

Kaiken kaikkiaan luottamus on monimutkainen käsite, joka sisältää lukuisia ulottuvuuksia. Sen syntymiseen tarvitaan jonkin verran aikaa sekä henkilöiden välistä aitoa vuorovaikutusta. Pasi Juuti kuvaa luottamuksen ulottuneisuuksia seuraavasti: yksilön, ryhmän tai organisaation antama lupaus pitää, luottamuksessa asetutaan riippuvaiseksi toisesta – asetutaan haavoittuvaksi, luottamus on hyväksymistä riippuvuudesta ja luottamus on aina vastavuoroista, ja se on ansaittava. Luottamuksen muodostuminen edellyttää myös avointa dialogia esihenkilön ja työntekijöiden välillä. (Juuti 2016, 39, 40.)

2.2 Työn murros

Työelämässä on tapahtunut iso murros, ja se on edelleen käynnissä. Työn murros johtuu useista tekijöistä, kuten teknologian kehityksestä, globalisaatiosta ja demografisista muutoksista. Teknologian kehitys ja digitalisaatio ovat muuttaneet merkittävästi tapaa, jolla työtä tehdään. Monia työtehtäviä hoidetaan nykyisin etänä tai pilvipalveluiden kautta. Hybridityöstä on tullut uusi normaali ja

etätyötä tehdään enemmän kuin koskaan aikaisemmin. Monilla aloilla on työvoimasta huutava pula ja osaajista kilpaillaan. Uudenlaiset työtavat ovat lisänneet joustavuutta työelämään, mutta tuoneet samalla uudenlaisia haasteita esimerkiksi työssäjaksamiseen, innovaatioihin sekä hiljaisen tiedon hyötykäyttöön liittyen. Aivan uutena työtä mahdollisesti muuttavana teknologisenä kehityksenä on tekoälyn lisääntyminen asiantuntijatyössä, mutta tästä muutoksesta ei vielä juurikaan ole käytännön kokemusta. (Jalonen, Kärnä & Tuomainen, 2019; Kärnä 4.10.2021.)

Globalisaatio ei ole enää uusi ilmiö, mutta sen vaikutus kasvaa koko ajan. Yritykset ja teollisuudenalat kilpailevat nyt kansainvälisesti, ja koska työ ei enää välttämättä ole paikkasidonnaista, on kilpailu työntekijöistä lisääntynyt. Yrityksiä myös siirtyy halvemmille työmarkkinoille. Työtä tehdään eri paikoissa ja eri aikavyöhykkeillä. Osaamisesta on muodostunut yksilölle yhä tärkeämpi pääoma. Työntekijöiden on tärkeää olla motivoituneita kehittämään ja ylläpitämään omaa osaamistaan ja jos he eivät sitä ole, on vaarana joutua syrjäytetyksi työmarkkinoilta. Uusia työelämätaitoja ovat esimerkiksi itseohjautuvuus, joustavuus, kriittisyys ja aktiivisuus, joita kutsutaan myös hyviksi työyhteisötaitoiksi. Jatkuva oppiminen ja elämänhallinta korostuvat. (Manka 2011, 7.)

Demograafiset eli väestön ikärakenteen muutokset tuovat mukanaan uudenlaisia haasteita. Työelämään tulee uusia sukupolvia, joilla on uudenlaisia odotuksia työstä sekä uusia tapoja tehdä työtä. Työn mittarina eivät enää toimi palkka ja työn antama status. Tärkeiksi motivaatiotekijöiksi ovat nousseet oppiminen ja työn merkityksellisyys. Työ koostuu yhä enemmän eri projekteista ja työnantaja on ikään kuin alusta, jonka päälle työntekijän ura rakentuu. Näin ollen uran eri paloista koostuu työntekijän portfolio, jossa alustoja voi olla useita. Eri ikäiset työntekijät arvostavat työelämässä eri asioita: uran alkuvaiheessa haastavat työtehtävät ovat motivoivia, pienten lasten vanhemmat toivovat joustoa ajan ja paikan suhteen, eläkeikää lähestyvät taas haluavat merkityksellisyyttä työlleen eikä palkka ole enää määrittävä tekijä. Väestön ikärakenne muuttuu ja työväestö vanhenee. Johtajilta vaaditaan uusia johtamistaitoja, jotta he voivat motivoida uusia sukupolvia uudenlaisine työelämän vaatimuksineen. Ristiriidat tai kommunikointiongelmien eri sukupolvien välillä voivat estää hiljaisen tiedon siirtymisen sukupolvien välillä. Tilanne vaatii hyvää monimuotoisuuden johtamista. Toisaalta työssä uupuminen on yleisempää juuri nuoremmilla sukupolvilla, mikä sekin haastaa yrityksiä ja johtajuutta. Sukupolvien väliset motivaatiotekijät eivät kuitenkaan ole aina samoja, sillä vaihtelua motivaatioajattelussa ja työn merkityksellisyyden kokemisessa on myös sukupolvien sisällä. (Kilpinen 2022, 37, 38.)

Työn murrokseen liittyy läheisesti työn merkityksen muutos. Etenkin nuoremmat sukupolvet korostavat oman vapaa-aikansa sekä työn ja perhe-elämän yhdistämisen tärkeyttä työn kustannuksella. Meneillään olevassa murroksessa työntekijät ovat alkaneet vaatia enemmän merkityksellisyyttä omaan työhönsä. Tähän vaikuttaa suurelta osin uusien sukupolvien uudenlainen ajattelu tavasta

tehdä työtä ja siitä mikä on merkityksellistä urasuunnittelussa. Työnantajalta toivotaan isompaa roolia oppimisen mahdollistajana sekä yhteisöllisenä toimijana. (Heinilä 2014; Kilpinen 2022, 14,15.)

Arvomaailman muutokset ravistelevat työelämän joustoja. Nykyään toivotaan joustavuutta työajoissa ja -paikoissa sekä työpaikanvaihtohalukkuus on lisääntynyt. Uutena ilmiönä rajojen vetäminen omalle työnteolle. Joustavuus työajoissa ei enää tarkoita sitä, että ollaan valmiina olemaan jatkuvasti tavoitettavissa; työuupumusta ajavan suorituskulttuurin aika on ohi. Työkyvyn johtamisessa onkin kiinnitettävä huomiota jaksamiseen. Nuorten uupuminen työelämässä on jo tunnistettu ongelma, joten on osa sosiaalista vastuuta kiinnittää siihen huomiota ja pyrkiä vähentämään sitä. Nuorilla on pitkä työelämä edessään, he tarvitsevat työkykyä ja kestäviä työskentelytapoja. Aiheesta käydään paljon julkista keskustelua, joka keskittyy usein vain työelämän ongelmiin antamatta ratkaisuja. Työterveyslaitoksen tutkijat Hakanen, Seppälä ja Kaltiainen kirjoittavat työn tuunaamisesta yhtenä keinona luoda mielekkäämpi työnkuva ja näin estää työuupumusta motivaation lisääntyessä. He suosittelevat keinoa varsinkin nuorille sukupolville. Samaten tutkijat painottavat työnohjauksen merkitystä työssä jaksamiseen. (Forma P. 2023, 235–237; Työterveyslaitos s.a.)

Ympäristöystävällisyys ja kestävä kehitys ovat tärkeitä arvoja, joita yhä useammat yritykset ja työntekijät haluavat edistää. Yhä useammin myös työntekijät haluavat tehdä työtä, joka auttaa muita ja vaikuttaa positiivisesti yhteiskuntaan. Tasa-arvo ja monimuotoisuus ovat nousevia arvoja, ja monet työntekijät haluavat työskennellä yrityksissä, jotka edistävät niitä. Lisäksi työ ja vapaa-aika sulautuvat yhä enemmän toisiinsa, ja monet haluavat löytää tasapainon niiden välillä. Ympäristö- ja sosiaaliseen vastuuseen liittyy läheisesti myös henkilöstön työkyvyn johtaminen. (Forma 2023, 107–110.)

Jatkossa työntekijät toivovat voivansa valita tavan, jolla töitä tekevät, oli se sitten etänä, läsnä tai hybridinä. Työnantajat pohtivat, joko paluu toimistolle on ajankohtainen ja miten tehokkuus toteutuu parhaiten. Muun muassa Helsingin Sanomat julkaisi 22.8.2022 uutisen otsikolla ”Suomalaisten yritysten suhtautuminen etätyöhön on tiukentunut, ja ihmiset halutaan konttorille useita kertoja viikossa”. Uutisessa kerrottiin viiden suuren suomalaisen organisaation muuttavan omia etätyökäytäntöjään siten, etteivät ne enää jatkossa lähtökohtaisesti salli pelkkää etätyötä. Sen sijaan ne jatkavat joustavalla, monipaikkaisen työnteon mallilla. Toimistolle paluun vaatimusta perustellaan yhteisöllisyydellä, sitoutumisella sekä työkyvyn paremmalla tukemisella. Monipaikkaisuuden salliminen on kuitenkin hyvä kilpailuetu yhä niukkenevien työvoimaresurssien houkuttelussa. (Helsingin Sanomat 2022.)

Huolet töiden katoamisesta ja uudelleenorganisoitumisesta ovat perusteltuja. Yhteisöllinen oppiminen ja luovan työn tekeminen ovat kuitenkin osaamista, jota automatiikka tai tekoäly eivät voi korvata. Johtajien on tehtävä strategisia päätöksiä yhä kompleksisemmässä, alati muuttuvassa toimintaympäristössä. Yritysjohdon etiikka on noussut merkitykselliseen asemaan taloudellisten tekijöiden rinnalle. Niinpä johtajilta vaaditaan yhä enemmän vuoropuhelua tiiminsä kanssa. Vaikka johtamisajattelu on murroksessa, ei hierarkkinen johtamistapa ei ole kokonaan kadonnut eikä katoa. Siitä pitävät huolen lainsäädäntö ja organisaation sisäiset toimintatavat. Uudet mallit korostavat johtajuuden jakamista ja työntekijöiden vapautta, johon kuitenkin sisältyy vastuu. Johtajuuden tarve siis säilyy. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 120–123.)

Työn murroksella on merkittäviä vaikutuksia myös ylimmän johdon assistenttien työhön. Heidän työnsä on muuttunut merkittävästi teknologian kehityksen myötä. He käyttävät nykyään enemmän älylaitteita, pilvipalveluita ja erilaisia digitaalisia sovelluksia tehdessään työtään, mikä on tuonut siihen lisää tehokkuutta ja joustavuutta. Työn murroksen myötä ylimmän johdon assistentit tekevät enemmän etätöitä ja käyttävät teknologiaa työnsä suorittamiseen. Tämä on johtanut siihen, että he tarvitsevat erilaisia taitoja ja kykyjä hallita teknologiaa sekä toimia itsenäisesti. Lisäksi he voivat mahdollisesti toimia neuvonantajana tukena muille organisaation jäsenille esimerkiksi teknologian hyödyntämisessä ja projekteissa. Moni johdon assistentti työskentelee eri maassa kuin johtaja-työparinsa, ja he tapaavat kasvotusten melkoisen harvoin. On selvää, että tällainen tilanne asettaa haasteita johdon assistenttien tärkeälle osa-alueelle eli organisaation tutkana olemiselle. Myös luottamuksen rakentaminen esihenkilön ja assistentin välille on haastavampaa, jos tapaamiset ovat lähinnä verkossa, kuin jos ne ovat kasvokkain. (Kalliomaa & Kettunen 2021, 5.2; Kärnä 4.10.2021.)

Johdon assistenttien työn painopisteet ovat muuttuneet. Heidän on muutettava ajattelutapaansa sihteerityöstä asioiden johtamiseen. Heidän on kyettävä näkemään työskentelyorganisaationsa iso kuva ja ajateltava asioita kokonaisvaltaisesti. Tutkimukset osoittavat, että on taitoja, joita ei voi automatisoida. Sellaisia ovat esimerkiksi tunneäly, empatia, tilannetaju, sosiaaliset taidot, ongelmanratkaisukyvyt, ennakoitaito sekä taito ja kyky verkostoitua ja hyötyä verkostoista. Nämä taidot ovat juuri johdon assistenttien osaamisen ydintä. (Jalonen, Kärnä & Tuomainen 2019.)

Joitakin vuosia sitten arveltiin johdon assistenttityön katoavan tai sen merkityksen vähenevän uusien teknologioiden tullessa apuun rutiinien suorittamisessa. Nyttemmin assistenttityön merkityksen muutos on kuitenkin huomattu. Tehtävät ovat muuttuneet yhä haasteellisimmiksi ja monitaituruutta vaativammiksi, niissä vaaditaan ongelmanratkaisutaitoja sekä vahvaa asiantuntijuutta. Tämä kehitys on haaste, mutta tarjoaa myös mahdollisuuden uudenlaisen ja joustavamman työelämän luomiseen. Kaikkiaan työn murroksen vaikutukset ylimmän johdon assistenttien työhön ovat merkit-

täviä, ja he joutuvat sopeutumaan muutoksiin sekä kehittämään uusia taitoja pysyäkseen kilpailukykyisinä työmarkkinoilla. On tärkeää, että assistentit saavat tarvitsemaansa tukea ja koulutusta muutosten hallitsemiseksi. (Jalonen, Kärnä & Tuomainen 2019; Kärnä 3.6.2022.)

2.3 Johtamisen uudet tuulet

Kautta aikojen on ollut erilaista johtamista. Johtamisen tavat muuttuvat, koska niiden taustalla olevat ajatusmaailmat ja yhteiskunnan muutosajurit muuttuvat. Tällä hetkellä vallitsevia muutoksia, jotka vaikuttavat myös johtamiseen ovat digitalisaation lisääntyminen, muuttuvat toimintaympäristöt, kun palvelut ja tavaroiden tuottaminen tapahtuvat verkostoissa, kestävän kehityksen vaatimukset, globalisaatio ja ikääntyminen. Pohjoismaissa johtaminen on kehittynyt siihen, että kyse ei ole enää soolosuorituksesta, vaan johtaminen on jaettua ja tapahtuu johtajien ja johdettavien yhteistointana. Johtaminen siis kehittyy tutkimustiedon, tarinoiden ja hyvien johtamisen esimerkkien kautta. (Viitala & Jylhä 2021, 40,41.)

Yritykset ja johtajat ymmärtävät nykyisin yhä selvemmin sen, että johtajuus on toimintaa, johon tavalla tai toisella osallistuvat organisaation kaikki jäsenet: tätä johtajuutta kutsutaan suhteilla rakentuvaksi johtajuudeksi, jossa johtajuus on toimintaa ja käytäntöjä. Johtaja- ja johtajuusajattelu on kuitenkin hyvin ennakkokäsityssidonnaista ja vaihtelee eri kulttuureissa. Nykyisellä globalisaation aikakaudella tulee ottaa huomioon, että eri kulttuureissa johtajilta odotetaan erilaisia tapoja ottaa johtajuus. Johtajuus, joka rakentuu suhteiden kautta, on sekin muuttuva ilmiö. Nykyinen johtajuus on rakentunut monista eri näkökulmista – näkökulmat ja siten myös johtamisen tavat elävät ajan mukana. (Tienari & Meriläinen 2021, 330, 331, 339.)

Esihenkilöiden rooli on muuttunut entistä enemmän tukea antavaksi eli valmentavaksi johtajuudeksi. Esihenkilöt keskittyvät auttamaan ja kehittämään työntekijöitään, jotta nämä voivat sekä saavuttaa tavoitteensa, että kehittyä ammatillisesti. Myös johtamisen kehittäminen on jatkuva prosessi, sillä aina on asioita, jotka voidaan tehdä entistä paremmin. Organisaatioiden ympäristöt muuttuvat ja asettavat uusia haasteita johtamiselle. (Juuti 2016, 9,10.)

Jaettu johtajuus tarkoittaa sitä, että kaikki työntekijät käyttävät omaa osaamistaan parhaalla mahdollisella tavalla yhteisten päämäärien tavoittamiseksi. Tämä ei tarkoita, että esihenkilö ei kantaisi vastuutaan tai että hän luovuttaisi valtaansa muille. Jaetussa johtajuudessa on kyse siitä, että jokainen työntekijä on sitoutunut tavoitteisiin ja käyttää maksimaalisesti asiantuntemustaan sekä valtaansa yhteistyössä muiden kanssa. Onnistumisen edellytys on, että työyhteisön jäsenet tuntevat heitä kohdeltavan tasa-arvoisesti ja olevansa sen arvokas osa. Esihenkilö voi kulkea muiden edellä siinä asiantuntemuksessa, jonka hallitsee parhaiten, mutta suurimman osan ajasta hän kuitenkin kulkee muiden rinnalla. Aina se, joka hallitsee kunkin asian parhaiten, vie sitä eteenpäin. Tällainen

esihenkilö on siirtynyt johtajuusajatteluun, jossa ymmärretään se, että johtajuudessa on kyse nimenomaan palvelusta työntekijöille. Tämän ymmärtäminen vaatii johtajalta hyvää itsetuntoa. Esihenkilötyön kehittyminen johtajuudeksi ei ole helppo tie. Se on kuitenkin välttämätöntä, jotta voidaan siirtyä jaettuun johtajuuteen, jonka edellytyksenä on luottamus, avoimuus ja arvostus. Keskeinen johtajan palvelutehtävä liittyy merkitysten antamiseen työyhteisölle. Jaettu johtajuus perustuu avoimeen viestintään, luottamukseen ja yhteistyöhön. Organisaation jäsenten tulee olla valmiita jakamaan tietonsa, taitonsa ja kokemuksensa toisten kanssa, jotta kaikkia voidaan hyödyntää organisaation kehittämisessä. Jaettu johtajuus edellyttää myös vahvaa johtajuuden kulttuuria, joka kannustaa yhteistyöhön ja vastuun jakamiseen. Jaettu johtajuus voi tuoda monia etuja organisaatiolle. Se voi parantaa tiedonkulkua, edistää innovaatioita ja parantaa päätöksentekoa organisaatiossa. Jaettu johtajuus voi myös edistää työntekijöiden osallistumista ja sitoutumista organisaation tavoitteisiin, mikä puolestaan voi parantaa työntekijöiden motivaatiota ja tuottavuutta. (Juuti 2016, 16,17,84, 85.)

Tutkimusprofessori Jari Hakanen on tutkinut palvelevan johtajan käsitettä ja toteaa sen liittyvän läheisesti työn imun kokemukseen. Hänen mielestään johtajiksi pitäisi valita sellaisia henkilöitä, joiden tavoitteena on auttaa muita onnistumaan ja kehittymään. Hän lisää vielä, että kun johtaja toimii näin, se auttaa myös työntekijöitä tulemaan toistensa palvelijoiksi. Näin koko organisaatio hyötyy ja kehittyy. Palveleva johtaja nostaa työntekijät keskiöön organisaatiossa. Usein sanotaan, että asiakkaat ovat tärkeimpiä; hyvät ja arvostetut työntekijät palvelevat myös asiakkaita paremmin. Organisaation tavoite palvella asiakkaitaan mahdollisimman hyvin lähtee Hakasen mukaan työntekijöiden tuntemuksesta merkityksellisestä työstä ja työn imusta. (Työterveyslaitos 2016.)

Tiedolla johtaminen ja tiedon johtaminen ovat tulleet organisaatioihin: yritykset käyttävät dataa ja analytiikkaa päätöksentekoprosessissaan. Tämä mahdollistaa aiempaa tehokkaamman ja tarkoituksenmukaisemman päätöksentekoprosessin sekä parantaa yrityksen päätöksentekokykyä. Tiedolla johtamisen edellytyksenä on myös tulevaisuuden ennakointi, sillä tieto ei voi perustua ainoastaan jo tehdyistä virheistä oppimiseen. Tiedolla johtaminen on johtamisen lähestymistapa, jossa päätöksenteko perustuu ajantasaiseen ja luotettavaan tietoon. Sen avulla pyritään hyödyntämään dataa, analytiikkaa ja muita tiedonhallinnan keinoja liiketoiminnan kehittämisessä ja päätöksenteossa. Tässä johtamistavassa keskitytään yleensä sekä mittaamaan organisaation toimintaa ja suorituskykyä, että keräämään tietoa liiketoiminnan eri alueilta, kuten markkinoinnista, myynnistä, tuotannosta ja taloudesta. Tällainen info kerätään usein tietojärjestelmiin, joiden avulla sitä voidaan analysoida ja muuntaa hyödylliseksi tiedoksi päätöksenteon tueksi. Tiedolla johtaminen vaatii organisaation johtajilta ja henkilöstöltä kykyä ymmärtää ja käyttää tietoa päätöksenteossa. Lisäksi se edellyttää oikeiden mittareiden valintaa ja tulkintaa, jotta tieto saadaan muutettua hyödylliseksi.

Tiedolla johtamisen etuja ovat muun muassa tarkempi päätöksenteko, parempi suorituskyky ja tehokkuus sekä nopeampi ja tarkempi reagointi muutoksiin liiketoiminnassa. Mahdollisesti sen kautta voidaan myös auttaa organisaatiota tunnistamaan uusia mahdollisuuksia ja kehityskohteita. Tiedolla johtamisen haasteita puolestaan ovat esimerkiksi tiedon laadun varmistaminen, tiedonkeruun ja analysoinnin kustannukset sekä organisaation kulttuurin muuttaminen siten, että tiedolla johtamisesta tulee luonnollinen osa organisaation toimintaa. Tällainen johtamistapa on nykypäivän liiketoiminnan olennainen osa, sillä se auttaa organisaatiota tekemään parempia päätöksiä ja kilpailemaan paremmin yhä nopeammin muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. (Saramies & Törnroos 2021, 3, 4.)

Itseohjautuvuuden teoriassa on mielenkiintoisia näkökantoja johtajista ja johtajuudesta, hajaute-
tusta johtajuudesta ja sen nousemisesta ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Johtajuus ei ole enää yksittäisen henkilön tekoja, vaan useamman ihmisen yksittäisiä tekoja. Vuorovaikutussuhteet tuovat johtajuuteen uuden näkökulman. Johtajuus ei ole myöskään teoreettinen käsite, vaan toteutuu tekemisen kautta, mihin on vahvasti vaikuttanut tutkimus käytännön strategiasta. Itseohjautuvuuden lisäksi puhutaan yhteisöohjautuvuudesta organisaatioissa. Itse- ja yhteisöohjautuvuus vaativat uusia taitoja esihenkilöiden lisäksi työntekijöiltä. (Martela & Jarenko 2017, 102–105.)

Uutena johtamistrendinä on tällä hetkellä nousussa OKR-malli (Objectives & Key Results). OKR-mallin avulla johtamista voi selkeyttää sekä nostaa esille organisaation ja strategian toteutumisen kannalta tärkeimmät asiat. Koska OKR-malli kehottaa ja kannustaa etsimään uusia, kurottamista-
voitteiksi kutsuttavia tavoitteita, motivoi se myös organisaation jäseniä jatkuvaan oppimiseen. Johtamisessa se auttaa priorisoimaan asioita, mikä on johdon assistenttien ydinosaamisaluetta. OKR-johtamismalli auttaa työntekijöitä ja johtoa seuraamaan strategian toteutumista ja luo sitä kautta merkitystä organisaation joka taholle. Mallin käyttöönotto edellyttää johdolta vahvaa sitoutumista ja sitä, että myös ylin johto avustajineen ottaa mallin käyttöön. Johdon sitoutuminen vaatii uskallusta läpinäkyvyyteen ja siihen, että johdon toimet ovat tarkastelun kohteena. Niin ikään johdon tulee hyväksyä oma epäonnistumisensa tavoitteiden saavuttamisessa. OKR-malli kannustaa myös johdon työparia eli assistenttia kurottamaan uusiin tavoitteisiin ja kehittämään omaa toimenkuvaansa johdon strategisena kumppanina. (Hämäläinen & Sora 2020, 18–22, 107, 108.)

Nykyisin johtajien on huolehdittava johtamisajattelussaan myös sosiaalisesta vastuusta. Se liittyy ihmisten hyvinvointiin ja sisältää vastuun omasta henkilökunnasta, tavarantoimittajien, alihankkijoiden ja yhteistyökumppaneiden valinnoista sekä verkostoista yleensä. Henkilöstöjohtamisen osa-
alueena sosiaalinen vastuu sisältää muun muassa tasa-arvon, osallistavan johtamisen, osaamisen kehittämisen, työhyvinvoinnin ja oikeudenmukaisuuden kaikessa huomioimisessa. Myös monimuotoisuuden huomioinen kuuluu tähän johtamisen osa-alueeseen. (Viitala & Jylhä 2021, 337, 338.)

Ekologinen johtaminen näkyy esimerkiksi yritysten ponnisteluissa vähentää hiilidioksidipäästöjään ja tarjota sosiaalisesti merkityksellisiä työpaikkoja. Myös etäjohtaminen on uusimpia trendejä, joihin organisaatiot vasta totuttelevat, kun ne hakevat uusia tapoja tehdä töitä. Uutena johtamisen osa-alueena on kysymys siitä, miten huomioida työhyvinvointi monipaikkaisessa työyhteisössä. Toisaalta etäjohtamisen trendi ei ole uusi, vaan on globaaleissa yrityksissä ollut jo pitkään arkipäivää. Etätyön suosiminen ja mahdollistaminen voidaan nähdä myös ekologisena tekona. Johdon assistenttien työtä monipaikkaisuus on muuttanut: työhön on tullut monia haasteita ja ulottuvuuksia. (Vilkman 2016, 11,12.)

Ekologisuuden trendi on muuttanut yritysten liiketoimintamalleja. Se on tullut mukaan strategioihin ja alkanut tuottaa täysin uusia toimialoja. Ekologisuuden vaikutukset ovat vaikuttaneet merkittävästi myös johtamistapoihin eri organisaatioissa. Tämä johtuu siitä, että ympäristöystävällisyys on nousut yhä tärkeämmäksi tekijäksi yritysten ja muiden organisaatioiden toiminnassa. Pelkästään liiketoiminnan kasvun ja kannattavuuden kannalta yritysten elinehto on ottaa liiketoiminta-ajattelunsa ja strategiaansa mukaan kestävän kehityksen periaatteet. Ekologiset tuotteet ja ekologisesti tuotettu liiketoiminta ovat merkittäviä kilpailuetuja. (Viitala & Jylhä 2021, 339; Bärlund & Perko 2013, 19.)

Johtamistapojen kehittäminen ekologisempaan suuntaan edistää vastuullisuutta ja kestävästä kehitystä, jotka ovat yhä tärkeämpiä kilpailutekijöitä nykypäivän liiketoiminnassa. Uutena johtamisen lajina on tullut ympäristöjohtaminen. Tätä johtajuutta kutsutaan myös kestäväksi johtajuudeksi. Kestävään kehitykseen ja sosiaaliseen vastuuseen liittyvät asiat ovat lainsäädännöllisiä, taloudellisia, sosiaalisia kuin luonnontieteellisiä kysymyksiä. (Bärlund & Perko 2013, 30–32.)

Yritysten johto on kasvattanut viestinnän merkitystä ekologisuuteen liittyvissä asioissa. Organisaatiot kommunikoivat avoimesti ympäristöystävällisistä toimintatavoistaan ja niiden tuloksista sidosryhmilleen, kuten asiakkaille, työntekijöille, sijoittajille ja yhteistyökumppaneille. Ympäristöasiat ovat tärkeä osa johtamisajattelua. Ne ovat tulleet merkittäväksi osaksi organisaation riskienhallintaa, päätöksentekoa ja strategista suunnittelua. Toiminnan vastuullisuutta on myös lakisääteiset vastuut ylittävä toiminta. Eettinen vastuu on sosiaalisen vastuun kantamista siten, että halutaan toimia yleisen oikeustajun mukaisesti. Sijoittajat arvioivat nykyään yrityksiä myös niiden eettisen vastuun kantamisen osalta. (Viitala & Jylhä 2021, 343–345.)

Johdon assistenttien työhön kuuluu monenlaisia tehtäviä, jotka liittyvät organisaation tukemiseen. Tästä syystä heidän työhönsä on tullut myös ekologisuuden huomioiminen. Johdon assistentti voi vähentää paperinkäyttöä esimerkiksi tulostamalla vain välttämättömät asiakirjat ja käyttämällä sähköistä tiedonhallintaa. Sähköpostin käyttö lisää energiaa ja hiilidioksidipäästöjä, joten johdon assistentti voi kannustaa työtovereita käyttämään muita viestintävälineitä, kuten videoneuvotteluita tai

pikaviestisovelluksia. Assistentti voi kannustaa organisaatiota kierrättämään ja vähentämään jätteiden määrää esimerkiksi järjestämällä kierrätyspisteitä ja huolehtimalla siitä, että tarpeettomat elektroniset laitteet kierrätetään asianmukaisesti. Tärkeäksi ovat nousseet myös ympäristöystävälliset matkustusvaihtoehdot. Hankinnoissa suositaan ekologisia tuotteita, kuten kierrätyspaperia ja ympäristöystävällisiä siivoustarvikkeita. Monet ylimmän johdon assistentit vetävät organisaatioissaan green office -projekteja. (Ratsula 2016, 3,11.)

Hyvä ympäristöjohtaminen on myös maineen johtamista, koska se sisältää arvotakuksen. Maine on tärkeä kilpailuetu, eikä sitä voi kopioida, sillä se on aineetonta pääomaa. Vaikka edellä luetellut johdon assistentin tekemät ympäristöteot voivat tuntua pieniltä, ovat ne olennainen osa yrityksen mainejohtamista. Hyvään mainejohtamiseen liittyy tietenkin muitakin asioita kuin ekologisuus. Nykyään ympäristöasiat ovat huomion polttopisteessä, minkä vuoksi niiden toteutumista tarkkaillaan. (Viitala & Jylhä 2021, 349, 350.)

On tärkeää muistaa, että pienetkin teot voivat vaikuttaa ympäristöön, jonka hyväksi jokainen voi tehdä oman osansa. Ekologinen ajattelu tarkoittaa arkikielellä optimointia, tehostamista ja toimintojen järkipäätämistä. Alkuinvestointien jälkeen se on taloudellisesti tuottavaa ja ympäristöystävällistä. Koko johdon on annettava toiminnallaan esimerkki ekologisuuden tuomisesta yrityksen strategiaan. (Bärlund & Perko 2013, 33, 34.)

Edellä mainitut ovat vain muutamia esimerkkejä uusista johtamisajatuksista. Yritykset kehittävät jatkuvasti uusia johtamistapoja vastaamaan muuttuvia tarpeita. Uusien sukupolvien tuleminen työmarkkinoille on kiihdyttänyt johtamistapojen muutosta, sillä nuorilla on erilainen tapa suhtautua kaikenlaiseen hierarkiaan työelämässä. Heitä motivoivat erilaiset asiat kuin edeltäviä sukupolvia. Nuoremmat sukupolvet arvostavat työpaikkoja, jotka tarjoavat henkilökohtaista kasvua, haasteita, monipuolisia tehtäviä ja mahdollisuuksia oppia uutta. He saattavat haluta joustavan työajan ja etätyökentelymahdollisuuden ja he arvostavat tasapainoa työn ja yksityiselämän välillä. (Gabriellova & Buchko 2021)

Työelämän uudet sukupolvet usein ovat kiinnostuneempia työstä, joka tukee sosiaalisia tavoitteita, kuten ympäristönsuojelua tai tasa-arvoa. Vaikka he ovat sitoutuneita työnantajiinsa, voivat he kuitenkin olla valmiimpia vaihtamaan työpaikkaa, jos eivät koe saavansa tarpeeksi henkilökohtaista kasvua tai mahdollisuuksia kehittyä urallaan. He arvostavat yksilöllisyyttä, joten työpaikkojen on usein oltava valmiita tarjoamaan erilaisia mahdollisuuksia ja joustoja erilaisten työntekijöiden tarpeiden mukaisesti. (Urpelainen 9/2022.)

Yhteenvetona voidaan todeta, että varttuneemmat sukupolvet motivoituvat usein vakaudesta ja turvallisuudesta, kun taas nuoremmat arvostavat henkilökohtaista kasvua ja monipuolisuutta. Nuoremmat sukupolvet ovat yleensä myös avoimempia uusille työnteon tavoille ja työnantajien tarjotuille joustoille. On kuitenkin tärkeää muistaa, että jokainen yksilö on erilainen ja henkilökohtaiset mieltymykset voivat vaihdella sukupolvien sisälläkin: työn merkityksellisyyden kokemus on aina subjektiivinen käsite. Kuitenkin eri-ikäisten työntekijöiden johtaminen vaatii johtajuusajattelulta joustavuutta ja uudistumista. Johtajat ovat itsekin työntekijöitä. Kaikki edellä mainittu motivoi siten myös nuoren sukupolven johtajia, jotka ovat opiskelleet uudet johtamisopit ja odottavat työuralta eri asioita kuin aikaisemmat sukupolvet. (Kilpinen 2022, 38–40, 119, 120.)

Johtamisajattelun trendit liittyvät läheisesti tähän tutkimukseen. Johtajien avustajien työskentelyyn, toimenkuvan vaativuuteen, itseohjautuvuuteen, itsensä johtamiseen, työhyvinvointiin ja motivaatioon vaikuttaa olennaisesti, minkälainen johtajuus organisaatiossa vallitsee. Johtamisajattelu on harvoin käytännössä yksiselitteistä, vaan pikemminkin sekoitus monista eri trendeistä. Ylimmän johdon assistentin työn merkityksellisyyteen ja toimenkuvan muokkaantumiseen sekä työparityöskentelyn onnistumiseen vaikuttaa suuresti se, millaista johtajuusajattelua hänen esihenkilönsä noudattaa ja minkälainen työkuulttuuri organisaatiossa vallitsee. Uudet johtajat tuovat uusia ajatuksia. Täytyy kuitenkin huomioida, että monet johdon assistentit työskentelevät vielä työpareina johtajille, joilla on käytössä hierakkisempaa johtamistapaa. (Viitala & Jylhä 2021, 40, 41.)

2.4 Oppiminen osaksi strategiaa

Oppiminen on tärkeä osa strategiaa, sillä se auttaa organisaatioita sopeutumaan muuttuviin olosuhteisiin ja saavuttamaan parempia tuloksia. Organisaatioiden on kyettävä oppimaan ja kehittämään toimintaansa jatkuvasti, jotta ne voivat pysyä kilpailukykyisinä ja menestyä markkinoilla. Nykyisin puhutaan paljon ketterästä oppimisesta. Sillä tarkoitetaan, että oppimaan ei välttämättä mennä enää kursseille tai perinteisesti opiskelemaan. Ketterä oppiminen tarkoittaa toimintatapoja, joiden avulla luodaan uutta ajattelua sekä uusia tapoja tehdä töitä. Voidaan sanoa, että työkin voi olla osa oppimista. (Ojala 2021, 16, 17.)

Oppiminen voi tapahtua monella eri tavalla, kuten työssä oppimisen, koulutusten, työpajojen, mentoroinnin ja itseopiskelun avulla. Organisaatioiden on tärkeää löytää ne oppimistavat, jotka toimivat niiden tarpeiden mukaisesti ja auttavat niitä saavuttamaan tavoitteensa. Oppimisen olisi hyvä olla osa organisaation kulttuuria. Kun oppiminen ja kehittäminen nähdään arvostettuna ja tärkeänä osana organisaatiota, se motivoi työntekijöitä kehittämään taitojaan ja parantamaan suoritustaan. Organisaation on tärkeää kannustaa oppimiseen ja rohkaista työntekijöitä kokeilemaan uusia asioita sekä löytämään uusia ratkaisuja haasteisiin. (Ojala 2021, 16–19.)

Organisaation tulee analysoida ja arvioida oppimisen vaikutuksia liiketoimintaansa ja käyttää löytämänsä tietoa strategioidensa suunnittelussa. Organisaatio voi käyttää oppimista ja kehittämistä esimerkiksi strategisina työkaluina uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä, markkinointikampanjoiden suunnittelussa ja työvoiman kehittämisessä. Kaiken kaikkiaan oppiminen on olennainen osa organisaation menestystä ja sen tulisi olla keskeinen osa organisaation strategiaa ja päätöksentekoa. Organisaatio, joka on valmis oppimaan ja kehittämään itseään jatkuvasti, pystyy paremmin vastaamaan muuttuviin olosuhteisiin ja saavuttamaan tavoitteensa. (Ojala 2021, 23, 24.)

Oppimisen johtaminen on johtamisen tärkeä osa-alue, joka voi käytännössä usein jäädä liian vähälle huomiolle. Osaaminen vanhenee nopeasti, joten yritysjohdon tulisi huolehtia oppimisen johtamisesta ja sen ottamista osaksi strategiaa ja liiketoiminnan kehittämistä. Yrityksissä ei kuitenkaan välttämättä tiedetä, minkälaista osaamista muuttuva liiketoiminta tarvitsee. Teknologian nopea kehittyminen ja sen saattaminen mahdollisimman suureen hyötykäyttöön tarvitsee uutta osaamista. Ketterässä oppimisessa korostuu työntekijöiden hyvä yleisosaaminen, jonka päälle yritykset voivat rakentaa erityisosaamista, joka puolestaan tähtää juuri kyseisen yrityksen käyttöön. Kehittymisen halu ja työssä paremmaksi oppiminen lisäävät henkilöstön motivaatiota. Organisaation oppiminen tuottaa innovaatioita, tuotteita ja palveluita, jotka kaikki lisäävät yrityksen tuottavuutta. (Ojala & Meklin 2021, 23,25.)

Oppimis- ja osaamisstrategian sekä osaamisen johtamisen, avulla yritys määrittää tavoitteet ja keinot oppimiselle. Ne sisältävät myös arviointimenetelmät sekä henkilökohtaisen motivaation tekijät oppimiselle. Osaamisen johtamiseen kuuluu muun muassa seuraavia vaiheita: kartoitus, mitä osaamista tarvitaan strategian toteutumiseen, strategisten osaamisten tunnistaminen ja niiden pitäminen ajan tasalla, osaamispuutteiden kartoitus, oppimisen suunnittelu, osaamisten hallinta sekä kartoitus valmiuksista oppimiseen. (Ojala 2018, 165.)

Onnistuneen oppimis- ja osaamisstrategian laatimiseksi tarvitaan selkeä visio ja näkemys tulevaisuuden tarpeista. Tulevaisuuden hahmottaminen taas edellyttää yrityksessä ennakoititutkimusta, sekä yritys- että toimialakohtaista. Ennakointityön tuottaman vision toteuttamiseksi organisaatioon tulee laatia suunnitelma ja näkemys siitä, millaisia menestystekijöitä tarvitaan haluttuun tulokseen pääsemiseksi ja muutokseen sopeutumiseksi. Osaamistarpeet voidaan määrittellä sekä lyhyen että pitkän tähtäimen vaatimuksilla. Oppimisen taidot ja kyky hankkia tietoa ovat kaikkein keskeisimpiä osaamistarpeita. Ne molemmat korostuvat nykyisessä työn murroksessa, jossa vain jatkuva muutos on ennakoitavissa. (Ojala & Meklin 2021, 29–31.)

Organisaation tulisi osallistaa mahdollisimman moni työntekijänsä pohtimaan tulevaisuuden mahdollisuuksia ja haasteita siten, että pohdintaan on liitetty myös näkökulmia tulevaisuuden osaamis-

tarpeista. Osaamistarpeista puhuminen ja niiden näkyväksi tekeminen ohjaavat asiantuntijoita oikean tiedon äärelle. Tämä auttaa myös strategian ymmärtämisessä sekä sen hahmottamisessa mitä muutos tarkoittaa yksittäisen asiantuntijan työssä ja mitä uusia haasteita muutokset hänen osaamiselleen aiheuttavat. Osaamista voi hankkia työssä oppimalla, yhteistyön kautta tai verkostosta. Myös osaamisen hankintastrategia tulisi olla mietittynä oppimisen johtamisen kautta. (Ojala 2021, 172, 173.)

2.5 Osaamispääoma

Osaamispääomaan sisältyy yrityksen tai organisaation henkilöstön osaaminen, joka on taitojen ja tietojen yhdistelmä. Osaamispääoma muodostaa merkittävän osan yrityksen kilpailukyvästä. Se koostuu monista erilaisista osaamisalueista, kuten teknisistä taidoista, liiketoimintaosaamisesta, johtamistaidoista ja verkostoista. Osaamispääoman johtaminen on prosessi, jonka tarkoituksena on varmistaa, että osaamispääomaa kehitetään, ylläpidetään ja hyödynnetään tehokkaasti yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Jos yrityksen henkilöstö pystyy hyödyntämään myös kollegoidensa osaamista, koko yrityksen osaamispääoma kasvaa. Yrityksen hyödyntäessä myös sidosryhmiensä osaamista, lisääntyy koko organisaation osaamispääomaa. (Ojala 2018 164.)

Osaamispääoman johtaminen sisältää toimintoja, kuten henkilöstön koulutus ja kehittäminen sekä työpaikan ilmapiirin ylläpitäminen. Se tukee sekä henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista, että tiedonkulun parantumista ja yhteistyötä henkilöstön välillä. Myös henkilöstön palkitseminen ja heidän osaamisensa tunnustaminen ovat tärkeitä seikkoja osaamispääoman johtamisessa. Hyvä osaamispääoman johtaminen voi paitsi lisätä sekä yrityksen kilpailukykyä ja tehokkuutta, että henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista myös parantaa yrityksen mainetta ja brändiä. Lisäksi se voi edistää innovaatioita sekä luoda perustan jatkuvalle kehitykselle ja kasvulle. Johtaja, joka uskoo henkilökunnan oppimiseen ja sen tärkeyteen, huolehtii siitä, että puitteet kaikkien oppimiselle ovat kunnossa ja että jokaisen oppimista tuetaan. (Ojala 2018, 292.)

Työn murros on tuonut tiedon ja osaamisen työssä menestymisen kärkeen ja niiden tärkein prosessi onkin oppimisen ylläpitäminen. Jos osaamispääomaa ei johdeta hyvin, eikä sitä kehitetä ja arvosteta, sen tehokas hyödyntäminen estyy. Osaamispääoma on kilpailuetu, jota ei voi kopioida. Aikaisemmin yritysjohto keskittyi pääoman hankkimiseen, mutta tällä hetkellä osaamispääoma on merkittävä resurssi, josta organisaatioissa kilpaillaan. Avainhenkilöiden ja heidän osaamisen hankkimisensa on pitkä projekti, joka muuttuu koko ajan vaikeammaksi. (Ojala 2008, 15,16.)

Osaaminen ja oppiminen ovat nousseet johtamisajattelun keskiöön. Ylin johto on haasteen edessä: Taloudellisten ja asiakasraporttien sijaan keskiössä on nyt HR:n (Human Resource) rooli. HR on

nostettu moniin johtoryhmiin suunnittelemaan ja toteuttamaan strategiaa. Henry ry:n mukaan kolmessa neljästä suomalaisyrityksistä on HR johtaja johtoryhmässä. Osaajista on tullut työelämän niukkuusresurssi, ja työvoimapula näkyy tällä hetkellä jo esteenä yritysten kasvulle. Työväestön ikääntyminen ja eläkkeelle siirtyminen ovat tuoneet myös johtamisen valokeilaan hiljaisen tiedon siirtämisen uusille työntekijöille. (Ojala 2008, 16, 25, 26.)

Osaamisvaatimukset kasvavat jokaisessa työtehtävässä ja näin on käynyt myös ylimmän johdon assistenttien työssä. Johdon assistenttien työssä vaadittavat taidot, asioihin nopea reagointi, ongelmanratkaisukyky ja ennakointi vaativat työssä yhä enemmän syys-seuraussuhteiden ymmärtämistä. Sen lisäämiseen tarvitaan käsitteellistä ja teoreettista tietoa. Osaamispääomaan kuuluvat myös valmiudet oppia uusia asioita. Tämä on olennainen taito ylimmän johdon assistenteille. (Korpimies 9/2022.)

2.6 Elinikäinen oppiminen eli jatkuva oppiminen käsitteenä

Elinikäinen oppiminen viittaa jatkuvaan oppimiseen ja kehittymiseen läpi elämän. Se on tärkeää sekä yksilön että yhteiskunnan kannalta. Elinikäinen oppiminen auttaa yksilöitä pysymään ajan tasalla muuttuvassa maailmassa sekä kehittämään taitojaan ja osaamistaan, mikä puolestaan lisää työllistettävyyttä, mahdollisuuksia ja hyvinvointia. Yhteiskunnalle elinikäinen oppiminen on tärkeää, sillä se auttaa kehittämään osaavaa työvoimaa, joka on valmis vastaamaan uusiin haasteisiin ja auttamaan yhteiskuntaa kehittymään. Elinikäinen oppiminen ei rajoitu pelkästään perinteisiin koulutus- ja oppilaitosympäristöihin, vaan se voi tapahtua myös monilla muilla tavoilla. Esimerkiksi työpaikalla tapahtuva oppiminen on tärkeä osa elinikäistä oppimista, sillä se auttaa työntekijöitä kehittämään taitojaan ja sopeutumaan uusiin tehtäviin. Myös vapaa-ajan aktiviteetit, kuten harrastukset, voivat tarjota mahdollisuuksia oppimiseen ja kehittymiseen. (Isacsson 2020.)

Jatkuva oppiminen on prosessi, jossa ihminen oppii uusia tietoja, taitoja ja näkemyksiä elämän eri vaiheissa ja tilanteissa. Elinikäinen oppiminen voi tapahtua monilla eri tavoilla, kuten peruskoulutuksen, jatko-opintojen, työpaikan koulutuksen, työssä oppimisen, harrastusten ja omasta kiinnostuksesta lähtevän oppimisen kautta. Asiantuntijuuden kehittäminen on jatkuvaa tavoitteellista toimintaa. Jatkuvan oppimisen edellytyksiä yksilötasolla ovat asenne, elämäntapa, uteliaisuus, yksilöllisen ja yhteisöllisen tiedon jakaminen sekä ihmisen ajattelun ja tietotekniikan vuorovaikutus. (Kärnä 25.10.2021.)

Elinikäisen oppimisen edistäminen on tärkeää yhteiskunnan eri tasoilla. Koulutuslaitosten ja työpaikkojen on tarjottava laadukkaita koulutusmahdollisuuksia ja kannustettava työntekijöitä oppimaan ja kehittämään taitojaan. Myös yhteiskunnan on tärkeää tarjota tukia ja kannustimia elinikäiselle oppimiselle. Sellaisia ovat esimerkiksi rahoitus, opinto- ja koulutusvapaat sekä tunnustus

aiemmin hankitulle osaamiselle. Kun osaamista tuetaan, tuetaan samalla mielekkäitä työuria. (Isacsson 2020.)

Uusissa johtamistavoissa on alkanut esiintyä tarinallisuuden käyttö ihmisen kehittämisen ja kehittämisen taustalla. Ihminen voi kehittää omaa tarinaansa, jättää energiaa syövätkin tarinat taakseen ja näin ottaa käyttöön positiivisia lukuja omasta tarinastaan. Tarinat liittyvät myös ihmisen tapaan ajatella: voiko tarinaa kehittämällä parantaa motivaatiota, löytää itsestään uusia kykyjä ja taitoja, joita kehittää? Kun asiat liitetään tarinan avulla yhteen, tiedosta voidaan muokata viisautta. Tarinat ovat paitsi erinomainen tapa oppia myös kyky löytää oikea tarina oikeaan aikaan, mikä nähdään olennaisena johtamistaitona. (Juuti 2016, 110, 111; Ojala 2008, 265, 266.)

Oppiminen on keskeinen ihmisen selviytymisen taito. Se lisää todennäköisyyttä pysyä mukana työelämässä, työkykyisenä ja tuottavana. Kehittymisen ja uudistumisen edellytyksenä on oppimista tukeva organisaatio. Oppiminen ja osaaminen ovat osa työkykyä. Osaamisen kehittäminen puolestaan on yksi osa työkykyjohtamista. Puutteet osaamisessa aiheuttavat stressiä ja kuormitusta, mistä seuraa työmotivaation lasku. Kaiken kaikkiaan elinikäinen oppiminen on siis tärkeä osa yksilöiden ja yhteiskuntien kehittymistä. Kun yksilöt ovat valmiita oppimaan ja kehittämään itseään jatkuvasti, he pystyvät paremmin vastaamaan muuttuviin haasteisiin ja saavuttamaan tavoitteensa. Nykyisessä työelämässä on tavallista, että työuran aikana pidetään pidempiä opintovapaita ja hankitaan lisäkoulutusta. Työntekijän vastuulla on säilyttää motivaatio uuden oppimiseen. Myös yhteiskunta hyötyy osaavasta ja kehittyvästä työvoimasta, sillä se auttaa kehittämään yhteiskuntaa ja parantamaan sen hyvinvointia. (Forma 2023, 238–240.)

2.7 Ylimmän johdon assistentit ovat naisvaltaisella alalla

Naisiin ja miehiin johtajina sekä johtajien assistentteina liittyy vakiintuneita käsityksiä, joita on vaikea muuttaa. Keskusteluissa ja jopa kirjallisuudessa puhutaan mies- ja naisjohtajien tavoista johtaa. Miehiä pidetään enemmän asiakeskeisinä, naisia ihmisläheisinä. Muun muassa Sari Kuusela on väitöskirjassaan käsitellyt laajasti valtaa ja sukupuolta, ja sitä miten todellakin johtamistavat naisten ja miesten välillä eroavat toisistaan. Nämä stereotyyppiset ajattelutavat voivat osaltaan olla luomassa käsityksiä johdon assistenteista varsinkin naisille sopivana työnä. Ylimmän johdon assistenttien työssä korostuu kyky hallita monia asioita samanaikaisesti sekä olla tutkana henkilöstön ja johdon välillä. Ne ovat taitoja, joita yleisesti pidetään naisten vahvuuksina. Uudemmat sukupolvet, erityisesti nuoret miehet, ottavat kuitenkin nykyään edeltäjiään suurempaa roolia kodin ja lasten hoidossa ja työroolit tasa-alastuvat vähitellen. Stereotyyppiat murenevat, mutta se ei vielä näy vielä ylimmän johdon assistenttien työn naisvaltaisuuden vähenemisenä ainakaan Suomessa. (Tienari & Meriläinen 2021, 341; Kuusela 2010, 47–51.)

Viime vuosikymmeninä on tapahtunut muutoksia sukupuolten välisissä rooleissa ja työnjaossa ja etenkin naiset ovat löytäneet tiensä myös perinteisesti miehisiin pidetyille aloille. Kuitenkin yhteiskunnassa on edelleen ennakkoluuloja ja stereotypioita, jotka vaikuttavat siihen, mille aloille naiset ja miehet hakeutuvat. Onkin tärkeää pyrkiä edelleen purkamaan näitä sukupuolittuneita käsityksiä ja luomaan yhdenvertaisia mahdollisuuksia kaikille sukupuolille valita oma työuransa. Naisia on edelleen miehiä vähemmän johtotehtävissä ja naisten johtajuus on yleisempää nais- kuin miesvaltaisilla valtaisilla aloilla, kuten hoiva- ja hyvinvointialoilla. Segregaatiota sukupuolen perusteella siis ilmenee melkoisen laajasti suomalaisessa työelämässä. Syitä urakehitysten erilaisuuteen on THL:n (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos) mukaan erilaiset koulutusvalinnat, lapsen saamiseen liittyvät hoivavastuut, erot käyttäytymisessä ja mieltymyksissä sekä syrjintä sukupuolen perusteella. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2023.)

Naisten osuus johtajissa on kuitenkin lisääntynyt, ja siksi onkin erikoinen ilmiö, ettei suuntaus ole siirtynyt johdon assistenttityöhön. Syitä tähän voi olla monia. Naisvaltaisen työn stigman lisäksi sellaisia voivat olla esimerkiksi työn arvostus, palkkaus ja etenemismahdollisuudet. Voi myös selvästi havaita, että ylimmän johdon assistentin ammatin sisältö on tunnettu ja tunnustettu johtajien ja organisaatioiden keskuudessa, vaikka ammatin julkisuuskuva laahaakin vielä perässä. Julkisuuskuvan vääristymää ja ennakkoluuloa lisäävää on myös se, että useissa johdon assistenttien työpaikkahakemuksissa on kuvituksena pelkästään naispuolisia ihmisiä. Tämä Euroopassa edelleen vallalla oleva kuvasto on tosin alkanut Pohjoismaissa jo muuttua. Johdon assistentin tehtävät ovat moninaisia ja perustuvat taitoihin, koulutukseen ja kokemukseen. Näin ollen on tärkeää, että työpaikkailmoituksissa käytetty kuvitus edustaa tätä moninaisuutta ja korostaa ammatillisia ominaisuuksia, eikä perustu pelkästään stereotyyppisiin käsityksiin sukupuolesta. (EcexutiveEffect 15.4.2020; Havu 21.3.2023.)

Tällä hetkellä näköpiirissä ei ole se, että miespuolisten hakijoiden määrä johdon assistenttien avoimiin työpaikkoihin olisi lisääntynyt Suomessa, eikä sellaisesta ilmiöstä ole viitteitä myöskään koulutuksen puolella. Todennäköisesti nimike 'assistentti' liitetään edelleen nimikkeeseen 'sihteeri', ja sihteerit käsitetään lähes aina naispuolisiksi. IMA Finland ry:n jäsenistöön ei kuulu yhtään miespuolista jäsentä. Yhdistyksillä ja oppilaitoksilla on paljon työstettävää, jotta stereotypioita pystyttäisiin, jos ei kokonaan poistamaan, niin ainakin vähentämään. (Havu 21.3.2023.)

2.8 Yhteenvetoa teoreettisesta viitekehystä

Teoreettisen viitekehukseen on koottu teoriaa ja käsitteitä, jotka ovat olleet pohjana laadittaessa tutkimuskysymyksiä sekä analysoitaessa tutkimusaineistoa. Aiempia tutkimuksia tämän opinnäytetyön aiheista ei juurikaan löytynyt, koska tutkimus on rajoitettu koskemaan ylimmän johdon assistenttityötä ja samaten tutkimuksesta on rajattu pois johdon assistenttien esimiesten näkökulma.

Toki tutkimuksia assistenttityöstä ja sen tulevaisuudesta löytyy. Tämä tutkimus poikkeaa kyseisistä tutkimuksista tutkimusongelmien rajauksen sekä tutkimusaineiston sisällön osalta. (Saarijärvi 3.6.2022.)

Aluksi käsiteltiin ylimmän johdon assistenttityötä, joka on yksi johdon assistenttityön suuntautumisen vaihtoehto. Ymmärrys työn sisällöstä, vaatimuksista ja asemasta organisaatiossa ovat tarpeen tuntea, jotta tutkimuksen tulokset asettuvat kontekstiin. Johdon assistenttityöhön liittyvät läheisesti epämuodollisen vallan käyttäminen ja sen syntyminen luottamuksen kautta, näitä näkökulmia käsitellään myös teoreettisessa viitekehyksessä. (Kalliomaa & Kettunen 2021, 3,4.)

Ylimmän johdon assistenttityö on muuttunut työn murroksen seurauksena ja tästä syystä teoriaa työn murroksen syistä ja vaikutuksista on sisällytetty teoreettiseen viitekehukseen. Työelämä on muutoksessa monin eri tavoin: digitalisaation vaikutus, etä- ja hybriditöiden lisääntyminen, globalisaation kasvu, työikäisen väestön vanheneminen sekä monimuotoisuuden rantautuminen organisaatioihin. Edellä mainitut tekijät ovat vaikuttaneet johdon assistenttien työn muokkaantumiseen. (Kärnä 4.10.2021.)

Esimiehen johtamistapa sekä organisaatiossa vallitseva kulttuuri vaikuttavat ylimmän johdon assistentin toimenkuvaan. Tästä syystä teoreettinen viitekehysessä on avattu teoriaa uusista johtamisen trendeistä. Ympäristöasiat ovat nousseet keskiöön organisaatioissa ja niiden huomioon ottaminen toiminnassa on tuonut lisähaasteita ja vaatimusta uuden oppimiseen johdon assistenteille. Ekologisuus on huomioitava muun muassa hankinnoissa, kokousjärjestelyissä sekä matkustamisessa. Samaten etä- ja hybridityön suosiminen on kestävän kehityksen huomioimista toiminnassa. (Kalliomaa & Kettunen 2021, 1.1.)

Tämän tutkimuksen yksi tutkimusongelma koskee ylimmän johdon oppimisen kehittämistä. Teoreettiseen viitekehukseen on myös sisällytetty näkökulmia oppimisen nostamisesta osaksi strategiaa, jatkuvasta oppimisesta sekä osaamispääomasta. Vallitseva ja lisääntyvä työvoimapula on nostanut johtamisen keskiöön myös osaamispääoman johtamisen. (Ojala 2028, 282.)

Tutkimuskysymyksen avulla kerättiin myös tutkimusaineistoa syistä, mitkä ovat muodostaneet johdon assistenttityön lähes ainoastaan naisten tekemäksi työksi. Tästä syystä teoreettisessa viitekehysessä avattiin myös työn tasaarvon näkemyksiä. (Liite 2.)

Vaikkakin aiempia tutkimuksia ei juurikaan löytynyt, on kirjallisuuteen tutustuttu laaja-alaisesti, jotta kehittämistyö ja tutkimus voi nojautua siihen tutkimustulosten lisäksi.

3 Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineisto

Tässä luvussa esitellään lähestymistapa ja tutkimusmenetelmä sekä aineiston keruun menetelmät. Luku sisältää myös perustelut sille, miksi valittiin juuri kyseiset lähestymistapa, aineiston keruun menetelmät sekä haastateltavat tutkimukseen.

Tutkimus käsittelee ylimmän johdon työn toimenkuvan kirkastamista sekä jatkuvaa oppimisen kehittämistä. Toimeksiantaja on IMA Finland ry, jonka jäsenistö toimii ylimmän johdon avustajina, yhdistyksellä on myös joitakin yritysjäseniä – muun muassa Haaga-Helia ammattikorkeakoulu ja Skilla ry.

3.1 Tapaustutkimus lähestymistapana

Opinnäytetyö aloitetaan pohtimalla, minkälaisella lähestymistavalla kehittämistyötä suunnitellaan. Onko kyseessä jokin näistä tyypillisimmistä lähestymistavoista: tapaustutkimus, toimintatutkimus, konstrukttiivinen tutkimus tai palvelumuotoilu? Lähestymistapaa valittaessa ei vielä valita tutkimusmenetelmiä, mutta lähestymistapa ohjaa myös metodien valinnassa. Lähes kaikki metodit sopivat mihin lähestymistapaan tahansa. Monesti lähestymistapa sisältää useita eri tapoja, joten valintaa ei kannata tehdä mustavalkoisesti. Kun lähestymistapa on tutkittu perusteellisesti, tutkimuksellisuus tulee kehittämistyöhön syvällisesti mukaan. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2020, 51, 52.)

Tapaustutkimus sisältää usein monia tutkimusmenetelmiä. Tutkimuksen kohde on yleensä tapahtumankulku tai ilmiö, tutkimuksessa on monia eri tapauksia. Tutkimusongelmaa määriteltäessä tulee vastata kysymyksiin siitä, mistä tämä tapaus on ilmiö, mitä tässä tutkitaan. Tutkimus ei kohdennu tapauksen kaikkiin ilmiöihin, vaan sitä varten tulee erotella ydinkysymys, johon halutaan vastaus. Tapaustutkimus ei tutki abstraktia vaan todellista tapausta jostakin. Jos tutkimuksen kohde on jo selvillä, tapaustutkimuksen voi aloittaa etsimällä tapauksia, joissa päästään tutkimaan tiettyjä asioita ja kehittämään tiettyjä käsitteitä. Tapaustutkimus soveltuu hyvin opinnäytetyöhön, jonka tarkoitus on tuottaa kehittämissuhteita. Tapaustutkimuksen avulla voi ymmärtää organisaatiossa vallitsevia suhteita ja toimintaa ja se soveltuu myös epävirallisten, organisaation sisäisten suhteiden tutkimiseen. (Laine, Bamber & Jokinen 2007, 9–11.)

Tapaustutkimuksen teoriankehys voi olla tarkkaan määritelty, joustava tai aineistolähtöinen. Joustavaa kehystä käytetään yleensä vertailevassa tutkimuksessa, kun käytössä on useampia tapauksia, joita halutaan ymmärtää. Joustava kehys mahdollistaa teorian kehittämisen tutkimuksen edetessä. Käytössä voi olla useita erilaisia kehyksiä, mikä on perusteltua, jos se valottaa tapausten eri puolia. Tutkimuskysymykset ja -ideat ohjaavat tutkimusta tietynlaisen aineiston äärelle. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 20–22.)

Tutkijan eteen tulee valinnan paikka, kun hän miettii tutkimustyönsä rajaamista. Rajaaminen on pääosin tehtävä ennen tutkimuskysymysten laatimista. Valintaa joudutaan tekemään mahdollisesti koko tutkimuksen ajan, jos ongelmia tulee esille. Tutkimukset eivät etene koskaan niin hallitusti kuin on suunniteltu, ja siksi tutkijan on harjoitettava itsereflektiota läpi koko tutkimuksen ajan. Tämä mahdollistaa kestävästä tapaustutkimuksesta, joka on sopusointuinen ja hyvin perusteltu sekä tarjoaa uutta tietoa tutkittavasta aineistosta. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 41, 42.)

Tapaustutkimus voi olla rakennettu joko yhden tai useamman tapauksen varaan. Tämä opinnäytetyö pohjautuu useampaan tapaukseen, joita vertaillaan analysoiden. Tutkittavat tapaukset on valittu huolellisesti siten, että niistä saadaan mahdollisimman laaja-alainen näyte. Tapaustutkimus soveltuu hyvin tähän kehittämistyöhön, koska tässä tutkitaan nykyajassa olevaa ilmiötä todellisessa toimintaympäristössä. Tutkimuksessa sivutaan myös organisaatiossa ilmeneviä suhteita ja verkostoja sekä epävirallista organisaatiota. Myös tästä syystä tapaustutkimuksen käyttö on perusteltua. Tapaustutkimus ei pyri tilastolliseen yleistämiseen ison näytteen avulla, vaan siinä on tärkeämpää tutkia verraten suppeaa kohdetta ja saada siitä mahdollisimman paljon tietoa monipuolisia tutkimusmenetelmiä hyödyntäen. Kehittämistyön avulla pyrin ymmärtämään kehittämisen ilmiötä realistisessa ympäristössä sekä tuottamaan uusia kehittämisideoita- ja toimenpiteitä. Tässä tutkimuksessa tutkittavien tapausten teoreettinen kehys sekä toimintaympäristö ovat tutkijalle sekä teoreettisesti että käytännön työn kautta ennestään tuttuja. Tutkimushaastatteluilla tutkija hakee liisänäkemyksiä tutkimusongelmaan. Tutkijan on varottava tuomasta omaa ennakkonäkemyksiään tutkittavasta aineistosta opinnäytetyön tuloksiin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2020, 52–54.)

Tämä tutkimus nojautuu teorioihin, metodeihin ja aiempiin tutkimuksiin. Aiempia tutkimuksia löytyi verraten vähän. Kirjallisuuteen on tutustuttu laaja-alaisesti, jotta kehittämistyö ja tutkimus voi nojautua siihen itse tutkimustulosten lisäksi. Tutkimusta aloitettaessa tehtiin kysymykset tutkimusongelmaan, mutta ne muuttuivat jonkin verran tutkimuksen edetessä. Kehittämistehtävää muokattiin hiukan, mutta pääosin se pysyi alkuperäisessä muodossaan. Tutkimuksen rajaamista helpotti, että aihe ja sen ilmiöt olivat tutkijalle ennestään kovin tuttuja. Niinpä tutkija etsi tutkimuksessa laajempaa näkemystä tutkimuksen kohteesta ja sen ilmiöstä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2020, 54.)

3.2 Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä

Sen jälkeen, kun kehittämistehtävä oli valittu ja rajattu sekä lähestymistapa valittu perustellusti, valittiin tutkimusmenetelmät. Kehittämistyössä voidaan käyttää monia erilaisia menetelmiä. Tutkimusmenetelmät jaotellaan laadullisiin ja määrällisiin. Tutkimusjoukkoa määrällisissä menetelmissä kutsutaan otokseksi ja laadullisessa menetelmässä näytteeksi. Tässä tutkimuksessa tutkimusjoukkoa kutsutaan näytteeksi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2020, 104, 105.)

Laadullinen tutkimus on tutkimusmenetelmä, joka keskittyy subjektiivisen ja arvovaltaisen näkökulman hankkimiseen tutkittavasta aiheesta. Laadullinen tutkimus keskittyy ymmärtämään ja selittämään tutkittavan ilmiön merkityksiä ja merkityksellisyyttä osallistujille. Se poikkeaa numeerisesta tutkimuksesta, jossa tavoitteena on määrittää objektiivisesti mitattavia muuttujia ja niiden välisiä suhteita. Tällä tutkimusmenetelmällä tarkastellaan merkitysten maailmaa, sillä merkityskokonaisuudet ilmenevät tutkittavista henkilöistä lähtevinä ja heihin päättyvinä toimintoina ja ajatuksina. Tähän tutkimustapaan sisältyy aina kysymys siitä, mitä merkityksiä tutkimuksessa tutkitaan. (Vilka 2021, 118.)

Kvalitatiivinen tutkimus perustuu useisiin tapoihin ja tutkimusperinteisiin lähestyä aihetta. Sen avulla pyritään ymmärtämään prosesseja kokonaisvaltaisesti sekä tulkitsemaan niitä syvällisesti. Laadullinen tutkimus tekee tutkijalle mahdolliseksi tulkita ilmiötä joustavasti edellyttäen, että tutkija sitoutuu pitkäjänteiseen ja perusteelliseen tutkimustyöhön. Opinnäytetyö toteutetaan laadullisena eli kvalitatiivisena, tutkimuksena. Työn tarkoituksena on saada muodostetuksi syvälinen ymmärrys työelämän murroksen vaikutuksesta assistenttityöhön sekä siihen, miten muuttuva työ lisää johdon assistenttien kompetenssivaatimuksia, mikä on ammatin tulevaisuus ja mikä motivoi ylimmän johdon assistentteja heidän työssään. (Kananen 2017, 70-72; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 5.)

Laadullisessa tutkimuksessa käytetyt menetelmät voivat vaihdella tutkimuksen tavoitteiden ja aiheen mukaan. Yleensä ne sisältävät haastatteluja, tapaamisia ja havainnointia sekä teemallista ja dokumenttianalyysia. Laadullisessa tutkimuksessa osallistujat ovat yleensä aktiivisia toimijoita ja heidän näkemyksensä ja kokemuksensa ovat tärkeitä tutkimuksen tulosten syntymisessä ja tulkitsemisessä. Laadullisessa tutkimuksessa tulosten tulkinta on usein subjektiivista ja sitä tarkastellaan lähinnä osallistujien näkökulmasta. Objektiivisuutta ei ole edes mahdollista saavuttaa, sillä perinteisimmällä tarkoituksella, koska tutkijan oma tietämys asiasta väistämättä kietoutuu tuloksiin. Laadullinen tutkimus on erittäin hyödyllinen kerätessä tutkimuksen aiheita, jotka liittyvät henkilökohtaisiin kokemuksiin, arvoihin, asenteisiin ja mielipiteisiin. Se antaa tutkijoille mahdollisuuden syventyä aiheeseen ja ymmärtää sen merkityksiä ja merkityksellisyyttä osallistujille. Tämä voi puolestaan johtaa uuden tiedon ja ymmärryksen luomiseen tutkittavasta aiheesta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1996, 152.)

Laadullisessa tutkimuksessa suurin haaste ovat tulkintaongelmat. Tutkija asettaa kysymyksiä oman kokemuksensa ja ymmärryksensä pohjalta. Oman ymmärryksensä avulla hän myös tulkitsee tutkimuskohdetta. Tutkijan ymmärrys kuitenkin laajenee tutkimuksen edetessä. Tulkintaongelmat syntyvät, koska tutkijan ja tutkimuskohteen ymmärrys ovat toisistaan erillisiä. Tutkijan onkin tutkimuksen edetessä kysyttävä tutkimusaineistolta säännöllisesti: "Miksi?" Tämä estää tutkijaa teke-

mästä valintoja vain kahden seikan välillä. Tutkijan kannattaa myös peilata omaa tulkintaansa muihin vastaavaa aihetta käsitelleisiin tutkimuksiin, teoriaan aiheesta ja julkiseen keskusteluun. Vertailu auttaa itsereflektoinnissa ja helpottaa päätöksentekoa lisäaineiston hankkimisesta. (Vilkkä 2021, 118, 119, 153, 154.)

Laadullinen tutkimus on aina ainutkertainen prosessi, sillä se tehdään tietyille tutkimuskohteelle haastattelujen kautta. Tutkimuksessa pyritään olemaan vuorovaikutuksessa tutkittaviin ja tavoitteena on pitää haastateltavia aktiivisesti mukana opinnäytetyön eri vaiheissa. Haastattelukysymykset tulevat olemaan kaikille haastateltaville samat, ja haastateltavat vastaavat kysymyksiin omin sanoin. Teemahaastattelujen kysymykset on laadittu ennalta määriteltujen ja oleellisten tutkimuskysymysten pohjalta. Haastateltavat valikoidaan tarkoituksenmukaisesti ja tutkimuksessa perustellaan valinta. Menetelminä käytetään teemahaastatteluja ja pienryhmähaastatteluja. Pienryhmähaastatteluiden avulla tarkennetaan tuloksia. Tuloksien osalta haastatellaan lopuksi vielä Suomen ylimmän johdon ammatillisen yhdistyksen kahta puheenjohtajaa ja toiminnanjohtajaa sekä ylimmän johdon assistenttien koulutuksen asiantuntijaa. (Kananen 2017, 132, 147.)

Laadullisessa analyysissä tutkimusaineistoa tarkastellaan useimmiten kokonaisuutena. Aineistoa ei pystytä analysoimaan tilastollisten tulosten perusteella, koska jo tutkittavien yksiköiden määrä on rajallinen. Laadullisessa analyysissä ei nojauduta keskiarvoihin jostakin tutkimusosasta, vaan ymmärretään, että yksikin poikkeus kumoo säännön ja tuo esille sen, että havaintoja pitää miettiä uudelleen. Erot eri haastateltavien ja yksiköiden välillä ovat siis laadullisessa tutkimuksessa tärkeitä. Erojen avulla saadaan johtolankoja sille, mistä jokin havainto mahdollisesti johtuu ja miten sitä voisi ymmärtää. Jokainen haastateltava on yksilö, joten eroja aineistosta on helppo löytää. Niiden etsimiseen ei kuitenkaan tule keskittyä, koska muuten aineistosta ei löydä varsinaista vastausta tutkimuskysymyksiin. Erojenkin on liityttävä toisiinsa. (Alasuutari 2011, 41–43.)

3.3 Puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu

Haastattelut ovat yksi suosituimpia tiedonhankintamenetelmiä. Haastatteluiden avulla saadaan suhteellisen nopeasti syvällistä tietoa tutkittavasta kohteesta. Haastatteluissa haastateltavilla on mahdollisuus tuoda vapaasti esille ajatuksiaan tutkimuskysymysten aiheista. Haastattelujen kestoajat ovat yleensä kymmenistä minuuteista tunteihin. Pitkissä haastatteluissa haastattelijan rooli on useimmiten kyselijän lisäksi ajatteleva ja osallistuva keskustelija. Haastattelu on vuorovaikutteista, mutta haastattelija ohjaa aina haastattelutilannetta ja pitää sen hallinnassa. Haastattelut kannattaa äänittää ja äänityksen jälkeen litteroida eli kirjoittaa auki. Haastattelun tekeminen vaatii osaamista, ja aikaa kuluu kohtuullisen paljon myös aineiston analysointiin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2020, 106–108.)

Puolistrukturoitu haastattelu on tutkimustapa, joka yhdistää strukturoidun ja laadullisen tutkimuksen ominaisuuksia. Se on puolistrukturoitu, koska se sisältää osittain ennalta määriteltyjä kysymyksiä ja teemoja, mutta antaa myös mahdollisuuden lisätä ja täsmentää kysymyksiä haastateltavan tarpeiden ja tarinoiden mukaan. Tutkimuskysymysten teemat tulee laatia sen mukaan, että niiden vastaukset palvelevat tutkimusongelmaan vastaamista. Kysymysten järjestyksellä ei ole merkitystä, kunhan haastattelu soljuu haastateltavan näkökulmasta loogisesti eteenpäin. Joskus haastattelutilanne voi olla sellainen, että jokin ennakkoon laadituista kysymyksistä jätetään kysymättä, ja sen sijaan esitetäänkin kysymyksiä, jotka tulevat avoimiksi ja mieleen itse haastattelutilanteessa. Toisin sanoen tilanne voi elää ja muokata haastattelua. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2020, 108.)

Puolistrukturoitu teemahaastattelu on tärkeä menetelmä silloin, kun halutaan saada syvällistä ja henkilökohtaista tietoa henkilöstä tai ryhmästä. Se soveltuu erityisesti sosiaalisen ja psykologisen tutkimuksen aloille, joissa halutaan ymmärtää tutkittavien ajatuksia, tunteita ja kokemuksia. Ryhmähaastattelujen avulla puolestaan pyritään esimerkiksi ideoiden kehittelyyn, keskustelemaan asenteista tai kehittämään jotain tutkimusongelmaan liittyvää asiaa. (Vilka 2021, 124, 125.)

Haastattelun aikana haastateltavalta kysytään avoimia ja suljettuja kysymyksiä, joihin hän saa vastata mahdollisimman vapaasti ja perusteellisesti. Haastattelija voi myös täsmentää ja lisätä kysymyksiä tai teemoja haastateltavan vastausten perusteella. Puolistrukturoitu teemahaastattelu edellyttää hyviä haastattelutaitoja ja kykyä luoda luottamuksellinen ilmapiiri, jotta haastateltava voi avautua ja kertoa tarinansa täysin. Haastattelun jälkeen vastaukset analysoidaan laadullisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 47.)

Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä toimi puolistrukturoitu teemahaastattelu. Se sopi tutkimuskysymyksiin hyvin ja haastattelutilanteet olivat positiivisia ja sujuvia. Haastateltavat kertoivat vapaasti ja luottamuksellisesti ajatuksiaan tutkimuskysymyksiin. Yksi haastateltavista vastasi tutkimuskysymyksiin kirjallisesti. Analysoitavaa aineistoa saatiin runsaasti, se oli laadultaan erinomaista ja antoi vastauksia tutkimuskysymyksiin.

3.4 Haastateltavien valinnan perusteet

Tutkimuksen toimeksiantaja on IMA Finland ry. Toimeksiantajan kanssa sovittiin, että haastateltavat ylimmän johdon assistentit ovat IMA:n jäseniä. Haastateltavista 14 on IMA Finland ry:n jäseniä ja yksi IMA Denmarkin jäsen. Yhdistyksen jäsenyyden edellytyksenä on toimiminen ylimmän johdon assistenttina kolmen vuoden ajan. Lisäksi vaaditaan kaksi nykyistä jäsentä suosittelijoiksi. Haastatteluun valittujen IMA Finland ry:n ja IMA Denmarkin jäsenten lisäksi sovittiin haastattelut

myös IMA Finland ry:n puheenjohtajan, Skilla ry:n toiminnanjohtajan ja IMA Akatemian Haaga-Heilian-yhteyshenkilön kanssa. Heiltä pyydettiin nimellä kommenttihaastatteluja tutkimuksen loppuvaiheessa sen tuloksista.

Kohderyhmän valinnan tavoitteena oli kerätä mahdollisimman monipuolinen haastatteluaineisto. Tästä syystä haastateltavat IMA Finland ry:n jäsenet valittiin eri toimialoilta ja mahdollisuuksien mukaan urallaan eri vaiheessa olevia assistentteja. Tanskassa työskentelevä ja Tanskan IMA:n jäsen on työskennellyt aikaisemmin Suomessa ja ollut IMA Finland ry:n jäsen, joten häneltä saatiin haastatteluissa hyvää, vertailevaa aineistoa toisesta Pohjoismaasta. Kaikki haastateltavat toimivat ylimmän johdon avustavissa tehtävissä, mutta heidän työnimikkeensä vaihteli. Käytän heistä tutkimuksessa nimitystä johdon assistentti, koska se on yleisin nimike. Haastateltavien valinta tehtiin tarkoin kriteerein, joten jokaisella yhdistyksen jäsenellä on riittävä kokemus ja tieto osallistuakseen tutkimukseen. Rajaus suoritettiin hakemalla haastateltaviksi eri toimialoilla työskenteleviä johdon assistentteja.

Haastatellut ylimmän johdon assistentit työskentelevät liike-elämän, julkisen sektorin, järjestöjen, säätiön, yhdistyksen ja yliopiston palveluksessa. He avustavat organisaatioissaan ylintä johtoa tai hallituksen puheenjohtajaa. Haastateltavien toimenkuvat ovat suurelta osin toistensa kaltaisia, mutta eroavaisuuksiakin löytyy. Organisaatiot ovat Suomessa yhteiskunnallisesti vaikutusvaltaisia, suurin osa isoja pörssiyrityksiä. Jokainen IMA Finland ry:n jäsen olisi täyttänyt kriteerit haastatteluun ammatillisen osaamisensa sekä organisaatioissa olevan asemansa ja näkyvyytensä osalta. IMA Finland ry:n puheenjohtaja ja tutkija kävivät jäsenluetteloa läpi ja valitsivat mahdollisimman kattavan näytteen. Haastateltaviksi pyrittiin saamaan sekä pitkäaikaisia että uudempia IMA Finland ry:n jäseniä.

Haastateltavilta ei kysytty koulutustaustaa. Tutkija on IMA Finland ry:n pitkäaikainen jäsen ja siksi hän tuntee muuta jäsenistöä kohtuullisen hyvin. Sen vuoksi tutkija pystyi yhdessä puheenjohtajan kanssa haarukoimaan erilaisista koulutustaustoista ylimmän johdon assistentin työhön päätyneitä asiantuntijoita. Urapolut vaihtelevat melko paljon. Koulutuksen suhteen assistenttityön kannalta tärkeintä on hyvä yleiskoulutus, jonka pohjalle pystyy hankkimaan spesifioituvia taitoja.

Haastateltavien lukumäärän osalta päädyttiin jo tutkimuksen alussa kohtuulliseen isoon näytteeneseen. Näyte käsitti kokonaisuudessaan 15 assistentin tai vastaavassa tehtävässä toimivaa ammatilista. Lukumäärä tuntui sopivalta koko tutkimuksen ajan ja varmistui loppuvaiheessa, koska tutkimus saavutti saturointipisteen. Haastattelujen edetessä huomattiin, että tullaan saamaan laadullista ja monipuolista sekä riittävän yleistettävää tietoa, jonka avulla löydetään vastaukset tutkimuskysymyksiin.

Skilla ry (ent. Aito HSO ry) on korkeasti koulutettujen hallinnon ja toimistotyön asiantuntijoiden alumni- ja ammattijärjestö. Järjestö tarjoaa jäsenistölle turvaa, tukea, verkostoa ja koulutusta. Jäsenistä suuri osa toimii vaativissa assistenttitehtävissä ja on HSO-sihteeireitä tai HSO-tradenomeja. Jäsenistöä on noin 2000 ja se toimii noin 300 eri ammattinimikkeen alla. Skilla ry on IMA Finlandin yritysjäsen. Skilla ry:n toiminnanjohtaja Elina Havua haastateltiin tässä tutkimuksessa. Haastattelussa kysyttiin kommentteja lähinnä tutkimustuloksista, joten se tehtiin tutkimuksen keskivaiheilla, assistenttien haastatteluiden jälkeen. Havun työnimike on Executive Director at Skilla ry // Gender Equality Specialist ja hänellä on tutkimuksen aiheista laaja kokemus ja asiantuntemus.

Haaga Helia Ammattikorkeakoulu on IMA Finland ry:n yritysjäsen. Ne järjestävät yhteistyössä IMA Akatemian kautta koulutusta IMA Finlandin jäsenistölle. Marjaana Halsas on toinen yhteyshenkilöistä Haaga Helian puolelta. Halsaksen työnimike on Competence Area Director. Hänellä on laaja kokemus johdon assistenttien koulutuksesta. Häntä haastateltiin tutkimustyön tuloksista lähinnä koulutus- ja kehittämistarpeiden osalta. Sen lisäksi hänellä oli hyödyllisiä näkemyksiä organisaatioiden monimuotoisuudesta sekä syistä alan naisvaltaisuuteen.

IMA Finland ry on tutkimuksen toimeksiantaja. Tutkimuksessa haastateltiin yhdistyksen puheenjohtajaa Elina Husaa, joka toimii Outokumpu Oyj:ssä hallituksen puheenjohtajan assistenttina. Husalla on pitkä kokemus vaativista johdon assistentin töistä useassa eri organisaatiossa. Hän on myös Skilla ry:n hallituksen jäsen. Husa toimii luennoitsijana koulutustapahtumissa, joissa kertoo johdon assistentin työn eri osa-alueista.

Kaikilla haastateltavilla on aiheesta laaja ymmärrys, kokemus ja asiantuntijuus, joten tutkimustulokset ovat laadukkaita. Suurin osa on saanut ne koulutuksensa ja työkokemuksensa kautta itse työstä. Osalla haastateltavista on kokemusta myös koulutuksesta, tasa-arvotyöstä ja aktiivisesta toimimisesta alan järjestöissä esimerkiksi toiminnanjohtajana, puheenjohtajana ja hallituksen jäsenenä. Kahdella haastateltavalla on kokemusta myös luennoitsijana toimimisesta johdon assistenttikoulutustapahtumissa.

3.5 Ryhmähaastattelut

Yksilöhaastatteluiden lisäksi tehtiin kaksi ryhmähaastattelua käyttäen aiempia aiheita tutkimuksen tuloksista. Näillä haastatteluilla pyrittiin hakemaan lisänäkemyksiä tutkimuksen tuloksista sekä pohdimaan niiden merkitystä. Ryhmähaastatteluja ei nauhoitettu, vaan niiden antama analysointi ja kommentit kirjoitettiin auki ja vahvistettiin ryhmän jäseniltä.

Ensimmäisessä ryhmähaastattelussa oli edustettuna neljä IMA Finland ry:n jäsentä, kolmea heistä ei ollut haastateltu aikaisemmin. Tutkija oli laittanut heille etukäteen tiedon käsiteltävistä asioista,

jotta keskustelu pysyisi raameissaan. Keskustelu eteni fasilitoinnin tapaisesti teemasta toiseen. Aiheina oli tutkimustuloksista esiin tullut aineisto alan segregoitumisesta, näkyvyydestä ja toimenkuvien vähitellen tapahtuneesta muutoksesta yhdessä isomman työelämän murroksen kanssa. Osallistujat oli valikoitu siten, että heistä kolmea oli ajateltu haastatella myös yksin, ellei saturaatiopistettä olisi saavutettu jo viidentoista haastattelun aikana.

Toinen ryhmähaastattelu tehtiin kolmen IMA Finland ry:n jäsenen kanssa, ja tässä keskustelussa keskityttiin enemmän alan segregoitumisen pohtimiseen sekä keinoihin työn näkyvyyden lisäämiseksi. Tosin keskustelu sivusi myös tutkimusta kokonaisuudessaan. Kaikki ryhmäkeskusteluun osallistuneet olivat osallistuneet myös aikaisempiin haastatteluihin.

Taustana keskustelulle olin jäsennellyt haastatteluissa esiin tulleita ajatuksia. Varsinaisina jäseneltyinä aiheina keskustelimme johdon assistenttien työn tulevaisuudesta, työn muutoksesta, nimikkeestä sekä alan naisvaltaisuudesta. Keskustelimme siitä, miten miehiä saisi kiinnostumaan työstä ja miten työtä ylipäänsä saisi näkyvämmäksi.

3.6 Kuvaus aineistosta

Aineistokuvaus sisältää yksityiskohtaisen kuvauksen tutkimusaineiston luonteesta, lähteistä ja keräämistavasta. Tämä kuvaus auttaa lukijaa ymmärtämään tutkimuksen taustaa ja tutkimuskysymysten merkitystä sekä sitä, miten tutkimusaineisto on kerätty ja analysoitu. Laadullinen aineisto on kerätty haastattelujen avulla ja sitä sovelletaan teoreettiseen viitekehykseen ja julkiseen keskusteluun aiheista. Aineiston kuvaus sisältää myös sen, miten haastattelut ovat toteutettu ja miten se auttaa tutkimusongelman selvittämisessä. Aineiston kuvauksen avulla pyritään lisäämään ymmärtämystä tutkimuksen taustasta ja tutkimusprosessista sekä arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta ja validiteettia.

Aineiston keruussa metodina oli tapaustutkimus, joka itsessään rajaa aineistoa sekä teoriaa. Tutkimuskohteena on ilmiö, jota on tutkittu useamman tapauksen kautta. Aineisto on kerätty puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. Kyseessä on laadullinen tutkimus, jonka avulla pyritään kuvaamaan joitakin ilmiöitä. Tutkimuksen onnistumisen edellytyksenä oli, että haastateltavilta löytyy mahdollisimman paljon kokemusta ja tietoa aiheesta. Tutkimuksella haluttiin tuottaa uutta tietoa ylimmän johdon assistenttien toimenkuvista ja oppimisen tarpeista, joten kohderyhmän valinnan piti mahdollistaa myös riittävän edustavan otoksen saaminen tutkittavasta ilmiöstä. Kartoittamalla johdon assistenttien monipuolisia ja vaativia työtehtäviä voidaan kirkastaa heidän toimenkuviaan ja tehdä heidän työtään näkyvämmäksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85; Alasuutari 2011.)

Haastateltavat on valittu tarkoin kriteerein opinnäytetyön toimeksiantajan yhdistyksen jäsenistä. Kriteereitä käsiteltiin tarkemmin kappaleessa 3.4. Itse haastateltavien lisäksi tutkimuksen tuloksista

on haastateltu kahden ylimmän johdon assistenttien ammatillisen yhdistyksen, IMA Finland ry:n ja Skilla ry:n, puheenjohtajia sekä ylimmän johdon assistenttien koulutuksen suunnittelijaa ja järjestäjää Haaga-Helia ammattikorkeakoulusta. IMA Finland ry:n jäseniksi pääsyn yhtenä valintakriteerinä on usean vuoden työkokemus nimenomaan organisaation ylimmän johdon assistentin tehtävistä, joten kaikki haastateltavat täyttivät osaamisen- ja kokemusvaatimuksen.

Jotta ilmiön tarpeeksi syvä ymmärrys voitiin taata, määriteltiin kerättävän aineiston koko etukäteen. Haastateltavien lukumäärän tulisi olla riittävän suuri, joskin liian laajan aineiston keräämisenkään ei olisi tarkoituksenmukaista. Edellä mainittujen kriteerien perusteella haastatteluihin valikoitui 15 ylimmän johdon avustajina toimivaa henkilöä. Haastateltavien ammattinimike ei kuitenkaan jokaisessa tapauksessa ollut johdon assistentti. Kaikki haastateltavat kokevat tekevänsä ylimmälle johdolle avustavaa työtä, ja heidän oli helppo vastata tutkimuskysymyksiin. Haastateltavien kriteereinä olivat: IMA Finland ry:n jäsenyys, toimenkuva, kokemus ja yhteiskunnallisesti merkittävien organisaatioiden ylimmän johdon avustaminen. Haastateltavien lukumäärään vaikutti tavoite tuottaa uutta tietoa tutkittavasta aiheesta sekä välttää aineiston saturoituminen liian aikaisin, mutta saavuttaa se kuitenkin lopulta.

Haastattelukysymykset olivat laadittu niin, että ne vastaisivat tutkimusongelmaan mahdollisimman kattavasti. Aluksi kysyttiin haastateltavan taustoitusta, pyydettiin kuvailemaan työnkuvaa ja kartoitettiin muun muassa motivaatiota. Seuraavaksi tiedusteltiin näkemyksiä ylimmän johdon assistenttien työn tulevaisuudesta työn murroksen kautta. Kolmas teema oli oppiminen. Kaikilla haastateltavilla oli teemoihin erilaisia näkökulmia. Haastateltavilta kysyttiin myös heidän pitkän uransa aikana tapahtuneista muutoksista, jotta tutkimukseen saataisiin näkemystä myös siitä, miten johtamiskäytäntöjen muutokset ovat vaikuttaneet johtajien työparien työkuviin, työssä kehittymiseen sekä työmotivaatioon.

Tutkittavassa aineisossa käsitellään menneisyyttä, nykyhetkeä ja tulevaisuutta tutkittavien omissa toimintaympäristöissä. Tapaustutkimuksen ote soveltuu siis tähän tutkimukseen hyvin. Tutkimuksen olennainen osa on ylimmän johdon assistenttien asemoituminen organisaatiossa, näkyvässä ja näkymättömässä. Asetelma myös tuki osaltaan tapaustutkimuksen valintaa tutkimuksen lähestymistavaksi.

IMA Finland ry:n 15:n ylimmän johdon assistenttien haastattelut sovittiin puhelimitse ja sähköpostilla. Haastateltavat suhtautuivat haastatteluihin positiivisesti. Haastattelut toteutettiin 1.2.–24.2.2023 välillä pääsääntöisesti Teams-yhteyden kautta kustannustehokkaasti sekä aikaa säästäten. Yksi haastatteluista toteutettiin vastaamalla kysymyksiin kirjallisesti. Haastatteluihin oli varattu tunti, mutta haastattelut kestivät pääsääntöisesti n. 43 minuuttia. Haastattelujen nauhoittami-

sesta oli sovittu etukäteen ja haastateltaville oli lähetetty tutkimuskysymykset sekä saatekirje etukäteen. Muuta aineistoa ei tarvittu, koska aihe oli haastateltaville tuttu. Haastattelukysymysten lisäksi esitettiin joitain lisäkysymyksiä, jotta vastauksia pystyttiin tarkentamaan. Aineiston pelkistämisen jälkeen tehtiin vielä muutamia tarkentavia kysymyksiä joillekin haastateltaville sekä pidettiin kaksi ryhmähaastattelua. Niissä oli mukana myös sellaisia johdon assistentteja, jotka eivät olleet osallistuneet aikaisempiin haastatteluihin. Tutkimuksen kannalta myös nämä haastattelut koettiin hyödyllisiksi.

Tavoitteena haastatteluille oli kerätä aineisto, jonka avulla tutkimuskysymyksiä pystyttäisiin tarkastelemaan monesta näkökulmasta. Koska tutkimuskysymyksien osalta tavoiteltiin mahdollisimman avointa keskustelua, haastateltavat anonymisoitiin luotettavuuden lisäämiseksi. Litterointivaiheessa haastateltavien tunnistetiedot poistettiin. Anonyymistä haastattelusta oli sovittu jo ennen haastatteluja. Haastateltavista käytetään myöhemmin nimitystä 'näyte'. Otos poikkeaa näytteestä. Näyte on tarkoituksellisesti valittu osa kohdejoukosta, joka edustaa sen ominaisuuksia. Sekä otoksen että näytteen tarkoituksena on tehdä tutkimuksesta luotettavaa ja koko kohdejoukkoon yleistettävää. Koska haastateltavien joukko valittiin koko IMA Finland ry:n jäsenistöstä siten, että se pyrkii edustamaan koko jäsenistöä, on perusteltua käyttää heistä yleisesti nimitystä 'näyte'. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 87.)

Haastattelut olivat yksilöhaastatteluja, koska tutkimuksessa haluttiin saada aineistoa, joka koostuisi tutkittavien omakohtaista kokemuksista. Näiden lisäksi tehtiin kaksi ryhmähaastattelua, jotka käsitelivät yleisemmin ylimmän johdon assistenttien näkemyksiä yhteisönäkökulmasta. IMA Finland ry:n puheenjohtajan, Skilla ry:n toiminnanjohtajan sekä Haaga Helia ammattikorkeakoulun ja IMA Akatemian yhdyshenkilön haastattelut eivät olleet anonyymeja, heidän haastattelut olivat lähinnä aineiston kommenttihaastatteluja. IMA Finland ry:n puheenjohtajan kanssa käytiin myös yleisesti läpi opinnäytetyön rakennetta.

Skilla ry:n toiminnanjohtajan, IMA Finland ry:n puheenjohtajan sekä Haaga-Helian yhteyshenkilön haastattelut toteutettiin Teamsin välityksellä. Heidän haastattelunsa tehdään näkyviksi käyttämällä heidän nimiään tutkimustuloksien osiossa, jossa avataan haastatteluja muutenkin enemmän. Haastatteluissa keskityttiin työn näkyvyyteen; sekä sen nykytilanteeseen, että siihen, miten työn näkyvyyttä voitaisiin lisätä. Lisäksi haastatteluissa pohdittiin ja kommentoitiin koulutustarpeita ja -toiveita sekä työn segregoitumista sukupuolen mukaan. IMA Finland ry:n puheenjohtajan haastattelussa keskusteltiin lisäksi pitkään tuloksista ja niiden mahdollisista hyödyntämisestä IMA Finland ry:ssä.

Koska tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa IMA Finland ry:lle lisätietoa ylimmän johdon assistenttien jatkuvan oppimisen kehittämiseen sekä toimenkuvan kirkastamiseen, oli kohderyhmä aineiston keruuseen valittu huolella. Huolellisuus takasi mahdollisimman edustavan näytteen tutkittavasta ilmiöstä. Tarkoituksena oli käsitellä nimenomaan tutkittavaa ilmiötä ylimmän johdon avustamistyötä tekevien näkökulmasta, joten tutkimusongelma perusteli heidän valintaansa tutkimukseen. Tässä tutkimuksessa on rajattu pois johdon assistenttien työparien, johtaja-assistentti, johtajan näkökulma. Haastateltavien lukumäärä oli myös tarkkaan harkittu. Sen on oltava riittävän suuri, mutta ei ole tarkoituksenmukaista haastatella liian suurta määrää ihmisiä, koska kylläntymispiste saavutetaan kuitenkin jossain vaiheessa. Nämä seikat huomioon ottaen aineisto on riittävän kattava ja luotettava.

3.6.1 Kylläntymispiste (saturaatio)

Jossain vaiheessa tutkimusta huomattiin, että tutkimusaineiston peruslogiikka alkoi toistaa itseään eivätkä haastateltavat tuottaneet tutkimukselle enää juurikaan uutta tietoa. Ajatuksena tutkimuksessa on, että tietty määrä tutkimusaineistoa tuottaa sille teoreettisen peruskuvion. Kylläntymispisteen huomaaminen edellyttää, että tutkijalla on selkeä näkemys siitä, mitä hän tutkimuksestaan hakee. Tutkimusongelman tulee siis olla tutkijalle selkeä. Jo tutkimussuunnitelman alkuvaiheessa tutkijan tulee määritellä itselleen saturaatiopiste, joka sitten lopullisesti määrittellään tutkimuksen aikana vertailemalla aineistoa tutkimusongelmaan. Tutkija ottaa kantaa kylläntymispisteeseen tutkimustekstissä. Tutkimuksen aikana tavoitteet ovat voineet muuttua tai tutkija on voinut mahdollisesti löytää aineistosta uusia tutkimusnäkökulmia. Saturaatiopisteen löytyminen ja sen toteaminen lisäävät aineiston luotettavuutta. (Vilka 2021, 152; Tuomi & Sarajärvi 2009, 87,88.)

Saturaatiopiste on usein tärkeä tavoite kvalitatiivisessa tutkimuksessa, koska se osoittaa, että haastattelija on kerännyt riittävästi tietoa vastatakseen tutkimuskysymykseen tai hypoteesiin. Saturaatiopistettä on yleensä vaikea määrittää etukäteen, koska se riippuu haastattelijan kokemuksesta, tutkimuskysymyksestä ja haastateltavien määrästä. Saturaatiopiste ei ole toimiva jokaisessa tutkimuksessa, ja tässä opinnäytetyössä sitä on pohdittu. Se ei kuitenkaan rajannut tutkimusaineiston hankintaa. (Vilka 2021, 153.)

Kun haastatteluissa saavutetaan saturaatiopiste, tutkija voi lopettaa haastatteluiden tekemisen ja siirtyä analyysivaiheeseen. Tässä vaiheessa haastattelija voi aloittaa haastatteluiden läpikäynnin, jotta hän voi tunnistaa tärkeitä, tutkimuskysymykseen liittyviä teemoja. Haastattelijan on tärkeää olla tarkkaavainen sen suhteen, onko hän saavuttanut saturaatiopisteen, jotta hän voi varmistaa, ovatko tutkimustulokset luotettavia ja päteviä. Erityisen hankalaa saturaatiopisteen määrittäminen on, kun tutkitaan ihmisten omakohtaisia kokemuksia ja näkemyksiä, kuten tässä opinnäytetyössä

tehdään. Jokainen haastattelutilanne on itsessään uniikki tapahtuma, joten sen avulla voidaan saada uusia näkökulmia tutkimusongelmaan. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2020, 111.)

Tutkimuksessa havainnoitiin saturaatiopisteen lähestymisen ennen kahta viimeistä haastattelua, joiden aikana se varmistui. Jokainen haastattelu oli kuitenkin uniikki, koska asioiden kokeminen on kovin subjektiivista ja jokaisen tarina esimerkiksi omasta urakehityksestään on yksilöllinen. Kuitenkin se, että saturaatio toteutui, lisää tutkimusaineiston luotettavuutta. Kommenttihaastatteluissa tuli uusia näkökulmia, koska haastateltavat pystyivät katsomaan työtä, sen tulevaisuutta ja muita seikkoja ikään kuin ulkopuolisen silmin. Kommenttihaastatteluiden avulla saatiin kattavasti monipuolista tietoa ja näkemystä tutkimusongelmaan. Kommenttihaastatteluissa saturaatiota ei havaittu, mutta kommentit tukivat toisiaan vaikkakin eri näkökulmia tuli esille. Kommenttihaastattelut myös vahvistivat tutkimustulosten luotettavuutta, koska haastateltavilla oli samankaltaisia näkemyksiä.

3.6.2 Sisällönanalyysi aineiston avulla

Sisällönanalyysi on nimensä mukaisesti haastattelujen analysointia litteroidusta aineistosta. Sisällönanalyysissä etsitään erilaisia merkityksiä kootusta aineistosta. Analyysin avulla saadaan laajakin aineisto tiiviiseen ja organisoituun muotoon ja yhteenveto tuloksista kirjattua opinnäytetyöhön siten, että aineiston sisältämää tietoa ei kadoteta. Laadullinen analyysi tarkoittaa aineiston tulkintaa ja selittämistä laadullisesti, eli sisällöllisesti. Tässä vaiheessa tutkija käy läpi aineistoa ja erittelee sen erilaisiin osiin, kuten teemoihin ja alateemoihin. Tämän jälkeen aineistoa analysoidaan eri tavoin, esimerkiksi teemojen välisiä yhteyksiä tarkastellen tai tulkintoja tekemällä. Laadullinen analyysi on usein subjektiivista ja vaatii tutkijalta kykyä tunnistaa aineistosta merkityksellisiä seikkoja. (Erlingson & Brysiewicz 2017, 94.)

Opinnäytetyön sisällön analyysi on keskeinen osa tutkimusta ja auttaa ymmärtämään tutkimuksen tuloksia ja niiden merkityksellisyyttä. Sisällön analyysin tarkoituksena on kuvata, tulkita ja selittää tutkimusaineiston keskeisiä piirteitä, löydöksiä ja merkityksiä. Laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysi on kaksivaiheinen. Ensimmäinen vaihe on aineiston pelkistäminen ja toinen on tulosten tulkinta. Aineisto ei ole ratkaisu tutkimusongelmaan vaan se on materiaalia, johon tutkimustyö perustuu. Havaintoja yhdistämällä mahdollistetaan ilmiöiden yleistäminen. Tämän vaiheen jälkeen voidaan aloittaa aineiston tulkitseminen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2020, 119, 120.)

Sisällönanalyysi tarkoittaa tutkimusaineiston kuvaamista sanallisesti. Sisällönanalyysi voidaan tehdä aineistolähtöisesti, jolloin tavoitteena on löytää tutkimusaineistosta jonkinlainen toiminnan logiikka tai tyyppikertomus. Toinen tapa on tutkia aineistoa teorian avulla, jolloin aineistoa tulkitaan sananmukaisesti jonkin teorian avulla. (Vilka, H. 2021, 163, 171.)

Laadullinen sisällönanalyysi alkaa litteroinnilla eli haastattelujen purkamisella tekstimuotoon. Tämän tutkimuksen aineisto litteroitiin sanatarkasti käyttäen Wordin litterointiohjelmaa. Aineistosta saatiin sanatarkat dokumentit, mistä syystä sen analysointi vaati runsaasti aikaa. Haastattelut etenevät kuitenkin tutkimuskysymysten mukaan, joten oleelliset asiat löytyivät suhteellisen helposti ja kronologisesti. Aineistoa koottiin haastatteluista yhteen dokumenttiin, jonka avulla pystyttiin vertailemaan vastauksia, löytämään samankaltaisuuksia sekä tulkitsemaan ja käsitteellistämään tuloksia. Aineistosta myös karsittiin pois tutkimukselle epäolennainen informaatio, vaikka kaikki litteroidut haastattelut kokonaisuudessaan säilytettiin.

Aineiston tiivistämisen ja pilkkomisen jälkeen tutkimusaineisto koottiin johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi. Ryhmittely oli tehty sen mukaan, mitä aineistosta oltiin etsimässä. Ryhmittelyn perusteena käytettiin lauseita ja ajatuskokonaisuuksia. Ryhmät nimettiin niitä kuvaavilla yläkäsitteillä. Tällä tavoin kootun aineiston avulla pyrittiin löytämään merkitystä tutkittavalle aiheelle. Tutkimusaineistosta pyrittiin löytämään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia sekä tekemään tulkintoja avoimin mielin ja siten löytämään vastauksia tutkimusongelmaan. (Vilka 2021, 164.)

Laadullisessa analyysissä on oleellista tehdä etukäteen rajaus ilmiöön, jota tarkastellaan. Tässä opinnäytetyössä on näin tehty. Kyseistä rajausta käytettiin aineiston pelkistyksessä, kun eroteltiin tutkittaviin näkökulmiin olennaisia ja merkittäviä asiakokonaisuuksia. Tutkimusongelman syvälinen sisäistäminen auttoi niin toistuvan datan kuin irrelevantin tiedon karsimisessa. Litteroitu aineisto käytiin tarkasti läpi ennen kuin se pilkottiin osiin. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 143–145.)

Aineiston klusteroinnissa käytettiin pohjana tutkimuskysymysten teemoittelua. Pääpainona oli kuskakin teemasta käyty keskustelu. Analyysi eteni teemoista nousseiden näkemysten ryhmittelyyn. Kun aineisto oli ryhmitelty, se liitettiin teoreettiseen viitekehukseen. Teoreettista viitekehystä soveltamalla analysoituun aineistoon pyrittiin löytämään johtopäätöksiä ja vastauksia tutkimusongelmaan. Aineistoa siis pyrittiin käsitteellistämään.

Tutkijalla on laaja kokemus tutkittavasta ilmiöstä. Siksi hän kykenee tunnistamaan ja erottamaan olennaisia seikkoja laajasta tutkimusaineistosta. Aineistosta löydettiinkin paljon kiinnostavia asioita, joita ei oltu etukäteen osattu ajatella. Vaikeuksia tuottikin jonkin verran se, että tutkimuksen rajaus oli pidettävä mielessä ja kirjoitettava kiinnostavia seikkoja omaan pohdintaan sekä mahdollisiin lisätutkimuksiin.

4 Tutkimustulosten analysointi

Tässä osiossa kerrotaan tutkimuskohteesta ja analysoidaan tutkimusongelmaan tullutta aineistoa. Tässä osiossa on lisättyä myös suoria lainauksia haastatteluista. Tärkeinä osioina ovat aineiston soveltaminen teoreettiseen viitekehykseen ja peilaaminen tutkimusongelmien aiheista käytävään julkiseen keskusteluun. Kommenttihaastatteluiden avulla pyritään vahvistamaan tutkimustuloksia ja löytämään lisänäkemyksiä tutkimusongelmiin.

4.1 Tutkimuskohteena ylimmän johdon assistentit

Haastattelun kohderyhmäksi valikoitui 15 IMA Finland ry:n jäsentä, jotka toimivat ylimmän johdon tukitehtävissä. Useimpien heistä työnimikkeenä on 'johdon assistentti / Executive Assistant'. Taivotteena oli kerätä aineistoa, joka sisältää erilaisia näkökulmia, joten haastatteluihin pyrittiin saamaan eri toimialueilla työskenteleviä haastateltavia. Haastatelluista yhdeksän työskenteli yksityisellä sektorilla – lähinnä pörssiyritysten palveluksessa, kaksi julkisella sektorilla, kaksi järjestöpuolella, yksi työskenteli säätiössä ja yksi yliopiston palveluksessa. Kaikilla haastateltavilla oli pitkä työura johdon tukitehtävissä. Monet haastateltavista olivat viime vuosina vaihtaneet työpaikkaa.

Haastattelurunko oli laadittu siten, että se vastaisi mahdollisimman hyvin tutkimuskysymyksiin ja tutkimusongelmaan. Haastattelut aloitettiin haastateltavien taustoituksella ja motivaatiokysymyksillä sekä muutoksilla uran aikana. Tämän jälkeen haastattelu eteni käsittelemään työelämän murrosta ja assistenttien työn tulevaisuutta keskittyen nimenomaan ylimmän johdon kanssa työskentelemiseen. Tähän haastattelun osioon sisältyivät keskustelut nimikkeen kattavuudesta sekä alan sukupuoliperusteisesta segregoitumisesta. Viimeinen osio käsitteli oppimista, koulutustarpeita, verkostojen merkitystä sekä työn ja kehittymisen mittareita (Liite 2).

Tutkija säilytti luottamuksen haastateltaviin siten, että heistä ei paljasteta tutkielmassa tunnistettavia tietoja. Haastatteluaineisto voidaan tehdä nimettömänä muuttamalla, luokittelemalla sekä poistamalla tunnistetietoja. Tämän tutkielman haastattelut on ryhmitelty, eikä niistä voida tunnistaa henkilöitä. Nauhoitetut äänitallenteet on tutkimuksen jälkeen hävitetty ja litteroiduista dokumenteista on poistettu tunnistetiedot. Suorista lainauksista ei voi päätellä haastateltavien henkilöllisyyttä. Haastateltavista käytetään lyhennettä A sekä satunnaista numerointia. (Liite 1)

Ylimmän johdon assistentit ovat keskeisiä henkilöitä organisaatiossa. He tukevat ja avustavat ylimpiä johtajia tehtävissään. Tällä tutkimuksella lisätään ymmärrystä heidän roolistaan ja vaikutukseensa organisaatiossa. Tutkimus käsittelee taitoja ja ominaisuuksia, jollaisia he tarvitsevat menestyäkseen tehtävässään sekä millaisia haasteita he kohtaavat ja mikä auttaa heitä selviytymään niistä. Haastattelujen avulla on myös selvitetty, millainen vuorovaikutus heillä on ylimmän johdon

kanssa ja miten he pystyvät vaikuttamaan organisaation tehokkuuteen ja tuloksiin. Haastatteluissa on kysytty myös, mikä heitä motivoi omassa työssään ja sen kehittämisessä.

Haastatteluissa kartoitettiin myös ylimmän johdon assistenttien mahdollisuuksia kehittää rooliaan. Osa-alueina olivat teknologian hyödyntäminen, viestintätaidot, projekteihin osallistuminen ja niiden vetäminen sekä miten he voivat lisätä strategista ajatteluaan ja siten tukea paremmin johtajaa tämän työparina. Ylimmän johdon assistentit ovat arvokkaita resursseja organisaatioille, ja tutkimus heidän roolistaan voi auttaa organisaatioita tunnistamaan parhaita käytäntöjä ja keinoja hyödyntää heidän taitojaan ja kokemuksiaan tehokkaasti. Tutkimuksen tarkoituksena on myös tuottaa toimeksiantajalle eväitä siihen, miten yhdistys voi tuottaa lisäarvoa ylimmän johdon assistenttien työssä kehittymiseen. Lisäksi tarkoitus on löytää työkaluja johdon assistenttien roolin kirkastamiseen ja heidän työnsä näkyvämmäksi tekemiseen.

”Se missä assistentti erityisesti voi tänä päivänä tuottaa esimiehelleen lisäarvoa, on tukea häntä johtajuusviestinnässä, maineen vahvistamisessa ja luottamuksen rakentamisessa. Johto tarvitsee vierelleen haastaja- ja rohkaisijatahon, johon voi täysin luottaa.” (Jukka Saksi 10.2.2019.)

”...tärkein osuus on vapauttaa esimies siihen kaikkeen tärkeään, mikä hänen työhönsä kuuluu, että tehdä operatiivisesti ja oma-aloitteisesti asiat ja hoitaa ne huolella ja ennakoita...ylimmän johdon assistentin työhön kuuluu todellakin ennakointi, ja että tartut asioihin ennen kuin kukaan pyytää ja täytyy nähdä eteenpäin...rooli on muuttunut paljon viimeisinä vuosina, koko ajan vaaditaan enemmän ja se on hyvä.” (A-1.)

Johdon assistentin nimikkeen alla tehdään monenlaisia urapolkuja, kaikki niistä ovat vaativia.

Tässä tutkimuksessa keskityn tutkimaan assistentteja – nimike voi olla muukin – jotka avustavat nimenomaan organisaation ylintä johtoa.

4.2 Ylimmän johdon assistentin rooli organisaatiossa tällä hetkellä, miten se on muuttunut viime vuosina sekä työn tulevaisuus

Teknologian kehitys on muuttanut voimakkaasti johdon assistenttien työnkuvaa. Nykyisin kirjeenvaihdot, esitysten tekemiset, taloushallinto, matkahallinto sekä ajan hallinta tapahtuvat teknologiaa apuna käyttäen, joten aikaa vapautuu muihin tehtäviin. Työ on muuttunut enemmän asiantuntijatyöksi, johon apua tuo viime aikoina käyttöön tullut tekoäly. Tiedon löytäminen ja muokkaaminen onnistuvat sen avulla sujuvasti. Tekoälyn analysointiin tarvitaan kuitenkin edelleen ihmisiä, ja johdon assistentit ovat tässäkin korvaamaton apu. Työ muuttaa muotoaan, se muotoutuu vain mielekkäämmäksi ja haastavammaksi, mutta työn inhimilliset vaatimukset kasvavat. (Jalonen & Kärnä & Tuomainen, 2019.)

Haastatteluissa kysyttiin haastateltavien toimenkuvista sekä niiden muuttumisesta viimeisinä vuosina. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että työ on muuttunut vaativammaksi, asiantuntijatyöksi, jossa jatkuva oppiminen on edellytys työssä selviytymiselle sekä sen tekemiselle hyvin. Ruutiaineita työssä on edelleen ja ne koettiin tärkeiksi ja välttämättömiksi ryhmittämään työtä. Työn muutos on tapahtunut ajan kuluessa: toimenkuva on laajentunut pikkuhiljaa. Useimmat haastateltavista olivat oivaltaneet tekevänsä omanlaistaan johtamistyötä. He hoitavat taustalla asioita itseohjautuvasti, johtavat omia vastuualueitaan. Työn kuvattiin olevan lähinnä asioiden johtamista.

” Kävin silloin edellisessä työpaikassa sen johtamisen ja yrityksen johtamisen erikoisammattitutkinnon. Sitä kautta, kun siellä tehtiin strategiaa, tehtiin johtamista. Mulla oli ne johtamisen tutkinnon osat, niin sitten oivalsin, että hei että tähän on nyt, että mähän todellakin johdan isolla kädellä, ja myös sitä kautta siihen yritykseen tuon sitä, että se on silleen, että mulle annetaan tehtäviä, ja mä suoritan ne ja valitsen tavat millä ne teen, ja keitä otan avukseni. Isoin oivallus se, että teen johtamistyötä omalla alueella.” (A-7.)

Haastattelut tukivat teoreettisen viitekehityksessä luvussa 2.3. avattuja, niin sanottuja uusia johtamistapoja, joiden kautta annetaan suurempia vastuita asiantuntijoille. Itseohjautuvuus ja jaettu johtajuus ovat tulleet organisaatioihin. Myös assistenttityö on yksi johtamisen osa-alue. Assistentit vaikuttavat asioihin taustalla ja heillä on organisaatioissa rajattua valtaa.

Monet haastateltavista nostivat esiin, että viimeisten vuosien aikana työssä on vielä entisestään korostunut se, että johto huolehtii työntekijöiden hyvinvoinnista. Työvoima on korkeasti koulutettua, sitoutunutta, motivoitunutta ja tärkeää organisaatiolle. Sellaisesta työvoimasta halutaan pitää kiinni ja huolehtia heidän jaksamisestaan. Myös johtajien hyvinvoinnista huolehditaan eri tavalla kuin aikaisemmin, mikä heijastuu myös assistenttien työhön, sillä he ovat usein niitä, jotka ovat mukana hoitamassa myös työhyvinvointiasioita strategisella tasolla sekä auttamassa käytännön järjestyksessä. Johtajat pitävät assistentteja jonkinlaisena pulssina, jotka tutkailevat piiloviestejä henkilökunnan puolelta. Haastateltavat käyttivät omasta roolistaan organisaatiossa esimerkiksi sanoja: ’eräänlainen hengen luoja’, soihdunkantaja ja viestikapula.

”Me toimimme niin kuin soihdunkantajina, pulsseina johtajaan päin eli kerrotaan, miten yrityksessä voidaan ja luodaan henkeä.” (A-2.)

Strategiseen johtamiseen kuuluu osana myös työkykyjohtaminen. Työvoimapula on tullut jo näkyväksi organisaatioissa, joten osaajista halutaan pitää kiinni. Työkyvyn johtaminen on osa sosiaalista vastuuta, sen avulla pystytään huolehtimaan työllisyydestä ja se auttaa työurien pidentämisessä sekä poistaa eriarvoisuutta työpaikoilla. (Forma 2023, 109.)

Ylimmän johdon assistentilla on organisaatiossa haastava rooli johdon ja muun organisaation välillä. Haastatteluissa tuotiin esille, että työ on kovin yksinäistä. Yksinäisyyttä lisää se, että ylimmän johdon lähellä työskentelevät henkilöt tietävät organisaatiosta paljon asioita, joita eivät voi jakaa

kenenkään kanssa. He joutuvat usein tilanteisiin, joissa voidaan jopa arvostella yleisesti jotakin päätöstä. Koska assistentit tietävät päätöksen taustat ja ymmärtävät sen, heistä voi olla turhauttavaa kuunnella arvostelua, johon he eivät voi ottaa osaa ja puolustaa päätöstä.

Tosin esiin nousi myös ajatuksia, että yksinäisyys on nykyisin helpottunut ja johdon assistentit kuuluvat usein tiimeihin. Assistentilla voi olla organisaatiossa myös projekteihin liittyviä tehtäviä. Rooli yhden johtajan avustajana ilman vastuuta muista osa-alueista on väistynyt ja projektityöskentely on tuonut mukanaan uudenlaista verkostoitumista. Samoin yhteistyö organisaation muiden johdon assistenttien kanssa koettiin tärkeäksi – he tukevat ja auttavat omilla osaamisalueillaan johdon tukena toimivia.

”...mitä mä itse koen, niin mehän ollaan niin aitiopaikalla olevia työntekijöitä. Yksin puurtajia niin sanotusti...ihmiset ovat vähän kuin varuillaan asioidessaan meidän kanssa, pikkuisen jätetään organisaatiossa ulkopuolelle asioista...et ole tavallaan niin kuin täysivaltainen jäsen – et johdossa etkä muualla organisaatiossa. Ehkä yritetään urkkia tietoa...mutta toisaalta taas voit saadakin tietoa.” (A-14.)

Haastatteluissa selvitettiin, minkälaisia tehtäviä haastateltavilla oli. Tärkeimmäksi haastatteluissa nousi tavoite tehdä työ mahdollisimman hyvin, jotta johtaja voi keskittyä omaan tehtäväänsä, strategiseen johtamiseen. Johdon assistenttien perinteisten töiden lisäksi uutena ovat tulleet projektien vetäminen, green office -työtehtävät, kehittämistehtävät sekä monella johtoryhmän kokouksiin osallistuminen. Vain yhdellä haastateltavista on johtoryhmän kokouksessa puhevelvollisuus, muut ovat läsnä lähinnä teknisissä avustustehtävissä.

Työn muutoksena koettiin myös se, että aikaisemmin tekniset ja rutiinityöt veivät paljon aikaa, koska tekniikka ei ollut vielä niitä automatisoinut. Esimerkkeinä mainittiin käsin pidettävät kalenterit, puhtaaksikirjoitustyöt, puhelimeen vastaaminen, kirjeenvaihto ja arkistointi, kaikki töitä, jotka nykyään ovat kokonaan tai osaksi automatisoituja. Rutiineja työssä edelleen on, mutta nyt haastatteluissa tuli selvästi esille, että assistentit ovat saaneet omia, asiantuntijuutta vaativia vastuualueita, kuten kiinteistöasioiden hoitoa, talous- ja budjettiasioita, haasteellisia viestintätehtäviä, matkustusasioiden kehittämistä ja johtamista, isojen henkilöstötapahtumien järjestämistä ja monia muita projektin johtamistehtäviä. Omia vastuualueita pidettiin hyvin motivoivina ja koettiin, että niiden avulla johdon assistentti pystyi muokkaamaan omaa toimenkuvaansa.

”... aikaisemmin työssä, kun puhtaaksikirjoitettiin papereita, niin yksi esimies halusi, että ne kirjoitetaan puhtaaksi hänen tavallaan eli ei korjata mitään kirjoitusvirheitä ja muuta...että mä olin ihan, että siis ,mitä ihmettä. että miksi mä opiskelen asioita jos sitten niitä ei saa tehdä ne kuuluu tehdä oikein? ... nykyään assistentti on arvostettu ja se on noussut semmoiseen erilliseen tehtävään, että ei ole enää semmoinen, että tehdään, miten johtaja sanoo, vaan sun pitää aika paljon itse toimia proaktiivisesti ja ajatella etukäteen ja miettiä niitä asioita, mitä on tulossa, että miten tää kannattaisi hoitaa. Johtajat arvostavat sitä, että sinulla on mielipiteitä, muutosehdotuksia jos näkee että joku on parempi hoitaa toisella tavalla, se on just muutos siihen mitä on ollut aikaisemmin. Eli se on selkeä, jos voisi sanoa; arvostusmuutos nousu ihan huikeesti.” (A-2.)

Assistentti, joka toimii strategisen johtajan työparina, omaa myös epämuodollista valtaa. Haastateltavista kaikki kokivat tämän tilanteen haasteellisena, mutta eivät vaikeana. Vallatonta valtaa käytettäessä rajojen vetäminen on tärkeää. Haastateltavien mielestä viime vuosina heidän valtaansa tehdä päätöksiä on lisätty, heitä on kannustettu olemaan itsenäisiä ja ottamaan asioita johtaakseen. Johtamistavat ovat muuttuneet kohti itseohjautuvuutta ja hierarkkinen johtaminen on jäänyt taka-alalle. Koska organisaatioissa on nykyisin vallalla itseohjautuvuuden trendi, se antaa myös johdon assistenteille mahdollisuuksia muokata omaa toimenkuvaansa omien vahvuuksien ja mielenkiintojen mukaan. Kaikki haastateltavat kokivat, että työ motivoi nykyisessä muodossaan enemmän kuin ennen, suo onnistumisia ja voimaantumista sekä antaa pystyvyyden ja omaehtoisuuden kokemuksia. Luottamuksen merkitys korostui myös näissä tilanteissa. Jos johtaja ei luota assistenttiinsa ei tätä vallan ja itseohjautuvuuden muotoa assistentin työhön synny.

”Tää on ehkä mun tehtäväni vähän puskee asioita eteenpäin ja uudenlaista ajattelutapaa. Tuo proaktiivisuus esiin että se on semmoinen joka on tullut uutena, sitä edellytetään.” (A-5.)

Ryhmähaastatteluissa keskusteltiin paljon niin sanotusta epämuodollisesta vallasta: moni ei ollut tullut ajatelleeksi, että heillä todellakin oli sitä. Kun he antavat toimeksiannon muille organisaation jäsenille, koetaan sen ikään kuin tulevan suoraan heidän työpariltaan. Kyseessä on asetelma, joka sisältää suuren vastuun. Ongelmalliseksi epämuodollinen valta koettiin vasta, jos sitä päädyttäisiin käyttämään väärin. Vallankäytön rajoiksi keskusteluissa tuli esille, että vaikka assistenteilla on valtatonta valtaa, tulee niin sanottua pääjohtajakorttia käyttää harvoin ja vain jos se todella on tarpeen. Tärkeänä pidettiin myös sitä, että assistentti on tehnyt itsestään organisaatiossa niin luotettavan, että kaikki tietävät hänen käyttävän saamaansa epämuodollista valtaa oikein eikä esimerkiksi omien etujensa ajamiseen. Se, että johdon assistentti käyttää esihenkilönsä puolesta valtaa, osoittaa myös, että hän luottaa esihenkilöönsä. Hän luottaa siihen, että esihenkilö seisoo hänen tekemiensä päätösten takana ja kantaa lopulta vastuun tuloksista. (Ryhmäkeskustelu 1.)

Epämuodollista valtaa on kuvattu tarkemmin teoreettisen viitekehyksen osiossa 2.1.1. Myös Helsingin Sanomat julkaisi 7.12.2021 kirjoituksensa johdon assistenttityöstä otsikolla ”Näkymättömät vallankäyttäjät”. Johdon assistenttien valta tarkoittaa usein sitä, että he ovat saaneet luottamuksen esihenkilöltään sekä muulta organisaatiolta; heillä on karismaa ja verkostoja. Oikein käytettynä kyseinen valta on positiivista organisaation toiminnan kannalta, sen kautta asioita saadaan hoidettua joustavasti. (Helsingin Sanomat, 2021.)

Kun haastatteluissa kysyttiin vaikeimmista tilanteista työssä, vastaukset vaihtelivat jonkin verran, joskin ihmissuhdeasiat nousivat vastauksissa esiin lähes kaikilla. Haasteellisiksi koettiin tilanteet, joissa johtoryhmän jäsenillä on kitkaa, sillä johdon assistentilta vaaditaan tällaisessa tilanteessa

hyvää tilannetajua ja ammattitaitoa luovia asioiden hoitamisessa. Organisaatiossa käynnissä olevat muutosneuvottelut ovat nekin vaikeita tilanteita, koska henkilöstön pahoinvointi heijastuu myös johtoon. Johdon assistenttien ammattitaitoa arvostetaan näissä tilanteissa, koska he voivat viedä henkilökunnan tunteja ylimmän johdon tietoon.

”...muutosneuvottelut ovat niitä vaikeita...ja arjessa selviytyminen siihen päälle niin tuota se on kokonaisuus ...näähän on sellaisia, ei varsinaisesti ongelmia, mutta haasteita. Mutta kuitenkin kun me olemme sellaisia ikään kuin hengen luojia, ja kun me keskustellaan henkilökunnan kanssa ja tuodaan asioita tietoon toimitusjohtajalle ja johtoryhmälle, sitä todellakin arvostetaan – eivät ne muuten sinne asti rantaudu.” (A-9.)

Haasteellisena tai oikeastaan ylitsepääsemättömänä asiana, nousi esiin se, että työparin henkilökiemiat eivät toimisi tai luottamusta ei olisi. Koettiin, että silloin sillä, mitä itse osaa, ei olisi mitään merkitystä ja työ olisi muutenkin vailla motivaatiota. Luottamuksen tärkeys korostui kaikessa. Jokainen haastateltava toi esille sen, että on assistentin ammattitaitoa selviytyä ja luovia tällaisessaakin tilanteessa ja yrittää kaikin tavoin rakentaa yhteistä toimintatapaa. Tosin esille tuli, että on tilanteita, joissa tämä ei onnistu.

..kyllä oman työn kannalta se, että henkilökiemia ei toimisi, niin sehän olisi sitten aivan sama mitä osaisin. Tai sitten se, että muhun ei luotettaisi, luottamus on kyllä mulle ihan a ja o, en pystyisi tätä työtä tekemään ilman luottamusta. Ja että mä en luottaisi esimieheen, olisi mahdoton paikka.” (A-13.)

”Tää eettisyys on kyllä mielenkiintoinen asia, kun molemmat varmaan tiedämme, että edelleen työpaikoilla on asioita, joihin kukaan ei syystä tai toisesta puutu, vaikka kaikki kenties tietävätkin asian. Ne lakaistaan maton alle ja ollaan kuin niitä ei olisi.” (Tarkennuskysymys A-1.)

”se niinku tuntuu, että se johdon assistentti on entistäkin arvostetumpi ja tasa-arvoinen strateginen sparrauskumppani niille esihenkilölle sen sijaan että jos niin kun muistaa että alkuaikoina se oli ennemminkin sitä, että sieltä tulee tehtävänantoja, että hoidan nämä ja se oli kun on aika yksisuuntaista” (A-10.)

Jos esimies ei luota työpariinsa hän ei anna tälle vastuullisia tehtäviä. Se on eräs negatiivisista valankäytön malleista. Jos työstä ei saa tunnetta, että pystyy itse vaikuttamaan siihen, se syö motivaation, luo tunteen osaamattomuudesta ja lopulta turhauttaa ja lamauttaa. Yhdessäkään haastattelussa haastateltava ei tunnistanut tulleen omassa työssään työparinsa taholta kohdelluksi näin, vaan luottamus oli avainsana kaikessa. (Jabe & Kuusela 2013, 205.)

Organisaatiokirjallisuudessa puhutaankin edellä viitattujen lainausten jälkeen esiin nostetusta psykologisesta turvallisuudesta. Jos organisaatiossa ei vallitse psykologista turvallisuutta, siellä ei uskalleta innovoida, ottaa vastuita eikä keskustella vaikeista asioista. Psykologisen turvallisuuden puute vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja sitä kautta myös työkykyyn. (Aho s.a, 33, 34.)

Haastatteluissa tuli selvästi esiin, että ylimmän johdon assistentin työn muutos ja murros ovat edelleen käynnissä ja että työnkuva tulee entisestään muuttumaan. Teknologia, tekoäly ja uudet sukupolvet johtajina vaikuttavat voimakkaasti muutokseen. Kehitystä pidettiin positiivisena ja sitä jopa

odotettiin. Rutiinien väheneminen avaa mahdollisuuksia kehittyä yhä enemmän kohti asiantuntijuutta ja olla voimakkaammin johdon tukena johtamisessa. Liikkeenjohtamiskäytännöt muuttuvat ja sen mukana assistenttien rooli vahvistuu.

Tämän tutkimuksen yhtenä tarkoituksena ja tavoitteena on tuoda esiin työn mahdollisia tulevaisuuspolkuja. Työ johdon assistenttina ei ole katoamassa eikä teknologian kehitys ole tehnyt johdon tukemista turhaksi. Ylimmän johdon assistenttien työ korostuu entisestään. He ovat muutosagentteja, jotka opettelevat uudet käytännöt ennen esihenkilöitään, tuovat organisaation tuntoja ylimmän johdon tietoon ja huolehtivat ajankäytöstä sekä asioiden oikea-aikaisesta käsittelystä olennaisten henkilöiden kesken. Ennen kaikkea ovat kuitenkin johtajiensa luotettavia työpareja.

Skilla ry:n toiminnanjohtaja Elina Havun mielestä työ ei ole katoamassa mihinkään. Assistentin työ tulee hänen mielestään kokemaan renessanssin. Johtajien on keskityttävä strategiseen työhön. Tekniikka ei toimi ilman ajattelua, joten automatisoidut työt vievät edelleen aikaa. Ymmärretään, se, ettei ole tuottavaa johtajien tehdä töitä, jotka eivät ole niitä, mihin heidät on palkattu. Assistentteja tarvitaan esimerkiksi ottamaan ensimmäisenä uusi teknologia käyttöön, minkä jälkeen he voivat tukea sen käytössä työpariaan ja mahdollisesti muita työyhteisössä. (Havu 21.3.2023)

4.3 Motivaatiotekijät sekä oman työn arvostus

Motivaatio saa ihmisen suuntaamaan energiaansa johonkin. Sen lähteet ovat moninaiset ja erilaiset asiat motivoivat eri yksilöitä. On huomionarvoista, että eri sukupolvien motivaatiotekijät poikkeavat toisistaan. Työelämässä motivaatiotekijöitä ovat työn sisällölliset tekijät, tai työ voidaan nähdä myös välineenä jonkin muun tarpeen, esimerkiksi toimeentulon tyydyttämiseen tai aseman saavuttamiseen. Joillekin työ on tärkeää siksi, että se antaa heille yhteisön, johon kuulua. Tutkimukset osoittavat, että palkan ja palkitsemisen motivaatio on laimeampaa ja lyhytkestoisempaa kuin sisällöllisten tekijöiden luoma motivaatio. (Kupias & Peltola & Saloranta 2016.)

Jari Hakanen on kirjoittanut paljon työn imusta ja motivaatiotekijöistä työssä. Hän mainitsee työn imuun vaikuttavina tekijöinä muun muassa sen, että työssä voi ideoida ja omatoimisesti luoden kehittää parempia tapoja tehdä työtä. Myös työtovereiden tukeminen epäitsekäästi ja onnistumisen tunteet lisäävät työn imua. (Hakanen 2011, 6, 9.) Moni haastatelluista kuvasi omasta näkökulmastaan työn imuun vaikuttavia tekijöitä pitkälti samankaltaisesti kuin Hakanen. Tärkeintä eivät olleet niinkään työhyvinvointitapahtumat tai muut virkistymistä edistävät tapahtumat. Niiden sijaan työn imuun ja motivaatioon vaikuttivat eniten jonkin haastavan tilanteen selvittäminen ja se, että on onnistunut viemään asiaa eteenpäin. Palkitsevaa on sekin, että voi käyttää itsenäisesti omia vahvuuksiaan, saada aikaan laadukasta jälkeä ja tuoda esiin omia ideoita. Myös esihenkilön antama palaute koettiin motivoivaksi sekä kehittämisehdotukset työhön motivoivat.

”Ainakin ihan ykkösenä motivaatioon, että työt ovat hyvin erilaisia. Erilaisten ihmisten, joiden kanssa on tekemisissä, ja sitten mä tykkään tästä haasteesta ja pulmatilanteiden ratkaisuista... Onnistumisen elämyksiä, että mä sain tän tehtyä. Toisaalta kauhean stressaavaa, kun sitä aloittaa tekemään, mutta sitten se on hyvin palkitsevaa, kun selätät ja ratkaiset ongelman. Ehkä voi omalla työllään sitten vaikuttaa siihen, että miten yrityksessä toimitaan ja miten erilaisia prosesseja kehitetään ja tehdä ohjeita Just se monipuolisuus ja ongelmatilanteet ja pulmatilanteiden ratkaisu, se on motivaatiota tuottavaa”. (A-6.)

Yksilöillä on henkilökohtaisia motivaatiotekijöitä, mutta haastatteluista selvisi, että johdon assistenttityössä motivaatiotekijät olivat haastateltavilla kovin samansuuntaisia. Kaikkia haastateltavia motivoi työn monipuolisuus ja näköalapaikalla työskentely. Muutama haastateltava käytti jopa sanoja ”sisäpiiriin kuuluminen”. Muita yleisiä motivaatiotekijöitä olivat ajan hermolla oleminen, ongelmaratkaisuissa onnistuminen ja työn hektisyys. Kaikkein tärkeimmäksi nousi kuitenkin se, että ylimmän johdon assistentteja motivoi erityisesti heidän työnsä tärkein osio: se, että onnistuu helpottamaan oman esihenkilönsä arkea.

”Työssä motivoi ja on aina motivoinut siis se, että saa tosiaan tehdä, kun on pitkä ura takana, todella itsenäisesti omat ratkaisunsa. Harvassa välissä esihenkilö kysyy sulta, että onko työ tehty ja miten tehty, koska hän luottaa. Se luottamus ja hyvä yhteistyö tietysti esihenkilön välillä - on kiva työskennellä hänen kanssaan – ja myös se, että ne päivät vaihtelee. Että koskaan ei voi sanoa, että näin on päivä suunniteltu, aina tulee jotain eteen matkan varrella, tulee yks kaks monenlaista, joka siinä hetkessä hoidettava. Ja sitten, se että sä voit aina vaikka tehnyt 30–40 vuotta kohta niin sä voit aina oppia myöskin, se on motivoinut. Tää roolihan on muuttunut niin paljon.” (A-1.)

Haastateltavat, IMA Finland ry:n jäsenet, toimivat yhteiskunnallisesti merkittävässä organisaatioissa. He kokivat motivoivaksi myös sen, että he pitivät työskentelyorganisaatiotaan merkityksellisenä sekä omaa työtään siksi vaikuttavana. Julkisen sektorin haastateltavat kokivat merkitykselliseksi sen, että he kokivat olevansa osa julkista päätöksentekoa, eivät päättävässä roolissa, vaan heidän roolinsa on avustaa päätösten syntymistä teknisesti. Ylimmän johdon assistenttien tehtäviin kuuluu koordinoida organisaatioon tulevat ministeriöiden lausuntopyynnöt sekä eduskuntakuulemisten toimittaminen oikeille henkilöille organisaatiossa. Tämä lisäsi työmotivaatiota ja kiinnostavuutta, he kokivat tietävänsä monista yhteiskunnallisista asioista jo niiden alkuvaiheessa.

”...ja ehkä siten, että XXX organisaationa, tunnen kuuluvani organisaatioon, joka tekee tärkeitä, yhteiskunnallista työtä. Voin olla ylpeä työpaikasta, työpäivän arvoista ja strategiasta, auttaa omalta osaltani tässä tärkeässä tehtävässä. Ja tietenkin näköalapaikka, jossa kuulun sisäpiiriin.” (A-12.)

Eri sukupolvien vertailua motivaatiokysymykseen tässä tutkimuksessa ei voinut tehdä, koska ylimmän johdon assistenteilla on jo työn laadun ja vaatavuuden vuoksi pitkä kokemus johdon assistentin työstä. Toki, oli ura missä vaiheessa tahansa, kaikki halusivat edelleen kehittyä työssään sekä hankkia uusia taitoja ja tietoja. Sellaista ajattelua, että ei haluttaisi enää opetella uutta, esimerkiksi teknisiä apuvälineitä, ei ilmennyt lainkaan.

Tutkimustulokset työn motivoinnin syntyyn vaikuttavista seikoista saavat tukea monista tutkimuksista, joita on tehnyt muun muassa Työterveyslaitos. Johdon assistentit kokevat, että heillä on tietyt raamit työlleen. On työt, jotka on tehtävä ja niiden lisäksi he voivat vaikuttaa omaan toimenkuvansa omilla vahvuusalueillaan tai kiinnostuksen kohteillaan. Työterveyslaitoksen tutkijat ovat kirjoittaneet tästä motivaatiota kasvattavasta ilmiöstä käyttäen termiä 'työn tuunaus'. Sanonta on enemmän kuin osuva. Julkisessa keskustelussa ilmiö on kovasti esillä. Sen kiinnostavuutta lisää se, että tehdään paljon tutkimuksia siitä, miten ikääntyvän väestön saisi motivoitumaan pidentämään työuraansa ja mitä voisi tehdä nuorempien työntekijöiden työuupumukselle. (Työterveyslaitos s.a.)

4.4 Ylimmän johdon assistenttien työn arvostus organisaatiossa

Organisaatioissa ylimmän johdon assistentteja pidetään tärkeänä resurssina. Tämä tuli selväksi myös haastatteluisissa. Kaikki haastateltavat pitivät työtään tärkeänä ja kokivat, että heidän esimiehensä ja organisaationsa yleisesti arvostavat heitä. Assistentit pohtivat myös sitä, että heidän työtään saamansa arvostus lähtee suurelta osin siitä, että he itse arvostavat omaa työtään. He itse ovat ikään kuin oman työnsä käyntikortteja.

Yksi haastateltavista kertoi, että organisaatiossa, jossa hän työskentelee, oli tehty eräänlainen kokeilu, jossa assistentteja vähennettiin. Melko pian kuitenkin huomattiin, että johtajien aika alkoi kuulua ei-strategisiin tehtäviin. Kokeilu päättyi siihen, että johdon assistenttien määrää lisättiin. Yleensäkin haastatteluiden, niin assistenttien kuin järjestöjen edustajien, tuloksena oli se, että työ ei ole katoamassa, mutta sen merkitys, näkyvyys ja asema organisaatiossa ovat murroksessa. (Haastattelu A-15.)

Johdon assistenttien tulee itse työskennellä sen eteen, että heidän työnsä tulee näkyväksi ja että heidän vaativa toimenkuvansa sekä asemansa organisaatiossa ovat tiedossa kaikilla olennaisilla henkilöillä. He voivat tuoda osaamistaan esille osallistumalla keskusteluihin johtajien kanssa, ottamalla osaa projekteihin ja esimerkiksi tuomalla omia kehitysideoitaan julki. Haastatteluisissa ei tullut esiin, että assistentit, jotka toimivat lähellä organisaation ylintä johtoa, kokisivat olevansa näkymättömiä.

”...assistentin tulee olla ylpeä omasta työstään, hän on oman työn käyntikortti. Hänen tulee pyrkiä lisäämään business-ymmärrystä, tehdä oma työnkuvansa selkeäksi muille organisaatiossa, osallistua keskusteluihin – eikä vain seurata taustalla, ottaa osaa projekteihin, osaamisen käyttäminen ja päivittäminen...voi näitä on paljon. Kehota myös työpariasi tuomaan roolisi selkeäksi muille.” (A-8.)

Ylimmän johdon assistentteja arvostetaan organisaatioissa, kaikki haastateltavat kokivat, että he pääsevät osallistumaan tarvittaviin koulutuksiin. He pystyvät perustelemaan, mitä lisäarvoa heidän kouluttamisensa organisaatiolle tuo. Halu päivittää osaamista oli kaikille haastateltaville yhteinen.

He ovat motivoituneita työhönsä ja haluavat olla mahdollisimman monipuolisesti johtamisen tukena, joten halu kehittyä oli voimakas kaikilla tutkittavilla. Tällaisesta sisäisestä motivaatiosta ja halusta kehittyä on jo tullut yksi työelämän normeista. Jotta työurat voivat pidentyä, osaamista täytyy päivittää. Jatkuva oppiminen lisää työkykyä. Organisaatioiden on luotava edellytykset oppimiselle, ennakoitava oppimistarpeet ja otettava oppiminen osaksi yrityksen työkykystrategiaa.

Tutkimuskysymyksissä kysyttiin haastateltavilta myös heidän näkemystään ylimmän johdon assistenttien roolista organisaation strategiatyössä. Suurimmaksi hyödyksi nähtiin strategiasta viestiminen sekä sen jalkauttamisessa apuna oleminen. Jotkut haastateltavista olivat sitä mieltä, että myös heidän voisi olla hyödyllistä osallistua strategiatyöpajoihin. Se voisi mahdollisesti vähentää strategian muodostumista kovin ylätasoiseksi, mikä ei aukene kaikille organisaation tasoille.

”Assistentilla on tukirooli strategian toteuttamisessa, eli tehtävänä on tukea tiimejä, jotka toteuttavat varsinaista strategiaa. Assistentin täytyy tuntea organisaation strategia ja visio. Oman osaston asiat on tietenkin tunnettava, mutta yleisnäkemyks kokonaisuudesta on tärkein. Täytyy osata ennakoita tulevaa, ja se onnistuu paremmin, kun on perillä asioista ja tekee työtä strategia lähtökohtana ja strategian mukaisesti.” (A-15.)

Nykyään organisaatioissa strategia ei ole enää ylhäältä alas valmiiksi annettu ylätasoinen ja vaikeasti ymmärrettävä kudelma. Strategiaa laaditaan työpajoissa, joissa on mukana organisaation työntekijöitä laajasti. Strategiaa tuodaan tunnetuksi erilaisin seminaarein ja työpajoin. Johdon assistenteista koettiin olevan eniten hyötyä viestinnän ja jalkauttamisen apuna ja sen osuus strategiatyössä tuntui myös kiinnostavan haastateltavia eniten.

...” kyllä se on siinä jalkauttamisessa, jossa vois apua olla, niin ja tietenkin viestinnässä, mutta varsinaiset viestijät ovat omassa yksikössään, mutta jotain voisi siinäkin auttaa. Mutta joo...jalkauttamisen ...se on se meidän rooli.” (A-3.)

Uusi esimies osoittaa arvostavansa tulevaa organisaatiotaan ja uutta, perimäänsä assistenttia siten, että hän aloittaa ennakkoluulottomasti työn uuden työparinsa kanssa. Organisaation jo tuntevana assistentti on hyvä tuki esimiehelle ja pystyy auttamaan ja ohjaamaan häntä organisaatiossa, etenkin epävirallisissa organisaatioissa, jotka eivät näy kaavioissa. Assistentti pystyy taustoittamaan hyvin organisaatiossa piilevät kitkat, siellä vallitsevan kulttuurin sekä sen, mitä asioita siellä toivotaan uudistettavan.

4.5 Tulevaisuuden kehittämistarpeet

Haastatteluissa tuli esiin mielenkiintoisia näkökulmia liittyen kysymykseen työn muuttumisesta viimeisten vuosien aikana. Merkittävimpänä muutoksena nähtiin organisaatorakenteiden ja johtamisajattelun muutosten aiheuttama muutos työn sisällössä sekä tavassa tehdä työtä. Johtamisajattelut

jakavat vastuuta itseohjautuville organisaatioille. Myös teknologian kehitys on tuonut työhön rutiinien automatisointia. Perinteinen kirjeenvaihto on kokonaan hävinnyt. Viestintä tapahtuu nykyään sähköpostin ja muiden viestintävälineiden kautta ja esihenkilö hoitaa siitä suuren osan henkilökohtaisesti. Matkapuhelimet ovat tuoneet helpotusta saavutettavuuteen, mutta myös aiheuttaneet sen, että joskus assistenttien odotetaan olevan saavutettavissa lähes koko ajan. Tällainen ajattelutapa on tosin häviämässä, koska myös johtajat arvostavat yhä enemmän omaa vapaa-aikaansa. Sähköposteihin toivotaan joskus nopeaa reagointia. Yhteisölliset työtilat sekä etätyöt ovat muuttaneet työn sosiaalista statusta viime vuosina. Kaikki nämä muutokset ovat tuoneet tarpeen hankkia uusia ajatuksia oman työn johtamiseen, työssä jaksamiseen sekä etätyön rutiineihin. Myös työkyvyn johtaminen nousi esille liittyen läheisesti edellä mainittuihin teemoihin.

Lisääntyvän maahanmuuton myötä sekä väestörakenteen muutoksen vuoksi työyhteisöt ovat tulevaisuudessa kulttuuris-etnisesti monimuotoisia ja ikäjakaumaltaan laajoja. Tämä asettaa johdon assistenteille vaatimuksia vuorovaikutus-, kielitaidossa sekä kulttuurin tuntemuksessa. Haastattelussa kielitaitoa pidettiin tärkeänä ja siinä toivottiin täsmäkoulutusta. Yhtenä näkökulmana esitettiin, että olisi hyvä opetella vielä jokin muu kieli englannin ja ruotsin lisäksi. Työyhteisöt muuttuvat koko ajan monimuotoisimmiksi ja kielitaito sekä kulttuurien tuntemus koettiin hyödylliseksi. Monella haastateltavalla oli siis näkemys siitä, että kulttuurien tuntemuksen lisääminen olisi hyödyllistä lisäkoulutusta ja muutama toivoi lisäoppia kielissä. Toisin sanoen koulutustarpeeksi nousi monimuotoisessa organisaatiossa toimiminen ja tietoa kulttuureista ja kielitaidon ylläpitäminen ja kehittäminen.

”Kulttuurien tuntemuksen ja omassa työssä tarvittavan kielitaidon ja kirjeenvaihdon osaamisen vahvistaminen ovat omassa työssäni jatkuvan oppimisen asioita.” (A-15.)

Siitä huolimatta, että ihmissuhdetaidot ovat johdon assistenttien työn ydintä, niissäkin toivottiin lisäoppia. Johtajien tulee yhä enemmän kiinnittää huomiota monimuotoisuuden johtamiseen, ja tärkeänä tukena siinä heillä on heidän työparinsa. Toivottiinkin oppia eri kulttuurien kanssa toimimisessa ja huomioon ottamisessa sekä ennen kaikkea eri sukupolvien eri motiivien tiedostamisessa ja kaikkien ihmisten tasapuolisessa kohtelussa. Toisin sanoen, haluttiin oppia monimuotoisuuden johtamisessa.

Haastatteluissa nousi johdon avustajien tärkeänä asiantuntijatehtävänä osallistuminen kehittämistyöhön ja sitä kautta erilaisten projektien vetäminen tai osallistuminen niihin. Tästä aihealueesta toivottiin syventävää koulutusta, jossa käytäisiin läpi kokonaisvaltaista projektien suunnittelua sekä teknologisia apuvälineitä sen avuksi. Projektityöskentely tuli monissa haastatteluissa esille erityis-

osaamisalueena sekä sellaisena työtehtävänä, joiden määrä on lisääntynyt, kun teknologia on automatisoinut useita aikaisempia tehtäviä. Tähän erityisosaamiseen haastateltavat kertoivat saavansa tarvittaessa työpaikan kautta koulutusta.

Turvallisuushuolista sekä niihin varautumisesta toivottiin koulutusta. Tarkennuksena tähän laajaan kokonaisuuteen mainittiin osaamisen syventäminen kyberturvallisuudesta huolehtimisessa, toimistoturvallisuus, matkustusturvallisuus sekä asiat, joita on huomioitava tilaisuuksien turvallisuudessa. Johdon assistentit huolehtivat esihenkilöidensä matkustamisen koordinoimisesta ja käytännön järjestelyistä. Matkustuksen turvallisuus on jo noussut esiin monissa organisaatioissa osana turvallisuussuunnittelua ja riskienhallintaan. Tähän liittyy myös se, mitä työvälineitä esihenkilöt voivat ottaa matkalle mukaan. Esimerkiksi puhelin ei ole enää pelkkä puhelin, vaan se sisältää yritysten arkaluonteista tietoa. Koska turvallisuusajattelua ja riskienhallintaa tulee päivittää säännöllisesti, tästä turvallisuuden kokonaisuudesta toivottiin koulutusta, joka olisi suunnattu nimenomaan johdon assistenttien työrooliin. Myös julkisessa keskustelussa on nostettu esiin turvallisuuden korostuminen organisaatioiden strategioissa. Avoimia työpaikkoja seuraamalla voi helposti huomata, että turvallisuusajattelu lisääntyy. Seuraamalla uutisvirtaa yleisemminkin, ei voi olla havaitsematta lähes päivittäistä uutisointia yhä kehittyneemmästä tietojenkalastelusta.

Viestintä on aina ollut isossa roolissa johdon assistenttien työssä. Viimeisinä vuosina viestinnän kenttä on ollut murroksessa. Kirjeenvaihto hoituu sähköpostitse ja esihenkilöt hoitavat sen yleensä suurimmaksi osaksi itse. Assistentteillakin on omia vastuualueitaan, ja he viestivät omien sidosryhmiensä kanssa aktiivisesti. Sosiaalisen median viestintä on tärkeä osa työtä, ja useat yritykset toivovat myös johtajiensa työpareilta aktiivista osallistumista tai ainakin seuraamista sosiaalisessa mediassa. Poikkeusolot yrityksissä puhuttivat haastatteluissa ja viestintäaiheen alle toivottiin kriisi- ja poikkeusolojen viestintäkoulutusta siltä osin, kun se on johtajien ja heidän työpariensä vastuulla. Useissa yrityksissä operatiivisen viestinnän hoitaa viestintäyksikkö, mutta ylin johto kantaa vastuun kriisiaikojen viestinnästä.

Nykyisin viestintä alkaa laukata sosiaalisessa mediassa jo hyvin aikaisin, ja organisaatioiden on reagoitava nopeasti negatiiviseen julkisuuteen ja uutisointiin. Hyvällä viestinnällä pystytään estämään monien tilanteiden kriisiytyminen. Ylimmän johdon tukena työskentelevien on oltava valppaana perinteisen ja median sosiaalisen median suhteen. He myös tukevat johtajiaan kriisien tai häiriötilanteiden aikana, vaikka viestintäammattilaiset ovatkin näissä tilanteissa ne ydinosajat.

Johdon assistentit hallitsevat nykyään poikkeuksetta hyvin viestimisen ja toimimisen sosiaalisessa mediassa. Moni haastateltava kuitenkin koki, että lisäoppia sosiaalisen median kautta viestimisessä tarvitaan ja että johdon assistentti voisi ottaa siinä isompaa roolia sekä tuoda yritystään posi-

tiivisella tavalla esiin. Tämä oli osa-alue, joka nousi esiin yhtenä vaihtoehtona tuoda omaa ammatiaan näkyvämmäksi. Blogien kirjoittaminen, podcastien teko sekä erilaisiin esiintymistilanteisiin sparraaminen olivat nekin toivottuja, viestintään liittyviä koulutusaiheita.

Esille nousi myös tarve saada lisää tietoa ja osaamista talousasioissa. Etenkin pörssiyhtiöissä työskentelevät haastateltavat kokivat, että lisämaustetta työhön toisi, jos tuntisi talouden tunnuslukuja paremmin.

...”mitä varmasti moni meistä tarvitsee, on se, että me lisätään koko aika sitä oman oman yrityksen toimialan business ymmärrystä, ja sitähän pystyy lisäämään ihan niin kuin seuraamalla esimerkiksi oman yrityksen intraa ja osallistumalla erilaisiin sisäisiin mahdollisiin webinaareihin. Silloin kun julkistetaan talouslukuja, niin seurataan niitä ja sitten ihan erikseen mainittava, että talouslukujen ymmärtäminen on se, mihin varsinkin ylimmän johdon assistentin tulisi paremmin perehtyä, koska varsinkin että jos toimii pöytäkirjan pitäjänä sellaisessa tiimissä, jossa työkseen käydään läpi lukuja ja niistä pitää ehkä joskus jotain kirjata ylös, ymmärrys helpotaisi.” (A-8.)

Kaiken kaikkiaan merkittävimpana oppimisen tapana pidettiin työssä oppimista. Jokaisella haastateltavalla oli tunne, että he eivät koskaan ole tarpeeksi valmiita, vaan työssä tulee koko ajan uusia asioita, joita voi oppia ja siten kehittää ammattitaitoaan. Tätä vallitsevaa tilannetta pidettiin myös erittäin motivoivana tekijänä. Yhteenvetona koulutuksen aiheista nousivat eniten pinnalle seuraavat: oman työn johtaminen, työkyvyn johtaminen, ihmissuhdetaidot, työssä jaksaminen, lisäkieli, kulttuurien tuntemus monimuotoisuus, viestinnän eri muodot, talouden tunnusluvut, turvallisuusasiat sekä etätyön rutiinit ja vinkit etätyön elävöittämiseen sekä yhteisöllisyyden luomiseen virtuaalisesti. Monilla on työyhteisö hajautunut myös kansainvälisesti, eri maihin. Koulutusta toivottiin IMA Akatemian kautta tai suoraan IMA Finland ry:n järjestämänä. Myös työpaikkojen järjestämiä koulutuksia arvostettiin.

Keskustelimme toimeksiantajan edustajan, Elina Husan kanssa koulutustarpeista. Husa on IMA Finland ry:n puheenjohtaja. Hän piti tuloksia hyödyllisinä ja tiedosti, että nämä voisivat olla juuri oikeanlaisia koulutusaiheita IMA Akatemialle sekä myös webinaarien aiheita jäsenistölle. Hän nosti esiin vielä yhden idean, joka sopisi ehkäpä luennon aiheeksi, protokolla-asiat. Ylimmän johdon parissa työskentelevät järjestävät korkean tason vierailuja ja tilaisuuksia, joten heidän osaamisensa ydinaluetta ovat protokolla-asiat, jotka kuitenkin muuttuvat ajan kuluessa. (Husa 6.4.2023)

Koulutustarpeet liittyvät hyvin teoreettisen viitekehyksen jatkuvan oppimisen ja osaamispääoman osuuteen. Johdon assistentit tiedostavat työn murroksen aiheuttaman työn muutoksen ja siirtymisen työssään yhä enemmän asiantuntijuuteen. He arvostavat mahdollisuuksia työssä oppimiseen, uusien osaamisalueiden haltuun ottoon työn kierron kautta, työnantajan järjestämiin koulutuksiin, verkostojen kautta oppimiseen, mentorointiin sekä jatkokoulutuksiin oppilaitoksissa. Vahva sisäinen motivaatio hankkia uusia taitoja oli kaikille haastatelluille ominaista. Heitä motivoi työssään se,

että siinä ei ole koskaan valmis. Tällainen ominaisuus on nykyään jo edellytys sille, että menestyy työssään ja että pystyy vastaamaan yhteiskunnan asettamaan haasteeseen työurien pidentämisestä. (Skilla verkkolehti 3.6.2022; IMA Finland ry verkkosivut.)

Keskusteluissa Marjaana Halsaksen kanssa tässä tutkimuksessa esille tulleista koulutustavoista, kävi ilmi, että Haaga-Helia ammattikorkeakoulu painii samojen haasteiden parissa. Työelämä muuttuu, samoin johtamisen trendit sekä tavat tehdä työtä. Muuttunut on myös turvallisuustilanne ja poikkeusolot seuraavat toisiaan. Kouluttajien tulisi olla tulevaisuusorientoituneita siinä, mihin koulutusta tulisi kohdentaa ja mitä osioita siinä kehittää. Halsas piti tätä tutkimusta hyödyllisenä, koska tietoa työelämän tarpeista tarvitaan jatkuvasti, ja se on arvokasta oppilaitoksille. Toiveet koulutuksista kuulostivat hänestä hyviltä, ne ovat juuri sellaisia, joita on Haaga-Heliassakin toivottu: tekoälyn käyttö ja sen hyödyntäminen työssä pitäisi vain tähän vielä lisätä. (Halsas 20.3.2023)

Talouden tuloslukujen ymmärrykseen löytyy Haaga-Helialta hyviä kursseja, joihin IMA Finland jäsenet voivat osallistua heille erikseen sovituin hinnoin. Kriisiviestintä on noussut tapetille myös Haaga-Heliassa ja on jo nyt iso osa ammattikorkeakoulun viestinnän kokonaisuutta. Kyseessä on aihe, joka olisi oikein sopiva myös IMA Akatemiaan. Turvallisuus- ja riskienhallinta-ajattelun kehittäminen on sekin aihe, joka sopii hyvin IMA Akatemiaan ja voisi olla yksi koulutuskokonaisuus. (Halsas 20.3.2023)

Johtamistrendit on osa-alue, jossa on käynnissä iso muutos itse johtamiskoulutuksen muuttumisesta alkaen. Nykyään johtamista tapahtuu monilla tasoilla ja johdon assistenttien olisi varmasti hyödyllistä tutustua uusiin johtamistrendeihin ja siihen, miten ymmärtää muutosta ja miten avustaa uuden sukupolven johtajia. Kysehän ei ole ainoastaan uusista sukupolvista johtajina, vaan muutoksen johtamisen osalta on ulotettava myös jo pitkään johtamistyötä tehneisiin. Ymmärrys johtamistavoista on siis ensiarvoisen tärkeää johdon assistenteille, ja sitä voisi nostaa IMA Akatemian koulutukseen yhdeksi aiheeksi. (Halsas 20.3.2023)

4.6 Verkostojen merkitys oppimisessa

Jokainen haastateltava koki verkostojen olevan olennainen osa työssä onnistumisessa. IMA Finland ry:n toimintaan ja tilaisuuksiin osallistuminen koettiin tärkeäksi ja oppimista tukevaksi. Verkostojen avulla saatu kollegatuki koettiin merkitykselliseksi. Kysymykseen verkostojen merkityksestä tuli muun muassa seuraavia vastauksia:

”Verkostot ovat erittäin tärkeitä, sanoisin että ilman alan verkostoa ei kyllä pysty työhönsä tekemään.” (A-15.)

”...näen, että ne verkostot ovat tosi tärkeitä, se kun tietää, että ryhmään kuuluvat tekevät saman tyyppistä työtä, niin sitten se vertaistuki ja benchmarking on tukevaa. Luotettava verkosto, jonka sisällä voi peilata omaa työtään.” (A-1.)

”...olisi aivan kammottavaa olla jossakin omassa poterossa. Kuvitella olisi vain oma todellisuus, että kyllähän se on niin, että verkostot pitävät ajan tasalla...ehdottomasti niiden kautta voi oppia uusia tapoja toimia ja tehdä asioita, mutta se vaatii oman aktiivisuuden. Ja mielenkiinnon asialle ja korostan vielä – kaikki lähtee omasta aktiivisuudesta.” (A-9.)

Verkostojen merkitystä ylimmän johdon assistenttityössä pidettiin myös työtä ja työssä jaksamista tukevana. Johdon assistentit ovat organisaatiossaan jollakin tavalla yksinäisiä heillä ei välttämättä ole mahdollisuutta saada vertaistukea organisaation sisällä. Heillä on paljon tietoa, jota he eivät voi jakaa työtovereilleen, eivätkä tietenkään verkostoissakaan. Vertaistuki muiden samassa tilanteessa olevien kesken on kuitenkin voimaannuttavaa.

Verkostoilla on myös merkittävä, oppimista tukeva rooli. IMA Finland ry:n seminaareja ja webinaareja pidettiin hyödyllisenä, koska ne on suunnattu juuri johdon assistenttityötä tekeville. Useat haastateltavat olivat osallistuneet Haaga-Helian ja IMA Finlandin ry:n yhteistyössä järjestämään IMA Akatemian koulutuksiin, joille toivottiin myös jatkuvuutta.

”...näen verkostot on hirveän tärkeitä ja siellä on benchmarkkausta, mentorointia, coachingia eikä niin virallista, se on just parasta.” (A-11.)

Verkosto, jolta voi kysyä ongelmatilanteissa nopeasti neuvoja ja saada hyödyllisiä vastauksia koettiin arvokkaaksi resurssiksi. Tässä palvelee käytännössä mitä suurimmassa määrin IMA Finland ry:n vain jäsenistölle suunnatut Facebook-sivut. IMA Finland ry:n Facebook-sivustot ovat monilla haastateltavilla aktiivisessa käytössä. Sivustoille on pääsy ainoastaan jäsenillä, joten koettiin helpoksi ja luotettavaksi tavaksi laittaa sinne itselle työssä vastaan tulleita haasteita ja kysyä benchmarkkausta eli oman toiminnan vertailua. Tätä verkoston osaa käytetään muun muassa hyvien kokoustilojen etsimiseen, mielipiteiden kysymiseen esimerkiksi jostakin uudesta työkalusta tai vaikkapa ehdotuksien pyytämiseen hyvistä luennoitsijoista. IMA-yhdistyksellä on myös kansainväliset Facebook sivut, joita voi hyödyntää, kun tarvitaan esimerkiksi täsmätietoa kohdemaasta, jonne johtoryhmä tai yrityksen hallitus matkustaa.

”...esimerkiksi jos sulle tulee ongelma töissä, sä voit ottaa yhteyttä kollegoihin muista yrityksistä, yhdessä mietitään ratkaisua. Tai joku uusi asia, mikä arveluttaa – onko muualla jo käytössä.” (A-14.)

IMA Finland ry:n jäsenistöllä on myös pienryhmiä nimeltään sparrausryhmät. Niihin on koottu 5–8 jäsentä, jotka kokoontuvat yhteen säännöllisin väliajoin ja keskustelevat ryhmän jäseniä askarrutta-

vista asioista. Nämä ryhmät koettiin tärkeiksi varsinkin, kun työelämässä tapahtuu muutoksia. Silloin on arvokasta saada tukea ja neuvoja kollegoilta. Käsiteltäviksi aiheiksi mainittiin muun muassa CV:n laatiminen yhdessä, työpaikkahakemukset, matkustusasiat, työssä jaksaminen ja uudet IT-ohjelmat. Ennen kaikkea esille nousivat luottamukselliset keskustelut kokoneiden kollegoiden kesken epävirallisissa yhteyksissä.

Haastatteluissa tuli esille, että oppimisen tärkeimpinä tapoina pidettiin työssä oppimista tai työn ohella tapahtuvia lyhyitä kursseja, ei niinkään tutkinto-oppimista, vaikka jotkut haastateltavista suunnittelivatkin myös lisätutkinnon suorittamista. IMA:n verkoston kautta uusien tietojen hankkiminen oli kaikilla esillä: webinaarit, seminaarit, kollegojen kanssa sparraaminen, benchmarking ja tärkeänä IMA Akatemian kurssit. Kaikki haastateltavat eivät vielä olleet osallistuneet kursseille, mutta kaikki kokivat konseptin hyvänä ja toivoivat pääsevänsä osallistumaan.

Marjaana Halsakselta kysyttiin kommentteja konkreettisista aiheistoista, jotka olivat tulleet esille IMA:n jäsenten haastatteluissa peilaten siihen, miten niitä voisi ottaa koulutusaiheiksi IMA Akatemiaan. IMA Akatemian seuraavien kurssien aloitusta on suunniteltu alkavaksi syksyllä 2023. Jäsenistön kuuleminen siitä, minkälaista koulutus voisi olla, koettiin tärkeäksi. Pohdintaan tulee myös se, minkä laajuista koulutus on. Toiveena olisi tarjota sekä vähemmän aikaa vievää, että syventävää lisäoppia. Aiheita pohditaan suuntana se, mitkä ovat tällä hetkellä tutkimuskärkiä ja miten ne linkittyisivät johdon assistenttityöhön. Tärkeänä aiheena, johon Haaga-Heliolla on myös korkean tason osaamista, ovat uudet johtamistavat. Keskusteluja IMA:n kanssa on käyty myös siitä, mitä IMA Akatemia voisi tarjota globaalille IMA-yhdistykselle. Pääkohteena pysyvät kuitenkin edelleen suomalaiset johdon assistentit. (Halsas 20.3.2023)

IMA Akatemian haasteena globaalille tasolle laajenemisessa koetaan se, että Pohjoismaissa johdon assistentit tekevät työtään erilaisella profiililla kuin muualla Euroopassa. Muun muassa IMA Finlandin jäseneksi pääsyn kriteerit ovat vaativimmat koko yhdistyksessä. Pohjoismaissa myös johtajat ovat tasa-arvoisempia ja ottavat työparinsa laajemmin mukaan työparityöskentelyyn. He ymmärtävät assistenttinsa kompetenssin ja antavat heille vastuita. Koko globaalille IMA yhdistykselle voisi Marjaana Halsaksen mukaan sopia parhaiten koulutustarpeiden aiheista työelämän monimuotoisuus, erilaiset kulttuurit ja monimuotoisuuden johtaminen. Sukupolvien ajattelussa on tapahtunut isoja muutoksia, ja tätä muutosta on ymmärrettävä ja siten, että se tapahtuu kaksipuolisesti. Ymmärrystä tulisi siis lisätä nuorilta vanhemmille ja toisinpäin. (Halsas 20.3.2023)

4.7 Ylimmän johdon assistenttien työn näkyvyyden lisääminen

Haastatteluissa pohdittiin nimikkeen merkitystä työn näkyvyyteen. Jo johdon assistentin nimike kertoo, että henkilö työskentelee taustalla avustuen johtoa. Tämä tuotiin esille myös haastatteluissa ja

nimikettä pidettiin siinä mielessä hyvänä. Tärkeänä pidettiin sitä, että toimenkuva on selkeä ja organisaation tiedossa. Kuitenkin tiedostettiin, että ylimmän johdon, siis strategisen johtajan, työparina toimiminen on luonteeltaan erilaista kuin organisaatiossa keskijohdon avustajina toimivien johdon assistenttien. Sitä itse asiassa pidettiin lähes ihan erilaisena ammattina, jossa on kuitenkin samoja osa-alueita kuin keskijohdon assistenteilla. Tässä mielessä katsottuna nimike ei ole tarpeeksi kattava, mutta vaihtoehtoja oli vaikea löytää.

Osa haastateltavista työskenteli jo jonkin muun kuin johdon assistentin nimikkeen alla. Joidenkin mielipide oli, että 'johdon assistentti' ei täysin kuvaa laajaa työkenttää ja vastuualueita. Erilaiset 'koordinaatti'-loppuiset nimikkeet nousivat useimmiten esiin, esimerkiksi johdon koordinaattori. Muita vaihtoehtoja olivat johdon avustaja, office manager, ja joillakin on jo käytössään esimerkiksi konsernijohtajan assistentti tai toimitusjohtajan assistentti. Myös Admin Specialist -nimikkeelle löytyi kannatusta.

"...nyt kun kaikki ovat kauheasti specialisteja – niin joku tällainen Admin Specialist tai joku tällainen tyypinen voisi antaa paremmin kuvaa siitä, mitä me oikeasti teemme. Mutta ei sekään välttämättä koko työn laajuutta kerro. Me avustamme johtoa – joten joo niin ehkä johdon assistentti on ok. Mutta siinä ei erotella, että me avustamme ylintä johtoa, joka on aivan oma ammattinsa – mutta en tiedä, mikä voisi olla." (A-8.)

Työssä onnistuminen ja oman esihenkilön arvostus nousivat tärkeimmiksi seikoiksi, jolla assistentit voivat nostaa oman työnsä arvostusta organisaatiossa. Esille tuli myös, että assistentin tulee itse olla aktiivinen oman roolinsa esiin tuomisessa esimerkiksi osallistumalla esihenkilönsä kanssa mahdollisuuksien mukaan kokouksiin, tilaisuuksiin ja työskentelemään projekteissa. Verkostoituminen, sosiaalisen median käyttäminen ja osallistuminen aiheeseen liittyviin ryhmiin ja keskusteluihin nähtiin hyviksi tavoiksi nostaa omaa työprofiilia. Oikeiden kysymysten esittäminen oikeaan aikaan tuotiin myös esille. Niiden avulla opitaan sekä tehdään johtajalle selväksi, että on halua kehittyä ja ymmärtää isoa kuvaa organisaatiosta.

"On tärkeää muistaa, että assistentin työn näkyvyyden ja arvostuksen lisääminen vaatii aikaa ja ponnisteluja. Tärkeintä on jatkaa työskentelyä tehokkaasti ja osoittaa, että assistentin työ on arvokasta organisaatiossa. (Havu 21.3.2023)

Työn näkyvyyden lisäämisestä keskusteltiin kommenttihaastattelussa IMA Finland ry:n puheenjohtajan Elina Husan kanssa. Hän näki, että yhdistyksillä voisi olla roolia tuoda työtä paremmin näkyväksi. Keinoina tähän hän esitti, että assistentin oman esihenkilön tulisi tuoda esiin enemmän avustajansa työn merkitystä. Husa innovoi yhtenä mahdollisuutena järjestää korkean profiilin tilaisuuksia, joissa olisi sekä esihenkilöitä että assistentteja, siis eräänlaisia gaalailtoja, joiden tuoton voisi lahjoittaa hyväntekeväisyyteen. Tilaisuuteen kutsuttaisiin myös sidosryhmiä. Muina keinoina

hän mainitsi yhteistyön median kanssa ja työn esiin tuomisen somessa. IMA Finland ry on kuitenkin suhteellisen pieni yhdistys ja Husa näkikin, että assistenttityön näkyvyyden lisäämiseksi tulisi saada mukaan muita alan yhdistyksiä sekä oppilaitoksia. (Husa 6.4.2023)

Haastatteluissa esille tullut asia työn näkymättömyydestä heijastuu myös erääseen teoreettisessa viitekehystä nostettuun seikkaan. Vaikka johtamisesta ja sen organisoimisesta sekä käytännön työstä on paljon kirjallisuutta, niissä ei juurikaan mainita johdon avustajien tekemää tukityötä. Myöskään tutkimusta tästä johtamisen osa-alueesta ei juuri löydy. Toisaalta moni on valinnut alan juuri syystä, että he haluavat olla lähellä johtamistyötä, mutta tehdä oman työnsä taustalla tukityönä Työ koettiin hyvin motivoivaksi eivätkä haastateltavat nähneet ongelmaa siinä, että työ on niin kovin näkymätöntä. He olivat sitä mieltä, että vaikka heillä on organisaatiossa tunnustettu rooli, näkyvyyden ja arvostuksen lisääminen voisi houkutelaa alalle sekä nuoria osaajia että miehiä.

Husa oli pohtinut myös sitä, toisiko alan näkyvyyden lisääminen todellakin nuoria ja koulutettuja osaajia sen pariin. Heiltä tulisi uusia tapoja tehdä työtä sekä tuoretta näkemystä työn kehittämistä. IMA Finlandin hallitus suunnittelee jäsenkyselyä siitä, miten yhdistyksen jäsenistö näkee asian ja mitä yhdistys voisi sen eteen tehdä. Avoimia työpaikkoja on paljon, mutta niissä vaatimukset ovat niin kovat, että nuorten, joiden työkokemus ei voi ollakaan kovin kattavaa, on vaikea niitä täyttää. Palkkauskaan ei ole suhteessa työn vaativuuden kanssa. Myös nimikkeen stigma aiheuttaa hakijapulaa. (Husa 6.4.2023)

Tästä aiheesta saatu tutkimusaineisto vastaa sitä tietoa, joka tuli esiin tutkittaessa aineistoa. Tutkimuksia työstä löytyy vähän. Julkisessa keskustelussa, silloin kun sitä löytyy, kirjoitetaan johdon assistenteista positiiviseen sävyyn. Heistä käytetään muun muassa nimitystä ”näkymättömät vallankäyttäjät” ja ”taustavaikuttajat pomon takana”. Johtamista ja organisaation toimintaa kuvaavista kirjoista heidän osuutensa kuitenkin loistaa poissaolollaan muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta. Siellä, missä mainintoja on, johdon assistenttien rooli tunnustetaan tärkeänä osana organisaatiota ja johtamista.

4.8 Naisvaltainen ala – voiko tulevaisuudessa olla toisin?

Tutkimus pyrki haastatteluilla selvittämään myös näkemyksiä syistä, miksi ylimpien johdon assistentteina työskentelee Suomessa lähes ainoastaan naisia. Ala on voimakkaasti segregoitunut sukupuolen perusteella, eikä se ole pelkästään suomalainen ilmiö. IMA Finland ry:n jäsenten haastatteluissa tuli esiin, että sitä ihmettelevät myös kyseisellä alalla työskentelevät.

Johtajuus on vuosikymmenten kuluessa tasaarvoistunut, mutta sillä ei ole ollut vaikutusta johtajien assistenttien työn naisvaltaisuuteen. Pidettiin erikoisena, että ala ei kiinnosta miehiä, vaikka työ on

kovin monipuolista, vaativaa ja yksi johtamisen osa-alueista. Se on johdon avustamista ja operatiivisen johtamisen asioista huolehtimista. Esille tuli näkökulmia työn sopivuudesta naisten organisoitukyvylle, kyvylle tehdä monia asioita samanaikaisesti siinä onnistuen, työn ihmisläheisyydelle ja sosiaalisten taitojen hallinnalle. Ennen kaikkea pohdittiin, olisiko kyseessä stigma, joka vaikuttaa miesten hakeutumiseen alalle. Keskusteluissa nousi esiin myös se, että nimenomaan assistentit, jotka toimivat johtajien työpareina ovat toimenkuvultaan verrattavissa avustajiin. Muun muassa politiikassa avustajat eivät ole segregoituneet sukupuolen perusteella. Keskusteluissa tuli esille myös sellaisia mielipiteitä, että naisjohtaja ja miespuolinen assistentti olisivat hyvä työpari, koska näin asioita tulisi mahdollisesti huomioitua monipuolisemmin.

Johdon assistenteille nousi esiin useita mielipiteitä siitä, miten alan segregoitunutta tilannetta voisi muuttaa eli miten myös miehiä saataisiin ylimmän johdon assistenteiksi. Yhtenä hyvänä kehityksenä nähtiin Haaga-Helian koulutusohjelman nimen muuttaminen johdon assistenttityön ja kielten suuntautumisesta asiantuntijapalvelujen ja kielten koulutusohjelmaksi. Näin korostettaisiin työn muuttumista asiantuntijatyöksi. Toisena konkreettisenä seikkana oli mainoskuvien muuttaminen. Nykyään assistentit ovat kuvissa usein naisia. Haaga-Helian koulutusohjelman mainoskuva olikin muutettu tasa-arvoiseksi. Nimikkeen muutos nousi yleisempänä seikkana ja kaikkien haastateltavien taholta. 'Sihteeri-' ja 'assistentti'-loppuiset työnimikkeet mielletään edelleen niin sanotusti naisten työksi, joskin pientä liikehdintää kohti muutosta on näkyvissä.

"Kyllähän tää Haaga-Helian koulutusohjelma, entinen johdon assistenttityön, tää nimen muutos voisi edistää. Voisi tuoda enemmän miehiä tän työn ääreen, en pidä mahdottomana, mutta en näe sitä nyt ihan tässä parin tulevan vuoden aikana tapahtuvan....Alana pidetään niin selkeästi naisten alana Suomessa, niin ne ennakkoluulot. Mutta sitten mietin, miksi esimerkiksi Keski-Euroopassa tai varsinkin Pohjois- ja Etelä-Amerikassa miehiä tässä työssä." (A-8.)

Kaikissa haastatteluissa nousi esiin nimikkeen muuttaminen, jos miehiä halutaan lisää johdon assistenttityöhön. Haastateltavat kokivat, että miesten tulo alalle voisi tuoda erilaista näkökulmaa työhön ja ehkäpä vaikuttaa työn arvostettavuuteenkin.

"Niin, miten sen nyt sanoisi: kun on nyt niin paljon naisjohtajia, niin miespuolinen assistentti voisi tuoda työhön erilaisen näkökulman – pitäisin sitä hyvänä. Täytyisi kuitenkin tuoda työtä enemmän esiin, mitä me oikeasti teemme." (A- 7.)

"Yhteiskunta muuttuu ja miesten ja naisten työt ovat jo pitkään sekoittuneet. Yrityksissä assistentti-nimikkeeseen liittyy paljon oletuksia ja ennakkoluuloja...Kokemukseni miehistä johdon assistentteina on ollut pelkästään positiivista ja on ollut ilo huomata heidän olevan ylpeitä työstään." (A-15.)

Voimakkaimmin esille nousi alalla vallitseva stigma ainakin Pohjoismaissa. Yksi haastateltavista työskentelee johdon assistenttina Tanskassa. Hänen tiimissään on useampi miespuolinen assistentti. Tanskassa työskentelevä johdon assistentti toteaa seuraavaa:

”...ehkä voisi kuvitella, että pikkuhiljaa alalle tulee miehiä, voisi valua täältä Tanskasta sinne pohjoiseenkin. Ja kyllä se vaikuttaa, että ensin tuli yksi ja sitten toinen ja sen jälkeen ovat suosittelleet muillekin, joiden on koettu sopivan rooliin. Aluksi voi olla orpo olo, jos on ainoana...ikähaarukka miehillä 30-40 vuotta, pari alle 30, eli selvästi ”nuorempaa” sukupolvea. ...täällä ei ole mitään sellaista niin kuin stigmaa, että olisi vain naisvaltainen ala, kuten varmaan Suomessa on. Täällä (Tanskassa) tätä ajatellaan palvelualana, jossa tarvitaan vahvaa projektiosaamista.” (A-10.)

Tanskassa kuitenkin IMAn jäsenistössä ei ole miespuolisia johdon assistentteja. Tanskassa työskentelevällä haastateltavalla on tuntuma, että muutos on jo käynnissä ja uudet sukupolvet ajattelevat työstä ja sen tuomasta motivaatioista eri tavalla.

Tärkeimpänä seikkana sille, että miehiä ei houkuta työskennellä johdon assistentteina, pidettiin sitä, että työn julkisuuskuva ei vastaa työn todellista sisältöä. Ammatillisten yhdistysten ja oppilaitosten tulisi tuoda esille työn monipuolista kuvaa, yhteiskunnallista asemaa, näköalapaikkaa, asiantuntijuustyötä sekä sitä, että voi itse vaikuttaa hyvin paljon työnsä sisältöön.

...se titteli voisi olla jotain muuta, esimerkiksi hallinnollinen avustaja tai johdon tuki. Siis nimikkeen muutos olisi eka seikka. Sen tyyppinen info, että mitä työnkuvaan sisältyy: avustamisen lisäksi omia vastuualueita, assistenttiosuus on vain osa työtä. Tää on niin kuin kombo: avustamista ja asiantuntemusta. Niin ja tietenkin palkkaus.” (A-4.)

Tämä aihe nousi aina haastatteluissa niin voimakkaasti esiin, että tästä käytiin lisäkeskusteluja kahdessa ryhmähaastattelussa. Pohdinnassa sinänsä ei noussut uusia ajatuksia, mistä vallitseva tilanne johtuu ja mitä sille voisi tehdä. Yhtenä näkökohtana kuitenkin oli, että onko sillä suurtakaan väliä työn tai sen arvostuksen kannalta, mitä sukupuolta johdon assistentit ovat.

”...toisaalta, ei kai sillä ole hirveästi väliä tekeekö työn mies tai nainen – pääasia on motivaatio ja osaaminen. Jos miespuoliset eivät tunnu motivoituvan alalle, ei heillä ole lisäarvoakaan työssä. Ymmärrän kyllä ajatuksen työn monipuolistumisesta, uusista näkökulmista ja niin edelleen, naisjohtajille miespuolinen assistentti. Mutta suoraan sanottuna – onko suurtakaan merkitystä?” (Ryhmäkeskustelu 2.)

”..minä ainakin tiedän yhden sihteeri-nimikkeellä toimivan pääjohtajan avustajan ja hän on miespuolinen. Ehkä liikehdintää olisi jo toiseenkin suuntaan” (Ryhmäkeskustelu 1.)

Ryhmäkeskusteluissa nousi esiin myös ajatus siitä, miten monilla johdon assistenteilla on takana perheen perustaminen ja mahdollisesti pitkä perhevapaat. Keskustelimme Kauppalehden artikkelista, jossa Uraätien yhdistyksen, Mothers in Business ry:n, toiminnanjohtaja Annica Moore kirjoittaa, kuinka johtamistaidot todellakin kehittyvät perhevapaalla. Lasten kanssa kotona oleminen ja arjen pyörittäminen kehittää luovia ongelmanratkaisutaitoja, läsnäolon ja kuuntelun taitoja, nopeisiin tilanteisiin hyppäämisen taitoa ja perspektiivin vaihtoa, neuvottelukykä, organisointikykyjä

sekä ihmissuhdetaitoja. Toisin sanoen juuri niitä ylimmän johdon assistentin osaamisen ydinalueen taitoja. Pohdimme, että nykyiset nuoret miehet tulevat pitämään pitkähköjä perhevapaita. Ehkä heidänkin kyseiset, kehittyvät taitonsa tulisivat hyvään käyttöön johdon assistentin ammatissa, mutta se jää nähtäväksi. (Moore, A 2023, Kauppalehti.)

Skilla ry:n toiminnanjohtaja Elina Havu, joka on työskennellyt muun muassa tasa-arvoasiantuntijana eräessä Työ- ja elinkeinoministeriön segregaatiorikkomusten purkamishankkeessa, oli omassa kommenttihaastattelussaan hyvin paljon samoilla linjoilla kuin tutkimushaastatteluista keräämäni aineisto. Hän kertoi, että Suomessa on hyvin voimakas ammatillinen segregatio ja sillä on pitkä historia. Segregatiota on yritetty purkaa ja sen purkamiseen on perustettu monia hankkeita. Kuitenkin Suomessa on edelleen jopa nuorison keskuudessa voimakasta ajattelua miesten ja naisten ammasteista. Tämä ajattelu on syvällä rakenteissakin. Toki segregatio on vähentynyt, mutta enemmänkin siihen suuntaan, että naiset ovat liikahtaneet niin sanotuille miesten aloille. Assistentin työn tasaarvoistamiseen liikahtelu ei ole vaikuttanut. Nimikkeellä 'sihteeri' ja 'assistentti' on vahva painolasti, ne ovat täysin sukupuolittuneita. Havu suosittelee käytettäväksi 'assistentti'-sanaa, vaikka silläkin alkaa olla jo painolastia, joskin vähemmän kuin sihteerin nimikkeellä. Hänen mielestään työstä voitaisiin alkaa käyttää esimerkiksi koordinaattorin nimikettä, jota jo jossain määrin käytetäänkin. (Havu 21.3.2023)

Keskustelussa Havun kanssa nousi esiin myös Haaga-Helia ammattikorkeakoulun koulutusohjelman uusi nimi, joka on asiantuntijapalvelujen ja kielten koulutusohjelma. Hän kertoi havainnoistaan, että miehiä hakeutui uuteen koulutusohjelmaan enemmän nimen vaihdoksen jälkeen. Miespuoliset opiskelijat kuitenkin pettyivät ja tuli kommentteja: "...ai tämä on *vaan* sellaista assarihommaa". (Havu 21.3.2023)

Havun kanssa pohdittiin myös, mitä yhdistykset voisivat asialle tehdä, ja työ on jo käynnissä. Skilla ry tuo johdon assistenttityön monipuolisuutta sekä asiantuntijuutta näkyville viestinnässään, samoin kuvituksessa on esillä sekä mies- että naispuolisia assistentteja. Kyseistä asiaa on mietitty paljon yhdistyksen sisällä, ja tämän vuoden teemana onkin julkisuuskuvan parantaminen. Siinä ei ole pelkästään kyse työn tasa-arvoistamisesta, vaan muutenkin työn monipuolisuuden esiin tuomisesta ja sen näkyvyyden lisäämisestä. Skilla ry on suunnitellut järjestävänsä pyöreän pöydän tapahtuman suurten työnantajien kesken tästä aiheesta. Tarkoituksena on keskittää voimat ja keskustella, miksi julkisuuskuva laahaa perässä sekä siitä, että assistentit kokevat työpaikoillaan eräänlaista vähättelyä nimikkeensä takia. Toimittajia on tarkoitus myös lähestyä aiheesta. (Havu 21.3.2023)

Esimerkiksi nimikkeet 'koordinaattori ja avustaja' tai 'johdon tuki' voisivat Elina Havun mielestä muuttaa käsitystä ammatista naisten työnä. Tasa-arvoisissa nimikkeissä olisi hyvää se, että ne tuovat työstä esiin erilaisia näkökulmia, diversiteettiä ja monimuotoisuutta – näitä kaikkia haluttaisiin lisätä työpaikoilla. Havu oli samaa mieltä tutkimustulosten kanssa siitä, että miesten tulo ylimmän johdon avustajiksi toisi mukanaan uusia näkökulmia töihin. (Havu 21.3.2023)

Elina Havulla oli näkemystä myös työn historiasta ja tietotekniikan tulosta toimistoihin. Sihteerit olivat toimistoissa eturintamassa ottamassa käyttöön uutta tekniikkaa. Loistava esimerkki tekniikan haltuun ottamisesta on ihan viime vuosiltakin, kun korona alkoi, ja siirryttiin etätöihin. Assistentit opettivat monissa työyhteisöissä Teamsin käyttöä, mikä oli siihen aikaan useissa organisaatioissa vielä uutta. Assistentit ovat uuden tekniikan uranuurtajia. Heidän mielestään työn tästä puolesta pitäisi puhua enemmän. Se voisi toimia houkuttimena miehille hakeutua työhön. Muutenkin tätä asiaa pitäisi tuoda enemmän esille. Havun haastattelusta nousi myös ymmärrys, että työn näkyvyys, sen vaatavuuden esiin tuominen ja segregaaation purkaminen liittyvät toisiinsa. (Havu 21.3.2023)

Marjaana Halsaksen haastattelussa tuli lisänäkemyksiä aikaisempaan tutkimusaineistoon, josta hän oli samaa mieltä ja joita havainnot puolsivat. Varsinkin se, että työn julkisuuskuva tulisi muuttaa. Nyt se todella laahaa perässä verrattuna työn vaativuuteen ja monipuolisuuteen. Johdon assistentin työ on oma osaamisalueensa, joka vaatii henkilökohtaisten ominaisuuksien lisäksi syvää osaamista sekä jatkuvaa itsensä kehittämistä. Halsaksen mielestä oppilaitosten pitäisi tuoda koulutusohjelmien markkinoinnissa enemmän esiin johdon assistenttien uratarinoita ja tarinallistaa siten työn kokemuksia. (Halsas 20.3.2023)

Toiminnan funktiot nimikkeen alla vaihtelevat todella paljon. Jotkut ovat halunneet suuntautua nimenomaan näköalapaikoille ylimmän johdon assistenttityöhön, toiset taas halunneet hankkia syvempää asiantuntemusta jostakin heitä kiinnostavasta osaamisalueesta, esimerkiksi viestinnästä, henkilöstöhallinnosta tai talousasioista. Kaikissa asiantuntijuus on syvällä. Halsaksen mielestä pitäisi tutkia enemmän sitä, mihin töihin Haaga-Helian koulutuksesta valmistuneet hakeutuvat ja minäkalaisia uratarinoita heiltä löytyy. Toisin sanoen työuria pitäisi tarinallistaa tuoden tällä tavoin osaa-miskärjet näkyville. Tutkintonimikkeen muutos sai miespuolisten koulutusohjelmaan hakevien lukumäärän pomppaamaan, mutta moni kuitenkin keskeytti opinnot tai muutti suuntautumista. Kuitenkin ne miehet, jotka kävivät koulutuksen loppuun, ymmärsivät, miten mielettömiä mahdollisuuksia se heille antoi. Työurat lähtivät monille urille. Valitettavasti sihteerin tai assistentin nimike kalskattaa miesten mielestä negatiiviselta. (Halsas 20.3.2023)

Elina Husa oli perehtynyt aiheeseen ja lukenut kerätyn tutkimusaineiston ennen haastattelua. Hänellä oli joitakin lisänäkemyksiä aiheeseen. Hän oli samaa mieltä syistä, jotka ovat johtaneet alan

naisvaltaistumiseen, eikä hänkään nähnyt siihen lähiaikoina suurta muutosta. Häneltä tuli uutena näkemyksenä se, että miesten tulo toisi uusia näkökulmia, hänen mielestään se virtaviivaistasi työtä. Miehillä on naisiin verrattuna erilainen suhtautuminen asioihin, itsekritiikkiin ja organisaation toimintaan. Hän esitti myös ajatuksen työnkierrosta. Löytyisikö organisaatiosta rohkeita miespuolisia hallinnon ammattilaisia, jotka tulisivat, vaikka muutamaksi viikoksi työnkiertoon tekemään johdon assistentin rinnalla työtä. Tämä voisi toimia nuorten ammattilaisten tapana tutustuttaa miehiä johdon avustamistyön monipuolisuuteen ja ennen kaikkea työn mielenkiintoisuuteen. (Husa 6.4.2023)

Asiantuntijahaastattelut tukivat tämän tutkimuksen tuloksia. Ala on voimakkaasti segregoitunut, sihteeri-assistentti nimikkeellä on voimakas stigma ja alan julkisuuskuva laahaa perässä verrattuna ammatin monipuolisuuteen ja vaativuuteen. Jonkin verran liikehdintää on näkyvissä eli miehiä voisi alalle tulla. Tosin aina heitä on alalla jonkin verran ollutkin. Nimikkeen muutos nousi voimakkaimmin esille asiana, joka voisi houkutella miehiä alalle. Yhdistykset ovat havainneet asian ja työn julkisuuskuva pyritään tuomaan esiin monilla erilaisilla ideoilla.

4.9 Palaute, työn ja osaamisen arviointi

Ihmisellä on ainutlaatuinen kyky arvioida omaa toimintaansa ja kehittymistään. Se on edellytys oppimiselle ja sopeutumiselle. Myös työyhteisöjen olisi hyvä tutkia säännöllisesti omaa toimintaansa ja miettiä, miten sitä voisi kehittää. Hyviä foorumeita näihin keskusteluihin ovat esimerkiksi tiimipalaverit, projektien päätöstilaisuudet, kehityskeskustelut sekä aivan erilliset kehittämispäivät. Myös johtoryhmän toimintaa tulisi arvioida säännöllisesti. Tavoite- ja kehityskeskustelut ovat rantautuneet pysyviksi menetelmiksi organisaatioihin. (Järvinen 2008.)

Palautteella on oma paikkansa työntekijän työn onnistumisessa. Palaute kertoo, mikä on sujunut hyvin ja onnistunut sekä sen, missä on kehittämisen paikka. Palautteen avulla työntekijä saa merkitystä työlleen. Palaute on kuitenkin aina palautteen antajan tulkinta työssä onnistumisista, mistä syystä palautekeskustelussa tulisi pyrkiä avoimeen vuorovaikutukseen eikä antaa palautetta ainoastaan yksipuolisesti. Mitä selkeämmin tavoitteet ja niiden arviointiperusteet on määritelty, sitä helpompaa palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat. Tämän avulla estää myös se, että työntekijän persoonallisuus tai ominaisuudet vaikuttaisivat työn laadun arviointiin. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 27, 28.)

Assistenttien työn arviointi on vaikeaa. Siitä keskusteltiin haastatteluissa sekä pohdittiin työn arviointia ja mittaamista. Haastattelut itse kokivat kysymyksen työn ja osaamisen arvioinnista vaikeaksi, koska heidän mielestään heidän työtään on ylipäänsä vaikea arvioida mittareilla. Organisaatio-

tioissa, joiden johtamisessa oli otettu käyttöön OKR-malli, assistenteille asetettiin tavoitteita ja niiden saavuttamista seurattiin. Keskustelimme siitä, voisiko esimies asettaa assistentilleen tavoitteita, jotka perustuisivat tämän tehtäviin ja vastuisiin sekä voitaisiinko näitä tavoitteita seurata ja mitata säännöllisesti assistentin kehityksen arvioimiseksi. Tällainen malli voisi auttaa esimiestä ymmärtämään assistentin vahvuuksia ja kehityskohteita.

Haastatteluissa keskusteltiin enemmänkin johdon assistentin työn mittaamisesta. Esiin nostettiin ajatus, että koska johdon assistentit tekevät nykyään asiantuntijatyöhön verrattavaa työtä ja toimivat monissa projekteissa, onnistumista voitaisiin mitata niissä menestymisen avulla. Heillä on myös monia työtehtäviä, joissa onnistumista voidaan tarkastella esimerkiksi budjetissa pysymisen tai sen kautta, miten assistentti pystyy hankinnoissaan ottamaan huomioon kestävän kehityksen näkökulman.

Tärkeimmäksi haastateltavat kokivat henkilökohtaiset keskustelut työparinsa kanssa. Keskustelut auttaisivat työparia ymmärtämään paremmin assistentin osaamista ja kehitystarpeita. Näiden keskustelujen avulla voitaisiin määrittää, mitä koulutusta ja kehitystoimia assistentti tarvitsee. Moni haastateltava koki, että esimies on heidän uransa paras sparraaja ja mentori. Kysymykseen arviointien tekemisestä annettiin muun muassa seuraavanlaisia vastauksia:

”Jos kyseessä kehittyminen, sitäpä on tosi vaikea. Se on niin paljon subjektiivinen arvio. Mutta tietenkin jos olisi sellaisia, vaikka asiakaskyselyjä, niin ehkä semmoisia, aika ajoin. Kohdistettuna vaikka assistenttiryhmään, ketään ei nostettaisi tikun nokkaan. Arvioitaisiin koko palvelukokonaisuutta.” (A-12.)

”Mielestäni yrityksen vuosittain tehtävissä palvelututkimuksissa ja muissa palautekyselyissä johdon assistentin työsuoritusarviointikysely olisi hyvä olla yksi osa tätä kokonaisuutta.” (A-15.)

Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että paras palaute ja merkki onnistumisesta on esimiehen tyytyväisyys sekä se, että assistentti onnistuu hänen työnsä helpottamisessa ja sujuvoittamisessa. Siitä syystä tärkeimpänä pidettiin keskusteluja oman työparin kanssa. Häneltä koettiin saatavan myös parhaat kehittämisideat. Palautteen antamisen tapaan tulisi aina kiinnittää huomiota, sillä väärään aikaan ja harkitsemattomasti annettu palaute voi heikentää työn motivaatiota ja mitätöidä palautteen antamisen kärjen. Taitava esihenkilö osaa antaa myös negatiivisen palautteen positiivisen kautta. Palautteen antaminen vaatii aina hyvää tilannetajua.

Palautteen antamiseen kuuluu myös vastavuoroisuus. Pohdittiin, voiko assistentti antaa työparilleen palautetta. Tästäkin keskusteltiin ja aihe koettiin melkoisen vaikeaksi. Todettiin kuitenkin, että nykyiset, uusilla johtamisajattelulla johtavat esihenkilöt, toivovat usein itse palautetta ja sparrausta

assistenteiltaan. Johdon assistenttien ydinosaamista on osata valita oikea hetki asioiden ja palautteen esittämisille. Tämä edellyttää hyvää tilannetajua. Taitavalla johdon assistentilla on sopivan herkät ja varuillaan olevat tuntosarvet.

5 Johtopäätökset

Tässä osiossa esitellään tutkimustulokset pääpiirteittäin ja nostetaan esiin tärkeimmät havainnot. Kappale sisältää myös tutkijan omaa pohdintaa tutkimustuloksista johtopäätöksin. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen pätevyyttä sekä luotettavuutta ja pohditaan mahdollisia lisätutkimusaiheita.

Työelämän murros ja sen vaikutukset

Suomalainen työelämä on ollut jo pidempään murroksessa, ja organisaatiot pyrkivät vastaamaan murrokseen muuttamalla rakenteitaan ja toimintatapojaan. Teoreettisessa viitekehyksessä käytiin läpi muuttuvia johtamistapoja, teknologian kehittymistä, monimuotoisuutta ja monipaikkaista työntekoa. Johtamistavoissa ja -koulutuksessa on trendinä johtajuuden jakautuminen organisaation monille tahoille. Itseohjautuvuus ja asiantuntijajohtajuus muokkaavat toimenkuvia. Johtaminen on tekemistä ja toimeenpanoa. Johtajan tehtävä on johtaa, missä hän onnistuu ihmisten kautta ja heidän kanssaan. Teknologian kehitys vie työnteossa rutiineista asiantuntijuuteen. Työroolit kehittyvät ja asettavat työntekijöille uusia haasteita. Työelämän monimuotoisuus lisää ihmissuhdetaitojen ja kulttuurien tuntemuksen merkitystä. Monipaikkainen työnteko tuo mukanaan myös uusia haasteita: Miten säilyttää yhteisöllisyys ja pysyä ajan tasalla jatkuvasti kehittyvästä teknologiasta? (Dufva, Solowjev-Vartiovaara & Kataja, 2021.)

Johdon assistenttien työnkuva on muuttunut viime vuosien aikana ja muutos on koko ajan käynnissä. Assistenttien työn muutokset heijastavat organisaatioissa käynnissä olevaa, muidenkin työntekijöiden työn muutosta. Toimenkuvan muutos ei ole tullut nopeasti, ylhäältä ohjattuna prosessina, vaan se on tapahtunut sopeutumalla teknologian tuloon, uusiin johtamistapoihin ja kulttuurin muutokseen. Kun jotain on jäänyt pois, assistentit ovat aktiivisesti ottaneet haltuun muita tehtäviä organisaatioissa. Kyseinen, hiljaa tapahtunut prosessi tiedostettiin haastatteluissa. Tutkija pitää tätä havaintoa tutkimustuloksista yhtenä merkittävimmistä.

Tämän tutkimustyön yhtenä tuloksena tutkija pitää myös sitä, että haastatteluissa ilmiönä nousi johdon assistenttien vahva motivaatio, jonka on synnyttänyt - voisi sanoa - intohimo omaan työhön. Lisääntyvät haasteet ovat kasvattaneet motivaatiota työntekoon ja siinä kehittymiseen. Monet käyttivät sanaa 'flow' kuvaamaan tilaa, jonka saavuttavat tehdessään haastavaa ja monipuolista työtä. Työn flow-tila torjuu työuupumusta ja lisää hyvinvointia työssä. Kokemus työn virtaamisesta syntyy työntekijän tunteesta, että työn haasteet ovat keskimääräistä vaativammat, mikä puolestaan motivoi ylimmän johdon työparina työskenteleviä. Sisäiset motivaatiotekijät ovat myös kaiken oppimisen vetureita, ja onnistumisen tunteen assistentti saa, kun hän saa palautetta. Työn imun ydintä on se, että on ylpeä omasta työstään ja työyhteisöstään. Nämä kaikki flow-tilan määritelmät havaittiin myös haastatteluista. (Ojala 2008, 272, 273; Työterveyslaitos s.a.)

Tutkimus pyrki selvittämään myös, miten johdon assistentit itse kokevat työnsä tulevaisuuden ja minkälaiseksi he ajattelevat sen vielä entisestään muokkautuvan. Työelämän murros on edelleen käynnissä. Haastatellut johdon assistentit kokivat työnsä organisaatioissa edelleen välttämättömäksi, arvostetuksi ja alati kehittyväksi. Työn luonne johtamista tukevana palveluammattina motivoi heitä työssään. He kokivat olevansa osa johtamista ja vapauttavansa strategiset johtajat tekemään organisaatiossa niin sanottua isoa kuvaa. Toki johdon assistenttienkin on nähtävä organisaation strategiassa olennainen ja ennakoitava sekä ymmärrettävä liiketoimintaa. Tutkimustuloksena nousi esiin myös, että proaktiivisuus ja asioiden ennakointi yleensä nousevat koko ajan tärkeämmiksi.

Teknologia ja automatisaatio tarvitsevat ihmisen kädenjälkeä. Tekoäly tuottaa muun muassa paljon työtä, jonka aikaisemmin tekivät assistentit. Kuitenkin työn analysointi, kriittinen tarkastelu ja inhimillinen ajattelutapa tarvitsevat edelleen ihmisen koneen taakse. Toisin sanoen teknologian viessä rutiinit työnteko inhimillistyy. Työkyvyn säilyttäminen organisaatiossa, ihmissuhteet, suunnittelu ja ennakointi ovat edelleen johtajien assistenttien ydinosaamista. Johtajat tarvitsevat työparikseen luotettavan ja asiansa osaavan sparraajan. Kirjassaan Digitaalinen työympäristö Riikka Gassen kirjoittaa johdon assistenttien roolista olla etulinjassa ottamassa digitaaliset työkalut käyttöön. Tämä tuli selkeästi esiin myös tutkimuksessa. Usein assistentit pilotoivat uusia ohjelmia ja aloittavat niiden käytön, minkä jälkeen he toimivat tukihenkilöinä esihenkilöilleen. (Gassen 2022, 94,95.)

Julkisessa keskustelussa spekuloidaan joskus, että tekoäly tekisi tarpeettomaksi esimerkiksi assistenttien työn. Tämän tutkimuksen tulokset eivät kuitenkaan tue sitä ajatusta. Tutkimustulosten perusteella assistenttien työ ei ole katoamassa. Päinvastoin se saa organisaatiossa yhä merkityksellisemmän roolin. Tätä tutkimustulosta tukee myös se, että johdon assistentteja haetaan rekrytointi-ilmoituksissa sekä ylemmälle että keskijohdolle ja että assistenttien vaatimustaso on noussut.

Assistenttien työn näkyvyyden lisääminen

Haastatellut eivät sinänsä kokeneet työtään organisaation sisällä näkymättömäksi. He kokivat, että he toimivat näköalapaikalla ja että heillä on asemansa mukana tulevaa valtaa omien vastuualueidensa päätöksiin. Heillä on myös tunnustettua valtaa, jota he voivat käyttää esihenkilönsä valtuutamana, minkä he joskus kokevat vaikeana. Haastateltavat olivat kuitenkin sitä mieltä, että toimen vaativuutta ja monipuolisuutta voisi tuoda lisää esiin, esimerkiksi perinteisessä tai sosiaalisessa mediassa. He kokivat, että yleisesti on vielä paljon epätietoisuutta siitä, mitä työ pitää sisällään, ja vanhat kliseet sihteereistä elävät. Tätä pidettiin suurimpana syynä siihen, että miespuoliset asiantuntijat eivät hakeudu kyseiseen työhön, vaan sitä pidetään edelleen naisten tekemänä aputyönä.

Tutkimuksen edetessä oli yllättävää, miten voimakkaasti ala on segregoitunut sukupuolen perusteella ja miten syvällä ennakkoluulot ammattia kohtaan elävät. Toki alan naisvaltaisuus on helppo havaita, mutta ilmiönä se on mielenkiintoinen. Vaikka johtajuus on muuttunut yhä tasa-arvoisemmaksi, ovat johdon assistentit lähes aina naispuolisia. Tämän ilmiön voi nostaa yhdeksi tärkeäksi tutkimustulokseksi.

Tutkimuksessa kysyttiin, miten työtä voisi tuoda enemmän näkyväksi ja houkutella miehiä työn pariin. Tuloksena oli, että oppilaitosten ja ammatillisten yhdistysten tulisi ponnistella työn näkyvyyden lisäämiseksi. Esiin nousi myös, että johtajien assistenttien esihenkilöt voisivat tuoda assistenttien osuutta johtamisen onnistumisessa enemmän näkyville. Ylimmän johdon assistenttienkaan ei tulisi piilotella omaa osaamistaan, vaan he voivat olla oman työnsä näkyvyyttä lisääviä lähettäjäitä.

Tämän tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli tuottaa ehdotuksia siihen, miten johdon assistenttien ammatillisen yhdistyksen, IMA Finland ry:n, kautta työn vaatavuutta ja sisältöä saataisiin paremmin näkyviin. Alan ammatillisten yhdistysten kannattaisi tuottaa blogeja, artikkeleja tai/ja podcasteja sekä muuta sosiaalisen median sisältöä, jossa ylimmän johdon assistenttityön todellisuus saisi näkyvyyttä.

Oppimisen tarpeet ja keinot saavuttaa ne

Uudet tavat johtaa ovat luoneet johtajien assistenteille mahdollisuuden ottaa lisävastuita ja tulla yhä enemmän ja tiiviimmin oman esihenkilönsä työpariksi. Tämä on lisännyt motivaatiota työssä. Lisävastuut tuovat myös tarpeen jatkuvalla oppimiselle. Tutkimus tunnisti ilmiön haastatteluissa. Se, minkälainen johtamiskulttuuri organisaatiossa on vallalla, määrittää paljolti myös ylimmän johdon assistentin roolia ja toimenkuvaa. Tämä oli myös tässä tutkimuksessa esiin noussut tärkeä ilmiö, joka on kyllä ollut näkyvillä, mutta sitä ei ole havaittu eikä dokumentoitu.

Teoreettisessa viitekehyksessä luvussa 2.3. mainituista johtamistavoista keskusteltiin haastatteluissa. Johtamiskulttuurin muutos hierarkkisesta enemmän vastuita jakavaan johtamiseen on tiedostettu myös Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa ja siihen on vastattu opintosuunnitelmissa, joiden kehittäminen jatkuu edelleen. Assistenttien ammatilliset yhdistykset ovat nekin samaa mieltä tutkimustulosten kanssa. Ne pyrkivät koulutustarjonnalla yhteistyössä oppilaitosten kanssa tukemaan assistenttien kehittymistä vastaamisessa uusiin haasteisiin.

Tutkimuksessa oppimisen tarpeita nousi monipuolisesti esille. Niitä olivat ihmissuhdetaidot, itsensä, työkyvyn ja monimuotoisuuden johtaminen sekä huomioiminen organisaatiotyöskentelyssä. Koulutustarpeiksi nimettiin myös viestintään liittyvät osa-alueet, turvallisuus- ja riskienhallinta, teknologian uudet ohjelmat, talouslukujen ymmärtäminen, uudet johtamistrendit sekä protokolla-asiat. Haastattelujen kautta saatuja ajatuksia koulutuksesta tukivat myös Haaga-Helian IMA Akatemian

yhteyshenkilön ajatukset sekä haastateltujen yhdistysten edustajat. Tulevaisuuden metataitoina pidetään muun muassa ihmissuhdetaitoja joustavuutta ja kykyä kehittää itseään, joten tutkimustulokset oppimisen kohteista tukevat myös näitä näkemyksiä. Turvallisuuden huomioiminen omassa toiminnassa on noussut esille työntekijöiden tärkeänä taitona monilla eri osa-alueilla.

Toimivimpina keinoina oppimiselle pidettiin IMA Akatemian välityksellä saatavia oppeja sekä esimerkiksi IMA Finland ry:n järjestämiä webinaareja. Hyvinä koulutustapoina pidettiin myös työpaikkojen järjestämää täsmäkoulutusta, koulutusyritysten järjestämiä seminaareja, työnkiertoa sekä vertaisoppimista verkostojen kautta, eli mentorointia ja benchmarkkausta.

Verkostojen merkitys

Verkostot ovat monella tapaa merkittävä tekijä oppimisessa. Ne voivat tarjota erilaisia resursseja, kuten asiantuntijoiden tietämystä, tutkimusmateriaaleja, kirjallisuutta, koulutusta ja teknologisia työkaluja, joita oppijat voivat hyödyntää oppimisprosessissaan. Verkostojen jäsenien kautta saatu vertaistuki, jaetut omat kokemukset ja näkemykset tukevat oppimista ja lisäävät ymmärrystä. Tutuissa verkostoissa on helppo käydä oppimista tukevia keskusteluja ja hankkia uusia näkökulmia omaan työhön. Verkostoista voi löytää itselleen sparraajan ja mentorin. Näiden eri muotojen kautta voi saada palautetta ja kommentteja työstään, mikä voi auttaa kehittämään omaa oppimistaan. Vertaisena kollegalta saa rakentavaa kritiikkiä ja neuvoja. Verkostojen merkitys oppimisessa voi olla erityisen suuri silloin, kun jäsenet ovat eri taustoista ja kulttuureista. Myös vapaa-ajan verkostot ovat hyödyllisiä.

Jokaisen haastateltavan kohdalla korostettiin verkostojen merkitystä. Useat mainitsivat myös jakamiseen ja oppimiseen liittyvän vapaa-ajan verkostot. Verkostoitumista pidettiin yleensä tärkeänä, jos oli kiinnostunut vapaa-ajalla jostakin asiasta. Esimerkiksi jonkin urheilulajin, vapaaehtoistyön tai kulttuurialan parista kehoitettiin hakemaan verkostoja, sillä ihmisten välisen kanssakäymisen ajateltiin olevan aina hyödyllistä ja kehittävää. IMA Finland ry -verkosto nousi esiin tärkeimpänä kehittämisen välineenä ja jokainen haastateltava myös kuuluu yhdistykseen.

Suorituksen ja kehittymisen mittaaminen

Useimmat haastateltavista olivat sitä mieltä, että työtä ja siinä kehittymistä on vaikea mitata perinteisillä työn onnistumisen mittareilla. Työhyvinvointia voidaan mitata yleisesti organisaation työhyvinvointikyselyillä. Parhaimpana osaamisen mittarina ja palautteena pidettiin suurimmaksi osaksi keskusteluja esimiehen kanssa eli suoraa palautetta. Palautetta toivottiin sekä arvostettiin esihenkilöltä saatavia kehittämissuhteita työhön.

Haastatteluissa keskusteltiin paljon siitä, miten assistentti voisi vastavuoroisesti antaa palautetta esihenkilölleen. Tilanne koettiin hankalaksi, jos esihenkilö oli kovin autoritäärinen tai vaikeasti lähestyttävä tai luottamusta ei ollut vielä syntynyt. Koska haastateltavilla oli jo pitkä kokemus assistenttityöstä, heillä oli myös selkeä käsitys siitä, että uusien johtamistrendit sisäistäneet johtajat jopa toivovat assistenttiltaan sparrausta ja palautetta.

5.1 Pohdinta

Johdon assistenttien työ ei ole katoamassa työn murroksen pyörteisiin, päinvastoin. Se muuttuu yhä merkityksellisemmäksi ja vaativammaksi. Aiemmin aikaa vieneet rutiinityöt ovat suurelta osin automatisoituneet, mikä on vapauttanut ylimmän johdon assistentteja kehittämään omaa toimenkuvansa näkyvämmäksi, kohti asiantuntijuutta. Tuo muutos on jo tapahtunut mitä suurimmassa määrin. Johdon assistentit ovat aktiivisia toimijoita oman työnsä kehittämisessä. He eivät jää passiivisina odottamaan, millaiseksi heidän toimenkuvansa muodostuu, vaan tarttuvat ja hakeutuvat aktiivisesti uusiin haasteisiin. Heille on ominaista ajan hermolla pysyminen sekä muutokseen joustavasti sopeutuminen. Näin he ovat itse vaikuttaneet suuresti siihen, että heille tulee jatkuvasti yhä vaativampia tehtäviä ja heidän roolinsa muokkaantuu näkyvämpään suuntaan.

Jo teoreettista viitekehystä laadittaessa törmättiin siihen, että vaikka johtamiskirjallisuutta löytyy pilvin pimein, niissä ei mainita sanallakaan johdon assistenttia työparina. Tämä huomattiin, kun etsittiin tietoa johdon assistentin roolista johtamisen tukena tai organisaation tärkeänä osana. Johdon assistenttien työstä ei ylipäänsä juurikaan löydy tieteellistä tutkimusta. Johdon assistenttien työ siis todella on näkymätöntä. Ehkäpä johtamista tutkivat mieltävät vielä vanhakantaisesti assistenttien työn vaativuuden sihteerin roolin mukaiseksi, puhtaaksikirjoittajaksi, kopioijaksi, puhelimeen vastaavaksi ja henkilöksi, joka tekee merkinnät kalenteriin. Jos ammattikirjallisuutta laadittaessa onkin haastateltu useita ylimpään johtoon kuuluvia johtajia, eivät hekään ilmeisesti ole tuoneet esiin taustalla toimivan työparin roolia operatiivisten asioiden hoitamisessa. Mainitsematta lienee jäänyt myös assistenttien tekemän työn kautta johtajien oma mahdollisuus vapauttaa itsensä rutiineista tekemään strategista johtamistyötä.

Haastatteluista nousi myös kysymys, johtuuko aiemman tutkimuksen vähyyks siitä, että assistenttien työ on murroksessa. Tutkimusta niin kutsutuista sihteeritöistä löytyy sellaisena kuin ne aikaisemmin ymmärrettiin ja ilmenivät. Ylimmän johdon sihteerin töistä tutkimusta ei kuitenkaan löydy. Työtä määritellään tällä hetkellä uudelleen, eivätkä organisaatioiden toiminnasta kirjoittavat välttämättä vielä tiedosta muutosta.

Haastatteluista kävi ilmi, että ylimmän johdon assistenteilla on organisaation piilorakenteisiin sisältyvää valtaa, jota he käyttävät taitavasti siihen, että organisaation asiat sujuvat. Olisiko heidän kuitenkin helpompi suoriutua tehtävistään, jos tämä valta ilmenisi jollakin tavoin mandaatissa? He joutuvat joka tapauksessa käyttämään tätä epämuodollista valtaa saattaakseen asioita valmiiksi ja vaikuttaakseen. Haastateltavat tunnistivat tämän ja se tuotiin esille myös ryhmäkeskusteluissa. Vallan muodostumisen tiedostettiin muokkautuvan luottamuksen kautta.

Epämuodollinen valta voi heikentää organisaation johtajuutta, sillä vallan käyttäjät saattavat keskittyä oman asemansa vahvistamiseen asioiden sujuvan hoitamisen sijaan. Väärinkäytetty valta voi johtaa huonoon kommunikaatioon organisaatiossa, sillä tietyt henkilöt voivat estää toisten tiedonkulun tai vaieta tiettyjä mielipiteitä. Tämä voi haitata tehokasta yhteistyötä ja päätöksentekoa sekä heikentää työntekijöiden keskinäistä luottamusta ja yhteistyötä. Työyhteisön jäsenet saattavat pelätä epäreilua kohtelua tai suosimista. Tällainen vallan muoto on toisen puolesta käytettävää valtaa, joten siitäkin syystä sen käyttöä on harkittava tarkkaan.

Pohdittiin myös sitä, kuinka valtaa ja johtamista pidetään usein lähes samana asiana, niitä jopa kuvataan samalla tavoin ja samoin termein. Johtaminen on arvostettu tehtävä, kun taas valta on ilmiö, johon ei oikeastaan edes haluta samaistua. Sanalla 'valta' on – ainakin tutkijan omassa mielessä – sekä negatiivinen että positiivinen mielleyhtymä. On olemassa hyvää ja huonoa vallankäyttöä. Valta voi olla annettua tai se voi rakentua suhteiden kautta. Tämä on mielenkiintoinen havainto esimerkiksi juuri johdon assistenttien työssä. Assistenttien valta ei ole johtajan käyttämää valtaa, vaan he käyttävät sitä johtajien puolesta. Assistenteilla valtaa on tai sitten ei ole, ja tämä riippuu paljon siitä, minkälaiset suhteet heillä on muuhun organisaatioon. Kyseisen vallan syntymiseen vaikuttavat assistentin henkilökohtaiset ominaisuudet ja persoona eli se ei tule automaattisesti aseman myötä.

Työn edetessä pohdintaan nousi myös johdon assistentin nimike. Mietittiin, onko se tarpeeksi kattava huomioiden, miten laajoja toimenkuvia ylimmän johdon assistenteilla on. Nimike on kovin yleisluontoinen ja sisältää monenlaisien toimenkuvien alla työskenteleviä assistentteja. Tutkijana minä en kuitenkaan helposti löydä sille korvaajaa, kuten eivät useimmat haastatellut assistentitkaan löytäneet. Vaihtoehtona pohdintoissa nousi useimmin 'koordinaattori'-loppuinen nimike.

Tutkimuksessa tuli selkeästi esille, että työ on muuttunut paljon viime aikoina, mutta muutos on tapahtunut pikkuhiljaa, melkein pä varkain. Tämän oivalsivat jopa haastateltavat haastattelujen aikana. Teknologian tuleminen, uudet johtamistavat ja kulttuurin muutokset organisaatioissa ovat muuttaneet työtä pikkuhiljaa. Työn muutos ei ole tapahtunut ohjattuna prosessina, vaan on tullut siihen pieninä palasina. Johdon assistentit ovat ottaneet haasteen vastaan ja kehittäneet työtään

sekä hankkineet uusia valmiuksia onnistua tehtävissään. Työhön ovat tulleet korkeammat koulutusvaativuudet, ja tehtävänkuvat ovat monipuolistuneet, vaikka nimike ja palkkaus eivät ole kulke-
neet rinta rinnan vaativan toimenkuvan kanssa.

Alan muuttumista naisvaltaisesta tasa-arvoisempaan suuntaan ei ole vielä näköpiirissä. Tämä ih-
metyttää, koska johtajat ovat yhä enemmän tasapuolisesti miehiä ja naisia. Muutos ei kuitenkaan
ole levinnyt assistenttityöhön. Olisiko tämän kehityksen edistämiseksi työnimikettä muutettava 'as-
sistentti'- tai 'sihteeri'-painotteisesta esimerkiksi koordinaattori- tai avustaja-loppuisiksi? Ainakin
tätä voisi kokeilla. Nimikkeen muuttaminen yksinään ei välttämättä riitä houkuttelemaan miehiä työ-
hön, sillä työn houkuttelevuus riippuu myös muista tekijöistä, kuten työn sisällöstä, työaikojen jous-
tavuudesta, palkkauksesta ja mahdollisuuksista edetä uralla. On myös tärkeää huomata, että ni-
mikkeen muutos voi vaikuttaa nykyisten työntekijöiden kokemukseen ja identiteettiin. Esimerkiksi
henkilöt, jotka ovat työskennelleet pitkään tietyllä nimikkeellä, voivat kokea, että sen muuttaminen
vähentää heidän ammatillista arvoaan ja vaikutusvaltaansa. Haastatteluissa suurin osa oli sitä
mieltä, että nykyinen nimike 'johdon assistentti' on työtä hyvin kuvaava.

Eräs kiinnostava seikka tuli esiin työn loppuvaiheen tarkentavissa ryhmäkeskusteluissa: toisivatko
miespuoliset johdon assistentit mainittavaa lisäarvoa työlle? Lisäisivätkö he esimerkiksi työn arvost-
ettavuutta tai nostaisivat palkkausta? Mahdollisesti näin ei kävisi, mutta heidän kauttaan varmaan
tulisi uusia näkökulmia työhön. Tärkeintä työn arvostukselle on kuitenkin se, että työtä tekevät itse
arvostavat omaa rooliaan osana johtamista sekä pitävät asemaansa arvokkaana organisaatiossa.
Motivoitunut ylimmän johdon assistentti, joka tekee työnsä hyvin, on työn paras käyntikortti. Suku-
puoli ei ole sen tärkein asia. Minä tutkijana toivon kuitenkin alalle myös miespuolisia työntekijöitä,
ja varmaan uudet sukupolvet jossakin vaiheessa tulevatkin monipuolisesti alalle.

Johdon assistentit, jotka työskentelevät keskijohdon parissa, omaavat erilaisia taitoja kuin ylimmän
johdon assistentit. Heillä on usein asiantuntemusta esimerkiksi HR- tai talousasioissa. He muodos-
tavat tärkeän sidosryhmän ylimmän johdon kanssa työskenteleville assistenteille. Kaikkien erityis-
osaamista tarvitaan ja yhteistyöllä onnistutaan parhaiten palvelemaan organisaatiota. Hyvä yhteis-
työ organisaation assistenttien kesken lisää kaikkien assistenttien vaikuttavuutta ja arvostusta.

Haastatteluissa keskusteltiin paljon organisaatioiden monimuotoisuuden lisääntymisestä, siitä, mi-
ten sitä voisi edistää sekä kuinka toimia yhä monimuotoisemmassa organisaatiossa. Monimuotoi-
suuteen liittyy läheisesti se, että samaa työtä tekisivät eri sukupolvien edustajat. Pohdintaa käytiin
siitä, miten nuorempia sukupolvia voisi kannustaa hakemaan assistenttityöhön. Tämän edistämi-
sessä on oppilaitoksilla ja alan yhdistyksillä pohdinnan paikka. Oppilaitoksissa voisi esimerkiksi olla

tilaisuuksia, joissa pitkää uraa tehneet johdon assistentit toisivat ammatin monipuolisuutta, asiantuntijuutta ja vaativuutta esille. Assistentin työ on huikea näköalapaikka. Yhdistykset voisivat olla hyviä yhteistyökumppaneita oppilaitoksille unohtamatta sosiaalista ja muuta mediaa.

Tätä työtä tehtäessä kartoitettiin ylimmän johdon assistenttien koulutustarjontaa. Ihmetystä herätti, että usein luennoitsijat eivät ole itse tehneet johdon assistentti työtä vaan luennoitsijat ovat valikoituneet kouluttajiksi enemmän julkisuusarvonsa perusteella. Ilmiötä pidettiin eriskummallisena sekä työn aliarvostamisena. Alan yhdistysten kautta koulutusten tarjoajat löytäisivät rautaisia osaajia, jotka osaavat kertoa valmentavasti työstään sekä ovat ammattitaitoisia viestijöitä ja kouluttajia.

On tärkeää, että tulevaisuuden ylimmän johdon assistentit tuovat itse omaa osaamistaan, asiantuntemustaan ja mielipiteitään enemmän esille ja tulevat näkyviksi. Sosiaalisessa mediassa monipuolinen ja aktiivinen viestiminen auttaa näkyvyyden lisäämisessä. Assistentit eivät ole toiminnassa näkyvästi keskipisteenä, vaan he järjestävät asioita ja vaikuttavat taustalla, mahdollistaen muiden työnteon sujumisen ilman ongelmia. Tästä syystä näkyvyyden lisääminen ja oman osaamisensa näkyväksi tekeminen voi olla heille haasteellista.

Johdon assistenttien työn kehittyminen lähtee johtamisajattelun kehittymisestä. Uusissa johtamistrendeissä johtaminen laventuu. Johtaminen on työyhteisön keskiössä ja on parhaimmillaan jaettua johtajuutta. Tällöin kaikki johtajan lähellä työskentelevät ottavat oman osansa johtajuudesta, mutta siten, että se tapahtuu johtajan johtaessa toimintaa. Arvojen ja johtamisajattelujen merkitys kasvaa. Kuten haastatteluista kävi ilmi, johdon assistenttien työn itsenäisyys ja työtehtävät määräytyvät paljolti sen perusteella, millainen johtamistapa organisaatiossa on. Itse- ja yhteisöohjautuvuus luovat vapauksia henkilöstön itsenäisesti päättää hyvin pitkälle siitä, miten suoriutua omista tehtävistä. Johtaja onkin nykyajan johdon assistentille mentori ja tuki, joka antaa johtamispalveluita. Kuitenkin assistentti hoitaa itsenäisesti omia tehtäviään ja tekee päätöksiä omalla vastuualueellaan. (Juuti 2016, 152.)

Johdon assistentit ovat työssään ja uransa kehittämisessä aktiivisia toimijoita. Tästä syystä – ja vaikka organisaation kulttuuri ei sitä tukisikaan täysin – he ottavat aktiivisesti hoitaakseen vaativia kehittämis- ja asiantuntijatehtäviä. Näin he pystyvät näyttämään omaa osaamistaan ja tuomaan ammattiaan organisaatiossa näkyvämmäksi. Samalla he raivaavat tietä organisaation muille assistenteille uusia ammatillisia valtauksia varten.

Tutkimuksessa havaittiin, että johdon assistenttien työllistyminen yli 50 vuoden ikäisinä on erittäin hyvää. Moni haastateltu totesi tämän, ja moni heistä olikin vaihtanut työpaikka juuri sen ikäisenä sekä työllistynyt hyvin ja uran kannalta haastaviin tehtäviin. IMA Finland ry:n jäsenet ovat työllisty-

neet yleisesti ottaen hyvin, ja viime vuosina moni on vaihtanut työpaikkaa. Jäsenistö on hyvin koulutettua ja pitää huolen siitä, että heillä on tuoreimmat tiedot ja uusin osaaminen hallussaan. Tässä heillä on tukena ammattiyhdistys IMA Finland ry, jonka verkosto auttaa työllistymisessä. Monet yritykset hakevat johdon assistentit IMA Finlandin jäsenistöstä, ja yhdistyksen jäsenille välitetään säännöllisesti avoimia työpaikkoja.

Haaga Heliassa työskentelevä IMA Finland ry:n yhteyshenkilö Marjaana Halsas totesikin hiljaisen tiedon merkityksestä seuraavaa:

”työntekijä, joka on seniori-ikäinen, minkälainen hiljainen tieto hänellä onkaan. Nuoremman sukupolven ymmärrystä pitäisi lisätä siihen, että jos kollega on vanhempi, niin mikä on hänen tavallaan se erityisosaaminen ja kompetenssi siihen, miten he voivat toisiaan täydentää. Joo, se on ihan huikea mahdollisuus.... esimerkiksi Ruotsissa hyödynnetään ehkä paremmin seniori-ikäisten koulutettujen naisten osaamista kuin Suomessa. Siellä monet ennen kuin jättäytyvät työelämästä, kun esimerkiksi ehkä kuusikymppisenä haluaa hypätä pois siitä normaalista työroolista ja jättäytyä konsulteista tai jotenkin tavallaan tällainen in house coach asiantuntijuus, tuki funktio, mentorointi. He ovat siellä mukana vahvasti, ja heitä kunnioitetaan ihan eri tavalla, mun mielestä, kuin Suomessa - ollaan tässä vielä vähän jälkijunassa.” (Halsas 20.3.2023)

Suomen työmarkkinoilla johdon assistentit ovat tässä onnistuneet: heidän osaamista arvostetaan ja he työllistyvät hyvin vielä seniori-ikäisinäkin. Hakuilmoituksia lukiessa huomaa, että vaatimukset työlle ovat kovat.

Esihenkilönsä vaihtuessa johtajan työpari tulee ikään kuin uuteen työpaikkaan. Sitä kautta hän oppii uusia työskentelytapoja ja kasvattaa verkostojaan. Työpaikan vaihtamista voidaan pitää yhtenä oppimisen ja kehittymisen yhtenä tapana. Riski kannattaa ottaa, vaikka joskus voikin pudota ammatilliseen kuoppaan, eikä työ mahdollisesti olekaan sitä, mitä sovitun perusteella pitäisi. Joissakin haastatteluissa kerrottiin tällaisistakin uratarinan vaiheista. Kaikki haastatellut olivat kuitenkin sitä mieltä, että jälkepäin ajateltuna huonoa kokemusta ei ole, vaan jokainen uravaihe on opiksi ja tuottaa lisäarvoa.

5.2 Luotettavuus ja jatkotutkimuksen edellytykset

Tässä kappaleessa tutkija pyritään perustelemaan tutkimuksen luotettavuutta. Lisäksi pohditaan tutkimuksen aikana esiin tulleita aiheita mahdolliselle lisätutkimukselle.

Luotettavuuden arviointia

Laadullinen tieto on aina jossakin määrin subjektiivista. Tästä syystä objektiivista ja täysin luotettavaa tutkimusta ei tällä menetelmällä täysin saavuteta. Objektiviisuuden ongelma on laadullisessa tutkimuksessa aina läsnä. Tarkasteltavaksi nousee havaintojen luotettavuus ja puolueettomuus.

Luotettavuuden pohdinnassa pitää vastata kysymyksiin siitä, vaikuttaako tutkijan tausta siihen, miten hän analysoi tutkimusaineistoa ja siitä, miten hän suodattaa ja havainnoi sitä. Tutkija on vaikuttanut jo keruuvaiheessa esitettävään tietoon. Tutkijan vaikutus välittyy aina väistämättä tutkimustuloksista, koska hän on laatinut tutkimuskysymykset ja myös analysoi niiden tuotokset. (Hirsijärvi & Hurme 2000, 146. Tuomi & Sarajärvi 2009, 134–136.)

Tutkija on vaikuttanut tutkittavaan aineistoon jo suunnitteluvaiheessa laatiessaan tutkimusongelman ja tutkimuskysymykset sekä valitessaan haastateltavat. Valintaa tehdessään tutkija on kuitenkin pyrkinyt mahdollisimman monipuoliseen joukkoon haastateltavia sekä perustelevaan valintansa tutkimuskirjallisuuden kautta. Lisäksi tutkimuksessa on kaikin tavoin pyritty varmistamaan tutkimuksen läpinäkyvyys. Tässä tapauksessa minulla on tutkijana kuitenkin merkittävä osaaminen ja aikaisempi tieto aiheesta, joka on vaikuttanut jo tutkimuskysymysten laatimiseen. Tutkija on kuitenkin pyrkinyt tutkimuksen analysointivaiheessa tarkastelemaan aineistoa puolueettomasti.

Tutkijan oma, pitkä työkokemus työstä eri organisaatioiden palveluksessa sekä monien erilaisten johtajien työparina ja hänen aktiivinen toiminta alan yhdistyksissä on väkisin vaikuttanut tutkimukseen. Ammattinsa kautta hän tunnistaa kuitenkin ilmiöitä, jotka hän on pyrkinyt sanoittamaan niin hyvin kuin niitä ylipäänsä voi sanoittaa.

Haastateltavat valittiin siten, että he edustavat laajasti eri aloja ja mahdollisimman erilaisia työnkuvia, joskin kaikki toimivat avustaen ylintä johtoa. Toimeksiantajan edustajan, Skilla ry:n toiminnanjohtaja sen sekä Haaga-Helia ammattikorkeakoulun edustajan haastattelut lisäävät tutkimuksen luotettavuutta, koska heidän omat havaintonsa olivat samansuuntaisia kuin tutkimustulokset. Näistä syistä tutkimusta voidaan pitää luotettavana.

Tutkimusaineisto on kerätty haastattelemalla eri organisaatioiden ylimmän johdon assistentteja. Tämä lisää aineiston luotettavuutta. Haastateltavat kokivat voivansa puhua vapaasti, koska heitä ei voida tunnistaa eikä yhdistää mihinkään tiettyyn organisaatioon. Tutkimuksessa ei haastateltu tutkijan kanssa samassa organisaatiossa työskenteleviä johdon assistentteja, mikä sekkin helpottaa objektiivisuuden säilyttämistä. Haastateltavia oli riittävän monta ja tutkimusaineisto on laaja, samaten haastatteluissa saavutettiin saturaatiopiste. Saturaation saavuttaminen havaittiin muutaman viimeisen haastattelun aikana ja todettiin kylläntymispiste selvästi, eikä enää sovittu lisähaastatteluja. Joitakin lisäkysymyksiä tehtiin tarkennuksia varten haastattelujen jälkeen analysointivaiheessa.

Tutkimuksessa on kirjoitettu paljon ylimmän johdon assistenttien roolista ja työtehtävistä yleensä, eikä kaikkeen ole merkitty lähdeä. Tutkijalla, tässä tapauksessa minulla, on pitkä ura mainitusta

tehtävästä useissa eri organisaatioissa ja jäsenyyksiä alan yhdistyksissä. Lisäksi tutkija on osallistunut hallitustyöskentelyyn, toiminut toiminnanjohtajana ja ollut monissa luottamustehtävissä johdon assistenttien alan yhdistyksissä. Verkostoihin kuuluminen lisää tuntemusta alasta yleisellä tasolla. Näistä syistä minä tutkijana tunnen toimintakentän ja havaintojani siitä voidaan pitää luotettavina sekä pätevinä.

Tutkimuksen tulokset tukevat aikaisempaa tutkimusta aiheesta, joita tosin on vähän. Teoreettinen viitekehys on laadittu pääosin johtamis- ja organisaatiokirjallisuutta lukemalla. Niistä tosin löytyy tietoa johdon tukityöstä niukasti. Soveltamalla tutkija löysi kuitenkin runsaasti kuvauksia organisaation toiminnasta, ja niissä oli elementtejä johdon assistenttityöstä sekä työparityöskentelystä. Kun johdon assistentit mainitaan kirjallisuudessa, artikkeleissa tai blogeissa, kirjoitukset korostavat heidän merkitystään yhtenä johtamisen tukitoimista. Tutkimuksessa esiin tullutta ilmiötä työn muuttumisesta yhä enemmän asiantuntijatyöksi tukee se, että uudempi kirjallisuus ja tutkimukset käsittelevät johdon assistentteja oman alansa asiantuntijoina. Muun muassa maininnat puhelimeen vastaamisista tai kirjeenvaihdosta ovat jääneet pois. Johdon assistentin tehtävät ovat aina olleet vaativia, mutta tekniikan kehitys on väkisininkin muuttanut työtä, jonka murros on edelleen käynnissä.

Oman ja organisaation oppimisen arviointi

Tutkimuksen toimeksiantaja, IMA Finland ry, on organisaatio, joka kykenee oppimaan uutta ja sopeutumaan jatkuvasti muuttuvaan ympäristöönsä. Tällaisessa organisaatiossa arvostetaan oppimista ja kehittymistä, ja sen jäsenet ovat valmiita jakamaan tietoa ja kokemuksia keskenään. Opinnäytetyön tekeminen on prosessi, joka vaatii oppimista ja kehittymistä. Tämän opinnäytetyön valmistumiseen ovat vaikuttaneet yhdistyksen jäsenet, jotka olivat valmiita jakamaan omia urakokemuksiaan, tietoaan, osaamistaan ja mielipiteitään tutkimusongelmista. Oppivan organisaation käsitteeseen liittyy yhteistyö ja tiedon jakaminen. Tutkijana hyödyin organisaation jäsenten kokemuksista ja asiantuntemuksista sekä jaoin itse uratarinoita organisaatiolle.

Tutkija sai toimeksiantajaorganisaatiolta tutkimuksesta palautetta avoimien keskustelujen kautta, ja näin näkökulmat kehittyivät sekä tutkimusongelmaan löydettiin uusia ratkaisuja. Opinnäytetyö ei hyödytä ainoastaan ammatillista kehittymistäni, vaan sen on tarkoitus myös tuoda uusia ajatuksia IMA Finland ry:n jäsenten työhön ja kannustaa heitä tuomaan omaa osaamistaan jatkuvasti näkyville sekä kehittää sitä.

Ideoita jatkotutkimuksiin

Olisi ollut mielenkiintoista pohtia ja tutkia monia alan ilmiöitä laajemminkin. Jatkotutkimuksen kohteena voisi olla esimerkiksi se, miten Pohjoismaissa työskentelevän ylimmän johdon assistentin

rooli ja toimenkuva eroavat muualla Euroopassa vastaavassa positiossa työskentelevästä sekä miten assistentin toimenkuva muokkaantuu erilaisten johtajien ja johtamistapojen kautta. Olisi kiinnostavaa tutkia syvemmin ammattinimikettä ja alan naisvaltaisuutta. Yhtenä jatkotutkimuskohteena voisi olla ajankohtainen aihe työikäisen väestön vanhetessa: olisi tarpeen selvittää, miten hiljaista tietoa voisi parhain käytännöin siirtää nuoremmille sukupolville.

Epämuodollinen vallankäyttö tuntui vaikeimmin sanoitettavalta asialta tutkimuksessa. Tutkija tunnistaa ilmiön oman työn kautta, samoin haastateltavat tunnustivat sen. Sana 'vallankäyttö' on jollakin tapaa negatiivisesti latautunut, vaikka se ei itsessään sitä ole. Olisiko 'vaikuttaminen' kuitenkin parempi sana samaa asiaa kuvaamaan? Teoriakirjallisuudessa kuitenkin käytetään sanoitusta 'epämuodollinen valta'. Organisaatioissa todella ilmenee epämuodollista valtaa, jota käytetään asioiden edistämiseen. Tutkijan käsitys on, että sen käyttö on lisääntynyt asiantuntijatasolla uusien johtamistapojen myötä. Asiantuntijuus luo mahdollisuutta asioihin vaikuttamiseen, johtaminen on laaventunut ja jakautunut. Tämä tutkimus tukee tätä käsitystä, ja se löytyy myös teoriasta. Tämä kehitys on lisännyt työn motivaatiota, kun työntekijät pystyvät vaikuttamaan omaan työhönsä syvemmin. Tämä ei ollut tutkimuksen ydinaiheita, mutta se tuli voimakkaasti tutkimuksessa esiin: tämä voisi olla myös jatkotutkimusaihe.

Haastatteluissa kuulin mahtavia uratarinoita, kokemuksia ja vaikeista tilanteista selviytymisiä sekä inspiroivia ongelmanratkaisukertomuksia. Voisiko johdon assistenttien työtä tuoda esiin myös tarinoiden ja tarinallistamisen kautta.

Koko työelämä on tällä hetkellä murroksessa. Johtamisajattelut muuttuvat, organisaatiot järjestäytyvät uudelleen ja muutosjohtajia rekrytoidaan. Muutokset vaikuttavat voimakkaasti johdon assistenttien työhön, mutta muutoksessa ovat mukana myös organisaation muut toimenkuvat ja ammatit. Uusien työnkuvien syntymisestä nostan esimerkeiksi palvelumuotoilijat ja tulevaisuudentutkijat. Mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi myös sukeltaa syvemmälle organisaation toimenkuvien muutoksiin. Minkä pitää muuttua ensin: organisaation, kulttuurin, toimintatapojen vai strategian? Kaikilla organisaatiotasoilla tarvitaan johtajuutta – miten tämän ajattelutavan saisi organisaatioon?

Lähteet

Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Alma Talent Oy. Helsinki.

Aho, T. Kokeilukulttuuri. Johda kasvua joka päivä. Alma. Helsinki.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino. Tampere.

Aura, O & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Alma Talent ja kirjoittajat. Helsinki.

Bärlund, A. & Perko, S. 2013. Kestävä johtajuus bisneksen uusi elinehto. Alma Talent Oy. Helsinki.

Dufva, M. & Wartiovaara, A. & Vataja, K. 2021. Työn tulevaisuudet megatrendien valossa. Sitran selvityksiä xxx. Sitra. Helsinki.

Duncan, M J. 2011. The Case for Executive Assistants. Harvard Business. Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2011/05/the-case-for-executive-assistants>. Luettu 31.1.2023.

ExecutiveEffect. 2019. Ledningsassistenten – en roll på väg att försvinna i framtiden? Luettavissa: <https://www.executiveeffect.se/ledningsassistenten-en-roll-pa-vag-att-forsvinna-i-framtiden>. Luettu 1.2.2023.

ExecutiveEffect. 2020. Varför är det så många kvinnor i rollen som ledningassistent? Luettavissa: <https://www.executiveeffect.se/varfor-ar-det-sa-manga-kvinnor-i-rollen-som-ledningsassistent/>. Luettu 1.2.2023.

ExecutiveEffect 2023. Arbetet som VD-assistent är ett fantastiskt roligt jobb. Luettavissa: <https://www.executiveeffect.se/mona-morsare-arbetet-som-vd-assistent-ar-ett-fantastiskt-roligt-jobb/> Luettu. 15.4.2023.

ExecutiveEffect 2023. Vilka egenskaper kännetecknar en bra vd-assistent? Luettavissa: <https://www.executiveeffect.se/partnerartikel/ibabs/vilka-egenskaper-kannetecknar-en-bra-vd-assistent/> Luettu. 15.4.2023.

Erlingsson, C & Brysiewicz, P. 2017. A hands-on guide to doing content analysis.

Fidler Adam Academy. The EA Manifesto - What I Am — Adam Fidler Academy. Luettavissa: <https://adamfidler.academy/blog/2017/6/21/the-ea-manifesto-what-i-am>. Luettu 14.1.2023.

Forma, P. 2023. Johtajan työkykykirja. Alma Talent. Helsinki.

- Gassen, R. 2022. Digitaalinen työympäristö. Näin taivutat teknologian yrityksen tarpeisiin. Alma Talent Oy. Helsinki. Luettu 28.2.2023.
- Hackman, M. & Johnson, C. 2013. Leadership. A Communication Perspective. Waveland.Press.
- Hakanen J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos.Luettavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu>. Luettu 31.1.2023.
- Hakanen, J. Palveleva johtaja keskittyy ihmisten vahvuuksiin. Työterveyslaitoksen verkkolehti. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/palveleva-johtaja-keskittyy-ihmisten-vahvuuksiin>. Luettu 14.2.2023.
- Hakanen, J & Seppälä, P & Kaltiainen, J. Työterveyslaitos.Työn tuunaaminen. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu/tyon-tuunaaminen>. Luettu 1.2.2023.
- Heinilä, T. 2014. Sitra. Luettavissa: [Sitran trendit: Vakaa työ murenee.](#) Luettu 14.1.2023.
- Helsingin Sanomat 7.12.2021. Näkymättömät vallankäyttäjät. Luettavissa: <https://www.hs.fi/hyvinvointi/art-2000008378866.html>. Luettu 20.3.2023.
- Hirsijärvi, S & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudemus. Helsinki.
- Halsas, M. 20.3.2023. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Helsinki.
- Havu, E. 21.3.2023. Toiminnanjohtaja. Skillia ry. Helsinki.
- Husa, E. 6.4.2023. Puheenjohtaja. International Management Assistants, IMA Finland ry. Helsinki.
- Hämäläinen, J. & Sora, H. 2020. Strategia arkeen OKR-mallilla. Kauppakamari. Helsinki.
- IMA Finland verkkosivut: Luettavissa: <https://fi.ima-network.org/> Luettu 18.1.2023.
- Isacsson, A. Haaga-Helia e-signals. Elinikäinen oppiminen muuttuvassa maailmassa. Luettavissa: <https://esignals.fi/teemat/jatkuva-oppiminen/elinikainen-oppiminen-muuttuvassa-maailmassa/#699fd9eb>. Luettu 18.3.2023.
- Jabe, M & Kuusela, S. 2013. Hyvä Paha Valta. Talentum. Helsinki.
- Jalonen, V. & Kärnä, E. & Tuomainen, T. 2019. Moniosajasta jatkuvasti kehittyväksi hybridiosajaksi. Luettavissa: <https://julkaisut.haaga-helia.fi/moniosajasta-jatkuvasti-itseaan-kehittavaksi-hybridiosajaksi/>. Luettu 31.1.2023.

- Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. PS-Kustannus. Juva.
- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Alma Talent. Helsinki.
- Järvinen P. Miten johtaa ihmistä, Alma Talent 2020.
- Kalliomaa, S & Kettunen, S 2021. Luottamus esimiestyössä. Alma Talent Oy. Helsinki.
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Alma Talent Oy. Helsinki.
- Kilpinen, P. 2022. Inhimillinen strategia. Alma Talent Oy. Helsinki.
- Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. Käsikirja uudistumismatkalle. Alma Talent Oy. Helsinki.
- Korpiemies, A. 9/2022. Kauppalehti Fakta. Taitava assistentti on kovaa valuuttaa. Luettavissa: <https://lehdet.almatalent.fi/adf1037e-135d-44ea-a6cb-bf91c14bd52c/24> Luettu. 20.4.2023.
- Kulmala, S & Rosvall, P. 2022. Yrityskulttuuri käytännössä. Konkretiaa tavoitekulttuurin johtamiseen. Alma Talent Oy. Helsinki.
- Kupias, P & Peltola, R & Saloranta, P. 2016. Onnistu palautteessa. Alma Talent Oy.
- Kurvinen, J & Laine, T & Tolvanen, V. 2017. Henkilöbrändi. Asiantuntijasta vaikuttajaksi. Alma Talent Oy. Helsinki.
- Kuusela, S. 2010. Valta ja vuorovaikutus johtamisessa. Tampere University Press. Tampere.
- Kärnä, E. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Luento 25.10.2021.
- Kärnä, E. 4.10.2021. Toimiston moniosaaja, tietotyön asiantuntija, assistentti – miten uudet teknologiat muuttavat ammatti-identiteettiäsi. Skillia verkkolehti. Luettavissa: <https://www.skillary.fi/toimiston-moniosaaja-tietotyon-asiantuntija-assistentti-miten-uudet-teknologiat-muuttavat-ammatti-identiteettiäsi/> Luettu 20.4.2023.
- Laine, M., Bamberg, J & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen taito. Gaudeamus. Helsinki.
- Low-Kramen, B. 2012. Be the Ultimate Assistant. NK. Publications. New York.
- Manka, M-L. 2011. Työnilo. Alma Talent Oy. Helsinki.

Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa? Alma Talent Oy. Helsinki.

Mayor, P. & Risku, M. 2022. Opas yksilöiden ja tiimien motivointiin. Alma Talent Oy. Helsinki.

Moore, A 2023. Yllättävät tilanteet kehittävät kykyä, josta on töissä hyötyä – Kaksi kysymystä saa perhevapaalla opitut johtamistaidot esiin. Kauppalehti. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/yllattavat-tilanteet-kehittavat-kykyä-josta-on-toissa-hyotya-kaksi-kysymysta-saa-perhevapaalla-opitut-johtamistaidot-esiin/d9dd539e-fbd1-4e62-bff1-a9b04f832ba9>. Luettu 2.4.2023.

Nurmi, H-M. 2021. Toimitusjohtaja. Johda ja ajattele kuin menestyvä toimitusjohtaja. Helsingin Kauppakamari / Helsingin Kamari Oy ja tekijä. Viro.

Ojasalo, K., Moilanen, T. Ritalahti, J. 2020. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Opetushallitus Raportit ja Selvitykset. Osaaminen 2035. Osaamisen ennakointifoorumin ensimmäisiä ennakointituloksia. Luettavissa: [Osaaminen 2035 | Opetushallitus \(oph.fi\)](https://oph.fi). Luettu 31.1.2023.

Otala Leenamajja. 2018. Ketterä oppiminen keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Kauppakamari. Helsinki.

Otala, L. & Meklin, S. 2021. Ketterä oppiminen 2 – strategiasta käytäntöön. Kauppakamari. Helsinki.

Otala L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOY. Porvoo.

Oulasmaa, M. & Pesonen, M. 2022. Suoraa palautetta. Viisaan keskustelun käsikirja. Alma Talent. Helsinki.

Porter M.E. & Nohria Nitin. How CEOs Manage Time. 2018. HBR. Luettavissa: [How CEOs Manage Time \(hbr.org\)](https://hbr.org). Luettu 31.1.2023.

Ratsula, N. 2016. Compliance – eettinen ja vastuullinen liiketoiminta. Alma Talent Oy. Helsinki.

Saarijärvi, S. 3.6.2022. Skilla verkkolehti. Millaista osaamista johdon assistentti tulevaisuudessa tarvitsee? Luettavissa: <https://www.skillary.fi/millaista-osaamista-johdon-assistentti-tulevaisuudessa-tarvitsee/> Luettu 20.4.2023.

Saksi, J. 2016. Johtaja on media. Helsingin Seudun kauppakamari / Helsingin kamari Oy ja tekijä. Helsinki.

Saksi, J. 2019. Johdon assistentti vaikuttaa koko organisaation ydinsanomaan. Luettavissa: <https://johtajaonmedia.fi/johdon-assistentti-vaikuttaa-koko-organisaation-ydinsanomaan/> Luettu 14.2.2023.

Salovaara, P. 2020. Johtopäätös. Yhteisöt ja organisaatiot pomokulttuurin jälkeen. Kustannusosakeyhtiö Teos. Helsinki.

Saramies, J. & Törnroos, M. 2021. Henkilöstöanalytiikka Mittaa Ymmärrä Menesty. Alma Talent Oy. Helsinki.

Skilla verkkolehti. Millaista osaamista johdon assistentti tulevaisuudessa tarvitsee? Luettavissa: <https://www.skillary.fi/millaista-osaamista-johdon-assistentti-tulevaisuudessa-tarvitsee/> Luettu 20.4.2023.

THL 2023. Ammattialojen sukupuolen mukainen segregatio. Luettavissa: <https://thl.fi/fi/web/sukupuolten-tasa-arvo/tasa-arvon-tila/tyo-ja-toimeentulo/ammattialojen-sukupuolen-mukainen-segregatio>. Luettu 1.4.2023.

Tienari, J & Meriläinen, S. 2021. Johtaminen ja globaali talous. Alma Talent Oy. Helsinki.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Urpelainen, A-K. Kauppalehti Fakta. Hiljaiset lopettajat. Miksei työntekijä enää haluakaan venyä ylitöihin? Luettavissa: <https://lehdet.almatalent.fi/adf1037e-135d-44ea-a6cb-bf91c14bd52c/10> Luettu 20.4.2023.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2021. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Vilkkä Hanna. 2021. Tutki ja kehitä. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Vilkman Ulla 2016. Etäjohtaminen Tulosta joustavalla työllä. Alma Talentum Pro.

Liitteet

Liite 1. Haastattelupyyntö

Hyvä haastateltava,

kiitos, että osallistut opinnäytetyöni laatimiseen. Opinnäytetyö on osa Tradenomi YAMK-tutkintoa, jota suoritan Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa. Opinnäytetyöni aihe on ”Ylimmän johdon assistenttien jatkuvan oppimisen kehittäminen sekä toimenkuvan kirkastaminen”.

Haastattelun tarkoituksena on kerätä tietoja aiheesta ja saada näkemys siitä, mitä näkökulmia sinulla on aiheeseen. Haastattelun kesto on noin 1–1,5 h. Haastattelu voidaan tehdä joko kasvotusten tai Teamsin kautta. Haastattelu nauhoitetaan.

Haastattelun jälkeen aineisto litteroidaan, arkistoidaan ja säilytetään henkilökohtaisella pilvipalvelullani. Aineisto on luottamuksellista eikä opinnäytetyön analysoinnissa voida haastateltavaa tunnistaa. Aineistoa käytetään ainoastaan opinnäytetyön tarkoituksiin.

Jos sinulla on kysymyksiä aineiston säilyttämisestä tai luottamuksellisuudesta, olethan yhteydessä minuun.

Kiitos vielä

Riitta Haahti

Liite 2. Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymykset

1. Haastateltavan taustoitus

- 1.1. Toimit ylimmän johdon assistenttina, kuvailenko pääpiirteittäin toimenkuvaasi.
- 1.2. Mikä työssäsi erityisesti motivoi sinua?
- 1.3. Millaisia johtamisajattelun muutoksia olet nähnyt urasi aikana?
- 1.4. Mitkä ovat mielestäsi vaikeimpia asioita/tilanteita työssäsi?

2. Työelämän murros ja ylimmän johdon assistenttien tulevaisuus

- 2.1. Kuvaaile työsi muutosta viimeisten vuosien aikana?
- 2.2. Mihin suuntaan toivoisit/näet työsi muuttuvan jatkossa?
- 2.3. Millaiseksi koet ylimmän johdon assistenttien roolin strategiatyössä?
- 2.4. Koetko, että pystyt vaikuttamaan omaan työrooliisi omien vahvuuksiesi esille tuomisen kautta?
- 2.5. Ammatissa yleisesti käytetään nimikettä johdon assistentti – mitkä olisivat muita mahdollisia nimikkeitä?
- 2.6. Näetkö, että tulevaisuudessa ylimmän johdon assistenttityöhön hakeutuisi enemmän miehiä ja mitkä asiat voisivat edistää sitä?

3. Oppiminen, mentorointi, coachaus, työssä oppiminen, verkostojen merkitys

- 3.1. Mitkä ovat mielestäsi tärkeitä kehittymistä edistäviä keinoja työssäsi?
- 3.2. Kuinka tärkeitä verkostot ovat työssäsi ja voitko niiden kautta mielestäsi kehittää osaamistasi?
- 3.3. Mitkä osa-alueet, joihin tarvitsisit syventävää osaamista, ovat nousseet viime vuosina esiin ja mitä taitoja uskoisit tarvitsevasi tulevaisuudessa?
- 3.4. Miten johdon assistenttien työssä kehittymistä voisi mielestäsi mitata ja arvioida?