

KOLLEGAN ROOLISTA ESIHENKILÖKSI

Ahokas Anssi

Opinnäytetyö
Liiketalous
Tradenomi

2023

Liiketalouden koulutus
Tradenomi

Tekijä	Anssi Ahokas	Vuosi	2023
Ohjaaja(t)	Jorma Mölläri		
Toimeksiantaja	Lapin ammattikorkeakoulu		
Työn nimi	Kollegan roolista esihenkilöksi		
Sivumäärä	45 + 2		

Opinnäytetyössä tutkittiin siirtymistä kollegan roolista esihenkilöksi oman organisaation sisällä. Opinnäytetyön tarkoitus oli kuulla eri esihenkilöiden näkemyksiä sekä omia kokemuksia siitä, millaisia mahdollisuuksia sekä haasteita roolin vaihtuminen tuo mukanaan. Lisäksi opinnäytetyössä käsiteltiin esihenkilön roolia ja uuden esihenkilön identiteetin rakentamista työyhteisössä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada käsitys siitä, miten oman työyhteisön sisältä uusi esihenkilö kokee muutoksen siirtyessään johtamaan aikaisempia kollegoitaan. Tietoperusta on koottu esihenkilön roolista, sisäisestä rekrytoinnista ja vuorovaikuttamisesta työyhteisössä.

Opinnäytetyötä varten on käytetty laadullista, eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimusta varten on haastateltu neljää esihenkilöä, joista kolme haastateltavaa on edennyt esihenkilön työtehtäviin organisaation sisältä. Yksi haastateltava toimii yrittäjänä ja hän valikoitui haastateltavaksi, koska tavoitteenani oli saada eri näkökulmasta ajatuksia liittyen roolin vaihtumiseen organisaation sisällä. Esihenkilöt kertoivat roolinsa haasteista, joita he ovat kohdanneet roolin muutoksen aikana sekä millaisena he kokevat sisäisen rekrytoinnin vaikutukset organisaatiossa. Näiden asioiden lisäksi esihenkilöt kertoivat työyhteisön vuorovaikuttamisesta ja siitä, miten heidät otettiin aikoinaan uuteen rooliin vastaan.

Tutkimustuloksissa nousi esille, että esihenkilön rooli on muuttunut huomattavasti siitä, millainen se aikaisemmin on ollut. Nykypäivänä esihenkilön tarvitsee olla enemmän osana tiimiä ja laskeutua työntekijöiden tasolle. Esihenkilön työ on huolehtia siitä, että työntekijöillä on mahdollisuus onnistua heidän omassa työssään. Esihenkilö luo luottamuksen alaisiinsa ja huolehtii heidän työnsä tekemisestä.

Johtopäätöksissä tarkastelin opinnäytetyötä tietoperustan sekä tutkimustulosten perusteella, millaisia haasteita ja mahdollisuuksia esihenkilö kokee roolin muuttuessa. Tutkimustulokset osoittivat sen, kuinka hyvin sisäinen rekrytointi koetaan työyhteisössä ja millaisia työkaluja esihenkilöllä on työyhteisön johtamiseen.

Avainsanat esihenkilö, sisäinen rekrytointi, johtaminen

Business Administration
Bachelor of Business Administration

Author	Anssi Ahokas	Year	2023
Supervisor(s)	Jorma Mölläri		
Commissioned by	Lapland University of Applied Sciences		
Title	From role of a colleague to a supervisor		
Number of pages	45 + 2		

The thesis examines the transition from the role of a colleague to a supervisor within one's own organization. The purpose of the thesis was to listen to the views of different predecessors' own experiences about what kind of opportunities and challenges the change of role brings. In addition, the thesis discussed the role of a supervisor and the development of a new supervisor's identity in the work community.

The aim of the thesis was to gain an understanding on how a new supervisor experiences change within the work community when changing to lead previous colleagues. The database was compiled from the role of a supervisor, internal recruitment, and interaction in the work community.

The qualitative research method was used for the thesis. For the research, four supervisors were interviewed, of which three of the interviewed have progressed to supervisor position from within the organization. One of the interviewees works as an entrepreneur and was selected to be interviewed because the aim was to collect ideas from a different perspective regarding the change of role within the organization. The supervisors talked about the challenges of their role, that they have faced during the role change, and how they feel the effects of internal recruitment in the organization. In addition to these issues, the supervisors talked about the interaction of the work community and how they were once welcomed into a new role.

The research results show that the role of the supervisor has changed considerably from what it used to be. Nowadays, the supervisor needs to be more part of the team and descend to the level of the employees. The supervisor's task is to ensure that employees succeed in their own work. The supervisor creates trust in subordinates and takes care of their work.

In the conclusions, based on the data base and research results, it is examined to find out what kind of challenges and opportunities the supervisor experiences when changing the role. The research results showed how well internal recruitment is perceived in the work community and what kind of tools the supervisor has for managing the work community.

Keywords supervisor, internal recruitment, management

Sisällys

1	JOHDANTO	5
1.1	Tutkimuksen tavoitteet	6
1.2	Tutkimuksen menetelmä	7
2	ESIHENKILÖN ROOLI	9
2.1	Johtaminen työyhteisössä	12
2.2	Esihenkilön haasteet	14
2.3	Johtajan ominaisuudet	15
2.4	Kehittyminen esihenkilönä	19
3	KOLLEGASTA ESIHENKILÖKSI	21
3.1	Sisäinen rekrytointi	22
3.2	Entinen asiantuntija johtajan roolissa	24
3.3	Itsensä johtaminen esihenkilönä	26
4	KOLLEGAT MUUTTUVAT ALAISIKSI	28
4.1	Roolien väliset haasteet	29
4.2	Vuorovaikutus työyhteisössä	30
5	TUTKIMUS	32
5.1	Kvalitatiivinen tutkimus	32
5.2	Tutkimuksen toteutus	33
5.3	Haastattelut	33
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	35
6.1	Esihenkilön roolin tärkeys	35
6.2	Sisäisen rekrytinnin hyödyt ja haasteet	38
6.3	Esihenkilön identiteetti ja työympäristö	39
6.4	Vuorovaikutus työyhteisössä	40
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSIDEAT	42
7.1	Yhteenveto	44
	LÄHTEET	48
	LIITTEET	50

1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä ei ole ulkopuolista tahoa, vaan aihe on valittu oman kiinnostukseni mukaan ja näin antanut mahdollisuuden perehtyä lisää aihetta kohtaan opinnäytetyön muodossa. Olen tehnyt töitä yli kymmenen vuotta myynti- ja asiakaspalvelualalla, jonka vuoksi minulle on muodostunut kuva eri esihenkilöistä ja siitä, miten työntekijöitä voidaan ylentää yrityksen sisällä joko esihenkilön- tai lähiesihenkilön rooliin. Näiden kahden ero hierarkiassa on se, että esihenkilö on työpaikan pomo ja hänen sekä työntekijöiden välissä toimivat lähiesihenkilöt. Mielenkiintoista on se, että aina näiden johtamista vaativien töiden täyttämiseen ei välttämättä palkata ketään talon ulkopuolelta, vaan nostetaan kollegan roolista henkilö kyseiseen tehtävään. Useat työntekijät aloittavat samasta pisteestä organisaatiossa ja osa heistä pääsee etenemään lähiesihenkilön tehtäviin.

Saavuttaessani esihenkilön roolin työpaikalla, havahduin siihen, miten paljon urakehitykseen liittyy asioita työyhteisössä, kuten esimerkiksi vuorovaikutuksen merkitys, johtamisrooli sekä ihmissuhteet. Välttämättä sitä ei tule ajatelleeksi vielä kollegan roolissa, miten oman toiminnan tarvitsee mahdollisesti muuttua noustessa esihenkilön asemaan. Tämän takia minua on kiinnostanut tutkia asiaa paremmin ja haluan selvittää, kuinka urakehitys vaikuttaa työyhteisössä kollegoiden välisiin suhteisiin sekä roolitukseen työpaikalla. Tutkin myös, miten esihenkilöt kokevat sekä näkevät ylentämisen työpaikan sisällä. Lähden tutkimaan urakehitystä ja pyrin saamaan vastauksia eri aloilta näihin aiheisiin liittyen, jotta pystyn vertailemaan niitä keskenään ja saavuttamaan paremman kokonaiskuvan aiheesta.

Itseäni on aina kiinnostanut olla johtavassa roolissa, tilanteesta tai paikaista riippumatta. Tämän takia esihenkilön rooli työpaikalla on yksi mielenkiinnon kohteistani. Olen päässyt näkemään urani aikana, kuinka kollegoistani on kehittynyt lähiesihenkilöitä ja miten he ovat niin sanotusti kasvaneet rooliinsa. Esihenkilötyö on mielestäni äärettömän mielenkiintoinen ja samaan aikaan inspiroiva aihe. Esihenkilöltä oppii työpaikalla paljon siitä, miten selvitä erilaisissa tilanteissa, ovat ne sitten paineen alla tehtyjä toimia tai arjen rutiineja. Esihenkilön rooli kehittyy

jatkuvasti työelämässä ja tämän takia aihe erityisesti kiinnostaa itseäni. Myös nimike esihenkilö on tullut vasta viime vuosina tutummaksi yrityksissä, kun on haluttu poistaa aikaisempi esimiesnimike käytöstä ja tehdä tästä sukupuolineutraalimpi.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tavoitteena on saada lisää tietoa siitä, mitä haasteita ja myös mahdollisuuksia urakehitys tuo mukanaan, kun nousu tapahtuu organisaation sisällä. Lisäksi toivon saavani tämän myötä vastauksia siihen, kuinka urakehitys vaikuttaa omassa työyhteisössä.

Tutkimusongelma on esihenkilöksi nousu omassa työyhteisössä. Haluan tutkia ongelmaa lähtökohtaisesti esihenkilön näkökulmasta ja keskittyä esihenkilön työhön, miten nykyinen johtaja itse kokee siirtymisensä kollegan roolista uuteen työtehtävään sekä rooliin työpaikalla. Haluan saada vastauksia myös siihen, miten omassa toimintaympäristössä johtajan tai lähiesihenkilön rooliin voi kasvaa.

Tutkimuskysymykseni pyrkii vastaamaan siihen; millaisia haasteita kollega voi kokea urakehityksen myötä, siirtyessään esihenkilön rooliin omassa työyhteisössään? Tulen myös osittain tutkimaan aihetta käyttäen alakysymyksiä: millainen on hyvä johtaja ja miten oma rooli esihenkilönä näkyy muille työyhteisössä?

Tutkimuksen analyysimenetelmänä on laadullisen tutkimuksen perusmenetelmä eli sisällönanalyysi, jolla pyritään saamaan tutkittavasta asiasta yleisessä muodossa oleva tiivistelmä. Opinnäytetyö koostuu haastatteluista sekä viitekehyksestä ja näiden yhteenvedosta. Viitekehys on tietoperusta, joka keskittyy tässä työssä esihenkilön rooliin, työyhteisöön ja urakehitykseen organisaation sisällä. Voidaan puhua myös metodikirjallisuudessa käytettävästä teoreettisesta viitekehyksestä, joka tarkoittaa tavasta tarkastella sekä selittää todellisuutta (Vilkkä 2005, 24). Viitekehyksessä tulen pitämään esihenkilön sekä lähiesihenkilön johtajan roolit erillään, vaikka molemmissa rooleissa johtaminen on avaintekijänä.

1.2 Tutkimuksen menetelmä

Urakehitys esihenkilöksi kiinnostaa itseäni todella paljon ja tämän takia haluan saada syvällisemmän näkemyksen siitä, kuinka esihenkilöt itse kokevat tämän omassa työyhteisössä. Yksinkertainen tutkimus tuo esille laadullisen tutkimuksen edut. Laadullisen tutkimuksen etuna on se, että sillä saa todellisen näkökulman aiheesta sekä laajempia tuloksia tutkittavasta kohteesta. Monet erilaiset tekijät koostavat laadullisen tutkimuksen. Kvantitatiivinen tutkimus on hyvä vaihtoehto, mutta sen tilastot saattavat osoittautua liian yksipuolisiksi. Tavoite tutkimuksessa on ymmärtää paremmin, mitä esihenkilöksi pääsy vaatii, joten luonnollinen valintani tutkimukselle on kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Käyttäen kvalitatiivista tutkimusmenetelmää saan parhaat vastaukset opinnäytetyöhöni liittyen (Kananen 2014, 146–149.) Laadullisessa tutkimusmenetelmässä ei ole tavoite löytää totuutta asiasta, vaan näyttää tutkimuksen aikana muodostuneista tulkinnoista jotakin, mikä ei välttämättä nouse esille välittömässä havainnoinnissa (Vilkkä 2005, 98).

Tutkimuksessa tiedonkeruumenetelmänä on käytetty aiheeseen liittyviä haastatteluita, jotka on kohdennettu eri alojen esihenkilöille. Haastattelut tullaan suorittamaan keväällä 2023. Haastateltavien esihenkilöiden valinnassa ei ole kriteereitä ja haastattelut tullaan suorittamaan teemahaastatteluna. Teemahaastattelu tarkoittaa kahden ihmisen välistä vuorovaikutustilannetta, jossa tutkija on miettinyt aiheet eli teemat etukäteen, joista käydään keskustelua tutkittavan kanssa. (Kananen 2014, 70.) Haastattelu on todella ainutlaatuinen tapa päästä lähemmäs tutkittavaa aihetta, koska siinä ollaan suoraan vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa (Sirkka ym. 2004, 193). Haastattelussa usein asetetaan etukäteen tavoite, johon tutkija keskustelutilanteessa johdattelee haastateltavaa henkilöä (Juuti & Puusa 2020, 99). Tärkeä kriteeri on, että haastateltavilla on tutkittavasta aiheesta henkilökohtaista kokemusta sekä tietoa, jotta heidän tulkintojensa perusteella on mahdollista laajentaa muiden tutkimusten ja teorioiden näkökulmia (Vilkkä 2005, 114).

Kysymykset on laadittu tämän opinnäytetyön tietoperustan pohjalta. Haastattelukysymykset liittyvät esihenkilön näkökulmaan, esihenkilön rooliin, työyhteisön

rooleihin sekä sisäiseen rekrytointiin. Kysymyksillä pyrin saamaan lisää tietoa esihenkilön haasteista ja mahdollisuuksista siirryttäessä kollegasta johtotehtäviin. Lisäksi haastatteluissa halusin saada esihenkilöt pohtimaan omia ratkaisuja siihen, miten urakehityksessä ilmenneisiin haasteisiin pystytään vastaamaan. Opinnäytetyön loppuosasta löytyvät haastattelukysymykset ja niiden analysointi sekä yhteenveto. Liitteestä numero yksi löytyvät esihenkilöille toteutetut haastattelukysymykseni.

2 ESIHENKILÖN ROOLI

Esihenkilön rooli on tärkeässä osassa työyhteisössä. Tässä kappaleessa keskitytään kyseiseen rooliin tarkemmin, käyttäen apuna tietoperustaan kerättyä tietoa johtamisen perusteista sekä ominaisuuksista, joita hyvä esihenkilö tarvitsee työelämässä. Kappale sisältää lisäksi myös teoretietoa esihenkilön roolin haasteista ja siitä, miten kehittyä paremmaksi johtajaksi tulevaisuudessa.

Historiaa lukiessa kuulee lähes aina puhuttavan valtakunnan hallitsijoista, kuten esimerkiksi Rooman valtakuntaa hallitsi yksinvaltiain Julius Caesar 50- ja 40-luvulla eKr. (Antikin historia ja kulttuuri 2016). Nämä hallitsijat olivat siihen aikaan johtajia, joilla oli päätösvalta asioihin. Oli kyseessä sitten sodat tai työpaikat, niin johtajaa on tarvittu jo monien vuosituhansien ajan. Vasta kriisitilanteissa kuitenkin punnitaan suurta johtajuutta. Ilman kriisiä, ei voida tietää pystyykö johtaja venymään sellaisiin mittoihin, mitä muutostilanne edellyttää. (Valpola 2015, 15.)

Työpaikalle mennään nimensä mukaisesti tekemään töitä. Jokaisella työntekijällä on omat tehtävänsä ja vastuunsa yrityksessä, joiden suorittamisesta hänelle maksetaan korvaus sovittuna palkanmaksupäivänä. Lähes kolmasosa aikuiselämästä kuluu pelkästään työtä tekemällä (Duunitori 2020). Työpaikalla työntekijöiden eri tehtävät ja tavoitteet muodostavat työroolien verkoston. Verkostolla tarkoitetaan ammatillisessa roolissa tehtävää yhteistyötä sekä vuorovaikutusta työntekijöiden välillä. (Järvinen 2017, 80.)

Kaikki työpaikalla tarvitsevat osastosta riippumatta ammattitaitoista johtamista ja näin ollen esihenkilön tärkein tehtävä on johtaminen. Hyvällä johtamisella esihenkilö pystyy tukemaan organisaation perustehtävän toteuttamisen. (Järvinen 2017, 58–59.)

Esihenkilön tehtävät organisaatiossa ovat moninaisia ja ne muodostuvat eri kokonaisuuksista, jotka sisältävät erilaisia velvollisuuksia sekä vastuutehtäviä. Hyvänä esihenkilönä voidaan esimerkiksi pitää sellaista henkilöä, joka on muun mu-

assa tuloksetekijä, motivoija, suunnannäyttävä, organisoija sekä yhteisen toiminnan edistäjä. Työssä esihenkilö joutuu väkisinkin kohtaamaan haastavia ja monipuolisesti vaativia tilanteita hallinnollisista tehtävistä ihmisten johtamiseen sekä kaikkea mahdollista siltä väliltä. (Yritys akatemia 2022.)

Esihenkilöllä on suuri vastuu yrityksessä ja hän vastaakin viime kädessä yksin johtamansa yrityksen toiminnasta. Esihenkilöllä olevaa vastuuta monissa asioissa on mahdoton jakaa toisille. Voidaan puhua tilanteesta, että mitä ylemmäs organisaatiossa nousee, sitä yksinäisemmäksi tulee esihenkilö kokemaan itsensä. (Järvinen 2005, 60.)

Nykyisin esihenkilön rooli on muuttunut siihen pisteeseen, että hän ei ole enää pelkästään johtaja työpaikalla, vaan esihenkilöllä tarvitsee olla moninaisempia ominaisuuksia. Työntekijät odottavat esihenkilöltä sellaisia asioita, mitä aikaisemmin ei ajateltu liittyvän esihenkilön tehtäviin. Johtajalta odotetaan esimerkiksi seuraavia asioita: rohkeutta, välittämistä, motivointia, aitoutta, oikeudenmukaisuutta sekä innostamista. (Yritys akatemia 2022.)

Esihenkilön sekä lähiesihenkilön rooleihin kuuluu työpaikalla työhyvinvoinnista huolehtiminen. Tärkeää on, että jokainen työntekijä voi hyvin työyhteisössä, koska tämä heijastuu suoranaisesti työn tekemiseen ja sen laatuun. Esihenkilöiden tarvitsee olla helposti lähestyttäviä henkilöitä, jotka tukevat kollegoitaan sekä alaisiaan tasavertaisesti. Lisäksi, jos työntekijä haluaa edetä urallaan, on esihenkilön tehtävä tukea häntä saavuttamaan mahdollisen uralla etenemisen. (Järvinen 2017, 71–72.)

Leena Kurjen (2014) mukaan esihenkilön tärkein johtamisen elementti on esimerkillä näyttäminen. Esihenkilön automaattisena lähtökohtana kuuluu aina olla toisen ihmisen kunnioittaminen niin, että jokainen työntekijä on ihmisenä yhtä arvokas, eikä hän saa myöskään syrjiä ketään sukupuolen, iän tai uskonnon perusteella. Esihenkilön tarvitsee lunastaa rooli työyhteisössä ja hänellä tulee olla auktoriteettia puuttua tilanteisiin, mutta samalla olla tilanteesta riippumatta asiallinen. Yhtenä todella hyvänä ominaisuutena voidaan pitää esihenkilöllä ennakointikykyä. Se edistää työtehoa, jos johtajana pystyy näkemään työntekijöidensä piilevät

kyvyt ja liikuttelemalla työntekijöitä heille sopiviin työtehtäviin. On tärkeää, että esihenkilö luo työpaikalla sellaisen ilmapiirin, missä jokainen kokee olevansa hyödyksi ja tuntee itsensä arvokkaaksi työyhteisölle sekä kokee oman työnsä merkitykselliseksi.

Esihenkilöllä on suurin vastuu yrityksessä ja hän vastaa viime kädessä kaikesta, mitä yrityksen sisällä tapahtuu. Riippuen organisaation koosta ja asemasta, esihenkilön omaa työmäärää helpottamassa voivat olla lähiesihenkilöt. Lähiesihenkilön termi viittaa usein alemman tason johtotehtäviin, jotka välittävät suorista raporteista tietoa ylimmälle johdolle. Usein lähiesihenkilöiksi valitaan sellaisia työntekijöitä, jotka ovat olleet alalla pidempään eli he ovat alansa asiantuntijoita ja pystyvät tämän ansiosta hoitamaan päivittäisiä toimia tehokkaasti. (Vuora 2021.)

Lähiesihenkilön varsinaisiin työtehtäviin kuuluu siis vähemmän asioita ja vastuuta, mitä esihenkilön työhön. Tämä ei poissulje kuitenkaan sitä, etteikö lähiesihenkilö saisi tehdä esihenkilön tehtäviä, jos tilanne sitä vaatii. Lähiesihenkilön työtehtäviin kuuluu usein: työnkulun hallinta, eli yksi tärkeimmistä tehtävistä on johtaa tiimiä työpaikalla. Lähiesihenkilön tulee määrittää työntekijöille tavoitteita, viestiä niistä sekä seurata heidän toimintaansa. Uusien työntekijöiden kouluttaminen on myös lähiesihenkilöiden tehtävänä, koska esihenkilöllä ei riitä välttämättä aika tähän. On helpompi jakaa tällaiset työt lähiesihenkilölle ja huolehtia itse arjen muista töistä. (Vuora 2021.)

Kun puhutaan vähintään 10–20 henkilön kokoisesta yrityksestä, tulee työntekijöillä olemaan paljon asioita kerrottavana sekä kysyttävänä. Lähiesihenkilö helpottaa tässäkin tilanteessa, koska heidän tehtävänä on kuunnella työntekijöitä ja viedä asioita eteenpäin. Ongelmatilanteissa ei näin ollen tarvitse aina vaivata toimipaikan esihenkilöä, vaan joidenkin asioiden ratkaisemiseen riittää lähiesihenkilön tuki. Lähiesihenkilöiden tehtävänä on myös antaa palautetta sekä kehittää yrityksen toimintaa. (Vuora 2021.)

Järvisen (2016, 31) mukaan henkilöiden tehtävänä on johtamisen kannalta luoda työntekijöilleen puitteet ja mahdollisuudet siihen, että he voivat suoriutua sekä selvittää työtehtävistään ja saada sitä kautta onnistumisen tunteen hyvin tehdystä

työstä. Esihenkilö käytännössä huolehtii jatkuvasti siitä, että perusedellytykset työntekoon liittyen ovat kunnossa työpaikalla ja tavoitteet näin ollen saavutettavissa.

2.1 Johtaminen työyhteisössä

Päämäärätietoista johtamista tarvitaan jokaisessa työyhteisössä, ilman sitä työyhteisö ajautuu sisäiseen maailmaansa ennen pitkään. Kuvitellaan tilanne, jossa työryhmässä ei ole esihenkilöä. Ensin varmasti kaikilla olisi selkeää mitä tehdään ja työtä tehtäisiin innostuneesti hyvässä ryhmähengessä, mutta jossain vaiheessa syntyisi erimielisyyksiä töiden suorittamisesta, kuka tekee mitään, kuinka toimitaan eri tilanteissa, mitä ylipäätään tehdään ja miten tehtävät jaetaan. Tässä tilanteessa on luonnollista, että jotkut henkilöt nousevat esille enemmän ja pyrkivät voimakkaasti vaikuttamaan sekä päättämään asioista ja näin toimimaan johtajana työryhmässä. Tilanne johtaa siihen, että työryhmän keskinäinen toiminta rakoilee ja energiaa käytetään enemmän kinasteluun, jonka takia olennainen perustehtävä mahdollisesti unohtuu kokonaan. (Järvinen 2016, 57.)

Johtamisen taidot ja tehtävät opitaan, niihin ei synnytä. Useat aloittelevat esihenkilöt tekevät jo tässä vaiheessa virheen, kun he ei pohdi omakohtaisesti sitä, haluavatko he oppia ja kehittyä esihenkilöksi. Esihenkilöksi valikoidutaan usein, kun on pärjännyt hyvin työtehtävissään aikaisemmin. Kokeneista henkilöistä tulee tästä syystä usein esihenkilöitä. Monissa johtotehtävissä on tärkeää osata hyvin sisällölliset sekä teknilliset kysymykset alaistensa työhön liittyen. Arvostuksen saamiselle ja työtehtävissä onnistumiselle on usein välttämätön edellytys esihenkilöllä ymmärtää asiantuntevasti alaistensa työtehtävät. (Järvinen 2016, 13–15.)

Viime vuosien tutkimuksissa on todettu, että johtamisesta noin kolme viidesosaa opitaan työtä tekemällä ja loput kaksi viidesosaa erilaisilla kursseilla. Keskustelut muiden esihenkilöiden ja vanhempien kollegoiden kanssa ovat myös erittäin hyödyllisiä, mutta erityisesti vaikeiden ongelmien kohtaaminen ja niiden ratkominen kehittää johtamisessa oppimista. (Juuti & Juuti, 2021, 14–15.)

Ryhmän tehokkaan toimintakyvyn kannalta, johtamistehtävä on todella tärkeässä roolissa. Esihenkilön työtehtävää voi kuvailla sillä, että hän pitää ryhmän jatkuvasti kiinni perustehtävässä ja muistuttaa sen olemassaolon varsinaista tarkoitusta sekä määränpäättä (Järvinen 2016, 58).

Esihenkilö on työntekijöiden tuki ja turva sekä hän on se, ketä kantaa viimeisenä vastuun työyhteisön hyvinvoinnista. Työntekijät odottavatkin esihenkilöltä paljon, kuten esimerkiksi työnteon oikeaa organisointia niin, että työntekijä suoriutuu mahdollisimman hyvin työssään sekä sitä, että esihenkilöllä on rohkeus puuttua asioihin tarvittaessa. Esihenkilöt kokevat roolinsa näin ollen tärkeäksi ja arvostavat omaa asemaa sekä työtään. Monelle esihenkilön rooli on uran kohokohta ja ylpeyden aihe. Jokaisen esihenkilön on kuitenkin ymmärrettävä, etteivät he ole täydellisiä ja kaikkiin asioihin heidän eivät pysty vaikuttamaan. (Pirinen 2014, 159.)

Lähtökohtaisesti johtaminen on yhteisöllinen ilmiö, jota syntyy vasta siinä vaiheessa, kun henkilöt alkavat seurata jotakuta toista ja lisäksi vielä vasta silloin, kun yhdessä kaikki henkilöt pyrkivät toteuttamaan tiettyä päämäärää (Juuti & Juuti 2021, 20). Johtamista ei siis tapahdu, ellei johtajalla ole seuraajia. Johtajuus perustuu vaikuttamisprosessiin, joka on ihmissuhteisiin perustuvaa ja vuorovaikutteista johtajuutta, jonka seurauksena alaiset antavat täyden panostuksen saavuttaakseen organisaation tavoitteet (Valpola 2015, 9–11).

Näkemyks on yleisimmin omaksuttu käsite johtamisesta, joka tarkoittaa johtamisen jäsentämistä tiedollisella tavalla ja tällöin sitä tarkastellaan usein teoreettisesta näkökulmasta (episteme) tai eräänlaisena metodina tai tekniikkana (tekne). Arjen viisauden (phronesis) kautta johtamista harvemmin tarkastellaan, koska siihen liittyvät äänettömät taidot ja tunteet, joita syntyy pitkäaikaisesta toiminnasta jonkin kontekstin sisällä. (Juuti & Juuti 2021, 21–22.)

Juuti ja Vuorela (2015, 23–24) kirjoittavat kirjassaan siitä, miten johtamisella on vaikutusta erityisen paljon työhyvinvointiin. Johtamisella on osittain suora yhteys työilmapiiriin ja ihmisten välisiin suhteisiin. Ihmiset muodostavat työyhteisön, kun he pääsevät vaikuttamaan asioihin ja kaikki sitoutuu yhteisiin päämääriin. Yleinen

periaate onkin, että esihenkilö tukee henkilöstön hyvinvointia keskustelemalla alaistensa kanssa ja tätä kutsutaan keskustelevalksi johtamiseksi.

2.2 Esihenkilön haasteet

Useita kirjallisuuslähteitä lukiessani, huomaan miten paljon erilaisia haasteita esihenkilön työhön voi liittyä ja miten eri tavalla niiden vaikutus nähdään. Monissa lähteissä kuvataan esihenkilön työtä toimintana, jolla saadaan työyhteisö toimimaan vuorovaikutteisesti samalla saavuttaen yhteisen määränpään. Esihenkilön työhön kohdistuu todella paljon paineita, niin työntekijöiden kuin työnantajan tahoilta ja näin ollen esihenkilöltä tarvitaan hyvää paineensietokykyä. Työhön liittyy päivittäin töiden organisointia, suunnittelua, ongelmanratkaisua, vuorovaikutusta sekä päätöksentekoa. Esihenkilön tarvitsee pystyä johtamaan työntekijöiden lisäksi liiketoimintaa sekä itseään muutosprosessin aikana. (Pirinen 2014, 150–151.)

Kolikolla on aina kääntöpuoli ja sitä voidaan käyttää vertauskuvainnollisesti esihenkilön työtehtävistä. Jokainen edellä mainittu työtehtävä tuo mukanaan myös haasteita päivittäisessä tekemisessä. Pirisen (2014, 151–163) mukaan haasteet voivat liittyä tavoitteiden asettamiseen, osaamisen kehittämiseen, vuorovaikutukseen, organisointiin, muutoksen johtamiseen, motivointiin ja itsensä johtamiseen.

Päällimmäisenä haasteena esihenkilöllä on ihmisten, asioiden ja muutosten johtaminen. Esihenkilön tarvitsee johtaa tässä hetkessä katsoen samalla tulevaisuuteen, josta hänellä ei ole vielä varmuutta. Aina kaikki päätökset eivät ole mieluisia, joita esihenkilönä hän joutuu viemään läpi. Välillä esihenkilö itse joutuu olemaan myös muutoksen kohteena, josta hyvänä esimerkkinä voidaan pitää esimerkiksi työntekijän irtisanomistilannetta. (Pirinen 2014, 151.)

Yhtenä haasteena esihenkilöllä on myös se, että hänen tarvitsee pitää tarpeeksi välimatkaa alaisiinsa, jotta hänen toimintansa olisi mahdollisimman harkittua, tasapuolista sekä objektiivista (Järvinen 2005, 60). Esihenkilön työ on myös välillä hyvin yksinäistä, eikä välttämättä hän saa riittävästi tukea, jota tarvitsee. Järvisen kirjassa on kauppalehdestä otettu pätkä siitä, kun konsulttitoimisto Chiumenton

teki gallupin aiheesta. Tässä gallupissa esihenkilöistä peräti 60 % tunnusti kysyvän apua omalta puolisoltaan tai partneriltaan. He siis mieluummin kysyvät neuvoa organisaation johtamiseen sekä päätöksentekoon puolisoltaan, kuin esimerkiksi yrityksen muilta jäseniltä. Tämä kuvastaa sitä, kuinka hankalaa välillä on löytää luotettavia tahoja tai keinoja asioiden ratkaisemiseen niin, että etäisyys säilyisi työntekijöihin nähden riittävän kaukana. (Järvinen 2005, 61.)

Työyhteisön ongelmat ovat niitä, joissa esihenkilöä haastetaan varsinaisella tavalla. Esihenkilöillä tarvitsee olla riittävä tahto ja rohkeus puuttua konfliktitilanteisiin ja ammattimaisesti taito käsitellä nämä. Tällaiset tilanteet puntaroivat usein toimipaikan esihenkilöä siitä, miten he toimivat asioiden suhteen vai laiminlyövätkö he mieluummin oman tehtävänsä. Työpaikoilla on hyvin paljon tilanteita, joihin esihenkilö ei ole puuttunut, kokien osaamattomuutta tai avuttomuutta tarttua ristiriitoihin ja näin ollen ongelmat ovat vain pahentuneet. (Järvinen 2016, 69.)

2.3 Johtajan ominaisuudet

Tärkeää esihenkilöllä on asettaa selkeät ja helposti ymmärrettävät tavoitteet sekä pelisäännöt alaisilleen. Työnjako tarvitsee työntekijöiden välillä olla tasavertaista ja reilua, kun seurataan yhteisiä toimintamalleja. Esihenkilön velvollisuus on pitää yllä järjestystä ja selkeyttä, jotta alaiset voivat toimia tavoitteellisesti. (Järvinen 2016, 27.) Esihenkilöltä myös odotetaan, että hän on tavoitettavissa ja mahdollisimman lähellä työtä, jotta saadaan ratkaistua ongelmatilanteet nopeasti (Järvinen 2017, 66).

Esihenkilön asemamassa tarvitaan henkilökohtaista kykyä osata ottaa johtajuus käyttöön ja siihen tarvitaan niin osaamista kuin haluakin. Pelkkä esihenkilön rooli ei yksinään riitä tehtävän suorittamiseen, joka sisältää tärkeitä päätöksiä sekä vastuita, joita puolestaan odotetaan organisaatiossa kyseisen henkilön kantavan. (Ristikangas ym. 2015, 115.)

Esihenkilön ominaisuuksiin sisältyy myös se, että hän osaa myöntää itselleen sekä uskaltaa kertoa myös muille sen, ettei aina tiedä tai osaa kaikkea. Tämä ei ole mikään arvoa alentava asia, jos jokaista asiaa esihenkilö ei osaa työpaikalla

hoitaa, vaikka moni johtaja näin saattaisi aluksi ajatella. Yhdessä tekemisellä saavutetaan tavoitteet ja siihen tarvitaan esihenkilön sekä alaisten osaamista. Hyvä johtaja myös osaa ottaa rakentavaa palautetta vastaan. (Salminen 2017, 44.)

(Koulutus 2020) artikkelin mukaan ihmiset kokevat hyvän johtajan monilla eri tavoilla. On kuitenkin selvää, että olemassa tarvitsee olla tiettyjä yleispäteviä sekä olennaisia ominaisuuksia, joita hyvä johtaja tarvitsee. Nämä kahdeksan eri ominaisuutta löytyvät silloin usein listasta.

1. Delegointikyky
2. Rehellisyys
3. Hyvät kommunikaatiotaidot
4. Sitoutuneisuus
5. Itsevarmuus
6. Positiivisuus ja huumorintaju
7. Luovuus
8. Kyky inspiroida

Yhtenä tärkeimpänä ominaisuutena johtajalla tulisi olla delegointikyky. Työn laatu usein kärsii silloin, kun ihmisellä alkaa olla liikaa tehtävää ja hän yrittää suoriutua näistä kaikista. Delegoimalla asioita myös muille, saavutetaan yhdessä tekeminen ja työnlaatu pysyy mahdollisimman hyvänä ja näin saavutetaan parhain mahdollinen tulos. Delegointi on myös kykyä hyödyntää muiden työntekijöiden osaamista ja ammattitaitoa. (Define business terms.)

Rehellisyydellä tarkoitetaan tässä sitä, että hyvä johtaja osaa myöntää omat virheensä eikä lähde peittämään niitä. Tällä tavoin hän näyttää esimerkkiä alaisilleen ja osoittaa virheensä rehellisesti, jonka jälkeen uskaltavat myös työntekijät epäonnistumisen käydessä toimia samoin. Näin saadaan rehellinen sekä avoin työilmapiiri. (Koulutus 2020.)

Hyvät kommunikaatiotaidot puolestaan kuvaavat sitä, että johtajan on tärkeää kertoa alaisilleen tavoitteista sekä toimintatavoista. Mitä paremmin informaatio ja viestintä toimii työpaikalla, sitä vähemmän tulee väärinymmärryksiä ja työtä on helpompi tehdä. (Koulutus 2020.) Vuorovaikutustaidoista on myös hyötyä siinä, että työntekijät saavat tarvitsemaansa palautetta vastaan esihenkilöltä, jolloin he tietävät tekevänsä työnsä hyvin. Palautteen avulla esihenkilö osoittaa tuntevansa työntekijöiden vahvuudet ja näin hän pystyy tukemaan työntekijöitään ja auttamaan heidän kehittämisessään (Eklund 2021, 48).

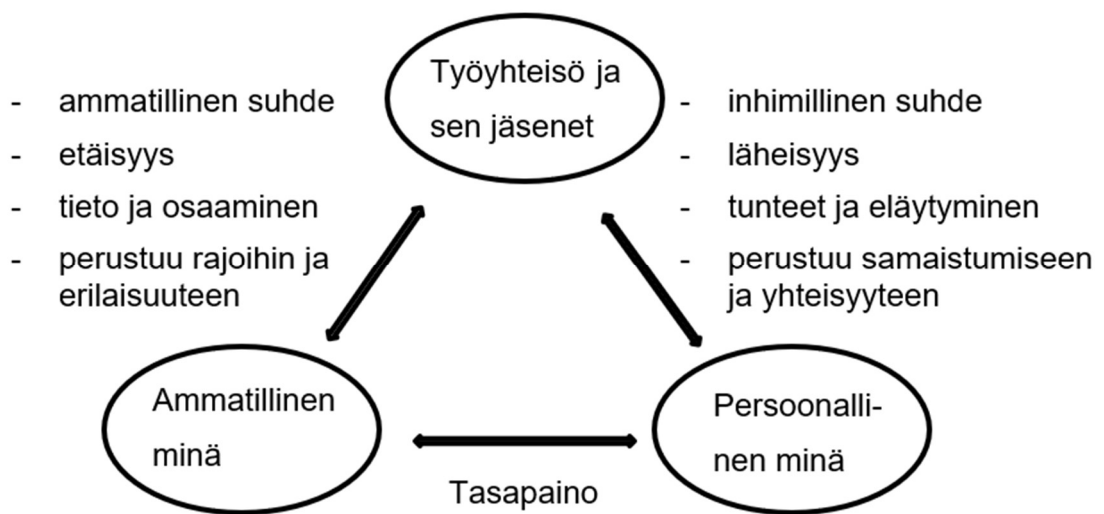
Hyvän johtajan tulee olla sitoutunut työhönsä, jolloin hän vaatii tehokasta työntekoa itseltään sekä alaisiltaan. Sitoutunut johtaja saa kunnioitusta työpaikalla ja samalla hän luo työntekijöilleen energiaa sekä motivaatiota. Työpaikan ilmapiiri myös pysyy positiivisena, kun jokainen sitoutuu tekemään parhaansa yhteisten tavoitteiden eteen. (Koulutus 2020.)

Hyvän johtajan tulisi olla itsevarma jokaisessa hetkessä työpaikalla. Välillä asiat eivät mene niin kuin ne on suunniteltu ja mahdollisesti yrityksen tulevaisuus voi olla synkkä. Tässä tilanteessa esihenkilön kuuluu pysyä rauhallisena, eikä hän saa antaa epätoivolle liikaa valtaa. Pitämällä varman ja luottavan asenteen, pysyy motivaatio työntekijöilläkin ennallaan. Hyvä johtaja siis hallitsee tilanteen sekä ryhmän kaikissa tilanteissa itsevarmuudellaan. (Koulutus 2020.)

Työnteko ei saa olla ikinä liian vakavaa ja työstä kuuluu myös osata nauttia. Positiivisella ja hyvällä huumorintajulla varustettu johtaja luo työntekijöilleen rennon työilmapiirin, jossa hyvä energia käännetään motivaatioksi. Välillä stressitasot saattavat nousta työntekijöillä tai välttämättä tavoitteisiin ei päästä jokaisena kuu-kautena, positiivisella tekemisellä jaksetaan huomattavasti enemmän tehdä töitä. Lisäksi hyvä johtaja pystyy näkemään mahdollisuuksia sellaisissa tilanteissa, missä muut saattavat nähdä vain ongelmia. Ongelmat selviytyvät usein luovalla ajattelulla ja aina ne eivät vaadi vaikeita ratkaisuja. (Eklund 2021, 49–50.)

Viimeisenä nostona on kyky inspiroida. Johtajan tarvitsee osata inspiroida alaisiaan, kun hän tahtoo saavuttaa yrityksessä tulevaisuuden tavoitteet. Yhteinen visio on se, mitä kohti työntekijät voivat pyrkiä. Huomioimalla työntekijöiden panokset sekä saavutukset, esimies pystyy motivoimaan alaisiaan. (Koulutus 2020.)

Kuvio 1 on muodostettu selkeyttämään esimiehen ammatillisen sekä persoonallisen minän käytöstä ja tasapainosta, jotta asiiasältöä olisi helpompi tarkastella kokonaisuutena. (Järvinen 2016, 140.)



Kuvio 1: Esimiehen ammatillisen ja persoonallisen minän käyttö ja tasapaino (Järvinen 2016, 140).

Esimiehelle määritellään johtamistehtävä sekä siihen liittyvät oikeudet ja vastuut julkisesti organisaatiossa ja hänen ammatillinen roolinsa perustuu tähän. Hyvin usein esimiehen työ on vain osa hänen päivittäistä toimenkuvaansa. Erottava tekijänä työyhteisön muista jäsenistä esimiehellä on hänen esimiehen rooli. Esimies siis toimii tehtävässään aina kahden minuuden varassa, jotka ovat melko erilaisia. Persoonallinen minä kuvaa sitä, kuinka esimies on ihan tavallinen ihminen ihmiselle ja jakaa työt yhdessä työyhteisön kanssa. Ammatillinen minä puolestaan kuvaa sitä ammatillista roolia, joka erottaa esimiehen muista työyhteisön jäsenistä. Näiden kahden välisestä tasapainosta riippuu todella paljon se, kuinka hyvin esimies onnistuu tehtävässään. (Järvinen 2016, 140.)

2.4 Kehittyminen esihenkilönä

Jotta esihenkilö pystyy kehittymään johtamistaidoissa, hän tarvitsee toiminnastaan palautetta eri suunnista. Palautteita kuitenkin ei aina ole helppo ymmärtää. Tämän vuoksi esihenkilön tarvitsee sisäistää, mitkä niistä ovat sellaisia, jotka ovat normaaleita esihenkilöön kohdistuvia paineen tai tyytymättömyyden purkauksia ja mitkä puolestaan niitä, mistä esihenkilön tarvitsee ottaa opiksi. Aika ajoin esihenkilö joutuu työpaikallaan olemaan sellainen niin sanottu sylkykoppi, joka joutuu kuuntelemaan kaikki työntekijöidensä turhautumiset tai muut palautteet. (Järvinen 2020, 199.)

Koska muutokset työelämässä ovat tavallista arkea ja niitä tulee vastaan melkein päivittäin, tarvitsee esihenkilön myös selvittää silloin muutosten keskellä ja tämän mahdollistaa se, että hän hankkii taitoja siinä selviytymiseen ja sen johtamiseen. Johtamisen merkitys usein kasvaa, kun tavoitteet tai olosuhteet ovat vaativampia. Esihenkilön taidoilla on erittäin suuri merkitys siihen, miten tehokkaasti yrityksessä jatkuvat muutokset pystytään viemään läpi ja näin saamaan niistä todellista hyötyä. (Pirinen 2014, 14.) Jos esihenkilö haluaa kehittyä johtamistehtävissään, on hänellä näin ollen kaikki mahdollisuudet nousta arvostetuksi sekä karismaattiseksi johtajaksi (Järvinen 2016, 139).

Johtajaksi ei synnytä, vaan siihen opitaan. Ihmisistä osa saattaa edelleen kuvitella, että johtajuus olisi myötäsyttyinen ominaisuus. Tämä käsitys on tullut siitä, kun esihenkilön kyvyt ja ominaisuudet ovat korostuneet työelämässä, vaikkei hänellä ole välttämättä ollut minkäänlaista koulutusta johtajan rooliin. Osa on pärjännyt asemassaan luontaisesti perustuntumalla hyvin, osa kohtalaisesti ja osa huonosti. Tärkeää on tiedostaa se, että halutessaan jokainen henkilö voi kehittyä hyväksi esihenkilöksi ja usein, jos tahtoa riittää tarpeeksi, niin hän siinä myös onnistuu. (Järvinen 2020, 200.)

Esihenkilönä kehittymiseen löytyy monia erilaisia tapoja, joiden avulla hän voi oppia tulemaan paremmaksi johtajaksi. Johtajana kehittämiseen voi hyödyntää esimerkiksi palautteita, koulutuksia, kehittämisohjelmia, 360- mittauksia,

ryhmätöitä, kirjallisuutta sekä keskustelua muiden esihenkilöiden kanssa. (Juuti & Juuti 2021, 75-113.)

Esihenkilön jaksaminen on niin hänen itsensä, kuin myös työyhteisön toiminnan kannalta erittäin merkittävä asia. Jos esihenkilö alkaa uupumaan tai väsymään, heijastuu tämä suoraan kielteisesti työyhteisöön. Väsynyt johtaja ei jaksakaan keskittyä tarpeeksi työpaikalla hoidettaviin asioihin tai tehdä päätöksiä. Tämän seurauksena syntyy mahdollisia puutteita ja epäselyyksiä ja lisäksi välinpitämättömyys laskee alaisten työmotivaatiota. Uupunut esihenkilö on aina poissaoleva johtaja. (Järvinen 2016, 145.) Esihenkilö pystyy kannustamaan ja tukemaan henkilöstöä kehittymään sekä onnistumaan työssä, kun hän ei itse ole ammatillisen kehityksen tai työnteon haittana. Näin ollen kehittyminen itse esihenkilönäkin on mahdollista, kun pitää huolta omasta terveydestään ja hyvinvoinnistaan. (Järvinen 2016, 149-150.)

3 KOLLEGASTA ESIHENKILÖKSI

Usein yksi uran tärkeimpiä kysymyksiä on, että haluaako henkilö olla asiantuntija, esihenkilö vai molempia. Välttämättä ei aina tule kuitenkaan mietittyä tätä kysymystä tietoisesti ja joskus valinnat voivat tapahtua itsestäänkin. Henkilö saattaa ajautua asiantuntijan roolista esihenkilöksi ja näin edetä urallaan, jossa yksi vaihe johtaa toiseen. Tämän seurauksena henkilö voi olla jälkeensä tyytyväinen siihen, miten asiat meni tai vaihtoehtoisesti pohtia, olisiko pitänyt valita toisin. On kuitenkin olemassa henkilöitä, joilla saattaa olla äärimmäinen tavoite nousta johtajaksi ja he ovat päättäneet sen jo uran alussa. Tässä tapauksessa heillä on päämääränä uralla eteneminen, jota kuvataan sanalla yleneminen. Henkilö ei pohdi sitä, millainen osaaminen tai valmius hänellä on, koska johtamisesta on tullut enemmän pakkomielle kuin valinta. Esihenkilön ja asiantuntijan roolin välillä valinnatkaan eivät aina ole täysin aitoja, vaan ajatellaan liikaa sitä, mitä hyötyjä tai arvostusta siitä saa. (Ristikangas ym. 2015, 19-20.)

Valpolan (2015, 36) mukaan tehtävät, jotka ajoittuvat työuran alkupuolelle, kasvattavat johtajan. Mahdollisuudet ja joskus pakkotilanteet, joiden avulla henkilö pääsee kokemaan erilaisia johtamistilanteita, muokkaavat hänen omaa johtamiskäsialaansa niin, että hän pääsee vaikuttamaan ja saamaan aikaan tuloksia. Työntekijä voi päästä esimerkiksi:

- vaikuttamaan organisaation kasvuun
- laajentamaan toimintaa vieraille alueille
- toteuttamaan ja luomaan uusia toimintatapoja
- saada monitaustainen ja -kulttuurinen tiimi toimimaan yhdessä
- ratkaista epätavallisia ongelmia liiketoiminnalle
- kantamaan yksin vastuuta

Näissä tilanteissa oleellista kuitenkin on, että henkilö pääsee harjoittelemaan johtamista, vastuunkantoa, motivoimista, liiketoiminnan ymmärtämistä, eri osien

yhteistoimintaa organisaatiossa sekä toimimaan erilaisten ihmisten kanssa. Tärkeimpänä kuitenkin henkilö saa mahdollisuuden ymmärtää, mitä itse haluaa tehdä. (Valpola 2015, 36.)

Usein tulee helposti ajateltua hyvin motivoituneesta työntekijästä, jolla on ainomaiset taidot sekä kokemusta paljon työstä, että hän olisi paras vaihtoehto työyhteisönsä johtajaksi. Kyseinen henkilö hallitsee työn kaikkia yksityiskohtia myöten ja osaa neuvoa kollegoitaan sekä vastata heidän kysymyksiinsä. Kun tällaisesta osaajasta on kyse, halutaan häntä tukea ja kannustaa urallaan eteenpäin esihenkilön nimityksellä. (Järvinen 2020, 32.)

Kokemus on merkittävänä tekijänä, kun puhutaan siirtymistä työntekijän roolista esihenkilöksi. Usein nämä henkilöt ovat toimineet pidempään kyseisessä työyhteisössä, jonka takia heille on muodostunut tietty rooli sekä asema työpaikallaan. Kyseiset työntekijät ovat myös mahdollisesti luoneet ystävyysuhteita kollegoidensa kanssa sekä saattavat olla niitä, joita muut työntekijät arvostavat ja joiden kanssa on kiva tehdä töitä yhdessä. Kun kollegat arvostavat ja pitävät sinusta, on heille usein helpompi hyväksyä roolin muuttuminen. Aina he ei kuitenkaan ymmärrä sitä, kuinka roolin tarvitsee muuttua uudella esihenkilöllä tai jopa lähiesihenkilöllä. Työyhteisössä entinen kollega on voinut mahdollisesti kritisoida esihenkilön tai organisaation toimintaa helpommin ja pystynyt purkamaan sitä työkavereilleen, mutta roolin vaihtumisen jälkeen hän ei voi sitä enää tehdä samalla tavalla. (Järvinen 2016, 14.)

3.1 Sisäinen rekrytointi

Kun asiantuntijasta tulee lähiesihenkilö tai jopa esihenkilö omassa työorganisaatiossa, puhutaan silloin sisäisestä rekrytoinnista. Sisäisen rekrytoinnin avulla perehdytykseen ei kulu juurikaan aikaa, koska henkilö tuntee valmiiksi organisaation toimintatavat, käytännöt ja verkostot. Tästä on hyötyä myös työyhteisölle, koska sillä tavoin voidaan ilmaista menestymisen mahdollisuus, kun halutaan kehittää omaa työuraansa. Sisäinen rekrytointi myös pitää hyvän asiantuntijan osaamisen sisällään, eikä näin muut yritykset pääse hyödyntämään tätä. (Kangas 2020.)

Niin sisäisen kuin ulkoisen rekrytinnin kaikki vaiheet ovat tärkeitä työsuhteen päättymiseen asti. Jokaisella työntekijällä on omia tarpeitaan ja odotuksia, eikä oppimisprosessi kaikilla ole samanlainen eri vaiheissa. Ensimmäisten kuukausien aikana oppiminen ja perehtyminen ovat intensiivisintä. Usein työpaikat ovat tehneet omalle organisaatiolleen perehdytysmallin, jonka avulla perehtyminen tapahtuu. Perehdytysmallin jokainen vaihe tulisi käydä läpi hyvin, jotta laadukkaalla perehdytyksellä saadaan laadukas työntekijä, eikä oppiminen uusiin asioihin veisi liian paljon aikaa. Työpaikalla tapahtuvien muutosten myötä myös perehtymismallin tarvitsee muuttua, joten on tärkeää pitää se ajantasalla. Organisaatiossa olisi myös hyvä olla erikseen henkilö, jonka työtehtäviin kuuluu perehdyttäminen, jos esihenkilö ei sitä itse ehdi tehdä. Näin ollen laadukas perehdyttäjä voi opastaa uusia työntekijöitä alkuun samoilla toimintatavoilla, näin vältetään ristiriitoja eri henkilöiden perehdyttämisen välillä. (Eklund 2021, 116-117.)

Sisäisesti työtehtävään palkattu henkilö saavuttaa huomattavasti nopeammin täyden potentiaalinsa verrattuna ulkoisesti rekrytoitavaan, jonka tarvitsee oppia perusteista alkaen kaikki uudestaan. Ulkoinen rekrytointiprosessi usein myös kestää kauemmin, koska hakijoita voi olla todella paljon ja he voivat olla laidasta laitaan työkokemusta omaavia henkilöitä. Sisäisesti rekrytoitaessa tiedetään valmiiksi, että kyseinen henkilö omaa jo organisaation taidot ja hän on aikaisemmin mahdollisesti tehnyt samoja työtehtäviä toisella osastolla. Kun puhutaan ketjupalveluista, niin hakija voi olla tehnyt asiakaspalvelutyötä vaateyrityksessä ja hakee nyt saman ketjun päivittäistavarakauppaan töihin. Tällöin tiedossa on, että hänellä on kokemusta organisaation mallista ja tavoitteista. Voidaan laskea, että rekrytointiprosessi voi kestää ulkoisesti noin viisi kuukautta siitä ajasta, kun työnkuva on päätetty sekä palkkaus suoritettu ja tämän lisäksi tutkimukset ovat osoittaneet, että uuden työntekijän tuottavuus yritykselle näkyy vasta noin kymmenen kuukauden jälkeen. Tällöin uuden työvoiman tarpeen huomattua, kyseinen prosessi ulkoisella rekrytinnilla kestää noin 15 kuukautta, joka on todella pitkä aika, verrattuna sisäiseen rekrytointiin. (Kangas 2020.)

Sisäisen rekrytoinnin hyvänä puolena voidaan myös pitää sitä, että siinä on pienempi riski epäonnistua työntekijän palkkauksessa. Todennäköisyys hyvälle työntekijälle tai uuden esihenkilön valinnassa on korkeammalla silloin, kun tiedetään työntekijän vahvuudet sekä heikkoudet jo valmiiksi ja hänellä on jo osaamisestaan näyttöä olemassa. Varmasti ulkoisella rekrytoinnilla saataisiin sama lopputulos, kuin sisäisellä, mutta sisäinen rekrytointi on näistä se nopeampi ja varmempi ratkaisu. On helpompaa lähteä etsimään uutta työntekijää, josta kehittyisi hyvä asiantuntija kuin hakea uutta ja hyvää esihenkilöä. Tässä tilanteessa yritys joutuukin miettimään, haluavatko he ottaa riskiä vai pelaavatko niin sanotusti hyvän asiantuntijan pois muiden joukosta, nostamalla hänet johtoasemaan. (Kangas 2020.)

3.2 Entinen asiantuntija johtajan roolissa

Esihenkilön tehtävien omaksuminen ei usein ole aluksi helppoa, kun rooli vaihtuu työntekijästä johtohenkilöksi. Tilanteessa, jossa uusi esihenkilö ei vaihda organisaatiota, muuttuvat entiset työkaverit hänen alaisiksiin. Tämä tilanne on haastava monille aloittaville johtajille ja siksi olisi hyvä, jos alaiset tukisivat häntä alkuun sekä ymmärtäisivät antaa tarpeeksi tilaa, jotta uusi esihenkilö pystyy omaksumaan roolinsa. Tällä tarkoitetaan sitä, että työntekijät eivät tarkoituksella luo vaikeita tilanteita ja lähde haastamaan esihenkilöä. Tämä tilanne käy tyypillisesti silloin, jos työntekijät kokevat katkeruutta tai kateutta siitä, että entisestä kollegasta valittiin heille uusi johtaja. Esihenkilö tarvitsee myös tilaa opetella ihmissuhteiden lisäksi uusia tehtäviä, käytäntöjä, kontakteja, ohjelmia ja hyvin paljon muuta. Uudelle johtajalle on tärkeää heti alussa tehdä selväksi, mitkä ovat hänen vastuunsa, päätösvaltansa ja tehtävänsä. (Ristikangas ym. 2015, 49.)

Kun asiantuntijasta tulee esihenkilö, hänen työtehtävät muuttuvat samalla. Hänen entisen roolin tehtävät on jaettava nyt muille työntekijöille tai vaihtoehtoisesti niitä on vähennettävä, koska uutena esihenkilönä ei yksinkertaisesti aika mitenkään riitä hoitamaan molempien roolien töitä. Asiantuntijan tehtävistä luopuminen saattaa tuoda mukanaan tuskaa henkilölle ja hänen voi olla vaikea jättää työt muiden hoidettavaksi. (Ristikangas ym. 2015, 50.) Esihenkilönä tarvitsee kuitenkin osoittaa luottamusta alaisiinsa, joten tämä

onkin ensimmäinen vaihe sen suhteen. Johtoroolissa sinun ei tarvitse enää hoitaa muiden töitä, vaan tarjota alaisille parhaat mahdolliset edellytykset pystyä suoriutumaan niistä. Esihenkilön tulee oppia tuntemaan alaisensa yksilökohtaiset taidot, kehitystarpeet, vahvuudet sekä heikkoudet. Kun työntekijät onnistuvat työssään, on silloin myös esihenkilö onnistunut. (Järvinen 2020, 30-31.)

Johtajan roolissa henkilö tulee olemaan paljon enemmän yksin, kuin aikaisemmin. Tavallaan hän on kahden ison paineen välissä, joista toinen tulee alaisilta ja toinen puolestaan ylemmältä johdolta tai vaihtoehtoisesti yrityksen tuloksesta. Alussa entinen asiantuntija voi kokea yksinäisyyttä myös sen puolesta, että uudet tehtävät ovat vieraita ja kukaan ei välttämättä tule osoittamaan kiitollisuutta, niin kuin hän aikaisemmin on saanut mahdollisesti entisessä roolissaan. (Järvinen 2005, 60.) Muutokset tulevat viemään aikaa ja ne tarvitsee käsitellä pääosin itse. Pelko epäonnistumisesta voi olla alussa läsnä, mutta mitä paremmin henkilö pystyy jättämään entisen roolinsa taakseen, sitä paremmat mahdollisuudet hänellä on onnistua esihenkilönä. (Ristikangas ym. 2020, 194-200.)

Johtajana esihenkilön tulee tuntea organisaation työtehtävät hyvin, jotta hän pystyy osallistumaan työhön sekä ratkaisemaan ongelmia työpaikalla. Alaiset arvostavat paremmin esihenkilöä, joka osallistuu itse myös työntekoon, eikä jää pelkästään toimistoon istumaan. Näin esihenkilö saa paremman kuvan työnteosta ja sen laadusta sekä pystyy puuttumaan tilanteisiin helpommin. (Järvinen 2016, 50-53.)

Kollegan roolista nousu esihenkilöksi tuo myös mukanaan sen, että johtajana hänen tarvitsee edustaa mahdollista työnantajaansa. Työnantajan päätökset eivät ole välttämättä aina mieluisia, mutta niiden kanssa esihenkilön tarvitsee olla julkisesti samaa mieltä. Esihenkilön rooliin kuuluu se, että hän joutuu välillä perustelemaan muutokset alaisilleen hyvinä asioina, vaikkei itse olisikaan työnantajan kanssa samaa mieltä. Tällä tavoin esihenkilö voi osoittaa omaa sitoutumista muutoksiin ja näin hän pystyy vaikuttamaan alaisten mielipiteisiin niin, etteivät he ala niskuroimaan heti muutoksia vastaan. Työnantajan asettamiin

tavoitteisiin ja toimintatapoihin tarvitsee esihenkilön sitoutua ja näin ollen hänen tehtäväksi jää huolehtia siitä, että työntekijöiden asenteet ovat kunnossa, jotta yhteinen määränpää saavutettaisiin. (Rötkin 2015, 197-199.)

3.3 Itsensä johtaminen esihenkilönä

Kun halutaan johtaa ihmisiä, tarvitsee silloin ensin osata johtaa itseään. Uuden esihenkilön tulisikin miettiä tätä asiaa ja opetella hallitsemaan omaa johtajuutta ennen, kuin hän ottaa työkseen muiden johtamisen. Sellaisella esihenkilöllä, jolla ei löydy vielä aikaisempaa kokemusta johtamisesta, olisi hänen hyvä opetella alussa johtamaan pienempää ryhmää. Pieni ryhmä voi tarkoittaa esimerkiksi osastoa työpaikalla, jossa on vain murto-osa työntekijöistä. Kun henkilö hallitsee pienen ryhmän johtamisen, on hänen helpompi siirtyä suurempaan yksikköön. Tavoitteena itsensä johtamisessa on hyvinvointi, joka on edellytys haasteista selviytymiseen työpaikalla. Työympäristöissä tapahtuu nykyään paljon muutoksia, jotka tarvitsevat hyvää reagointikykyä, joustavuutta, luovuutta ja mahdollisuutta uudistua. Yhä useammin itsensä johtaminen nähdään osana organisaation johtamisjärjestelmää. (Sydänmaalakka 2017, 5.)

Esihenkilön tulee siis harrastaa itsetutkiskelua ja pohtia sitä, millainen esihenkilö hän on: mitkä ovat hänen vahvuudet ja heikkoudet sekä kehitymis- ja kouluttautumistarpeensa. Oman käyttäytymisen analysointi kuuluu itsetuntemukseen ja sen parantamiseen. Tämä saattaa olla joillekin esihenkilöille hyvin luontaista, kun taas toiset johtajat voivat joutua opettelemaan itsetutkiskelun. Harjoittaessaan itsetuntemusta, esihenkilö asettaa itsensä ulkopuolelle ja ottaa analysoitavaksi kohteekseen oman mielensä ja toimintansa havainnoinnin. Mietittäviä asioita voivat tässä olla: mitkä ovat tapani toimia esihenkilönä, mistä tavoista on hyötyä ja mitkä puolestaan ovat hyödyttömiä tai haitallisia. Kun esihenkilö tunnistaa oman arvostuksen tarpeen, sen merkitystä ja olemassaoloa on paljon helpompi ymmärtää myös johdettavissa. (Järvinen 2020, 204-205.)

Itsensä johtamisen voi kiteyttää hyvin siihen, että siinä on kyse elämänhallinnasta sekä kokonaiskuntoisuudesta, joka on psyykkistä, sosiaalista, fyysistä, henkistä

ja ammatillista kuntoa. Omasta mielestä tarvitsee esihenkilön pitää huolta, joka edesauttaa ajattelukykyä, muistamista, luovuutta, havainnointia ja oppimista. Sosiaalisuudella puolestaan viitataan siihen, että ihminen saa energiaa toimia ja mahdollisesti tämä vaikuttaa myös muiden työntekijöiden toimintaan. Voidaan puhua tunteista, jotka ovat joskus tiedostamattomia eli niitä on vaikea hallita. Tämän takia on tärkeää kehittää sekä työstää niitä sosiaalisesti, jotta itsensä johtaminen on helpompaa. Fyysisyydellä tarkoitetaan sitä, että keho tarvitsee hyvää ravintoa, liikuntaa, lepoa, unta sekä aikaa rentoutua, jotta toimintakyky pystytään pitämään yllä. Henkinen puoli kuvaa tässä tilanteessa arvoja, jotka tuovat toiminnalle merkityksen ja ohjaavat ihmisen toimintaa. Ammatillinen kuntoisuus viittaa työhön, jossa on selkeät työtehtävät, riittävästi tavoitteita ja osaamista ja josta saa tarpeeksi palautetta omista työsuorituksista. Tätä kaikkea kokonaisuutta johtaa tietoisuus. (Sydänmaanlakka 2017. 29-32.)

4 KOLLEGAT MUUTTUVAT ALAISIKSI

Työyhteisössä tapahtuu iso muutos, kun esihenkilö vaihtuu. Uusi esihenkilö voi tulla organisaation sisältä tai sen ulkopuolelta, mutta usein tilanne on sama. Työntekijöillä nousee mieleen varmasti paljon kysymyksiä, joihin odottaa saavansa ajan kuluessa vastauksia. Kysymykset voivat liittyä konkreettisesti työntekemiseen tai voivat olla toisinaan tosi yksinkertaisiakin. Uuden esihenkilön tarvitsee pystyä osoittamaan heti, että hän on tietoinen roolinsa merkityksestä ja hänen tulee olla avoin uusista toimintatavoista sekä kertoa alaisilleen, millainen johtaja hän on. Tällä tavoin esihenkilö ansaitsee luottamuksen työyhteisöltä ja pystyy keskittymään uuden roolinsa rakentamiseen johtajana. Alkuvaiheessa esihenkilön tarvitsee myös kuunnella työntekijöitä ja huomioida heidän ajatuksensa, toiveensa sekä mietteensä, jotta tämän myötä hän saa muodostettua kokonaiskuvan yrityksen toiminnasta sekä toimintatavoista. Äärimmäinen työnteon muuttaminen ja muutoksen luominen heti alkuun ei ole työntekijöiden näkökulmasta hyvä asia, mutta tekemällä muutoksia tasaiseen tahtiin mukauttamalla näin työntekijät samalla muutoksiin, voi johtaa haluttuun lopputulokseen paremmin. Esihenkilön tarvitsee ottaa oma asemansa vakavasti ja pystyä luomaan työyhteisölle viesti siitä, että esihenkilönä hän haluaa tiimin yhdessä onnistuvan suoriutumaan työstä. (Rötkin 2015, 203–205.)

Asiantuntijanroolista nousu toimipaikan uudeksi esihenkilöksi voi olla helpompaa siinä mielessä, että hänellä on vahvat tiedot ja taidot kerättynä, eikä hänen tarvitse opetella organisaation toimintaa ihan puhtaalta pöydältä. Haastavinta tässä kuitenkin on se, miten entiset kollegat ottavat muutoksen vastaan ja kuinka hyvin he tukevat uutta esihenkilöä roolin vaihtumisen myötä. Uutena johtajana tulee ansaita alaisten luottamus. Luottamusta esihenkilö ansaitsee hyvällä tehtäväkohteisella osaamisella eli hänen tulee pystyä suoriutumaan osaamisellaan johtajan tehtävistä. Kun kollegan roolista noustaan johtamaan työyhteisöä, joutuu uusi esihenkilö usein todistelemaan johtamistaitoja enemmän, kuin ulkopuolelta palkattu esihenkilö joutuisi. (Ristikangas ym. 2015, 39–40.)

Esihenkilö herättää aina alaisissaan monenlaisia tunteita. Hän ei ikinä pysty miellyttämään kaikkia, eikä hänen kuulukaan näin tehdä valta-asemassaan. Kollegan roolista noustessa johtajaksi tarvitsee muistaa myös se, että esihenkilönä hän ei tule saamaan sellaista arvostusta työpaikalla, joka hänelle kuuluisi. Johtamiseen kuuluu todella paljon taustatyötä, eli näkymätöntä työtä työntekijöille. Tästä syystä esihenkilön on turha odottaa ansaitsemaansa kiitosta alaisiltaan. Johtajana tarvitseekin olla sinut narsisminsa kanssa, koska jos esihenkilö lähtee mainostamaan omia saavutuksiaan, henkilöstö voi ärsyntyä ja tämän seurauksena johtaja menettää alaistensa luottamuksen. Esihenkilö on aina henkilöstöään varten ja siksi johtaminen on palvelustehtävä. Hänen tulee kannustaa omaa henkilöstöä tarvittaessa ja osoittaa arvostusta heitä kohtaan. (Järvinen 2020, 44–45.)

4.1 Roolien väliset haasteet

Kun kollegasta siirrytään esihenkilön tehtäviin, ei enää voi kantaa vastuuta pelkästään omasta vastuualueesta ja osaamisesta, koska esihenkilön työnkuvaan kuuluu kantaa vastuu koko työyhteisön tuloksista (Matikainen-Kallström & Kouva 2020). Asiantuntijan roolista tarvitsee uuden esihenkilön päästä irti ja se on uudelle esihenkilölle ensimmäinen haaste. Esihenkilön tarvitsee pystyä keskittymään suurempiin linjauksiin ja näin ollen luottaa muiden pystyvän hoitamaan hänen entiset tehtävänsä. Välttämättä kaikki eivät toimi hänen entisten toimintatapojensa mukaisesti, mutta luottamalla alaisiinsa, esihenkilö pääsee irti roolien välisestä ristiriidasta. (Ristikangas ym. 2015, 88–89.)

Esihenkilö ei ole työpaikalla hakemassa kavereita, vaan johtamassa yrityksen toimintaa. Tämän asian kanssa joutuu usein painimaan, kun henkilö siirtyy oman työpaikan sisällä esihenkilön asemaan. Aikaisemmin työyhteisön jäsenen roolissa olevalla henkilöllä on muodostunut luonnollisesti paremmat suhteet joihinkin työkavereihin, kuin taas joihinkin toisiin. Tämä tuo mukanaan omat haasteensa, koska uutena esihenkilönä tarvitsee päästä irti kaverisuhteista, eikä kenenkään kuulu saada parempia etuja työpaikalla. Työkaveri voi odottaa läheisen ystävyys-suhteen vuoksi parempaa huomiota entiseltä kollegaltaan, eikä hän välttämättä

ymmärrä auktoriteetin muutosta. Ei siis ole harvinaista, että esihenkilö tarkoituksen mukaisesti antaa joitakin etuuksia läheisille työkavereille tajuamattaan, mutta myöhemmin tämä saattaa tulla esille muiden alaisten kautta. (Järvinen 2020, 38.)

Jos työyhteisössä huomataan esihenkilön antavan huomiota enemmän tietyille ihmisille tai suosivan tiettyjä työntekijöitä, esihenkilö ei tule saamaan koskaan koko työyhteisön luottamusta ja arvostusta. Tämä selittää myös sen, miksi organisaation ulkopuolelta on helpompi nousta esihenkilöksi. Ulkopuolisella työntekijällä ei ole ihmissuhdekuvioita aikaisemmin luotuna ja uutena esihenkilönä on helpompi ottaa huomioon kaikki työntekijät saman arvoisina. Välillä saattaa joutua kohtaamaan esihenkilönä tilanteen, jossa entinen kollegaystävä katkaisee ystävyyssuhteen sen vuoksi, ettei hän voi kaveerata esihenkilön kanssa ja siksi esihenkilönä johtajuudesta voi joutua joskus maksamaan kovaakin hintaa. (Järvinen 2020, 39.)

4.2 Vuorovaikutus työyhteisössä

Esihenkilön tehtävä on huolehtia työyhteisöstä ja tehtävien sujumisesta. Tässä asiassa hän onnistuu, kun hän antaa työyhteisölle riittävästi mahdollisuuksia vaikuttaa yhteisiin asioihin. Kun työntekijät huomaavat saavansa vaikutusvaltaa yhteisten asioiden hoitamisesta, kehittää tämä esihenkilöön luottamusta sekä arvostusta. Tämän avulla työntekijät voivat tukea toisiaan paremmin työyhteisössä. (Kuusela 2018, 100.) Esihenkilön tarvitsee myös miettiä vuorovaikutustilanteissa sitä, miten hän tuo asioita ilmi tai mahdollisesti millä tavoin hän voi viestiä asioita alaisilleen, niin että jokainen ymmärtää viestin tarkoituksen. Välttämättä viestiminen kaikille työntekijöille ei ole samanlaista, koska esihenkilö tunnistaa eri persoonallisuuksia ja heidän kykyänsä ymmärtää asioita. Näin ollen sama viestintätapa ei välttämättä toimi kaikille. (Salminen 2017, 252.)

E erityisen tärkeää vuorovaikutuksessa on osata kuunnella toisia. Mitä paremmin työyhteisön jäsenet kuuntelevat toisiaan, sen helpommin on saada toinen ymmärtämään viestin, jonka haluamme kertoa. Vuorovaikutuksessa kuuntelijan rooli on seurata viestin kertojan äänensävyä, äänenpainoa sekä kehonkieltä. (Salmi-

nen 2017, 259–260.) Aina kehonkieli ei kuitenkaan ole yhtä puheen kanssa, jolloin vastaanottaja uskoo helpommin sitä mitä hän näkee, kuin sitä mitä hän kuulee. Tämän takia esihenkilön on todella tärkeä osata kuunnella alaisiaan. (Kuusela 2018, 131.)

Työyhteisön ihmissuhteet muodostavat myös paljon haasteita. Välillä ne voi rikkoa yhteisöllistä ilmapiiriä ja vaikuttaen moniin muihinkin asioihin. Kommunikointi voi olla sanatonta viestintää tai eleitä, joiden avulla muodostuu luottamus sekä kunnioitus toisia kohtaan. Ajan myötä kuitenkin työyhteisössä ihmissuhteet paranevat sekä kehittyvät ja lopulta myös kasvavat kokemusten myötä. (Kuusela 2018, 105.)

Erilaiset katseet, eleet sekä asennot muodostavat äänettömän viestinnän. Äänettömällä viestinnällä on todella merkittävä rooli, koska se parantaa ääneen sanottu asian merkitystä. Äänettömässä viestinnässä sanojen painotukset ja niiden välissä olevat tauotukset ovat suuressa roolissa. Äänettömään kommunikointiin kuuluu myös hiljentymisen. Hiljentymisellä ihmiset usein osoittavat sen, ettei asia kiinnosta heitä tai he eivät ole kuunnelleet edes ääneen sanottua viestiä. Kun vuorovaikutuksessa vastaanottaja hiljentyi sanallisen viestin jälkeen, voi hän osoittaa tällä myös mieltä siitä, ettei asia välttämättä miellytä häntä. Hiljentymisellä päästään myös kokonaan pois vuorovaikutustilanteesta ja sitä voi jatkua pidemmän aikaa. Joskus hiljentymisen on jopa vahvempi tapa vaikuttaa asioihin, mitä vuorovaikutuksessa oleva keskustelu. (Kuusela 2018, 132.)

5 TUTKIMUS

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuulla esihenkilöiltä heidän omia kokemuksiaan esihenkilön rooliin siirtymisestä, entisten kollegoiden johtamisesta sekä esihenkilön identiteetin rakentamisesta. Tutkimusta tukemaan toteutan laadullisen tutkimuksen teemahaastattelujen avulla, jossa haastattelen neljää esihenkilöä. Tavoitteena opinnäytetyössäni on saada käsitys siitä, miten esihenkilö kokee muutoksen siirtyessään johtamaan aiempia omia kollegojaan. Tutkimuskysymykseksi määräytyi: Minkälaista on siirtyä entisestä työtehtävästä johtamaan aikaisemmin kollegan roolissa olevia henkilöitä?

5.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Tutkimuksen menetelmäksi valitsin kvalitatiivisen tutkimuksen eli laadullisen tutkimuksen. Jotta opinnäytetyön aiheesta saisi syvällisemmän ja hyvän käsityksen tutkittavan aiheen teoriasta ja sen malleista, laadullinen tutkimus osoittautuu parhaaksi tutkimuksen menetelmä vaihtoehdoksi (Kananen 2014, 16–17).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa edetään yleisen tutkimusprosessin mukaan, erotuksena kuitenkin on, että analyysi ja tiedonkeruu vuorottelevat (Kananen 2014, 99). Tutkimus alkaa käytännön ilmiöstä sekä sen havainnoista yleisellä tasolla ja etenee teoriaan. Tutkimusmenetelmänä laadullisessa tutkimuksessa pääsen kuulemaan ajatuksia eri esihenkilöiltä sekä kuulen heidän kokemuksiansa kautta ajatuksia esihenkilönä johtamisesta.

Tutkimus toteutetaan teemahaastatteluilla. Haastattelun teemana on esihenkilön roolin merkitys, esihenkilön roolin muutos, vuorovaikutus työyhteisössä sekä esihenkilön oma identiteetti. Teemat valikoituivat tukemaan tutkimuksen tavoitetta ja keskittyvät esihenkilön omiin kokemuksiin. Teemahaastattelussa haastattelun kysymykset sekä aihe on määritelty etukäteen (Puusa & Juuti 2020, 112–113).

5.2 Tutkimuksen toteutus

Haastattelut toteutetaan lähtökohtaisesti puolistrukturoituna yksilöhaastatteluina kasvotusten, mutta toteutus onnistuu myös Microsoft Teamsin välityksellä tapauksessa, jossa aikatauluja ei saada sopimaan keskenään. Haastattelut kestävät noin puoli tuntia ja haastateltaville esitetään samat kysymykset samassa järjestyksessä. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on laadittu ennakkoon, mutta ne voidaan tarvittaessa muotoilla eri tavalla haastattelun aikana. Kysymyksiin vastaaminen voi herättää keskustelua aiheista ja sen vuoksi vastaamistapaa ei ole sidottu eri vastausvaihtoehtoihin. (Kananen 2014, 75–77.) Haastattelun tallentaminen on välttämätöntä niiden kohdalla, kenelle haastattelu tehdään kasvotusten. Muistiinpanojen kirjoittaminen kesken haastattelun rikkoo haastattelutilannetta ja poistaa samalla aidon vuorovaikutuksen. Muistiinpanojen kirjoittaminen vie todella paljon aikaa ja siinä joutuu keskittymään jatkuvasti moneen asiaan samanaikaisesti, kuten kirjoittamiseen, kuuntelemiseen sekä uusien kysymysten kysymiseen. Tämän takia on helpompi tehdä haastattelutilanteesta mahdollisimman luontainen sekä aito vuorovaikutustilanne ja tulkita vastauksia jälkeempään omassa rauhassa nauhoitteelta useampaan kertaan. (Kananen 2014, 85.)

5.3 Haastattelut

Haastattelut toteutettiin neljälle esihenkilölle, joista kolme on noussut esihenkilöksi kollegan roolista ja yksi toimii yrittäjänä. Minulla oli haastateltaviin aikaisempi kontakti, jonka vuoksi heidät tunsin etukäteen. Tämä helpotti haastatteluiden sopimista nopealla aikataululla. Halusin nähdä myös yrittäjän näkökulman esihenkilön työstä, vaikka tutkimukseni lähtökohtana on nousu kollegan roolista esihenkilöksi.

Haastateltavat toimivat eri kokoisissa organisaatioissa ja heillä on eri pituinen kokemus esihenkilönä johtamisesta. Tämän vuoksi tutkimus oli mielenkiintoinen toteuttaa, koska jokainen haastateltava voi kokea esihenkilön työn näkökulmat eri tavalla. Esimerkiksi kollegoiden johtaminen on käsite, mikä varmasti on muuttunut siitä ajasta, kun esihenkilö sitä on tehnyt ensimmäisen kerran. Kiinnostavaa

on myös kuulla käytännön asioita, millä tavoin esihenkilöt vuorovaikuttavat työyhteisön sisällä ja mitkä asiat he kokevat tärkeiksi vuorovaikutuksessa. Haastateltavien tiedot käsitellään nimettömästi, jonka vuoksi käytän heistä nimityksiä Haastateltava A, Haastateltava B, Haastateltava C ja Haastateltava D. Haastateltavilta kysyttiin suostumus tutkimukseen osallistumisesta ja heille kerrottiin tutkimuksen aihe sekä käytiin läpi henkilötietojen käsittelyä. Henkilötietoja ei kerätty tutkimuksen missään vaiheessa, jotta haastateltavien vastaukset olisivat mahdollisimman avoimia eikä heidän näin ollen tarvitsisi muotoilla vastauksia hienomiksi, mitä ne todellisuudessa olisi. Tutkimus ei myöskään vaatinut henkilötietoja, joten niiden kerääminen ei olisi hyödyttänyt tutkittavan aiheen analysointia.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä osiossa käyn läpi tutkimustuloksia haastatteluiden perusteella. Aiheita sekä teemoja tarkastellaan haastateltavien vastausten kautta ja niiden pohjalta etsitään yhteneväisyyksiä sekä eroja. Haastatteluiden alussa pyysin haastateltavia kertomaan heidän pohjatietojaan siitä, millainen koulutustausta heillä on, minkä ikäisiä he ovat, kuinka pitkän työkokemuksen he omaavat kokonaisuudessaan sekä esihenkilönä ja kuinka monta alaista heillä on tällä hetkellä.

Tutkimustuloksia käsitellään nimettömästi ja tämän takia tutkimukseen osallistuneet esihenkilöt esitetään tuloksissa Haastateltava A, Haastateltava B, Haastateltava C ja Haastateltava D. Taulukko 1 kertoo haastateltavien pohjatiedot, jotka on kerätty haastattelun alussa.

Haastateltava:	Koulutus:	Ikä:	Työkokemus organisaatiossa	Esihenkilö kokemus:	Alaisten lukumäärä:
Haastateltava A	Peruskoulu	44 vuotta	16 vuotta	16 vuotta	50 henkilöä
Haastateltava B	Merkonomi	57 vuotta	39 vuotta	29 vuotta	23 henkilöä
Haastateltava C	Tradenomi	33 vuotta	17 vuotta	5 vuotta	50 henkilöä
Haastateltava D	Merkonomi	28 vuotta	7 vuotta	2 vuotta	20 henkilöä

Taulukko 1. Haastateltavien pohjatiedot.

6.1 Esihenkilön roolin tärkeys

Haastattelun ensimmäiset kysymykset koskivat johtajan roolia ja lähdin liikkeelle kysymällä, että miten tärkeänä haastateltavat kokevat esihenkilön roolin työpaikalla? Jokainen haastateltava esihenkilö kokee työnsä todella tärkeänä sekä sellaisena, jota ilman työpaikka ei välttämättä pärjäisi.

Todella tärkeänä. Hyvällä ohjauksella pystyy saavuttamaan taloudellisesti hyviä tuloksia ja henkilöstön pysymään tyytyväisenä. Huono esihenkilö pystyy vaikuttamaan negatiivisesti molempiin. Hyvä työyhteisö ja työyhteisön henki on yhtiön tärkeimpiä voimavaroja (Haastateltava A).

Erittäin tärkeänä, toimii työnantajan edustajana, esimerkkinä, mahdollistajana, ohjaajana, henkilöstön valmentajana, asiakaskunnan oleellinen edustaja, vastaa operatiivisesta toiminnasta sekä on tulosvastuullinen toimestaan (Haastateltava B).

Yksikköni oli pari kesää ilman esihenkilöä ja meno oli aikamoista sirkusta. Kyllä työpaikka selkeästi vaatii esihenkilön kontrolloimaan sitä (Haastateltava D).

Haastateltavista kolme oli päätenyt esihenkilön rooliin oman halun kautta ja neljäs haastateltava oli päättänyt ryhtyä yrittäjäksi. Vastuun kantaminen sekä innostunut asenne kehittää organisaation toimintaa, olivat toimineet avainasemassa uralla etenemiselle. Yhtenä mahdollistavana tekijänä oli toiminut myös ennakkoluulottomuus uusia asioita sekä työtehtäviä kohtaan. Omiin vahvuuksiin toimia esihenkilönä, haastateltavat luettelivat omaavansa positiivisen asenteen ihmisiä ja työtehtäviä kohtaan, hyvät vuorovaikutustaidot sekä kykyä toimia paineen alla.

Kysyin haastateltavilta sitä, onko heidän organisaatiossansa tyypillistä nousta kollegan roolista esihenkilöksi, johon jokainen haastateltava vastasi kyllä. Monen mielestä tämä olisi jopa suotavaa, koska silloin henkilöllä olisi kyseisten tehtävien osaamisesta jo perusteet kunnossa. Haastateltava B vastasi kysymykseen seuraavasti:

Kyllä ja siinä on rikkaus, eli osa nousee työtehtävistään ja osa tulee opintojensa parista. Nämä yhteensä muodostavat hyvän keskustelupohjan esihenkilön työhön ammatillisella osaamisella sekä laatikon ulkopuolelta katsotulla ajattelulla.

Tämä tarkoittaa sitä, että osa uusista esihenkilöistä nousee kollegan roolista esihenkilöksi työtä tekemällä, kun taas toiset opiskelevat itsensä johtajan rooliin. Yhdistämällä nämä kaksi toimintatapaa, saadaan varmasti todella hyvä esihenkilö, koska hänellä on valmiiksi kokemusta työnteosta sekä hän on opiskellut kattavasti esihenkilönä toimimisesta.

Perehdytys uuteen rooliin ei ole kuitenkaan haastateltavien mukaan ollut aina riittävällä tasolla. Haastateltavista henkilöistä vain nuorin koki saaneensa riittävän perehdytyksen, kun taas kolme muuta henkilöä sanoivat perehdytyksen olleen keskinkertaista tai sitä ei ole lainkaan ollut. Selkeästi tästä on pääteltävissä, että perehdytys on ollut hyvin erilaista ennen, eikä siihen ole panostettu välttämättä niin paljon kuin nykypäivänä. Kuitenkin haastateltavat kertoivat huomanneensa perehdytyksen menneen parempaan suuntaan ja se on huomattavasti kehittyneempää nykyisin.

Koska tiesin Haastateltava A:n toimivan yrittäjänä, kysyinkin kaikilta haastateltavilta heidän kokemuksistaan luopua vanhasta työroolista tai vaihtoehtoisesti luovuttaa entiset työtehtävänsä muiden hoidettavaksi. Tähän kysymykseen sain seuraavia vastauksia:

Aluksi haastavaa, mutta pitää osata luottaa alaisiin ja ymmärtää, että asioiden hoitamisessa voi olla muitakin tapoja, mitä itse on tottunut käyttämään (Haastateltava A).

Hyvältä, mutta myös luopumisen tuskaa on ollut. Hetkellinen epä mukavuusalueen läpikäynti tietenkin joskus on ajatuksissa, mutta se opettaa ja kehittää omaa sekä uutta tekemistä. Parasta on nähdä, kun niin sanottu oma työ kehittyy myös uusien henkilöiden toimesta (Haastateltava B).

Jännittävää, mutta myös samalla todella innostavaa. Mielenkiintoista on nähdä, miten eri tavalla asioita pystyy myös hoitamaan (Haastateltava C).

Luopuminen vanhoista työtehtävistä kasvattaa itseäni todella paljon, vaikka välillä edelleen niitä pääseekin tekemään. Luottamus alaisiin korostuu, kun uskaltaa antaa vastuuta heille (Haastateltava D).

Kaikki haastateltavani kokivat vanhoista työtehtävistä luopumisen positiivisena asiana ja sellaisena, joka saattaa ensin tuntua todella hankalalta. Välttämättä sitä ei tule ajatelleeksi, kuinka eri tavalla työtehtävät voidaan hoitaa siinä vaiheessa, kun niihin on muodostunut oma rutiini.

Tämän jälkeen kysyin haastateltavien mielipiteitä, millaista on hyvä johtaminen ja onko heillä kokemuksia huonosta johtamisesta, vastaukset olivat todella samantlaisia. Kaikki kertoivat hyvän johtamisen näkyvän työpaikalla niin, että esihenkilön

tulee huomioida alaisiaan sekä auttaa heitä tarvittaessa. Hyvällä johtajalla on kunnioitus työntekijöidensä keskuudessa ja se ansaitaan pitämällä hyvää huolta työntekijöistä. Työntekijöiden huolehtimiseen liittyy aito välittäminen ja kuuntelu heitä kohtaan. Hyvä esihenkilö aidosti on innostunut sekä kiinnostunut niin omasta, kuin myös työntekijöiden työstä. Esihenkilönä tarvitsee osata kannustaa ja palkita työntekijöitä oikeudenmukaisesti, mutta ei saa unohtaa antaa myös rakentavaa palautetta. Tunnusmerkit huonoon johtamiseen selkeästi olivat välinpitämättömyys, arkuus puuttua asioihin, yksilöiden suosiminen, organisoinnin puute sekä yksinkertaisesti johtamisen puute. Viimeisellä asialla viitattiin siihen, että esihenkilö oli työntekijöiden ohjailtavissa ja käytännössä työntekijät itse johtivat omaa esihenkilöään.

Viimeisenä asiana johtajan rooliin liittyen päätin kysyä haastateltavilta, onko entisten kollegoiden suhtautuminen heihin muuttunut ja millaista se oli aluksi. Tähän sain kaikilta positiivisen vastauksen, eivätkä he ole kokeneet muutosta, kuin mahdollisesti positiiviseen suuntaan. Eli katkeruutta ei haastateltavat ole havainneet työntekijöissään, jotka ennen olivat heidän kollegoitaan. Oma asenne on ratkaisevassa asemassa ja esihenkilönä tarvitsee toimia annettujen ohjeiden sekä arvojen mukaisesti.

6.2 Sisäisen rekrytoinnin hyödyt ja haasteet

Haastateltavista kaikki kertoivat, että heidän organisaatiossansa on mahdollista nousta kollegan roolista esihenkilöksi, mutta halusinkin kuulla heidän näkemyksiään sisäisen rekrytoinnin hyödyistä sekä niiden haasteista. Sain vastaukseksi seuraavia:

Etuna on, että kyseinen henkilö osaa tehtävät ja hallitsee kokonaiskuvaa. Ihmisten tunteminen on myös etu, kun noudetaan toimipaikan sisällä johtavaan rooliin. Haasteena kuitenkin on saada kunnioitusta sekä auktoriteettia työyhteisössä, jos on ollut ensin työntekijöiden kanssa samalla tasolla (Haastateltava A).

Edut ovat työn sekä henkilöstön tunteminen. Haasteena voi olla työyhteisössä olevat ystävyyssuhteet, jotka voivat haastaa esimerkiksi rakentavien palautteiden antossa (Haastateltava B).

Etuna on se, että henkilöllä on kokemusta siitä, mitä työ pitää sisällään ja mitä se vaatii. Haasteena ehkä se, että ajatukset saattavat olla jo urautuneet kyseisen yrityksen toimintatapoihin, eikä näin ollen uusia ideoita synny (Haastateltava C).

Etuiina toimivat kokemukset ja osaaminen toimia työyhteisössä. Haasteena kaveripiiri työpaikalla, ettei ketään lähde suosimaan aikaisempien suhteiden vuoksi (Haastateltava D).

Näistä vastauksista jokaisella haastateltavalla nousi esiin haasteeksi aikaisemmat suhteet kollegoiden kanssa. Haastateltavat muotoilivat asian eri tavalla, mutta kokonaisuudessaan tämä koettiin isoimmaksi haasteeksi. Isona etuna ajateltiin olevan aikaisempi työkokemus yrityksessä. Uusi esihenkilö tietää, millaiset ovat organisaation toimintatavat ja he tuntevat oman henkilöstön. Haastateltava C kuitenkin toi hyvin ilmi myös sen, että toimintatapojen tunteminen voisikin olla haaste, koska silloin uusien ideoiden syntyminen ei olisikaan niin helppoa.

6.3 Esihenkilön identiteetti ja työympäristö

Haastattelun alkuvaiheessa kävi ilmi, että haastateltavat kokivat perehdytyksen muuttuneen vuosien varrella parempaan suuntaan, mitä se aikaisemmin oli ollut. Tämän takia halusinkin tietää miten he kokevat esihenkilön työn muuttuneen historiansa aikana. Haastateltava A kertoi kokeneensa omassa esihenkilön roolissa vastuun ja merkityksen kasvaneen, kun työntekijämäärä on kasvanut. Haastateltava D otti kantaa siihen, että nykypäivänä sanojen sekä viestien merkityksellä on paljon isompi rooli, kuin aikaisemmin. Hän myös viittasi osittain vastauksellaan sosiaalisen median vaikuttaneen esihenkilönä johtamiseen, koska on mahdollista saada helpommin apua vaikeissa tilanteissa. Henkilö C kertoi, että nykypäivänä esihenkilönä tarvitsee laskeutua entistä enemmän työntekijöidensä tasolle, mikä ei aikaisemmin ole korostunut. Auktoritaarinen johtaminen on vaihtunut keskustelempaan johtamistyyliin ja nykypäivänä työntekijöitä huomioivampaan toimintatapaan. Haastateltava A:lla on kokemusta haastateltavista eniten työelämästä ja hän vastasi kysymykseen seuraavasti:

Perusvastuut eli operatiivinen- sekä tulosvastuut ovat samat, mitä aikaisemminkin on ollut. Suurin muutos on tullut henkilöjohtamisessa, eli niin sanottu palveleva johtaminen on kehittynyt ja henkilökuntaa kaikilla tasoilla johdetaan tosi eri tavalla kuin ennen. Esihenkilön työ on siis mennyt huomasti parempaan suuntaan ja koko arvoketju on parantunut huomattavasti.

Seuraavaksi kysyin esihenkilöiltä heidän saamasta tuestaan ja millaisena he kokevat alaistensa vaikutuksen omaan työhönsä. Kaikki haastateltavat kertoivat saavansa tukea todella hyvin työssään niin työntekijöiltä, kuin omilta esihenkilöiltään. Avun pyytäminen kuitenkin ei aina ole helppoa, mutta sitä tarvitsee osata vain kysyä. Esihenkilön roolissa vastuu on todella suuri ja tämän vuoksi jokaisen tarvitsee tiedostaa se, ettei avun pyytämisessä ole mitään pahaa tai väärää, vaan päinvastoin. Alussa myös jokaista haastateltavaa oli jännittänyt uuden roolin vastaanottaminen, mutta sopeutuminen siihen oli sujunut kaikilta hyvin. Tämän osion viimeisenä kysymyksenä kysyinkin, onko esihenkilön työ vastannut heidän odotuksiaan? Vastaus oli yksimielinen, ehdottomasti kyllä.

6.4 Vuorovaikutus työyhteisössä

Haastattelun viimeinen osio koski vuorovaikutusta työyhteisössä. Halusin kuulla, millä tavoin haastateltavat esihenkilöt ylläpitävät vuorovaikutusta ja ihmissuhteita työpaikalla.

Keskustelemalla, aina aamuisin kierrän koko henkilökunnan läpi ja tervehdin jokaista sekä kysyn kuulumiset. Tärkein asia on muistaa kuunnella jokaista työpaikalla ja sitä ei saa unohtaa (Haastateltava A).

Kohtaamisilla sekä keskusteluilla niin kasvotusten kuin työpaikan chat-palvelua hyödyntäen. Tämän lisäksi kierrän omia toimipaikkojani läpi, pidän palaverieja sekä kehityskeskusteluja henkilöstön kanssa ja tärkein asia on kuunnella aidosti kaikkia työpaikalla (Haastateltava B).

Kohtaamalla ihmisiä päivittäin ja keskustelemalla heidän kanssaan mahdollisimman aktiivisesti (Haastateltava C).

Tervehdin jokaista työpaikalla ja kysyn heidän kuulumisiaan. Näytän heille, että olen aidosti kiinnostunut heidän hyvinvoinnistaan (Haastateltava D).

Vastausten perusteella selkeää on, että vuorovaikutuksen ja ihmissuhteiden ylläpitämiseen tarvitaan kiinnostusta henkilöstön hyvinvoinnista. Haastateltavat kokivat, että heidän roolinsa kuuluu kysyä työntekijöiden kuulumisia sekä keskustella heidän kanssaan aktiivisesti ja tärkeimpänä asiana kuunnella aidosti jokaista. Tämä onkin tärkeä taito esihenkilön työssä, jotta vuorovaikuttaminen on

mahdollisimman luontaista ja vaivatonta esihenkilöltä alaisille ja päinvastoin alaisilta esihenkilölle. Osallistumalla aktiivisesti alaisten kanssa vuorovaikutukseen ja laskeutumalla heidän tasolleen päivittäisessä tekemisessä, johtaja luo itsensä helposti lähestyttävän henkilön.

Haastateltavat kertoivatkin luovansa luottamuksen alaisiinsa nimenomaan olemalla heidän kanssansa samalla viivalla ja laskeutumalla näin heidän tasolleen. Lisäksi esihenkilön tarvitsee pitää antamansa lupaukset sekä olemalla määrätietoinen, avoin, oikeudenmukainen ja kuunteleva.

Esihenkilön tehtäviin kuuluu varmistaa sekä huolehtia siitä, että työt sujuvat työyhteisössä ongelmitta. Tämän takia kysyinkin keinoja, millä tavoin haastateltavat esihenkilöt huolehtivat tästä. Vastaukset olivat tässä melko yhdenvertaisia. Luottamus ja vastuun jakaminen on tärkeää, jotta esihenkilönä pystyy keskittymään myös omiin työtehtäviin. Esihenkilönä tarvitsee kuitenkin valvoa työntekemistä ja reagoida ongelmatilanteisiin nopeasti.

Lopuksi halusin tietää sen, että onko työyhteisössä kaverisuhteet muuttuneet jollain tavalla esihenkilön roolin myötä. Haastateltavista ketään ei kokenut huomauttavana eroa tässä ja kaverisuhteet ovat kuulemma säilyneet, vaikka ne mahdollisesti onkin muuttanut muotoaan. Haastateltava C kertoi, että enemmän piti kiinnittää vain huomiota niihin, joiden kanssa ei ollut aikaisemmin tekemisissä ennen esihenkilön roolia. Sitä kautta ehkä kaikista on tullutkin enemmän kavereita, eikä siksi enää ollut vain yhtä tiivistä kaveriporukkaa.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSIDEAT

Kun aikaisemmin käytyä teoriaa peilataan haastattelun tuloksiin, voidaan huomata todella paljon yhteneväisyyksiä näiden välillä. Haastateltavat esihenkilöt olivat selkeästi osoittaneet jo kollegan roolissa sitä, että heiltä löytyy aitoa kiinnostusta johtamiseen. Uralla eteneminen on heille ollut tavoite ja sitä on matkan varrella ruokkineet organisaatiossa saatu luottamus sekä vastuu. Tästä voidaan päätellä, että korkea motivaatio ja sitoutuneisuus ovat yksiä avaimia saavuttaa esihenkilön rooli. Tähän rooliin ei todellakaan synnytä, vaan kyseessä on pitkä matka. Matkan varrella opitaan tehtävistä paljon ja haetaan kokemuksia, jotta joku päivä voidaan toimia esihenkilönä organisaatiossa (Järvinen 2016, 13.) Haastateltavien lähtötiedoista voidaan myös päätellä se, ettei ketään esihenkilö käy läpi samaa matkaa. Joillain se vaatii parempaa koulutusta tai ajallisesti pidempää kokemusta työelämästä, kun taas toiset voivat toimia esihenkilönä alhaisemmalla koulutuksella tai lyhyemmällä työkokemuksella. Yhdistävänä tekijänä kuitenkin toimii motivaatio saavuttaa johtajanrooli.

Tutkimuksen tuloksissa nousi myös esille, että nousu organisaation sisällä koetaan pääsääntöisesti vain positiiviseksi asiaksi. Sisäinen rekrytointi oli kaikkien haastateltavien organisaatiossa tyypillistä. Haastateltavat kokivat, että sisäisen rekrytoinnin hyöty on siinä, että hakija tuntee organisaation toimintatavat sekä työyhteisön jo valmiiksi ja näin heidän olisi helpompaa siirtyä johtotehtäviin organisaatiossa. Haastateltava C kuitenkin nosti hyvin esille mahdollisen ongelman liittyen tähän. Uudella esihenkilöllä ei välttämättä synny enää niin paljon uusia ideoita, joita lähtisi toteuttamaan, koska hän on rutinoitunut valmiiksi jo organisaation toimintamalliin ja sen työtehtäviin. Organisaation ulkopuolelta olevalla henkilöllä voi tässä tilanteessa olla puolestaan uusia ideoita huomattavasti enemmän ja tätä kautta hän pystyy tuomaan työpaikalle mahdollisesti myös uutta osaamista.

Kollegan roolista irtaantuminen voi olla aluksi vaikeaa ja uuden roolin sisäistämisessä voi esiintyä haasteita. Haasteet ovat kuitenkin esihenkilön arkipäivää ja jokainen haastateltava oli tietoinen, että he joutuvat näitä kohtaamaan, kun työtehtävän ottavat vastaan. Tämä kertoo myös paljon siitä motivaatiosta, ettei anna

näiden asioiden vaikuttaa päätökseen ryhtyä esihenkilöksi tai yrittäjäksi. Kolikolla on olemassa aina kääntöpuoli ja tämän vuoksi esihenkilön rooli tuo haasteiden lisäksi myös paljon mukanaan mahdollisuuksia uralla kehittyä paremmaksi johtajaksi. (Järvinen 2020, 200–201.)

Esihenkilön oma rooli muuttuu ajan myötä pienin askelin erilaisemmaksi. Roolin muuttumista on vaikea huomata itse, koska esihenkilönä keskitytään päivittäin suoriutumaan arjen rutiineista sekä sen haasteista. Vasta jälkeenpäin voidaan muistella sitä, millaisena esihenkilönä on ennen toiminut verrattuna nykyhetkeen. (Ristikangas ym. 2015, 51.) Tästä syystä haastateltavatkin kertoivat kasva-neensa esihenkilön rooliin huomaamattaan. Tehtävän alkuvaiheessa tulee paljon uusia opeteltavia asioita, joiden oppimisessa menee aikaa. Useimmilla kuluukin ensimmäinen vuosi esihenkilönä vain uuden opettelussa (Ristikangas ym. 2015, 51).

Esihenkilö tarvitsee tehtävässään paljon tukea sekä koulutusta sen alkutaipa-leella ja vaikka henkilöllä olisi jo paljon kokemusta, ei tuen tarve poistu. On mah-dotonta täyttää kaikki vaatimukset ja odotukset, jotka liittyvät esihenkilönä toimi-miseen. (Järvinen 2020, 19.) Haastattelussa kävikin ilmi, että vain kaksi neljästä oli kokenut, että on saanut tarpeeksi perehdytystä ja koulutusta toimia esihenki-lönä. Haastateltava B kuitenkin sanoi, että perehdyttäminen on ollut hyvin eri-laista hänen aikanaan ja silloin se jäi vähäisemmäksi verrattuna nykypäivään. Jokainen uusi esihenkilö tulee erilaisista lähtökohdista ja perehdytys tapahtuu kaikilla hieman eri tavalla.

Tämän takia aloinkin pohtia sitä, että millä tavoilla saataisiin esihenkilöille tar-peeksi kattava perehdytys, eikä heidän tarvitsisi jatkuvasti olla kyselemässä omalta esihenkilöltään apua kaikissa ongelmatilanteissa. Koulutusohjelmia ja kir-jallisuutta esihenkilön työstä on maailma täynnä, mutta organisaation sisällä tar-vitaan myös niin sanottua omaa esihenkilön käsikirjaa. Uusille esihenkilöille olisi hyvä luoda yleinen käsikirja, joka sisältää yleisiä ohjeita, käsitteitä ja apukeinoja esihenkilön työstä selviämiseen. Siinä voisi olla myös erilaisia tilanteita, joita usein esihenkilönä joutuu kohtaamaan työssään ja ratkaisuvaihtoehtoja, miten

näistä selvittää tai on selviydytty. Käsikirja tyyppinen työkalu olisi sovellettu nimenomaan kyseiselle organisaatiolle, mutta se voisi sisältää yleisiäkin asioita, jotka liittyvät esihenkilön työhön. Toki on paljonkin tilanteita, mitä ei yksinkertaisesti pysty ennalta arvaamaan ja näissä tarvitseekin käyttää omaa luovuuttaan ja ajattelukykyä.

Tällaisen käsikirjan tyyppisen työkalun voisi useat edelliset esihenkilöt yhdessä koota, jotta ajatukset sen sisällöstä olisivat mahdollisimman laajat. Tämä helpottaisi tulevaa esihenkilöä rooliinsa astumisessa, kun tietäisi mistä ensimmäisenä lähtisi apua kaivamaan haastavissa tilanteissa.

7.1 Yhteenveto

Esihenkilöksi ei synnytä, vaan siihen rooliin opitaan. Kollegan roolista esihenkilöksi noussut henkilö on hyvin ammattitaitoinen ja osaava. Hänellä on paljon kokemusta työstä ja jatkuvaa motivaatiota kehittyä paremmaksi siinä. Tällaiset henkilöt ovat usein rohkeita puuttumaan asioihin, kehittämään omaa osaamistaan ja omaavat taidon olla oma-aloitteisia eli itseohjautuvia.

Esihenkilön työ on huolehtia siitä, että työntekijät ja koko työyhteisö voivat onnistua työssään parhaalla mahdollisella tavalla. Rakentamalla sekä ylläpitämällä olosuhteita, voivat henkilöstö yhdessä ja erikseen keskittyä omiin erityistehtäviinsä. Esihenkilön työ on myös auttaa työntekijöitä ratkaisemaan ongelmia ja kannustaa heitä kehittämään työssään. (Järvinen 2020, 30–31.)

Johtavalla henkilöllä tarvitsee olla paljon kokemusta, vastuuta, osaamista sekä tietoa, joten tästä syystä usein nämä taidot omaavat kollegat valikoituvat esihenkilön tehtäviin (Ristikangas ym. 2015, 32–35).

Kun esihenkilönä haluaa arvostusta työyhteisöltä, välttämättömänä edellytyksenä onkin, että hänellä on asiantuntemusta alaistensa työtehtävistä. Erittäin tärkeää esihenkilölle on, että häneltä löytyy ammatillista osaamista sekä asiantuntemusta. Tämä ei kuitenkaan yksinään riitä, vaan hänen tarvitsee tuntea myös

laajempaa kiinnostusta henkilöstöstään ja koko työyhteisön johtamisesta. (Järvinen 2016, 15.)

Hyvän ja suuren johtajan ominaisuuksiin kuuluvat viisi erilaista kykyä, jotka ovat: vahva päätöksentekokyky, luova ongelmanratkaisukyky, nopea oppimiskyky, kyky laatia proaktiivinen suunnitelma sekä kyky toteuttaa inspiroivaa viestintää (Valpola 2015, 16–17).

Aikaisemman teorian sekä tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että sisäinen rekrytointi tuo mukanaan paljon mahdollisuuksia sekä haasteita. Sisäisessä rekrytinnissa kokemus ja asiantuntevuus koetaan voimavaroiksi, koska henkilöllä on tietoa omassa organisaatiossaan työntekemisestä, ympäristöstä, alaisista ja alaisten vahvuuksista, että heikkouksista todella paljon entuudestaan. Kuitenkin tarvitsee muistaa, ettei kaikki hyvätkään asiantuntijat ole sopivia johtajia. Pahimmassa tapauksessa voidaan menettää sisäisellä rekrytinnilla hyvä asiantuntija ja saada hänestä työyhteisölle huono johtaja. (Järvinen 2020, 32–33.)

Teoriat ja tutkimukset tiivistettynä, voidaan todeta johtajan roolin olevan kasvutarina ja tähän tarinaan opitaan sekä kasvetaan ajan kanssa. Johtajan rooli tarvitsee heti tiedostaa ja ottaa siitä kiinni, vaikka itse esihenkilön roolin muodostumisessa meneekin aluksi aikaa. Ristiriitoja varmasti syntyy työyhteisössä uudesta esihenkilöstä matkan varrella ja siksi esihenkilön tehtävien omaksuminen ei aina ole helppoa. Uudet tilanteet, ihmissuhteet, ohjelmat ja työtehtävät ovat aluksi innostavia ja niiden totuttelu vie aina oman aikansa. Porehdutus on tämän takia todella tärkeä uudelle esihenkilölle, jotta hän saa käsityksen heti siitä, millainen on hänen tehtävänsä, vastuunsa sekä päätösvaltansa. (Ristikangas ym. 2015, 49–51.)

Esihenkilönä tarvitsee osata luopua entisistä työtehtävistään ja luottaa alaisiinsa. Työyhteisön johtajana ei ole enää pelkästään aikaa keskittyä niihin tehtäviin, mitkä ennen olivat omiaan. Uuden esihenkilön on oltava alusta alkaen määrätietoinen ja hänen on tärkeää rakentaa luottamus alaisiinsa heti työtehtävän vastaanoton jälkeen. Ystävyysuhteet voivat muuttua kollegan roolin vaihtumisen jäl-

keen, eivätkä ne saa vaikuttaa esihenkilön työhön. Esihenkilön tarvitsee olla tasavertainen kaikkia työyhteisön jäseniä kohtaan ja kohdella jokaista tasapuolisesti. (Järvinen 2020, 38.)

Tutkimuksen tulokset sekä teoriatieto yllätti itsenikin siitä, miten sisäinen rekrytointi koetaan hyvin positiivisena asiana. Opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa minulla oli sellainen mielikuva, että tähän asiaan suhtaudutaan hyvin kriittisesti ja arvostelevasti, kun kollegan roolista noustaan esihenkilön tehtäviin omassa organisaatiossa. Tutkimuksen tuloksissa odotin paljon kielteisempää vastausta haastateltavilta liittyen uralla etenemiseen työpaikan sisällä, mutta jokaisen haastateltavan mielestä he näkivät asiassa enemmän positiivisia asioita, kuin puolestaan negatiivisia. Jokaisen haastateltavan mielestä kollegan roolin muutokseen liittyy haasteita, mutta ne eivät ole millään tavalla mahdottomia.

Tämän opinnäytetyön pohjalta opin itse todella paljon uutta asiaa esihenkilön työhön liittyen ja pääsin lukemaan teoriaa sellaisista asioista, joihin en omassa työvärsäni ole vielä kiinnittänyt tarpeeksi huomiota. Lisäksi tätä työtä tehdessä havahduin siihen, kuinka paljon esihenkilön rooli on muuttunut vuosien varrella. Uralla etenemisen mahdollisuuksia on monia, mutta mielestäni yksi parhaimpia tilaisuuksia on, jos syntyy mahdollisuus nousta kollegan roolista esihenkilöksi tutussa ympäristössä. Itse koen tutun työympäristön helpompana tapana saada kerättyä kokemusta esihenkilön työstä, koska silloin on tiedossa organisaation toimintatavat ja tavoitteet, jolloin pystyy paremmin keskittymään uuden roolin omaksumiseen.

Opinnäytetyö antaa hyvin laajan käsityksen siitä, millaista on nousta kollegan roolista johtamaan omaa työyhteisöä ja mitä ominaisuuksia hyvä esihenkilö tarvitsee.

Entiset kollegat, jotka valikoituvat organisaation uusiksi esihenkilöiksi, voivat saada tästä opinnäytetyöstä paljon eri näkemyksiä ja apuvälineitä uuden roolinsa haasteisiin. Kollegan roolissa työskentelevät henkilöt puolestaan voisivat tämän opinnäytetyön lukiessaan havaita, millaisiin haasteisiin heidän tarvitsee varautua,

jos he haluavat tulevaisuudessa toimia esihenkilönä. Pyrin opinnäytetyötä tehdessäni antamaan hyvän käsityksen siitä, millaista on johtaa entisiä kollegoitaan ja mitä kaikkea esihenkilön työnkuva pitää sisällään.

LÄHTEET

- Antiikin historia ja kulttuuri. 2016. Rooman keisarit: Augustus. WWW-dokumentti. Viitattu 12.3.2023.
<https://antiikinhistoriajakulttuuri.com/2016/08/14/rooman-keisarit-augustus-2/>
- Define business terms. Delegoida. Verkkosivu. Viitattu 29.3.2023.
<https://www.definebusinessterms.com/fi/delegoida/>
- Eklund, A. 2021. Osaamiskartta. Helsinki: Grano Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. Tutki ja kirjoita. 10., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Juuti, S. Juuti, P. 2021. Johtamista kehittämään. Basam Books.
- Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Helsinki: WSOYpro.
- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: Alma Talent.
- Järvinen, P. 2016. Onnistu esimiehenä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Järvinen, P. 2017. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: Alma Talent.
- Järvinen, P. 2020. Miten johtaa ihmistä. Helsinki: Alma Talent.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kangas, H. 2020. Uusi tähtiosaaja voi istua vieressäsi – näin sisäinen rekrytointi kannattaa. Blogi. Viitattu 6.4.2023.
<https://blog.talentech.com/fi/uusi-t%C3%A4htiosaaja-voi-istua-vieress%C3%A4si-n%C3%A4in-sis%C3%A4inen-rekrytointi-kannattaa>
- Koulutus. 2020. Hyvän johtajan 8 ominaisuutta. Artikkelit. Viitattu 29.3.2023.
<https://www.koulutus.fi/artikkelit/hyvan-johtajan-ominaisuudet-18254>
- Kurki, L. 2014. Esimies innostaa esimerkillään. Pdf tiedosto. Viitattu 14.3.2023.
<https://www.esimiesliitto.com/wp-content/uploads/pe2014-1/files/assets/common/downloads/page0016.pdf>
- Kuusela, S. 2018. Organisaatiodramaturgialla toimiva työyhteisö. Helsinki: Kauppakamari.
- Matikainen-Kallström, M. ja Kouva, P. 2020. Asiantuntijasta esimieheksi – esimiehestä valmentavaksi johtajaksi. Viitattu 18.4.2023.
<https://halsa.fi/blog/asiantuntijasta-esimieheksi-esimiehesta-valmentavaksi-johtajaksi/>
- Mäkelä, A. 2020. Johtaja, näin johdat merkitystä. Artikkelit. Päivitetty 6.3.2020. Viitattu 13.3.2023. <https://duunitori.fi/tyoelama/merkityksellinen-tyo>

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.

Puusa, A., Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Ristikangas, V., Aaltonen, T., Pitkänen, E. 2015. Asiantuntijasta esimies. Helsinki: Talentum.

Rötkin, L. 2015. Terveisiä Pomolle. Helsinki: Alma Talent.

Salminen, J. 2017. Uuden esimiehen kirja. Helsinki: Grano Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2017. Älykäs itsensä johtaminen. 4. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Valpola, A. 2015. Johtajuuden salat. Helsinki: Kauppakamari.

Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Vuora. 2021. Mitä lähiesimies tekee työkseen? Blogi. Viitattu 14.3.2023.
<https://vuora.wordpress.com/2021/12/15/mita-lahiesimies-tekee-tyokseen/>

Yritys akatemia. 2022. Johtaminen ja vuorovaikutus. Blogi. Viitattu 13.3.2023.
<https://yritysakatemia.fi/johtaminen-ja-vuorovaikutus/hyva-esimies/>

LIITTEET

Liite 1. Haastattelu

Haastateltavan pohjatiedot (käsitellään anonyymisti)

Koulutus?

Ikä?

Työkokemus organisaatiossa ajallisesti (vuodet ja kuukaudet)?

Esihenkilökokemus ajallisesti (vuodet ja kuukaudet)?

Alaisten lukumäärä?

Johtajan rooli

1. Kuinka tärkeänä koet esihenkilön roolin työpaikalla?
2. Miten päädyit esihenkilön työtehtäviin?
3. Mitkä ovat sinun vahvuutesi esihenkilönä? Ja jos et ole yrittäjä, niin osaatko kertoa mitkä asiat vaikuttivat positiivisesti siihen, että juuri sinut valittiin esihenkilön tehtäviin?
4. Onko sinun organisaatiossasi tyypillistä nousta kollegan roolista esihenkilöksi?
5. Oletko saanut perehdytystä esihenkilön työstä, ennen siihen pääsemistä? Miten arvioisit perehdytyksen laadun ja riittävyuden (Olisitko kaivannut jotain lisää/vähemmän)?
6. Millaista on luopua vanhasta työroolista siirryttäessä muihin työtehtäviin tai vaihtoehtoisesti millaiselta tuntuu irtautua omista entisistä työtehtävistä ja luottaa ne muiden hoidettavaksi?
7. Millaista on sinun mielestäsi hyvä johtaminen ja miten se näkyy työpaikalla?
8. Millaisia kokemuksia sinulla on huonosta johtamisesta?
9. Miten kollegat ovat suhtautuneet sinuun esihenkilönä aluksi ja onko se muuttunut nykyhetkeen jollain tavalla?

Työympäristö ja esihenkilön identiteetti

10. Miten koet esihenkilön työn muuttuneen historiasi aikana?
11. Saatko esihenkilönä riittävästi tukea vaikeissa tilanteissa ja miten koet alaisten vaikutuksen esihenkilön työhön?
12. Miten sopeuduit esihenkilön rooliin?
13. Mitkä ovat sinun mielestäsi edut sekä haasteet, kun noustaan organisaation sisällä esihenkilön rooliin?
14. Onko esihenkilön työ vastannut sinun odotuksiasi?

Vuorovaikutus työyhteisössä

15. Millä tavoin ylläpidät vuorovaikutusta sekä ihmissuhteita työpaikalla?
16. Miten luot johtajana luottamuksen alaisiisi?
17. Onko työyhteisössäsi kaverisuhteet muuttunut jollain tavalla esihenkilön tehtävien myötä?
18. Miten huolehdit ja varmistat työyhteisössäsi, että työt sujuvat ongelmitta?