

OSAAMISEN KEHITTÄMISSUUNNITELMA YRITYSTEN ESIHENKILÖILLE

Juntunen Jenna
Pääkkönen Rosamaria

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutus
Tradenomi

2023

Liiketalouden koulutus
Tradenomi

Tekijät	Jenna Juntunen Rosamaria Pääkkönen	Vuosi	2023
Ohjaaja	Mari Angeria		
Toimeksiantaja	Lapin Ammattikorkeakoulu, VASTA – Vastuullisen muutoksenhallinnan osaamisen ja taitojen vahvistaminen		
Työn nimi	Osaamisen kehittämissuunnitelma yritysten esihenkilöille		
Sivumäärä	54		

Tämän opinnäytetyön päätavoitteena on tutkia ja analysoida LovelyLife in Lapland -hyvinvointivalmennukseen osallistuneiden esihenkilöiden ja yksinyrittäjien laatimia itsereflektiikirjoitelmia. Näissä kirjoitelmissa osallistujat kuvailevat työssä kokemiaan onnistumisia ja epäonnistumisia johtajana. Tarkoituksena on tunnistaa yhtäläisyyksiä johtamiskokemuksissa sekä luoda kehitysehdotuksia johtamisosaamisen parantamiseksi. Työn tavoitteena on tarjota kattava analyysi osallistujien kuvaamista tilanteista, selvittää niiden taustalla vaikuttavia tekijöitä ja ymmärtää, millaisia reaktioita nämä tilanteet ovat herättäneet osallistujissa.

Opinnäytetyön päätavoitteena oli syventyä yksilön johtamistaitojen kehittämisen vaikutuksiin työyhteisössä sekä pohtia, millä tavoin esihenkilöiden osaamista voitaisiin systemaattisesti edistää. Tutkimuksessa keskityttiin erityisesti selvittämään, miten esihenkilöt voivat valmistautua työyhteisön ongelmatilanteisiin ja miten työyhteisön avointa kommunikaatiokulttuuria voitaisiin systemaattisesti vahvistaa. Tietoperustaosiossa tutkittiin esihenkilötaitojen vaikutuksia työyhteisössä sekä niitä tekijöitä, joilla johtamisosaamista voidaan vahvistaa. Yksilön johtamistaitojen kehittämisen lisäksi teoriaosuudessa tutustuttiin tarkemmin siihen, millainen vaikutus johtamisen laadulla on työyhteisön hyvinvointiin.

Tutkimuksen tulokset tarjoavat arvokasta tietoa siitä, kuinka organisaatiot voivat kehittää johtamistaitoja ja luoda avoimempaa ja tehokkaampaa toimintakulttuuria työyhteisöissään. Yksi keskeinen teema epäonnistumisten taustalla oli esihenkilöiden osaamisen puute yllättävien ja ennakoimattomien tilanteiden kohdatessa. Tutkimusaineistossa tämä näkyi kokemuksena, jossa osallistujat eivät olleet onnistuneet odottamallaan tavalla tehtävissään. Osallistujat kykenivät pohtimaan omia taitojaan ja toimintaansa kriittisesti, mikä osoittaa avoimuutta syvemmälle itsereflektiolle ja valmiutta oman ammattitaidon kehittämiseksi.

Avainsanat Johtaminen, osaamisen kehittäminen, työhyvinvointi, johtamisosaaminen

Business Management
Bachelor of Business Administration

Authors	Jenna Juntunen Rosamaria Pääkkönen	Year	2023
Supervisor	Mari Angeria		
Commissioned by	Lapland University of Applied Sciences		
Title	Competence development plan for company supervisors		
Number of pages	54		

The main objective of this thesis is to investigate and analyze the self-reflection essays written by supervisors and sole entrepreneurs who participated in the LovelyLife in Lapland well-being coaching project. In the self-reflections, participants describe their success and failures as leaders in their work. The aim is to identify similarities in leadership experiences and provide development suggestions to enhance leadership skills. This research offers a comprehensive analysis of the situations described by participants, to find out factors influencing them, and to understand the reactions these situations have elicited.

The primary focus of the thesis was to delve into the impact of individual leadership development in the workplace and provide systematic solution ways to enhance the skills of supervisors. The research specifically aimed to explore how supervisors can prepare for workplace crises and systematically strengthen a culture of open communication within the workplace. The theoretical framework examined the effects of supervisory skills on the workplace and the factors that contribute to enhancing leadership competence. In addition to developing individual leadership competence, the theoretical section explored in more detail the influence leadership quality has on workplace well-being.

The results of the study provide valuable insights into how organizations can develop leadership skills and create a more open and effective organizational culture in their workplaces. One key theme, underlying failures, was a lack of expertise among supervisors when faced with unexpected and unforeseen situations. This was evident in the research data as participants described instances where they had not succeeded as expected in their tasks. Participants demonstrated the ability to critically reflect on their own skills and actions, indicating a readiness for deeper self-reflection and a commitment to developing their professional competencies.

Keywords Leadership, competence development, occupational wellbeing, leadership skills

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET	9
2.1	Tutkimusongelma.....	9
2.2	Tutkimuksen tavoitteet	9
2.3	Toimeksiantaja	10
3	JOHTAMINEN TYÖYHTEISÖSSÄ	11
3.1	Nykyajan johtajuus	11
3.2	Menestyvä henkilöstöjohtaminen	14
3.3	Esihenkilötyö ongelmatilanteissa	16
3.4	Esihenkilön vaikutus työhyvinvointiin	19
4	JOHTAMISOSAAMISEN PERUSTA.....	22
4.1	Vuorovaikutustaidot johtamisosaamisen takana	22
4.2	Itsetuntemuksen merkitys esihenkilötyössä	24
4.3	Omien voimavarojen hallinta.....	27
4.4	Esihenkilön tukiverkosto osaamisen kehittämisen taustalla	29
5	TUTKIMUSMENETELMÄ JA TOTEUTUS	32
5.1	Aineiston analyysin tarkoitus.....	34
5.2	Sisällönanalyysi.....	34
5.3	Teemoittelu	36
6	TULOKSET	38
6.1	Analyysin tulokset	38
6.2	Esihenkilöiden kokemukset epäonnistumisista	39
6.3	Esihenkilöiden kokemukset onnistumisista	40
7	OSAAMISEN KEHITTÄMISSUUNNITELMA	43
7.1	Palaute	43
7.2	Mentorointi	44
7.3	Skenaarioharjoitukset.....	45
7.4	Ennakointi	46
7.5	Stressinhallinta.....	48
7.6	Avoimen ilmapiirin kulttuuri	50

8 POHDINTA.....	52
8.1 Eettisyys ja luotettavuus.....	53
LÄHTEET	57

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön päämääränä on tutkia ja analysoida LovelyLife in Lapland -hyvinvointivalmennukseen osallistuneiden esihenkilöiden ja yksityrittäjien laatimia itsereflektiokirjoitelmia. Näissä kirjoitelmissa osallistujat kuvailevat työssään kokemiaan onnistumisia ja epäonnistumisia johtajana. Tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa yhtäläisyyksiä johtamiskokemuksissa ja luoda toteutuskelpoisia kehitysehdotuksia johtamisosaamisen parantamiseksi.

Työn keskeisenä tavoitteena on tarjota kattava analyysi siitä, mitä osallistujien kuvailemissa tilanteissa on tapahtunut ja millaisia reaktioita nämä tilanteet ovat osallistujissa herättäneet. Ymmärtämällä paremmin johtamiskokemusten taustalla olevia tekijöitä voidaan kehittää tehokkaita ja räätälöityjä keinoja johtamistaitojen vahvistamiseksi.

Tutkimuksen avulla pyritään löytämään yhteisiä piirteitä osallistujien kokemuksista sekä tarjoamaan käytännön näkökulmia, joiden avulla johtamisosaamista voidaan konkreettisesti edistää. Tämä opinnäytetyö pyrkii näin ollen tuottamaan lisäarvoa LovelyLife in Lapland -hyvinvointivalmennuksen osallistujien omassa osaamisen kehittämisprosessissa.

Analyysin tavoitteena on selvittää, miten johtamistaitoja voi kehittää hyödyntämällä kokemuksia, joita valmennukseen osallistuneet henkilöt ovat jakaneet. Tarkastelun avulla pyritään tunnistamaan konkreettisia käytäntöjä ja tehokkaita lähestymistapoja, jotka voivat toimia pohjana johtamisosaamisen kehittämiseksi. Näiden eri näkökulmien ymmärtämisen kautta kehitystoimenpiteet voivat olla tehokkaammin kohdennettuja, ja osallistuneille henkilöille voidaan tarjota räätälöityjä työkaluja ja käytäntöjä, jotka tukevat heidän johtamistaitojensa vahvistamista.

Toimeksiantajana opinnäytetyössä toimii Lapin Ammattikorkeakoulu, joka on toteuttanut LovelyLife in Lapland -hyvinvointivalmennuksen osana VASTA – Vastuullisen muutoksenhallinnan osaamisen ja taitojen vahvistaminen -hanketta. Toimeksiantona on laatia kehittämissuunnitelma esihenkilöiden johtamistaitojen parantamiseksi.

Opinnäytetyön aiheen tutkiminen hyödyttää erityisesti jokaista esihenkilön asemassa työskentelevää henkilöä, jotka haluavat kehittää omia johtamistaitojaan. Hyvä työilmapiiri ei ole itsestään selvää, sillä tänä päivänä työyhteisöt koostuvat eri henkilöstö- ja ammattiryhmistä. Luottamus ja avoimuus niin työntekijöiden kuin esihenkilöiden kesken ovat keskeisiä asioita hyvän työilmapiirin saavuttamisessa. Avoin kommunikointi ei pelkästään vähennä ristiriitojen syntymistä vaan lisää myös luottamuksellista vuorovaikutusta. (Juuti & Vuorela 2015, 68–71.)

Opinnäytetyö keskittyy vahvasti johtamisosaamiseen, johon liittyy tärkeänä osana myös työhyvinvointi. Teoriaosuudessa tutkitaan myös esihenkilöiden osaamisen tärkeyttä yrityksille sekä sen vaikutusta työympäristöön, ja tämä toimii pohjana kehittämis ehdotuksille itse työelämään. Opinnäytetyö voi toimia oppaana yritysten ja yhteisöjen esihenkilötehtävissä toimivien henkilöiden johtamisosaamisen kehittämisessä, jota jokainen voi hyödyntää omassa oppimisprosessissaan.

Opinnäytetyön mielenkiintoisuus piilee sen ihmislähtöisyydessä. Erityisesti liiketalouden opinnot suuntautuvat vahvasti esihenkilön ja liikkeenjohdon tehtäviin, joten johtamiskulttuuri sekä sen kehittäminen ovat yksi alan tärkeimpiä osa-alueita. Hyväksi johtajaksi on jokaisen esihenkilön mahdollista opetella, sillä hyvät johtamistaidot harvoin kumpuavat ihmisestä luonnostaan.

Itse aiheen kiinnostavuus on LovelyLife in Lapland -hyvinvointivalmennukseen osallistuneissa todellisissa ihmisissä sekä kohtaamisissa esihenkilöiden ja henkilöstön välillä. Tutkimuksen kannalta mielenkiinto kohdistuu itsereflektioissa kuvattuihin tilanteisiin, joissa esihenkilöt ovat kokeneet sekä onnistumisen että epäonnistumisen tunteita johtajana. Esihenkilöiden ja työntekijöiden kohtaamiset muodostavat lähtökohdan ymmärtää, miten johtajuus ilmenee käytännössä ja miten se vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin.

Opinnäytetyössä tarkastellaan erilaisia tilanteita, joissa esihenkilöt ovat kohdanneet haasteita ja saavuttaneet onnistumisia johtotehtävissään. Näiden kokemusten avulla syvennytään yksityiskohtiin ja ymmärretään mitkä tekijät ovat olleet ratkaisevia onnistumisten taustalla ja miten epäonnistumisia on koettu ja millaista pohdintaa ne ovat synnyttäneet osallistujissa. Tällainen lähestymistapa antaa

mahdollisuuden pureutua johtamistaitojen kehittämiseen käytännön tilanteiden kautta.

Opinnäytetyön aihe tutkimisen kohteena kiinnostaa, sillä hyvällä johtamisella luodaan toimiva rakenne koko työyhteisölle. Johtamisella on suuri vaikutus myös työhyvinvoinnin kaikkiin osa-alueisiin, sillä sen avulla voidaan vaikuttaa muun muassa koko henkilöstön osaamiseen, jaksamiseen ja hyvinvointiin. (Juuti & Vuorela 2015, 68–71.)

Tutkimuksen avulla tuodaan esiin mahdollisia haasteita, joita esihenkilöt kohtaavat johtotehtävissään. Tämä tieto on arvokasta yrityksille, jotka voivat hyödyntää tutkimustuloksia kehittäessään esihenkilöidensä johtamistaitoja. Lisäksi se tarjoaa mahdollisuuden vertailla eri osa-alueiden johtamistaitojen kehittymistä ja yksilön henkilökohtaisten ominaisuuksien vaikutusta johtamistyöhön.

2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET

2.1 Tutkimusongelma

Tutkimusongelmat, joihin tällä opinnäytetyöllä halutaan vastata, liittyvät vahvasti johtamisosaamiseen ja sen kehittämiseen käytännössä. Tarkoituksena on toimeksiantajan keräämän aineistoon nojaten selvittää, kuinka johtamisosaamista voidaan yrityksessä kehittää. Teoriaosuudessa tutkimusongelman purkamista pohjustetaan esittämällä esihenkilölle tärkeitä perusominaisuuksia, sekä pureudutaan johtamisosaamisen vaikutukseen koko työympäristöön.

Tutkimuskysymykset:

1. Miten johtamisosaamisen vahvistamisella on mahdollista vaikuttaa työyhteisöön?
2. Miten esihenkilöiden osaamista voidaan kehittää työyhteisössä?

Alakysymykset:

- Kuinka esihenkilö voi valmistautua henkilöstön ongelmatilanteisiin?
- Kuinka esihenkilö pystyy lisäämään avoimen kommunikaation kulttuuria työpaikalla?

2.2 Tutkimuksen tavoitteet

Varsinaisen aineiston analysointivaiheessa pyritään selvittämään, kuinka johtamisosaamista voidaan kehittää jo toteutuneiden kokemusten pohjalta. Tätä varten tutkitaan, mitä tarkasteltavissa tilanteissa on tapahtunut ja miten niihin on reagoitu. Jos kokemukset ovat ilmenneet esihenkilön tai työntekijän kannalta epämiellyttävinä, millaisin toimin esihenkilön osaamista on mahdollista kehittää tulevaisuuden varalta. Näiden lisäksi etsitään aineistosta sisällönanalyysin ja teemoittelun keinoin tunnistettavia teemoja ja yhteneväisyyksiä.

Jokaisen esihenkilön johtamistyylit ovat poikkeuksetta uniikkeja, eikä yhtä tiettyä oikeaa tapaa ole olemassa. Henkilökohtaiset ominaisuudet sekä tavoitteet ajavat ihmisiä eteenpäin ja heijastuvat myös kommunikaatioon toisten ihmisten kanssa.

Yksilön ominaisuuksista huolimatta ihmiset ovat taipuvaisia toistamaan aikaisemmin omaksumia menetelmiä selviytyä eri tilanteista. Näitä malleja tunnistamalla voidaan luoda pohja yksilön kehityksen kohteille.

2.3 Toimeksiantaja

Lapin Ammattikorkeakoulu on suorittanut aineiston keräämisen hyvinvointivalmennuksen itsereflektiikirjoitelmien avulla. Hyvinvointivalmennuksen on toteuttanut IhanaElo -tiimi osana Lapin ammattikorkeakoulun hallinnoimaa LovelyLife in Lapland-hyvinvointivalmennuksen VASTA – Vastuullisen muutoksenhallinnan osaamisen ja taitojen vahvistaminen -hanketta. (Lapin ammattikorkeakoulu 2022.)

Vuoden kestäväään valmennukseen osallistui 15 henkilöä, jotka toimivat majoitus-, ohjelmapalvelu-, ravitsemis-, puhtaanapito- ja hyvinvointialojen yrityksissä johtajaroolissa. Suurin osa osallistujista oli naisia, ja heidän ikäjakaumansa oli 25–65 vuotta. Yritykset, joissa johtajat työskentelivät, olivat kooltaan sekä pieniä että keskisuuria. (Lapin ammattikorkeakoulu 2022.)

Itsereflektioon osallistuneet henkilöt ovat saaneet vapaasti vastata kysymyksiin haluamallaan tavalla kuvaten kokemuksiaan johtamisesta mahdollisimman tarkasti. Tutkittavat havainnoinnit kohdistuvat tutkimukseen osallistuneiden esihenkilöiden pohdintoihin meneillään olevista muutoksista sekä niiden heijastumisesta henkilöstöjohtamiseen ja päivittäiseen johtamistyöhön. (Lapin ammattikorkeakoulu 2022.)

3 JOHTAMINEN TYÖYHTEISÖSSÄ

3.1 Nykyajan johtajuus

Johtamisen merkitys ulottuu kauas pelkän päätöksenteon yli; se muodostaa olennaisen osan yritysten tehokkuuden varmistamisessa. Johtajalla on keskeinen rooli tiedonvälityksessä yrityksen ja henkilöstön välillä, ja tämä vuorovaikutus ilmenee konkreettisesti suhteessa johtajan ja johdettavien välillä (Viitala & Jylhä 2019, 22–24).

Viitalan (2007, 170) mukaan osaamisen johtaminen edellyttää johdonmukaista panostusta, jonka tarkoituksena on varmistaa yrityksen tai organisaation tarvitsema osaaminen myös tulevaisuudessa. Osaamisen johtamisen ymmärtämisen keskiössä on yksilön oppimisen ja osaamisen huomioiminen, kun toimintaympäristö muuttuu taukoamatta ja vaatii osaamisen jatkuvaa uudistamista ja kehittämistä.

Esihenkilöiden johtamistaidot muodostavat kivijalan jokaiselle yritykselle, vaikuttaen suoraan siihen, kuinka tehokkaasti ja ihmisläheisesti yritys saavuttaa asetetut tavoitteensa. Menestyksekkäs johtaminen vaatii määrätietoista otetta ja kykyä ratkaista ongelmia (Järvinen 2005, 10–11). Esihenkilön rooli henkilöstöjohtamisessa on ohjata vastuullaan olevaa henkilökuntaa kohti yrityksen asettamia tavoitteita, erityisesti kun työyhteisössä monimuotoisuus asettaa haasteita esihenkilön kyvyille motivoida ja sitouttaa henkilöstö yhteisten päämäärien saavuttamiseen (Siltala 2009, 72).

Tämän lisäksi on tärkeää ymmärtää, että johtamisen dynamiikka ei rajoitu pelkästään työyhteisön sisäiseen vuorovaikutukseen. Onnistunut johtaminen edellyttää myös herkkyyttä ja sopeutumista muuttuviin ulkoisiin tekijöihin, jotta yritys ja sen henkilöstö voi menestyksekkäästi navigoida ajan vaatimuksissa ja pysyä kilpailukykyisenä. (Huhtinen 2009, 99.)

Järvinen (2005) kiteyttää teoksessaan *Ammattina esimies* onnistuneen johtajuuden perusideana tulosten saavuttamista vaikuttamalla ihmisiin ja hyödyntämällä heidän panostaan. Nykyaikaisen johtamisen keskeisimpiä painopisteitä ovat

viestintätaidon ja inhimillisyyden merkitys, erityisesti niiden soveltaminen käytännössä johtamistilanteissa. Kaikkein tärkein tekijä on kuitenkin johtamisasemassa toimivan henkilön oma johtamismotivaatio sekä halu kehittyä johtajana.

Johtajuuden roolit ja velvoitteet on kyettävä määrittelemään riittävän selkeästi, jotta myös johtaja-asemassa toimivan henkilön vastuut ja valtuudet ovat linjassa yrityksen tavoitteiden kanssa. Lähes kuka tahansa voi kehittyä toimimaan hyvänä johtajana, mikäli yritys kykenee mahdollistamaan riittävän tuen, koulutuksen ja tarvittavan ajan tehtävien hoitamiseen. (Järvinen 2005, 10–11.)

Nykyään johtamisen odotetaan tukevan henkilöstön osallistumista päätöksentekoon, edistävän demokratiaa työyhteisössä ja lisäävän avointa keskustelua johdon ja henkilöstön välillä. Vaikka henkilöstön itseohjautuvuus on arvokasta, esihenkilöllä on yrityksen edustajana velvollisuus varmistaa henkilöstön ymmärrys yrityksen tavoitteista ja toimintatavoista. (Järvinen 2005, 20–23.) Joissain tilanteissa ylemmän johdon tavoitteet voivat olla ristiriidassa esihenkilön vastuualueella olevan henkilöstön odotusten kanssa. Esihenkilön on kyettävä ajamaan yrityksen strategiaa eteenpäin ja perustelemaan päätösten taustalla olevat syyt henkilöstölle riittävän läpinäkyvästi. (Siltala 2009, 74.)

Onnistunut johtaminen ohjaa henkilöstöä oikeaan suuntaan ja antaa tarpeeksi palautetta toiminnan tuloksista. Organisaation menestyksen kannalta johtajaroolissa olevan henkilön on tärkeää ymmärtää organisaation liikeideaa ja pystyä ohjaamaan henkilöstöä sen strategian ja arvojen mukaisesti. (Järvinen 2005, 20–23.)

Muuttuneessa maailmassa perinteinen hierarkkinen organisaatorakenne, jossa johtajan asema ja tehtävät olivat yksinkertaisia ja selkeitä, on väistymässä ja rajanveto johtajien ja työyhteisön välillä on vaikeampaa (Järvinen 2005, 33). Yhä useammat työyhteisöt ovat tiedostaneet tarpeen luopua jäykistä hierarkioista ja kannustaa työntekijöitä osallistumaan päätöksentekoon. Monimuotoiset tiimit, joissa eri osaajat tuovat oman panoksensa, voivat reagoida nopeammin muutokseen ja tuottaa innovatiivisempia ratkaisuja. Johtajan rooli muuttuu enemmänkin tukemaan ja ohjaamaan tiimejä kuin antamaan yksityiskohtaisia käskyjä. (Huotari 2010, 84).

Entistä useammin henkilöstö koostuu erilaisista asiantuntijoista, joiden tehtäviä yrityksen johto ei osaa tehdä. Perinteisessä mallissa johtajan auktoriteetti ja valta-asema yrityksissä on muodostunut asiantuntijuuden perusteella. (Järvinen 2005, 33.) Modernissa maailmassa yritysten määrät ovat kuitenkin lisääntyneet, ja samalla yritysten koot pienentyneet. Kun työnantajayrityksellä ei ole resursseja tarjota tarpeeksi laajaa urakehitystä, on ollut pakko kohdata se tosiasia, etteivät yritykset voi luottaa kaikista asiantuntevimpien työntekijöidensä pysyvään tehtävissään loputtomiin. Tämä on herättänyt yrityksissä tarpeen hankkia johtotehtäviin henkilöitä, joiden osaamisala on itse henkilöstön johtamisessa. (Huotari 2010, 89–90.)

Kun työn asiantuntijuus ei enää yksinään määrittele urakehityksen etenemistä, on tärkeää harkita, miten johtotehtävissä toimiva voi ansaita henkilöstön luottamuksen ja kunnioituksen (Nurmi 2000, 15). Tämä edellyttää kykyä ottaa vastaan ja käyttää tehokkaasti yrityksen sisällä annettua vastuuta ja valtaa. Johtajan rooli vaatii uskallusta hyödyntää asemaansa tarkoituksenmukaisesti, samalla ymmärtäen selkeästi oman roolinsa johtajana. Persoonallisen auktoriteetin avulla on mahdollista ja tietyissä tilanteissa myös helpompaa ohjata henkilöitä, joiden työtehtäviä johtaja ei välttämättä pysty itse suorittamaan tai hallitsemaan. (Järvinen 2005, 33.)

Lisäksi, kun työympäristössä korostetaan muita tekijöitä kuin pelkkää asiantuntijuutta, korostuu johtajan kyky luoda avoin ja tukeva ilmapiiri. Johtajan tulee olla valmis jakamaan tietoa, motivoimaan tiimiään ja tukemaan yksilöiden kasvua. Yhteistyö ja kommunikointitaidot nousevat entistäkin tärkeämmiksi, kun luodaan pohja luottamukselle ja kunnioitukselle organisaation sisällä. (Nurmi 2000, 15–19.)

Johtajuuteen tasapainoisesti suhtautuminen merkitsee liikkumista ja sopivan suhteen etsimistä kahden ääripään välillä, samalla kun pyritään integroimaan sopivasti näitä molempia johtamistapojen piirteitä omaan työhön. Toisessa päässä johtajuuteen on muodostunut liian itsevarma ote, ja todellisuudenkuva valta-asemasta on voinut hämärtyä. Toisessa ääripäässä taas on liian hauras ja epävarma johtaja. Nämä kummatkin ääriesimerkit ovat täysin inhimillisiä tunteita, ja skaala näiden tunteiden välillä on valtava. Tärkein reitti tasapainoisen persoonallisen

auktoriteetin löytämiseen on itsensä arvostaminen johtajana, omiin kykyihin luottaminen sekä omien puutteiden ja rajoittuvuuksien tunnistaminen ja niiden hyväksyminen. (Järvinen 2005, 38–40.)

3.2 Menestyvä henkilöstöjohtaminen

Viitalan (2021) teoksessa *Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit* kuvaillaan onnistuneen henkilöstöjohtamisen olevan yksi yrityksen keskeisimmistä menestystekijöistä. Menestyneen yrityksen takana useimmiten on motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö, jonka osaamisen ja hyvinvoinnin taustalla on onnistunut henkilöstön johtaminen. Tehokkaalla henkilöstöjohtamisella on mahdollista saavuttaa organisaation sisäisten resurssien vahvistuminen, ja tämä ajattelu on lähtökohtaisesti korostanut esihenkilöiden johtamisosaamisen merkitystä organisaatioiden sisällä (Järnlström & Luoma 2014, 43).

Henkilöstöjohtamiselle tyypillisiä osa-alueita ovat suunnittelu, arviointi, organisointi ja toteuttaminen. Tässä käsitteessä suunnittelu kattaa tavoitteiden ja suuntaviivojen määrittelyn, organisoinnin ja resursoinnin, käytännön toteutuksen sekä tulosten arvioinnin. Tähän sisältyy myös henkilöstöjohtamisen kehittäminen ja uudistaminen osana laajempaa arviointiprosessia. (Viitala 2021, 16.)

Neilimo (2012, 71–72) esittelee artikkelissaan *Hyvän johtamisen lähteillä* termin vuorovaikutusjohtaminen, joka perustuu esihenkilön kykyyn käyttää luottamusta ja omaa karismaansa yrityksen yhteisen vision edistämiseksi. Tässä johtajuusmallissa esihenkilö motivoi henkilöstöä tavoittelemaan yhteisiä päämääriä tarjoamalla riittävää älyllistä stimulaatiota ja rohkaisee luovaan ongelmanratkaisuun.

Onnistuneen suunnittelun lisäksi henkilöstöjohtamisen vastuulla on huolehtia toiminnan toteutumiseen tarvittavista edellytyksistä. Organisoinnin keskeisenä tehtävänä on vastata kysymykseen siitä, millaisin resurssein toimintaa on mahdollista suorittaa. Resurssien määrittäminen on yhtä tärkeää kuin niiden käytännön toteutus. Käytännön työtehtävien laajuus voi vaihdella yrityksen ja työtehtävien luonteen mukaan, ja henkilöstöjohtamisen roolina on valvoa toteutusta ja sen sujuvuutta (Lehto & Viitala 2016, 18–20; Valpola 2021, 70–71). Näin ollen vuorovaikutusjoht-

taminen tarjoaa kehyksen, jonka avulla esihenkilö voi tehokkaasti johtaa henkilöstöään kohti yhteisiä päämääriä, samalla kun organisaation resurssit ja toiminnan käytännön toteutus ovat huolellisen henkilöstöjohton valvonnan alla.

Esihenkilön tulee säännöllisin väliajoin tehdä arviointia työn kehityssuunnista, jotta henkilöstöjohtamisen menetelmiä voidaan kehittää ja uudistaa tarpeen mukaiseksi. Toimiva henkilöstöjohtaminen osaa mukautua tilanteen vaatimusten mukaisesti. Henkilöstöä on pystyttävä motivoimaan erilaisin keinoin. Esimerkiksi menestyvän yrityksen kasvun edellytyksinä on, että työyhteisössä vallitsee halu viedä yritystä eteenpäin ja johtamisella pystytään pitämään yllä yhteisön motivaatiota toiminnan kehittämistä kohtaan. (Viitala 2021; Valpola 2021, 70–71.)

Esihenkilöosaamisen perustana ovat tieto, taito ja tahto, joiden yhdistelmästä muodostuu esihenkilöosaamisen kokonaisuus. Onnistumisen kannalta on tärkeää, että esihenkilö tunnistaa omat kehittymisalueensa, haluaa kehittää itseään sekä haluaa työskennellä ihmisten parissa. Esihenkilöosaamiseen liittyy vahvasti viestintä- ja vuorovaikutustaidot, joiden avulla voidaan hahmottaa ihmisten erilaisia toimintatapoja. (Hyppänen 2013, 22–29.)

Johtajana onnistumisen takana on tasapainoinen riippuvuussuhde alaisiin. Yksi ihminen ei kykene tekemään kaikkea, ja näin esihenkilö tarvitsee ympärilleen henkilöstöään ja sen luomaa osaamista. Onnistuneessa henkilöstöjohtamisessa esihenkilö on pystynyt luomaan tukevan ja luottamuksellisen suhteen alaisiinsa, ja hänen onnistumisensa on täysin riippuvainen alaisistaan. (Järvinen 2005, 53–54.)

Esihenkilön tehtäviin kuitenkin myös kuuluu organisaation edustajana toimiminen ja hänen tehtävänä on edistää sen tavoitteiden ja strategian onnistunutta toteuttamista. Organisaation tavoitteet voivat poiketa henkilöstön omista toiveista ja tarpeista, ja esihenkilön rooliin kuuluu myös sellaisten päätösten teko, jotka voivat herättää henkilöstössä tyytymättömyyttä ja vastustusta. (Järvinen 2005, 53–54; Siltala 2009, 74.)

Henkilöstöjohtamisen keskeisimpiä tehtäviä on huolehtia henkilöresurssien järkevästä käytöstä, jolla pyritään maksimoimaan yrityksessä työskentelevien osaaminen, motivaatio, hyvinvointi ja suoriutuminen työtehtävissään. Tyytyväisten

työntekijöiden kokemus työnantajasta lisää motivaatiota ja sitoutuneisuutta työtä kohtaan, joka on vahva perusta yrityksen kehittymistä ja uudistumista varten. Henkilöstöjohtamisen tehtäviin kuuluu myös varmistaa johtamisen asianmukaisuus lakien ja sopimusten osalta, sekä valvoa sen toteutumista vastuullisten periaatteiden mukaisesti. (Viitala 2021.)

Hyvänä esimerkkinä voidaan pitää yrityksen henkilöstön osaamisen kehittämistä ja sen ylläpitoa. Osaava henkilöstö on työhönsä ja työtehtäviinsä tyytyväisempiä, ja sillä on suora yhteys henkilöstön suorituskyvyn parantumiseen. Yrityskulttuurilla on suuri merkitys henkilöstön motivaatioon, ja hyvin toimiva johdon ja henkilöstön välinen yhteistyö tarjoaa niin yritykselle kuin henkilöstölle paljon mahdollisuuksia kasvaa. (Viitala 2021; Valpola 2021, 70.)

Jokainen on yksilö, ja tapoja johtaa on monia. Menestyville johtajille ominaisia piirteitä ovat hyvä itsetuntemus, taidolliset vahvuudet yrityksen strategisessa ympäristössä sekä itsensä johtamisessa sekä henkinen- ja kognitiivinen kypsyytensä. Taitava johto rakentuu omien kokemusten muovaamana, yhdistellen johtamista ja oppimista. Onnistuneessa johtamisessa pystytäänkin yhdistelemään autoritäärisen ja osallistavan menetelmän keinoja; johto pystyy ohjaamaan henkilöstöä ja määrittämään yrityksen kannalta tarvittavat mallit ja menetelmät, kuuntelee ja on vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa ja korostaa yhteistyöllä onnistumisen merkitystä. (Valpola 2021, 140, 148–150.)

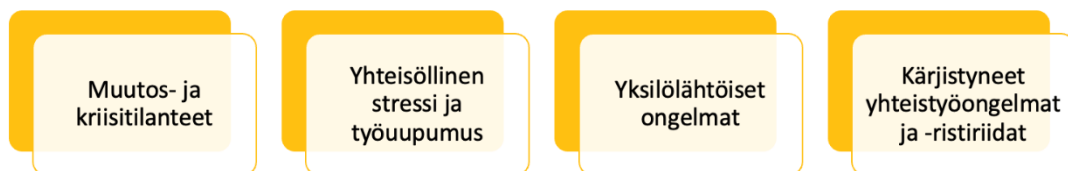
3.3 Esihenkilötyö ongelmatilanteissa

Esihenkilö kohtaa usein vaikeita tilanteita työssään, joista hänen on selvittävä. Erimielisyydet ja ristiriidat ovat osa työyhteisön toimintaa, joita esiintyy kaikissa työyhteisöissä. Erimielisyydet koetaan osittain myös hyödyllisenä, sillä ne viestivät puutteista, joita on hyvä kehittää. Selvittämättömät erimielisyydet ja ristiriidat puolestaan vaikeuttavat yhteistyötä ja työn sujumista. (Työturvallisuuskeskus 2023.)

Työyhteisöjen konfliktit ja ongelmat vaihtelevat aiheiltaan ja oireiltaan, mutta ne voidaan luokitella neljään pääryhmään, kuten havainnollistetaan kuviossa 1. Organisaation muutokset pyrkivät yleisesti parantamaan kilpailukykyä, tehokkuutta

tai tuottavuutta. Näihin muutoksiin kuuluvat usein henkilöstön vähennykset, lomautukset, toimintojen lopettaminen sekä organisaatiouudistukset ja toimintatapojen muutokset. (Järvinen 1998, 83.)

Järvisen (1998, 83–84) mukaan koko henkilöstö reagoi muutoksiin hyvin samankaltaisesti. Muutokset koetaan usein uhkana, joka puolestaan aiheuttaa työntekijöiden mielissä epävarmuutta, jännitystä, huolta ja pelkoa. Muutos voidaan toteuttaa järjestelmällisesti tai se saattaa kriisiytyä, mikäli yrityksen johdon tiedottaminen tai muutosten perusteleminen henkilöstölle ei ole riittävää.



Kuvio 1. Työyhteisöjen tyypilliset ongelmatilanteet (Järvinen 1998)

Työyhteisön työuupumus syntyy yleensä jatkuvista muutoksista tai henkilöresurssien vähäisyydestä suhteessa työn määrään. Työyhteisön stressi puolestaan syntyy, kun henkilöstö kokee menettävänsä hallinnan työhönsä. Työn kuormittavuus ja mielekkyys jakaa työyhteisön kahtia, sillä toiset yrittävät suoriutua tilanteesta ja toiset luovuttavat kokonaan. (Dunderfelt 2015, 50–51; Järvinen 1998, 85.)

Edellä kuvatun kaltaisessa tilanteessa stressi voi alkaa purkautua ihmisten välisinä jännitteinä ja ristiriitoina. Erityisesti kiireisinä ajanjaksoina myös esihenkilöllä voi syntyä tunne, ettei aikaa riittäisi henkilöstön ongelmien kuuntelemiseen. (Dunderfelt 2015, 50–51.) Kuitenkin jokaisen henkilöstön johtotehtävissä toimivan henkilön tulisi pystyä tarjoamaan työntekijöilleen tilaisuuksia tuoda omia mielipiteitään ja tuntemuksiaan julki (Järvinen 1998, 85).

Työyhteisön stressinkäsittely tarvitsee organisaatiotason ratkaisuja, mikä käytännössä tarkoittaa organisaation johdon päätöksiä ja linjauksia työn kuormittavuuden vähentämiseksi. Usein työntekijät pystyvät suoriutumaan työtehtävistään

henkilökohtaisista ongelmista huolimatta. Yleisesti esihenkilöt ovat kokeneet työntekijöiden henkilökohtaiset ongelmat haasteellisiksi puuttua. (Järvinen 1998, 85–86.)

Esihenkilön tulee puuttua työntekijöiden käyttäytymiseen silloin kun käyttäytyminen haittaa töiden sujumista tai työyhteisön toimintaa. Työntekijän henkilökohtaiset ongelmat näkyvät yleensä työntekijän työsuorituksessa. Työntekijöiden ongelmat voivat ilmetä myös niin, että työntekijä ei suostu yhteistyöhön muiden työntekijöiden kanssa. (Järvinen 1998, 88.)

Yhteistyöongelmat ja erimielisyydet voivat olla työyhteisön ja tiimin sisäisiä, jolloin ne yleensä ilmenevät yhden työntekijän ja tiimin välillä tai esihenkilön ja työyhteisön välillä. Esihenkilöt ja työntekijät voivat vältellä vaikeiden asioiden käsittelyä, koska ne herättävät negatiivisia tunteita. Esihenkilöt ja työyhteisöt käyttävät suojautumiskeinoja, joilla vältetään ihmisten mielenrauhaa uhkaavia tuntemuksia. (Järvinen 1998, 90–97.)

Puolustusmekanismit suojaavat ihmistä aina todellisuudelta, sillä ikävien asioiden vältteleminen tai muiden ihmisten syytteleminen itse aiheutetuista ongelmista merkitsee aina työyhteisön todellisuuden vääristymistä. Puolustusmekanismien käyttö on lähes aina tiedostamatonta. Esihenkilöiden on tärkeää olla tietoisia tällaisesta käyttäytymistäipumuksesta sekä omalta että koko työyhteisön osalta, sillä usein ongelmien käsittely kääntyykin ongelmien peittelyksi. (Järvinen 1998, 98.)

Ristiriitatilanteissa tunteet ottavat helposti vallan ja erimielisyyksien ratkaisun avaimena on löytää tapa tilanteen rauhoittamiseksi. Harva kykenee ärtymyksen ja vahvojen tunnereaktioiden keskellä toimimaan rationaalisesti, ja esihenkilön tehtävänä on konkreettisilla tavoilla ohjata tilannetta kulkemaan oikeaan suuntaan. Dunderfelt (2015, 51) esittelee teoksessaan *Kuuntele ja tule kuulluksi* termin ”kivikeskustelu”, jonka tärkein tavoite on tarjota jokaiselle mahdollisuus tulla kuulluksi.

Tässä menetelmässä eristetään ristiriitatilanteiden osapuolet yksitellen neutraaliin ympäristöön, jossa heille tarjotaan mahdollisuus omalla tavallaan tuoda omat

mielipiteensä ja tunteensa julki ilman pelkoa omien kokemusten jyräämisestä tai vähättelemisestä. (Dunderfelt 2015, 51; Järvinen 1998, 98.)

Jääskeläinen (2021) esittää varhaisen puuttumisen mallin yhtenä tehokkaana keinona ongelmatilanteiden ennaltaehkäisyssä työyhteisöissä. Tässä mallissa keskiössä ovat yhteiset pelisäännöt, jotka asetetaan koko työyhteisölle. Tavoitteena on luoda avoimen kommunikaation ilmapiiri, joka korostaa työyhteisön yhtenäisyyttä ja ennaltaehkäisee konflikteja. Mallissa painotetaan työyhteisön osallistamista yhteisten sääntöjen laatimisprosessiin. Osallistava lähestymistapa tekee sääntöjen noudattamisesta helpompaa, kun henkilöstö tuntee olevansa mukana päätöksenteossa. Tämä lisää henkilöstön sitoutumista ja vahvistaa heidän omistajuuden tunnettaan yhteisiä sääntöjä kohtaan.

Varhaisen puuttumisen mallin avulla esihenkilöt voivat edistää henkilöstön yhteenkuuluvuuden tunnetta. Yhteisten pelisääntöjen avulla työyhteisö voi muodostua vahvaksi ja yhtenäiseksi kokonaisuudeksi, joka toimii tehokkaasti ja harmonisesti. Lisäksi tällainen lähestymistapa varmistaa henkilöstön tietoisuuden yhteisistä tavoitteista ja velvollisuuksista, mikä on olennainen osa organisaation sujuvaa toimintaa. (Jääskeläinen 2021.)

3.4 Esihenkilön vaikutus työhyvinvointiin

Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen tukeminen vaatii monipuolista lähestymistapaa, jossa otetaan huomioon useita keskeisiä tekijöitä. Työhyvinvointiin vaikuttavat muun muassa työn sisältö, työolosuhteet, työyhteisön ilmapiiri, henkilöstön osaaminen ja johtamisen laatu. Näiden tekijöiden yhteensovittaminen ja niiden huomioiminen ovat olennaisia elementtejä työhyvinvoinnin edistämiseksi. (Juuti & Vuorela 2015, 27–28.)

Johtamisen rooli on keskeinen työhyvinvoinnin tukemisessa. Hyvä johtaminen ilmenee kykyä kuunnella ja ottaa huomioon työntekijöiden mielipiteitä. Juuti ja Vuorela (2015, 27–28) korostavat, että vuoropuhelu ja keskustelu luovat perustan hyvälle johtamiselle, ja nämä ovat olennaisia tekijöitä työhyvinvoinnin tukemisessa. Johtamisen laatu vaikuttaa suoraan siihen, miten työntekijät kokevat työssään voivansa ja miten heidän panoksensa organisaatiossa nähdään.

On tunnistettavissa kaksi pääasiallista johtamistyyppiä, joilla on oma roolinsa organisaation menestyksen tukemisessa. Strateginen johtaminen suuntaa katseen pitkän aikavälin suunnitteluun ja tavoitteiden asettamiseen, kun taas operatiivinen johtaminen keskittyy päivittäiseen toimintaan ja resurssien tehokkaaseen käyttöön. Menestyksellä organisaatio tarvitsee tasapainoisen yhdistelmän näitä johtamistyyppien elementtejä varmistaakseen, että sekä pitkän aikavälin tavoitteet että päivittäisen toiminnan vaatimukset täyttyvät tehokkaasti. (Johtamisen malleja 2023.)

Yrityksen menestyksen kannalta on siis olennaista ymmärtää, että strateginen ja operatiivinen johtaminen eivät kilpaile keskenään vaan täydentävät toisiaan. Hyvä johtaminen yhdistää nämä näkökulmat saumattomasti luodakseen organisaatiolle vakaan pohjan työhyvinvoinnin edistämiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Näin ollen työhyvinvointiin panostaminen ei ole pelkästään inhimillisesti oikea valinta vaan myös strateginen investointi organisaation menestykseen. (Johtamisen malleja 2023.)

Työtulokseen vaikuttaa hyvä työilmapiiri, jota esihenkilö luo omalla toiminnallaan. Empaattinen johtaja, joka kykenee olemaan samalla aaltopituudella työntekijöiden kanssa, luo avoimen tunnelman työyhteisöön. Keskusteleva johtaminen luo työyhteisöön luottamusta, avoimuutta sekä arvostusta, jotka lisäävät työyhteisön jäsenten keskinäistä avuliaisuutta. (Juuti & Vuorela 2015, 148–223.)

Johtamisen keskeinen tehtävä on mielen ja merkityksen luominen keskustellen yhdessä muun henkilöstön kanssa. Onnistuneen johtamisen vaikutuksena henkilöstölle syntyy yhtenevä näkemys toiminnan päämääristä sekä niiden tavoittelemiseksi käytettävistä menetelmistä. Jokainen ihminen haluaa onnistua työssään sekä tuntea olevansa taitava ja hyväksyty. Esihenkilön tehtävä on edistää henkilöstön osaamista, jotta työntekijät loistavat työssään. (Juuti & Vuorela 2015, 225–227.)

Tyytyväinen ja hyvinvoiva työntekijä ei ainoastaan koe saavansa tunnustusta osaamisestaan vaan myös kokee työnsä merkitykselliseksi. Positiiviset kokemukset työn mielekkyydestä ja tunnustuksesta ovat olennaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat suoraan työntekijän kokemaan tyytyväisyyteen ja hyvinvointiin. Henkilös-

tölle suunnatun palautteen antaminen on merkittävä osa esihenkilön johtamisroolia. On tärkeää korostaa positiivista palautetta erityisesti silloin, kun siihen on perusteltu syy. (Hakanen 2011, 93.)

Hyvin motivoitunut henkilöstö on todennäköisimmin sitoutuneempi organisaation toimintaan, ja esihenkilö voi omalla toiminnallaan vaikuttaa henkilöstön motivaation tasoon. Henkilöstön motivaatiota voidaan kasvattaa lisäämällä henkilöstön autonomiaa, tukemalla heidän osaamistaan riittävin menetelmin ja asettamalla selkeät yhteiset päämäärät, joihin tähdätä. (Salmimies & Ruutu 2013.)

Henkilöstön kokema työn mielekkyys ei pelkästään sitouta henkilöstöä organisaatioon, vaan myös mahdollistaa henkilöstön potentiaalin ja tuottavuuden maksimointia. Esihenkilön keskeisin työkalu on hänen oma suhteensa henkilöstöön, sillä esihenkilön tulee arvostaa vastuualueensa jäseniä. Arvostava esihenkilö pitää työntekijöitä kollegoina, samanarvoisina kuin itse on. (Järvinen 2014, 114, 229.)

Työhyvinvointi muodostaa laajan ja monimuotoisen käsitteen, ja esihenkilöllä on käytössään rajalliset resurssit sen kokonaisvaltaiseen edistämiseen organisaatiossa. Tässä tilanteessa esihenkilön on tärkeää työskennellä yhdessä kollegoidensa kanssa ja selkeästi määritellä, millaisia hyvinvoinnin osa-alueita halutaan yksilöiden edistävän työyhteisössä. Erilaisilla toimenpiteillä on erilaiset vaikutukset työyhteisössä, ja siksi onkin perusteltua suunnata toimet tiettyjen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Hakanen 2011, 23.)

Yhteinen näkemys työhyvinvoinnin tavoitteista auttaa organisaatiota kohdentamaan voimavarat oikein ja varmistamaan, että käytettävissä olevat resurssit suunnataan tehokkaasti niiden alueiden parantamiseen, jotka koetaan tärkeimmiksi. Esihenkilö voi toimia tässä keskeisessä roolissa koordinoimalla keskusteluja ja asettamalla selkeät tavoitteet yhdessä tiimin kanssa. Tällainen yhteistyö ja selkeät tavoitteet voivat lisätä organisaation kykyä vastata tehokkaasti työhyvinvoinnin haasteisiin ja mahdollisuuksiin. (Hakanen 2011, 23.)

4 JOHTAMISOSAAMISEN PERUSTA

Viitalan (2004, 7) mukaan osaaminen nostettiin yhdeksi yrityksen menestystekijäksi 1990-luvun lopulla. Pelkkä osaaminen ei kuitenkaan riitä, vaan osaamisen kehittäminen on tärkeä osa yritysten kilpailukyvyn ja menestyksen kannalta. Esihenkilötyön kannalta osaaminen on väline tavoitteiden saavuttamiseen sekä johtamisen kohde. Osaamisen kehittäminen puolestaan tarvitsee ymmärrystä oppimista kohtaan koko organisaation henkilöstön tasolla. (Sydänmaanlakka 2007, 16.)

Johtamisosaamisen taitojen kehittäminen on dynaaminen prosessi, joka vaatii henkilökohtaista sitoutumista ja jatkuvaa kehitystä. Tämän prosessin avaintekijänä on esihenkilön kyky tunnistaa omat kehityskohteensa ja olla valmis tekemään tarvittavia muutoksia omassa johtamistyyllissään. Pirnes (2006, 148–149) korostaa, että henkilön on ensin kyettävä tarkastelemaan itseään kriittisesti ja rehellisesti, jotta hän voi tunnistaa ne alueet, joilla hänen johtamistaitonsa kaipaavat vahvistamista.

Johtamisosaamisen kehittäminen vaatii myös valmiutta arvioida omia asenteitaan ja ajattelutapojaan. Tämä edellyttää avoimuutta uusille näkökulmille ja valmiutta omaksua erilaisia johtamismalleja ja -strategioita. Henkilön on oltava valmis haastamaan omia ennako-oletuksiaan ja olemaan avoin uusille ideoille ja näkökulmille. (Pirnes 2006, 148–149.)

4.1 Vuorovaikutustaidot johtamisosaamisen takana

Johtamisessa on siirrytty perinteisestä käskyjen jakelusta kohti vuorovaikutteisempaa ja osallistavampaa lähestymistapaa. Yritysten menestys nykypäivän monimutkaisissa liiketoimintaympäristöissä vaatii johtajilta vahvoja vuorovaikutustaitoja, jotka mahdollistavat avoimen kommunikaation, tiimityön ja henkilöstön sitoutumisen. (Dunderfelt 2015, 9–10; Järvinen 1998, 56.)

Vuorovaikutustaidot ja niiden kehittäminen ovat tärkeä osa-alue oman johtamisosaamisen kehittämisessä (Dunderfelt 2015, 9–10). Harmillisen usein työyhteisöissä nousee ongelmiksi puutteellinen viestintä ja epäsuora kommunikointi.

Vuorovaikutustaidot ja erityisesti läsnä oleva kuunteleminen ovat taitoja, joita on mahdollista tietoisesti harjoittaa. (Järvinen 2005, 20–24, 110; Järvinen 1998, 56.)

Usein työyhteisöissä ilmenevät haasteet vuorovaikutuksessa peilautuvat palautteen antamisessa ja sen vastaanottamisessa, ja yksilön taidot tuoda tarkoituksensa ja viestinsä selkeästi esille korostuvat. Työyhteisössä tavoiteltava vuorovaikutuksen taso vaatii yksilöltä rohkeutta ja luottamusta työyhteisönsä tukeen. (Halonen 2019, 20.)

Työyhteisön johtotehtävissä toimivalta edellytetään kykyä ilmaista itseään selkeästi ja kuunnella avoimesti työyhteisöään. Avoimuus on avainasemassa, sillä se luo luottamusta organisaatiossa ja edistää avointa keskustelukulttuuria. Yksi johtajan keskeisistä tehtävistä on ohjata henkilöstöä, ja avoimen kommunikaation ilmapiiri vähentää tehokkaasti jännitteitä työyhteisön sisällä. Samalla on kuitenkin tärkeää tiedostaa, missä kulkee henkilökohtaisuuksien ja työasioiden välinen raja. (Järvinen 1998, 56–57.)

Avoimen kommunikaation vahvistamisessa esihenkilön on tärkeää osoittaa kiinnostusta henkilöstönsä mielipiteisiin ja kokemuksiin (Dunderfelt 2015, 10–11). Parhaimmillaan henkilöstön kannustaminen dialogiin esihenkilön kanssa saa henkilöstössä aikaan kokemuksen, että heitä arvostetaan ja heidät hyväksytään työyhteisössä sellaisina kuin ovat (Järvinen 2005, 127–129).

Organisaatiossa vallitseva demokratian ja tasa-arvoisen kohtelun edellytyksenä on, että johdon ja henkilöstön välillä vallitsee avoin ja turvallinen keskusteluyhteys. Näillä keinoin esihenkilön on mahdollista luoda tilanteita, joissa eri näkökulmat pääsevät esille ja näille voidaan yhteistyössä perustella erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja. (Dunderfelt 2015, 10–11; Järvinen 2005, 127–129.)

Yksi konkreettisista tavoista kehittää omaa johtamisosaamista hyödyntämällä organisaatiossa vallitsevaa avointa ilmapiiriä, on aktiivinen osallistuminen keskusteluun henkilöstön kanssa. Tällä tavalla esihenkilö pystyy keräämään informaatiota niin virallisista kuin epävirallisista kanavista. (Pirnes 2006, 160–161; Järvinen 2005, 89, 126–127.)

Aktiivisesti omaa osaamistaan kehittävä esihenkilö kerää säännöllisesti palautetta omasta toiminnastaan. Henkilöstöltä saatavan palautteen kerääminen ja

sen vilpitön kuunteleminen ovat keskeisessä roolissa johtamistehtävissä kehittyvän osaamisen näkökulmasta. (Pirnes 2006, 160–161.) Palautteen reflektointi ja sen hyödyntäminen tarjoaa mahdollisuuden tarkastella omia toimintatapoja ja havaita niissä mahdollisia kehityskohteita (Järvinen 2005, 89, 126–127).

Hyvän itsetunnon omaava esihenkilö pystyy käsittelemään mahdollisia kehityskohteita eikä uppoudu liikaa itsekritiikin syövereihin. Palautteeseen avoimin mielin suhtautuva esimies voi hyödyntää saamaansa palautetta ja aktiivisesti kehittää itselleen toimivia toimintamalleja. (Pirnes 2006, 160–161; Järvinen 2005, 89, 126–127.)

4.2 Itsetuntemuksen merkitys esihenkilötyössä

Persoonallisuus toimii merkittävänä ohjaajana yksilön reagoinnissa muuttuviin tilanteisiin ja vastaanotossa ympäristön tarjoamasta informaatiosta. Yksilö rakentaa toimintansa elämänsä aikana omaksumiensa käyttäytymismallien varaan, ja tätä oppimisprosessia jatkuu läpi elämän. (Järvinen 2005, 69.) Yksilö ei tietoisesti omaksu ympäristönsä esimerkkejä ainoastaan tiedostamalla, vaan myös alitajuisesti muokkaa suhtautumistaan tunteidensa ohjaamana (Gertler 2011, 212). Johtamisosaamisen kehittämisessä on olennaista integroida hyväksi koetut käyttäytymismallit osaksi omaa johtamiskäyttäytymistä, mikä muodostaa luontevan osan oman johtajuuden evoluutiota (Järvinen 2005, 69).

Johtajan persoonallisuuden vaikutus ulottuu koko organisaatioon, sillä johtamistyyli, päätöksentekoprosessit ja viestintä ovat suurelta osin henkilökohtaisen persoonallisuuden heijastumia. Onnistunut johtaja tunnistaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa, mikä mahdollistaa oman johtamistyylin jatkuvan kehittämisen. Henkilökohtaisen kasvun ja oppimisen kautta johtaja pystyy vastaamaan paremmin organisaation muuttuviin tarpeisiin ja haasteisiin. Näin ollen persoonallisuuden rooli johtamisen taustalla korostuu entisestään, kun johtaja pyrkii rakentamaan vahvaa ja kestävästä organisaatiokulttuuria. (Gertler 2011, 212–214.)

Organisaation esihenkilötehtävissä toimivan henkilön tehtävä työympäristössä on toimia ohjaavana tahona henkilöstölle. Kuitenkin esihenkilöltä vaaditaan mui-

den johtamisen taitojen lisäksi itsensä johtamisen taitoja. Ihmiset ovat epätäydellisiä ja rajallisia, ja työyhteisössä on mahdotonta hallita kaikkea. (Järvinen 2005, 40–41.)

Yleensä negatiiviset tunteet aiheuttavat voimakkaampia reaktioita ihmisessä kuin positiiviset tunteet. Vaikka ihmisen luonteenpiirteisiin kuuluu pyrkimys kohti tyytyväisyyttä ja onnellisuutta, kielteiset kokemukset jäävät jostain syystä helpommin mieleen ja vaikuttavat syvemmin. Tämän ilmiön kiteyttää Ojanen (2022, luku 3) huomauttamalla, että positiiviset tunteet koostuvat useiden pienten tekijöiden yhteissummasta, kun taas yksi vahvempi kielteinen tekijä voi riittää herättämään negatiivisia tunteita.

Johtavassa asemassa oleva henkilö kohtaa työssään paljon ulkoisia haasteita, ja usein esihenkilö on yrityksissä se taho, joka on eturintamassa ottamassa vastaan henkilöstön negatiivisia ja positiivisia palautteita. Myös esihenkilön oman hyvinvoinnin kannalta on tärkeää pystyä yhdistämään rakentava pohdiskelu osaksi omaa kehitysprosessia. (Järvinen 2005, 40–41.)

Vahvan itsetuntemuksen perustana on kyky hyväksyä ja arvostaa itseään sellaisena kuin on. Oman itsensä hyväksyminen rakentuu luottamukseen omiin kykyihin ja osaamiseen, ja se on osittain seurausta ulkoisista tekijöistä ja yksilön koeituista tilanteista. Positiiviset kokemukset hyväksynnästä ja myönteinen palaute voivat nostaa yksilön itsearvostuksen tasoa ja vahvistaa luottamusta itseensä. Valitettavasti nyky-yhteiskunnassa hyväksynnän saaminen voi olla haasteellista, mikä asettaa lisäpaineita itsearvostuksen kehittymiselle. (Ojanen 2022, luku 5.)

Esihenkilön oman psyykkisen prosessoinnin kannalta on tärkeää pystyä realistisesti tarkastelemaan ja työstämään omia epäonnistumisiaan ja tappioitaan. Omien virheiden ja heikkouksien tunnistaminen on osa ihmisen kehittymisprosessia, ja ilman niitä ihminen toistaa samoja virheitä kerrasta toiseen. (Pirnes 2006, 156.) Itsestä lähtöisin olevat positiiviset tunteet vahvistavat myönteisen itsetuntemuksen kasvamista, ja omien taitojen tunnistaminen lisää yksilön itsearvostuksen kokemusta (Ojanen 2022, luku 5).

On yhtä tärkeää tunnistaa omat vahvuudet ja hyvät puolet, sillä nämä tekijät yhdessä tukevat henkilön itsetuntoa ja osaamisen rakentavaa kasvua. Onnistumisen kokemukset muodostavat merkittävän osan hyvinvoinnin ja mielenterveyden perustasta. (Järvinen 2005, 41–42, 46–47.) Vahva itsetuntemus heijastuu voimakkaasti myös vuorovaikutustilanteisiin ja johtamiseen. Johtajalla, joka tuntee itsensä ja arvostaa omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan, on paremmat edellytykset ymmärtää myös muiden ihmisten tarpeita ja odotuksia. Tämä puolestaan johtaa empaattisempaan ja tehokkaampaan johtamistyyliin, jossa tiimin jäseniä osataan motivoida yksilöllisesti ja tukea heidän kehittymistään. (Ojanen 2022, luku 5.)

Vääristymät omassa minäkuvassa ovat yleisempiä huonon itsetunnon omaavilla esihenkilöillä, ja se usein toimii esteenä johtamistaitojen psyykkisten puolten kehittämisesä. Terve narsismi on sallittua, ja yhdistettynä se oman osaamisen kehittämisen prosessiin sallii esihenkilön itsetunto illoita muiden onnistumisista ilman että se alentaisi hänen omaa omanarvontuntoaan. (Pirnes 2006, 156; Järvinen 2005, 41–42, 46–47.)

Esihenkilön työhön kuuluu olennaisesti ihmisten kohtaaminen erilaisissa vuorovaikutustilanteissa, ja eteen voi tulla hyvinkin odottamattomia, voimakkailla tunteilla ladattuja tilanteita ja ristiriitoja. Tällaisissa tilanteissa kenessä tahansa voi herätä erilaisia defenssimekanismeja tilanteessa selviytymiseen. Erityisesti esihenkilöitä kohtaan on paljon odotuksia siitä, kuinka vaikeissa tilanteissa reagoi ympäristöönsä. Itsekontrollin säilyttämiseksi esihenkilöllä on oltava riittävä yhteys omiin mielensä kokemuksiinsa, jota hän voi vahvistaa itsehavainnoinnilla ja omien ajatusten ja tunteiden vuoropuhelulla. (Järvinen 2005, 81–82.)

Oman tunneälyn kehittäminen lisää esihenkilön kykyä tunnistaa ja tulkita sekä omia että muiden tunteita, mikä puolestaan edistää parempaa vuorovaikutusta ja johtamista työyhteisössä. Tämä taito mahdollistaa herkän reagoinnin erilaisiin tilanteisiin, auttaa konfliktien hallinnassa ja edistää positiivista ilmapiiriä työyhteisössä. Esihenkilön kyky ymmärtää tunneilmastoja luo perustan henkilöstön motivoinnille ja sitoutumiselle, mikä vaikuttaa suoraan työtehtävien suoritukseen ja organisaation tehokkuuteen. (Aalto-Setälä & Saarinen 2013, luku 2.)

4.3 Omien voimavarojen hallinta

Esihenkilön asema organisaatiossa edellyttää kykyä tasapainottaa monimutkaisia tehtäviä ja vastuita, mikä asettaa paineita oman hyvinvoinnin ja voimavarojen hallinnalle. Taito hallita näitä voimavaroja vaikuttaa suoraan esihenkilön päätöksentekokykyyn, vuorovaikutustaitoihin ja tiimin ohjaukseen. Keskeistä on ylläpitää tasapainoa työn ja henkilökohtaisen elämän välillä sekä hallita oman työn kuormittavuutta, mikä on olennaista yksilön jaksamisen ja palautumisen kannalta. (Järvinen 2014, 239–240.)

Ihanteellisessa tilanteessa esihenkilö nauttii työstään niin paljon, että työhön on helppo uppoutua ja siihen sisältyvä omistautumisen kokemus tuottaa onnellisuuden ja hyvinvoinnin kokemusta työtä tehdessä (Hakanen 2011, 6–7). Kuitenkin todellisuudessa työyhteisön monimuotoisuus ja ulkoiset paineet voivat haastaa tätä ihannekuvaa. Esihenkilön työ valitettavasti koostuu usein kokonaisuuden hallinnoimisesta, jonka muodostumiseen hän pystyy vain rajallisesti itse vaikuttamaan. Ulkopuolelta tulevat paineet kerääntyvät, kun esihenkilön on kyettävä ratkaisemaan työyhteisössä syntyneitä ongelmia ja esihenkilön omat tehtävät odottavat tekijäänsä. (Miller 2009, 4.)

Useimmat kokevat saavansa mielihyvää työssään, kun omat tavoitteet tulevat saavutetuiksi ja mielekästä työpäivää voikin kuvailla sellaiseksi, jossa kaikki kyseisen päivän työtehtävät ja tavoitteet on saavutettu päivän päätteeksi. Harmillisen usein työyhteisö kuitenkin kärsii henkilöstövajeesta sekä liiallisista odotuksista tuloksenteon suhteen ja paineet työssä kasvavat. (Miller 2009, 4.)

Yksilön kokema mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä kulkuun on keskeinen tekijä oman työn mielekkyyden ja jaksamisen kannalta. Kun työntekijälle annetaan mahdollisuus osallistua päätöksentekoon, vaikuttaa työnsä organisointiin ja ilmaista näkemyksiään, se luo tunnetta merkityksellisyydestä ja kontrollista omasta työtilanteesta. Tämä vuorovaikutus työnantajan ja työntekijän välillä edistää työtyytyväisyyttä ja sitoutumista organisaatioon. (Nummelin 2008, 17.)

Toisaalta pitkään jatkunut liiallinen työkuormitus voi aiheuttaa fyysisiä muutoksia omassa hyvinvoinnissa. Liiallinen stressi, pitkät työpäivät ja jatkuva kiire voivat vaikuttaa negatiivisesti sekä fyysiseen, että henkiseen terveyteen. Fyysiset oireet

voivat ilmetä esimerkiksi unihäiriöinä, lihasjännityksen lisääntymisenä ja yleisenä uupumuksena. Tällaiset oireet voivat heikentää työkykyä ja vaikuttaa pitkällä aikavälillä työntekijän kokonaisvaltaiseen terveyteen. (Nummelin 2008, 17–18.) Pitkään jatkunut stressi saattaa pahimmillaan kehittyä työuupumukseksi. Tähän pisteeseen edenneestä liiallisesta kuormittumisesta on jo muodostunut vakava ongelma, jonka hoitamiseen tarvitaan ulkopuolista apua. (Kultanen 2023, 63.)

Lappi (2022, 97) tunnistaa esihenkilötyössä erilaisia riskitekijöitä, joihin esihenkilö itse voi sortua omassa työssään. Esihenkilö on se taho, joka vastaa oman tiiminsä hyvinvoinnista ja toiminnasta. Kun työ ei suju toivotulla tavalla, voi esihenkilö ajatella tulevansa itse auttamaan henkilöstölle suunnatuissa tehtävissä ja auttaa tavoitteisiin pääsemisessä. Vaikka ajatus toiminnan takana on hyvä, voi esihenkilö löytää itsensä pian tilanteesta, jossa hänen omat työtehtävänsä ovat jääneet taka-alalle ja näiden tekemiseen hänen on käytettävä varsinaisen työajan ulkopuolista aikaa.

Toinen Lapin (2022, 97–100) mainitsema riskitekijä on esihenkilön roolin laajeneminen työyhteisön sisällä. Esihenkilötyöhön kuuluu mahdollistaa työyhteisölle työnteon sujuvuus, ja henkilöstön tarpeiden tukeminen voi muodostua suureksi tehtäväksi esihenkilön omien töiden ohelle. Tämän vuoksi esihenkilöstön keskuudessa on säännöllisin väliajoin mietittävä, miten työyhteisön tarpeet ovat muuttaneet ja ovatko ne muuttaneet esihenkilön työkuorman liian raskaaksi yhden ihmisen kannettavaksi.

Työn mielekkyyttä voidaan parantaa säätämällä työtehtäviä vastaamaan yksilön kuormituksensietokykyä. Selkeyttämällä omia työroolejaan ja tavoitteitaan esihenkilö voi helpottaa päätöksentekoaan ja raja-arvioitaan, erityisesti niiden tehtävien osalta, jotka ulottuvat hänen tehtävä- ja osaamisalueensa ulkopuolelle. Selkeät rajat mahdollistavat esihenkilölle tehokkaamman keskittymisen omaan työhönsä ja tarjoavat tilaisuuden muokata tehtäviään innostavammiksi, kun tavoitellaan yhteisiä päämääriä. (Hakanen 2011, 52, 55.)

Työssä jaksamista tukee myös työyhteisöstä saatava sosiaalinen tuki. Esihenkilö kohtaa usein työssään haasteellisia tilanteita, ja kokemus siitä, että hän ei ole yksin ratkomassa ongelmia, toimii merkittävänä tekijänä työhyvinvoinnille. Työ-

yhteisöllä on yhteinen päämäärä, ja toisiaan tukeva ilmapiiri edistää koko työyhteisön yhteenkuuluvuutta ja hyvinvointia. (Hakanen 2011, 57, 60.) Tällainen yhteistyöhenki edistää myös avointa viestintää ja keskinäistä luottamusta, mikä vaikuttaa positiivisesti organisaation ilmapiiriin ja tehokkuuteen.

4.4 Esihenkilön tukiverkosto osaamisen kehittämisen taustalla

Johtamisosaamisen kehittäminen ei ole pelkästään yksilöprosessi eikä vastuuta sen kehityksestä voida ohjata pelkästään esihenkilölle yksin. Osaava esihenkilö ja terve johtamiskulttuuri on organisaation voimavara siinä missä osaava henkilöstökin. Organisaatioiden tulisikin pyrkiä tukemaan ja edistämään esihenkilöitä heidän omien johtamistaitojen kehittämisen prosessin aikana. (Pirnes 2006, 149.)

Etenkin isoissa organisaatioissa yksilötarpeita voi olla vaikea kartoittaa, ja näiden selvittämiseksi myös esihenkilöiden on tärkeää saada rakentavaa palautetta omasta toiminnastaan omilta esimiehiltään. Tämä voi parhaimmillaan myös herättää organisaation sisäisen keskustelun sen johtamiskulttuurista ja yleisesti vallitsevista kehittämistarpeista. (Pirnes 2006, 149.)

Konkreettinen tapa tukea esihenkilön johtamisosaamisen kehittymisen prosessia organisaation puolelta on tarjota esihenkilölle koulutuksia, jotka tarjoavat ajantasaista tietoa liiketoimintaympäristön muutoksista, johtamisen teorioista ja käytännön työkaluista. Osallistuminen näihin koulutuksiin ei ainoastaan päivitä esihenkilön omia tietotaitoja, vaan myös mahdollistaa verkostoitumisen muiden alan ammattilaisten kanssa ja samalla luo esihenkilölle mahdollisuuksia oppia ja jakaa tietoa vertaistensa kanssa. (Pirnes 2006, 152–153.)

Kollegoiden ja muiden samalla alalla toimivien tuki on keskeinen tekijä yhteisöllisyyden vahvistamisessa, ja esihenkilölle se avaa mahdollisuuden kasvattaa sosiaalista pääomaansa. Vuorovaikutus muiden alan ammattilaisten kanssa tarjoaa esihenkilölle arvokasta vertaistukea mahdollisiin haasteisiin ja avaa ovet mentoiminnalle. (Johnston 2013, 37.)

Ammatillisen yhteisön aktiivinen tuki edistää tiedonjakoa ja parhaiden käytäntöjen vaihtoa. Kollegojen välinen vuorovaikutus mahdollistaa uusien ideoiden syn-

tymisen ja innovatiivisten ratkaisujen löytämisen yhteisiin haasteisiin. Esihenkilölle avautuu näin tilaisuus laajentaa näkökulmaansa ja oppia erilaisista työskentelytavoista. Yhteisön tuki toimii myös kannustimena uusien taitojen kehittämisessä ja mahdollistaa esihenkilön kasvun ammatillisena johtajana. (Johnston 2013, 37; Karjalainen, Heikkinen, Huttunen & Saarnivaara 2006, 96–97.)

Mentoroinnin avulla esihenkilö voi saada tukea sekä ammatilliseen kehittymiseensä että emotionaaliseen hyvinvointiinsa. Mentoroinnin myötä tarjoutuu tilaisuus vahvistaa esihenkilön osaamisen tunnetta, mikä suoraan kohottaa hänen itseluottamustaan. Samalla mentorointi tarjoaa mahdollisuuden ammatillisen identiteetin vahvistamiseen ja oman urapolun hahmottamiseen. Mentorin kokemus ja asiantuntemus toimivat arvokkaana opastuksena esihenkilölle, joka voi hyödyntää mentorinsa näkemyksiä ja neuvoja omassa päätöksenteossaan. (Karjalainen 2010, 33–36.)

Emotionaalisen tuen osalta mentorointi luo turvallisen tilan avoimelle keskustelulle, jossa esihenkilö voi jakaa haasteitaan ja onnistumisiaan. Mentorin rooli on usein myös toimia kuuntelijana ja kannustajana, mikä edistää esihenkilön itseluottamuksen kasvua. (Karjalainen 2010, 33–36.) Tällainen henkilökohtainen tuki voi olla ratkaiseva tekijä esihenkilön jaksamiselle erityisesti vaativissa johtotehtävissä.

Mentoroinnin ydin piilee kokeneemman henkilön antamassa ohjauksessa ja tuessa, joka tähtää mentoroitavan ammatilliseen kasvuun. Mentorointisuhteen tärkeimpänä tavoitteena on siirtää vuosien varrella kertynyttä asiantuntemusta eteenpäin ja samalla luoda vuorovaikutussuhde, joka rikastuttaa sekä mentoroitavaa että mentoria. Tämä vuorovaikutus perustuu avoimeen dialogiin ja ajatusten vaihtoon, luoden tilan uusille näkökulmille ja oppimiselle. (Karjalainen, Heikkinen, Huttunen & Saarnivaara 2006, 96–97.)

Mentoroinnin kautta mentoroitava hyötyy paitsi konkreettisista neuvoista ja asiantuntemuksesta myös mahdollisuudesta pohdiskella omia tavoitteitaan ja kehityskohteitaan. Tämä prosessi on usein vuorovaikutteista, ja mentorin ohjauksessa mentoroitava voi tunnistaa omia vahvuuksiaan ja kehitysmahdollisuuksiin. Näin mentorointi toimii tehokkaana työkaluna ammatillisen itsetuntemuksen

syventämisessä ja ammatillisen identiteetin vahvistamisessa. (Karjalainen, Heikkinen, Huttunen & Saarnivaara 2006, 96–97.)

5 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TOTEUTUS

Tämä opinnäytetyö on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, sillä siinä tarkastellaan ihmisten ajatuksia ja kokemuksia erilaisissa tilanteissa (Vilkkä 2021). Laadullinen tutkimusmenetelmä sopii parhaiten tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi, sillä tavoitteena on ymmärtää tunteiden ja tekojen välistä suhdetta sekä liittää ne jo olemassa olevaan teoriaymmärrykseen.

Laadullisen tutkimuksen pohjimmaisena tarkoituksena on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä ja reflektoida sitä teoreettiseen tietoon. Sen avulla pyritään selittämään sekä ymmärtämään monimutkaisia ilmiöitä ihmisten näkökulmasta käsin. Kehittämistutkimuksen tarkoituksena on tarjota toimintaa ohjaavaa teoriaa, jota lukijat voivat hyödyntää omassa oppimisprosessissaan käytännönläheisellä otteella. (Perna 2013, 11.)

Tämän tutkimuksen aineisto keskittyy hyvinvointivalmennukseen osallistuneiden esihenkilöiden ja yksityrittäjien itsereflektiikirjoitelmiin. Valmennus toteutettiin toimeksiantajan taholta, joten tutkimuksen tekijöiden mielipiteet eivät vaikuttaneet valmennukseen osallistuvien vastauksiin. Tämä myötävaikutti siihen, että valmennukseen osallistuneista henkilöistä saatiin mahdollisimman aito ja rehellinen käsitys.

Laadulliselle tutkimukselle ominaista on aineistollisesti rajattu otanta, jota tutkitaan mahdollisimman perusteellisesti. Tutkimuksen rajaamiseksi otannan koon valinta on tärkeää, sillä laadullista aineistoa on tarjolla hyvin paljon ja sitä tuotetaan taukoamatta lisää. Laadullinen aineisto on luonteeltaan abstraktia. Aineiston laatu on yksi merkittävin erottava tekijä kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen aineiston välillä. (Eskola & Suoranta 1998.)

Aineiston analysointi aloitettiin yhdistämällä kaikki valmennukseen osallistuneiden yrittäjien ja esihenkilöiden laatimat itsereflektiot. Tässä vaiheessa haasteeksi muodostui valmennukseen osallistuneiden henkilöiden monimuotoisuus, joka ilmeni hyvin erin kaltaisina kokemuksina. Tutkimustyön painopiste on henkilöstöjohtamisen näkökulmassa, jonka vuoksi kaikki aineisto ei ollut suoraan tutkimuksen tarkoitukseen soveltuvaa.

Kvalitatiiviset ja kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät eivät missään nimessä pois-sulje toisiaan, vaan enemmänkin toimivat täydentävinä jatkumoina toisilleen. Kvalitatiivisesta tutkimuksesta voidaan eristää kvantitatiivista tutkimusta varten analytiikkaa, kuten myös kvantitatiivisesta tutkimuksesta on johdettavissa erilaisia näkökulmia, joiden kautta aihetta voidaan tarkastella ja luoda johtopäätöksiä. (Alasuutari 1999, 31–34; Puusa, Juuti, & Aaltio 2020, 11–14.) Tätä silmällä pitäen analyysin suunnittelussa päätettiin käyttää teemoittelun keinona analysoidun aineiston taulukointia, josta kerätty informaatio on helpommin tulkittavissa.

Tutkimuksen lähtökohtien mukaan tutkimus voi pohjautua teoriaan, jonka silmin itse aineistoa tutkitaan, kun taas aineistolähtöisessä tutkimusotteessa teoriaa kytetään aineistoa tukevaksi tekijäksi. Laadulliselle tutkimukselle tyypillinen avoin tutkimusasetelma avaa joustavuudellaan tutkimukselle useita eri reittejä, joihin sen on mahdollista suunnata. Tutkijalle on tyypillistä aineiston keruu- ja analysointivaiheessa palata takaisin alun perin muokkautuneeseen teorian viitekehukseen ja arvioida sen soveltuvuutta tutkittavaan aineistoon. Tutkimusprosessissa on selkeästi eroteltavissa tutkimuksen eri vaiheet, mutta käytännön toteutuksessa niitä on vaikea eriyttää toisistaan ja tyypillisesti kulkevat tiiviisti toistensa rinnalla läpi tutkimuksen. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, 11, 81.)

Koska laadulliselle tutkimukselle ei ole olemassa tarkasti rajattua viitekehystä, jonka puitteissa se tulisi toteuttaa, ovat tutkimusmenetelmät tyypillisesti hyvin yksilöityjä vastaamaan juuri tutkimuksen luoteen vaatimalla tavalla tutkimusasetelmaan. Tutkimuksen perimmäisenä ajatuksena on luoda saadusta aineistosta yleistyksiä ja tehdä näistä johtopäätöksiä. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, 178–180.)

Tämä kuitenkin voi vaikuttaa negatiivisesti laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin. Tutkimuksen luotettavuuden ja läpinäkyvyyden lisäämiseksi käytettyjen tutkimusmenetelmien ja tulkintaperusteiden takana on pystyttävä seisomaan ja perustelemaan niiden sopivuus kyseiseen tutkimukseen. Kriittinen ajattelu ei ole pelkästään sallittua, vaan myös toivottavaa ja tutkijan julkinen itsearviointi avaa myös yhteisölle uusia näkökulmia, joiden pohjalta tutkimusta tarkastella. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, 186–188.)

Tyypillisiä laadullisen aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelut, havainnointi ja dokumentointi. Tutkimuksen luonteen mukaan eri menetelmiä voidaan käyttää

toisiaan tukevina menetelminä tai eri tavoin yhdisteltyinä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71.)

5.1 Aineiston analyysin tarkoitus

Laadullisen aineiston analyysin tarkoitus on saavuttaa syvempi ymmärrys tutkitavasta ilmiöstä. Kokemukset tutkimuksen kohteena ovat monimutkaisia, ja aineiston analysoinnin haasteena on pystyä kiteyttämään ja yleistämään tutkittava ilmiö analysoitavaan muotoon. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95.)

Analysointimenetelmissä on usein eroteltavissa induktiivisuus ja deduktiivisuus. Induktiivisessa analyysissä tutkittava ilmiö pyritään yleistämään yksittäisestä konkreettisesta teoriasta, kun taas deduktiivisen analyysin tarkoitus on pyrkiä eristämään yleisestä teoriasta yksittäinen konkreettinen havainto tai päätelmä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95.)

Tutkimusaineiston analyysi ei itsessään vielä kerro tutkimuksen tuloksia, vaan analysoinnin jälkeen kootaan pääasiat yhteen, jotka puolestaan auttavat vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Tutkimusaineiston luonne, laatu sekä teoreettinen ajattelu määrittävät sitä, mitä analyysistä voidaan sanoa, siksi dialoginen tematisointi sopii laadullisten aineistojen analysointiin hyvin. Aineiston ja teoreettisen ajattelun jatkuva vuoropuhelu on dialogisessa tematisoinnissa tärkeää. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, 361–364, 385.)

5.2 Sisällönanalyysi

Sisällönanalyysi edustaa perusmenetelmää, ja on sovellettavissa kaikissa laadullisissa tutkimuksissa. Sitä voidaan tarkastella joko erillisenä analyysimenetelmänä tai teoreettisena viitekehyksenä, joka voidaan integroida erilaisiin analyysikonaisuuksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103–104.) Sisällönanalyysia käytetään apuna hyvinvointivalmennukseen osallistuneiden itsereflektiikirjoitelmien jäsentämisessä.

Sisällönanalyysi jaotellaan Eskolan (2001; 2007) mukaan aineistolähtöiseen, teoriasidonnaiseen ja teorialähtöiseen analyysiin. Aineistolähtöisessä analyysissä

tutkimusaineistosta yritetään saada teoreettinen kokonaisuus, jossa käsitteitä yhdistelemällä saadaan vastaus tutkimusongelmaan. Teoriasidonnaista analyysia käytetään apuna aineistolähtöisen analyysin ongelmien ratkaisemisessa siten, että teoria voi toimia apuna, mutta analyysi ei kuitenkaan perustu suoraan teoriaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108–109.)

Aineistolähtöisen analyysin ja teoriasidonnaisen analyysin aineiston kerääminen on joustavaa suhteessa siihen, mitä teoriaosassa jo tiedetään tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 111). Teorialähtöinen analyysi puolestaan perustuu tiettyyn teoriaan tai malliin, jotka ohjaavat analyysiä valmiin, aiemmin hankitun tiedon pohjalta. Teorialähtöisen analyysin taustalla on usein aikaisemmin hankitun tiedon soveltaminen uudessa kontekstissa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 110).

Tutkimusaineisto kuvaa tarkasteltavaa ilmiötä, ja sisällönanalyysin menetelmää käytetään tavoitteena tuottaa selkeä ja sanallinen kuvaus tutkittavasta aineistosta. Sisällönanalyysi toimii tekstianalyysinä, jonka päämääränä on järjestää tutkimusaineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon. Laadullisen aineiston analysoinnin tarkoitus on lisätä informaatioarvoa, sillä pyritään luomaan selkeää ja yhtenäistä tietoa tutkittavasta ilmiöstä epäyhtenäisestä aineistosta käsin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122.)

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 122–123) korostavat, että sisällönanalyysin avulla voidaan selventää aineistoa, jotta tutkittavasta ilmiöstä voidaan tehdä selkeämpiä ja luotettavampia johtopäätöksiä. Sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe käsittää alkuperäisen aineiston pelkistämisen niin, että epäolennainen poistetaan tutkimuksen kannalta. Pelkistäminen tapahtuu siten, että tutkimusongelmaa kuvaavia ilmaisuja etsitään aineistosta ja erotellaan erilaiset ilmaisut, esimerkiksi alleviivamalla ne erivärisillä kynillä.

Analyysin laadun varmistamiseksi aineistoa tarkastellaan ensin kummankin opin näytetyötekijän näkökulmasta ja tämän jälkeen aineisto koodataan sisällönanalyysin avulla käyttäen Tuomen & Sarajärven (2018, 122–123) mainitsemaa värikoodausta. Aineistosta korostetaan eri värein toistuvat ilmaisut ja samantapaiset tilanteet yhteneväisyyksien tunnistamiseksi. Tämän jälkeen aineistot vaihdetaan, ja täydennetään analysoitua aineistoa myös toisella näkökulmalla. Tällä tavoin

varmistetaan, että aineiston analysointivaiheessa aineistoa pystytään lähestymään monipuolisesti eri näkökulmista.

Aineiston pelkistämisen jälkeen siirrytään aineiston ryhmittelyyn eli klusterointiin, missä tarkastellaan huolellisesti koodattuja ilmaisuja. Tässä vaiheessa pyritään löytämään aineistosta samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Käsitteet, jotka liittyvät samaan ilmiöön, jaetaan ryhmiin, joista muodostuvat alaluokat. Luokittelun avulla aineisto tiivistyy, ja luokitteluyksikkönä voi toimia tutkitavan ilmiön piirre, käsitys tai ominaisuus. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124.)

Ryhmittelyn jälkeen seuraa aineiston abstrahointi, jossa keskitytään erottamaan tutkimuksen kannalta merkityksellinen tieto. Tämän valikoidun tiedon pohjalta luodaan teoreettisia käsitteitä, ja ryhmittely on olennainen osa tätä käsitteellistämisen prosessia. Käsitteellistämisen aikana siirrytään alkuperäisen aineiston kielellisistä ilmaisuista kohti teoreettisia käsitteitä ja johtopäätöksiä. Samalla jatketaan luokittelujen yhdistämistä niin pitkälle kuin sisällön osalta mahdollista. On tärkeää, että aineisto säilyttää yhteyden alkuperäiseen aineistoon. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 125–127.)

5.3 Teemoittelu

Teemoittelu on yksi laadullisen aineiston analysointimenetelmistä, joka toimii hyvänä perustana aineiston yksinkertaistamiselle ja jäsentelemiselle. Aineiston teemoittelussa tutkijan on tärkeää tarkastella tutkittavaa aineistoa avoimin lähtökohdin, jotta analysointi olisi mahdollista toteuttaa mahdollisimman aineistolähtöisesti. Vaikka tutkijan on tutkimuksensa aikana valittava tutkimusotteensa, teoreettiset ennakkokäsitykset voivat ohjata aineiston analysointivaihetta liikaa ja tutkimuksen kannalta olennaista, mutta teorian kanssa ristiriitaiset havainnot voivat jäädä puutteelliseksi. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, 151–152.)

Aineiston teemoittelun apuvälineenä käytetään usein koodatun aineiston tuottamia pelkistyskäsitteitä tutkittavasta aineistosta. Teemoittelun tarkoituksena on luokitella aineisto helpommin käsiteltäviin alakategorioihin, jonka avulla niiden yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia on helpompi käsitellä. Aineiston luokittelulla pyritään havaitsemaan mahdollisia säännönmukaisuuksia ja samankaltaisuuksia kerättyjen materiaalien välillä. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, 152–153.)

Luokittelumenetelmät vaihtelevat tutkijan mukaan, ja usein aineistoon on syytä palata useampaan kertaan tehtyjen havaintojen olennaisuuden varmistamiseksi. Tutkijalla voi olla aineistonkeruuvaiheessa muodostunut jo ennako-olettamat, jotka mahdollisesti ohjaavat tutkijaa aineiston teemoittelussa. Tämän vuoksi aineisto on tarpeellista käydä useita kertoja läpi mahdollisten uusien näkökulmien ja yhteneväisyyksien havaitsemiseksi. Näin myös tutkijan on helpompaa hahmottaa tutkimuskysymyksen kannalta olennaiset pääteemat. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, 152–153.)

Sisällönanalyysin jälkeen aineisto jaetaan teemoihin ja teemat ryhmitellään taulukoihin toistuvien kokemusten perusteella. Tämän avulla aineistosta saadaan helpommin käsiteltävää ja mahdollistetaan sen tehokas yhdistely. Analysoinnin edetessä teemoista pystytään jatkojalostamaan tarkentavia alateemoja sen perusteella, miten eri teemat liittyivät toisiinsa. Tätä teemoittelun vaihetta kutsutaan kategorisoinniksi. Eri alateemoihin kategorisoidut aineistot, tai aineistojen osat, yhdistetään saman nimikkeen alle. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, 153.)

Eryistä huomiota kiinnitetään tiettyjen alateemojen toistumiseen samankaltaisissa ilmauksissa, jotka syventävät ymmärrystä aineiston monimuotoisuudesta. Tämä monipuolinen lähestymistapa vahvistaa tutkimuksen tulosten luotettavuutta ja antaa syvällisen kuvan valmennukseen osallistuneiden kokemuksista. Aineiston teemoittelun tuloksena tutkijoilla on käsissään tutkimuksen näkökulmasta olennaiset pääteemat.

Tällä menetelmällä tutkijoiden on helppo hallinnoida aineistoa kunkin teeman mukaan. Seuraavassa vaiheessa yhdistetään samankaltaiset alakategoriat, ja muodostetaan niiden perusteella yläkategorioita, jotka nimetään aineiston sisältöä kuvaavasti. Tätä aineiston luokittelun prosessia jatketaan niin kauan, kuin se on tutkimuksen ja aineiston sisällön kannalta olennaista ja kerätty tieto on hyödyllistä tutkimuksen näkökulmasta. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, 153.)

6 TULOKSET

6.1 Analyysin tulokset

Aineistosta havaittavissa olevat toistuvat teemat olivat yksinyrittäjien työhön liittyvät kokemukset, työntekijöihin liittyvät kokemukset, asiakaskokemukset, itsensä johtaminen, positiiviset ja negatiiviset ihmissuhteet, voimakkaat tunteet, työn kuormittavuus ja kiire, kompetenssin puute, avoin- ja puutteellinen kommunikaatio esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä sekä ratkaisukeskeinen lähestyminen ongelmia kohtaan.

Onnistumisen kokemuksia valmennukseen osallistuvat esihenkilöt ja yksinyrittäjät kokivat työntekijöiden ja esimiesten välisissä positiivisissa ihmissuhteissa, avoimessa kommunikaatiossa ja onnistuneessa itsensä johtamisessa.

Epäonnistumisen kokemuksissa suurimmiksi teemoiksi nousivat työn kuormittavuus ja kiire, vaikeat ihmissuhteet sekä niiden synnyttämät ongelmatilanteet työpaikalla. Aineistosta oli havaittavissa epäonnistumisen kokemusten yhdistävänä tekijänä puutteellinen kompetenssi käsillä olevan tilanteen hoitamiseksi ja ratkaisemiseksi.

Osaamisen kehittämissuunnitelmaa varten analysoinnin kohteiksi valittiin aineistoissa eniten toistuvat teemat. Nämä suurimmat yhteneväisyydet esihenkilöiden epäonnistumisten kokemuksissa olivat kiire ja työn liiallinen kuormitus, sosiaaliset ongelmat työpaikalla sekä esihenkilöiden puutteellinen kompetenssi ongelmatilanteiden ratkaisemiseksi.

Koronapandemian jälkeen kirjoitetut itsereflektiot kuvastivat erilaisia kokemuksia ja tunteita johtajana, mitä tutkimukseen osallistuneet henkilöt olivat kokeneet pandemian aikana ja sen jälkeen. Koronapandemia toi mukanaan aivan uudenlaisia haasteita ja pandemian vaikutukset työelämään ovat olleet merkittäviä. Sesonkityö ja sen tuomat kiireet ja stressi toistuivat erityisesti vastauksissa, joissa henkilöt kokivat epäonnistuneensa johtajana.

6.2 Esihenkilöiden kokemukset epäonnistumisista

Valmennukseen osallistuneiden yksinyrittäjien ja esihenkilöiden kokemien epäonnistumisten yksi keskeinen teema oli kompetenssin puute. Tämä näkyi toistuvasti tilanteissa, joissa osallistujat tunsivat, että he eivät olleet onnistuneet odotetulla tavalla. Mielenkiintoista oli se, kuinka selkeästi osallistujat pystyivät reflektoimaan omaa osaamistaan tilanteita muistellessaan. Tämä herätti heissä pohdintaa siitä, mitä olisi voinut tehdä toisin saavuttaakseen myönteisen lopputuloksen.

Ilmaisuja kuten "En osannut," "En tiennyt miten," "Mitä olisin voinut tehdä toisin" sekä "Minun olisi pitänyt pystyä" esiintyi toistuvasti osallistujien kokemuksissa. Erityisesti esihenkilöt kohtasivat voimakkaita tunteita osaamattomuudesta vaikeissa ja yllättävissä henkilöstöön liittyvissä ristiriitatilanteissa. Näissä tilanteissa painottui myös kiire työyhteisön sisällä, mikä aiheutti kasvavaa kuormitusta ja paineita yhteisön jäsenille.

Osallistujat jäivät miettimään, miten he olisivat voineet muuttaa toimintaansa tai lähestymistapaansa kyseisissä tilanteissa. Tämä indikoi tarvetta syvemmälle itsereflektiolle ja oman ammattitaidon kehittämiseksi. Kysymykset siitä, miten voisi paremmin vastata haasteisiin ja parantaa osaamistaan, olivat läsnä osallistujien mielessä.

“Se osasinko riittävästi huomioida tiimiläisten jaksamisen, tarpeet sekä huolet ja hyvinvoinnin kaikissa tilanteissa on ollut pohdinnan alla useasti aina tähän kirjoitelmaan kirjoittamiseen saakka.”

Tämä korostunut kiireen ilmapiiri synnytti kiristyneitä tunteita, jotka nopeasti saattoivat eskaloitua kriisitilanteiksi henkilöstön keskuudessa tai jopa henkilöstön ja johdon välillä. Kiireen jatkuminen loi stressaavan ympäristön, jossa konfliktit saattoivat nousta pintaan, ja ihmisten kyky hallita tilanteita heikkeni. Yhteisön kuormituksen kasvaessa kiristyivät myös henkilökohtaiset suhteet, mikä vaikutti negatiivisesti työilmapiiriin ja vuorovaikutukseen.

Tässä kontekstissa ilmaisut osaamattomuudesta ja paineiden lisääntymisestä ovat keskeisiä signaaleja siitä, että haasteet työyhteisössä voivat usein liittyä paitsi yksilöiden osaamiseen myös laajempiin rakenteellisiin tekijöihin.

“... tahti oli jo kiivas mutta tiesimme että se tulee vain kiihtymään. ... oli ollut jo pidempään todella kireänä, mutta ajattelin että niinhän me kaikki olemme, kun töitä on paljon ja tuntuu että aika ei riitä.”

Toisessa tyypillisessä tilanteessa esihenkilö oli ajautunut itselleen vieraaseen tilanteeseen ilman perusteellista taustatyötä tai aikaisempaa kokemusta, ja koki ettei tiennyt miten tilanteessa tulisi edetä. Näitä tuntemuksia kohdanneet esihenkilöt kokivat enimmäkseen olevansa yksin ongelmiansa kanssa. Tämä korostaa tarvetta keskittyä osaamisen kehittämiseen ja koulutukseen. Erityisesti esihenkilöiden on tärkeää kehittää kykyjään vastata haastaviin tilanteisiin ja hallita sosiaalisia ongelmia.

“Olin varmaan jo valmiiksi varma epäonnistumisesta, ja pelkäsin sitä sekä negatiivista palautetta. Inhoan aina asioita ja tilanteita, joissa olen epävarma, ja joissa en tiedä miten toimia.”

Työyhteisön kohtaamat haasteet, erityisesti liiallinen työkuormitus, kiire ja väsymys, olivat selkeästi merkittäviä tekijöitä, jotka synnyttivät sosiaalisia ongelmia. Tällaisissa tilanteissa havaittiin, että sekä henkilöstön että esihenkilön työkuormitus oli kasvanut merkittävästi, ja pienetkin erimielisyydet saivat nopeasti suuret mittasuhteet. Ilmapiiirin heikkeneminen vaikutti koko työyhteisön hyvinvointiin, ja esihenkilöt kokivat haasteelliseksi luoda avointa keskusteluilmapiiriä henkilöstön kanssa tilanteiden selvittämiseksi.

Esihenkilön kokemus avoimen keskusteluympäristön luomisen vaikeudesta heijasti syvempiä vaikutuksia. Tämä vaikutti negatiivisesti sekä työyhteisön ilmapiiiriin että esihenkilön henkilökohtaiseen hyvinvointiin. Työssä aiheutunut stressi ei rajoittunut vain työaikaan, vaan se seurasi mukaan myös vapaa-ajalle.

“Pohdin kärjistyntä tilannetta kotona illalla eikä seuraavan yön uni ollut minulle mitenkään palauttavaa tai virkistävää – päinvastoin. Nukuin katkonaisesti ilta- ja keskiyön, mutta heräsin ja valvoin aamuyön tunnit miettimässä tilannetta. Pohdin, miten otan asian puheeksi työntekijän kanssa, sillä en halunnut menettää hyvää ja luottamuksellista esimies-alaisuusuhdetta hänen kanssaan.”

6.3 Esihenkilöiden kokemukset onnistumisista

Esihenkilöt pyrkivät aktiivisesti ratkaisemaan työyhteisössä syntyneitä ristiriitoja ja samalla ennaltaehkäisemään mahdollisia suurempia ongelmia. Vaikka ihmis-

ten välisiin suhteisiin puuttuminen kolmantena osapuolena oli koettu esihenkilöiden keskuudessa haastavaksi tehtäväksi, he kokivat sen kuitenkin välttämättömäksi. Osallistuminen yksityisiin ja yhteisiin keskusteluihin henkilöstön kanssa antoi esihenkilöille mahdollisuuden vaikuttaa konfliktien ratkaisemiseen.

“Mykistin puhelimeni, sammutin tietokoneen näytön, käännyin työntekijää kohti ja pyysin kertomaan, mikä on saanut hänet niin pois tolaltaan.”

Esihenkilöiden rooli kolmantena osapuolena ei ollut pelkästään ratkaisujen tarjoaminen, vaan myös turvallisen tilan luominen avoimelle keskustelulle. Tämä edellytti esimerkillistä käyttäytymistä ja luottamuksen rakentamista omassa ihmissuhteessaan henkilöstöön nähden. Näin henkilöstö koki voivansa ilmaista avoimesti omia tunteuksiaan ja ajatuksiaan ilman pelkoa tai ennakkoluuloja.

“Tässä tapauksessa koin toimineeni ukkosenjohdattimena kahden työntekijän välillä. Seuraavissa kehityskeskusteluissa molemmat kiittivät minua, että nostin asian rohkeasti esille.”

Esihenkilöiden onnistunut panos keskusteluihin ei ainoastaan helpottanut nykyisiä ristiriitoja, vaan se myös vaikutti myönteisesti työyhteisön ilmapiiriin. Turvallinen keskusteluilmapiiri tuki avointa vuorovaikutusta ja auttoi käsittelemään mahdollisia konflikteja rakentavasti. Tämä esimerkki osoittaa, että esihenkilöiden rooli ei rajoitu vain organisaation johtamiseen, vaan se laajenee myös ihmissuhteiden ylläpitämiseen ja edistämiseen työyhteisössä.

“Tilanteesta teki onnistuneen se, että pääsimme keskustelujen kautta toivottuun tulokseen ja työyhteisöön saatiin kaikille työrauha ja parempi mieli ilman rajuja toimenpiteitä.”

Valmennukseen osallistuneet esihenkilöt ja yksinyrittäjät korostivat onnistumisen tärkeyttä positiivisten ihmissuhteiden kautta. Tämä vahvistaa näkemystä siitä, että vankat ja myönteiset suhteet työyhteisössä vaikuttavat merkittävästi onnistumisen kokemuksiin. Positiiviset ihmissuhteet eivät ainoastaan luo tukea ja yhteistyömahdollisuuksia, vaan ne myös tarjoavat kannustusta, mikä puolestaan edistää tehokasta työskentelyä ja yksilöiden henkilökohtaista kehittymistä.

“Olemme keskustelleet ... kanssa aikaisemminkin työn mielekkyydestä ja miten sitä voi kohottaa ja olen iloinen, että hän halusi jatkaa keskustelua pidemmälle ja koki että pystymme löytämään ratkaisut yhdessä.”

Erityisen merkityksellisinä koettiin kahdenkeskiset keskustelut työntekijöiden kanssa, varsinkin silloin kun työntekijät itse olivat aktiivisesti lähestyneet esihenkilöitä. Tämä herätti osallistujissa vahvoja onnistumisen tunteita, ja he arvostivat kykyään luoda kuvaa itsestään helposti lähestyttävänä ja saatavilla olevana johtajana. Selkeä ja avoin viestintä näissä tilanteissa ei ainoastaan luonut luottamusta, vaan myös vähensi mahdollisia väärinkäsityksiä.

“Keskustelimme pitkään, kuinka omasta hyvinvoinnista on huolehdittava, työajat pidettävä säännöllisinä ja kuinka hän voi itse vaikuttaa työtehtäviinsä.”

Valmennuksessa esiin nousseet kokemukset osoittivat, että avoin vuorovaikutus on avainasemassa tehokkaassa tiedonvaihdossa. Esihenkilöt ja yksinyrittäjät hyötyivät tästä vuorovaikutuksesta, mikä viittaa siihen, että tietojen tehokas vaihto edistää yhteistyötä ja syventää ymmärrystä työyhteisössä. Tämä korostaa, kuinka merkittävää on panostaa suhteiden vahvistamiseen ja avoimen viestinnän edistämiseen työyhteisössä, jotta voidaan luoda myönteinen ja tukeva ympäristö onnistumiselle.

7 OSAAMISEN KEHITTÄMISSUUNNITELMA

Opinnäytetyön toteutuksen avainkysymyksenä tutkittiin, miten esihenkilöiden johtamisosaamisen vahvistamisella voidaan vaikuttaa työyhteisöön. Erillisten tarkentavien tutkimuskysymysten avulla haluttiin selvittää, millä tekijöillä on johtamisosaamista ja työhyvinvointia edistävä vaikutus. Tutkimalla näitä tekijöitä tutkimustulokset antoivat ymmärrystä siitä, miten esihenkilöiden johtamisosaaminen voi vaikuttaa koko työyhteisön hyvinvointiin.

Vaikka esihenkilönä kehittyminen on pääsääntöisesti yksilön omalla vastuulla, tarvitsevat yritysten johtajat ja esihenkilöt myös ulkoista tukea kehittyäkseen. Johtamisosaamisen lisäämiseksi on tärkeää tarjota esihenkilöille mahdollisuutta osallistua erilaisiin koulutuksiin, seminaareihin ja työpajoihin, jotka kattavat johtamisosaamisen keskeiset näkökulmat kuten tiimin motivointi, konfliktien hallinta ja strateginen suunnittelu. (Pirnes 2006, 215.)

Tarkentavien tutkimuskysymysten avulla haluttiin selvittää, kuinka käytännön kokemukset ja työtehtävät vaikuttivat esihenkilöiden kokemuksiin johtamisesta. Booth (1993, 53) esittää teoksessaan *Crisis management strategy: Competition and change in modern enterprise* esihenkilöiden osaamisen kehittämisen olevan keskeinen tekijä yrityksen menestykselle, sillä hyvin koulutetut ja ammattitaitoiset esihenkilöt voivat vaikuttaa oleellisesti työyhteisön tuloksiin ja suorituskykyyn. Myös Pirnes (2006, 74–75) korostaa esihenkilöiden ammattitaidon tärkeyttä organisaation tuloksellisuudessa.

7.1 Palaute

Palautteensaanti on esihenkilön johtamistaitojen kehittämisen suurin väline. Aktiivinen itsensä ja oman osaamisensa kehittäminen kuuluu hyvän esihenkilön periaatteisiin, ja suoran palautteen kerääminen henkilöstöltä ja muilta kollegoilta lisää esihenkilön omaa tietoisuutta menettelytapojensa vaikutuksesta ympäristöönsä. (Järvinen 2005, 89.)

Organisaatioiden sisällä olisi hyvä ottaa käyttöön säännöllinen 360-asteen palautteen keruu, jotta esihenkilöt saavat monipuolista näkemystä omasta johtamis-

tyylistään. Tässä mallissa esihenkilö kerää palautetta oman työympäristönsä sisältä. Anonyymi palautteenanto lisää rehellisen palautteen määrää, ja palautetta kerätään niin henkilöstöltä kuin esihenkilön omilta esimiehiltä. (Salojärvi 2010, 95.)

Vaikka palaute on aina tärkeää, on kysyttävä, onko yhden henkilön antama palaute kehityskelpoista oman osaamisen kehittämisen kannalta. Tämän vuoksi organisaatioiden sisäiset tilaisuudet antaa ja vastaanottaa palautetta ovat tärkeitä niin yksilön kuin organisaationkin kehityksen kannalta. 360-asteen palautteen avulla esihenkilö pystyy keräämään itselleen palautetta monelta eri taholta, ja näin pystyy myös saamaan tilastollisesti tarkempaa evidenssiä oman osaamisensa tasosta ja toimintansa laadusta. (Fleenor, Taylor & Chappelow 2008, 8–9.)

360-asteen palautteen keruu on tehokas tapa edistää esihenkilöiden osaamisen kehittymistä sekä varmistaa, että heidän johtamistaitonsa vastaavat yrityksen tarpeita. Palautteen avulla esihenkilöt pystyvät keskittymään kehityskohteisiinsa ja asettamaan tavoitteita niiden parantamiseksi. (Fleenor, Taylor & Chappelow 2008, 8–9.)

7.2 Mentorointi

Valmennukseen osallistuneiden henkilöiden itsereflektioissa oli havaittavissa kollektiivinen kokemus, jossa esihenkilöt ja yksinyrittäjät tunsivat jäävänsä yksin vaikeiden tilanteiden kanssa. Tätä silmällä pitäen tukiverkoston luominen on tärkeää. Yksi vaihtoehto on käynnistää mentorointiohjelma, jossa kokeneemmat johtajat voivat jakaa omia kokemuksiaan ja antaa tukea nuoremmille esihenkilöille ja yksinyrittäjille. Tällä tavoin on myös mahdollista luoda tärkeitä kontakteja ympärillä oleviin asiantuntijoihin. (Pirnes 2006, 152–153.)

Mentoroinnin ainutlaatuisuus piilee siinä, että se ei ole yksisuuntainen vaan vastavuoroinen prosessi. Mentoroinnin aikana myös mentorilla on mahdollisuus oppia uutta, sillä mentoroitava tuo mukanaan oman näkökulmansa ja kokemuksensa. Tällainen kahdensuuntainen vuorovaikutus edistää molempien osapuolten ammatillista kehittymistä ja luo hedelmällisen ympäristön luovalle ajatustenvaihdolle. (Karjalainen, Heikkinen, Huttunen & Saarnivaara 2006, 96–97.)

Mentorointi ei rajoitu pelkästään työtehtäviin tai ammatilliseen osaamiseen, vaan se voi myös käsittää laajemmin elämänhallintaa, urakehityksen suunnittelua ja työn ja yksityiselämän tasapainoa. Näin mentorointi vaikuttaa positiivisesti mentoroitavan kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin ja auttaa häntä navigoimaan menestyksekkäästi niin ammatillisessa kuin henkilökohtaisessakin elämässä. (Karjalainen, Heikkinen, Huttunen & Saarnivaara 2006, 96–97.)

Mentorointisuhdetta käynnistäessä on tärkeää selvittää, mitä mentoroinnilla halutaan saavuttaa; onko kyseessä ammatillinen kehitys, jokin tietty taito tai haluaako esihenkilö esimerkiksi tukea oman urakehityksen suunnitteluun? (Karjalainen 2010, 33–36.) Mentoroinnin tavoitteiden asettaminen auttaa ohjaamaan keskusteluja ja näin myös varmistamaan, että mentorointi palvelee esihenkilön tarpeita.

Mentorointisuhteen edetessä on tärkeää järjestää säännöllisiä arviointikeskusteluja, joissa osapuolet voivat tarkastella mitä yhteisellä työskentelyllä on saavutettu sekä mikä on ollut haastavaa. Tämän pohjalta mentorointisuhteen osapuolet voivat arvioida, onko mentorointi pysynyt tehokkaana ja vastannut mentoroitavan tarpeita. (Karjalainen, Heikkinen, Huttunen & Saarnivaara 2006, 96–97.)

7.3 Skenaarioharjoitukset

Hyvät esihenkilöt vaikuttavat myös koko työyhteisöön luomalla innostavan ja kannustavan työilmapiirin. Tämä puolestaan vaikuttaa positiivisesti henkilöstön motivaatioon ja sitoutumiseen. Työviihtyvyys on henkilöstöjohtamisen näkökulmasta tärkeä aspekti, ja sillä on suora yhteys henkilöstön hyvinvointiin työympäristössä. (Nummelin 2007, 91–92.) Esihenkilöiden on kyettävä ratkaisemaan ongelmia ja konflikteja työyhteisössään, joten henkilöstön ongelmatilanteisiin varautuminen on tärkeä osa tehokasta henkilöstöhallintaa.

Esihenkilöiden osaamisen kehittäminen vaatii suunnittelua, jotta kehittämisen tavoitteet saavutetaan. Skenaariopohjaiset työpajat ovat erinomaisia tapoja auttaa esihenkilöitä kehittämään taitojaan erilaisissa ongelmatilanteissa, sillä esihenkilöt voivat harjoitella käytännössä erilaisia ongelmatilanteita ja niiden ratkaisemista. Skenaariotyöskentely mahdollistaa erilaisten vaihtoehtoisten tapahtumakulkujen

tarkastelun, ja saada tällä tavoin valmiita toimintamalleja tulevaisuuden tilanteita varten. (Vuorinen & Huikkola 2023, 47.)

Skenaariotyöskentely tarjoaa esihenkilöille mahdollisuuden käsitellä kuvitteellisia ongelmatilanteita ja yhdessä pohtia tapahtumien kehittymistä. Tämän jälkeen he voivat syventyä siihen, miten esihenkilö voi havaita tilanteen synnyttämät muutokset työyhteisössä. Kollektiivisessa keskustelussa esihenkilöt voivat jakaa ajatuksiaan siitä, millaisin toimintatavoin he itse lähestyisivät vastaavaa tilannetta.

On tärkeää ymmärtää, että tilanteen ratkaisemiseksi ei välttämättä ole yhtä ainoaa oikeaa lähestymistapaa. Siksi muiden kollegoiden näkökulmien kuuleminen voi tuoda esiin erilaisia näkökohtia, jotka voivat olla arvokkaita ja joita esihenkilö ei välttämättä olisi itse harkinnut. Näin ollen skenaariotyöskentely edistää avointa dialogia ja monipuolista ajatusten vaihtoa esihenkilöiden välillä, luoden samalla tilaa uusille oivalluksille ja ratkaisuehdotuksille.

Skenaariotyöskentelyn kautta ei ainoastaan tuoda esille kuvitteellisten ongelmatilanteiden käsittelyä, vaan myös tarjotaan mahdollisuus esihenkilöille tulla tietoisiksi omista vahvuuksistaan ja kehityskohteistaan. Harjoitusten avulla he voivat reflektoida omaa johtamisrooliaan sekä tunnistaa niitä alueita, joilla he voisivat kehittyä. Esihenkilöiden välinen vuorovaikutus skenaarioiden pohjalta edistää avointa keskustelukulttuuria, joka tukee esihenkilöiden ammatillista kasvua ja yhteistyötä.

7.4 Ennakointi

Alakysymysten avulla tarkasteltiin, kuinka esihenkilö voi valmistautua henkilöstön ongelmatilanteisiin. Mahdollisten konfliktien tunnistaminen ja niiden tehokas hallinnoiminen niiden ilmetessä on tärkeää työyhteisön hyvinvoinnin kannalta, ja esihenkilölle tulisi tarjota erilaisia työkaluja niiden ennaltaehkäisyyn sekä rakentavaan ratkaisuun. Työyhteisön ilmapiiri on yksi tärkeimpiä osa-alueita organisaation henkilöstön työssä viihtymisessä, ja sillä on myös suora yhteys työyhteisön tuloksiin. (Juuti & Vuorela 2015, 71.)

Konflikteja ennaltaehkäisevänä keinona esihenkilöiden tulee huolehtia työyhteisön toimivuudesta, ja pyrkiä havaitsemaan mahdolliset pulmat ja ristiriidat jo niiden alkuvaiheessa (Järvinen 1998, 155). Yksi tapa ennakoida ongelmatilanteita on järjestää säännöllisin väliajoin esihenkilöasemassa työskenteleville yhteisiä tilaisuuksia, joissa he voivat käydä yhdessä läpi aiemmin kohtaamiansa ongelmatilanteita ja kollektiivisesti etsiä toimivia toimintatapoja tilanteen vaihtoehtoisiksi ratkaisuksi. Näin myös tilanteen ulkopuoliset, kuin itse ongelmatilanteessa olleet esihenkilöt pystyvät saamaan eväitä tulevaisuuden haasteisiin. Tämä työskentelytapa kytkeytyy kiinteästi aikaisemmin esitettyyn skenaariotyöskentelymalliin.

Esihenkilön tehtäviin kuuluu työn suunnittelu, ja työtehtävien sekä työajan seuranta tuo helposti tulkittavaa analytiikkaa siitä, ovatko työntekijät jatkuvasti ylikuormittuneita. Työtehtävät ja niihin liittyvät tavoitteet tulee määritellä selkeästi, jolloin myös henkilökunta ymmärtää mitä heiltä odotetaan. Epäselvät ohjeet ja odotukset lisäävät henkilökunnan stressiä itse työstä. Henkilöstön hyvinvointi kasvaa, kun työtehtävät ovat selkeästi ja tasapuolisesti jaettu eikä yksilön kokemus kuormitus kasva liian suureksi. (Nummelin 2007, 96–97.)

Esihenkilön seuranta työntekijöidensä hyvinvoinnista on ensiarvoisen tärkeää, rehellinen keskustelu henkilöstön kanssa heidän kokemastaan jaksamisesta työssä on suurin keino saada tietoa siitä. Aktiivinen vuoropuhelu luo luottamusta organisaation sisällä ja antaa mahdollisuuden varhaiseen puuttumiseen, jos työntekijät kokevat kuormituksen olevan liian suurta. Esihenkilön rooli tässä on toimia kannustajana ja tukea tarjoavana voimavarana, joka ottaa huomioon yksilölliset tarpeet ja edistää avointa ilmapiiriä. Tämä ei ainoastaan vahvista työntekijöiden hyvinvointia vaan myös tehostaa organisaation toimintaa pitkällä aikavälillä. Jatkuvalle seurannalle ja avoimelle vuorovaikutuksella esihenkilö voi varmistaa, että organisaatiossa vallitsee terve ja kannustava työympäristö.

Palautteen saaminen omasta työstä on tärkeää, ja säännöllisesti pidetyt viralliset kehityskeskustelut sekä epäviralliset jälkipalautteet ovat henkilöstön kehityksen kannalta tärkeitä. Henkilöstön hyvinvoinnin kannalta korjaavan palautteen lisäksi on tärkeää muistaa antaa heille myös positiivista palautetta. Positiivinen palaute ja tunnustus voivat vähentää yksilön kokemaa stressiä työstä, ja lisätä motivaatiota itse työtä kohtaan. Järvinen (2014, 133–134) korostaa työn mielekkyyden

merkitystä henkilöstön yhteisöllisyyden kokemuksissa. Kun johtamisella saadaan työyhteisö kokemaan yhteenkuuluvuutta, rakentuu myös yhteisön sisällä heitä parhaiten palveleva työkokonaisuus, jossa jokainen kokee oman panoksensa merkittäväksi.

7.5 Stressinhallinta

Itsereflektioissa havaittiin toistuvasti kiire ja paineen alaisena työskentely, ja liiallinen kuormitus toimii negatiivisena tekijänä omassa työssä jaksamiseen. Yksi esihenkilön tärkeimmistä taidoista on tunnistaa ja hallita oma jaksaminen. Stressi ja liiallinen kuormitus vaikuttaa negatiivisesti yksilön toimintavalmiuteen, ja siihen kuinka hän reagoi ympäristöönsä. (Nummelin 2007, 32–33.)

Esihenkilöiden tulee saada tarvittavia resursseja ja tietoa omien voimavarojensa tunnistamiseen ja stressinhallintaan. Näiden apuvälineiden avulla he voivat tehokkaammin hallita työnsä kuormittavuutta ja säilyttää suorituskäytönsä myös vaikeissa tilanteissa.

Stressinhallinnan avaintekijöihin kuuluu stressin aiheuttajien tunnistaminen. Kultanen (2023, 64) korostaa, että stressi ensisijaisesti syntyy yksilön omassa mielenmaisemassa. Neljä pääasiallista stressin lähdettä ovat purkamattomat negatiiviset tunteet, pelot, muutokset ja turhautumiset (kuvio 2).

STRESSIN AIHEUTTAJIA



Kuvio 2. Stressin aiheuttajat työssä (Kultanen 2023, 64)

Oman stressin juurisyiden tunnistaminen edellyttää kykyä konkretisoida stressin aiheuttajia ja erottaa ne tekijät, jotka synnyttävät epämiellyttäviä tuntemuksia. Tämän lähestymistavan avulla voidaan eritellä ne osatekijät, jotka vaikuttavat stressaavilta, ja aloittaa niiden käsittelyn. Kun omia pelkoja ja huolia tarkastelee etäämmältä, on helpompaa hahmottaa niiden todellinen merkitys ja vaikutus. Esihenkilön on olennaista kysyä itseltään, mikä on pahinta, mitä kyseisestä asiasta voi seurata.

Yksi tapa hallita työstä aiheutuvaa stressiä on asettaa omat tehtävät tärkeysjärjestykseen. Tehtävien priorisointi auttaa selkeyttämään tehtävien laajuutta ja hahmottamaan kokonaiskuvaa. Mikäli työkuorma alkaa tuntua liian suurelta, tehtävien palastelu on hyödyllinen tapa niiden hallitsemiseksi. Monimutkaisten asioiden samanaikainen käsittely voi lisätä stressitasoa ja vaikuttaa suoriutumiseen negatiivisesti. Yksi asia kerrallaan käsittelemällä tehtävät sujuvoituvat ja niiden laatu paranee. Stressinhallinta edellyttää myös kykyä asettaa realistisia odotuksia ja tunnistaa omat voimavarat.

7.6 Avoimen ilmapiirin kulttuuri

Itsereflektiikirjoitelmissa nousi esille esihenkilöiden kokemus avoimen keskustelu-ympäristön luomisen vaikeudesta. Tämä herätti kysymyksen siitä, miten esihenkilö pystyy lisäämään avoimen kommunikaation kulttuuria työyhteisön sisällä. Esihenkilön omien vuorovaikutustaitojen kehittäminen luo hyvää pohjaa esimerkiksi toimimiseen. Esihenkilön tulisi olla rehellinen henkilöstölleen, ja pystyä tiettyyn pisteeseen asti olemaan avoin omista odotuksistaan ja ajatuksistaan. (Juuti & Vuorela 2015, 71–73.)

Tämä on yksi tapa luoda henkilöstölle turvallinen ilmapiiri, jossa he voivat ilmaista omia mielipiteitänsä ilman pelkoa negatiivisista seurauksista. Esihenkilö tekee itsestään helpommin lähestyttävän, kun hän on oma-aloitteisesti vuorovaikutussuhteessa alaistensa kanssa. (Juuti & Vuorela 2015, 71–73.)

Terve ja tasapanoinen suhde henkilöstöön lähtee esihenkilön suhteesta oman itsensä kanssa. On helpompaa toimia esimerkkinä, kun itsetuntemus on terveellä pohjalla. Esihenkilö voi kehittää omaa itsetuntemustaan havainnoimalla tietoisesti itsessään heränneitä tunteita. Kun esihenkilö pystyy tunnistamaan itsessään heränneitä tunteita ja näissä tilanteissa esiintyviä käyttäytymismallejaan, on hänen mahdollista tietoisien valinnan avulla muuttaa omaa suhtautumistaan ja toimintatapojaan. (Nummelin 2007, 41–44.)

Kuuntelutaidot ovat olennainen osa hyviä vuorovaikutustaitoja. Henkilöstön ajatuksia kohtaan voi osoittaa kiinnostusta kuuntelemalla heitä aktiivisesti, ja pyrkimällä ymmärtämään toisten näkökulmia. (Dunderfelt 2015, 10–11.) Tällä voidaan lisätä esihenkilön ja henkilöstön välistä luontevaa vuorovaikutussuhdetta. Luottamuksellisen suhteen luomisessa on tärkeää, että henkilöstö kokee esihenkilön olevan saatavilla. Spontaanit vuorovaikutustilanteet lisäävät sujuvaa kanssakäymistä ja luottamusta esihenkilön ja henkilöstön välillä. (Nummelin 2007, 16–17.)

Työyhteisön sisällä ympäröivien ihmisten tunteiden havainnointi kertoo esihenkilölle arvokasta lisäinformaatiota työyhteisön ja yksilöiden tilanteesta. Tunteiden havainnoinnissa tulee kuitenkin olla tietoinen, että ihmisillä on tapana antaa vastaanotetuille tunteille merkitys omien kokemuksiemme pohjalta ja tämä voi johtaa toisten tunteiden väärintulkintoihin. Yksinkertaisia tunteita, kuten suuttumusta ja

iloa on helppo havaita. Vaikeaksi tunteiden havainnoinnista tekee ihmisten moniulotteisuus; ihminen voi samanaikaisesti kokea monenlaisia eri tunteita ja usein ihmisillä on myös tapana pitää joitain tunteita omana tietonaan. (Aalto-Setälä & Saarinen 2013, luku 4.)

Esihenkilön tekemä tulkinta toisen olotilasta ei aina ole täysin yksitelitteinen. Yksi avoimen kommunikaation ilmapiirin avaintekijä on luottamus ja uskallus, eikä omista tunteista puhuminen ole aina helppoa. Esihenkilö voi edesauttaa luottamuksellisen ilmapiirin kehittämistä varmistamalla, ovatko hänen tekemänsä havainnot paikkansapitäviä ja saa näin myös vastauksen, lukiko hän tilanteen oikein. (Aalto-Setälä & Saarinen 2013, luku 4.)

Esihenkilö voi käytännössä vahvistaa henkilöstön kokemusta johdon avoimudesta järjestämällä säännöllisiä palautekeskusteluja. Nämä keskustelut tarjoavat tilaisuuden käsitellä yksilöiden edistymistä, tunnistaa kehityskohteita ja kannustaa avoimeen vuorovaikutukseen. Esihenkilön olisi myös rohkaistava henkilöstöään antamaan palautetta myös itselleen, mikä edistää rakentavaa palautekulttuuria työyhteisössä. Tällainen kulttuuri korostaa virheistä oppimista ja yksilön jatkuvaa kehitystä. (Järvinen 2005, 97–98.)

Tämän lisäksi henkilöstön kannustaminen avoimeen ja rakentavaan viestintään vaikuttaa myönteisesti koko työyhteisön ilmapiiriin. Esihenkilön esimerkki avoimesta kommunikaatiosta toimii inspiraationa muille työyhteisön jäsenille, luoden yhteisön, jossa avoin vuorovaikutus ja kehityskeskustelut ovat arvostettuja käytäntöjä. Tämä puolestaan edistää työyhteisön yhtenäisyyttä ja parantaa yhteistyön laatua kaikkien osapuolien välillä.

8 POHDINTA

Työn keskeisenä tavoitteena oli selvittää, kuinka johtamisosaamista voidaan kehittää yrityksissä ja millaisia yhteneväisyyksiä esiintyi esihenkilöiden johtamiskokemuksissa. Tarkoituksena oli laatia osaamisen kehittämissuunnitelma, joka palvelisi johtamisasemassa toimivien henkilöiden tarpeita. Tutkimuksessa hyödynnettiin laadullista tutkimusmenetelmää, mikä mahdollisti hyvinvointivalmennukseen osallistuneiden henkilöiden itsereflektiotehtävien muodossa kerätyn aineiston analysoinnin.

Tutkimuksen tuloksina saatiin käsitys siitä, minkälaisia ongelmia esihenkilöt kohtaavat työssään. Sisällönanalyysin ja teemoittelun avulla pystyttiin erottamaan aineistosta toistuvat teemat sekä olosuhteet, jotka myötävaikuttivat näiden ongelmien syntymiseen. Itsereflektiokirjoitelmissa oli osallistujia pyydetty kertomaan myös kokemuksia, joissa he olivat kokeneet onnistuneensa johtajana. Aineistoja tutkimalla saatiin käsitys tekijöistä, jotka olivat saaneet aikaan myönteisiä lopputuloksia.

Näitä asioita työyhteisössä oli muun muassa avoin keskustelukulttuuri, joka oli merkittävä tekijä. Oli erityisen mielenkiintoista saada selville, kuinka tärkeänä esihenkilöt pitivät kahdenkeskisiä kohtaamisia alaistensa kanssa. Nämä kohtaamiset eivät ainoastaan vahvistaneet työsuhteita, vaan myös edistivät avoimuutta ja luottamusta työyhteisön sisällä. Syvälliset keskustelut henkilöstön omista ajatuksista ja toiveista koettiin erityisen palkitsevina. Tämä lähestymistapa ei ainoastaan paranna työyhteisön ilmapiiriä, vaan myös kannustaa työntekijöitä tuomaan esiin omia näkemyksiään ja edistää heidän sitoutumistaan yrityksen toimintaan.

Toistuvien teemojen lisäksi tutkimuksen aikana nousi esiin, oli erilaiset ristiriitatilanteet, jotka vaikuttivat negatiivisesti työympäristön ilmapiiriin. Tämänkaltaisissa tilanteissa esihenkilöt kokivat osaamattomuuden tunteita tilanteen ratkaisemiseksi. Osana kehittämissuunnitelmaa laadittiin ehdotelmia siitä, miten esihenkilöt pystyvät tunnistamaan ongelmat työyhteisössä sekä, miten he kykenevät omalla toiminnallaan ehkäisemään niitä. Valmistautuminen ennaltaehkäisevänä toimintana auttaa esihenkilöitä puuttumaan ongelmatilanteisiin jo varhaisessa vaiheessa ja ehkäisemään suurempien kriisitilanteiden syntymistä.

Aineistossa ilmeni yllättävä seikka siitä, kuinka vähän esihenkilöt kokivat saavansa apua kohtaamiinsa ongelmiin. On toki täysin ymmärrettävää ja järkevää, että pienyrityksillä ei ole samanlaisia resursseja käytettävissään kuin suuremmilla yrityksillä. Lapin alueella on olemassa laajat yrittäjäverkot, mutta aineiston perusteella jäi epäselväksi, kuinka paljon valmennukseen osallistuneet henkilöt ovat näitä verkostoja hyödyntäneet. Vaikka aineistossa näkyi viitteitä yhteistyöstä muiden toimijoiden kanssa, sen vähäinen määrä herätti kysymyksen siitä, ovatko Lapin alueella toimivat verkostot tarpeeksi toimivia vastaamaan niiden tarpeisiin, jotka niitä eniten kaipaavat.

Esihenkilötaidot, joilla oli suuri vaikutus työyhteisöön, olivat esihenkilön vuorovaikutus- ja ongelmaratkaisutaidot ristiriitatilanteissa. Hyvät kuuntelutaidot ja avoimen kommunikaation ilmapiiri lisäävät luottamusta työyhteisön sisällä. Nämä ovat niitä asioita, joita jokaisen esihenkilön asemassa toimivan tulisi itsessään kehittää.

Samankaltaisten ongelmatilanteiden toistumisen vuoksi, opinnäytetyössä keskityttiin vuorovaikutuksen, ongelmaratkaisutaitojen ja työyhteisön hyvinvoinnin kehittämisen rakennuspalikoihin. Opittiin opinnäytetyön toteuttamisen aikana paljon johtamisen vaatimuksista ja niiden merkityksestä yrityksen tehokkaalle toiminnalle. Aihe koskettaa kaikkia työyhteisöjä, joten tämän opinnäytetyön lukeminen hyödyttää jokaista esihenkilöä, koska se tarjoaa erilaisia näkökulmia ja käytännön neuvoja siitä, mitä esihenkilön tulisi ottaa huomioon työssään.

8.1 Eettisyys ja luotettavuus

Puusan, Juutin ja Aaltion (2020, 175) sekä Tutkimuseettisen neuvovaliokunnan (2023, 11–12) mukaan laadullisen tutkimuseetiikkaa koskevat pohdinnat voidaan kiteyttää kolmen keskeisen käsitteen avulla: uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Tutkimuseettisen neuvovaliokunnan määritelmä täydentää hyvien tieteellisten käytäntöjen periaatteiden luetteloa korostamalla arvostuksen merkitystä tutkimukseen osallistuvia ja tutkimukseen vaikuttavia tahoja kohtaan sekä vastuunkantoa tutkimuksen elinkaaresta.

Luotettavuus viittaa siihen, että tutkijan on kyettävä vakuuttamaan lukija uskottavien perusteluin siitä, että hän on tehnyt perustellut valinnat ja käyttänyt asianmukaisia menetelmiä ratkaistakseen tutkimusongelman. Luotettavuuden varmistaminen on olennainen osa tutkimuksen laadun ja vaikuttavuuden takaamista. Tutkijan on kyettävä osoittamaan, että valitut menetelmät ovat tehokkaita ja soveltuvia tutkimuskysymyksen ratkaisemiseksi. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, 175.)

Uskottavuudella viitataan siihen, miten yleisö hyväksyy tutkimuksen tulokset tosiksi ja luottaa siihen, että tutkimuksen aineisto on kerätty asianmukaisesti ja analysoitu huolella. Tämä merkitsee laajempaa luottamusta tutkimuksen prosessiin ja tuloksiin, mikä on olennainen tekijä tutkimuksen vaikuttavuuden kannalta. Tutkimuksen eettisyys puolestaan liittyy tutkimuksessa noudatettaviin eettisiin periaatteisiin ja tutkijan vastuuseen tutkimuksen eettisestä toteutuksesta. Näiden käsitteiden yhtenäinen tarkastelu auttaa varmistamaan laadukkaan ja vastuullisen tutkimuksen toteutuksen. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, 175.)

Tämän tutkimustyön luotettavuutta ja eettisyyttä vahvisti se, että aineisto oli kerätty toimeksiantajan toimesta vain niiltä osin, jotka olivat olennaisia tutkimuksen varsinaiselle tarkoitukselle. Toisaalta, koska kyseessä on laadullinen tutkimus, tutkimuksen luotettavuutta ja sovellettavuutta heikensi tutkimusaineiston rajallinen otanta eikä tutkimuksen tuloksia voi luotettavasti projisoida koskemaan laajempaa tutkimuskenttää.

Mikäli pyrkimys olisi saada tutkimuksesta ja sen tuloksista luotettavampaa analyysia, tulisi tutkimuksen olla määrällisesti ja laadullisesti laajemmalle alueelle leviittäytynyttä. Tutkimustuloksia nykyisillään ei voida mitenkään reflektoida koskemaan suurempaa joukkoa, sillä yrityskulttuurit vaihtelevat organisaatioittain ja myös alueella ja toimialalla on kokemuksiin oma vaikutuksensa.

Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellessa on tärkeää huomioida keskeiset käsitteet, kuten validiteetti ja reliabiliteetti. Laadullisen tutkimuksen validius liittyy siihen, kuinka hyvin tutkimuksen kohteena olevan ilmiön eheys on säilytetty. Reliabeliutta voidaan vahvistaa, kun kaksi eri arvioijaa saavuttavat joko yhtenevän tuloksen tai kun kahdessa erillisessä rinnakkaistutkimuksessa saavutetaan sama tulos. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, 179–180.)

Tutkimusetiikka edellyttää, että tutkija noudattaa eettisiä periaatteita koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimuksen ei missään vaiheessa saa aiheuttaa haittaa niihin henkilöihin, jotka ovat osallistuneet tutkimukseen. Puusa, Juuti ja Aaltio (2020, 175) korostavat, että tutkimuseettisen näkökulman mukaan tutkimukseen osallistuvien henkilöiden yksityisyyttä on suojattava tarkoin.

Tutkimuksen validiutta pyrittiin vaalimaan säilyttämällä tutkimusaineisto alkupe-
räisessä muodossaan, ja tämän vuoksi aineistoa käsiteltiin sisällöllisesti mahdol-
lisimman vähän. Aineiston muokkausta on kuitenkin jouduttu tekemään henkilö-
tietojen ja anonyymiuden varmistamiseksi jo toimeksiantajan taholta. Tämän li-
säksi tutkimuksen tuloksissa on pyritty esittämään otteita tutkimusaineistosta sa-
natarkasti kuten osallistujat ovat ne itse kirjoittaneet. Tässä on kuitenkin edelleen
pyritty säilyttämään osallistujien tunnistamattomuus, ja mahdolliset tunnistamista
helpottavat tekijät on eristetty.

Aineiston analysointivaiheessa molemmat opinnäytetyötekijät tekivät itsenäisesti
oman osionsa analysointityön, jolla pystyttiin varmistamaan tutkimustyön reliabili-
teettia. Tällä tavoin tutkimustyön tuloksissa saatiin varmistettua kahden tutkijan
itsenäiset havainnot ilman ulkoisia vaikutteita.

Näillä keinoin pystyttiin varmistumaan, että tutkimuksen tulokset olivat luotettavia
ja johdonmukaisia, ja vastaavat tutkimuksen asettamia tavoitteita ja kysymyksiä.
Tutkimuksen päätavoitteena oli hankkia syvällistä ymmärrystä hyvinvointivalmen-
nykseen osallistuneiden henkilöiden itsereflektioista johtajuuskokemuksista.

Tutkimuksessa käytettävien menetelmien on oltava suunnitelmallisia, vastuullisia
ja lainmukaisia, ja henkilötietojen keräämisen tulee perustua pätevään perustee-
seen. Tutkijan on pääsääntöisesti poistettava henkilötiedot aineistosta, kun niitä
ei enää tarvita tutkimuksessa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 10–12.)
Tutkimusetiikka toimii näin ollen tärkeänä suuntaviivana tutkijan toiminnalle eet-
tisen ja vastuullisen tutkimuksen varmistamiseksi.

Opinnäytetyön eettisyyden ja luotettavuuden noudattaminen on tärkeää, sillä se
takaa tutkimuksen eettisen kestävyyden, ja sen tulokset ovat uskottavia ja hyväk-
syttyjä tieteellisessä yhteisössä. Nämä periaatteet ovat olennaisia, kun tavoit-
teena on luoda laadukas ja vaikuttava opinnäytetyö. Hyvään tutkimuskäytäntöön

sisältyy omien valintojen kriittinen arviointi, tutkimusta ohjaavien sääntöjen tuntemus ja luotettavuuskriteereiden huomioon ottaminen. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, 177.)

LÄHTEET

Aalto-Setälä, P. & Saarinen, M. 2013. Perkele! Tunneosaamisen oppikirja esimiehille. Helsinki: Talentum.

Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.

Booth, S. A. 1993. Crisis management strategy: Competition and change in modern enterprises. London: Routledge.

Duderfelt, T. 2015. Kuuntele ja tule kuulluksi. Helsinki: Kauppakamari.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Fleenor, J. W., Taylor, S. & Chappelow, C. 2008. Leveraging the impact of 360-degree feedback. San Francisco: Pfeiffer.

Gertler, B. 2011. Self-knowledge. New York: Routledge.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Helsinki: Tammerprint Oy.

Halonen, P. 2019. Vuorovaikutus- ja työyhteisötaitojen kehittäminen. Sotilaslääketieteen aikakauslehti, 1, pp. 20–22. Viitattu 29.10.2023 https://puolustusvoimat.fi/documents/1948673/9261842/PEVIESTOS_sotlaaketiet_1_2019_nettti.pdf/a8258450-c263-1218-1e55-bc9e74ed1434/PEVIESTOS_sotlaaketiet_1_2019_nettti.pdf.pdf.

Huhtinen, A. K. 2009. Mielikuvien johtaminen. Teoksessa J. Kiuru (toim.) Johdatus johtamiseen: Ajatuksia Johtamisen perusteet -opintojaksosta ja rakennusaineita tulevaan. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.

Huotari, V. 2010. Hierarkkisesta horisontaaliseen ura-ajatteluun. Aikuskasvatus: aikuiskasvatustieteellinen aikakauslehti. No. 2.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. 3. uud. p. Helsinki: Edita.

Johtamisen malleja 2023. Viitattu 30.7.2023 <https://www.suomi.fi/yritykselle/liiketoiminnan-kehittaminen/johtaminen/opas/yrityksen-johtaminen/johtamisen-malleja>.

Johnston, M. P. 2013. The importance of professional organizations and mentoring in enabling leadership. Knowledge quest, 41(4), pp. 34–39.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uud. p. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Järnlström, M. & Luoma, M. 2014. Henkilöstöjohtamisen strategisuus – Retoriikkaa vai reaalityodellisuutta? Teoksessa M. Järnlström & R. Viitala (toim.) Henkilöstöjohtaminen uuden edessä: Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasan yliopisto. Liiketaloustiede. Viitattu 29.10.2023 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-538-1>.

Järvinen, K. 2014. Työn mielekkyyden johtaminen: Käytännön opas. Helsinki: Talentum.

Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Helsinki: WSOYpro.

Järvinen, P. 1998. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Jääskeläinen, H. 2021. Miten kohtaat esimiestyön haasteet? Brik. Johtamisen ja esimiestyön erikoisammattilehti. Verkkojulkaisu. Viitattu 12.11.2023 <https://brik.fi/brik-lehti/miten-kohtaat-esimiestyon-haasteet/>.

Karjalainen, M. 2010. Ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista työpaikalla. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Viitattu 10.11.2023 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-3866-6>.

Karjalainen, M., Heikkinen, H. L. T., Huttunen, R. & Saarnivaara, M. 2006. Dialogia ja vertaisuus mentoroinnissa. Aikuiskasvatus. 26 (2). Ss. 96–103. Viitattu 10.11.2023 <https://doi.org/10.33336/aik.93677>.

Kultanen, T. 2023. Kohti moniälykästä johtamista. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Lapin ammattikorkeakoulu 2022. Johtaminen muuttuvassa toimintaympäristössä matkailu- ja palvelualalla Lapissa. Blogi 15.12.2022. Viitattu 20.9.2023. <https://www.lapinamk.fi/blogs/Johtaminen-muuttuvassa-toimintaymparistossa-matkailu--ja-palvelualla-Lapissa/0q5cunco/20db6c5e-41dd-4ce5-b872-f704f98ad2a5>.

Lappi, T. 2022. Eron työuupumuksesta: Jaksamisen johtaminen työpaikoilla. Helsinki: Alma Talent Oy.

Lehto, K. & Viitala, R. 2016. "Enemmän tulosta vähemmällä väellä?": Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden väliset haasteet kuntasektorilla esimiesten, henkilöstöammattilaisten ja henkilöstön kokemana. Hallinnon tutkimus, p. 5. Viitattu 29.10.2023 <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe202001293884>.

Miller, B. 2009. The truth about burnout. PM. Public Management. 91 (9). P.4.

Neilimo, K. 2012. Hyvän johtamisen lähteillä. Teoksessa J. Kujala, P. Myllykangas & E. Sauer (toim.) Kokemus johtaa! Tampere: Tampere University Press. Viitattu 12.11.2023 <https://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201210111054>.

Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö: Opitaan kokemuksesta. Helsinki: WSOYpro.

Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn: Varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Helsinki: Talentum.

Ojanen, M. 2022. Positiivinen psykologia. 2., uudistettu painos. Copenhagen K: SAGA Egmont.

Pernaa, J. 2013. Kehittämistutkimus opetuslalla. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Pirnes, U. 2006. Kehittyvä johtajuus: Johtamisen dynamiikka. Helsinki: Otava.

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

Salmimies, R. & Ruutu, S. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. 1. painos. Helsinki: Talentum.

Salojärvi, S. 2010. Suomalaisen johtamisen voimavarat - mitä johtajuusarvioinnit kertovat? Teoksessa P. Juuti (toim.) Johtaminen voimavarana: Muutoksesta menestykseen. Vantaa: Hansaprint Oy.

Siltala, H. 2009. Johtajuus esimiestyössä. Teoksessa J. Kiuru (toim.) Johdatus johtamiseen: Ajatuksia Johtamisen perusteet -opintojaksosta ja rakennusaineita tulevaan. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. 8. p. Helsinki: Talentum.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6. uud. laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. Viitattu 2.11.2023 https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 3/2019. Viitattu 2.11.2023 https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf.

Työturvallisuuskeskus 2023. Erimielisyydet ja ristiriidat työssä. Viitattu 30.7.2023 <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyoyhteiso/erimielisyydet-ja-ristiriidat/>.

Valpola, A. 2021. Toimiva johtoryhmä. 2. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2004. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. 5. p. Universitas Wasaensis.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. Jyväskylä: PS. Kustannus.

Vuorinen, T. & Huikkola, T. 2023. Strategiakirja: 25 työkalua. Helsinki: Alma Talent.