



Modernin esihenkilön rooli organisaatiossa

Eveliina Varis

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Amk-opinnäytetyö

2021

Myyntityön koulutusohjelma

Tiivistelmä

Tekijä(t) Eveliina Varis
Tutkinto Myyntityön tradenomi
Opinnäytetyön nimi Modernin esihenkilön rooli organisaatiossa
Sivu- ja liitesivumäärä 35+1
<p>Opinnäytetyön ytimessä on perinteisten johtamismenetelmien haastaminen uudella, innovatiivisella johtamismenetelmällä.</p> <p>Toimeksiantajaorganisaatio on ottanut käyttöönsä uuden innovatiivisen johtamismenetelmän, jossa esihenkilön rooli on jaettu useamman eri henkilön kesken. Näin esihenkilön työpöytä on tarkoituksena keventää ja rajoja eri roolien välillä selkeyttää. Esihenkilön roolijaotus on toteutettu seuraavasti; jokaisella tiimillä on käytössään oma lähiesihenkilö, joka hoitaa kuukausikeskustelut, sekä valmentaa johdettavaa yksilöä kohti tavoitteiden saavuttamista. Lisäksi kokonaisella yksiköllä on käytössään yksi koulutuksesta vastaava esihenkilö, joka pitää yksilöiden jatkuvasta oppimisesta huolen, sekä löytää koulutusta vaativat aiheet. Haastaviin, ja monimutkaisiin asiakaskohtaamisiin on lisäksi yksi esihenkilö, joka sparrailee ja avustaa yksilöä. Organisaatiossa tehtyä johtamismuutosta lähestytään yksilökeskeisesti – miten uuden johtamismenetelmän alla oleva yksilö kokee muutoksen, ja auttaako uusi toimintamalli suoriutumaan työstä yhä paremmin?</p> <p>Tietoperusta käsittelee yleisellä tasolla johtamista, sekä sen eri muotoja. Johtamismenetelmiä ovat mm. tavoitejohtaminen – joka on yksi tunnetuimmista johtamismenetelmistä sekä suoritusjohtaminen. Yleisluotaavan katselmuksen jälkeen opinnäytetyön tietoperustassa keskitytään modernin esihenkilön työtehtäviin, sekä tämän tärkeisiin ominaisuuksiin. Tämä luo kattavan ja hyvän ymmärryksen itse opinnäytetyössä käsiteltävään tutkimukseen.</p> <p>Tutkimuksessa selviää, että uusi johtamismenetelmä koetaan pääsääntöisesti positiivisena, sillä tällöin esihenkilölle jää enemmän aikaa yksilön kohtaamiseen, sekä näin vahvistaa esihenkilö – alainen -suhdetta. Kuitenkin se, miten lähiesihenkilö hyödyntää lisääntyneen ajan, on tärkeää kohdentaa oikein. Mikäli ylimääräinen aika käytetään niin, että yksilö kokee lähiesihenkilön läsnäolon tarkkailuna, on tällöin vaikutus negatiivinen.</p> <p>Uusi toimintamalli tukee sitä, että esihenkilön ja johtajan rooli on murroksessa, ja sitä täytyy kehittää yhä enemmän yksilökeskeisemmäksi ja työtä tukevaksi.</p>
Asiasanat johtaminen, esihenkilön työ, moderni johtaminen

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Toimeksiantajan esittely	1
1.2	Tavoite ja tausta	2
1.3	Tutkimus	2
1.4	Opinnäytetyön rakenne ja peittomatriisi	3
2	Johtaminen ja johtamismenetelmät	5
2.1	Asiajohtaminen ja ihmisten johtaminen	5
2.2	Tulosjohtaminen	7
2.3	Tavoitejohtaminen	7
2.3	Suoritusjohtaminen	9
3	Esihenkilön työ	11
3.1	Esihenkilön tehtävät	11
3.2	Hyvän esihenkilön ominaisuudet	12
3.3	Esihenkilötyön haasteet.....	13
4	Teorian yhteenveto	15
5	Opinnäytetyön aikataulu ja tutkimusmenetelmän valinta.....	18
5.1	Opinnäytetyön vaiheet ja aikataulu.....	18
5.2	Menetelmävalinnat sekä perustelut	20
5.3	Aineisto sekä tähän käytetyt analyysit.....	20
6	Tutkimuksen tulokset.....	22
6.1	Haastateltavien perustiedot	22
6.2	Hyvän esihenkilön ominaisuudet	22
6.3	Esihenkilön työtehtävät.....	24
6.4	Esihenkilön muuttuneen roolijaon näkyminen arjessa.....	24
6.5	Tutkimuksen tuloksien yhteenveto	27
7	Pohdinta	29
7.1	Tulosten tarkastelu sekä omat tulkinnat	29
7.2	Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset	31
7.3	Tutkimuksen luotettavuus	32
7.4	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	32
	Lähteet	34
	Liitteet.....	36
	Liite 1. Haastattelukysymykset	36

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö käsittelee johtamisen ja esihenkilötyön merkitystä iäti muuttuvassa modernissa organisaatiossa. Vallitsevan covid-19 tilanteen johdosta esihenkilön rooli yksilön onnistumisen kannalta on tekijän mielestä korostunut entisestään. Esihenkilön perinteiseksi mielletyt työtehtävät hallinnollisine seikkoineen ovat saaneet ystäväkseen yksilön motivoinnin ja vahvuuksien löytämisen, sekä valmentavan työnkuvan urapolun seuraavaa askelta ajatellen.

Tältä pohjalta toimeksiantajaorganisaatio on lähtenyt kehittämään uutta johtamistapaa, jossa esihenkilön roolia jaetaan useamman eri henkilön kesken. Näin ollen esihenkilön työpöydälle kasaantuneiden hallinnollisten, sekä erinäisten muiden työtehtävien saattamana on tehty työtehtävärajauksia, jonka tarkoituksena on tehokkaampi, sekä työntekijälähtöisempi työskentelytapa. Miten organisaatiossa tehty muutos on vaikuttanut tämän piirissä työskentelevien yksilöiden arkeen? Mitä ominaisuuksia ylipäättään toimeksiantajaorganisaation työntekijät odottavat modernilta esihenkilöltä? Myöhemmin tässä opinnäytetyössä vastataan edellä mainittuihin pohdintoihin toteutetun tutkimuksen tulosten varjossa.

Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen, sillä johtaminen on ollut kokonaisvaltaisesti murroskohdassa vallitsevasta covid-19 tilanteesta johtuen yksilöiden siirtyessä joko kokonaan taikka osittain kotitoimistoihin. Lisäksi tekijä ei ole kuullut vastaavasta esihenkilön roolin jakamisesta aiemmin muissa organisaatioissa. Toimintamalli voi inspiroida myös muita organisaatiota haastamaan vanhan tutut toimintatavat – sekä ennen kaikkea itse toimeksiantajaorganisaatio saa arvokasta dataa uudesta toimintamallista. Näin ollen tutkimuksesta saatujen tietojen pohjalta on hyvä lähteä kehittämään yhä enemmän yksilön toiveet täyttävää johtamismallia.

1.1 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyön toimeksiantajan on suuri, Pohjoismaissa toimiva finanssialan organisaatio, joka tarjoaa moderneja digitaalisia ratkaisuja niin henkilö- kuin yritysasiakkaille. Organisaatio on keskittynyt jo pitkään digitaalisten palvelujen kehittämiseen, jonka takia olemassa olevaa konttoriverkostoa on pienennetty jo ennen vallitsevaa covid-19 pandemiaa. Tämä on paljastunut hyväksi strategiseksi valinnaksi, ja on helpottanut organisaation mukautumista covid-19 tilanteeseen, sekä sen aiheuttamiin muutoksiin.

Toimeksiantajaorganisaatio on ottanut asiakasrajapinnassa käyttöön uuden johtamismenetelmän, jossa esihenkilön rooli on jaettu useamman eri henkilön kesken. Johtamismenetelmä on ollut pilotissa asiakaspalvelun työntekijöiden keskuudessa, ja positiivisten kokemusten valossa menetelmää ollaan integroimassa nyt laajempaan käyttöön organisaation asiakasrajapinnassa työskentelevien kesken.

1.2 Tavoite ja tausta

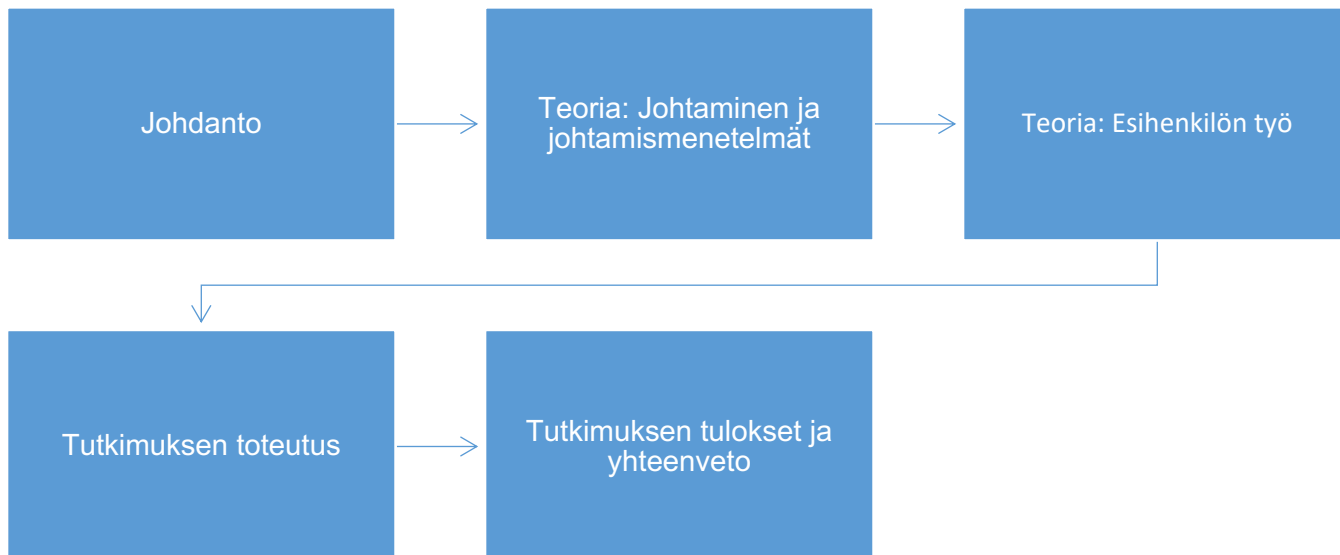
Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, kuinka toimeksiantajaorganisaatiossa työskentelevät kokevat uuden toimintamallin, jossa esihenkilön rooli jaetaan usean eri henkilön kesken. Roolit on jaettu seuraavasti: koulutuksesta vastaava esihenkilö, lähiesihenkilö (case-sparraus, poissaolot) ja saatavuudesta vastaava esihenkilö, joka ohjaa oikeaan avunlähteeseen, mikäli case vaatii esimerkiksi lakiavustusta, tai toimintaohjeistuksen kanssa tarvitaan tulkinta-apua.

Ennen uutta toimintamallia toimeksiantajaorganisaatiolla on ollut käytössään asiakasrajapinnassa perinteisemmäksi mielletty johtamismalli. Perinteisessä johtamismallissa tiimillä on ollut yksi esihenkilö, joka hoitaa oman tiiminsä hallinnolliset asiat, avustaa asiakaskohtaamisten kanssa, sekä ohjaa tarvittaessa oman tiiminsä jäseniä erilaisiin organisaatiossa järjestettäviin koulutuksiin.

1.3 Tutkimus

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, kuinka toimeksiantajaorganisaatiossa työskentelevät kokevat uuden, edellä esitellyn toimintamalliin, jossa esihenkilön työpöytä on jaettu kolmen eri henkilön kesken. Tutkimus suoritetaan puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Haastattelukysymyksien asettelu johdattelee haastateltavaa vastaamaan ensin yleisluotaaviin kysymyksiin esihenkilön merkityksestä työyhteisössä. Haastattelun loppupuolella pureudutaan yksityiskohtaisempiin aiheisiin koskien organisaatiossa tehtyä muutosta sekä sen vaikutusta työhön. Tehdyllä tutkimuksella halutaan ennen kaikkea selvittää, tukeeko muutettu toimintatapa yksilöitä haastavien ja monimutkaisten asiakastilanteiden kanssa, sekä kokevatko yksilöt muutoksen positiivisena ja työtä tukevana asiana – vaiko eivät.

1.4 Opinnäytetyön rakenne ja peittomatriisi



Kuva 1. Opinnäytetyön rakenne.

Opinnäytetyön rakennetta kuvataan kuvassa 1. Opinnäytetyö alkaa johdannolla, joka on kuvaa tiivistetysti koko opinnäytetyön rungon ja rakenteen. Johdannon jälkeen seuraa tietoperusta, joka tukee opinnäytetyössä suoritettavaa tutkimusta. Tietoperusta on jaettu kahteen pääaiheeseen, jotka ovat Johtaminen ja johtamismenetelmät, sekä Esihenkilön työ. Molemmat tietoperustat kätkevät sisäänsä laadukkaista lähteistä luodun koosteen, joka luo hyvän pohjan tutkimuksessa käsiteltävälle aiheelle – Esihenkilön monimuotoiselle roolille, jota on lähdetty jakamaan usean eri henkilön kesken.

Tutkimuksen tulokset on esitelty tietoperustan jälkeen. Jokainen kysymys on avattu yksitellen haastateltavien antamilla vastauksilla. Haastateltavien antamien vastausten pohjalta on rakennettu tekijän omien pohdintojen kanssa koko tutkimuksen johtopäätökset, sekä yhteenveto käsitellystä aiheesta. Lisäksi opinnäytetyön viimeisessä luvussa käsitellään tekijän oman oppimisen arviointi, sekä jatkotutkimusehdotukset aiheeseen liittyen. Taulukko 1 kertoo tiivistetysti tutkimuskysymysten sekä tietoperustan yhteyden.

Taulukko 1. Peittomatriisi.

Tavoitteet	Tietoperusta	Menetelmät	Tutkimuskysymykset	Tulokset
Kuinka esihenkilön jaettu työpöytä näkyy haastateltavan arjessa.	Esihenkilön työ / Johtaminen	Puolistrukturoitu haastattelu, 5 henkilöä tutkimuksessa olevasta johtamis-mallista.	Onko esihenkilöllä jäänyt sinulle muutoksen jälkeen enemmän aikaa? Koetko muutoksen positiivisena vai negatiivisena?	Lähiesihenkilöllä on jäänyt enemmän aikaa yksilölle. Yksilöt kokevat muutoksen olevan pääsääntöisesti positiivinen.
Onko lähiesihenkilöllä enemmän aikaa yksilölle ja yksilön kehittämiseen?	Esihenkilön työ / Johtaminen	Puolistrukturoitu haastattelu, 5 henkilöä tutkimuksessa olevasta johtamis-mallista.	Onko esihenkilöllä jäänyt sinulle muutoksen jälkeen enemmän aikaa?	Lähiesihenkilöllä jää enemmän aikaa yksilölle. Tutkimuksessa kuitenkin korostui se, että lähiesihenkilön tulee kohdentaa lisääntynyt ajankäyttö oikein.
Tukeeko tehty esihenkilön roolijaon muutos yksilön työtä ja arkea?	Esihenkilön työ / Johtaminen	Puolistrukturoitu haastattelu, 5 henkilöä tutkimuksessa olevasta johtamis-mallista.	Koetko muutoksen tukevan työtäsi?	Pääsääntöisesti yksilöt kokevat muutoksen tukevan työtä mm. koulutuksen lisääntyneellä tarjonnalla.

2 Johtaminen ja johtamismenetelmät

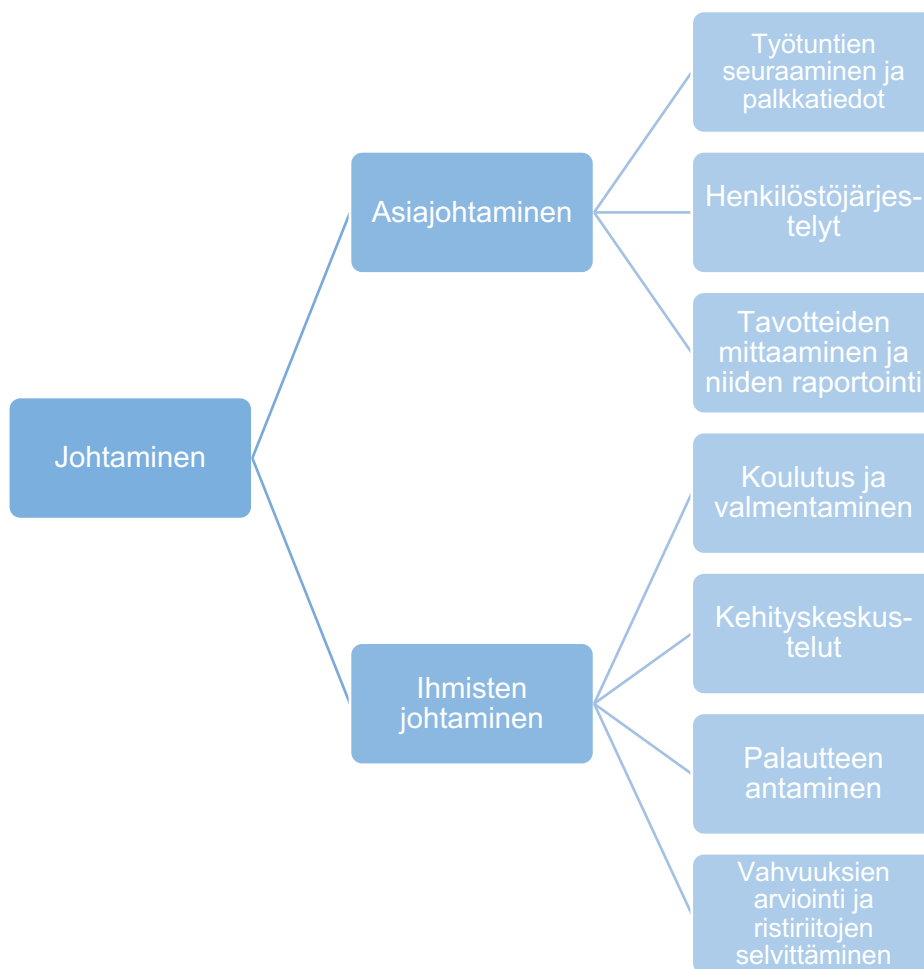
Luku käsittelee perinteiseksi miellettyjä johtamismenetelmiä. Tämä luo pohjaa seuraavassa kappaleessa käsiteltävään esihenkilön työnkuvaan sekä koko teoksen ydinkysymykseen – onko uudessa innovatiivisessa johtamismenetelmässä aineksia haastaa perinteiseksi mielletty johtamismenetelmä, jossa jokaisella tiimin jäsenellä on vain yksi yhteinen esihenkilö. Lisäksi tämä luo pohjaa sille, onko tällä positiivinen vaikutus yksilön ammatilliseen kehittymiseen.

Hyvä työyhteisö ja ilmapiiri koostuu yksilöistä, jotka ovat sitoutuneita niin työhönsä kuin koko suureen organisaatioon. Yksilö kokee mieluisaksi palata takaisin työn pariin päivä päivän jälkeen. Organisaation, sekä esihenkilön tulee pystyä tarjoamaan haasteita sekä uusia tehtäviä urapolun varrelle. Näin työ pysyy mielenkiintoisena ja antoisana – eikä töihin tulla vain ulkoisen motivaation eli rahan vuoksi. (STKK-Opiskelijat).

Johtaminen sisällyttää itseensä aina yksilöiden sitouttamista sekä näiden ohjaamista haluttuun suuntaan, jotta asetetut tavoitteet tullaan saavutetuksi. Johtajuus on yksilöiden välistä suhteiden rakentamista. Bergumin (2009, 179) mukaan johtajuus on suhteiden henkilökohtaisuuden huomioimista. Vaikuttamisen, sekä erilaisten tavoitteiden saavuttamisen lisäksi johtajuudessa on tärkeää myös työyhteisön rooli sekä toimiva kommunikaatio- ja keskusteluilmapiiri. (Bergum 2009, 179).

2.1 Asiajohtaminen ja ihmisten johtaminen

Esihenkilötyön ajatellaan jakautuvan kahteen erilliseen osa-alueeseen. Nämä osa-alueet ovat asiajohtaminen ja ihmisjohtaminen. Asiajohtaminen pohjautuu työn sekä järjestelmien hoitamiseen sekä ylläpitoon, esimerkiksi palkkatietojen ylläpito ja työtuntien seuranta. Ihmisten johtaminen on huomattavasti tuoreempi käsite. Ihmisten johtamisen tarkoituksena on sitouttaa henkilöstö organisaatioon. Ihmisjohtaminen mahdollistaa myös suopeamman kasvuympäristön sisäisen motivaation syntymiseen tehtävää työtä kohtaan. Ihmisten johtamiseen voidaan todeta kuuluvan ainakin erilaiset kannustejärjestelmät, kehityskeskustelut sekä palautteen antaminen. Voidaan ajatella, että asiajohtamiseen voi kuka tahansa oppia, mutta ihmisten johtamisessa esihenkilö tulee kohtaamaan varmasti haasteita. (Pentikäinen 2009, 13-15). Alla oleva Kuvio 3. kertoo asiajohtamisen sekä ihmisjohtamisen erot.



Kuva 2. Asiajohtaminen ja ihmisten johtaminen (Pentikäinen 2009, 13-15).

Asiajohtaminen tarkoittaa lähtökohtaisesti itse työn johtamista organisaatiossa. Esihenkilön tehtävänä on huolehtia siitä, että oma tiimi tekee työnsä kuten ne on tarkoitettu tehtäväksi. Esihenkilön tehtäviin kuuluu lisäksi hallinnolliset työt, kuten loma-aikojen hallinnointi sekä esimerkiksi sijaisien hankkiminen. Lisäksi tämä asettaa tiimilleen tavoitteet, sekä puuttuu tarvittaessa erinäisiin riskeihin ja puutteisiin, mikäli näitä itse työpaikalla ilmenee. Asiajohtaminen sisällyttää itseensä paljon erilaisia hallinnollisia tehtäviä, joihin voidaan mainita ainakin kuuluvan työtuntien seuranta sekä hyväksyminen, että tarvikkeiden tilaus sekä laskujen hyväksyminen. (Pentikäinen 2009, 13-15).

Asiajohtaminen jakautuu modernissa organisaatiossa tyypillisesti useaan eri yksikköön sekä osastolle. Hajaantumisen vuoksi asiakokonaisuuksia voi olla paikka paikoin vaikea hahmottaa. Tämä johtaa siihen, että johtamisessa voi esiintyä vaikeuksia, mikäli hajautus on tapahtunut organisaation sisällä lukuisiin eri yksiköihin. Asiakokonaisuuksia, jotka linkittyvät asiajohtamiseen voidaan todeta ainakin olevan viisi:

- Tuotteet ja palvelut, joita organisaatio tarjoaa
- Asiakassuhteet sekä näiden ylläpito
- Työntekijät
- Tuotteet ja palvelut, jotka organisaatio tarvitsee toimiakseen
- Organisaation toimittajat

Kun asiajohtaminen toimii hyvin organisaatiossa, sillä on positiivinen vaikutus tehokkuuden kannalta. (Pentikäinen 2009, 13-15).

2.2 Tulosjohtaminen

Tulosjohtaminen painottuu käsitteen mukaan tuloskeskeisyyteen – tuloksia täytyy syntyä, jopa hinnalla millä hyvänsä. Johtamisen ytimessä ei ole se, miten tuloksia saadaan – vaan se, että tuloksia on ja syntyy. Johtamistyyliin ilmenee ongelma, mikäli tuloksia ei erinäisien syiden takia synny. Tällöin työntekijän tueksi otetaan lisäkoulutuksia, arviointikeskusteluita, raportointia sekä korjaavia toimenpiteitä. Mikäli edellä mainittujen, työntekijää tukevien toimenpiteidenkään jälkeen toivottuja ja asetettuja tuloksia ei synny, on mahdollista, että työntekijä joko irtisanotaan, tai työntekijä irtisanoo itsensä. Tulosjohtaminen edesauttaa ja edistää kilpailua, mutta se voi estää yhteistyön ja yhteisöllisyyden toteutumista koko tiimin ja organisaation keskuudessa. Myös tulosten asettamisessa voi tulla vastaan ongelma – ne eivät ole yhtenevät organisaation strategian kanssa, vaan niillä pyritään vain lyhyen aikavälin taloudelliseen onnistumiseen. (Laamanen 2005, 225).

Tulosjohtamisessa voidaan todeta olevan kolme keskeistä peruseriaa:

1. Yksilö sitoutetaan organisaation asettamiin tavoitteisiin esihenkilön sekä yksilön yhteisessä tapaamisessa.
2. Tavoitteet linkitetään organisaation avainalueisiin. Näille määritellään organisaation linjauksen mukaiset tavoitteet sekä tuloksien mittaamista ohjaavat mittarit. Näin yksilö pystyy arvioimaan omaa suoritustaan.
3. Asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen tarvittavat keinot jätetään tyypillisesti yksilön harkinnan varaan. (Saari 2004, 228).

2.3 Tavoitejohtaminen

Tavoitejohtamisen voidaan sanoa olevan yksi tunnetuimmista ja kuvatuimmista johtamisen menetelmistä. Tavoitejohtamisen viitekehyksen luojana ja oppi-isänä voidaan pitää

Peter Druckeria, joka on yksi tunnetuimmista johtamisen asiantuntijoistamme tällä aikakaudella. Druckerin yksi keskeisimmistä ajatuksista oli organisaation johtaminen tavoitteiden sekä yksilön tarkkailun avulla. Asetettujen tavoitteiden avulla johtajan on mahdollista tarkkailla saavutettuja tuloksia. Druckerin ideoimat tavoitejohtamista koskevat innovaatiot loivat pohjan täysin uudelle johtamistapa-ajattelulle. Nämä innovaatiot voitane yhdistää kolmeen ydinaatteeseen. Esihenkilön sekä yksilön on yhdessä sovittava tavoitteet. Tavoitteissa yksilön tulee keskittyä määriteltyihin tärkeisiin alueisiin – avainalueisiin. Tavoitteiden saavuttamisen keinovalinta jätetään tässä tapauksessa yksilön oman harkinnan alle. (Malik 2002, 154).

Tavoitejohtamisessa keskitytään organisaation johtoportaan asetettuihin myyntitavoitteisiin, sekä niiden seurantaan. Myyntitavoitteissa peilataan koko organisaation tilannetta, sekä sen menestysidean tunnistamista. Kun edellä mainitut seikat on tunnistettu, tulee johtoportaan määrittellä koko organisaation kattavat tavoitteet sekä avaintulosalueet. Nämä jaetaan organisaation eri osastoille, ryhmille ja siitä edelleen yksilöille. Tavoitejohtamisessa korostuu ennalta määriteltyjen suunnitelmien toteuttaminen ja näiden seuranta. Työn laatua arvioidaan esimerkiksi kvartaaleittain, jolloin yksilö palkitaan hyvin tehdystä työstä ja onnistuneesta suorituksesta. (Laamanen 2005, 225).

Ohessa kuva, joka kertoo perinteisen tavoitejohtamisen prosessin. Mukailen Laamanen K, 2005, 225.



Kuva 3. Tavoitejohtamisen perinteinen prosessi

Tavoitejohtamisen keskiössä olevan peruseriaatteen voidaan todeta olevan lähes kiistanaton – se perustuu suurpiisteisesti vain yksilön tavoitteiden suorittamiseen sekä tämän arviointiin. Suurissa organisaatioissa tavoitejohtaminen voi olla ainoa tapa. Kuitenkin voitane todeta, että tavoitejohtaminen toimii pääsääntöisesti johtamismenetelmänä huonosti, kuin hyvin. Syynä tähän voidaan todeta olevan se, että johtamismenetelmää pidetään usein koko organisaation johtamisen menetelmänä, eikä niinkään jokaisen yksittäisen esihenkilön tehtävänä. Varsinkin suuressa organisaatiossa on tärkeää vetää tiettyjä linjoja ja tavoitteita, jotka ovat yhteneviä strategian kanssa. Kuitenkin jos jokaisen esihenkilön johdettavana oleva yksikkö tai tiimi ei tavoittele asetettuja tavoitteita, menettävät nämä näin ollen merkityksensä. Tavoitteiden määrittämisessä on äärimmäisen tärkeää keskittyä niiden selkeyteen, sekä järkevyyteen. Tavoitteiden työstämiseen voi mennä paljoltikin aikaa ja

tavoitteiden tarkentaminen vaatii usein paljon työstöä. Tavoitejohtaminen voitane kiteyttää yhteen lauseeseen seuraavasti. ”Tavoitejohtaminen on organisaation johtamista siten, että suurin huomio kiinnitetään tavoitteiden asettamiseen sekä esihenkilön että alaisen välisiin tavoiteneuvotteluihin.” (Saari 2004, 227-229).

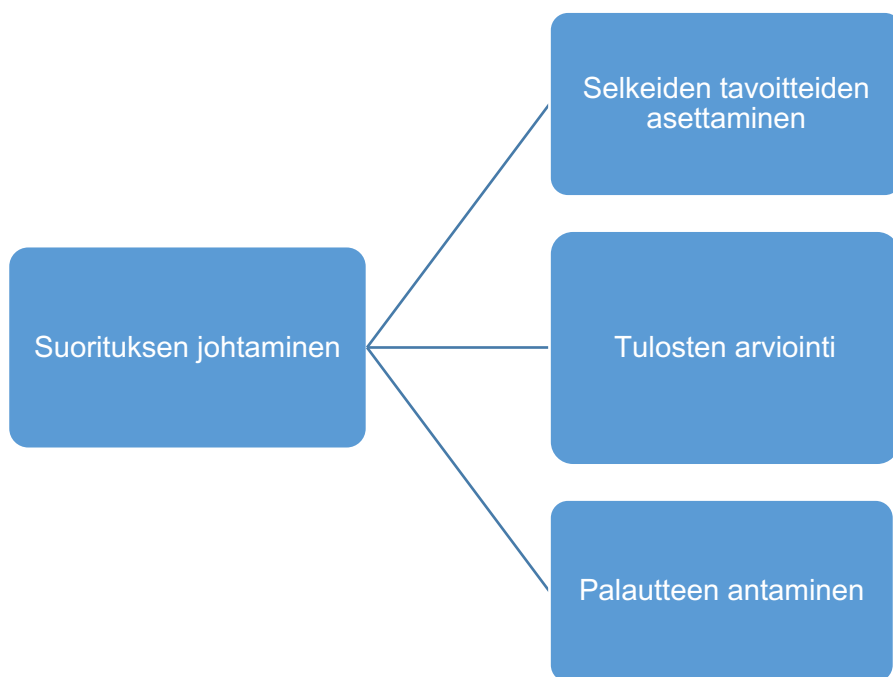
2.3 Suoritusjohtaminen

Suorituksen johtamisen tarkoitus Sydänmaanlankan mukaan on, että yksilöt, tiimit sekä koko organisaatio tietää, mikä on tämän kokonaisuuden sekä olemassaolon tarkoitus on. Lisäksi he ymmärtävät, mikä heidän ydintehtävänsä sekä tavoitteensa ja ominaisvaatimuksensa ovat. (Sydänmaanlakka 2009, 255).

Suoritusjohtaminen kuvataan esihenkilön sekä yksilön väliseksi prosessiksi, jossa huomio kiinnittyy erityisesti yksilön tekemiseen ja tämän suoriutumiseen vaaditusta tehtävästä. Tähän liittyy läheisesti yksilölle asetettavat tavoitteet, jatkuva valmennus sekä yksilöllisen osaamisen kehittämisen analysointi. Suoritusjohtaminen pohjautuu tietyiltä osin edellä olevaan tavoitejohtamiseen. Johtamismenetyksessä on tarkoitus arvioida määriteltyjen tavoitteiden saavuttaminen laajasti huomioimalla samaan aikaan yksilön menestymisen – tai ei menestymisen – juurisyy. Suoritusjohtamisessa korostuu lisäksi tapa, jolla tulokset saadaan aikaan. Keskeinen tarkoitus tällä on lisätä huomiota yksilön toimintaan ja luoda tältä pohjalta jokaisen yksilön resepti tavoitteiden saavuttamiseen. (Nieminen & Tomperi 2008, 121-122).

Johtamismallissa korostuu lisäksi yksilön sisäinen ymmärrys esihenkilön asettamiin tavoitteisiin, sekä kuinka tämä linkittyy koko organisaation menestykseen. Tässä korostuu myös motivoiva valmentaminen sekä aktiivinen palautteen antaminen ja pyytäminen. Suoritusjohtamisen ydin on siinä, että asiat tehdään hyvin ja ne priorisoidaan asian tärkeyden mukaan. Suoritusjohtamisessa yksilön osaamisen kehittäminen ja suorituskyvyn parantaminen ovat koko johtamismallin takana. (Nieminen & Tomperi 2008, 121-122).

Suoritusjohtamisen osa-alueet on eritelty alla olevassa kuvassa 4. Kuvassa tuodaan ilmi esihenkilön työhön suoraan linkittyvät osa-alueet, jotka ovat selkeiden tavoitteiden asettaminen omalle tiimilleen, tulosten arviointi sekä palautteen antaminen.



Kuva 4. Suorituksen johtamisen eri osa-alueet. Mukailten Nieminen & Tomperi 2008, 121-122.

3 Esihenkilön työ

Tässä luvussa syvennytään esihenkilön työtehtäviin, sekä lukuisiin esihenkilölle miellettyihin rooleihin.

Esihenkilöksi voidaan todeta sellainen yksilö, jolla on yksikin alainen, joka raportoi työstään hänelle. Esihenkilön pääasiallinen tehtävä on vastata tavoitteiden täyttymisestä, että hänen alaistensa toimet tukevat organisaatio päämääriä. Esihenkilön rooli on muuttunut aikojen kuluessa valvojasta työn tukijaksi. Organisaation työntekijöiden koulutustaso on pääasiallisesti noussut, ja tekniikan hurja kehittyminen ovat olleet suurimmassa roolissa muokaten esihenkilön roolia organisaatiossa. Tämä ei ole kuitenkaan vähentänyt esihenkilön merkitystä oman tiiminsä johtajana – työnkuva ja ote on muuttunut. (Viitala 2007, 271-272).

Esihenkilötyö määritellään ihmisten johtamiseksi, jonka avulla tämä saa organisaation jäsenet toimimaan ennalta sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Esihenkilötyö korreloi suoraan organisaation menestymisen kanssa. Onnistuakseen työssään, esihenkilön on äärimmäisen tärkeää ymmärtää, kuinka suuri vaikutus hänen työllään on koko tiimin ja organisaation onnistumiseen – unohtamatta kokonaisuutta. Toki tässä korostuu myös työntekijöiden rooli ja ymmärrys siitä, kuinka heidän tulee toimia. Esihenkilön vastuulla on kuitenkin, että hänen tiiminsä on ajan tasalla niistä asioista, jotka heidän on hyvä tietää. Lisäksi esihenkilö on vastuussa hänen oman tiiminsä suoriutumisesta ja heidän panoksestaan koko organisaation strategiaan. (Hyppänen 2015, 11).

3.1 Esihenkilön tehtävät

Perinteisesti esihenkilön työtehtävään on ajateltu kuuluvan suoritustavoitteiden saavuttamisen lisäksi operatiivinen johtaminen sekä tilannejohtaminen. Esihenkilön työpöydällä painottuvat tällöin resurssien tehokas käyttö, töiden tehokas organisointi sekä vastuu työntekijöiden työhyvinvoinnista. Esihenkilön tulee olla sosiaalisesti lahjakas, toimia taloudellisesti ja ajatella systemaattisesti – rooli on vaativa työyhteisön ja johdon välillä. (Vuorinen 2008, 94).

Modernissa organisaatiossa esihenkilön rooli on edellä mainittua ohjaavampi ja mahdollistavampi. Esihenkilö luo työyhteisölle selkeän tavoitteen, jota kohti hän ohjaa tämän jäseniä – jokaisen tarvitsemalla tavalla. Ihmisten johtamisen voidaan ajatella olevan erilaisuuden johtamista. Se ei riitä, että kaikkia työyhteisön jäseniä ohjataan ja johdetaan samalla tavalla – erilaisuus täytyy huomioida. Voidaan ajatella, että esihenkilö toimii modernissa

organisaatiossa eräänlaisessa palvelutyössä, jossa tämä mahdollistaa yhteisönsä jäsenten onnistumisen parhaalla mahdollisella tavalla. Voitane ajatella, että mitä paremmin esihenkilö ymmärtää ihmisten erilaisuuden ja ainutlaatuisuuden, sitä paremmat mahdollisuudet tällä on onnistua luomaan antoisa, hyväksyvä ja tuottoisa työilmapiiri. (Jabe 2017, 46).

Johtajana (leader) toimiessaan esihenkilö tuo tiimin tietoisuuteen organisaation tavoitteet, sekä tulevaisuuden näkymät – toimii ikään kuin johdon äänenä sekä linkkinä. Esihenkilö seuraa yhdessä asetettuja tavoitteita, niiden toteutumista sekä päivittää niitä tarpeen mukaan. (Carlsson & Forssell 2008, 22).

On tilanteita, kun koko tiimi tai tiimin yksittäinen jäsen tarvitsee tukea hoitamaan erilaisia hallinnollisia asioita. Tällöin esihenkilöllä korostuu **managerin** (manager) rooli.

Valmentajana (coach) toimiessaan esihenkilö on tiimiinsä jäsenen tukena, jotta tämä pystyy toteuttamaan työtehtävänsä parhaalla mahdollisella tavalla. Esihenkilö kuuntelee ja keskustelee avoimesti yhdessä tiiminsä kanssa. Esihenkilö jakaa vastuuta, innostaa sekä sitouttaa tiimin saavuttamaan yhteiset tavoitteet. Näin jokaisella on mahdollisuus löytää omat vahvuutensa sekä voimavaransa. (Ristikangas & Grunbaum 2014, 35).

Puhuttaessa osaamisen kehittämisestä ja valmentavasta esihenkilötyöstä, ajatellaan usein vain yhtä tiimin jäsentä ja tämän oppimista. Mikäli esihenkilö kiinnittää huomionsa vain yksittäiseen tiimin jäsenen kehittämiseen koko tiimin kehittämisen sijasta, jää tällöin tavoittamatta lukuisia menestystekijöitä ja onnistumisia koko tiimin tasolla. Kun esihenkilö huomio koko tiimin osaamisen kehittämisen, saa esihenkilön rooli uudenlaista sävyä. Lisäksi tämä luo tiimin jäsenten välille yhteisöllisyyttä ja yhdessä onnistumista, mikä sitouttaa tiimiä enemmän saavuttamaan yhteiset tavoitteet. Tässä korostuu esihenkilön vuorovaikutus- ja ryhmänohjaustaidot. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 67).

3.2 Hyvän esihenkilön ominaisuudet

Esihenkilön toimenkuvaa ja johtamista on tutkittu vuosien saatossa paljon. Hyvällä johtajalla voitane todeta olevan ainakin seuraavia ominaisuuksia ja piirteitä: hyvät sosiaaliset taidot niin ryhmässä kuin kaksin, kyky organisoida isoja kokonaisuuksia sekä oikeudenmukaisuudentaju. Hyvä esihenkilö kykenee suhtautumaan haasteisiin myönteisellä ja positiivisella asenteella - sietäen samalla epätäydellisyyttä sekä ristiriitoja. (Piili 2006, 77).

Hyväksi esihenkilöksi voitane kutsua sellaista henkilöä, jonka tiimi saavuttaa tälle annetut tavoitteet, ja voi samaan aikaan hyvin. Esihenkilön tulee huomioida jokaisen tiimin jäsenen ja tilanteen erityispiirteet sekä ennen kaikkea tiimin jäsenen tilanteeseen vaikuttavat tekijät. (Aarnikoivu 2010, 63).

Pilli 2006, toteaa hyvän esihenkilön piirteisiin lukeutuvan muun muassa seuraavat piirteet; energisyys, sosiaalisen kanssakäymisen taidot, määrätietoisuus, suurienkin kokonaisuuk-sien hahmottaminen, ristiriitaisuuksien sietäminen sekä myönteinen ja positiivinen asenne haasteita kohtaan. Hyvä esihenkilö lisäksi osaa olla läsnä alaisilleen; hän antaa tiimilleen onnistumisen hetkellä tunnustusta hyvin tehdystä työstä, kiittää ja kannustaa. Mikäli työssä ilmenee eriäviä haasteita tai ristiriitoja, esihenkilö on tällöin auttamassa asian ratkaisemiseen ja luo tiimilleen uskoa tulevaa ajatellen. (Piili 2006, 15).

Modernit johtajuusopit keskittyvät ennen kaikkea ihmisläheisyyteen sekä itseohjautuvuu-den vahvistamiseen. Tiimin työskentelyssä keskitytään selkeyttämään tavoitteet – on tärkeää, että jokainen tiimin jäsen tietää mitä häneltä odotetaan yksilötasolla, ja kuinka se korreloi koko tiimin suoriutumiseen. Jokainen tiimin jäsen pyritään näkemään potentiaali-sia, ehkä osittain piileviä kykyjä omaavina yksilöinä, jonka on mahdollisuus onnistua ja tuottaa tulosta. On myös todella tyypillistä, että organisaation tavoitteena on purkaa liian jäykkiä ja vanhoja rakenteita, jolloin johtajuutta ei nähdä vain yhden henkilön vastuuna, vaan sitä jaetaan eri henkilöiden kesken. (Viitala & Jylhä 2019, 33).

3.3 Esihenkilötyön haasteet

Jokaisella työpaikalla kohdataan haasteita, konflikteja, sairastumistapauksia ja jopa kiu-saamista. Esihenkilö voi kokea nämä tilanteet haastaviksi, ja on äärimmäisen tärkeää osata suhtautua haasteisiin oikealla ja ammattitaitoisella otteella.

Ristiriitatilanteilta ei ole mahdollista välttyä työyhteisössä. Siksi esihenkilön tulee osata hallita näitä tilanteita, ja pystyä puuttua ilmeneviin epäkohtiin ajoissa. Erilaisissa ongelmatilanteissa esihenkilön tukena olisi hyvä olla yhdessä laaditut pelisäännöt. Näin voidaan välttyä niin sanotuilta turhilta ristiriidoilta, esimerkiksi väärinkäsityksistä sekä tietämättö-myydestä tai tulkintaerheestä. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 24).

Ristiriitatilanteessa esihenkilön tulee olla läsnä. Näin tiimin jäsenet kokevat esihenkilön ot-tavan vastuun syntyneestä ristiriitatilanteesta. Mikäli esihenkilö pakenee ja piiloutuu vallit-sevaa tilannetta, lisää tämä oman tiimin pelkoa ja jopa epäluottamusta. Esihenkilön tulisi reagoida ilmenneeseen ristiriitatilanteeseen nopeasti, vaikkei tilanne ole miellyttävä. Li-

säksi ristiriitatilanteessa korostuu aiheesta avoimesti puhuminen – tällä on tyypillisesti positiivinen vaikutus tiimin yhteishenkeen, sekä keskinäiseen luottamukseen. Vaikka asiat, joista keskustellaan eivät ole helppoja ja mukavia, voivat ne parhaassa tapauksessa tukea ja sitoa tiimiä yhteen. On kultaakin arvokkaampaa, jos tiimissä voi mieltään painavat asiat sanoa rohkeasti ääneen. (Aarnikoivu 2010, 67-68).

Esihenkilötyön haasteisiin voidaan edellä mainittujen lisäksi todeta myös työntekijöiden motivoiminen. Esihenkilön tulee pystyä motivoimaan oma tiimensä niin, että he kokevat työnsä merkitykselliseksi ja haluavat suoriutua työstään parhaalla mahdollisella tavalla. Motivaatio vaikuttaa eniten tiimin tuloksiin, ja esihenkilön tulee antaa palautetta omalle tiimilleen. Lisäksi on tärkeää, että esihenkilö vastaanottaa myös säännöllisin väliajoin palautetta omasta työstään – näin esihenkilön on mahdollista kehittyä työssään niin, että hän johtaa omaa tiimiään parhaalla mahdollisella tavalla. Tiimilleen esihenkilö ei voi antaa motivaatiota, mutta esihenkilön tulee saada oma tiimi itse löytämään heidän oma sisäinen motivaation lähteensä. (Piili 2006, 46-47).

4 Teorian yhteenveto

Opinnäytetyön tietoperusta on käsitellyt nyt laaja-alaisesti erilaisia perinteisiä johtamismenetelmiä, sekä niihin kuuluvia erityispiirteitä. Johtamismenetelmien jälkeen on tutustuttu esihenkilön rooliin modernissa organisaatiossa, työn haasteisiin sekä hyvän esihenkilön ominaisuuksiin. Tietoperusta luo hyvän ja vakaan pohjan opinnäytetyön ytimen ympärille, jossa testataan uutta tapaa johtaa yksilöitä modernissa organisaatiossa.

Johtaminen käsitteenä voidaan jakaa karkeasti kahteen eri johtamisen lokeroon – asiajohtamiseen sekä ihmisjohtamiseen. Asiajohtaminen käsittää yksinkertaisuudessaan kaiken hallinnollisen sekä itse työn tekemiseen liittyvän. Siihen luetaan muun muassa oman tiimin jäsenten poissaoloista ja sijaistajien hankkimisesta työvälineiden ostoon, ja sieltä esimerkiksi asiakkuuksien hankintaan ja niiden ylläpitoon.

Ihmisjohtaminen taas kätkee sisäänsä lukuisat eri kohtaamiset oman tiimin jäsenen kanssa. Tähän lukeutuu muun muassa tietyin väliajoin käytävät kehityskeskustelut sekä erilaiset valmentavat kohtaamiset ammatillisen kehittymisen ja urapolun luomisen suhteen. Lisäksi se käsittää työpaikalla tapahtuvien ristiriitojen ja konfliktien puimisen ja läpikäymisen. Ihmisjohtaminen vaatii esihenkilöltä empaattista ja mukautuvaa otetta, joka pyrkii reiluun kohteluun tiimin eri jäsenten kesken – epätäydellisyyttä sietäen.

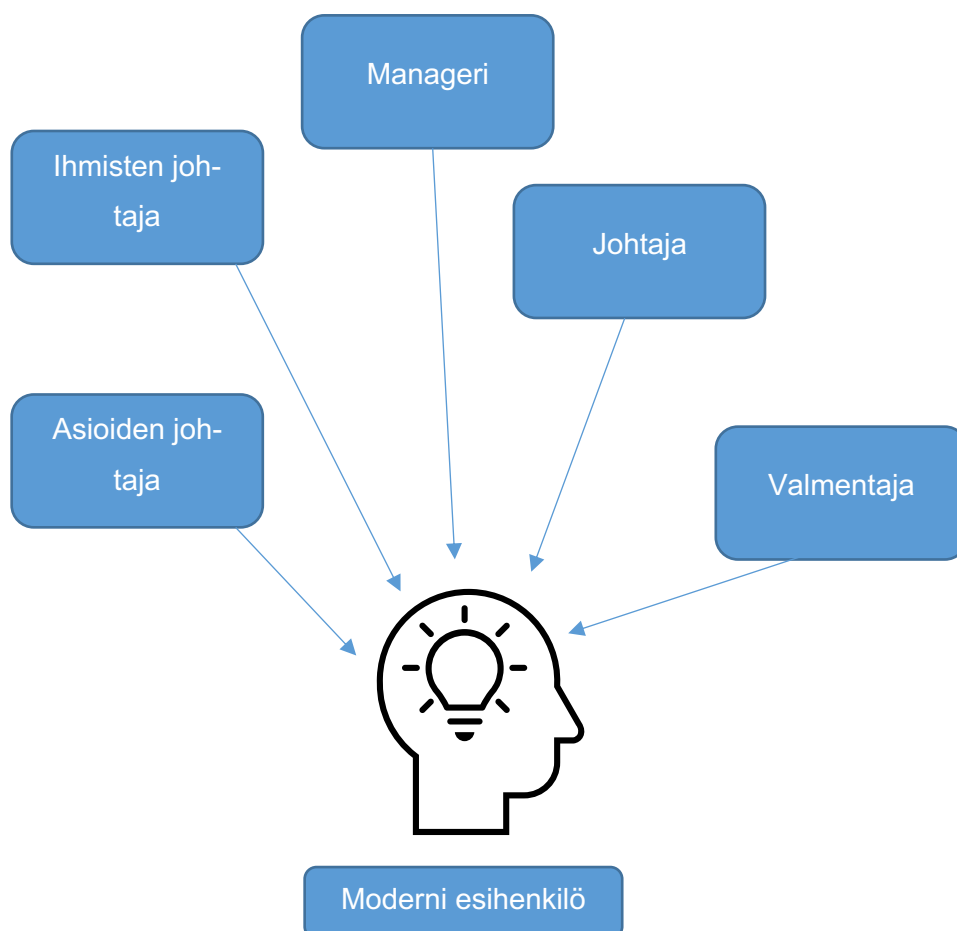
Tulos-, tavoite- sekä suoritusjohtaminen on perinteiseksi miellettyjä johtamismalleja, jotka pitävät ainakin tietyin määrin pintaansa myös modernien organisaatioiden johtamistyy-leissä. Se on kuitenkin äärimmäisen ymmärrettävää, sillä elämme markkinataloudessa ja myös organisaatio, jossa opinnäytetyössä toteutettava tutkimus suoritetaan, on yritysmuodoltaan osakeyhtiö. Osakeyhtiön ydintehtävänä on tuottaa tulosta osakkeenomistajilleen.

Kaikista suosituin, kuvatuin ja ehkä tunnetuin johtamismenetelmä on tavoitejohtaminen. Tavoitejohtamisessa keskitytään organisaatiossa asetettuihin tavoitteisiin, joita seurataan aina yksikkötasosta yksilötasoon. Tavoitejohtamisen ydin on asetettujen tavoitteiden saavuttaminen – jopa niiden ylittäminen, sekä näiden tulosten tunnustaminen erityismainin-noin sekä palkinnoin. Tavoitejohtamisen heikkoutena opinnäytetyön tekijän kokemuksen pohjalta on sellaiset työhön liittyvät osat, joita ei voi mitata helposti - esimerkiksi numeerisesti. Lisäksi jokaiseen työtehtävään liittyy kohtia, jossa voi mennä tavoitteet ja oma onnistuminen edellä, mutta joka voi olla vahingollinen itse organisaatiolle. Esimerkiksi jos organisaatiolla on kohtaamistavoitteet, voi tämä motivoida ottamaan lukusia kohtaamisia, jotka eivät ole hyvin hoidettuja ja laadukkaita.

Suuressa organisaatiossa päätetään, millä johtamistavalla esihenkilöt lähtevät johtamaan omia tiimejään organisaation tavoitteiden mukaisesti. Esihenkilöt ovat avainasemassa organisaation menestyksen kanssa, sillä heidän tiimensä jäsenet tyypillisesti koko organisaation tuloksen.

Modernilla esihenkilöllä on lukuisia eri rooleja, joita voidaan mainita olevan ainakin seuraavat:

- Johtaja (leader), jossa esihenkilö tuo oman tiimin tietoisuuden heille tärkeimmät seikat johdon viestinnän puolelta.
- Managerina (manager) toimiessaan esihenkilö tukee ja opastaa omaa tiimin jäsentään erilaisten hallinnollisten seikkojen toteuttamisessa, esimerkiksi joidenkin tietojen syöttäminen työntekijöitä varten olevaan järjestelmään.
- Valmentajana (coach) esihenkilö kuuntelee ja keskustelee avoimesti ja rehellisesti oman tiimensä kesken. Esihenkilö luo avoimen ja rikkaan ympäristön, jossa jokaisella jäsenellä on hyvä ja turvallinen olla.



Kuva 5. Modernilla esihenkilöllä on monia erilaisia työtehtäviä.

Näiden lisäksi esihenkilön tulee ohjata tiimiään onnistumaan organisaatiossa asetettujen tavoitteiden suhteen. Esihenkilön tulisi opastaa ja sparrailla omien tiimin jäsenten kesken heidän tulevista urapoluistaan, sekä siitä mikä heitä tulevaisuuden suhteen kiinnostaa. Vai onko kenties tämänhetkinen työtehtävä yksin mieluisin mahdollinen?

Kokonaisuutta ajatellen esihenkilön työpöytä on todella laaja. Tätä tukee myös kuva 5, joka kuvaa modernin esihenkilön erilaisia työtehtäviä. Tämä voi johtaa siihen, että esihenkilöllä ei ole tarpeeksi aikaa omille tiimin jäsenilleen, ja heidän aikansa, joka kuuluisi viettää tiimin jäsenten kanssa, menee hallinnollisiin työtehtäviin. Tällä voi olla huonot seuraukset esimerkiksi työmotivaation saralla, sekä näkyä tyytymättömyytenä tiimin jäsenten kesken. Tässä on kipukohta, jota on lähdetty toimeksiantaja organisaatiossa kehittämään jakamalla esihenkilön työpöytää usean eri henkilön kesken.

5 Opinnäytetyön aikataulu ja tutkimusmenetelmän valinta

Alkavassa luvussa keskitytään opinnäytetyön toteutuksen eri aihealueisiin sekä opinnäytetyön ytimeen – itse tutkimukseen. Ohessa löytyy lisäksi perustelut tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttaneisiin seikkoihin.

5.1 Opinnäytetyön vaiheet ja aikataulu

Opinnäytetyö on suurehko teos, jonka kirjoittaminen jakaantuu aikataulullisesti usean kuu-kauden ajalle. Opinnäytetyön toteutus aloitettiin luonnostelemalla aikataulu, joka on tuke- massa ja ohjaamassa tekijän kirjoitustahtia niin, että opinnäytetyö valmistuu suunnitellusti. Oheinen, alla oleva taulukko 2 kuvaa tämän opinnäytetyön toteutuksen suunniteltua kul- kua.

Taulukko 2. Opinnäytetyön suunniteltu aikataulu.

Viikko	Aloituspäivä	Lopetuspäivä	Tehtävä
13	29.3.2021	20.9.2021 (19.10.2021)	Teoria
14			Teoria
15	16.4. / 15.6.		VAIHE 1/3 Teoria +Toimeksiantosopimuksen palautus KONTOON, väh. 2 teoriakäsitettä valmiina vertaisarviointiin
16			Teoria
17			Teoria + lähdeluettelo
18	7.5. / 1.7.		VAIHE 2/3 Teoria + haastattelukysymykset + ensimmäisen version läpikäynti Tommin kanssa
19			Teoria + haastattelukysymykset + haastattelut
20			TEORIAOSUUS VALMIS , haastattelukysymysten viimeistely ja haastatteluajkojen sopiminen + toisen version läpikäynti Tommin kanssa
21	21.5. / 31.7.		EMPIIRINEN OSUUS VALMIS + TUTKIMUSTULOKSET JA POHDINTA KIRJOITETTU.
22			Aineiston analysointi
23			Aineiston analysointi
24			Aineiston analysointi
25			Tutkimustulosten analysointi
26			Tutkimustulosten analysointi
27			Tutkimusosuuden puhtaaksikirjoitus
28			Pohdinta
29			Pohdinta
30			Pohdinta
31			KESÄLOMA
32			KESÄLOMA
33			KESÄLOMA
34			Viimeistelyä
35			Vertaisarviointi
36			Viimeistelyä
37			Viimeistelyä
38	20.9.		VAIHE 3/3 PALAUTUS!

Opinnäytetyön tuli suunnitellusti olla suunnitellusti palautettuna 20.9.2021. Toteutuksen kulku tähän mennessä ei ole erinäisten elämäntilannemuutosten takia ollut mahdollinen,

mutta opinnäytetyö tulee valmistumaan kokonaisuudessa ajallaan. Tietoperustan toteutus on venynyt suunnitellusta aina pitkälle kesään, ja itse tutkimus on toteutettu alkusyksyn 2021 aikana.

Aikataulusuunnitelman lisäksi tekijän tuli pohtia mahdollisia opinnäytetyön toteuttamiseen liittyviä sisäisiä, ja ulkoisia riskejä. Kuten edellisessä kappaleessa mainittiin, opinnäytetyön työstäminen jakaantuu usean kuukauden ajalle, jonka johdosta erinäisien ennalta mietittyjen riskien toteutuminen on mahdollista. Alla oleva taulukko 3 kertoo tekijän ennalta pohdittuja, mahdollisesti toteutuvia riskejä opinnäytetyön toteutumisen kannalta.

Taulukko 3. Opinnäytetyön riskit.

Sisäiset riskit	Miten vältyn riskiltä?	Mitä teen jos riski toteutuu?
Jaksaminen töiden ohella.	Pidän huolta omasta jaksamisesta ja hyvinvoinnistani. Saan työstää opinnäytetyötä myös osittain työajallani, joten käytän tämän hyödyksi.	Lepään ja pidän taukoa kirjoittamisesta.
Motivaatio kirjoittamista kohtaan.	Aloitin kirjoittamaan vaikei huvittaisi. Tekemisen jälkeen on aina kuitenkin mukava nähdä työnsä tulos.	Mietin syitä miksi näin on, ja pyrin muuttamaan asennettani kirjoittamiseen.
Ulkoset riskit		
Tekniikan pettäminen.	Pidän huolta tietokoneen päivittämisestä, ja tallennan päivitetyn version KONTOON.	Otan opiksi ja jatkan viimeksi tallennetusta versiosta.
Korona tai muu sairastuminen.	Noudatan hallituksen ohjeistuksia ja vältän tarpeettomia kontakteja.	Aikatauluun varataan tarpeeksi aikaa.

Opinnäytetyön tekijä on työskennellyt toimeksiantajayrityksessä täyspäiväisesti koko prosessin ajan. Suurin riski on näin ollen liittynyt jaksamiseen työn ja koulun yhdistämisen kautta. Riski on osittain toteutunut uuden työnkuvan johdosta, jonka vuoksi osittain kirjoitusprosessi ei ole edennyt suunnitellussa aikataulussa. Uusi työnkuva ja arki on vienyt

paljon energiaa, jonka johdosta tauko kirjoittamisesta on tullut tarpeeseen. Riski ei ole toteutunut kuitenkaan niissä määrin, että opinnäytetyö ei valmistuisi suunnitellussa aikataulussa – muutokset ja työn venyminen viikkotasolla sen sijaan on toteutunut. Muutoin riskit eivät ole toteutuneet myös sairastumisen osalta, vaikka vallitseva covid-19 tilanne on muuttunut ja elänyt paljon kirjoitusprosessin aikana.

5.2 Menetelmävalinnat sekä perustelut

Tässä opinnäytetyössä hyödynnetään kvalitatiivista, eli laadullista tutkimusta. Tutkimustyyppillä pyritään ymmärtämään suurempia kokonaisuuksia, esimerkiksi ilmiöitä. Tutkimusaineiston perusteella saatu tieto saa aikaan syväluotaavaa ja laajaa ymmärrystä, jonka pohjalta on mahdollista tehdä yleistyksiä, eli teorioita tutkittavasta kokonaisuudesta.

Tutkimus on toteutettu puolistrukturoituna teemahaastatteluna, jossa vastauksia ei olla sidottu erinäisiin vastausvaihtoehtoihin – näin haastateltavat saavat vastata omin sanoin ja ajatuksin. Haastattelussa tuodaan ilmi haastateltavan omia näkemyksiä sekä tuntemuksia uudesta esihenkilön roolijaosta, sekä kuinka tämä muutos on vaikuttanut haastateltavan arkeen. (Spoken 2017).

Laadullinen tutkimus on valikoitunut tutkimusmenetelmäksi sen yksilökeskeisiin seikkoihin vedoten. Tutkimuksessa halutaan korostaa haastateltavien aitoja tuntemuksia. Tekijä kokee, että näin saadaan arvokasta tietoa toimeksiantajalle, jolloin tämä palvelee toimeksiantajaorganisaatiota kaikista parhaiten.

Haastattelukysymykset on haluttu pitää mahdollisimman yksinkertaisina ja helposti ymmärrettävinä. Haastattelu on aloitettu yleisluotaavilla ja laajoilla kysymyksillä, jonka tarkoituksena on luoda tunnelmaa ja tutustua yleisesti haastateltavan näkemykseen käsiteltävästä aiheesta.

Puolistrukturoidun haastattelun avulla kysymysten järjestystä ja sanamuotoa voidaan muokata haastattelutilanteeseen sopivaksi – kysymysten silti ollessa samoja kaikille. Tämä mahdollisti yksilöllisen ja hyvin soljuvan haastattelun jokaiselle haastateltavalle, joka poissulki kuulustelun omaisen, negatiivisen tunnelman pois. Tunnelma itse haastattelutilanteessa on haluttu pitää luotettavana ja rentona – näin haastateltava saa purkaa omia tunteitaan ja ajatuksiaan avoimessa ilmapiirissä.

5.3 Aineisto sekä tähän käytetyt analyysit

Käytetty aineisto koostuu täysin tekijän itse kokoamasta materiaalista. Materiaali koostuu haastattelututkimuksesta saaduista vastauksista, jotka on kirjoitettu auki opinnäytetyön

seuraavaan osioon. Haastateltavat valittiin niin, että heidän taustansa eroavat toisistaan – näin saataisiin mahdollisimman laaja ote erilaisen taustojen omaavien tuntemuksista esihenkilön roolijaon muutosta kohtaan. Haastateltavia oli yhteensä viisi, ja he ovat työskennelleet toimeksiantajaorganisaatiossa useita vuosia.

Itse haastattelu toteutettiin etäyhteyden välityksellä vallitsevasta covid-19 tilanteesta johtuen. Haastattelu tallennettiin, jonka jälkeen tekijä purki haastattelun vastaukset, ja kokosi sieltä tärkeimmät seikat seuraavaan osioon.

6 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa pureudutaan opinnäytetyön tutkimuksen tuloksiin. Tutkimus toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna, jonka tarkoituksena on selvittää, kuinka esihenkilön jaettu työpöytä on vaikuttanut johtamisen alaisuudessa oleviin yksilöihin, sekä kuinka he ovat ottaneet muutokset vastaan. Haastattelussa olleiden kysymysten vastaukset käydään tässä luvussa yksi kerrallaan läpi.

6.1 Haastateltavien perustiedot

Haastateltavana on yhteensä viisi toimeksiantajaorganisaatiossa työskentelevää henkilöä. Henkilöt ovat työskennelleet yli vuoden nykyisessä työtehtävässään, ja ovat näin ollen nähneet vanhan, perinteiseksi mielletyn johtamismallin. Uusi johtamismalli otettiin käyttöön noin puoli vuotta ennen toteutettua tutkimusta. Alla oleva taulukko 4 kuvaa olennaiset perustiedot henkilöistä, jotka kertovat omia kokemuksiaan toteutetussa haastattelussa.

Taulukko 4. Haastateltavien perustiedot.

Nimi	Ikä	Aika, jonka henkilö on työskennellyt organisaatiossa
Henkilö A	20–25	1–3 vuotta
Henkilö B	25–30	1–3 vuotta
Henkilö C	25–30	3–5 vuotta
Henkilö D	30–35	3–5 vuotta
Henkilö E	+35	+5 vuotta

6.2 Hyvän esihenkilön ominaisuudet

Henkilö A sekä D kuvaa hyvän esihenkilön luottavan oman tiiminsä suoriutumiseen työtehtävistään – hän antaa tilaa tehdä töitä, sekä on tukena, mikäli kokee tarvitsevansa tätä akuutissa asiakaskohtaamisessa. Henkilö A lisäksi kertoo, että esihenkilön tulee olla helposti lähestyttävä, sekä luotettava. ”On tärkeää, että esihenkilölle pystyy kertomaan onnistumiset, sekä lisäksi myös ne negatiiviset tunteet” -toteaa Henkilö A. Henkilö A tuumii, että jokaisen kokemus hyvän esihenkilön ominaisuuksista vaihtelee yksilön tarpeiden mukaan. Henkilö A kokee hyvän esihenkilön ominaisuuksiin lukeutuvan tilannetajun, hyvät sosiaaliset taidot sekä empatiakyvyn. Henkilö A toteaa lopuksi, että esihenkilön työ on ennen

kaikkea ihmisten johtamista, joten hän kokee, että hyvät sosiaaliset taidot ovat jopa koke-
mansa mukaan tärkein hyvän esihenkilön ominaisuus.

Henkilö B kertoo hyvän esihenkilön olevan luotettava. Esihenkilön tulisi lisäksi Henkilön
B:n mukaan olla lempeä ja ymmärtäväinen. Henkilö B perustelee tätä sillä, että ajoittain
henkilökohtaisessa elämässä tulee tilanteita, jotka vaikuttavat työntekoon ja näin ollen
näistä täytyy pystyä – ainakin jollakin tasolla – keskustelemaan oman esihenkilön kanssa.
Samaa Henkilön B:n kanssa tuumii Henkilö D. Henkilö B kokee esihenkilön tärkeimmiksi
ominaisuuksiksi hyvät johtamistaidot. Henkilö B toteaa, että hyvinä johtamistaitoina hän
pitää kannustavan ja positiivisen työilmapiirin luomisen, joka johdattelee tiimiä kohti ase-
tettuja tavoitteita. Tätä tuumii myös Henkilö D

Henkilö C:n mielestä hyvä esihenkilö on jämpä. Lisäksi esihenkilön tulee pitää huoli siitä,
että tämän tiimi on ajan tasalla ajankohtaisista asioista, sekä esimerkiksi organisaatiossa
tapahtuvista muutoksista. Henkilö C ei voi sietää epäjohtonmukaisuutta sekä sitä, että
erinäisiä henkilöstöön vaikuttavia seikkoja ei tuoda tarpeeksi ajoissa ilmi. ”Johdonmukai-
suus ja kommunikointitaidot ovat kaiken A ja O” -kiteyttää Henkilö C. Henkilö C:n mielestä
hyvän esihenkilön tärkeimmät ominaisuudet ovat oppimisen halu, sekä kuuntelun taito.
Henkilö C:n mielestä on tärkeää, että esihenkilö on aina valmis kuuntelemaan omaa tiimi-
ään, sekä heidän mielteitään. Lisäksi Henkilö C muistuttaa, että kukaan ei ole ikinä val-
mis, jolloin on tärkeää, että esihenkilöllä löytyy motivaatiota kehittää itseään, ja löytää uu-
sia tapoja johtaa tiimiään.

Henkilö D ajattelee lisäksi, että hyvällä esihenkilöllä on tärkeää olla aina avoimet silmät
uusille toimintatavoille ja uusille ajatuksille. Esihenkilö ei Henkilö D:n mukaan saa olla jä-
mähtänyt vain omaan ajatusmaailmaansa, vaan tulee esihenkilön rohkeasti kyseenalais-
taa omia tottumuksiaan ja tapojaan – käsitellä siis kaikkea uutta avoimin mielin. Lisäksi
Henkilö D:n mukaan luottamus omaa tiimiä kohtaan on tärkeää. Henkilö D toteaa, että
kyllä oma tiimi aistii, mikäli esihenkilö ei luota oman tiiminsä toimintaan, joka myös lisää
epäluottamusta itse esihenkilöä kohtaan tiimin keskuudessa.

Henkilö E toteaa, että on vaikea ajatella, mitkä olisivat ne tärkeimmät ominaisuudet esi-
henkilössä. Tämä johtuu Henkilö E:n mukaan siitä, että ajan kuluessa esihenkilön tarve ja
rooli muuttuu. Henkilö E pitkän tuuminnan jälkeen toteaa tärkeimmäksi ominaisuudeksi re-
hellisyyden. Henkilö E mieltää hyvän esihenkilön olevan reilu. Esihenkilön tulee myös olla
Henkilö E:n mukaan aina oman tiiminsä puolella, ja ajaa heidän ajatuksiaan ja toiveitaan
eteenpäin. Lisäksi Henkilö E:n mielestä on tärkeintä, että esihenkilö on aito, oma itsensä.
”Jokainen meistä on erilainen, ja mikäli esihenkilö yrittää olla jotain mitä tämä ei oikeasti
ole, niin se ei näy hyvin omalle tiimilleen” toteaa Henkilö E.

6.3 Esihenkilön työtehtävät

Henkilö A toteaa esihenkilön työtehtäviin lukeutuvan monet eriävät hallinnolliset työtehtävät sekä oman tiimin johdattaminen kohti organisaation asettamia tavoitteita. Kuitenkin Henkilö A kokee, että kaikista tärkein esihenkilön työtehtävä on valmentaa yksilöä kohti seuraavaa porrasta urapolulla.

Henkilö B:n mielestä esihenkilön tärkein työtehtävä on saada tämän johtama tiimi kukoistamaan niin, että kaikilla heistä on hyvä olla töissä. Tämä vie tiimiä eteenpäin niin, että he antavat parastaan organisaatiossa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Henkilö B toteaa vielä lopuksi, ettei pidä unohtaa esihenkilön motivaatiota viedä kehitysehdotuksia eteenpäin tahoille, jotka päättävät esimerkiksi työohjeistuksista tai muista työhön liittyvistä aiheista. On tärkeää, että esihenkilö vie oman tiiminsä ääntä kuuluviin.

Henkilö C listaa esihenkilön tärkeimmäksi työtehtäväksi sen, että tämä kommunikoi johdon terveiset ja toiveet tavoitteiden suhteen, sekä löytää tavan, jolla jokainen pääsee kukoistamaan omalla tavallaan. Lisäksi Henkilö C:n mielestä esihenkilön on tärkeää luoda avointa keskusteluympäristöä, jossa jokainen voi olla oma itsensä. Se rikastuttaa työyhteisöä, kun jokainen saa olla sellainen kuin on.

Henkilö D ajattelee esihenkilön tärkeimpiä työtehtäviä olevan oman tiimin ja yksilön motiivointi antamaan hieman enemmän tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi esihenkilön tulee Henkilö D:n mukaan etsiä potentiaalia ja kiinnostusta seuraavaan työtehtävään. Henkilö D:n mukaan tämä lisää motivaatiota, kun yksilö tietää, että etenemismahdollisuus on olemassa, ja oma esihenkilö kannustaa siihen. ”Tämä luo lisäksi jatkuvuutta – näin ollen organisaation ei tarvitse palkata täysin ulkopuolelta tulevaa henkilöä, vaan näin ollen hyödyntää jo olemassa olevaa ammattitaitoista yksilöä” – tuumii Henkilö D.

Henkilö E:n mielestä esihenkilön tärkeimpiä työtehtäviä on ottaa vastaan palautetta omalta tiimiltään, ja viedä viestiä eteenpäin tasolle, joka kehittää eriäviä toimintaohjeita ja työskentelytapoja. Lisäksi Henkilö E kokee, että on tärkeää, että esihenkilö on helposti saavutettavissa.

6.4 Esihenkilön muuttuneen roolijaon näkyminen arjessa

Henkilö A kertoo esihenkilön roolijaon näkyvän odotettua vähemmän normaalina arkipäivänä. Henkilö A kuitenkin kokee, että muuttunut roolijako näkyy kaikista eniten silloin, kun asiakaskohtaaminen - tai itse hoidettava asia on haastavampi. Tällöin Henkilö A tietää,

että apua on aina saatavilla taholta tai toiselta. Lisäksi Henkilö A toteaa koulutuksien olevan laadukkaampia uuden roolijaon myötä. Henkilö A toteaa esihenkilön roolijaon muutoksen olevan ehdottomasti positiivinen. Henkilö A kokee, että esihenkilöllä jää muutoksen myötä enemmän aikaa käytettäväksi oman tiimin kesken. Lisäksi – kuten Henkilö A kertoi jo aiemmin, hän kokee koulutuksien olevan laadukkaampia. Tämä tukee jatkuvaa ammatillista kehittymistä, sekä oman urapolun suunnittelua.

Henkilö A toteaa esihenkilön muuttuneen roolijaon tukevan työtä kokonaisuutena hyvin. Henkilö A kokee tärkeäksi, että lähiesihenkilöllä jää enemmän aikaa omalle tiimilleen, jolla näin ollen on positiiviset vaikutukset kokonaisuutena työssä olemiseen, sekä suhtautumiseen omaan esihenkilöön. Lisäksi Henkilö A tuumii, että asia selkiyttää lähiesihenkilön työpöytää – näin myös hänen työhyvinvointinsa voi kokea kohennuksen. Henkilö A kuitenkin toteaa, että muutos ei itsessään ole ollut valtava.

Henkilö B sekä E tuumivat muuttuneen roolijaon näkyvän arjessa esihenkilön suuremmalla läsnäololla oman tiiminsä kesken. Lähtökohtaisesti Henkilö B ja E ajattelevan tämän olevan lähtökohtaisesti positiivinen asia – mutta joskus voi tuntua, että esihenkilö ei anna tarpeeksi tilaa omille tiimin jäsenilleen. Henkilö E kertoo tämän johtuvan siitä, että tämä näkyy varsinkin silloin, kun esihenkilö on ollut paljon läsnä. Henkilö B kokee muutoksen olevan neutraali, jopa hieman negatiivinen. Henkilö B tuumii esihenkilön lisääntyneen ajan tiiminsä kesken ajoittain liialliseksi, ja ajattelee tämän tuntuvan oman tiiminsä jäsenten seuraamisena. Lisäksi ajoittain Henkilöstä B tuntuu, että tämä on johtanut väärinkäsityksiin, kun häntä on huomautettu työhönsä liittyvistä seikoista, jotka eivät ole olleet Henkilö B:n kokemuksen mukaan aiheellisia. Henkilö B kuitenkin ymmärtää, että joskus syntyy väärinkäsityksiä ja ymmärryksiä, ja ne ovat äärimmäisen hyvä käydä aina esihenkilön kanssa läpi.

Henkilö B kertoo, muutoksen tukevan tietyissä asioissa työssä. Henkilö B kokee, ettei vanhassa, perinteisemmässä johtamismallissa ollut ajoittain tarpeeksi tukea haastavien asiakaskohtaamisten kanssa. Tätä samaa tuumii Henkilö D ja E.

Henkilö C:n mielestä uusi roolijako näkyy arjessa todella vähän. Henkilö C lisäksi kokee, että on jopa hieman ikävää, kun joutuu etsimään eriävissä tilanteissa apua eri henkilöiltä. Lisäksi hän on törmännyt tilanteeseen, jolloin kaikki esihenkilöt ovat olleet kiinni esimerkiksi samassa palaverissa. Henkilö C kuitenkin ajattelee, että jatkuva kouluttaminen ja koulutustarpeiden etsiminen on äärimmäisen hyvä asia. ”Näin jokainen pystyy pitämään tietojaan ajan tasalla - sillä alalla, jossa työskentelemme ohjeistukset muuttuvat todella usein” -kiteyttää Henkilö C. Henkilö C kokee muutoksen olevan neutraali, tai aavistuksen verran positiivinen. Hän ei koe, että roolijako olisi muutoin positiivinen, luukuunottamatta

lisääntyneitä painopistettä koulutukseen. Henkilö C perustelee mielipidettensä sillä, ettei koe esihenkilön roolin olevan siinä mielessä hänelle merkittävä, että vaikutus olisi positiivinen. Lisäksi Henkilö C kokee, että organisaatiossa innovoidaan todella paljon erilaisia toimintamalleja, ja joskus ne lopahtavat ja kuihtuvat pois.

Henkilö C ajattelee muutoksen tukevan työtään lisääntyneellä koulutustarjonnalla. Muutoin Henkilö C ei koe, että muutos tukisi itse työn tekoa - saatikka helpottavan arkea. Henkilö C kuitenkin ajattelee, että kokee muutoksen tukevan ammatillista kehittymistä sekä urapolun luomista. ”Esihenkilön kanssa vietetyt hetket auttavat muokkaamaan omaa tapaa työskennellä, ja näin ollen haastaa omia totuttuja tapoja työskennellä” -Henkilö C toteaa vielä lopuksi.

Henkilö D ajattelee uuden roolijaon näkyvän arjessa työhön liittyvien asioiden lisääntyneenä jaotteluna. Mikäli yksilöä mietityttävä asia liittyy esimerkiksi lomiin, ottaa Henkilö D yhteyttä omaan lähiesihenkilöön. Mikäli asia liittyy Henkilö D:n kohtaamaan asiakastapaamiseen, jossa tämä ei ole täysin varma, kuinka tulisi toimia, Henkilö D ottaa yhteyttä saatavuudesta vastaavaan esihenkilöön. Mikäli Henkilöllä D huomaa omassa osaamisessaan aukon, ottaa tämä tällöin yhteyttä koulutuksesta vastaavaan esihenkilöön. Henkilö D kokee muutoksen olevan positiivinen – ainakin ajatuksen tasolla. Henkilö D toteaa kuitenkin, että toimintamalli ei aina toimi käytännössä – varsinkaan silloin kun kaikki esihenkilöt ovat kiinni samassa palaverissa, tai joku esihenkilöistä on poissa. Tällöin on aika ajoin epäselvää, kuka hoitaa mitään asioita. Henkilö D ajattelee, että positiivisen muuttuneesta toimintamallista tekee sen, että näin yksilö pääsee kehittämään omaa osaamistaan paremmalla tavalla niin koulutuksesta vastaavan esihenkilön, sekä oman lähiesihenkilön kanssa tehtävillä kuukausikeskusteluilla. Samaa Henkilö D:n kanssa ajattelee myös Henkilö E.

Henkilö D ajattelee, että muutos tukee arkisessa työssä yllättävän vähän. Henkilö D:n mielestä muuttunut toimintamalli näkyy silloin, kun eteen tulee poikkeustilanteita asiakas-kohtaamisissa. Lisäksi Henkilö D:n mukaan kuukausikeskustelut oman lähiesihenkilön kanssa ovat muuttuneet tavoitteellisemmiksi, ja näin ollen tukevat paremmin omaa kehittymistä työssään.

Kaikki haastateltavat toteavat, että lähiesihenkilöllä jää enemmän aikaa omalle tiimilleen. Lisäksi Henkilö C kertoo, että hän kokee muutoksen lisänneen oman tiimin hyvää yhteishenkeä. Lisäksi Henkilö A toteaa, että esihenkilö – alainen -suhde on parantunut muutokset myötä, ja kokee näin ollen muutoksen vaikuttaneen positiivisesti työhyvinvointiin sekä työmotivaatioon. Henkilö B kokee kuitenkin esihenkilön lisääntyneen ajan asiana, joka ei anna lisäarvoa tai palvele Henkilö B:tä.

6.5 Tutkimuksen tuloksien yhteenveto

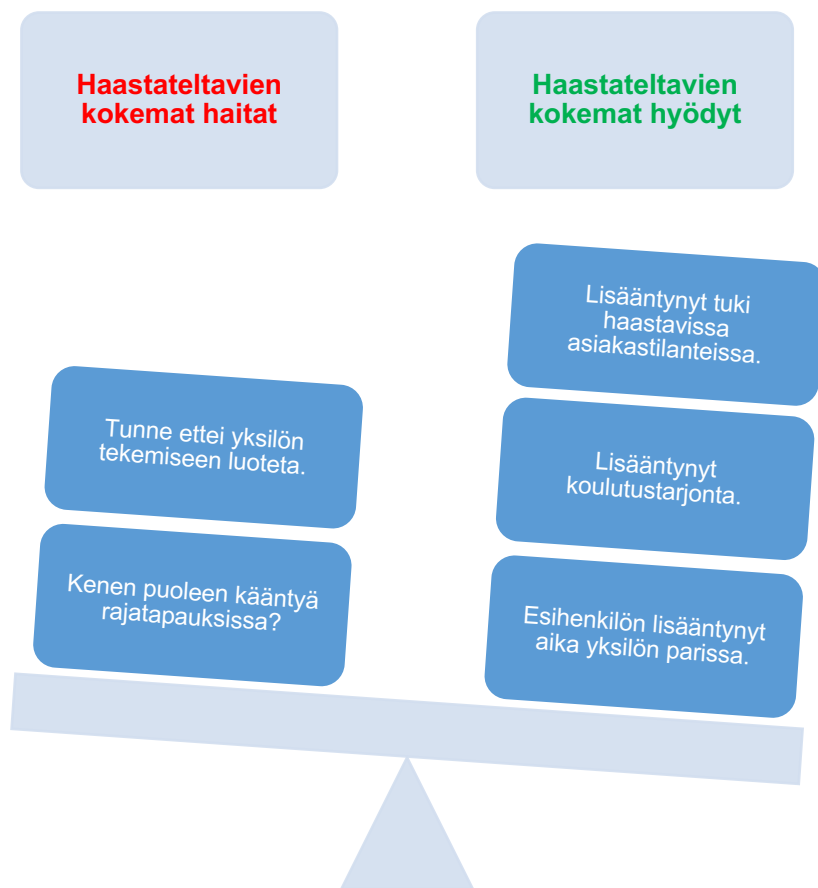
Haastattelussa saatujen vastausten perusteella hyvä esihenkilö luottaa omaan tiimiinsä sekä tämän tekemiseen, on lempeä ja ymmärtäväinen sekä omaa hyvät kommunikointitaidot. Lisäksi esihenkilön tulee olla aito, oma itsensä. Esihenkilön hyväksi ominaisuuksiksi haastattelussa nousee empatiakyky sekä tilannetaju. Myös johtamistaidot, sekä esihenkilön taito luoda positiivista virettä ympärilleen ovat tärkeitä ominaisuuksia haastateltavien mielestä. Kaikki tähän mennessä esille tulleet ajatukset siitä, millainen esihenkilön pitäisi olla, ovat inhimillisiä - ihmisyyteen liittyviä asioita. Ja tätä tukee myös moderni johtajuusoppi – moderni esihenkilö johtaa ihmisiä, jotka tekevät luvut, eikä itse lukuja, kuten ennen on voitu ajatella

Esihenkilön työtehtäviin luetaan perinteiset hallinnolliset työtehtävät, yksilöiden ajatusten vienti eteenpäin, sekä oman tiimin motivointi. Lisäksi haastattelussa nousivat esille organisaation johdon viestien välittäminen aina asiakasrajapintaan saakka. Toki edellä mainittu seikka on todella ymmärrettävä – organisaatio, jossa haastattelu toteutettiin, on todella suuri. Tämä voi johtaa siihen, että organisaation johtohenkilöt tuntuvat asiakasrajapinnassa työskentelevillä kaukaisilta, ja etäisiltä henkilöiltä.

Organisaatiossa tehty esihenkilön rooliin muutos näkyy haastateltavien mielestä eriävillä tavoilla yksilön arjessa. Myöskin se, kokevatko haastateltavat muutoksen positiivisena vai negatiivisena vaihtelee jonkin verran. Positiiviseksi muutoksen kokee kolme viidestä haastatellusta ja neutraaliksi, ehkä jopa hieman negatiiviseksi kaksi viidestä haastatellusta. Syyt ovat eriäviä - osa kokee, että lähiesihenkilö on liikaa läsnä, kun taas osa kokee lähiesihenkilön lisääntyneen läsnäolon positiivisena. Yksi yhtenevä seikka haastattelussa kuitenkin löytyi – koulutuksen lisääntyminen. Haastateltavat kokivat positiivisena asiana sen, että painopiste on yksilön kouluttamisessa ja ammatillisessa kehittämisessä.

Haastateltavat kokevat esihenkilön rooliin muutoksen tukevan heitä kuitenkin työssään. Syyt tälle eivät ole kuitenkaan yksiselitteiset ja haastateltavat kertovat erinäisiä syitä siihen, kuinka muutos tukee työskentelyä. Esille nousseet seikat, jotka puoltavat muuttunutta toimintamallia ovat muun muassa lisääntynyt koulutustarjonta, lisääntynyt tuki haastavissa asiakaskohtaamisissa sekä tuki eriävissä poikkeustilanteissa, jotka tulevat asiakkaiden kanssa vastaan.

Alla oleva kuva 6. kuvaa haastateltavien kokemia hyötyjä ja haittoja muuttuneesta esihenkilön rooliin suhteen.



Kuva 6. Haastateltavien kokemat hyödyt ja haitat esihenkilön roolijaon muutoksesta.

7 Pohdinta

Opinnäytetyön viimeisessä luvussa peilataan tutkimuksessa saatuja tuloksia opinnäytetyön alussa olevaan tietoperustaan. Vertailun ja yhteenvedon jälkeen luvussa käsitellään opinnäytetyön kehittämis- ja jatkotutkimusehdotuksia sekä tekijän oman oppimisen arviointi teoksen suhteen.

7.1 Tulosten tarkastelu sekä omat tulkinnat

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, kuinka toimeksiantajaorganisaatiossa työskentelevät kokevat uuden toimintamallin, jossa esihenkilön rooli jaetaan usean eri henkilön kesken. Roolit on jaettu seuraavasti: koulutuksesta vastaava esihenkilö, lähiesihenkilö, sekä saatavuudesta vastaava esihenkilö. Opinnäytetyössä tehdyn tutkimuksen perusteella haastateltavien kokemukset uudesta toimintamallista eroavat paljon eri yksilöiden välillä. Pääsääntöisesti kokemukset kuitenkin ovat positiivisia – jopa kolme viidestä haastateltavasta vastasi muutoksen olevan kokonaisuudessaan toivottu, ainakin tietyiltä osin.

Toteutetussa tutkimuksessa haastateltavilta kysyttiin ensin yleisluotaavia kysymyksiä liittyen esihenkilötyöhön, sekä tämän kokemukseen siitä, millaiseksi mieltää hyvän esihenkilön. Haastateltavien kokemukset vaihtelevat, jokseenkin ymmärrettävistä syistä – jokainen meistä kokee tarvitsemansa esihenkilön tuen eri tavalla. Yhteinen tekijä kuitenkin haastateltavien vastaksista löytyy: Esihenkilöltä toivotaan ennen kaikkea empaattisuutta ja inhimillisyyttä. Tätä tukee myös tietoperustassa käsitelty ihmisjohtaminen, joka Pentikäisen (2009, 13–15) mukaan luo suopeampaa kasvuympäristöä sisäisen motivaation syntymiseen silloin, kun organisaatiossa johdetaan ihmistä, eikä lukuja. Lisäksi Viitala & Jylhä (2019, 33) toteavat modernien johtajuusoppien fokuksen liittyvän ennen kaikkea ihmisläheisyyden ja itseohjautuvuuden vahvistamiseen. Näin ollen jokainen yksilö tiimissä tietää, mitä tältä odotetaan, ja kuinka tämän yksilön suoritus vaikuttaa koko tiimin suoritukseen – vrt. Nieminen & Tomperi (2008, 121–122). Tutkimuksesta saatujen tulosten valossa on siis äärimmäisen tärkeää, että organisaatiossa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi esihenkilöllä on suuri rooli. Rooli näyttäytyy nimenomaan pehmein arvoin – yksilö kokee, että mitä matalampi kynnyks on mennä keskustelemaan esihenkilön kanssa vaikeistakin asioista, ruokkii tämä positiivista virettä itse työn tekemiseen. Lisäksi esihenkilön luottaminen omaan tiimiinsä sekä itse yksilön suoritukseen nousevat useamman haastateltavan kesken esille. Näin ollen esihenkilön rooli on osittain näkyvä ja osittain näkymätön. Esihenkilön tulee olla helposti tavoitettavissa ja läsnä, mutta niin, ettei yksilö koe tätä taakana tai epäluottamuksena tätä kohtaan.

Haastateltavat mieltävät esihenkilön työpöydälle kuuluvan hallinnollisten asioiden lisäksi oman tiimin johtamisen tiimin tarvitsevalla tavalla, sekä valmentavan esihenkilötyön kohti seuraavaa askelta urapolulla. Lisäksi esihenkilön kuuluu löytää oman tiiminsä sekä yksilön vahvuudet, jolla tämä menestyy omassa työtehtävässään. Tämä ei ole helppoa, ja sen voi helposti hukata jo edellä mainittujen, hallinnollisten työtehtävien alle. Mikäli esihenkilö kuitenkin pyrkii löytämään yksilön vahvuudet, ja kannustaa tätä hyödyntämään omia vahvuuksia, ollaan silloin jo oikealla suunnalla. Edellä mainittua tukee myös tietoperustassa käsitellyt Aarnikoivun (2010, 63) luonnehdinta hyvästä esihenkilöstä; hyvän esihenkilön tiimi saavuttaa tälle annetut tavoitteet, sekä voi samaan aikaan hyvin. Lisäksi esihenkilö osaa huomioida jokaisen yksilön, sekä erilaisen tilanteen erityispiirteet. Tätä tukee myös Viitala & Jylhä (2019) toteamus, että jokaisessa yksilössä on potentiaalia, sekä jopa piileviä kykyjä, ja jokaisella yksilöllä on mahdollisuus onnistua ja tuottaa tulos omien vahvuksiensa pohjalta.

Itse tutkimuksen ytimessä on selvittää, kuinka organisaatiossa tehty esihenkilötyön muutos näkyy ja vaikuttaa organisaatiossa työskentelevien yksilöiden keskuudessa. Kuten edellä jo todettiin, haastattelujen perusteella muutos koetaan kuitenkin pääsääntöisesti positiivisena. Muutos on otettu vastaan yksilöittäin hieman eriävin kokemuksin ja toteamuksin, mutta potentiaalia uudessa toimintamallissa kuitenkin on. Positiiviset kokemukset pohjautuvat pääsääntöisesti esihenkilön lisääntyneeseen läsnäoloon. Jokseenkin tämäkään ei ollut yksiselitteistä – osa haastatteliijoista kokee tämän negatiivisena asiana niin, ettei esihenkilö luota siihen, että yksilö pyrkii suoriutumaan töistään parhaalla mahdollisella tavalla. Tämä ruokkii negatiivisen kierteen alkamista, jonka seurauksena yksilön työmotivaatio voi kokea kolahduksen, eikä työtä kohdata enää niin mieleisenä. Haastattelussa on jo useamkin kertaan huomattu ja todettu, että vastaukset haastateltavien välillä eroavat osittain suuresti toisistaan. Tätä tukee myös tietoperustassa oleva Jaben (2017, 46) toteamus siitä, että työyhteisön jäseniä ei saa ohjata ja johtaa samalla tavalla, vaan erilaisuus tulee huomioida. Voidaan siis jopa sanoa, että mitä paremmin esihenkilö huomioi ja ymmärtää yksilöiden ainutlaatuisuuden ja erilaisuuden, sitä paremmat mahdollisuudet tällä on onnistua työssään. Tekijä kokee, että tätä ei voida korostaa tarpeeksi, varsinkin kun johdettava on laaja joukko asiantuntijoita mielettömien tietopohjineen ja ammattitaitoineen. Esihenkilön tulee luottaa omaan tiiminsä ja suoda sen jokaiselle yksilölle oma tila, jonka tämä tarvitsee. Toki tämä nostaa esille sen, että yksilön täytyy kysyä itse apua silloin, kun sitä kokee tarvitsevansa. Tätä toki tukee se, että esihenkilölle puhuminen ei ole korkean kynnyksen päässä, vaan esihenkilö on läsnä ja helposti tavoitettavissa.

Ikä vaikutti haastattelusta saatuihin vastauksiin tekijän yllättävän vähän. Tekijä olisi oletta-
nut, että vanhemmat haastateltavat olisivat suhtautuneet enemmän negatiivisesti toteutettuun muutokseen, sillä kokemusta ja ammattitaitoa heiltä löytyy huomattavasti

enemmän kuin verrattain nuoremmilla yksilöillä. Kuitenkin urapolku on jokaisella haastattavalla ollut erilainen, ja tiimit, joissa yksilöt työskentelivät verrattain uusi.

Voidaan siis todeta, ettei esihenkilön työ modernissa organisaatiossa ole helppo tehtävä. Lisäksi oman haasteensa on tuonut laaja covid-19 pandemia, mikä on ajanut osan tiimeistä täysin etätyöskentelyn piiriin. Esihenkilön työpöydän jakaminen on hyvä asia, jokseenkin projektina vielä keskeneräinen, ja kaipaa osittain kehittämistä. Huomiota tulisi kiinnittää erityisesti siihen, kuinka lähiesihenkilö käyttää lisääntyneen aikansa oman tiiminsä hyödyksi. Lähiesihenkilön tulee lukea ja tulkita omaa tiimiään ja siinä olevia yksilöitä. Esihenkilön tulee havainnoida sitä, mitä yksilöt kokevat tarvitsevansa ja kuinka tämä voi tukea heitä omassa työssään. Lisäksi koulutuksen tulee olla laadukasta ja tukea jatkuvaa oppimista erinäisten työhöjeiden sekalaisessa viidakossa, saatikka iäti muuttuvan lainsäädännön puitteissa. Tekijä näkee kuitenkin, että jo sinällään esihenkilön jaettu työpöytä tukee tutkimusten valossa yksilön työtä, ja on ehdottomasti uuden johtamismallin puolella.

7.2 Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyössä toteutettu haastattelu on tehty vain viidelle henkilölle, joka on pieni otanta. Näin ollen mahdollinen jatkotutkimus voisi olla toteutettu niin, että haastattelu tehtäisiin suuremmalle joukolle organisaatiossa työskenteleviä yksilöitä. Toteutettava tutkimus voisi olla esimerkiksi kvantitatiivinen kyselylomaketutkimus, jossa keskitytään organisaatiossa olevan johtamismallin kehitysehdotuksiin tarkemmin. Näin otanta on huomattavasti suurempi, sekä ottaisi huomioon yksilöiden tarpeet ja ajatukset johtamismallin kehittämisen suhteen.

Toinen vaihtoehto on, että tutkimus suoritettaisiin uudestaan esimerkiksi vuoden, taikka puolen vuoden päästä. Näin ollen uusi toimintamalli on ollut hieman pidempään käytössä, ja näin ollen tulokset voivat olla erilaiset, ja kehitysehdotuksia ilmetä enemmän. Lisäksi jatkotutkimusehdotuksena tekijä suosittelee lähteä tutkimaan ongelmaa muutosjohtamisen näkökulmasta. Organisaatiossa on varmasti yksilöitä, jotka kokevat muutokset negatiivisena. Tekijä kokee, että tällaisessa tilanteessa esihenkilön viestintä ja avoin kommunikointi on avainasemassa muutoksen positiivisen vastaanoton suhteen. Lisäksi tutkimuksessa olisi hyvä lähteä selvittämään sitä, mitkä asiat yksilöt kokevat muutosjohtamisessa tärkeänä.

Muutosjohtamisen ja avoimen keskustelun ylläpitoa esihenkilön ja oman tiimin välillä tukee Hyppäsen (2015, 11) toteamus siitä, että esihenkilön vastuulla on tiedottaa omaa tii-

miään niistä asioista, jotka heidän on hyvä ja oleellista tietää. Tekijä ajattelee, että kommunikointi – joka tulee ilmi myös toteutetun haastattelun vastauksistakin – on keskiössä suuren muutoksen onnistuneessa läpiviennissä.

7.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuskeskuksen (2021) mukaan, validiteetti ilmaisee sen, kuinka hyvin tutkimuksessa hyödynnetty mittausmenetelmä havainnoi tutkittavan ilmiön ominaisuutta, mitä on tarkoituksenakin mitata. Tekijä valitsi tutkimustavaksi puolistrukturoidun teemahaastattelun. Ajatuksena tämän tutkimusmenetelmän valitsemisessa on ollut se, että tällä tutkimusmenetelmällä pystytään pureutumaan syvällisesti haastateltavan ajatuksiin esihenkilön työstä. Yleisluotaavien, esihenkilön työhön liittyvien ajatusten jälkeen haastateltavan on hyvä pohja lähteä pohtimaan omia kokemuksiaan uudesta esihenkilön jaetusta roolista. Tutkimus on tekijän mielestä onnistunut ja tukee hyvin teoriapohjaa modernista ja muuttuvasta esihenkilön roolista. Tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä, mikä myös ainakin jokseenkin tukee opinnäytetyön tietoperustaa. Jokainen meistä kokee yksilönä asiat eri tavalla. Mikäli jatkotutkimus tähän opinnäytetyöhön toteutetaan, on hyvinkin todennäköistä, että yleistyksiä on mahdollista havaita suuremmissa määrin. Lisäksi ajatellessa uuden johtamismenetelmän piirissä työskentelevien yksilöiden määrää, otanta on varsin pieni.

Lisäksi tekijän ja haastateltavan välillä on tietynasteinen eturistiriita – sillä haastateltavana oli osittain tuttuja henkilöitä. Näin ollen on mahdollista, ettei haastattelun vastaukset olleet täysin verrattavissa ulkopuolisen henkilön tekemään haastatteluun. Kuitenkin toisaalta, on mahdollista, että side haastateltavan ja tekijän välillä on voinut edesauttaa rehellisten ja totuudenmukaisten vastausten antamista.

7.4 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Tekijä on työskennellyt kokoaikaisesti koko opinnäytetyöprosessin ajan, (pl. kolmen viikon kesäloma) jonka johdosta on ilo todeta, että opinnäytetyö on saatettu vihdoinkin valmiiksi. Opinnäytetyöprosessin alussa tekijä työskenteli opinnäytetyön tutkimuksen kohteena olevan johtamismallin alaisena, mutta kevään 2021 kynnyksellä siirtyi toisiin tehtäviin, jossa on käytössä perinteiseksi mielletty johtamismalli. Kiinnostus tutkittavaa aihealuetta kohtaan on kytenyt tekijän ajatuksissa jo pitkään. Johtaminen jo yleisellä tasolla kiinnostaa tekijää kovin, ja kokee että toteutettu opinnäytetyö on vain ruokkinut halua olla tulevaisuudessa moderni johtaja. Tekijän omana tavoitteena on ollut tuoda toimeksiantajaorganisaatiossa työskentelevien yksilöiden ääntä kuuluviin, sillä tämä kokee, ettei kaikki organisaatiossa työskentelevät yksilöt uskalla nostaa havaitsemiaan epäkohtia esille. Näin ollen kysymysasettelut on valittu avoimiksi, sekä haastattelua on pohjustettu haastateltavien käsityksillä yleisesti esihenkilön roolia ja työtehtävää kohtaan. Lisäksi tekijä kokee, että isossa

roolissa haastattelujen onnistumisessa on ollut luottamuksen rakentaminen haastateltavan ja haastattelijan välillä. Tekijä kokee, että etenkin tässä osuudessa opinnäytetyötä on onnistuttu – haastattelijoiden antamat vastaukset ovat rehellisiä ja aitoja.

Haasteeksi koko opinnäytetyöprosessissa voidaan jo todeta edellä mainittu kokoaikainen työskentely opinnäytetyön kirjoittamisen ohessa. Lisäksi tietoperustan rakentaminen opinnäytetyöprosessin alussa oli haastavaa, mutta monien sparrauskertojen jälkeen tietopohja kärjistyi ja löytyi. Voitane todeta, että tutkimusongelma on ollut selvillä jo alusta saakka, ja koko opinnäytetyö on rakentunut sen ympärille. Ajoittain haasteita on ollut myös motivaation suhteen, mutta tekijä on ollut armollinen itselleen, ja loppujen lopuksi löytänyt sisäisen motivaationsa opinnäytetyön loppuun saattamiseen. Tätä kuvaa myös tutkimukseen asetettu alustava aikataulu, joka on venynyt alkuperäisestä vallan paljon.

Tekijä kokee, että on onnistunut erityisen hyvin jo edellä todetussa haastattelussa, sekä kokonaisuuden hallinnassa. Opinnäytetyö etenee rationaalisesti, ja jokainen luku pohjustaa seuraavaksi käsiteltävää aihetta. Näin ollen opinnäytetyö on mieluisaa luettavaa. Lisäksi tekijä kokee, että etenkin tulosten tarkastelu omilla tulkinnoilla on sangen onnistunut kokonaisuus, ja kuvaa tekijän omia ajatuksia ja painopisteitä todella hyvin.

Kokonaisuutena kaikkine aikataulujen venymisineen ja onnistumisineen tekijä on äärimmäisen tyytyväinen tähän tuotokseen, sillä olosuhteet eivät ole olleet opinnäytetyölle antoisimmat.

Lähteet

- Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot. Menesty ja voi hyvin. WSOY Pro. Helsinki.
- Bergum, S. 2009. Management of Teleworkers – managerial communication at a distance. Väitöskirja. Turku School of Economics. Luettavissa: https://www.utu-pub.fi/bitstream/handle/10024/98537/Ae10_2009Bergum.pdf?sequence=2&isAllowed=y. Luettu: 4.5.2021.
- Carlsson, M. & Forssell, C. 2008. Esimies ja Coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. WS Bookwell Oy. Porvoo.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Edita. Helsinki.
- Jabe, M. 2017. Erialaisten ihmisten johtaminen. Kauppakamari. Helsinki.
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Sanoma Pro. Helsinki.
- Laamanen, K. 2005. Johda suorituskyykyä tiedon avulla – Ilmiöstä tulkintaan. Suomen laatu-keskus Oy. Helsinki.
- Malik, F. 2002. Toimiva johtaminen käytännössä. Multikustannus/Multiprint Oy. Helsinki.
- Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. WS Bookwell Oy. Porvoo.
- Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. WSOY Pro. Juva.
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet - Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Gummerus Oy, Jyväskylä.
- Ristikangas, M. & Grunbaum, L. 2014. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Talentum. Helsinki.
- Ronthy-Östberg, M & Rosendahl, S. 2004. Kehityskeskustelun opas. WS Bookwell Oy. Porvoo.
- Saari, S. 2004. Tulomatriisiohjaus. Dark Oy. Vantaa.
- Spoken 2017. Haastattelun lajityypit. Luettavissa: <https://spoken.fi/2180/>. Luettu 17.8.2021.
- STKK-Opiskelijat Hyvä työyhteisö. Luettavissa: <http://www.sttk.fi/fi-FI/luekirjoitus/tyo-opiskelu/hyva-tyoyhteiso>. Luettu: 4.5.2021.
- Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Taletum. Helsinki.
- Tilastokeskus 2021 <https://www.stat.fi/meta/kas/validiteetti.html>
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen – Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita. Helsinki.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen – Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita. Helsinki.

Vuorinen, R. 2008. Muutosjohtaminen suomalaisissa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana. Tampereen yliopisto. Akateeminen väitöskirja. Acta Universitatis. Luettavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66405/978-951-44-7485-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu: 5.5.2021.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Haastattelurunko

Haastateltavan taustatiedot:

- Nimi
- Ikä
- Kuinka pitkään olet työskennellyt organisaatiossa?

Kysymykset

1. Millainen on mielestäsi hyvä esihenkilö?
2. Millaisia ominaisuuksia hyvällä esihenkilöllä on?
3. Mitkä ovat mielestäsi esihenkilön tärkeimmät työtehtävät?
4. Miten koet esihenkilön muuttuneen rooliinsa näkyvän arjessasi?
5. Koetko muutoksen olevan positiivinen/negatiivinen? Miksi?
6. Onko esihenkilöllä jäänyt sinulle muutoksen jälkeen enemmän aikaa?
7. Koetko muutoksen tukevan työtäsi?