



Asiantuntijasta esihenkilöksi – haasteet ja onnistuminen

Florenta Raci

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomin tutkinto

Tutkimuksellinen opinnäytetyö

2023

Tiivistelmä

Tekijä(t) Florenta Raci
Tutkinto Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Asiantuntijasta esihenkilöksi – haasteet ja onnistuminen
Sivu- ja liitesivumäärä 42 + 2
<p>Opinnäytetyössä käsitellään asiantuntijoita, jotka ovat siirtyneet esihenkilöiksi. Työn tavoitteena on selvittää, mitä haasteita asiantuntijat kohtaavat ja miten he onnistuvat siirtymässä. Tietoperustassa käsitellään siirtymää asiantuntijasta esihenkilöksi ja haasteita, joita kohdataan tyypillisesti esihenkilötön alkutaipaleella.</p> <p>Empiirinen osuus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa tehtiin havaintoja ja löydöksiä tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluin ja haastateltavana oli kuusi asiantuntijana toimivaa esihenkilöä. Haastateltavina toimivat rahoituslaitoksen esihenkilöt, jotka olivat siirtyneet asiantuntijatyöstä esihenkilöiksi.</p> <p>Esihenkilötehtävään siirtyminen ei ole helppoa eikä se ollut sitä haastatelluillekaan. Roolin muutoksessa työnkuva muuttuu suuresti. Tutkimuksessa havaittiin, miten samankaltaisia haasteita asiantuntijat kokivat siirtyessään esihenkilöiksi.</p> <p>Työssä tunnistettiin tärkeitä asioita, jotka uuden esihenkilön olisi hyvä ottaa huomioon ennen uuteen tehtävään siirtymistä. Organisaation olisi myös hyvä varmistaa, että esihenkilöllä on parhaat mahdolliset edellytykset menestyä uudessa roolissaan. Haastateltavien mielestä kunnollinen perehdytys uuteen tehtävään ja riittävä aika valmistautumiseen olivat tärkeitä tekijöitä alusta alkaen.</p> <p>Opinnäytetyö aloitettiin tammikuussa 2023 ja valmistui toukokuussa 2023. Opinnäytetyöprosessiin sisältyi aiheen ja menetelmien valitseminen, haastatteluiden tekeminen, tulosten analysoiminen sekä johtopäätösten laatiminen.</p> <p>Tutkimustyö toimii hyvänä tiedonlähteenä henkilöille, jotka siirtyvät asiantuntijatehtävistä esihenkilötehtäviin, aloittavat esihenkilötyötä tai suunnittelevat esihenkilöuraa.</p>
Asiasanat Esihenkilötyö, asiantuntija, haasteet, itsensä johtaminen, perehdytys, motivaatiotekijät

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja rajaus	1
1.2	Opinnäytetyön rakenne	2
2	Siirtymä asiantuntijasta esihenkilöksi.....	4
2.1	Esihenkilön perehdytys	5
2.2	Itsensä johtaminen	6
2.3	Omien arvojen tunteminen sekä motivaatiotekijät.....	10
2.4	Esihenkilöosaaminen	12
3	Haasteet esihenkilötyön alkutaipaleella	15
3.1	Johtajuuden pelot ja mielikuvat.....	16
3.2	Toimiva vuorovaikutus.....	17
3.3	Tuen ja palautteen antaminen sekä vastaanottaminen.....	20
3.4	Esihenkilön oma jaksaminen ja sen heijastuminen työyhteisöön	22
4	Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät ja toteutus	27
4.1	Laadullinen tutkimus.....	27
4.2	Tutkimuksen toteutus	28
5	Tutkimuksen tulokset.....	30
5.1	Siirtyminen asiantuntijatyöstä esihenkilöksi	30
5.2	Haasteita esihenkilön uran alussa	32
5.3	Esihenkilön perehdytys ja tuen saaminen.....	33
6	Pohdinta.....	35
6.1	Johtopäätökset.....	35
6.2	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	37
6.3	Jatkotutkimusehdotuksia ja oman oppimisen arviointi	38
	Lähteet.....	40
	Liitteet.....	43
	Liite 1. Haastattelurunko.....	43

1 Johdanto

Työelämä tarvitsee asiantuntijoita ja esihenkilöitä. Yhä useampi työntekijä pyrkii etenemään urallaan ja ylennyksiä pidetään välitavoitteina. Asiantuntijasta esihenkilöksi pyrkivän on osattava johtaa, kasvaa ja ymmärtää työnsä arvot päivittäisessä työssään. Jokaisen työyhteisön jäsenen odotetaan työskentelevän tavoitteellisesti, motivoituneesti ja omia tietojaan ja taitojaan hyödyntäen. Siihen tarvitaan apua myös esihenkilöltä ja koko työyhteisöltä. Hyvä itsensä johtaminen vie jokaista henkilöä eteenpäin työssä ja muussa elämässä.

Voiko asiantuntija hyödyntää työhönsä liittyvän intohimonsa myös esihenkilönä toimimiseen? Opinnäytetyössäni on tarkoitus esitellä asiantuntijasta esihenkilöksi siirtyminen sekä siihen liittyvät haasteet ja onnistumiset. Tästä aiheesta löytyy paljon kirjallisuutta, mutta opinnäytetyölläni pyrin antamaan lukijalle selkeämmän kokonaiskuvan kyseisen roolin vaihdosta.

Esihenkilönä työskentelyyn tarvitaan esihenkilöosaamista, johon liittyy paljon haasteita. Asiantuntijasta esihenkilöksi siirtyessä työnkuva muuttuu selkeästi: työntekijä saa uuden roolin ja vastuullisemmat työtehtävät. Roolin vaihto voi vaikuttaa yleiseen jaksamiseen, kun uuden opettelu vie paljon aikaa.

Suuntautumisopintojeni takia oli selkeää, että opinnäytetyö tulee liittymään jollain tavoin esihenkilötyöhön. Päätin tehdä työn ilman toimeksiantajaa ja aihe valikoitui omasta mielenkiinnostani aiheita kohtaan. Aihe on työelämälähtöinen ja aina ajankohtainen, eikä siitä löydy paljon tutkimuksia.

Tämä opinnäytetyö on hyödyllinen erityisesti henkilöille, jotka siirtyvät asiantuntijatehtävistä esihenkilöiksi. Tutkimusta voivat hyödyntää uudet kokemattomat esihenkilöt tai työntekijät, jotka suunnittelee esihenkilöuraa. Tutkimuksesta saa hyvän kokonaiskuvan esihenkilötyön haasteista, ja tämä auttaa selviytymään ja vähentämään uusia yllätyksiä esihenkilön arjessa.

Opinnäytetyössä käytettiin tutkimusmenetelmänä laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluina ja haastateltavina oli kuusi esihenkilöä, jotka olivat toimineet asiantuntijatehtävissä.

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja rajaus

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitä haasteita asiantuntijat kohtaavat ja miten he onnistuvat siirtymässä.

Tutkimuksen pääkysymys on:

- Miten siirtymä asiantuntijasta esihenkilöksi onnistuu parhaiten?

Alakysymykset, jotka tarkentavat pääkysymystä, ovat seuraavat:

- Millaisia haasteita työntekijä kohtaa siirtyessään asiantuntijasta esihenkilöksi?
- Minkälainen perehdytys esihenkilöroolilla on ollut?
- Millaista tukea työntekijä on saanut esihenkilöltä ja organisaatiolta?

Haastateltavat, jotka osallistuivat tutkimukseen, työskentelevät rahoituslaitoksessa pääkaupunkiseudulla samassa organisaatiossa, mutta eri yksiköiden esihenkilötehtävissä. Haastateltavista osa ovat kokeneempia kuin toiset, sillä haastateltavia ei tässä opinnäytetyössä valittu kokemusvuosien perusteella. Opinnäytetyön teoriaosuudessa ja haastatteluissa perehdyttiin esihenkilötyön alkuvaiheisiin, haasteisiin, perehdytykseen sekä tuen saamiseen.

Taulukossa 1 esitellään peittomatriisi, jossa on esitetty alaongelmat. Näiden perusteella pääongelma selvitetään.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Alakysymykset	Tietoperusta (luku)	Tulokset (luku)	Haastattelulomakkeen kysymykset
1. Millaisia haasteita työntekijä kohtaa siirtyessään asiantuntijasta esihenkilöksi?	3, 3.1, 3.2, 3.3, 3.4	5.2, 6.1	8, 10, 11, 14, 16
2. Minkälainen perehdytys esihenkilörooliin on ollut?	2, 2.1	5.3, 6.1	20-23
3. Millaista tukea työntekijä on saanut esihenkilöltä ja organisaatiolta?	2.3, 3.3, 3.4	5.3, 6.1	12, 15, 16, 19

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö on jaettu kuuteen eri päälukuun. Ensimmäinen pääluku on johdanto, jossa kartoitetaan työn sisältöä eli tutkimuksen taustaa, tavoitteita, rajausta ja menetelmiä.

Ensimmäisessä tietoperustaluvussa käydään läpi asiantuntijaroolin siirtymistä esihenkilöksi. Luvussa käsitellään esihenkilön perehdytystä ja itsensä johtamisen taidot johtamisessa. Luvussa käydään läpi myös esihenkilötyön motivaatiotekijöitä yleisesti sekä esihenkilötyön arvoja

motivaation kannalta. Motivaation jälkeen siirrytään esihenkilön osaamista käsiteltävään alalukuun, jossa käsitellään tärkeimmät osaamiset esihenkilötyöhön.

Toinen tietoperustaluku käsittelee esihenkilötyön alkutaipaleella esiintyviä haasteita. Luvussa käydään läpi, minkälaisia pelkoja ja mielikuvia muutostilanteessa voi tapahtua esihenkilötyössä. Luvussa esitellään myös toimiva vuorovaikutusosaamisen malli ja kehityskeskustelun tärkeys. Luvussa käydään läpi esihenkilön ammatillisen ja persoonallisen minän käyttö ja tasapaino.

Empiirinen osio alkaa neljännestä pääluvusta, jossa määritellään opinnäytetyön tutkimusmenetelmät ja toteutus. Viidennessä pääluvussa käydään läpi tutkimuksen tulokset teemoittain. Viimeisessä osiossa eli kuudennessa pääluvussa pohditaan tutkimuksen tuloksia, eettisyyttä ja luotettavuutta sekä omaa opinnäytetyöprosessia.

2 Siirtymä asiantuntijasta esihenkilöksi

Siirtyminen asiantuntijan roolista esihenkilön rooliin ei ole helppoa. Miten asiantuntija ja esihenkilö voivat hahmottaa itsensä ja työnsä? Voiko henkilö olla sekä asiantuntija että esihenkilö?

Asiantuntijaksi katsotaan alansa ammattilainen, jolla on intohimoa alansa kohtaan ja joka työskentelee tietonsa ja kokemuksensa edistämiseksi. Hän haluaa olla alansa asiantuntija, nauttii erikoistumisesta ja arvostaa saamiaan tunnustuksia. Kun osaaminen asiantuntijana kehittyy ja kokemus karttuu, seuraava askel on esihenkilöksi siirtyminen, jossa voi jakaa omaa osaamistaan ja tietoaan eteenpäin. (Ristikangas ym. 2015, 86-87.)

Esihenkilöasemaa tarjotaan yleensä hyvälle asiantuntijalle, kun esimerkiksi esihenkilöpaikka vapautuu tai organisaatio kasvaa. Esihenkilö pääsee esihenkilöpiireihin ja hänen asemansa tuo valtaa sekä erilaisia vaikutusmahdollisuuksia. Esihenkilölle tarjotaan koulutusta, edustustehtäviä, verkostoitumista ja parempia taloudellisia korvauksia. (Ristikangas ym. 2015, 36-37.)

Esihenkilö pyrkii asiantuntemuksellaan kehittämään yhteisöä ja johtamaan sitä. Taustansa ansiosta hänellä on teoreettinen ymmärrys etulinjan työstä. Hänellä voi olla myös luonnollisia ihmissuhde- ja organisointitaitoja asiantuntijana, mikäli aiemmissa asiantuntijatehtävissään hän on auttanut ja kuunnellut muita sekä ratkonut toisten asioita. Esihenkilö ei tuo aikaisempia tehtäviään ja vastuitaan uuteen työhönsä. Hän ei myöskään tule hoitamaan enää asiantuntijatehtäviä tai olemaan vastuussa vain itse, vaan hän antaa vastuun koko tiimille. Esihenkilön pitää priorisoida tiimin näkökulmaa omansa sijaan. On opittava tuntemaan alaisiaan ja työympäristöään. (Ristikangas ym. 2015, 39-43.) Esihenkilö pyrkii sitouttamaan koko tiimin tavoitteen saavuttamiseen. Tämän lisäksi hänen vastuulla on etsiä siihen tarvittavat resurssit ja keinot. (Ristikangas ym. 2015, 86-87.)

Asiantuntijan on tärkeää miettiä, onko esihenkilötehtävä juuri sitä, mitä hän oikeasti haluaa ja mistä hän inspiroituu työssään – vai onko hän asiantuntijatehtävässään eniten elementissään. Joskus saattaa olla niinkin, että uusien haasteiden toivossa ajautuu esihenkilöksi, kun tehtävä aukeaa. Siirtyessään asiantuntijasta esihenkilöksi, hänen täytyy kehittää sekä omia että tiimin taitoja. Roolinvaihdossa esihenkilöltä vaaditaan erityisesti asiantuntemusta, vuorovaikutustaitoja, vastuuntuntoa, avoimuutta, esimerkillisyyttä, kuuntelutaitoa, motivointikykyä ja samalla mahdollisuutta antaa alaisten kehittyä asiantuntijoina. Joskus voi kestää jopa vuosia, ennen kuin asiantuntija omaksuu esihenkilöroolinsa. (Ristikangas ym. 2015, 18-21.)

Ottaessaan vastaan esihenkilötehtävät on hyvä pohtia omia vahvimpia osa-alueitaan, sillä ne toimivat hyvänä pohjana oman osaamisen kehittämiseksi. Ennen kuin ottaa käyttöön erityisiä

johtamiskeinoja on tärkeää ymmärtää, mitä ne sisältävät ja miten niitä kannattaa lähteä toteuttamaan omille työntekijöilleen. (Ristikangas ym. 2015, 21.)

Valitettavan usein käy esihenkilöroolin vaihtotilanteessa niin, että vastuurooli tulee nykyisen työtehtävän lisäksi. Oikea kohta olisi kuitenkin erottaa esihenkilötehtävä kokonaan henkilön entisestä työtehtävästä, jotta esihenkilön olisi helpompi sopeutua sekä keskittyä uuteen rooliinsa. Näin välttyttäisiin siltä tilanteelta, että kyseisen henkilön työtaakka tulisi liian raskaaksi ja ylikuormittavaksi. (Kupias ym. 2014, 19-20.)

Asiantuntijat kokevat työpainetta pääsääntöisesti yksin, kun taas esihenkilöt voivat tukeutua helpommin omaan ryhmäänsä. Tästä huolimatta esihenkilötkin voivat kokea painetta vastuistaan yhtälailla itsekseen, kun välttämättä kaikkia ajatuksia ja vastuita ei voi jakaa aina ryhmänsä kanssa. Esihenkilöillä on myös alaisten tuoma vastuu ja vaatimukset. Esihenkilön on helpompi johtaa ja delegoida tehtäviä, kun hän tuntee hyvin oman tiiminsä jäsenet. (Ristikangas ym. 2015, 52-54.)

Ristikangas, Aaltonen ja Pitkänen listaavat asioita, jotka auttavat onnistumaan ja antavat hyvän pohjan siirryttäessä esihenkilörooliin. On tärkeää, että aiempi asema ja työtehtävät luovutetaan pois asiantuntijan edetessä esihenkilöksi. Omat oikeudet ja vastuut on olennaista selvittää uudessa työssä. Samoin on tärkeää vaatia uuteen työtehtävään riittävä perehdytys. Kannattaa myös varata aikaa tutustumiselle omaan tiimiin, kollegoihin ja asiakkaisiin. Aiemmat tehtävät on syytä delegoida eteenpäin. Tukihenkilö, coach, työnohjaaja tai mentori on hyödyllistä pitää talon sisällä. (Ristikangas ym. 2015, 54.)

2.1 Esihenkilön perehdytys

Perehdytys tarkoittaa uuden työntekijän opastamista uusiin työtehtäviin ja työympäristöön kouluttamista. Perehdytysprosessi on tärkeä osa uuden työtehtävän aloittamisessa, koska se auttaa sopeutumaan uuteen työpaikkaan, ymmärtämään organisaation toimintatapoja, sääntöjä, työn vaatimuksia ja käytäntöjä. Perehdytyksen tavoitteena on varmistaa, että uudella työntekijällä on työnsä edellyttämät tiedot, kyvyt ja resurssit. Perehdytys tuo esihenkilölle työympäristön ja organisaatiokulttuurin esittelyä. (Suomen Teknisten Toimihenkilöiden Keskusliitto STTK.)

Työturvallisuuslain (23.8.2002/738) 2 luvun 14 §:n mukaan työnantajan on perehdytettävä työntekijän riittävästi työhön. Perehdytys esihenkilötehtävään on kaiken perusta, sillä se tuo työntekijälle lisävarmuutta omaan tekemiseen. Uusi esihenkilö tarvitsee riittävän perehdytyksen, jotta hän voi johtaa organisaation toimintaa, vaikuttaa organisaation tehokkuuteen ja tuottavuuteen. Perehdytyksessä tulee saada kokonaiskuva organisaation toiminnasta ja strategiasta, koska se auttaa uutta esihenkilöä ymmärtämään organisaation tavoitteita ja, sitä kuinka hänen tiiminsä

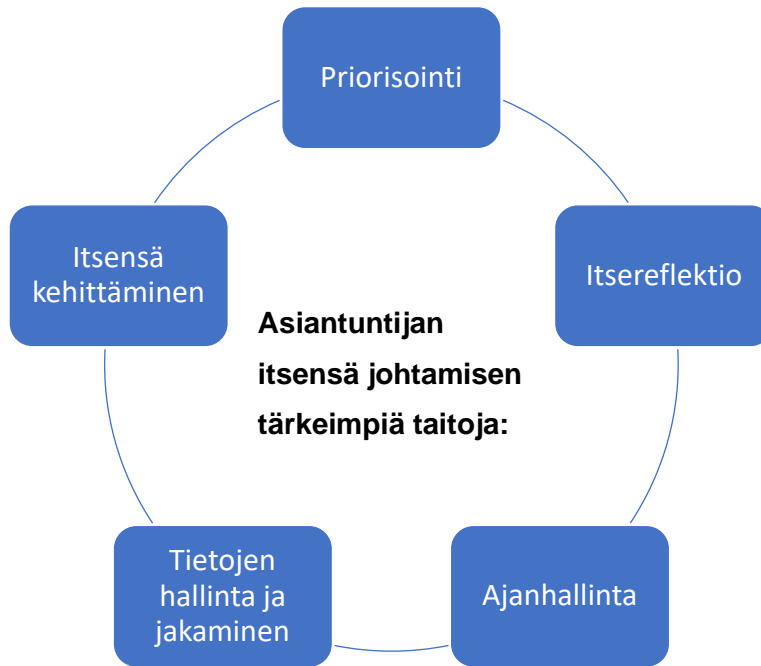
tukee niitä. Uuden esihenkilön on tutustuttava organisaation johtamisperiaatteisiin ja -käytäntöihin. Näin hän voi ymmärtää paremmin, kuinka organisaatio johtaa henkilöstöään ja mitkä ovat johdolle asetetut vaatimukset. Esihenkilön on myös toivottavaa puhua mahdollisista ongelmatilanteista heti ne huomattuaan, sillä perehdytysvaiheessa on hyvä kysyä ja varmistaa asioita mahdollisimman yksityiskohtaisesti. (Kupias ym. 2014, 19-20; Ristikangas ym. 2015, 214-215.)

Perehdyttäminen on esihenkilön vastuulla. Esihenkilö voi ottaa avukseen esimerkiksi perehdyttäjän tai tutorin. Tehokas perehdytys auttaa työntekijää tuntemaan olonsa vähemmän stressaantuneeksi tai pelokkaaksi, edistää hänen integroitumistaan työyhteisöön ja lisää hänen työtyytyväisyyttään ja omistautumistaan työhön. Onnistunut perehdytys edellyttää esihenkilön oman esihenkilön käyvän keskustelun uuden alaisesihenkilönsä kanssa. Keskustelussa pitäisi käydä läpi työtehtäviä, kommunikaatiotapoja, pelisääntöjä ja luoda pohjaa tulevalle yhteistyölle. Tämä auttaa esihenkilöä tekemään parempia päätöksiä ja johtamaan tiimiään tehokkaammin. Keskusteluun ja perehdytykseen tulee varata aikaa. Panostamalla esihenkilön perehdytykseen voidaan luoda parempi työympäristö ja vahvistaa organisaation johtamiskulttuuria. (Ristikangas ym. 2015, 214; Piili 2006, 125.)

2.2 Itsensä johtaminen

Nykyään itsenäinen työskentely ja itsensä johtaminen ovat uusia taitoja työpaikoilla. Itsensä johtamisella tarkoitetaan omaa toimintaa ja ajankäyttöä koskevien päätösten tekemistä. Tämä koskee kehittämistä sekä oman osaamisen ja työhyvinvoinnin parantamista. Itsenäinen työskentely ja itsensä johtaminen edellyttävät oma-aloitteisuutta, vastuun ottamista ja aktiivisuutta. Ajanhallinnan ja tehtävien priorisointikyky on tärkeää, jotta tehtävät voidaan suorittaa ajallaan ja tehokkaasti. (Salminen 2014, 353.)

Kuvassa 1 esitetään asiantuntijan itsensä johtamisen tärkeimpiä taidot.



Kuva 1. Asiantuntijan itsensä johtamisen tärkeimpiä taidot (mukaillen Heilmann 2022)

Asiantuntijana itsensä johtaminen on kyky hallita omaa työskentelyä ja taitoja asiantuntijatyötehtävissä. Voidakseen parantaa osaamistaan ja tulla alansa asiantuntijaksi, henkilön tulee olla tietoinen sekä vahvuuksistaan että kehittämiskohteistaan. Asiantuntija voi ymmärtää paremmin omia kykyjä ja kasvaa itsetuntemuksessaan reflektoimalla itseään. Priorisointi on myös tärkeä taito, koska asiantuntijan täytyy usein työssään hoitaa paljon erilaisia tehtäviä ja projekteja. Hänen on osattava priorisoida omia työtehtäviä ja hallita aikaansa tehokkaasti. (Heilmann 2022.)

Ajanhallinta on osa asiantuntijuutta, sillä tehtävässä voi olla paljon erilaisia tapaamisia, projekteja ja tehtävien määräaikoja. Asiantuntijan tulee hallita omaa aikaansa tehokkaasti, jotta aikaa olisi riittävästi tärkeiden työtehtävien hoitamiseen. Myös tiedonhallinta sekä tietojen jakaminen ovat tärkeitä taitoja, sillä niiden tekemiseen tarvitaan paljon tietoa ja taitoa, joiden jakaminen auttaa kehittämään organisaation toimintaa. Omaa asiantuntemusta on pystyttävä hallitsemaan ja jakamaan tarvittaessa muiden kanssa.

Itsensä kehittäminen on yksi tärkeä taito asiantuntijalle, sillä työtehtävässä tapahtuu jatkuvaa kehittymistä sekä uusia tietoja ja taitoja tarvitaan jatkuvasti. Tämä toimii sekä edellytyksenä että mahdollisuutena. Asiantuntija vastaa oman kehityspolkunsa suunnittelusta ja oman osaamisensa ylläpitämisestä. Yhteistyökyky kuuluu myös vastuuseen, kun asiantuntijan tehtävänkuvausta pyritään muuttamaan osapuolten yhteisten tavoitteiden mukaiseksi. (Heilmann 2022.)

Asiantuntijoiden ja tiimien itseohjautuvuuden tärkeys on rapauttanut esihenkilöiden toimintaa sekä roolia ja aiheuttanut sen käymistilaan. Asiantuntijat eivät välttämättä edes tarvitse esihenkilöä, mikä saattaa johtua esihenkilön näkymättömyydestä tai kuulumattomuudesta työpaikalla. Tämä saattaa aiheuttaa tehottomuutta työntekijöille. Tuloksellinen toiminta ja hyvinvointi edellyttävät ymmärrystä siitä, ettei mikään tiimi ole aidosti itseohjautuva. Tarkoituksenmukaista on myös luopua käsityksestä, että asiantuntijat eivät tarvitsisi esihenkilöä. Jokainen työyhteisö tarvitsee esihenkilön, joka osaa organisoida koko tiimiä, valmentaa, tukea, ohjata ja haastaa työntekijöitään kasvamaan heidän ainutlaatuisuutensa huomioiden. Olennaista on, että esihenkilö on hyväksynyt vastuunsa luottamuksen ja turvallisuuden näkökulmasta. Roolin on oltava selkeä. (Aarnikoivu 2010, 82-84.)

Kuvassa 2 esitetään esihenkilön itsensä johtamisen tärkeimpiä taidot.



Kuva 2. Esihenkilön itsensä johtamisen tärkeimpiä taidot (mukaillen Salminen 2014)

Esihenkilön itsensä johtaminen on kyky hallita omaa käyttäytymistä, tunteita ja ajatuksia sekä johtaa itseään esihenkilötehtävässä. Kehittääkseen itseään ja johtamiskykyään esihenkilön tulee olla tietoinen omista vahvuuksista sekä kehityskohteista. Tällöin hän voi myös ymmärtää paremmin omia reaktioita ja käyttäytymistä eri tilanteissa harjoittamalla itsereflektointia. (Salminen 2014, 358-359.)

Esihenkilöillä on usein erilaisia velvollisuuksia ja tehtäviä hoidettavana, minkä takia ajanhallinta on todella tärkeää. Hänen tulee pystyä priorisoimaan toimintaa ja hallitsemaan aikaa tärkeiden asioiden hoitamiseksi. Delegointi on myös tärkeä taito, sillä esihenkilön tulee jakaa tehtävät ja

vastuut alaistensa kesken. Delegointi auttaa jakamaan työtaakkaa ja antaa alaisilleen mahdollisuuden kehittää omia taitojaan. Esihenkilölle vuorovaikutustaidot ovat tärkeitä, sillä hän joutuu käyttämään niitä päivittäin alaistensa kanssa. Esihenkilö tarvitsee erinomaisia viestintätaitoja edistääkseen erinomaista yhteistyötä työntekijöidensä välillä ja kommunikoidakseen heidän kanssaan selkeästi ja tehokkaasti. Esihenkilön työtehtävä voi olla hyvin stressaavaa ja vaativaa, minkä takia stressinhallinta on myös tärkeä taito. Hänen tulee hallita omaa stressitasoaan ja löytää omia keinoja rentoutuakseen sekä palautuakseen työn paineista. (Salminen 2014, 353-363.)

Esihenkilön itsensä johtamisen taidot ovat tärkeitä esihenkilön menestykselle ja työyhteisön toimivuudelle. Hyvä esihenkilö pystyy johtamaan tehokkaasti itseään sekä tarvittaessa alaisiaan kehittämään näitä taitoja. (Salminen 2014, 354.) Tehokkaan suorituskyvyn hallinta on osa itsejohtamisen kannustamista. Työnantajan on varmistettava, ettei työkuormitusta tule liikaa. Työnantajan vastuulla on myös edistää yhteisöllisyyttä ylläpitäviä tilanteita. Järjestämällä tuottavia kävelykokouksia työnantaja voi myös auttaa psykologisissa asioissa kuten liikunnassa. Hyvinvoinnin parissa työskentelevä henkilöstö on tehokas ja tuottava. Yleiseen jaksamiseen ja hyvään työkykyyn vaikuttaa suuresti se, miten henkilö selviytyy työtehtävistä ja suorittaa velvollisuutta ja energiaa ympärilleen. (Seuri 2018.)

Esihenkilön täytyy johtaa itseään ja tiiminsä jäseniä sekä kohdistaa resurssejaan tehokkaasti menestyäkseen esihenkilöroolissa. Itsestä huolehtiminen ei ole esihenkilön itsekkyyttä, pikemmin se on vastuuta, vastuuta itseään ja muita kohtaan. Esihenkilön rakentuva itsekkyyks on sallittua ja jopa vaadittavaa. (Aarnikoivu 2010, 80.)

Hyvä esihenkilö toimii esihenkilönä omasta persoonallisuudestaan, eli hän johtaa itseään. Tästä huolimatta hän on mahdollisimman aito itsensä, joka on tietoinen velvollisuuksistaan ja esihenkilön velvollisuudesta työnantajan edustajana. Esihenkilön on uskallettava olla inhimillinen henkilö, jolla on vapaus ilmaista omia tunteita. Luottamuksen puute esihenkilön ja alaisten välisessä suhteessa on joskus seurausta siitä, että esihenkilö piilottaa persoonallisuutensa eikä ilmaise tunteitaan. Riskinä on myös se, että tunteita ja inhimillisyyttä piilottava esihenkilö muuttuu helposti työntekijöiden negatiivisen palautteen kohteeksi. Sillä usein voidaan saada sellainen kuva henkilöstä, kuka ei näytä omia tunteitaan, että tämä kestää mitä vain. Valitettavan usein henkilö voi jäädä helposti muiden jalkoihin tämän takia, ja näin hän joutuu ottamaan negatiivisuutta vastaan. (Aarnikoivu 2010, 80-81.)

Itsensä johtaminen kartuttaa sekä edellyttää itsetuntemusta. Itsejohtaminen edistää oman toiminnan ja tunteiden ymmärtämistä tiedostamalla oman luonnollisen reaktion eri ympäristöissä. Vahvuuksia ja kehitysmahdollisuuksia tutkitaan, sekä myös henkilökohtaisia mukavuuden ja

epämukavuuden alueita. Kun esihenkilö on tietoinen omasta persoonallisuudesta ja taipumuksista tietynlaisiin toimintatapoihin, hän pystyy todennäköisemmin suoriutumaan paremmin ja edistämään henkilökohtaista hyvinvointia. Esihenkilönä kasvetaan paremmin, kun omasta toiminnasta löytyy realistinen näkemys. (Aarnikoivu 2010, 81.)

Itseään johtava esihenkilö pyrkii saavuttamaan oman tahtinsa motivoitakseen ja parantaakseen asennettaan roolissa. Se miten esihenkilö toimii omassa roolissa sekä esihenkilötehtävässään on suuri merkitys, miten hän toimii koko työyhteisössä. Hän on tietoinen omasta esihenkilön roolista ja vastuusta eikä pelkää paikan luopumisesta, jos hän ei kykenekään jatkamaan hyvän esimerkin näyttämistä alaisilleen. (Aarnikoivu 2010, 82-83.)

2.3 Omien arvojen tunteminen sekä motivaatiotekijät

Monet tilanne- ja ympäristöolosuhteet sekä ihmisen omat tarpeet vaikuttavat motivaatioon, joka on tilanteen ja yksilön välistä vuorovaikutusta. Vireystila, jolla henkilö toimii saavuttaakseen tavoitteensa, määräytyy hänen psykologisen ja emotionaalisen tilansa mukaan. (Salmimies & Ruutu 2013, 187.)

Motivaatio on ensimmäinen askel pitkässä tapahtumasarjassa, jossa pyritään tekemään jotain uutta. Tahdosta riippuvan motivaation ylläpito on ratkaisevan tärkeää prosessin etenemiselle. Vaikka motivaation säilyttämisen ja tahdonvoiman luonnostaan tulemista pidetään usein väärinkäsityksenä, näitä kykyjä voidaan aina myös kehittää. Asiantuntijat voivat motivoida itseään, mutta esihenkilö on kuitenkin pääasiassa vastuussa tiimin motivoimisesta yleisesti. Asiantuntijana tulee olla motivoitunut, jotta oppisi lisää asiantuntijuudesta ja saisi tunnustusta taidoistaan. Motivoitunut esihenkilö tuo innostusta työilmapiiriin sekä erinomaisia tuloksia. Asiantuntijan motivaation puute voi johtua uramahdollisuuksien puutteellisuudesta. (Ristikangas ym. 2015, 172-183.)

Kun esihenkilön on ratkaistava haastavia muiden ongelmia sen lisäksi, että hän on jäljessä oman tehtävänsä viimeisimmistä edistysaskeleista, silloin hänen motivaationsa saattaa kärsiä. Hyvä esihenkilö osaa arvostaa ja antaa tunnustusta työntekijöidensä saavutuksista sekä onnistumisista. Työntekijöiden motivaatiota ja työhönsä omistautumista lisäävät, kun esihenkilö antaa avoimesti positiivista palautetta. (Ristikangas ym. 2015, 172-183.)

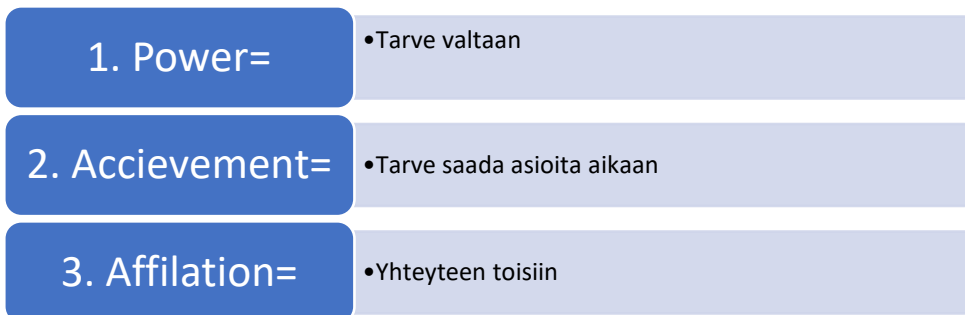
Yksi esihenkilön tärkeimmistä ominaisuuksista on johtamisen halu. Johtamismotivaatiota lisää halua kasvaa roolissaan sekä työskennellä erilaisten ihmisten kanssa. Asiantuntijatyön tyypillisiä ankkureita ovat haasteellisuus, ammatillinen pätevyys ja itsenäisyys. (Ristikangas ym. 2015, 183-184.)

Haasteisiin vaikuttaminen, innostavuus, onnistuminen ja taloudellinen menestys ovat merkittäviä motivaattoreita menestymiseen. Erilaisuuteen perehtynyt esihenkilö saa hyvän motivoitumiskoulutuksen. Hänen tulee ymmärtää, miten toiminnan, kuten arvostetuksi ja hyväksytyksi tulemisen, ohjautuminen tapahtuu. (Ajanko 2019, 89-91.)

Lisäksi voidaan erottaa sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät. Esimerkiksi tekijöiden ollessa innokkuus ja motivoituneisuus projektin toteutusta kohtaan, johtaa se uuden tietojen ja taitojen kehittämiseen. Motivaattorina toimii asiasisältö eli substanssi. Toisaalta työnteon ulkoiset tekijät vaikuttavat aineellisiin palkkioihin, esimerkiksi rahan, arvostukseen, asemaan sekä edistymisnäkyymiin. Esimerkiksi ajan ja ponnistelujen antaminen hankkeelle tapahtuu luonnollisesti ilman pakottamista, jolloin tavoitteiden toteuttaminen tuo lisähyötyä aivan kuten projektin valmistuminen. (Ristikangas ym. 2015, 172-173; Leino 2021.)

Kun työtehtävä on mielenkiintoinen ja motivoiva, esille tuodaan uusi kiehtova näkökulma työhön, esimerkiksi esihenkilötyössä sisäiset motiivit korostuvat. Tästä huolimatta esiintyy tilanteita, joissa tekijät, kuten palkka tai työajat, ovat tärkeämpiä kuin sisäiset motiivit. Motivoitunut esihenkilö luo organisaatiolle positiivista asennetta. (Ristikangas ym. 2015, 173; Leino 2021.)

Psykologi David McClellandin motivaatioteoria perustuu käsitykseen, että esihenkilöllä on kolme ensisijaista tarvetta, jotka ilmenevät työpaikalla. Kuvassa 3 esitetään motivaatiotekijät, joita voidaan jakaa kolmeen eri luokkaan:



Kuva 3. Esihenkilön motivaatiotekijät (mukaillen Ajanko, 2019. 89-91)

Esihenkilön on ensin määriteltävä, miten motivoida hänen alaisiaan. Tämän jälkeen esihenkilö voi ohjata tiimensä jäseniä ja luoda tehtäviä monipuolisiksi, jotta motivaatio lisääntyisi. (Ajanko 2019, 89.)

Esihenkilöt, joilla on vahva emotionaalinen vallantarve, ovat erittäin tehokkaita johtajia tietyissä tilanteissa. Kun he uskovat, että tämä edistää heidän omia valtatavoitteitaan, heidän halunsa hankkia ja säilyttää valtaa kasvaa entisestään. Tämä saa heidät usein olemaan rohkeampia

tekemään vaikeita päätöksiä ja näkemään haastavimpienkin tavoitteiden läpi. Tämä tuo kuitenkin riskejä toimiessa johtotehtävien parissa. Johtajien suurimmat riskit liittyvät esihenkilöiden luomiin kulttuureihin. He asettuvat usein etusijalle, muiden uskollisuuden tai alistuvuuden etsimisen kaiken muun edelle. Kun näin tapahtuu, organisaation suorituskyky heikkenee. (Moriarty 2014.)

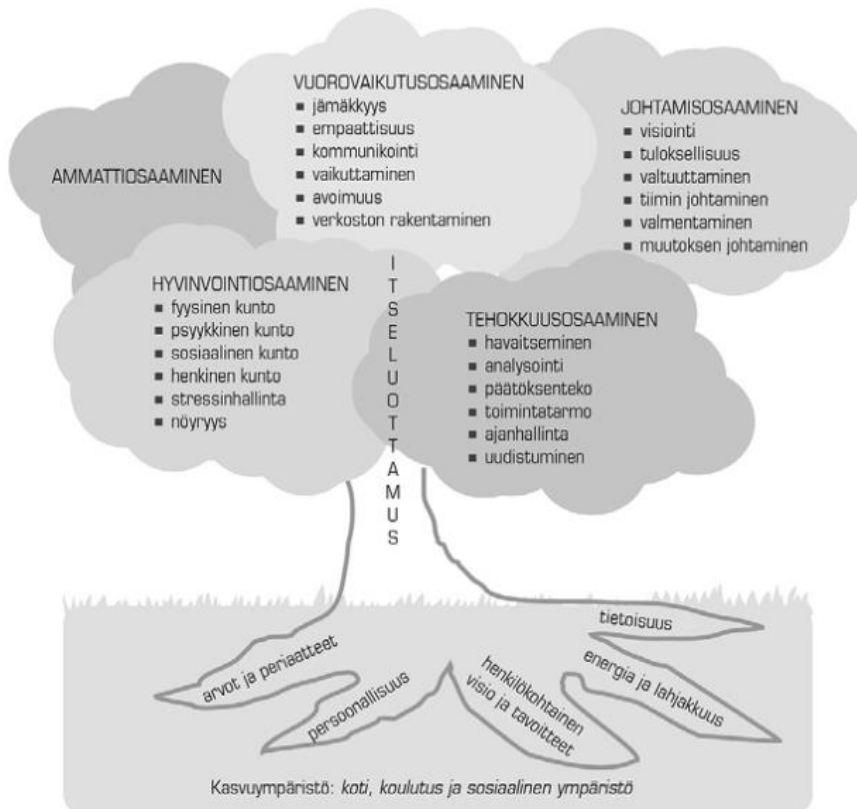
Tarve menestyä siinä, mitä esihenkilö tekee, tunnetaan saavutuksen tarpeena. Tämä on tarve, joka saa henkilön työskentelemään ja taistelemaan haluamansa tulosten puolesta. Henkilöillä, joilla on korkeat saavutustarpeet, pyrkivät aina menestykseen erityisesti välttämällä palkkion matalan riskin tilanteita ja haastavia korkean riskin tilanteita. Hänellä on myös vahva halu asettaa korkeita tavoitteita ja saavuttaa ne. Esihenkilöt, jotka eivät tarkista asemaansa eivätkä hallitse tehokkaasti oman tiimin jäseniä, saattavat ylikuormittaa tiimensä jäseniä ja menettää lopulta seuraajansa ja tukensa. He saattavat tarvita apua antaakseen itselleen tilaa toipua työnsä rasituksista. (Moriarty 2014.)

Henkilöt, joilla on vahva emotionaalinen yhteys toisiin, saattavat olla erinomaisia esihenkilöitä. He voivat kehittää osallistavia kulttuureja, vahvoja tiimejä, aitoa yhteistyötä ja yhteisyyden tunnetta, koska he arvostavat sosiaalista harmoniaa ja mukavuutta. Tämä saattaa kuitenkin aiheuttaa riskin, jos he asettavat sosiaalisen harmonian edistymisen ja toteuttamisen kaiken muun edelle. He eivät ehkä ole yhtä objektiivisia kuin muut esihenkilöt, mutta nämä esihenkilöt mahdollisesti keskittyvät enemmän tuloksiin kuin työntekijöiden tavoitteiden saavuttamiseen. (Moriarty 2014.)

Esihenkilötyön arvo motivaation kannalta on todella merkittävä. Schwatzin (2005) tutkimuksen mukaan pelkästään arvojen tunteminen voi toimia motivaattorina ja työilmapiirin inspiraationa, mikä auttaa työntekijöitä saavuttamaan parhaan mahdollisen suorituskyvyn. Motivaatio perustuu siis arvoihin. Jos esihenkilö ei aidosti arvosta tekemäänsä, toiminta-energia laskee yleensä nopeasti. Tämä näkyy myös esihenkilön kyvyssä tarjota työntekijöilleen haasteita ja kehitysmahdollisuuksia. Työntekijöiden inspiraatio ja motivaatio lisääntyvät, kun heillä on mahdollisuus parantaa osaamistaan ja oppia uutta työssä. Arvo aktivoituu sitä useammin, mitä helpommin se voidaan saavuttaa. Tällöin kyky toimia arvojen mukaisesti päivittäin on myös motivoivaa. (Hazelton 2013, 91; Salminen 2014, 355.)

2.4 Esihenkilöosaaminen

Riitta Viitalan (2006) mukaan ”Yhdenkään yrityksessä työskentelevä yksilön osaamisen kehittämisen ei ole riippumatonta yrityksen päämääristä tai menestymisen ehdoista. Yksilöiden osaaminen on kuitenkin koko yrityksen osaamisen lähtökohta, ehto ja ratkaiseva tekijä.” Kuvassa 4 esitetään johtajuuden osaamismuodot.



Kuva 4. Johtajuuden osaamispuu (Sydänmaalakka 2004)

Ammatti-, vuorovaikutus-, johtamis-, hyvinvointi- sekä tehokkuusosaaminen ovat tärkeimpiä esihenkilöosaamisen kokonaisuuksia. Nämä osa-alueet ovat yhteydessä toisiinsa ja sisältävät useita tiedon osa-alueita. (Hyppänen 2013, luku 1.)

Ihmisten, asioiden ja liiketoiminnan johtaminen ovat osa esihenkilöosaamista. Se auttaa löytämään tasapainon tehokkuuden ja hyvinvoinnin tarpeiden välillä. Esihenkilöosaaminen koostuu kolmesta eri kohdasta: tiedoista, taidoista ja tahdosta. Oikeat asennetekijät ja oikea ajattelutapa on esihenkilöosaamisen perustana eli esihenkilöllä tulee olla halua toimia esihenkilötehtävissä. Muut tärkeät osa-alueet ovat tunneäly, joka sisältää empatiaa, joustavuutta sekä optimistisuutta. (Hyppänen 2013, luku 1.)

Esihenkilö edellyttää työhönsä liittyvien tehtävien ja vastuiden, työläinsäädännön asettamien mahdollisuuksien ja rajoitusten sekä oman organisaatiosuunnitelmansa ja yksikkönsä tavoitteiden tuntemisen. Lukuisia lakeja on noudatettava, joten esihenkilön on tunnettava työläinsäädäntöä. Useista asioista päätetään myös ammattiliittotason työehtosopimuksissa, kun taas tietyistä työehdoista sovitaan työsopimuksissa ja paikallisissa sopimuksissa organisaatioiden sisällä. Hänen vastuullaan on varmistaa, että rutiinitehtävät suoritetaan työläinsäädännön mukaisesti. Operatiivisen toiminnan johtaminen edellyttää myös laajaa osaamista ja tietoa, jotka liittyvät

organisaation käyttämiin lukuisiin toimintaperiaatteisiin, sopimuksiin, prosesseihin ja laatujärjestelmiin. Hyviä tiedonhakutekniikoita tarvitaan, koska tiedot saattavat myös vanheta. Tiedon lisäksi tarvitaan tahtoa, jotta tuloksia pystytään luomaan. Taito vaatii harjoittelua ja täten kehittyä jatkuvasti. Harjoittelupäätöksen tekeminen on ratkaisevan tärkeää. Muutoksia pitää toteuttaa, ja samalla tiimiä täytyy innostaa uskomaan johtajuuteen ja antaa heille mahdollisuus kehittyä asiantuntijoina. Johtotehtävissä oleminen ei riitä, vaan on oltava tarvittavat taidot, jotta varmasti osaa tehtävänsä. (Hyppänen 2013, luku 1.)

Esihenkilöosaaminen on taitoa käyttää ja hyödyntää erilaisia johtamisen työkaluja. Se vaatii myös kykyä vuorovaikuttaa ja hyödyntää ihmisten erilaisuutta. Hyvät viestintätaidot ovat myös tässä eduksi. Tämän osaamiseen kuuluu puhumisen, kuuntelemisen ja kysymysten esittämisen lisäksi myös henkilöstön motivoiminen, kannustaminen sekä osallistuminen kehittämiseen, ongelmanratkaisuun ja suunnitteluun. Esihenkilön tulee olla tietoinen siitä, kuinka tärkeitä motivaatio ja tehokkuus ovat toimivan työn suorituskyvyn kannalta. Ajan ja kokemuksen myötä esihenkilöosaamista voi kehittää. Sitä on hyvä kehittää sekä päivittää muutosten vaatimalla tahdilla. (Hyppänen 2013, luku 1.)

Työnantajan rooli on osa esihenkilötyötä. Koska organisaation johto on vastuussa taloudellisesta tuloksesta, esihenkilöosaaminen on tärkeää työnantajalle, sillä hyvä esihenkilö voi vaikuttaa suuresti sekä positiivisesti koko organisaation toimintaan. Hyvä esihenkilö voi motivoida, johtaa tiimiään tehokkaasti, edistää yhteistyötä, saavuttaa hyviä tuloksia ja auttaa tiiminsä jäseniä kehittämään osaamista sekä etenemään urallaan. (Hyppänen 2013, luku 1.)

3 Haasteet esihenkilötyön alkutaipaleella

Haasteet ovat osa esihenkilötyötä. Esihenkilötehtävissä ensimmäinen vuosi on usein haastavin. Ensimmäinen vuosi kuuluu pääsääntöisesti opiskellessa uusia asioita ja yrittäessä löytää tasapaino johtotehtävissä ja alaisten tarpeiden välittämisessä. Kahden ensimmäisen vuoden aikana uusi esihenkilö oppii jäməkämpää suhtautumista yrityksen johtoon. (Ristikangas ym. 2015, 51-52.) Asiantuntijoista ei aina tule välttämättä hyviä esihenkilöitä. Usein on hyödyllistä, että esihenkilöllä on kokemusta asiantuntijatyöstä, sillä näin hän ymmärtää työtehtävää paremmin (Pyyhtiä 2019). Työntekijä arvostaa enemmän sellaista esihenkilöä, joka ymmärtää aidosti työntekijöiden ongelmia. Huonoon johtamiseen voi vaikuttaa se, kun esihenkilö ei osaa eikä tunne hyvin työ- ja työtehtävien vaikeuksia ja näin ollen vaatia liikaa työntekijöiltään. (Matikainen-Kallström & Kouva 2020.)

Organisaation sisällä identiteetit saattavat muuttua. Työntekijä on saattanut olla aiemmassa tehtävässään supertähti, mutta uudessa roolissa kehitys alkaa alusta. Uusilla esihenkilöillä voikin olla haastavaa selviytyä ”identiteetin alentamisesta”. On muutettava ajattelutapaa: sen sijaan, että keskittyisi vain omiin kykyihin ja saavutuksiin, esihenkilön on nyt otettava huomioon koko tiimin kyvyt ja saavutukset. Alkuvaiheessa hän saattaa kokea hämmennystä, konflikteja, luottamuksen puutetta ja huonoa suorituskykyä. Esihenkilön täytyy johtaa ihmisiä, huolehtia kaikkien jaksamisesta ja selvittää tiimin välisiä asioita. (Ristikangas ym. 2015, 34-37.)

Kun asiantuntija siirtyy esihenkilöksi työyhteisössään, ei yleensä jää paljon aikaa tutustua seuraajaan eli uuteen asiantuntijaan. Usein lähtevän henkilön on esiteltävä muille seuraajansa. Esihenkilön jäädessä samaan organisaatioon saattaa syntyä illuusio siitä, että on riittävästi aikaa perehtyä uuteen. Kun esihenkilötehtävässä oleva asiantuntija keskittyy liikaa asiantuntijarooliin, esihenkilön tehtäviin ei kiinnitetä riittävästi huomiota. Esihenkilön tehtävät kasvavat kuitenkin nopeasti, jolloin lisätyöhön jää vähän aikaa. (Ristikangas ym. 2015, 47-49.)

Asiantuntijan uran edetessä hän keskittyy oman työnsä parantamiseen, kun taas esihenkilö ajattelee laajemmin sitä, kuinka kaikki yrityksen työntekijät voisivat olla tehokkaampia työssään (Isotalus & Rajalahti 2017, 61). Asiantuntijan, jolla on vahva asiantuntijaidentiteetti, voi olla vaikea luopua asiantuntijatyöstään. Asiantuntijaroolissa voi olettaa asioiden menevän tarkalleen omien toiveiden mukaisesti, kun taas esihenkilö joutuu keskittymään suurempiin linjauksiin. (Ristikangas ym. 2015, 88.)

Johtajuuden alkuvaiheessa on ratkaisevan tärkeää työskennellä kollegoiden kanssa yhteyden ja tiimihengen tunteen luomiseksi. Tiimin luottamuksen rakentaminen on olennaista. Muutostilanteen

aikana sen sijaan henkilöstön sitouttaminen ja motivointi voivat olla vaikeaa. (Ristikangas ym. 2015, 37; Sundvink 2006, 120.)

Kun työntekijät eivät noudata sääntöjä tai määräyksiä, esihenkilöllä on oltava rohkeutta puuttua asiaan. Ongelmia ei voi välttää tai siirtää, mutta esihenkilön velvollisuus on kohdata ne suoraan ja löytää rakentava ratkaisu huomioiden kaikkien osapuolten mielipiteet. Esihenkilötyö vaatii kykyä tehdä vaikeita arvioita alaisten vastalauseista huolimatta, sillä on mahdollista, että päätös ei ole kaikkien mieleen. (Salminen 2014, 275-276.)

Alaiset odottavat esihenkilönsä puolustavan heidän oikeuksiaan ja jakavan tietoa tasapuolisesti. Esihenkilöllä on suuri päätösvalta siihen, miten työntekijöitä kohdellaan ja miten ongelmia käsitellään. Kukin osapuoli suorittaa heille osoitetut tehtävät ja kaikki toimivat pelisääntöjen mukaisesti. (Salminen 2014, 275-276.)

Tehokas johtaminen edellyttää itsensä tuntemista. Omien vahvuuksien tunnistaminen muodostaa perustan, johon useimmiten voi luottaa. Olisi kuitenkin tärkeää tunnistaa myös omat heikkoutensa, sillä erityisesti kriisitilanteissa henkilön negatiiviset ominaisuudet korostuvat. On mahdotonta kehittää itseään, ellei ole tietoinen omista puutteistaan. Tällöin myös ulkoisen palautteen vastaanottaminen voi olla vaikeaa. (Matikainen-Kallström & Kouva 2020.)

Esihenkilöt kokevat palautteenantotilaisuudessa useita haasteita, joita olivat väärinymmärryksen mahdollisuus ja palautteen antaminen alaiselle, jonka kanssa yhteistyö ei ole sujuvaa. Edellä mainittu asia pätee myös alaiseen, joiden kanssa yhteistyö on toimivaa. (Pirttilä ym. 2019, 50).

3.1 Johtajuuden pelot ja mielikuvat

Esihenkilö ei useinkaan tiedä, missä määrin hän herättää tunteita, toiveita ja joskus jopa ahdistusta työpaikalla. Jotkut esihenkilön halventajista ovat motivoituneita johtamaan itseään ja tottuneet omiin tapoihinsa, jolla hän tehtävänsä hoitaa. Toisaalta esihenkilön tunteet voivat osittain johtua hänen auktoriteettiasemastaan. Tehtävä saa alaiset virittäytymään omiin vanhempiinsa tai muiden auktoriteettien henkisiä vaikutelmia nuoruudestaan. Esihenkilön ja hänen alaistensa sitoutuminen, kommunikointi ja yhteistyö voivat joskus olla haastavia, mutta kuitenkin helpompia näiden esihenkilöille suunnattujen varhaisten tunteiden siirtojen myötä. Tästä johtuen esihenkilön tietoisuus ja ymmärtävyisyys vuorovaikutuksesta tiiminsä kanssa syvemmällä tasolla kuin muuten on hyödyllistä. (Järvinen 2005, 89-90.)

Muutostilanteissa ihmisten itsetunto ja ammatillinen osaaminen joutuvat hienovaraisesti koetukselle. Erilaiset uudistukset synnyttävät ihmisissä huolta heidän selviytymisestä monien uudistusten edessä. (Järvinen 2016, 114.)

Johtajuus määritellään usein kyvyksi hallita ja ohjata muita ihmisiä, organisaatiota tai yhteiskuntaa. Tämä liittyy yleensä valtaan, vastuuseen ja päätöksentekoon, minkä takia se saattaa herättää myös monia mielikuvia ja pelkoja. (Heilmann 2022.)

Johtajuuteen liittyy monenlaisia mielikuvia, jotka voivat vaihdella kulttuurista ja organisaatiosta riippuen. Vahva ja karismaattinen esihenkilö, joka motivoi ja johtaa muita menestykseen ovat johtajuuteen liittyviä mielikuvia. Tällainen esihenkilö luo usein suurta uskottavuutta ja arvostusta alaistensa keskuudessa. Mielikuva johtajalla on selkeä tulevaisuuden visio ja kyky ohjata organisaatiota oikeaan suuntaan. Tällainen johtaja pystyy luomaan tavoitteitaan pidemmälle tähtäimelle. Konsultoiva johtaja on hyvä kuuntelija, joka pyrkii yhteistyöhön alaistensa kanssa ja ottaa huomioon heidän näkökulmansa päätöksiä tehdessä. Toisaalta mielikuva voi olla myös byrokraattinen ja jäykkä organisaatio, jossa esihenkilöt eivät pysty tai halua kuulla heidän työntekijöidensä mielipidettä. Nämä mielikuvat eivät sulje toisiaan pois ja todellisuudessa johtajuus on monimutkainen asia, joka sisältää monenlaisia haasteita ja piirteitä. Hyvä esihenkilö voi ottaa vaikutteita eri johtamistyyleistä ja soveltaa niitä organisaation tilanteisiin ja tarpeisiin sopivalla tavalla. (Järvinen 2016, 100-106.)

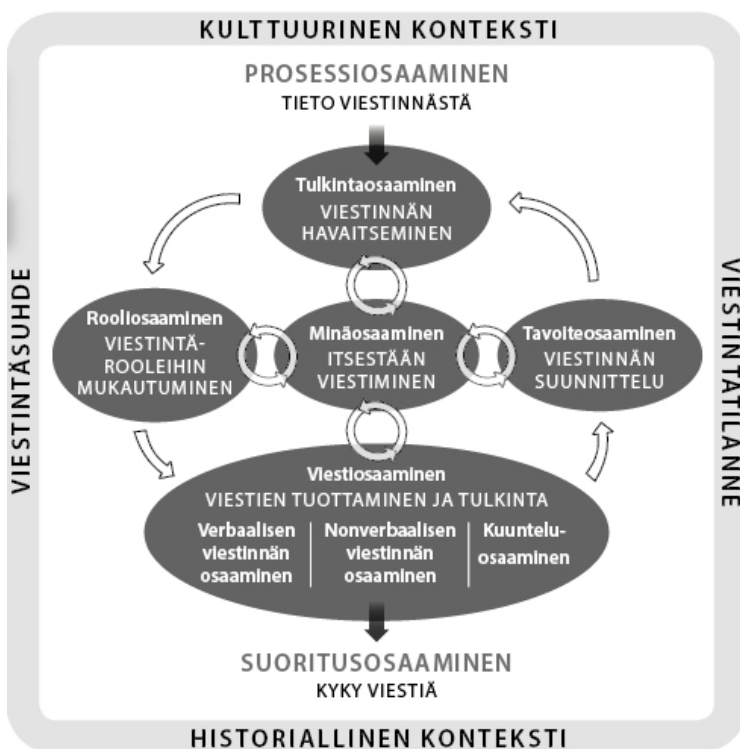
Johtajuuteen liittyvät pelot voivat liittyä esimerkiksi johtajan vallan väärinkäyttöön, päätöksenteon epäoikeudenmukaisuuteen tai johtajan pätemättömyyteen tehtävässä. Hänen avoimuutensa ja läpinäkyvyytensä puute, alaistensa tarpeiden huomiotta jättäminen sekä mielipiteiden kuuntelematta jättäminen voivat myös vaikuttaa pelkoon. Toisaalta esihenkilöllä itsellään voi olla pelkoja, kuten epäonnistumista, vastuunkantamista, virheiden ja päätösten tekemistä sekä kyvyttömyyttä täyttämään organisaation tai yhteiskunnan asettamia vaatimuksia ja odotuksia. Johtamisen pelko voi pahimmillaan johtaa johtotehtävistä luopumiseen, jolloin asiantuntijoiden välille voi syntyä välttelyä johtotehtäviin liittyen. Ilmiöiden ymmärtäminen on ratkaisevan tärkeää, koska sillä voi olla vaikutusta ihmisten urasuunnitelmiin, hyvinvointiin sekä organisaation esihenkilö-alaissuhteisiin. Jos vähemmän pätevät henkilöt täyttävät johtotehtäviä, sen mukaan kun pätevämmät ehdokkaat kieltäytyvät tehtävästä tai jättäytyvät kokonaan siitä pois. (Järvinen 2016, 100-107.)

3.2 Toimiva vuorovaikutus

Toimiva vuorovaikutustyö on yhteistyötä ja yhteys tavoitella edistävää viestintää. Se perustuu kuuntelutaitoihin, avoimeen kommunikaatioon, yhteistyöhalukkuuteen sekä empatiaan. (Isotalus & Rajalahti 2017.)

Kuvassa 5 esitellään vuorovaikutusosaamisen malli (Trenholm & Jensen 2013), joka koostuu seuraavista asioista:

- Viestiosaaminen – Tämä on yleisin osaamisalue. Tämä viittaa kykyyn tehdä päätöksiä kommunikaatiosta, jota muut ihmiset voivat ymmärtää. Tämän lisäksi tällä viitataan muiden henkilöiden viestintävalintojen ymmärtämiseen ja kuuntelemiseen.
- Tulkintaosaaminen – Auttaa tulkitsemaan viestintää ja valitsemaan erilaisia viestinnän valintoja.
- Rooliosaaminen – Roolit saattavat vaihtua, jolloin pitää noudattaa ja mukautua erilaisten viestinnän määräyksiin.
- Minäosaaminen – Henkilöt ovat tietoisia, keitä he ovat ja mitä he haluavat, sekä pystyvät viestimään myös muille näistä asioista.
- Tavoiteosaaminen – Kyky luoda tavoitteita, ennakoida odotettuja tuloksia ja suunnitella viestintäosaamista.



Kuva 5. Vuorovaikutusosaamisen malli (Trenholm & Jensen 2013)

Esihenkilön viestintä sisältää kommunikointia monella eri tavalla ja erilaisissa tilanteissa. Olosuhteissa, joissa on vuorovaikutusta, esihenkilö esimerkiksi puhuu, tiedottaa, neuvottelee, ratkaisee ongelmia ja tekee valintoja. Hän keskustelee ihmisten kanssa yksitellen, erikokoisissa ryhmissä tai koko työporukan edessä. Erilaiset viestintäsuhteet, mukaan lukien esihenkilöiden, asiakkaiden, johtoryhmän, hallituksen ja muiden sidosryhmien kanssa, sisältävät myös vuorovaikutusta. (Isotalus & Rajalahti 2017.)

Maijastiina Rouhiainen-Neunhäuserer (2009, 42) on tarkentanut vuorovaikutusosaamisalueita, jotka liittyvät vuorovaikutustaitoihin, kuten ylläpitäminen ja luominen vuorovaikutussuhteessa, tiedonhallinnan taidot, ryhmäviestinnän sekä yhteistyön taidot, emotionaalisen tuen taidot, konfliktinhallinnan taidot, neuvottelutaidot ja tiedottamisen sekä vaikuttamisen taidot.

Esihenkilö on usein vuorovaikutuksessa erilaisten ihmisten kanssa ja kohtaa paljon eri ihmisiä. Tämän seurauksena hän tarvitsee jatkuvasti vuorovaikutussuhteen luomisen ja ylläpitämisen taitoja. Päivittäinen yhteistyö vaatii ylläpitoa, jolloin suhteita täytyy ylläpitää erilaisissa tilanteissa, esimerkiksi aamulla tervehdittäessä tai palaverissa. Jokainen ihmisten välinen kohtaaminen vahvistaa suhdetta. Tästä syystä mikään vuorovaikutussuhde ei ole merkityksetön. Organisaation toiminnan kannalta esihenkilön on kriittistä ylläpitää sopivia suhteita muiden kanssa. (Isotalus & Rajalahti 2017.)

Tiedon jakaminen ja jaetun tiedon kehittäminen organisaation sisällä perustuu yksilöiden väliseen vuorovaikutukseen. Tiedonhallinnan taidot voidaan nähdä myös vuorovaikutuskykyinä. Asioiden merkityksiä käsitellään kollektiivisesti. Tietoa ei vain jaeta tai välitetä eteenpäin, pikemminkin se syntyy ja leviää vuorovaikutuksen kautta. Esimerkiksi innovaatioiden kehitettäessä on tärkeää rakentaa tietoa yhdessä vuorovaikutteisesti. Esihenkilön tulee osallistua näihin tiedonhallintamenetelmiin. (Isotalus & Rajalahti 2017.)

Tehtäväkeskeisiä taitoja ovat ryhmän tehtävän suorittamisesta, ryhmän toiminnan etenemistä ja aikataulusta edellytyksiä. Näihin kykyihin kuuluu myös ryhmävalintojen hallinta ja toimintojen suunnittelu. Esihenkilö huolehtii ryhmän tavoitteista ja ilmapiiristä, vaikka tämä ei yksinomaan hänen vastuulla olekaan. Vaikka neuvotteluissa on yleensä kaksi osapuolta, voivat neuvottelut joskus tapahtua ryhmässäkin, jolloin tarvitaan useita erilaisia näkökulmia. Esihenkilön pitää suunnitella neuvottelutavoitteita, ymmärtää neuvotteluresurssit, hallita erilaisia neuvottelustrategioita ja -taktiikoita, ilmaista yhteistyöhalua, edistää positiivisuutta ja tukevaa ilmapiiriä, kehittää erilaisia ratkaisumahdollisuuksia ja ymmärtää ratkaisun vaikutus tulevaisuuteen vuorovaikutuksessa. (Isotalus & Rajalahti 2017.)

Esihenkilön on tunnistettava toisen ihmisen tunteet, osoitettava ymmärtävänsä, hyväksyttävä sekä autettava tuettavaa kuvaamaan omia tunteita. Esihenkilö käsittelee erimielisyyksiä tilanteesta huolimatta. Ratkaistavissa erimielisyyksissä voi olla osallisena olla myös esihenkilö alustensa välisten erimielisyyksien lisäksi. Esihenkilö vaatii vuorovaikutustaitoja, koska hänen tulee olla tietoinen siitä, miten toimitaan tilanteissa ja ratkaistaan konflikteja. Joustavuus ja kyky luoda useita mahdollisia ratkaisuja ovat edellytyksiä tavoitteiden asettamisessa. Lisäksi esihenkilön tulee pystyä sekä tiedottamaan että vaikuttamaan. Organisaation strategian viestiminen on keskeinen viestintätaito. Esihenkilön osaaminen välittää strategiaa on merkittävää koko organisaation

läpäisyn kannalta, jolloin henkilöstön jäsenet ymmärtävät ja omaksuvat ne. Esihenkilön tulee olla monipuolisessa vuorovaikutuksessa muiden osapuolten kanssa ja hänen on kyettävä yhdistämään keskustelun teemat strategiaan. (Isotalus & Rajalahti 2017.)

Todellinen tieto työtyytyväisyydestä välittyy, kun palautekanava esihenkilön ja hänen alaistensa välillä on auki molempiin suuntiin. Esihenkilön on ensin osattava johtaa itseään ennen kuin hän voi johtaa alaisiaan. Tästä syystä esihenkilöille yksi tärkeimmistä asioista on toimiva vuorovaikutus. Esihenkilön tulee tiedostaa, että hän ei omista kaikkea tietoa, joista antaa palautetta, mutta hänen tulee pystyä arvioimaan työsuoritusta ja onnistumista keskustelun kautta. Hänen tulee pystyä kuuntelemaan ja tulkitsemaan työntekijää sekä muita yrityksen sidosryhmiä. (Kupias ym. 2014.)

3.3 Tuen ja palautteen antaminen sekä vastaanottaminen

Jokaisen esihenkilö-polun kulkija tarvitsee eniten tukea uran alkuvaiheessa. Henkilö, joka ymmärtää paremmin omia tarpeita tuelle, osaa hän pyytää myös apua tarvittaessa. Vaikka uusi esihenkilö luulee olevansa hallitsija, organisaation on kuitenkin tarjottava hänelle eväitä, jotka voivat tasapainottaa ja tukea kehittymistä. (Ristikangas ym. 2015, 48.)

Järvisen mukaan kaikki ovat niin sanottuna sokeita itselleen. Samalla tavalla kuin kukaan ei näe omia kasvoja, kukaan ei voi myöskään ymmärtää kaikkia omia näkökulmia ja tekoja täysin. Ammatillisen itsetuntemuksen parantamiseksi tarvitaan siis myös peilejä. (Järvinen 2020, luku 73.)

Ihmisen on vaikea tietää, miten muut ihmiset näkevät ja kokevat hänen työtä tai toimintaa. Jotkut ominaisuudet saattavat saada ihmiset yliarvioimaan omaa toimintaa, kun taas toiset voivat saada ihmiset aliarvioimaan omaa toimintaa. Jokainen siis tarvitsee palautetta omasta työstä, mikä lisää itsetietoisuutta. Palaute on heijastava pinta, jonka avulla voidaan todeta, onko tehtävä suoritettu oikein ja ovatko työntekijät tyytyväisiä. (Järvinen 2020, luku 73-74.)

Palaute on tärkein väline johtamisen kehittämisessä. Hyvä esihenkilö pyytää palautetta toimistaan aina kun mahdollista ja soveltaa niitä muuttaessa johtamiskäytäntöjään. (Järvinen 2005, 89.)

Esihenkilön tehtävänä on tukea ja auttaa työntekijää monipuolisesti muutoksen käsittelyssä. Esihenkilön on tärkeää kertoa tietoa muutoksista, tavoitteista ja aikatauluista, jotta henkilöstön ymmärtäminen helpottuu. (Järvinen 2016, 117.)

Työntekijä on usein tietoinen hänen onnistumisesta työssään, mutta ei kuitenkaan aina. Työntekijän on vaikea arvioida hänen tehtävänsä suoriutumista esihenkilön ja organisaation toivomuksen mukaisella tavalla. Tästä johtuen esihenkilön perustyökalu on varmistaa, että

jokainen on tietoinen työnsä tarpeista ja tavoitteista. Kehityskeskustelulla varmistetaan myös, että jokainen saa palautetta työstään. (Järvinen 2016, 113.)

Vaikka työntekijä on tietoinen hänen onnistuneesta ja jopa yli tavoitteensa mukaisesta työn suorittamisesta, hän tarvitsee silti vahvistuksen työn suorituksesta esihenkilöltä palautteena. Jos esihenkilö ei anna palautetta, työntekijä voi helposti olettaa, että organisaatio ei ole kiinnostunut hänen työpanoksestaan. Tällainen mielikuva horjuttaa vähitellen työntekijän uskollisuutta, työmotivaatiota ja sitoutumista organisaation. (Järvinen 2016, 112-113.)

Asiantuntijaorganisaatioissa esihenkilöt ajattelevat työntekijöiden onnistuvansa myös ilman palautetta ja palautteen olevan tarpeeton erikseen mainonnalle. Tästä syystä on helppoa liioitella asiantuntijoiden itsenäisyyttä ja unohtaa, että he, kuten kaikki muutkin, tarvitsevat esihenkilönsä osoittamaa kiinnostusta työtä kohtaan. (Järvinen 2016, 113.)

Positiivinen palaute on työkalu, jolla voidaan vahvistaa toisen osapuolen halutut ja osoittamat työtavat. Antamalla positiivista palautetta työpaikalla voidaan vahvistaa samanaikaisesti myös työpaikan motivaatiota ja asennetta. Palautetta tarvitaan sekä muutokseen että oppimiseen. Mikäli jättää antamatta kriittistä palautetta, voi toisen oppiminen estyä. Ei-toivotuista tai vanhoista tavoista eroon pääseminen vaatii rakentavaa palautetta, joka myös antaa tilaa uuden oppimiselle. Kun esihenkilö antaa alaisilleen rakentavaa palautetta, hän antaa niin sanotusti lahjan, joka mahdollistaa työntekijän kasvua työntekijänä. (Ristikangas & Grünbaum 2014.)

Työntekijöiden on myös annettava palautetta esihenkilölle, jotta esihenkilö ymmärtäisi omat puutteet ja oikean johtamistavan alaisiaan kohtaan. Työntekijöiden on usein vaikea antaa palautetta johdolle, vaikka se on kriittistä organisaation tulevaisuuden ja kehityksen kannalta. Kun työntekijä antaa palautetta esihenkilölle, luottamuksesta tulee tärkein tekijä. Kun esihenkilö on ennakkoluuloton ja helposti lähestyttävä, työntekijän on helppoa kommunikoida avoimesti ja huomaamattomasti sekä antaa palautetta. Palautteen vastaanottaminen positiivisesti on tärkeä osa palautekulttuuria. Palautteen vastaanottamisessa on mahdollista epäonnistua, saamaan sekä positiivista että kriittistä palautetta, vaikka kritiikin epäonnistuminen usein rajoittaa kehitystä. Palaute paljastaa aina, kuinka palautteen antaja näkee vastaanottajan. Kun kriittinen palaute herättää vastaanottajassa tunteita, se osoittaa, että kritiikillä on ollut vaikutusta vastaanottajaan. (Ristikangas & Grünbaum 2014.)

Jotta esihenkilö pystyy toimimaan muutosta tukevana, hän ei saa pelästyä voimakkaita tunnereaktioita, vaan hänen pitää omakohtaisesti ymmärtää niiden olevan luonnollinen osa muutosprosessia. Esihenkilö, joka ei ole tutustunut omiin pelkoihin tai aggressiivisiin ja muihin

huonoihin tunteisiin, saattaa muutostilanteessa erottaa itsensä alaisesta tai jättää heidät huomiotta, josta voi seurata toisistaan eristymistä työpaikalla. (Järvinen 2016, 117-118.)

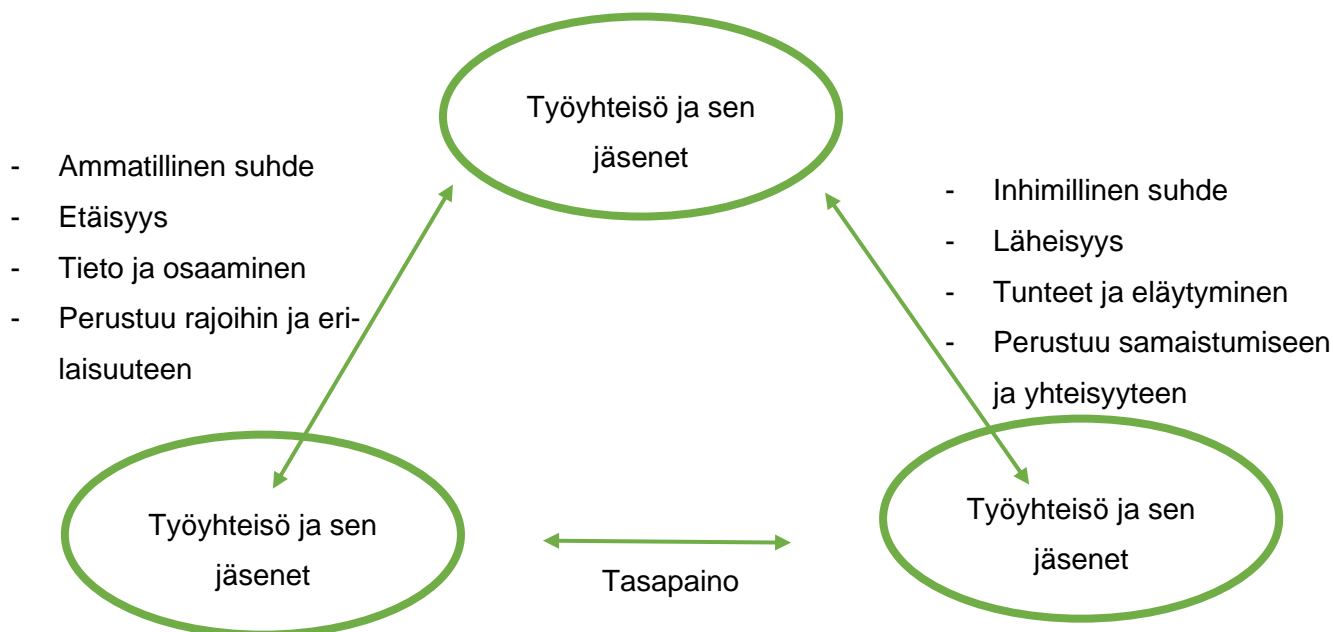
Seurauksena muutos horjuttaa ihmisten sisäistä tasapainoa ja saa heidät tuntemaan, että he eivät hallitse työtään eikä laajemmin koko elämäänsä. Eri yksilöiden tapa kokea muutoksen vaikutukset henkilökohtaiseen hyvinvointiinsa sekä heidän käyttämänsä selviytymiskeinot vaihtelevat suuresti ja ovat hyvin erilaisia. On olemassa aktiivisia ja passiivisia selviytymiskeinoja, joita ihmiset käyttävät palauttaakseen oman tasapainon ja tunteiden hallinnan. Ihminen käyttää aktiivisia keinoja, kun hän pohtii rakentavasti muutosta ympäröivää tilannetta, etsii selvennystä vastaamattomiin kysymyksiin tai pohtii erilaisia strategioita muutoksen käsittelemiseksi parhaalla mahdollisella tavalla. Toisaalta passiivisia keinoja ovat torjuminen, jatkuva kieltäminen, suostumattomuus pohtia ja syyllisten tekijöiden etsiminen muutoksille. Tällöin voi alkaa fyysisten ja psyykkisten oireiden esiintyminen. (Järvinen 2016, 118.)

Työnantajan on kerrottava henkilöstölle organisaation työkyvyn tukemisen toimintatavoista. Työnantajan tulee varmistaa myös, että esihenkilöillä on osaamista tunnistaa työntekijän varhainen tuki ja tukea näin hänen työkykyään. (Ilmarinen.)

3.4 Esihenkilön oma jaksaminen ja sen heijastuminen työyhteisöön

Yleisesti tiedetään, että johtajaksi ei synnytä vaan siihen kasvetaan ja opitaan. Esihenkilö käyttäytyy työssään ammattimaisesti ja tämä erottaa hänet monin tavoin muista saman työyhteisön jäsenistä. Esihenkilön persoonallinen ja ammatillinen tasapaino riippuu suuresti siitä, kuinka hyvin hän pystyy onnistumaan tehtävässään. (Järvinen 2016, 139-140.)

Ihmisten välinen vuorovaikutus on keskeinen osa esihenkilötyötä. Sundvik kuvailee esihenkilön työtä haastavaksi ja jopa yksinäiseksi. Esihenkilön tulee hallita laajaa määrää eri asiakokonaisuuksia, kuten oman yksikkönsä talous, työntekijöiden valvonta sekä työkalujen ja menetelmien käyttö. Esihenkilöille lepääminen on toisinaan joskus mahdotonta, jolloin stressaantunut ja väsynyt johtaja saattaa tehdä useammin virheitä. (Järvinen 2016, 139-141.) Kuvassa 6 esitetään esihenkilön ammatillisen ja persoonallisen minän käyttö ja tasapaino.



Kuva 6. Esihenkilön ammatillisen ja persoonallisen minän käyttö ja tasapaino (mukaiillen Järvinen, 2016. 140).

Esihenkilön ammatillinen toiminta perustuu hänen selkeästi määriteltyyn johtoasemaan liiketoiminnassa sekä siihen liittyviin oikeuksiin ja vastuisiin. Johtamistehtävästä johtuen esihenkilön suhde muihin työyhteisön jäseniin on luokiteltu valtasuhteeksi, sillä hänellä on työnjohto-oikeus alaisiinsa, eli hän voi johtaa työntekijöitään ja määrätä heitä tekemään erilaisia tehtäviä. Tästä valtasuhteesta johtuu työntekijöiden riippuvaisuus esihenkilöstä monessa aihealueessa, mukaan lukien tehtävän sisällöstä, koulutusmahdollisuudesta, palkasta ja urakehityksestä. (Järvinen 2016, 140-141.)

Esihenkilön ammattimainen asenne on välttämätön, mutta se ei yksinään riitä. Järvinen kuvailee ammatillisen roolin olevan hyvin kylmä ja etäinen. Tämän takia työntekijät haluavat, että heidän esihenkilöllä on henkilökohtainen suhde heihin, mikä auttaa ymmärtämään heitä sekä olla vuorovaikutuksessa heidän kanssaan. Tästä johtuen esihenkilön tulee käyttää omaa aikaansa tehtävään ja tätä kautta olla henkilökohtaisemmassa yhteydessä tiimin jäseniin. (Järvinen 2016, 140-143.)

Työssä jaksaminen on tärkeä osa esihenkilön tyytyväisyyttä, omaa työhyvinvointia sekä koko työpaikan sujuvan toiminnan kannalta.. (Lappi 2022).

Työssä jaksamisen kannalta on tärkeää huolehtia riittävästä levosta ja palautumisesta. Tästä syystä työpäivän jälkeen täytyy varata aikaa rentoutumiseen ja palautumiseen. Työpäivän vaatimuksista toipumista helpottavat muun muassa riittävä nukkuminen, liikunta, harrastukset ja

sosiaalinen elämä. Näiden lisäksi täytyy ymmärtää omat henkilökohtaiset rajoitukset sekä asettaa saavutettavia tavoitteita. Tärkeää on huolehtia, että ei ota liikaa vastuuta tai suurta työmäärää kerralla, vaan asettaa realistisia tavoitteita ja pitää niistä kiinni. Työtehtävien priorisointi ja tärkeimmistä asioista aloittaminen ovat hyvin tärkeitä jaksamisen kannalta. Yhteenotto esihenkilön ja työtovereiden kanssa täytyy myös muistaa. Työssä esiintyvät haasteet ja erimielisyydet voidaan ratkaista käyttämällä tehokasta viestintää esihenkilöiden ja työtovereiden välillä. Hyvästä ja oikeasta työergonomiasta on huolehdittava jaksamisen takaamiseksi. Työergonomiaan panostaminen auttaa välttämään fyysistä rasitusta. (Lappi 2022.)

Monet asiat näyttävät olevan sidoksissa esihenkilön jaksamiseen koko työyhteisössä. Esihenkilön johtama ryhmä alkaa kärsimään, jos hän itse alkaa uupumaan. Väsyneen esihenkilön on vaikea tehdä arvioita ja kiinnittää riittävästi huomiota tiimiin ja sen jäseniin, mikä voi johtaa erilaisiin puutteisiin ja epäselvyyksiin työpaikalla. Sen lisäksi, että esihenkilön kiinnostumattomuus aiheuttaa työntekijöille ongelmia työolojen puutteellisen hallinnan vuoksi, alkaa myös työntekijöiden into työtä kohtaan heikentyä. (Järvinen 2016, 145-146; Sundvik 2006, 32.)

Mentorin (virallinen tai epävirallinen) löytäminen, joka voi tarjota vertaistukea, rohkaisua ja kannustusta haastavina aikoina, on myös yksi tapa käsitellä uupumusta. Tukihenkilönä voisi toimia myös esihenkilön oma esihenkilö. Kehitysvaiheessa olevan esihenkilön suoriutuminen on haastavaa ilman tukea ja sparrauskumppania. Esihenkilö antaa tyypillisesti suuremman mittakaavan tavoitteet, mutta toimeksiannon on tarkoitus olla myös kaksisuuntainen. Esihenkilä voi myös etsiä apua vaikeeseen tilanteeseen alan kirjallisuudesta tai esihenkilökoulutuksesta. Esihenkilön on tärkeää muistaa, että hänellä on esihenkilönä päävastuu omasta jaksamisesta ja omaa työtä on muutettava vastaamaan jaksamista. Ajatuksen, että kaikkia tehtäviä ei pysty suorittamaan, hyväksyminen toimii ensimmäisenä askeleena positiivisen asenteen omaksumisessa omaa johtamistehtävää kohtaan. (Moisalo 2010, 77-78; Järvinen 2011, 142-143; Sundvik 2006, 3.)

Esihenkilö toimii työssään myös keulakuvana, jonka tehtävänä on luoda ja ylläpitää innostusta ja työmotivaatiota omalla esimerkillään. Jos esihenkilö viestii omalla asenteellaan innostuksen puutetta tai suoraan välinpitämättömyyttä työtä kohtaan, tämä alkaa ennemmin tai myöhemmin murentamaan henkilöstön työmoraaalia sekä motivaatiota. Työntekijät ihmettelevät, miksi heidän pitäisi ponnistella mikäli esihenkilökään ei näytä tämän suhteen esimerkkiä. (Järvinen 2016, 145-146.)

Uupunut esihenkilö on usein tiimihengestä poissa. Tästä johtuen esihenkilön johtamiskyky on keskeisessä asemassa organisaatiossa, jolla on työyhteisön tehokkaan toiminnan kautta merkittävä vaikutus varsinaiseen liiketoimintaan. Tästä syystä linjajohdon on kiinnitettävä erityistä

huomiota esihenkilön työhön ja varmistettava, että he saavat tarvitsemaansa apua tehtäviensä suorittamiseen. (Järvinen 2016, 146.)

Tehtävään helposti syventyneet henkilöt nousevat usein esihenkilöiden ja muiden asiantuntijoiden tehtäviin. Suurena riskinä toimii itsensä unohtaminen ja vain työn takia eläminen, koska esihenkilö- ja asiantuntijarooleissa työ ei lopu, vaan sen voi yksinkertaisesti ottaa mukaan minne ikinä meneekin nykYTEKNIKAN avulla. Miten esihenkilö pystyy hallitsemaan työtaakkaansa niin, että hän voi toisinaan vetäytyä työstään, toipua työn tuottamasta stressistä ja kasvattaa fyysistä ja henkistä voimaa? Ei ole tarpeen antaa yksityiskohtaisia ohjeita siitä, miten esihenkilö rajaa aikansa työn ja vapaa-ajan kesken, koska se on luonteeltaan erittäin henkilökohtaista sekä tilannekohtaista. (Järvinen 2016, 147.)

Esimerkiksi Järvisen suosituksen mukaan esihenkilö ei käy työpaikalla viikonloppuisin tai lomalla. Työtehtävien luonteesta johtuen esihenkilön tulee kuitenkin joissain tapauksissa olla myös joustava työajoissaan. Lisäksi monet esihenkilöt uskovat, että työpaineen hallintaa helpottaa keskittymistä vaativien työtehtävien hoitaminen hiljaisena aikana työpaikalla. Se, että esihenkilön työaika ja työpaikka eivät enää rajoita hänen työskentelyä, asettaa suuria vaatimuksia hänen henkilökohtaisille kyvyilleen irtautua työstä riittävästi. Esihenkilöiden on varattava aikaa itselleen, perheelleen ja harrastuksiin. Mikäli osoittaa omistautumista vain työhönsä, hänen terveys, lähisuhteet ja vapaa-aika voivat kärsiä. Tästä syystä on tärkeää muistaa ja oppia tunnistamaan mielensä ja kehonsa signaaleja, jolloin oman terveyden ja hyvinvoinnin kärsimistä voidaan ennaltaehkäistä. Vaikka esihenkilö ei tunnistaisi tai kuuntelisi omaa jaksamistaan vakavasti, hänen on kuitenkin tarkkailtava, kuinka hyvin hänen alaisensa tulevat toimeen aivan kuten välittömän esihenkilön on valvottava työntekijöidensä työkuormitusta. (Moisalo 2010, 109–110; Järvinen 2016, 147-150.)

Esihenkilön on priorisoitava ja delegoitava työmääriään. Esihenkilöt kasvavat delegoimalla ja valtuuttamalla työtä. Liian monet esihenkilöt luulevat saavansa arvostusta kasaamalla töitä ja kiirehtimällä työntekijöille kuuluvien tehtävien parissa, mutta tällöin he todella ilmaisevat epäluottamusta ja halveksuntaa johtamisvelvollisuuksiinsa kohtaan. Esihenkilö onnistuu, kun hän ei estä työntekijöidensä työtä tai ammatillista kehittymistä. Esihenkilön onnistuminen nähdään myös osoittamalla tukea ja rohkaisua työntekijöilleen. (Järvinen 2016, 150.)

Myös oman kalenterin analysointi auttaa ajanhallintaongelmissa, Kupias, Peltola ja Pirinen suosittelevat selaamaan kalenteria ja pohtimaan, esimerkiksi oman esihenkilötyön kannalta tärkeitä merkkejä. Tärkeää on myös käydä läpi mahdolliset työtehtävät, jotka voitaisiin delegoida esimerkiksi tiimille. Lisäksi on tunnustettava, että asiantuntija-ajan erikoisosaamisen kehittäminen entiseen tapaan ei ole enää järkevää. (Kupias ym. 2014, 25.)

Manka erottaa positiivisen ja negatiivisen stressin. Positiivinen stressi syntyy, kun työ on vaativaa ja kiinnostavaa. Tällöin keho toimii paremmin ja tulos on eteenpäin katsova. Positiivinen stressi voi myös parantaa esihenkilön suorituskykyä. Pitkällä aikavälillä positiivinen stressi voi kuitenkin olla uuvuttava, jos välissä ei ole stressittömiä hetkiä. Jatkuva valppaus on keholle pitkäaikaisella aikavälillä. Ensimmäiset oireet uupumisesta voivat olla tyytymättömyys työhön, joka tuntuu turhalta ja koettelee jaksamista. Uupumisen fyysisiä oireita voivat olla unihäiriöt, muistihäiriöt, vatsaongelmat, sydämentykytys ja immuunijärjestelmän heikkous. Näiden ongelmien välttäminen vaatii aktiivisuutta muutostilanteissa ja asioihin vaikuttamista ennen kuin siitä tulee konkreettinen ongelma. Johtajien terveyteen liittyvä itsekkyyks on perusteltua. Esihenkilön on oltava valmis arvioimaan ja priorisoimaan tavoitteitaan oikein. Elämä vaatii terveellistä tasapainoa. (Manka 2006, 173-179.)

Asiantuntijasta esihenkilöksi muuttaminen saattaa aiheuttaa haikean luopumisen tunteen vanhasta työtehtävästään. Ristikangas, Aaltonen ja Pitkänen kuvailevat kirjassaan tapoja asiantuntijan menestykseen, esihenkilöiden ja työtovereiden suosion saavuttamiseen ja oman osaamisen uskomiseen. (Ristikangas ym. 2008, 194-200.)

4 Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät ja toteutus

Tässä luvussa kerrotaan tutkimuksen toteuttamisesta ja käytetyistä tutkimusmenetelmistä. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitä haasteita asiantuntijat kohtaavat ja miten he onnistuvat siirtymässä. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluina. Käytetty haastattelurunko löytyy opinnäytetyön liitteenä 1. Haastateltavien antamat vastaukset analysoitiin käyttämällä sisällysanalyysia.

4.1 Laadullinen tutkimus

Laadullinen tutkimus valittiin menetelmäksi, koska opinnäytetyön aiheeseen sopii haastattelu. Haastattelu on kahden ihmisen välinen vuorovaikutustilanne. Haastatteluiden avulla voitiin tarkastella tutkittavia ilmiöitä, kun haastateltavien mielikuvia ja kokemuksia saatiin avattua monipuolisesti. Laadullisen tutkimuksen kautta opinnäytetyön tavoitteet olivat helpompia saavuttaa. Tarkoituksena oli ymmärtää ilmiö sellaisena kuin se on.

Teemahaastattelu valittiin tutkimusmenetelmäksi, koska tällä lähestymistavalla voidaan tutkia yksilön kaikkia ajatuksia, kokemuksia, uskomuksia sekä tunteita. Tämä haastattelu eteni suunniteltujen teemojen avulla. Teemahaastattelu helpottaa tutkijan näkökulman muodostamisessa ja mahdollistaa tutkittavien äänen kuulumisen. Haastattelun avulla saadaan joustavasti huomioitua haastateltavat ja annettava mahdollisuus tuoda esille koskevia asioita vapaasti. (Hirsjärvi & Hurme 2022.)

Kaikki tutkimukset, jotka hakevat ”löytöjä” ilman tilastollisia menetelmiä, luokitellaan kvalitatiiviseksi tutkimukseksi. Tämän tutkimuksen tavoitteena on vastata kysymykseen ”mistä tässä tutkimuksessa on kyse?” eli ymmärtää ja tulkita ilmiön kuvaamista. (Kananen 2017, 35.)

Tutkimuksella tulee olla pääongelma, jota käsitellään useiden erilaisilla tutkimusmenetelmillä. Tällä saadaan perusta pääongelman aiheelle ja helpottaa ongelmaa hyödyntävän tutkimuksen tekemistä. Ongelma voi olla kehittäminen tai muutoksen toteuttaminen. (Kananen 2017, 42.)

Jotta voi helpottaa tutkimusprosessia, tutkimusongelman käännettään tutkimuskysymykseksi. Kun saadaan vastauksia tutkimuskysymyksiin, se ratkaisee tutkimusongelman. Näiden tutkimuskysymyksien avulla ohjaa tutkimusta sekä tiedonkeruuta. Tutkimuskysymykset on neljä erilaisia tyyppiä, joita voidaan jakaa: mitä-, miten-, miksi- ja paljonko- kysymyksiksi. (Kananen 2017, 60-62.)

Jos tutkimusaihe on huonosti määritelty, ovat myös tutkimuskysymykset virheellisiä, eivätkä materiaalit ja menetelmät vaikuta lopputulokseen. Rajausta on tehtävänä tutkimusongelmalle.

Rajaamisella varmistetaan, että tietoa hankitaan riittävästi, mikä mahdollistaa tieteellisten tietojen keräämisen ja analyysimenetelmien soveltamisen. (Kananen 2017, 57.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelut ovat yleisimmin käytetty päämenetelmänä. Haastatteluja on erilaisia ja ne voidaan toteuttaa osallistujamäärän perusteella yksin- tai ryhmähaastatteluiksi. Haastattelumuodot luokitellaan lomakehaastatteluksi, teemahaastatteluksi ja syvähaastatteluksi. (Kananen 2017, 88.) Haastattelu mahdollistaa sekä tutkijalle että haastateltavalle joustavuutta, koska koko tiedonkeruuprosessin ajan tutkija voi ohjata tilannetta olennaisempaan suuntaan kysymysten edistämisen suhteen ja haastateltava voi tarkentaa ja selventää vastauksiaan tarpeen mukaan. Koko haastatteluprosessin aikana, tutkijan tulee pysyä puolueettomana ja oikeudenmukaisena, jotta haastateltava voi jakaa ajatuksiaan ja kokemuksiaan ilmiöitä avoimessa ja mukavassa ympäristössä. (Juuti & Puusa 2020, 6.)

4.2 Tutkimuksen toteutus

Ensimmäisenä tehtävänä opinnäyttötöyöprosessissa oli aiheen valinta. Tutkijan tavoitteena oli valita ajankohtainen aihe, jolloin aiheeksi päädyttiin valitsemaan asiantuntijasta esihenkilöksi – haasteet ja onnistuminen. Tutkimusmenetelmänä päädyttiin käyttämään laadullista tutkimusta sekä teemahaastattelua, jossa käytettiin haastattelurunkoa. Haastattelurunko muodostuu 25:stä kysymyksestä, joihin sisältyy myös kaksi taustakysymystä. Haastattelukysymykset on jaoteltu seuraaviin teemoihin: taustakysymykset, esihenkilön uran alku, esihenkilönä työskentely asiantuntijatyöstä, itsensä johtaminen ja esihenkilön perehdytys organisaatiossa. Kysymykset on pyritty laatimaan hyvin huolellisesti, jotta saataisiin mahdollisimman kattavia näkemyksiä tutkimustuloksiin.

Taustatiedoista oli tarkoituksena kartoittaa aikaa, jossa haastattelijat ovat toimineet asiantuntijana ja tiimin esihenkilönä. Esihenkilön uran alku -aiheen tarkoituksena oli selvittää, mitkä asiat saivat ottamaan vastaan esihenkilöuran. Esihenkilönä työskentely asiantuntijatyöstä -aiheen tarkoitus oli ymmärtää, millaista on työskennellä siirtyessä asiantuntijasta esihenkilörooliin. Itsensä johtaminen -osiossa selvitettiin, mitkä ovat menetelmät esihenkilön itsensä johtamisen onnistumiseen. Esihenkilön perehdytys organisaatioon -aiheessa kartoitettiin, minkälaista perehdytystä on ollut esihenkilöroolissa. Lopuksi jokainen haastateltava antoi vinkkejä, miten motivointi auttaa uutta esihenkilöuraa suunnittelevaa onnistumaan työtehtävässään.

Haastateltavaksi valittiin kuusi esihenkilöä, jotka ovat toimineet asiantuntijatyötehtävissä ja siirtyneet esihenkilötehtäviin. Haastateltaviin otettiin yhteyttä Skypen välityksellä, jossa kerrottiin yhteydenoton syy eli tutkimuksen aihe ja sen tarkoitus. Keskustelussa varattiin myös haastatteluajat jokaiselle.

Haastattelut toteutettiin etänä käyttäen Teams -verkkosovellusta ja keskustelut nauhoitettiin luvalla. Kaikille haastateltaville korostettiin, että vastaukset analysoidaan anonymisti eikä vastaajan henkilöllisyys näy lopputyöstä. Kaikilta haastateltavilta on saatu suostumukset suullisesti nauhoitukseen. Haastatteluun varattiin riittävästi aikaa eli noin tunnin verran, jonka aikana käytiin haastattelurungon kysymykset läpi teemojen pohjalta. Haastattelut kuitenkin kestivät noin puolesta tunnista tuntiin riippuen haastateltavasta. Tallennuksen jälkeen haastateltavien antamia vastauksia litteroitiin puhtaasti Word -dokumentille jokaisen haastattelun päätyttyä. Nämä haastattelut toteutettiin huhtikuun 2023 aikana.

5 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitellään aiheesta tehdyn haastattelututkimuksen tutkimustulokset. Haastattelu toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Tutkimuksen tärkeät tulokset ja havainnot esitetään haastattelututkimuksessa saatujen vastausten perusteella. Tulokset ja havainnot perustuvat opinnäytetyön teoriaan, päätutkimuskysymykseen ja alakysymyksiin.

5.1 Siirtyminen asiantuntijatyöstä esihenkilöksi

Tutkimukseen osallistuivat kuusi esihenkilöuralla olevaa henkilöä. Haastateltavilla oli tuoreessa muistissa edelliset asiantuntijatehtävät. Tutkimuksessa haastateltiin kokeneita ja vähemmän kokeneita esihenkilöitä, jotta tutkimukseen tuotaisiin laaja-alaisuutta. Haastateltavaksi valittiin vahvan asiantuntijataustan ja ovat toiminneet kauemmin kuin esihenkilönä. Haastateltavat kuitenkin ovat saaneet käsityksen esihenkilön asemasta, siihen liittyvistä muutoksista ja vaatimuksista työhön. Haastatteluissa keskityttiin esihenkilötyön alkuvaiheisiin sekä identiteettiin. Esihenkilöt työskentelevät eri toimialueissa. Alla olevassa taulukossa 2 on määritelty haastateltavien tausta.

Taulukko 2. Haastateltavien taustatiedot

Haastateltava	Työnkesto (asiantuntijana)	Työnkesto (esihenkilötyö)
Haastateltava A	5v	4v
Haastateltava B	24v	3v
Haastateltava C	4v	1v
Haastateltava D	10v	9kk
Haastateltava E	8v	6v
Haastateltava F	7v	5,5v

Haastateltavilla oli kokemusta asiantuntijan, alaisen sekä esihenkilön roolista. Yleisesti ottaen haastateltavat kokivat, että asiantuntijasta voi tulla hyvä esihenkilö, mutta se ei ole helppoa eivätkä kaikki onnistu siinä. Henkilökohtainen persoona, motivaatio ja kokemukset olivat olennaisia asioita kehittämisessä.

Kaikki haastatteltavista kokivat, että asiantuntijatyöstä on ollut erittäin paljon hyötyä esihenkilötehtävissä. Heidän mukaansa esihenkilöroolia voi kehittää itse, kun löytyy kokemusta asiantuntijatehtävistä ja osaa katsoa työtä niin esihenkilön kuin asiantuntijan näkökulmasta. Asiantuntijatyö opettaa ottamaan vastuun omasta tekemisestä ja toimimaan tehokkaasti ensin itse.

” Vastuunkanto, tuloshakuisuus ja asiantuntevannäkökulman ymmärtäminen on ollut hyötyä asiantuntijatehtävästä” (Haastateltava A).

Lähes kaikki haastateltavat olivat haaveilleet pitkään esihenkilön urasta. Monille asiantuntijoille esihenkilöasema on ollut uralla etenemistä. Muutama haastateltavisa halusivat lähteä kokeilemaan johtamistaitojaan. He korostivat oman asenteen tärkeyttä. Pitää osata astua uuteen rooliin itsevarmalla asenteella ja luottaa itseensä. Osa haastateltavista sopeutuivat nopeasti uuteen esihenkilörooliin ja osalleä on kestänyt kauemmin sopeutua rooliin. Roolin vastaanottamisen jälkeen vastaajat ovat jatkaneet silti edelleen vanhoja asiantuntijatöitä, koska vanhojen työtehtävien taakse jättäminen heti alusta on ollut haastavaa. Jonkin ajan kuluttua roolin vahvistamisesta ovat haastateltavat oppineet jättämään tehtävät taakseen, sillä aikaa ei ole riittänyt kaikkeen. Kuitenkin osa heistä saattavat silti tehdä tarvittaessa vanhoja asiantuntijatöitä. Haastattelussa osa henkilöistä kokivat, että hyvän esihenkilön on unohdettava asiantuntijaroolinsa, jotta voisi olla läsnä tiimille esihenkilöroolissa ja antaisi lisää aikaa kehittymiselle esihenkilönä.

Vastausten perusteella haastateltavat tunnistavat vahvuudet ja heikkoudet helpommin esihenkilötyössä, sillä esihenkilön roolissa joutuu hieman enemmän koetukselle. Siinä joutuu helpommin omalle epämukavuusalueelle ja huomaa näin omat kehittämiskohteet. Esihenkilöt olivat yksimielisiä tärkeimmistä taidoista, jotka olivat sosiaaliset taidot. Ryhmätyössä tarvitaan vahvoja sosiaalisia taitoja ja halua verkostoitua monien ihmisten kanssa. Esihenkilöt eivät tarvinneet opetella näitä taitoja, sillä taidot koettiin luonteviksi. Kuuntelukyky painotettiin erityisen tärkeäksi haastattelussa. Kahdessa haastattelussa ilmeni, että kuuntelukykyä tulisi kehittää, koska asiantuntijaroolissa tehtävänä oli tarjota ratkaisuja. Haastattelussa nähtiin vahvuudeksi myös pitkä kokemus organisaatiossa. Asiantuntijauran aikana luoduista verkostoista on ollut hyötyä myös esihenkilötehtävissä. Organisaation arvot ja tavoitteet olivat selvästi erottuvia, jotka helpottivat oman työ strategiansuunnitelman laatimista ja yrityskulttuurin välittämistä tiimille.

Haastateltavien vastausten perusteella arvot heijastuvat erilaisiin toimiin, joita he tekevät osana jokapäiväistä työtä. Arvot olivat tavoitteiden suunnittelu, henkilökohtaiset valmennukset, rohkeus, yhteistyö ja intohimo. Vaikka työnkuva muuttui, osa haastateltavien arvot pysyivät ennallaan. Todettiin kuitenkin, että vaikka arvot olisivat aina olleet samat, työnkuva muuttuessa jotkin arvot saivat uuden näkökulman.

Haastateltavat jakoivat neuvoja esihenkilöuraa suunnittelevalle. Lähes jokainen haastateltava korosti, että on pohdittava hyvin, mikä oikeasti esihenkilön tehtävässä motivoi eikä hakea tehtävään vain tittelin vuoksi. Yhteenvetona voidaan todeta, että motivaatiotekijät täytyy olla hyvin selkeät ennen kuin hakee esihenkilötehtäviin. Esihenkilötehtävässä arki voi olla yllättävänkin haastavaa henkisesti ja ajankäytöllisesti, joten motivaatiotekijöiden kannattaa olla jo valmiiksi kunnossa. Esihenkilön pitää olla aidosti halukas auttamaan ihmisiä menestymään sekä motivoimaan omia alaisiaan suorittamaan työnsä hyvin ja tavoitteiden mukaisesti. Esihenkilön on tultava toimeen erilaisten ihmisten kanssa, ymmärtää heitä ja huomioida muiden näkökulmia. Myös johtajamainen asenne, jossa on halu näyttää muille suuntaa ja tukea muita on piirre, joka motivoi onnistumaan esihenkilönä. Osa haastateltavista koki, että asiantuntijatehtävistä voi saada paljon hyötyä, mutta suosittelivat kuitenkin olla hätäilemättä esihenkilöuraa. On hyvä keskittyä itsensä johtamiseen sekä kehittämiseen, jotta on valmis siirtymään esihenkilötehtävän vastuuseen. He kokivat, että olisi hyvä hakea ensin asiantuntijatehtävää ja siitä siirtyä esihenkilöksi, kun saa riittävästi kokemusta.

5.2 Haasteita esihenkilön uran alussa

Haastateltavilla oli erilaisia näkemyksiä liittyen haasteisiin. Eniten esiintynyt haaste haastatteluissa oli aikataulu. Roolin siirtymisen kautta työnkuva muuttui täysin ja sen mukaan myös oma tapa toimia täytyy muuttua. Esihenkilön tehtävässä tulee paljon enemmän yllättäviä tilanteita hoidettavaksi kuin asiantuntijatehtävässä, esimerkiksi työntekijöiden poissaolot. Haastateltava C totesi, että kalenteria on hankalampi pitää yllä, sillä ei voi tietää paljon oma tiimi vie aikaa minäkin päivänä. Voi olla erilaisia hallinnollisia tehtäviä. Tiimiläinen tarvitsee sparrausapua, mutta pitää olla kuitenkin myös melko tavoitettavissa. Haastateltava C:n kalenterihallinnan näkemyksen mukaan esihenkilöllä on oltava selkeä visio, jota toteuttaa, Samalla esihenkilön on saatava ihmisten luottamus sekä heidät mukaan toimintaansa. Haastateltava D taas koki, että paineensietokyky auttaa ainoastaan kalenterihallinnassa. Hän koki haasteelliseksi keskittyä vain muutamaan asiaan kerrallaan, kun asioita oli monta. Haasteellista oli myös muuttaa minä ajatus me ajatukseen. Haastateltava E totesi, että ilman mentoria olisi haastavaa seurata aikataulua sekä muita haasteita.

Teoriaosuudessa mainittiin, että työntekijän identiteetistä on haastavaa selviytyä. Tämä esiintyi myös haastateltavien vastauksissa. Moni esihenkilöistä koki epäselvän roolituksen johtuvan oman uskottavuutensa ja vastualueen epävarmuutensa takia. Haastateltava F kertoi, että vei aikansa ennen kuin löysi identiteetin ja tavan toimia esihenkilönä.

Esihenkilötyössä kaikki odottavat esihenkilöltä asioiden tietämistä, koska edellisessä asiantuntijan työssään tiesi kaikki mahdolliset asiat. Osa haastateltavista kokivat tämän tilanteen haasteeksi.

Esihenkilöt ovat työnantajan edustajia, mutta asiantuntijat ovat taas enemmän kouluttautuneita rooliin sekä ylläpitävät tietojaan.

Haastateltava A oli ainoa haastateltavista, jolla oli tiimissä entisiä kollegoita. Keskustelussa nousi huomio, että esihenkilön olisi hyvä muistaa selkeyttää alustensa rooleja.

” Esihenkilötyön alkutaipaleella johdin kokonaista tiimillistä entisiä kollegoitani. Hyvää oli se, että he tiesivät minun ymmärtävän arjen haasteet ja oli helpompi luoda yhteys, kun oli aikaisempaa taustaa. Haastavaa oli se, ettei voinut olla enää suoraan kollegiaalisissa väleissä, vaikka toki aina pyrin mahdollisimman matalaan ”hierarkiaan”. (Haastateltava A.)

Haastateltava B ei todennut yhtä paljon haasteita kuin muut haastateltavat. Suurin ja ainoa haaste hänelle oli oman tiimijäsenten jaksamisesta ja hyvinvoinnista huolehtiminen. Asiantuntijana tarvitsee huolehtia vain itsestään.

Ristitilanteet koettiin ongelmaksi. Näihin tilanteisiin ei ole mukava puuttua alkutaipaleella, sillä on haastavaa pitää omia tunteita hallinnassa. Haastateltava B suositteli aikalisän ottamista mikäli tilanne tuntuu mahdottomalta eikä välttämättä pysty havaitsemaan omia tai muita näkemyksiä.

”Esihenkilötehtävässä on todella epämukavaa puuttua työntekijöiden ristitilanteisiin. Tässä tilanteessa on haastavaa pitää omia tunteita hallinnassa. Esihenkilö ei kykene näkemään omia tai muiden näkökulmia. Tämän takia on hyvä esimerkiksi antaa itselleen ja työntekijälle pienen lepotauon ja palata asiaan, kun on parempi mielentila”. (Haastateltava B.)

5.3 Esihenkilön perehdytys ja tuen saaminen

Perehdytys on olennainen asia siirtyessä uusiin työtehtäviin. Esihenkilön työ on monipuolista ja uudet työtehtävät olivat täysin uusia ja vieraita. Haastatteluissa johtamisen osaaminen korostui puutteelliseksi. Tähän osaamiseen toivottiin lisäperehdytystä jatkossa.

Vaikka uuteen työtehtävään perehdyttäminen katsottiin usein puuttuvan, tavoitteellinen ja suunnitelmallinen perehdytys koettiin kuitenkin ratkaisevan tärkeäksi. Osa esihenkilöistä totesivat esihenkilötyössä kehittymisen tärkeänä, jonka takia toivoivat mahdollisuutta lisäkoulutukseen. Perehdytyksiä kehitetään jatkuvasti ja tuoreimmat esihenkilöt koikivat saaneensa kattavamman perehdytyksen uudessa roolissa. Perehdytyksen ja tuen määrästä huolimatta vaatii uuden roolin aloittaminen paljon omaa panosta ja oma-aloitteisuutta uuden roolin ja siihen liittyvien vastuualueiden oppimiseen. Haastateltava C ei ehtinyt osallistua viralliseen valmennukseen, mutta on saanut toiselta esihenkilöltä sparrihetkiä ja seurantaa oman kehittymisen tueksi. Hän on joutunut myös itsenäisesti tutustua esihenkilön työohjeisiin.

Esihenkilöt totesivat, että asiantuntijaksi on selkeämpi ja rajatumpi polku. Sen sijaan esihenkilön rooli ja vastuu ovat paljon laajempia. Esihenkilöksi ei voi täysin oppia perehdytyksessä vaan ajan myötä kokemuksen kautta osaamisen vahvistuttua.

Lähes kaikki haastateltavat kaipasivat enemmän tukea roolin vaihtuessa. Haastateltavat pitivät tärkeänä luottamuksellista suhdetta, yhteyttä ja hyvää yhteistyötä oman esihenkilön kanssa. Oman esihenkilön kanssa ajan viettäminen, säännöllinen keskustelu ja hänen antama tuki koettiin positiivisena edistysena omassa työssä. He toivoivat kuitenkin enemmän kehityskeskusteluja, palautteen antamista ja henkilökohtaista ohjausta. Osa haastateltavista kuvailivat yhteistyötä kollegoiden kanssa ja tuen saamista kollegoilta esihenkilön työntekoa edistävänä. Kollegoilta haastateltavat saivat tukea esimerkiksi päätöksenteossa. Haastateltavat jakoivat kokemuksia kollegoiden kanssa ja ottivat oppia muiden kokemuksista. Työ koettiin helpommaksi, kun esihenkilötyön vastuuta pystyy jakamaan kollegoiden kesken.

Haastateltavat huolehtivat henkisestä ja fyysisestä hyvinvoinnista välttelemällä ylityötunteja sekä pyrkimällä luoda tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä esimerkiksi lepäämällä ja urheilemalla riittävästi sekä pitämällä huolen henkisestä hyvinvoinnista.

Työnantaja tarjoaa työntekijöille fyysisiä hyvinvointietuja, kuten liikunta- ja kulttuurietuja.

Haastateltavat kokivat, että nämä edut lisäävät työntekijöiden hyvinvointia ja terveyttä.

Työntekijöiden sairauspoissaolot vähenevät merkittävästi sekä työtyytyväisyys ja sitoutuminen lisääntyvät työssä tällä tavoin.

6 Pohdinta

Tässä luvussa pohditaan tutkimustuloksessa esiintyviä haastateltavien vastauksia. Luvussa esitetään tutkimustuloksista tehtyjä johtopäätöksiä. Näiden lisäksi luvussa käydään läpi tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä sekä oman oppimisen arviointia.

6.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitä haasteita asiantuntijat kohtaavat ja miten he onnistuvat siirtymässä. Vaikka tutkimukseen haastateltavia oli vain kuusi henkilöitä, haastatteluista voidaan todeta, että esihenkilöt näkevät oman motivaationsa uralla etenemisen tärkeimpänä näkökohtana.

Haastateltavat tunsivat hyvin omia vahvuuksia. Merkittävänä tuloksina pidetään luottamusta omiin kykyihinsä ja rohkeutta, jotka tulivat ilmi haastatteluista. Haastateltavien laaja työkokemus asiantuntijoina oli lisännyt heidän itsevarmuuttaan. Surakan ja Laineen (2011, 99) mukaan henkilön omien johtamisarvojen tunteminen helpottavat merkittävästi päätöksentekoa ja niiden perustelemista omalle esihenkilölle tai tiimille. Esihenkilötyö vaatii usein omien päätösten tekemistä, jolloin haastateltavien vahvuutena pidetään erityisesti myös omien arvojen tuntemista ja rohkeutta.

Ensimmäisen alatutkimuskysymyksen tarkoituksena oli selvittää, millaisia haasteita työntekijä kohtaa siirtyessään asiantuntijasta esihenkilöksi. Kirjallisuuden ja haastattelujen mukaan uuden esihenkilön alkuaskeleet ovat todella tärkeitä jatkoa varten. Yksilön hierarkiaa on lähes aina mukautettava uuden esihenkilön mukaan, mikä voi olla vaikeaa tiimin sisältä nimetyille esihenkilölle entisten kollegoiden takia. Kollegoiden on hyväksyttävä heidän vanha kollegansa uuteen esihenkilä tehtävänsä. Riippumatta suhteista entisiin kollegoihin, kaikkia työntekijöitä on kuitenkin kohdeltava tasapuolisesti esihenkilönä.

Ristikangas ym. (2015, 88) mukaan vahvan identiteetin omaavan asiantuntijan voi olla vaikeaa luopua asiantuntijatyöstään. Pohdintana tästä voidaan sanoa, että roolimutoksessa on hyväksyttävä uusi identiteetti ja totuut, että työn omaksunta ei tapahdu yhden yön aikana. Esihenkilölle roolin muutos on todella iso asia eikä tämän takia saa unohtaa itseään. Aikataulutaminen koettiin haasteeksi esihenkilötyössä. Ajanhallinnasta on pidettävä huolta ja se on haastavampaa esimerkiksi silloin, kun omat vanhat asiantuntijatyöt seuraavat mukana uuden roolin vaihtuessa. Haastateltavat jatkoivat vanhoja asiantuntijatehtäviä esihenkilöroolin hyväksynnän jälkeen, sillä vanhojen työtehtävien jättäminen oli hankalaa. Kaikkien haastatteluiden perusteella olisi hyvä pystyä siirtämään vanhat tehtävänsä omalle seuraajalleen, koska muutenkin

roolin vaihtuessa tulee muita haasteita. Tämän avulla saataisiin osa haasteista pois. Lisäksi esihenkilötehtävään siirtyessä uuden tehtävän sopeutumiseen keskittyminen antaa aikaa pyytää lisäapua ja vertaistukea uusilta kollegoilta tai jopa seurata heidän päivittäistä toimintaansa hetken.

Havaintojen perusteella esihenkilön uran aloittaminen esihenkilölle on tärkeä vaihe ja ensimmäinen vuosi esihenkilönä on työläs vuosi. Havaintojen avulla, jos uudella esihenkilöllä on mahdollisuus vaikuttaa esimerkiksi asiantuntijatyöhön erityisesti esihenkilöuran alussa, esihenkilön ammatillinen kehittyminen ja siirtyminen uuteen työhön voidaan helpottaa. Esihenkilön tulee pystyä keskittymään kunnolla uuteen tehtäväänsä esihenkilönä ja hallitsemaan uudet työvastuut. Tällä on myös merkittävä vaikutus alaisten hyvinvointiin, onnistumiseen esihenkilönä ja organisaation menestykseen. Työtehtävien muutos asiantuntijasta esihenkilöksi voidaan kokea haastavaksi riippuen siitä, miten uusiin työtehtäviin suhtaudutaan. Esihenkilönä toimiva henkilö ei ole enää vastuussa vain omista tekemisistä tai saavutuksista, vaan nyt on koko tiimistä. Esihenkilö vastaa tiimin toiminnasta, vastuusta ja tavoitteiden saavuttamisesta. Esihenkilön on löydettävä, mitkä tekijät motivoivat työntekijöitä ja tämän avulla kehittää mahdollisesti valmentamista. Motivaattorin löytäminen pitäisi toimia keinona tämän saavuttamiseksi. Tätä havaintoa vahvistaa myös Schwatzin (2005) tutkimus, jossa selvisi mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja työympäristöön.

Haasteet olivat lähes yhteneviä, mutta vaihtelivat kuitenkin hieman vastaajasta riippuen. Esimerkiksi roolin muutoksen tasapainoilu kahden roolin välillä ja uudet tehtävät toivat haasteita esihenkilörooliin. Osa haastateltavista eivät välttämättä muistaneet kaikkia haasteita yksityiskohtaisesti, sillä osa vastaajista siirtyivät esihenkilöiksi kauan aikaa sitten. Eniten huomiota vaatineet asiat muistetaan haastateltavien toimesta kuitenkin vielä tänäkin päivänä. Toisille haasteet olivat suuria ja siirtyminen uuteen oli mahdollisesti jopa vaikeampaa kuin toisille ja tämän takia kokemukset ovat varmasti jääneet haastateltaville mieleen.

Toisen alatutkimuksen kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, minkälainen perehdytys on esihenkilöillä ollut. Perehdytys on merkittävän tärkeää esihenkilötehtävään siirtyessä asiantuntijatehtävistä. Teoriaosuudessa ja haastatteluissa tuli esille perehdytyksen puutteellisuus. Haastateltavat kokivat, että perehdytys ei ollut hyvin suunniteltua eikä resursseja ollut riittävästi. He totesivat, että perehdytystä tulisi kehittää koko organisaation yleispäteväksi perehdytykseksi. Lisäksi toivottiin, että kaikki esihenkilöt saisivat perehdytyksen järjestelmällisesti ja suunnitelmallisesti. Suomen teknisten toimihenkilöiden keskusliitto STTK mainitsi, että perehdytysprosessissa on hyödyllistä käydä läpi työtehtäviin liittyvät aiheet, kuten sääntöjä ja käytäntöjä. Materiaali perehdytyksen ohjelmasta tulisi olla saatavilla myös perehdytyksen jälkeen, jotta esihenkilöt voivat palata aiheeseen tarvittaessa. Jotta oppiminen ei rajoittuisi yhteen oppimiskertaan kiireen keskellä, materiaalin säilyttäminen on merkittävää varmistukseksi, että

esihenkilöillä on mahdollisuus kerrata läpikäytyä asiaa. Uuden esihenkilön olisi hyvä ottaa oma aikansa vastuualueensa sekä esihenkilön tärkeimpien tavoitteiden ja osa-alueiden läpikäymiseen (Salminen 2014, 25).

Viimeisenä alatutkimuskysymyksen tarkoituksena oli selvittää, millaista tukea asiantuntija on saanut esihenkilöltä ja organisaatiolta. Esihenkilö tarvitsee monipuolista tukea työssään sekä kehittymisessään. Esihenkilö tarvitsee oman esihenkilön tukea uuden esihenkilön työuran alkuaskeleissa. Osa haastateltavista koki, että kollegoiden tuki oli hyvä apu päätöksenteossa ja uusissa hallinnollisissa asioissa. Tiedon tai kokemusten jakaminen esihenkilötyön ongelmista antaa vertaistukea. Esihenkilön olisi hyvä saada alussa mentori, jotta uusi esihenkilö voisi pysyä aikataulussa tai sparrata apua. Tutkimuksessa havaittiin, että oman esihenkilön kanssa käyty keskustelu antaa tukea ja mahdollisuuden pohtia työn haasteita sekä lisätuen tarvetta. Teoriaosuus puolsi tätä havaintoa, sillä Järvinen (2016, 113) mainitsee, että kehityskeskustelu tukee työntekijän kehitystä, esimerkiksi antamalla hänelle palautetta työsuorituksestaan ja auttamalla häntä tunnistamaan omat vahvuutensa ja kehityskohteensa.

6.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuus perustuu siihen tulosten esitettyyn monipuolisuuteen ja teorian käytettävyyteen. Tutkimuksessa tulee selittää tutkimuksen syy, tekijä, tutkimusmenetelmä ja esitystapa. Nämä näkökohdat voivat auttaa varmistamaan tutkimuksen luotettavuutta. Lisäksi, jos tutkimus saavuttaa sille asetetut tavoitteet, tutkimuksen luotettavuus sekä varmuus lisääntyvät. Tutkijan tulee olla puolueeton ilmiötä tutkittaessa. Tutkija ei saa antaa omia mielipiteitä tai vaikuttaa opinnäytetyön tutkimukseen saatuihin tuloksiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231-233.)

Opinnäytetyössä tavoiteltiin laadukkuutta laatimalla hyvä haastattelurunko. Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus käyttäen puolistrukturoidun teemahaastattelua, sillä se on joustava menetelmä ja sen avulla havainnointi tapahtui helpommin.

Noudatin eettisiä periaatteita tutkimuksessa eli haastateltaville on kerrottu haastattelun tarkoituksesta, tavoitteesta ja menetelmistä. Lisäksi tutkimuksen tulokset esitetään nimettömänä ja pidetään salassa eikä luovuteta ulkopuolisille. Opinnäytetyössä ei mainita yrityksiä, joissa haastateltavat työskentelevät. Tämän avulla tulokset pidettiin luotettavina, jotta haastateltavien yksityisyyttä kunnioitettaisiin heidän ilmaistessa mielipiteitään. Haastateltavat pystyivät kommunikoimaan avoimesti ja antoivat rehellisiä vastauksia kokemuksistaan.

Tutkimuksessa on hyödynnetty eettistä näkökulmaa, kuten huolellisuutta ja rehellisyyttä. Tulokset on esitetty kattavasti ja monipuolisesti opinnäytetyössä, eikä saatuja havaintoja ole muutettu vaan

niitä on raportoitu totuudenmukaisesti. Haastateltavilta on myös kysytty lupaa nauhoitteen tallentamiseen ennen haastattelujen aloittamista.

6.3 Jatkotutkimusehdotuksia ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöllä ja tutkimusmenetelmällä löydettiin vastauksia ja ratkaisuehdotuksia asetettuun pääongelmaan ja alakysymyksiin. Teoriapohjan ja tutkimustulosten avulla selvitettiin asioita, jotka vaikuttavat roolimutokseen asiantuntijatehtävistä esihenkilöksi. Tulosten perusteella pystytään entistä paremmin tukemaan ja ohjaamaan esihenkilötehtäviin siirtyvien asiantuntijoiden ammatillista kehitystä. Työ mahdollistaa myös ymmärtämään haasteita sekä tuen ja ohjauksen tärkeyttä aloittavan esihenkilön uralla.

Tutkimuksen johtopäätöksissä on otettava huomioon, että tutkimusongelma on laaja ja siihen vaikuttavaa erilaiset taustatekijät, kuten henkilökohtaiset näkemykset ja kokemukset. Tämän takia tutkimusongelmaan on haastavaa löytää suoraan ratkaisuja tai vastauksia. Tutkimuksesta on kuitenkin saatu riittävästi tietoa tutkimusongelmasta ja asetetut tavoitteet on työn kautta saavutettu.

Työn edetessä heräsi uusia jatkokehittämisehdotuksia. Jatkokehittämisehdotuksena olisi aiheen rajaus vielä nykyistä tarkemmaksi ja keskittyä vain johonkin tiettyyn näkökulmaan. Se voisi olla esimerkiksi uuden esihenkilön perehdytysohjelma tai jonkinlainen tarkastuslista. Tällä voitaisiin perehtyä vielä syvällisemmin ja varmistaa, että kaikki uudet esihenkilöt saavat suunnitelmallisen ja kattavan perehdytyksen. Tämä olisi myös helpottanut tutkimuksen rakennetta. Työssä tutkittua esihenkilötehtäviin siirtymistä olisi mahdollista jatkossa tutkia laajemmalla kohderyhmältä. Toisena kehittämisehdotuksena voisi tutkia esihenkilöitä, jotka ovat toimineet eri tiimeissä esihenkilöinä. Tästä voisi tutkia tarkemmin esimerkiksi stressihallintaa tai tehokkuutta. Jatkotutkimuksena voisi myös tutkia esihenkilön tiimin vaihtoa ja muuttuuko johtaminen eri tiimissä erilaiseksi esihenkilön näkökulmasta.

Opinnäytetyön prosessi on laaja, joka vie paljon aikaa. Tästä syystä työn aiheeksi valittiin kiinnostava aihe. Opinnäytetyön aiheen tutkiminen on ollut mielenkiintoista ja ajankohtaista. Teoriaosuus avaa näkemyksiä haasteille, jotka asiantuntijat kohtaavat siirtyessä esihenkilörooliin. Henkilökohtainen tietotaitoni on lisääntynyt kirjallisuudesta lukemisen myötä ja kriittisyyteni parantunut lähteiden suhteen. Työn vastaukset perustuvat tutkimuksen tuloksiin.

Tietoperusta oli entuudestaan tuttu Haaga-Helian ammattikorkeakoulun opinnoista. Aiheiden rajaaminen ja syventäminen oli kuitenkin uutta minulle. Työ opetti, miten tutkimus tehdään, tutkitaan ja toteutetaan. Tutustuin etukäteen erilaisiin tutkimusmenetelmiin ja valitsin sopivan menetelmän perustellusti. Haastattelu oli uutta myös, sillä en ole koskaan toiminut haastattelijana aikaisemmin. Opin luomaan hyvän haastattelurungon, jotta haastateltavat varmasti ymmärtävät

kysymykset ja osaavat vastata niihin. Haastattelusta opin lisäämään haastateltavien varmuutta ja uskollisuutta omiin kykyihinsä. Haastattelu opetti myös johtamaan keskustelua, olemaan läsnä ja kuuntelemaan muita.

Kokemus lisäksi opetti huolehtimaan ja hallitsemaan aikataulua haastattelutilanteissa. Haastattelut etenivät hyvin suunnitellusti ja kaikki haastateltavat osallistuivat ilomielin.

Opin luomaan itsevarman olon opinnäytetyöni aiheesta. Ammatillinen kasvuni on laajentunut ja kehittynyt valtavasti tämän prosessin aikana. Olin innoissani aloittaessa tämänkaltaisen opinnäytetyön, koska voin hyödyntää työstä saamia tietoja tulevaisuudessa. Tämän lisäksi myös uudet esihenkilöt ja henkilöt, jotka suunnittelee siirtyvänsä esihenkilön tehtäviin, voivat hyötyä työstäni. Työtä voidaan siis pitää merkityksellisenä siirtyessä asiantuntijasta esihenkilöksi.

Opinnäytetyöprosessin aikataulun ylläpitäminen oli minulle haasteellista, koska työskentelen samalla kokoaikaisesti. Aika oli siis rajallista. Panostin kuitenkin työhön kunnolla ja työskentelin itseohjautuvasti. Koen tehneeni opinnäytetyön huolellisesti käyttäen eettisiä periaatteita. Tutkimusmenetelmä oli sopiva tavoitteen ja aineiston kannalta. Aineisto on laadukasta ja luotettavaa. Olen itse tyytyväinen tutkimustuloksiin, koska tulokset vastaavat tutkimuskysymykseen ja ovat merkityksellisiä. Tämä työ on myös avannut uusia jatkotutkimusaiheita.

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot – menesty ja voi hyvin. Talentum Media. Helsinki. E-kirja. Luettu: 16.3.2023.

Ajanko, S. 2019. Moninaisuuden johtaminen – ytimessä johtajan itsetuntemus. 2. painos. Suomen Liikekirjat Oy. Helsinki.

h, S. 2013. Great Days at Work : How Positive Psychology Can Transform Your Working Life. Kogan Page Limited. Lontoo.

hirsijä, P. 2022. Asiantuntijuuden käsite ja osa-alueet. Hallinnon tutkimus.
<https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/111274/75676>.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu : teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2. painos. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu 10.4.2023.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Tammi Helsinki.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen : liiketoiminnan menestystekijä. 3. painos. Edita Publishing Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu 17.3.2023.

Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 11.3.2023.

Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu 09.04.2023

Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. WSOY. Helsinki

Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. WSOY. Helsinki.

Järvinen, P. 2016. Onnistu Esimiehenä. 12. painos. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 20.3.2023.

Järvinen, P. 2020. Miten johtaa ihmistä : 102 ohjetta esimiehelle. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 25.2.2023.

Järvinen, P. 2020. Miten johtaa ihmistä: 102 ohjetta esimiehelle. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 23.3.2023.

- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Alma Talent. Helsinki.
- Lappi, T. 2022. Eroon työuupumuksesta : jaksamisen johtaminen työpaikoilla. Alma Talent Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu 13.2.2023.
- Leino, S. 2021. Yksilölliset motivaatiotekijät vaikuttavat työsuoritukseen ja työhyvinvointiin. <https://www.turkuamk.fi/fi/artikkelit/2681/yksilolliset-motivaatiotekijat-vaikuttavat-tyosuoritukseen-ja-tyohyvinvointiin/> Luettu: 3.3.2023.
- Manka, M-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. 3. painos. Talentum. Helsinki.
- Matikainen-Kallström, M. ja Kouva, P. 2020. Asiantuntijasta esimieheksi – esimiehestä valmentavaksi johtajaksi. Luettavissa: <https://halsa.fi/blog/asiantuntijasta-esimieheksi-esimiehesta-valmentavaksi-johtajaksi/> Luettu: 21.3.2023.
- Moriarty, T. 2014. Understanding the 3 types of needs: Achievement, affiliation, and power. Luettavissa: <https://www.plantservices.com/home/article/11314544/understanding-the-3-types-of-needs-achievement-affiliation-and-power> Luettu: 29.2.2023.
- Piili, Marjut 2006. Esimiestyön avaimet: Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Tietosanoma. Helsinki.
- Pirttilä, M. , Hiltunen, K., Huhtala, M. & Feldt, T. 2019. Mikä johtamisessa huolestuttaa? Johtajien kokemuksia fokusryhmäkeskusteluissa. Työelämän tutkimus. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87107/46033>
- Pyyhtiä, T. 2019. Digiajan johtajan käsikirja : käytännönläheinen, helppolukuinen ja tiivis opas digiajan johtamiseen. Books on Demand. Helsinki. E-kirja. Luettu: 19.3.2023.
- Ristikangas, M. & Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies: Onnistumista palvelevat positiot. Talentum. Helsinki.
- Ristikangas, V., Aaltonen, T. & Pitkänen, E. 2015. Asiantuntijasta esimies. 3. painos. Talentum. Helsinki.
- Rouhiainen-Neunhäuserer, M. 2009. Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston humanistinen tiedekunta. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-3759-1> Luettu: 22.3.2023.

Salminen, J. 2014. Uuden esimiehen kirja – Tulevaisuuden johtajalle. J-Impact Oy. Helsinki.

Seuri, V. 2018. Itsensä johtaminen vie parempaan tulokseen. Keskinäinen eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen. Luettavissa: <https://www.ilmarinen.fi/tietoa-ilmarisesta/ajankohtaista/blogit-ja-artikkelit/2018/itsensa-johtaminen-vie-parempaan-tulokseen/> Luettu: 5.3.2023.

Sundvik, L. 2006. Toimiva työyhteisö – k haasteet ja ratkaisut. Edita Prima Oy. Helsinki.

Suomen Teknisten Toimihenkilöiden Keskusliitto STTK. Perehdytys. Luettavissa: <https://tyoelamaan.fi/tyosuhde/perehdytys/>. Luettu: 2.3.2023.

Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Taurus Media. Tampere.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus: ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Talentum. Helsinki.

Trenholm, S. & Jensen, A. 2013. Interpersonal communication. 7. painos. New York: Oxford University Press.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Viitala, R. 2006. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Infor. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Taustakysymykset

Kauan olet toiminut asiantuntijana ennen kun sinusta tuli esihenkilö?

Kauan olet ollut nyt tiimisi esihenkilönä?

Esihenkilön uran alku

1. Oliko tavoitteesi esihenkilötyö vai päädyitkö tehtävään?
2. Mitkä tekijät saivat sinut ottamaan vastaan esihenkilötehtävän?
3. Oliko tämä työurasi ensimmäinen esihenkilötyö?
4. Millainen oli ensimmäinen vuotesi esihenkilönä?

Esihenkilönä työskentely asiantuntijatyöstä

5. Miten esihenkilötehtävät erottuvat asiantuntijatehtävistä?
6. Onko asiantuntijatyöstä ollut hyötyä esihenkilötehtävissä?
7. Teetkö ainoastaan esihenkilötyötä vai oletko jatkanut myös vanhoja asiantuntijatehtäviä?
8. Mitkä olivat suurimmat haasteet roolin vaihtuessa?
9. Voiko asiantuntijasta tulla hyvä esihenkilö?
10. Onko tiimissäsi entisiä kollegoita, joita johdat? Jos on, miten he ovat suhtautuneet johtamisesi? Mitä haasteita on tullut vastan?
11. Millaiset viestintätilanteet ovat tärkeitä alaisten ja esihenkilön välillä?
12. Saatko ja annatko palautetta?

Itsensä johtaminen

13. Oliko työnkuvasi ja vastuusi selkeät?
14. Tunnistatko vahvuutesi tai heikkoutesi helpommin esihenkilön työssäsi?
15. Miten arvosasi näkyvät päivittäisessä esihenkilötyössäsi?
16. Ovatko arvosasi muuttuneet työroolin vaihtuessa, jos ovat kerro miten?
17. Mitkä taidot koet tärkeimmiksi esihenkilöosaamisessa?
18. Mitkä ovat motivaatiotekijäsi nykyisessä työtehtävissäsi?
19. Miten pidät huolta henkisestä ja fyysisestä hyvinvoinnistasasi? Tukeeko työnantaja?

Esihenkilön perehdytys organisaatiossa

20. Saitko tukea organisaatiolta tai omalta esihenkilöltäsi?
21. Oletko saanut perehdytystä esihenkilötehtävään ja miten koit perehdytyksen? Oliko perehdytys riittävä?
22. Oliko esihenkilön perehdytys selkeämpi kuin asiantuntijan?

Lopuksi, terveiset henkilölle, joka suunnittelee siirtyvänsä esihenkilön tehtäviin asiantuntijanroolista

23. Mikä motivoisi esihenkilöä onnistumaan työtehtävässään?