



Johtamismenetelmien vaikutus henkilöstön tyytyväisyyteen

Case-tutkimus Yritys X:n esihenkilötyöstä

Elina Siivonen

OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2024

Liiketalouden tutkinto-ohjelma
HR- ja esihenkilötyö

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
HR- ja esihenkilötyö

SIIVONEN, ELINA:

Johtamismenetelmien vaikutus henkilöstön tyytyväisyyteen
Case-tutkimus Yritys X:n esihenkilötyöstä

Opinnäytetyö 49 sivua, joista liitteitä 3 sivua
Toukokuu 2024

Tämä opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona kotimaiselle monialayhtiölle, joka toimii infrarakentamisen, kunnossapidon, kiviaines- ja maansiirtokuljetuksien sekä logistiikan toimialoilla. Työn tavoitteena oli ymmärtää, minkälaista esihenkilötyötä Yritys X:ssä yleisesti ottaen harjoitetaan tällä hetkellä ja minkälainen kokemus työntekijöillä on nykyisistä käytännöistä. Tutkimuksen tarkoituksena oli saada selville ovatko Yritys X:n työntekijät tyytyväisiä esihenkilötyöhön. Tutkimuskysymyksillä selvitettiin, minkälaista esihenkilötason johtamista yrityksessä tällä hetkellä toteutetaan, ovatko työntekijät tyytyväisiä nykyisiin esihenkilöiden johtamistapoihin ja poikkeavatko työntekijöiden näkemykset toisistaan.

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä keskitytään siihen, mitä esihenkilötyöllä käytännössä tarkoitetaan ja mihin kaikkeen esihenkilön erilaiset näkemykset, johtamismenetelmät ja toimintatavat vaikuttavat työyhteisössä. Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusotetta ja aineistonkeruutapana monivaihtokyselyä. Tutkimusta päädyttiin lähestymään työntekijöiden kokemusten näkökulmasta. Kyselyn tiedonantajiksi haluttiin valita esihenkilöiden sijaan työntekijöitä, jonka takia kysely lähetettiin 25:lle Yritys X:n työntekijälle. Kyselyyn vastasi lopulta seitsemän Yritys X:n työntekijää.

Tutkimustulosten perusteella vastaajien esihenkilöt voitiin jakaa osallistaviin, passiivisiin ja käskeviin esihenkilöihin. Tuloksista selvisi, että valtaosa vastaajien esihenkilöistä on osallistavia esihenkilöitä. Lisäksi tuloksista voitiin huomata, että osallistavaa johtamista hyödyntävien esihenkilöiden työntekijät ovat kaikkein tyytyväisimpiä Yritys X:ssä toteutettuun esihenkilötyöhön. Tulosten pohjalta parannusehdotukset kohdistettiin osallistavan johtajuuden ja psykologisen turvallisuuden kehittämiseen.

Tutkimuksen tavoitteet ja tarkoitus saavutettiin onnistuneesti. Koska tutkimuksessa keskityttiin esihenkilötyöhön kokonaisuutena, jatkotutkimusehdotuksena esitettiin tutkimustyön jatkamista tiimi- ja yksilötasolla niin, että esihenkilöt saavat tarkempaa tietoa omien toimintatapojensa toimivuudesta.

Asiasanat: esihenkilötyö, johtamismenetelmät, työntekijät, työtyytyväisyys

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
HR and Management

SIIVONEN, ELINA:

The Impact of Leadership Styles on Employee Satisfaction
Case Study of the Managerial Work of Company X

Bachelor's thesis 49 pages, appendices 3 pages
May 2024

The purpose of this study was to determine whether the employees of Company X are satisfied with the managerial work and the impacts of managers' operating practices. The objective of this thesis was to understand what kind of managerial work has been done at Company X so far and what kind of experiences employees have with current practices. This study focuses on employees' points of view.

The theoretical framework of the study focuses on what managerial work includes and how different leadership styles and views of the managers affect the work community. In this study, qualitative research was utilized, and a multiple-choice questionnaire was used as the data collection method. The questionnaire was sent to 25 Company X employees, of whom seven eventually responded.

Based on the study results, managers of the questionnaires respondents can be divided into democratic, autocratic, and laissez-faire leaders. The results show that most of these managers are democratic leaders. In addition, the results show that employees of democratic managers are most satisfied with the managerial work carried out at Company X. Suggestions for improvement were targeted at developing democratic leadership and psychological security.

The objectives and purpose of the study were successfully achieved. This study focused on managerial work as a whole. Because of this, as a further research proposal, it was proposed to continue the research at the team and individual level so managers could receive more detailed information on the functionality of their own management practices.

Key words: managerial work, leadership styles, employees, job satisfaction

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TUTKIMUSAIHE JA SEN LÄHESTYMINEN	9
2.1	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	9
2.2	Tärkeät näkökulmat tutkimusongelman käsittelyyn	10
3	KVALITATIIVINEN TUTKIMUS	12
3.1	Kvalitatiivinen tutkimusote	12
3.2	Aineiston kerääminen	12
3.3	Analysointimenetelmät	14
3.4	Tutkimuksen eettisyys ja validiteetti	15
4	IHMISTEN JOHTAMINEN ESIHENKILÖTYÖSSÄ	17
4.1	Esihenkilötyön rooli organisaatiossa	17
4.2	Yksilöiden johtaminen	18
4.3	Johtamismenetelmistä	19
5	KYSELYYN VALITUT ESIHENKILÖTYÖN TEEMAT	23
5.1	Läsnäolon merkitys	23
5.2	Kommunikaation ja viestinnän merkitys	24
5.3	Työilmapiirin merkitys	26
6	KYSELYN TULOKSET	29
6.1	Esihenkilön läsnäolo ja kommunikaatio	29
6.2	Työpaikan ilmapiiri	30
6.3	Tuloksien yhteenveto	32
7	TULOKSIEN ANALYSOINTI	33
7.1	Osallistava johtaminen ja sen vaikutukset tyytyväisyyteen	33
7.2	Passiivinen johtaminen ja sen vaikutukset tyytyväisyyteen	35
7.3	Käskevä johtaminen ja sen vaikutukset tyytyväisyyteen	36
7.4	Analyysin yhteenveto	39
8	POHDINTA	41
8.1	Tutkimuksen anti	41
8.2	Jatkotutkimusehdotukset	43
	LÄHTEET	45
	LIITTEET	47
	Liite 1. Kyselylomake	47

ERITYISSANASTO

Osallistava esihenkilö	Käyttää demokraattista johtamismenetelmää
Passiivinen esihenkilö	Käyttää Laissez-Faire johtamismenetelmää
Käskevä esihenkilö	Käyttää autoritääristä johtamismenetelmää

1 JOHDANTO

Juutin (2006) mukaan 1900-luvun alusta lähtien on yritetty selvittää, minkälaiset ominaisuudet ja toimintatavat mahdollistavat onnistuneen johtamisen. Vaikka tehdyt tutkimukset eivät ole yksiselitteisesti pystyneet vastaamaan onnistuneen johtamisen menestystekijöihin, on vuosien saatossa syntynyt runsaasti erilaisia ajatusmalleja johtamisen teorioista, malleista sekä johtamismenetelmistä. (Juuti 2006; 2018, 25–26.) Airaksinen-Aminoff (2018) on kuvaillut kehityssuuntaa varsin luonnolliseksi; On normaalia, että vallitsevat ajatusmallit onnistuneesta johtajuudesta muuttuvat uusien näkökulmien esiin noustessa vuosikymmenien aikana. Kehitystä tarkasteltaessa voidaan myös huomata, että tietyt johtamismenetelmät ovat nousseet muita menetelmiä tutkitummaksi ja suosituimmaksi. (Airaksinen-Aminoff 2018.)

Koska johtaminen ja sen tukena käytetyt menetelmät ovat niin mielenkiintoinen ja moniulotteinen aihe, opinnäytetyössä käsitellään johtajuutta. Tämä opinnäytetyö saikin alkunsa tekijän omasta kiinnostuksesta, mutta myös todellisesta työelämän tarpeesta. Tässä opinnäytetyössä toimeksiantajayrityksenä toimii kotimainen monialayhtiö, joka tarjoaa monipuolisesti erilaisia infrarakentamisen, kunnossapidon, kiviaines- ja maansiirtokuljetuksien sekä logistiikan palveluita. Tällä yrityksellä on yhteensä noin 180 työntekijää ja useampia eri tytäryhtiöitä. Toimeksiantajayritys haluaa pysyä anonyyminä, minkä takia yrityksestä tullaankin käyttämään opinnäytetyössä nimitystä ”Yritys X”.

Yritys X on kiinnostunut esihenkilötyön kehittämisestä ja haluaa keskittyä entistä paremmin esihenkilöidensä tukemiseen. Esihenkilötyön yhdenmukainen kehittäminen on vaikea prosessi, koska jokainen työympäristö, esihenkilö sekä johdettava ihminen on erilainen ja vaaditut johtamistavat vaihtelevat suuresti aina tilanteen mukaan (Vesterinen 2006, 154–155; Järvinen 2020, 10, 20–21). Jotta esihenkilötyötä on mahdollista lähteä kehittämään, on tärkeää ensin ymmärtää nykytilanne. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää, minkälaista esihenkilötyötä Yritys X:ssä harjoitetaan tällä hetkellä ja minkälainen kokemus työntekijöillä on nykyisistä käytännöistä. Nykytilan ymmärtämisen kautta Yritys X voi tarkastella toimiiko toteutettu esihenkilötyö halutulla tavalla ja huomata, jos toimintatavat eivät

ole johdonmukaisia, tai jos esihenkilöt tarvitsevat esimerkiksi enemmän tukea tai koulutusta omaan työhönsä.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, minkälaista esihenkilötyötä on toteutettu Yritys X:ssä tähän asti ja se, kuinka tyytyväisiä työntekijät harjoitettuihin toimintatapoihin ja johtamismenetelmiin ovat. Tutkimus toteutetaan monivalintakyselyn avulla, mikä osoitetaan pienelle otannalle Yritys X:n työntekijöistä. Kyselyn tavoitteena on selvittää työntekijöiden näkökulman kautta, minkälaisia johtamismenetelmiä ja toimintatapoja esihenkilöt hyödyntävät työssään tällä hetkellä ja millaisia vaikutuksia näillä menetelmillä on työntekijöiden työarkeen. Toinen olennainen kyselyn tavoite on selvittää ovatko työntekijät tyytyväisiä nykyisiin käytäntöihin ja niiden vaikutuksiin työyhteisössä. Näiden teemojen pohjalta on valittu tutkimusongelma ja kolme tutkimuskysymystä:

- Ovatko työntekijät tyytyväisiä esihenkilötyöhön?
 - Minkälaista esihenkilötason johtamista yrityksessä tällä hetkellä toteutetaan?
 - Ovatko työntekijät tyytyväisiä nykyisiin esihenkilöiden johtamistapoihin?
 - Poikkeavatko työntekijöiden näkemykset toisistaan?

Kyselyn tuloksia analysoidaan ja verrataan jo olemassa olevaan aineistoon. Tämän pohjalta saadaan lopulta kokonaiskuva siitä, miten esihenkilötyö näyttäytyy Yritys X:n työntekijöille tällä hetkellä. Analyysin kautta saadaan myös tietää minkälaisia johtamismenetelmiä ja malleja esihenkilöt tällä hetkellä hyödyntävät työssään tiedostaen tai tiedostamattaan.

Opinnäytetyö jakautuu kolmeen eri osaan. Ensimmäisenä opinnäytetyössä syvennytään kahden kappaleen verran tutkimuksen aiheeseen ja siihen, miten tutkimusta tullaan lähestymään. Seuraavaksi tutustutaan tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen eli siihen, mitä esihenkilötyöllä käytännössä tarkoitetaan ja mihin kaikkeen esihenkilön erilaiset näkemykset, johtamismenetelmät ja toimintatavat vaikuttavat työyhteisössä. Kolmessa viimeisessä kappaleessa käydään läpi ja analysoidaan kyselyn tulokset sekä pohditaan mitä tulokset kertovat Yritys X:ssä toteutetusta esihenkilötyöstä.

Esihenkilötyön toteuttaminen ja kehittäminen on aiheena monipuolinen ja yksinkertaisuudessaan haastava. Tämä opinnäytetyö antaa hyvät lähtökohdat sekä oman johtajuuden tarkastelemiseen että esihenkilötyön laajempaan kehittämiseen organisaatiotasolla. Opinnäytetyöstä voivatkin hyötyä eniten esihenkilöt ja projektipäälliköt sekä ne, jotka ovat tavalla tai toisella päättämässä oman organisaationsa johtamisstrategiasta. Opinnäytetyö soveltuu hyvin luettavaksi myös kaikille niille, jotka ovat yleisesti kiinnostuneet esihenkilötyöstä ja sen kehittämisestä. Tämä opinnäytetyö ja tätä varten tehty tutkimus toteutettiin kokonaisuudessaan syksyn 2023 ja kevään 2024 välisenä aikana.

2 TUTKIMUSAIHE JA SEN LÄHESTYMINEN

Juutin (2018) mukaan nykytilanteen ymmärtäminen on olennainen osa mitä tahansa muutos- ja kehittämisprosessia. Jos yrityksessä aletaan pohtia esihenkilötyön kehittämisen mahdollisuutta, prosessi on tarpeellista aloittaa tilannekartoituksella. Tämä on tärkeää muun muassa siksi, että yrityksellä voi olla toteutetusta esihenkilötyöstä paljon virheellisiä mielikuvia. Tilannekartoitusta on sita kriittisempi toteuttaa, mitä suurempia muutoksia halutaan mahdollisesti lähteä tekemään. (Juuti 2018, 169.)

2.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Viimeisimpien vuosikymmenien aikana on alettu ymmärtämään paremmin työntekijöiden merkitys liiketoiminnan menestymisen mahdollistajana (Rinne, N. 2021,13). Muun muassa Vesterinen (2006) on puhunut artikkelissaan jo vajaa parikymmentä vuotta sitten ihmisten johtamisesta ja siitä, kuinka työhyvinvointi ja menestynyt liiketoiminta ovat yhteydessä toisiinsa (Vesterinen, P. 2006, 141). Työntekijöiden näkökulma onkin tärkeä ottaa huomioon, kun lähdetään tutkimaan sitä, kuinka onnistunutta toteutettu esihenkilötyö todellisuudessa onkaan. (Juuti 2018, 172).

Esimerkiksi Juuti (2018) mainitsee kirjassaan, että tutkimusten mukaan esihenkilöiden näkemys omasta johtamisesta on usein ristiriidassa alaisten näkemyksen kanssa. Käytännössä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että esihenkilö kokee onnistuvansa johtajana, mutta hänen alaisensa eivät ole asiasta lainkaan samaa mieltä. (Juuti 2018, 172.) Ruohotie (2006) avaa toista näkökulmaa samaan asiaan; Artikkelissaan hän kertoo, kuinka aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että suoraan johtajille suunnatut tutkimukset voivat jäädä hyvin etäisiksi alaisten kokemuksista. (Ruohotie, P. 2006, 115.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on saada kokonaiskuva siitä, minkälaista esihenkilötyötä Yritys X:ssä on toteutettu tähän asti, ja miten tyytyväisiä työntekijät ovat toteutettuun esihenkilötyöhön ja sen vaikutuksiin. Tutkimuksen analyysin

pohjalta Yritys X voi tarkastella, löytyykö toteutetusta esihenkilötyöstä joitain osaluokkia, joihin erityisesti kannattaa kiinnittää huomiota tulevaisuudessa paremman työntekijäkokemuksen mahdollistamiseksi. Tutkimuksessa tyytyväiset työntekijät ovat synonyymi onnistuneelle esihenkilötyölle. Opinnäytetyön tutkimusongelmaksi määrittyi lopulta kysymys siitä, *ovatko työntekijät tyytyväisiä esihenkilötyöhön*. Tutkimusongelman rajaamiseksi tutkimukseen on määriteltä lisäksi kolme tutkimuskysymystä, joiden tehtävänä on tarkentaa ja kirkastaa aiheen käsittelyä.

Tutkimuskysymykset:

1. Minkälaista esihenkilötason johtamista yrityksessä tällä hetkellä toteutetaan?
2. Ovatko työntekijät tyytyväisiä nykyisiin esihenkilöiden johtamistapoihin?
3. Poikkeavatko työntekijöiden näkemykset toisistaan?

2.2 Tärkeitä näkökulmat tutkimusongelman käsittelyyn

Henkilöstön ja työntekijöiden merkitys liiketoiminnan menestymisen mahdollistajana on tiedostettu jo pitkään, mutta tämä on alkanut näkyä vasta viimeisimpien vuosikymmenien aikana muuttuneissa johtamisen toiminta- ja ajatusmalleissa. (Rinne, N. 2021, 13.) Muun muassa Vesterinen (2006) on puhunut artikkelissaan jo vajaa parikymmentä vuotta sitten ihmisten johtamisesta ja siitä, kuinka työhyvinvointi ja menestynyt liiketoiminta ovat yhteydessä toisiinsa (Vesterinen, P. 2006, 141). Työntekijöiden näkökulma onkin tärkeä ottaa huomioon, kun lähde-tään tutkimaan sitä, kuinka onnistunutta toteutettu esihenkilötyö todellisuudessa onkaan. (Juuti 2018, 172.)

Esimerkiksi Juuti (2018) mainitsee kirjassaan, että tutkimusten mukaan esihenkilöiden näkemys omasta johtamisesta on usein ristiriidassa alaisten näkemyksen kanssa. Käytännössä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että esihenkilö kokee onnistuvansa johtajana, mutta hänen alaisensa eivät ole asiasta lainkaan samaa mieltä. (Juuti 2018, 172.) Ruohotie (2006) avaa toista näkökulmaa samaan asiaan; Artikkelissaan hän kertoo, kuinka aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että suoraan johtajille suunnatut tutkimukset voivat jäädä hyvin etäisiksi rivityön-

tekijöiden kokemuksista. (Ruohotie, P. 2006, 115.) Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset onkin laadittu edellä lueteltujen näkökulmien pohjalta niin, että tutkimuksessa voidaan keskittyä nimenomaisesti rivityöntekijöiden kokemuksiin ja heidän todellisuuteensa.

3 KVALITATIIVINEN TUTKIMUS

Tässä tutkimuksessa käytetään laadullista tutkimusotetta ja analyysiä. Tutkimusta varten luotu kysely on kuitenkin toteutettu laadulliselle tutkimukselle epätyypillisesti monivalintakyselynä.

3.1 Kvalitatiivinen tutkimusote

Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan onnistunut tutkimus voidaan saavuttaa sekä kvalitatiivisilla (laadullisilla) että kvantitatiivisilla (määrällisillä) menetelmillä eikä toinen näistä ole lähtökohtaisesti parempi kuin toinen. Heidän mielestään tutkimusmenetelmät itsessään ovatkin ainoastaan tutkimisen työkaluja ja olennaista on keskittyä siihen, miten kohdeilmiötä voidaan tutkia ja tulkita parhaimmalla mahdollisella tavalla. (Eskola & Suoranta 1998, 14–15.) Tuomi ja Sarajärvi (2018) ovat myös ajatuksissaan samoilla linjoilla. Heidän mukaansa tutkimusongelma määrittää tutkimusotteen, eikä laadulliset ja määrälliset menetelmät sulje toisiaan pois automaattisesti, vaan ne voivat myös täydentää toisiaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 72–75.)

Yksi merkittävimmistä eroista laadullisen ja määrällisen tutkimuksen välillä on se, että määrällinen tutkimus pyrkii tilastollisiin yleistyksiin toisin kuin laadullinen tutkimus, joka pyrkii ymmärtämään tiettyjä ilmiöitä, toimintaa ja/tai ihmisten kokemuksia ilman numeroita. Tutkimuksen pääpaino on laadullisessa tutkimusotteessa, koska tutkimuksessa pyritään ymmärtämään Yritys X:ssä toteutettua esihenkilötyötä kokonaisuutena ja aihetta lähestytään työntekijöiden kokemusten ja havaintojen kautta. (Juuti & Puusa 2020; Tuomi ja Sarajärvi 2018, 98; Eskola & Suoranta 1998, 61.)

3.2 Aineiston kerääminen

Vaikka tutkimuksessa hyödynnetään laadullista tutkimusotetta, kyselyyn valikoitui joukko strukturoituja eli suljettuja sekä avoimia kysymyksiä. Suljetut kysymykset ovat yleisesti ottaen epätyypillinen ratkaisu laadullisen tutkimuksen kannalta,

mutta tähän muotoiluun päädyttiin vastauksien analysoinnin helpottamiseksi. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 87). Tätä valintaa puoltaa osaltaan Töttö (2000), joka ajattelee, ettei laadullinen tutkimusote määrity ensisijaisesti aineiston keräämisen vaan myös analyysin kautta. Samaten esimerkiksi Eskola ja Suoranta (1998) ajattelevat, ettei selvää rajaa laadullisen ja määrällisen aineiston välillä aina ole. Kyse onkin eräänlaisesta menetelmätriangulaatiosta, jossa tutkimuskohdetta tutkitaan useilla aineistohankinta- ja/tai tutkimusmenetelmillä. Eskola ja Suoranta (1998) kuitenkin tuovat esiin kirjassaan myös sen, että on myös näkemyksiä, joiden mukaan laadullisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen yhdistäminen ei olisi metodologisesti mahdollista. Esimerkiksi Aaltonen (1989) on eriyttänyt tällaisia näkökulmia asian tarkastelemiseksi. Näistä näkökulmista komplementaarisuusteori ja yhteensopivuusteori kuitenkin puoltavat triangulaatiota. (Töttö 2000; Eskola ja Suoranta 1989, 71; Aaltonen 1989, 150.)

Kysely on toteutettu Google Forms'in avulla ja kyselyssä on yhteensä 38 kysymystä. Kysymyksien lukumäärään vaikuttaa se, että esihenkilötyö on täynnä nyanssieroja. On siis oleellista erottaa esimerkiksi se, kokeeko työntekijä esihenkilön olevan aina tarvittaessa tavoitettavissa verrattuna siihen, kokeeko työntekijä voivansa lähestyä esihenkilöään asiasta riippumatta. Kysely on jaettu neljään pääosiin, jotka käsittelevät esihenkilön läsnäoloa, kommunikaatiota esihenkilön kanssa, työpaikan ilmapiiriä sekä tuen saamista. Lisäksi kyselyn alussa kysytään muutamia taustatietoja ja lopussa annetaan mahdollisuus kommentoida, jos kyselyn aiheisiin liittyen on vielä lisättävää. Kyselystä ei voida päätellä kenestä esihenkilöstä on kyse eli viittaavatko kaikki vastaajat eri esihenkilöihin vai onko vastaajien esihenkilöissä päällekkäisyyksiä. Vastaajalla tai sillä keneen esihenkilöön viitataan, ei ole tutkimuksen kannalta merkitystä, koska tutkimuksen tarkoituksena ei ole analysoida yksittäisten esihenkilöiden toimintaa vaan esihenkilötyötä kokonaisuutena Yritys X:ssä työntekijöiden näkökulmasta käsin.

Tutkimuksen tiedonantajaksi kutsutaan henkilöä, joka tarjoaa tietoa lähdeaineistoa varten. Kyselyn tiedonantajaksi valittiin 25 Yritys X:n työntekijää. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 27.) Kyselyssä hyödynnettiin harkinnanvaraista aineiston keräämistä ja kyselyn tiedonantajiksi valittiin mahdollisimman monipuolisesti erilaisia henkilöitä: muun muassa eri toimialojen sisältä, eri ikäryhmistä ja eri koulutusas-

teilta. Kyselyyn vastasi lopulta seitsemän Yritys X:n työntekijää eli vastausprosentiksi muodostui lopulta 28 %. Koska kyselyyn haluttiin vastaajia mahdollisimman monipuolisesti eri taustoista, taustatietokysymykset kyselyn alussa olivat tärkeitä mittareita tämän tavoitteen täyttymisen tarkastelemiseen vastausprosentin lisäksi. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 99.) Kyselyn tiedonantajiksi valittiin työntekijöitä eikä esihenkilöitä, koska johdettavien kokemus tapahtuneesta voi olla täysin erilainen johtajan näkemyksen kanssa. (Järvinen ym. 2016, 33).

3.3 Analysointimenetelmät

Tähän tutkimukseen hyödynnettyä monivalintakyselyä luodessa kysymykset jaoteltiin neljään pääosioon tiedonantajien vastaustyön helpottamiseksi. Tällä ei ole itsessään kuitenkaan mitään tekemistä aineiston analyysin kanssa. Tuomi ja Sarajärvi (2018) käsittelevät kirjassaan sitä, kuinka laadullinen tutkimusote antaa mahdollisuuden analysoida tuloksia monin eri menetelmin. Käytännössä analyysin tekemisen prosessi on kuitenkin aina samankaltainen; Ensin päätetään mitä tuloksista etsitään, jonka jälkeen tuloksista käydään nämä asiat läpi ja eriytetään muusta datasta. Tämän jälkeen tulokset jaotellaan ennalta päätetyn toimintatavan mukaisesti, jonka jälkeen ollaan valmiita kirjoittamaan yhteenveto. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 104–105.)

Aineisto voidaan jaotella kolmella eri tavalla eli luokittelemalla, teemoittamalla tai tyypittelemällä. Luokittelulla tarkoitetaan sitä, että aineistosta lasketaan, kuinka monta kertaa sama näkemys toistuu tuloksissa. Teemoittelulla sen sijaan tarkoitetaan sitä, että aineisto jaotellaan erilaisten aihekokonaisuuksien mukaisesti. Tyypittelyllä taas tarkoitetaan sitä, kuinka tuloksista etsitään toisiaan muistuttavia näkemyksiä, joista voidaan luoda erilaisia yleistyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 104–107.) Tutkimuksen luomisessa on hyödynnetty teoriaohjaavaa analyysiä, joka tarkoittaa sitä, että opinnäytetyöhön on valittu tietyt näkökulmat, joihin kerättyä aineistoa lopulta peilataan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109–111.)

Tämän tutkimuksen aineiston analyysissä käytetään sekä luokittelua, teemoittelua että tyypittelyä. Aineistoa analysoidessa vastaajat luokitellaan johtamismenetelmittain sen mukaan, mitä vastaukset kertovat kokonaisuutena heidän esi-

henkilöistään. Aineiston luokittelemista hyödynnetään siksi, että tällä tavoin saadaan selville, mitä johtamismenetelmiä Yritys X:ssä hyödynnetään ja vaihtelevatko käytetyt johtamismenetelmät esihenkilöiden kesken.

Tuloksien analysoimisen helpottamiseksi luotiin myös Excel-taulukko, johon kyselystä saatu data lisättiin. Kyselyn vastaukset jaoteltiin ja koottiin taulukkoon siten, että jokaisen vastaajan antamat vastaukset jaoteltiin erikseen kyselyn pääosioiden mukaisesti. Taulukossa jokaisen vastaajan tulokset on toisin sanoen siis omilla riveillään jaoteltuina eri sarakkeisiin sen mukaan, mihin neljästä pääkategoriasta annettu vastaus antaa lisätietoa. Taulukkoon lisättiin jokaisen vastaajan osalta yhteenvetosarake, johon tekijä kirjoitti yhteenvedon jokaisen vastaajan kokemuksesta esihenkilötyöstä kokonaisuutena. Taulukko lopulta teemoitettiin eli värikoodattiin vastauksien tyytyväisyysasteen mukaan. Työntekijöiden tyytyväisyyttä ja johtamismenetelmiä analysoidessa, luokittelun ja teemoittamisen lisäksi vastauksista etsittiin myös erilaisia syy-seuraussuhteita, joka tarkoittaa käytännössä aineiston tyypittelyä.

3.4 Tutkimuksen eettisyys ja validiteetti

Laadullisessa tutkimuksessa kerätyn aineiston määrä ei automaattisesti tarkoita sitä, että tutkimus olisi hyvin tehty. Tärkeämpää on, että saatu aineisto analysoidaan sille sopivin menetelmin. (Juuti & Puusa 2020, 173.) Tämän lisäksi on tärkeää, että tutkija pyrkii raportoimaan tutkimuksen tulokset mahdollisimman puolueettomasti ja ymmärtää, että tutkimusta tehdessä täysi puolueettomuus ei ole koskaan mahdollista. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 160.)

Teoreettisella viitekehyksellä tarkoitetaan sitä teoriaa ja näkökulmia, jotka ohjaavat tutkimuksen tekemistä, ja joihin saatuja tuloksia peilataan (Eskola & Suoranta 1998, 80–81). Tutkimuksen uskottavuus määräytyy vahvasti teoreettisen viitekehyksen perusteella. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 27; 179.) Tämän tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä hyödynnettiin monipuolisesti erilaisia lähteitä. Valtaosa käytetyistä lähteistä on kotimaisia, kuutta kansainvälistä lähdetä lukuun ottamatta. Tutkimuksen lähteinä hyödynnettiin sekä alkuperäisiä että ajantasaisia tietolähteitä. Lähteet ovat pääosin painettua kirjallisuutta, mutta myös tieteellisiä artikkeleita sekä ajankohtaisia verkkosivuja. Tutkimuksen ensisijaisina lähteinä

käytettiin arvostettujen asiantuntijoiden ja tutkijoiden Juutin, Järvisen, Bassin ja Northousen kirjoittamia kirjoja sekä tutkimuksia. Opinnäytetyötä kirjoittaessa hyödynnettiin Tampereen korkeakouluyhteisön kirjallisen raportoinnin opasta, mikä auttoi tutkijaa tutkimuksen eettisessä ja laadukkaassa raportoinnissa.

Tuomi ja Sarajärvi (2018) kuvailevat kirjassaan erilaisia teorioita, joissa määritellään eri tavoin laadullisen tutkimuksen tuloksien luotettavuutta. Esimerkiksi koherenssiteorian mukaan väite on totta, jos se on johdonmukainen muun jo ennalta todeksi todettujen väitteiden kanssa. Konsensukseen perustuva totuusteoria sen sijaan määrittelee asian niin, että ihmiset voivat yhdessä määritellä mikä on totta ja mikä ei. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan käsitellä myös validiteetin ja reliabiliteetin näkökulmista. Näillä tarkoitetaan sitä, onko tutkimuksessa tutkittu sitä, mitä on luvattu ja onko tutkimustulokset toistettavissa. Toisaalta validiteetin ja reliabiliteetin käsitteistä luopumisesta laadullisen tutkimuksen arvioinnissa on käyty paljon keskustelua. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 159–160.)

Joka tapauksessa on hyvä huomioida, että kyselyyn vastanneiden kokemukset esimerkiksi ilmapiiriin liittyen ei ole absoluuttinen totuus tiimissä vallitsevasta ilmapiiristä, koska tilannetta ei tässä vaiheessa voida tutkia muiden tiimiläisten näkökulmasta käsin. Se, onko vastaajan kokemus linjassa muiden tiimissä työskentelevien kanssa, ei kuitenkaan määritä vastaajan kokemuksen todenperäisyyttä, koska jokaisen kokemus samoista asioista syntyy aina omista lähtökohdista käsin. (Jokinen 2021.)

Opinnäytetyössä tehty kysely toteutettiin eettisesti sekä luotettavasti. Kyselyn vastaajille kerrottiin, että vastaaminen on vapaaehtoista, vastaajia ei voi tunnistaa tutkimuksesta ja mihin käyttötarkoitukseen vastaukset tulevat. Vastauksia ei sellaisenaan jaettu edes toimeksiantajayritykselle, koska anonymiteetti olisi silloin saattanut vaarantua annettujen taustatietojen takia.

4 IHMISTEN JOHTAMINEN ESIHENKILÖTYÖSSÄ

Tässä opinnäytetyössä keskitytään esihenkilötyöhön ja operatiiviseen johtamiseen. Onnistuakseen operatiivinen johtaminen tarvitsee myös strategista johtamista eikä ylemmän johdon merkitystä voikaan vähätellä yhtenä oleellisena osana onnistunutta esihenkilötyötä. Tässä tutkimuksessa johtaminen kuitenkin rajataan lähiesihenkilöiden ja työntekijöiden väliseen kanssakäymiseen. (Suomi.fi-verkkotoimitus 2021.)

4.1 Esihenkilötyön rooli organisaatiossa

Harjoitettu esihenkilötyö vaikuttaa aina suuresti yrityksen tulokseen, jos asiaa tarkastellaan pitkällä aikavälillä; Onnistunut johtaminen vähentää kuluja ja parantaa tehokkuutta, kun esimerkiksi sairauspoissaolot vähenevät ja työntekijöiden keskittyminen kasvaa. (Järvinen 2020, 68; Kultanen 2016, 15.) Kun esihenkilöt saavat työntekijät sitoutumaan yritykseen onnistuneella johtamisella, myös esimerkiksi korvaavien rekrytointien tarve vähenee (Järvinen 2020, 84). Jos esihenkilötyötä toteutetaan sen sijaan huolimattomasti tai muuten huonoin menetelmin, ilmapiiiriongelmat ja luottamuspula yrityksen sisällä kasvaa. Tämä taas heijastuu negatiivisella tavalla yrityksen toimintaan. Yrityksien onkin tärkeää tiedostaa, kuinka suuret vaikutukset toteutetulla esihenkilötyöllä on aina koko liiketoimintaan. (Järvinen 2020, 68; Juuti 2018, 145–147.)

Esihenkilöt ovat ensisijaisesti työnantajan edustajia, joiden vastuulla on varmistaa, että työntekijät tekevät tulosta ja, että työpaikalla noudatetaan pakollisia lakisääteitä. Heidän velvollisuutensa on varmistaa se, että sekä työnantajan että työntekijöiden oikeudet ja velvollisuudet huomioidaan jokapäiväisessä työssä. (Järvinen 2020, 20–21). Jotta työntekijät voivat tehdä työnsä mahdollisimman hyvin, on esihenkilöiden huolehdittava siitä, että olosuhteet työn tekemiselle on myös kunnossa. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi yhteisten pelisääntöjen luomista, työnteon prosessien selkeyttämistä tai vastaantuleviin ongelmiin puuttumista ja näiden tilanteiden ratkaisemista. (Järvinen 2020, 30–31).

Esihenkilön roolia ja työtehtäviä ohjaavat lait, mutta on tärkeää, että esihenkilö tiedostaa myös asemansa ihmisten johtajana. Esihenkilöillä on enemmän valtaa suhteessa muihin työntekijöihin. Vallan mukana tulee myös vastuu siitä, että tiimin tavoitteet saavutetaan ja työntekijöiden työhyvinvointiin kiinnitetään huomiota. (Järvinen 2017, 64–65.) Ne yritykset, jotka saavat henkilöstöstään parhaat puolet esiin ja pystyvät sitouttamaan heidät työhönsä, menestyvät paremmin verrattuna yrityksiin, jotka eivät ymmärrä ihmisten merkitystä onnistuneen liiketoiminnan yhtenä tärkeimpänä elementtinä (Rinne, N. 2021, 13). Esihenkilö on johtaja, jonka tehtävänä on jalkauttaa korkeamman johdon luomat strategiat käytäntöön, mutta myös rakentaa työpaikalle kulttuuria, mikä mahdollistaa tehokkaan ja sitoutuneen työyhteisön (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2016, 148–149; Kari-niemi n.d.). Tämä toteutetaan työntekijöiden rohkaisemisella ja kannustamisella, mutta välillä myös asioiden vaatimisella (Järvinen 2020, 188).

4.2 Yksilöiden johtaminen

Ihmisten kokemus samoista asioista aina erilainen, jonka takia kaikki tulkitsevat samoja viestejä omista lähtökohdistaan, tiedoistaan, asenteistaan ja tunteistaan käsin. (Järvinen 2011, 103). Jotta esihenkilö pystyy johtamaan ryhmää parhaalla tavalla, on tärkeää, että esihenkilö tuntee työntekijänsä yksilöinä ja luo yhteyden jokaiseen. Johtamisyhteyttä pystyy vahvistamaan tutustumalla yksilöihin ja pyrki-mällä ymmärtämään heidän näkökulmiaan kuuntelemalla aktiivisesti, mitä heillä on sanottavaa. (Järvinen ym. 2016, 127.)

Jokaisella ihmisellä on myös erilaiset tarpeet motivaation syntymiseen. Motivaation syntymiseen voi vaikuttaa joko sisäiset tai ulkoiset tekijät. Sisäiseksi motivaatioksi kutsutaan sellaista motivaatiota, joka syntyy työntekijässä ilman ulkoista palkkiota. Esihenkilö voi nostaa työntekijän sisäistä motivaatiota tukemalla ja kannustamalla työntekijää, mutta myös luottamalla hänen ammattitaitoonsa. Ulkoinen motivaatio tarkoittaa sitä, kun motivaatio syntyy palkitsemisen tai uhkailemisen seurauksena. Ulkoinen motivaatio ainoana motivaattorina on työntekijälle raskasta eikä kauaskantoista. (Paakkanen 2022, s.116.)

On tärkeää, että tiimeissä on monipuolisesti erilaisia ihmisiä. Erilaisten näkemysten ja näkökulmien nouseminen esiin tiimeissä on liiketoiminnan tehokkuuden ja

toiminnan kannalta tärkeää. Tätä tapahtuu etenkin tiimeissä, joissa on monipuolisesti eri luonteenpiirteiden ja taustan omaavia ihmisiä. (Järvinen 2020, 108). On myös olennaista, että esihenkilöt kohtelevat kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti riippumatta siitä, onko työntekijällä esimerkiksi samanlainen huumorintaju kuin hänellä itsellään. Yksilöllinen johtaminen parantaakin työntekijöiden työhyvintointia ja motivaatiota, mutta on tärkeää, että kaikkia työntekijöitä kohdellaan samalla tasapuolisesti eikä kukaan saa erityiskohtelua. Jos työntekijät huomaavat, että osaa työntekijöistä suositaan eikä kohtelu ole esihenkilöiden puolelta johdonmukaista, alkavat he sulkeutua kuoreensa. Tämä vaikuttaa negatiivisesti koko työyhteisöön eikä esihenkilö voi näin toimiessaan saada työntekijöidensä luottamusta ja kunnioitusta. (Järvinen 2020, 38–39.)

4.3 Johtamismenetelmistä

Erilaisia johtamismenetelmiä ja ajatusmalleja johtamiseen liittyen on olemassa valtava määrä. Jokaiselle johtamismenetelmälle on käytännössä määritetty erikseen sille tyypilliset johtajan piirteet ja toimintatavat, minkä lisäksi varsinkin yleisimpien johtamismenetelmien vaikutuksista on tehty paljon tutkimuksia. (Northouse 2021.) Koska jokaisella johtamismenetelmällä on omat vahvuutensa, ei yksi johtamismenetelmä myöskään sovi kaikkiin tilanteisiin. (Airaksinen-Aminoff 2018, 31). Opinnäytetyön tavoitteiden saavuttamiseksi ja ensimmäisen tutkimuskysymyksen selvittämiseksi tutkimukseen on valittu kolme yleistä johtamismenetelmää.

Samoja johtamismenetelmiä kutsutaan monilla eri nimillä riippuen puhujasta ja asiayhteydestä. Esimerkiksi demokraattista johtamismenetelmää kutsutaan usein myös osallistavaksi johtamismenetelmäksi, välillä puhutaan myös jaetusta johtajuudesta. Autokraattista johtamismenetelmää kutsutaan sen sijaan usein autoritääriseksi johtamismenetelmäksi. Arkikielessä autoritääriseen johtajaan viitataan usein nimityksellä käskävä johtaja. Laissez-Faire johtamismenetelmään viitataan suomeksi usein ”antaa olla” -johtamismenetelmänä. Englanniksi menetelmää kutsutaan myös nimityksellä ”free-rein leadership”, millä viitataan johtajan erittäin passiiviseen johtamisotteeseen, joka johtaa käytännössä työntekijöiden täyteen vapauteen. (Bass 1999; Airaksinen-Aminoff 2018; Northouse 2021.) Kun

tässä opinnäytetyössä viitataan esihenkilöön, joka käyttää jotain näistä johtamismenetelmistä, käytetään hänestä nimitystä osallistava, käskevä tai passiivinen esihenkilö.

Osallistavan johtamismenetelmän tavoitteena on aktivoida työntekijöitä työhön tasapuolisesti kuuntelemalla ja kuulemalla työntekijöiden näkemyksiä. Hyvä puoli osallistavassa menetelmässä on se, että menetelmä luo hyvää ilmapiiriä, kun työntekijät kokevat tulevansa kuulluksi ja kohdatuksi. (Northouse 2021.) Haasteena osallistavassa johtamismenetelmässä on se, että menetelmä viivästyttää päätöksentekoa, minkä takia se ei sovi tilanteisiin, joissa täytyy tehdä nopeita päätöksiä. Toinen haaste osallistavassa johtamismenetelmässä on se, että esihenkilön voi olla hankalaa ottaa lopullista vastuuta päätöksenteossa, koska hän yrittää miellyttää kaikkia. Tästä aiheutuva stressi voi pahimmillaan johtaa esihenkilön työuupumukseen. (Airaksinen-Aminoff 2018.)

Sillä, että esihenkilö hyödyntää osallistavaa johtamismenetelmää työssään, voidaan nähdä olevan enemmän hyötyjä kuin haittoja. Osallistavat menetelmät johdettaessa voivat luoda työntekijöille arvostetuksi tulemisen tunnetta ja helpottaa muutostilanteisiin suhtautumista. Kun työntekijöiden työtyytyväisyys on korkealla tasolla, työntekijät haluavat suoriutua hyvin työstään, minkä lisäksi myös sairauspoissaolojen määrä vähenee. (Indeed Editorial Team 2023b.)

Käskevä johtamismenetelmä perustuu siihen ajatukseen, että työntekijän tehtävä ei ole tarjota mielipiteitä vaan tehdä työ kuten on kerrottu. Tämän johtamismenetelmän mukaisesti esihenkilö ei osallista työntekijöitä päätöksenteossa eikä hänen antamiaan käskyjä kuulu kyseenalaistaa. Käskevässä menetelmässä motivaattori työn tekemiselle on palkitseminen, mutta käytännössä tämä voi tarkoittaa yksinkertaisimmillaan sitä, että työntekijät saavat palkan tekemästään työstä. Joskus palkitseminen voi tarkoittaa ylimääräisiä rahapalkkioita tai esimerkiksi elokuvalippuja, mutta tällainen palkitseminen ei lähtökohtaisesti aina kuulu osaksi käskevää johtamismenetelmää. (Northouse 2021.)

Parhaiten käskevä johtamismenetelmä toimii erilaisissa kriisitilanteissa, koska menetelmä mahdollistaa nopean päätöksentekoprosessin. Työyhteisöissä menetelmä toimiikin parhaiten lyhyellä aikavälillä esimerkiksi silloin, kun työntekijät

ovat vielä kokemattomia ja tarvitsevat selkeitä ohjeita työn suorittamiseksi. Pitkällä aikavälillä menetelmä ei kuitenkaan ole toimiva, koska käskyttävä johtaminen lannistaa työntekijää, kun työntekijä ei koe pystyvänsä vaikuttaa työhönsä millään tavalla. (Airaksinen-Aminoff 2018; Northouse 2021.)

Käskevän johtamismenetelmän voidaan sanoa yksinkertaistavan kommunikointia, jolla voidaan nähdä olevan positiivisia vaikutuksia. Käskevä johtamismenetelmä luokittelee selkeät rakenteet ja roolit työyhteisöön, mutta käskevä esihenkilö voidaan usein kokea painostavana ja tukahduttavana. Työntekijöitä voi myös turhauttaa, jos heidän esihenkilönsä valvoo jatkuvasti pieniä yksityiskohtia työtehtäviä suoritettaessa. Tämän lisäksi mikromanageeraus voi luoda työntekijöille kuvaa siitä, ettei heidän osaamiseensa luoteta, mikä omalta osaltaan myös laskee heidän työmotivaatiansa. Esihenkilön käskevä johtamistapa ei myöskään kannusta itsensä kehittämiseen tai osaamisen soveltamiseen, minkä takia työntekijät eivät opi työskentelemään itsenäisesti. Kun käskevää johtamismenetelmää hyödynnetään työyhteisössä pitkään, työntekijät tulevatkin usein riippuvaiseksi esihenkilön läsnäolosta, jolloin he eivät enää suoriudu työtehtävistään tehokkaasti, jos esihenkilö ei olekaan jatkuvasti läsnä. (Indeed Editorial Team 2023a.)

Passiivisessa johtamismenetelmässä esihenkilö luottaa työntekijöidensä osaamiseen siinä määrin, että hän jättää työntekijänsä käytännössä oman onnen varaan. Passiivinen esihenkilö ei anna työntekijöilleen säännöllisesti palautetta eikä välttämättä ole aktiivisesti vuorovaikutuksessa heidän kanssaan. Yleinen ajatus tästä menetelmästä on se, että passiiviset esihenkilöt välttelevät vastuunottoa. Passiivinen johtamismenetelmä voidaan kokea toimivaksi asiantuntijatyössä, jossa alansa ammattilainen keskittyy pitkäjänteisesti työhönsä esimerkiksi tutkimustyöhön tai opettamiseen. Menetelmä ei kuitenkaan aktivoi työntekijää, koska kontakti esihenkilöön puuttuu lähes kokonaan. (Bass 1999; Airaksinen-Aminoff 2018; Northouse 2021.)

Toisaalta passiivisella johtamismenetelmällä voidaan nähdä monia vahvuuksia ja hyviä puolia, jos johdettavat ovat asiantuntijoita eivätkä tarvitse tarkempia suuntaviivoja työn tekemiseen tai muuten ohjaavaa otetta esihenkilöltään. Passiivinen johtamismenetelmä antaa esihenkilölle mahdollisuuden priorisoida omaa työtään ja työntekijöille vapautta sekä tilaa tehdä työnsä parhaalla katsomallaan tavalla.

Menetelmä voi myös nopeuttaa työntekijöiden ammatillista kehittymistä, koska onnistuessaan menetelmä rohkaisee työntekijöitä vastuun ottamiseen ja itsensä haastamiseen. Oikeassa ympäristössä ja oikein toteutettuna passiivinen johtaminen voikin luoda rennon ja itsevarman työilmapiirin. (Milicevic 2023.)

Toisaalta esihenkilön etäinen ote johtamiseen ei toimi, jos työntekijät eivät vielä ole oman alansa asiantuntijoita tai eivät muuten halua tai osaa työskennellä hyvin itsenäisesti. Passiivinen johtamistapa voikin nopeasti johtaa työntekijöiden kohdalla erilaisiin virheisiin ja yleiseen tyytymättömyyteen, jos työntekijät eivät esimerkiksi tavoita esihenkilöään tarvittaessa. Ongelmat voivat syventyä entisestään, jos virheiden sattuessa esihenkilö ei ota vastuuta tapahtuneesta. Passiivinen johtaminen yhdistettynä vastuun pakoilemiseen onkin varma tapa luoda luottamusongelmia työyhteisöön, jos kukaan ei halua ottaa vastuuta tehdyistä virheistä. Esihenkilön passiivinen johtamistapa voi helposti myös passivoida jo valmiiksi epämotivoituneita työntekijöitä, jolloin töitä ei tehdä kunnolla ja niiden tekemisessä menee yleisestikin enemmän aikaa. Lisäksi passiivinen johtaminen voi aiheuttaa valtatyhjön, jota työntekijät pyrkivät itse täyttämään, mikä taasen johtaa helposti erilaisiin ilmapiiriongelmiin yhteisön sisällä. (Milicevic 2023.)

5 KYSELYYN VALITUT ESIHENKILÖTYÖN TEEMAT

Opinnäytetyötä varten toteutettiin kysely, jonka tarkoituksena on auttaa tekijää saavuttamaan tutkimuksen tavoitteet. Jotta tekijä pystyy analysoimaan ovatko työntekijät tyytyväisiä Yritys X:ssä toteutettuun esihenkilötyöhön, on kyselyssä otettu huomioon monia esihenkilötyöhön kuuluvia käytännön näkökulmia. Työntekijöiden kokemukset esihenkilötyöstä rakentuvat työarjessa monin eri tavoin. Johtamismenetelmät itsessään voivat johtaa hyvin erilaisiin lopputuloksiin riippuen esihenkilöstä sekä johdettavista työntekijöistä. Tämän takia kyselyssä on keskitytty erityisesti seuraaviin esihenkilötyön teemoihin: läsnäolo, kommunikatio, työilmapiiri, tuen saaminen, luottamus.

5.1 Läsnäolon merkitys

Esihenkilön läsnäolo tai sen puute vaikuttaa aina koko työyhteisöön. Läsnä oleva esihenkilö viestii työntekijöille siitä, että heillä on esihenkilölle merkitystä. Kun esihenkilö on läsnä, myös työntekijöiden turvallisuuden tunne ja työmotivaatio vahvistuu. Sen sijaan se, että esihenkilö on harvoin läsnä alaistensa työarjessa, voi johtaa nopeasti ongelmiin. Jatkuva esihenkilön läsnäolon puute johtaa helposti pelisääntöjen rikkomiseen ja valtatyhjiön täyttymiseen tiimin vahvimpien persoonilla. Tämä lisää epäoikeudenmukaisuuden kokemusta ja lisää negatiivisia tunteita ryhmän kesken, mikä taas vaikeuttaa myös koko ryhmän suoriutumista omassa työssään. Sillä, onko läsnäolo tai sen puute fyysistä vai henkistä, ei ole sinänsä merkitystä tilanteen vaikutuksiin. (Järvinen 2020, 58–59; 125–126).

Kokemus läsnä olevasta esihenkilöstä syntyy työntekijöille työarjen normaaleissa tilanteissa, olivat ne sitten vilahduksia esihenkilöstä työaikana, lyhyempiä kaksin käytyjä keskusteluja tai tiimin yhteisiä palavereita. Vaikka esihenkilön näkyminen työarjessa on tietenkin hyvä asia, vielä tärkeämpää kuitenkin on se, että esihenkilö on henkisesti läsnä ja tavoitettavissa työntekijöille aina tarvittaessa. Kiinnostus työntekijöihin ja ajan varaaminen myös vapaammalle vuorovaikutukselle luovat mielikuvaa läsnä olevasta esihenkilöstä. (Sarkkinen 2020.)

On hyvä myös huomioida, ettei läsnäolon kokemus synny pelkästään kasvotusten tapahtuvassa kanssakäymisessä. Esimerkiksi Järvinen (2017) muistuttaakin kirjassaan, että esihenkilöiden on tärkeä pohtia miten olla läsnä työntekijöiden arjessa myös silloin, kun hän ei voi olla fyysisesti läsnä. Järvinen nostaa myös esiin sen, että jokainen työntekijä on yksilö, minkä takia on hyvä miettiä aina erikseen minkälaista läsnäoloa, kukin työntekijä tarvitsee työarjessaan. (Järvinen 2017, 66.)

5.2 Kommunikaation ja viestinnän merkitys

Ihmisten yksilöllinen kohtaaminen on avainasemassa jokaisessa vuorovaikutustilanteessa, kun pyritään rakentamaan avointa ja tehokasta viestintää esihenkilön ja muiden työntekijöiden välille. Esihenkilön tulisi huomioida kaikissa vuorovaikutustilanteissa se, että jokainen ihminen ajattelee omalla tavallaan eikä kahta samanlaista ihmistä ole olemassa. Tehokkaimmat kommunikaatiotavat vaihtelevat aina sen mukaan kenen kanssa ihminen on tekemisissä. Kun esihenkilöllä on aito kiinnostus kohdata jokainen alainen yksilönä, työntekijät kokevat itsensä arvostetuiksi ja merkityksellisiksi, mikä nostaa omalta osaltaan myös heidän työmotivaatiotaan ja parantaa keskinäistä luottamuksen tunnetta. (Roth & Saarenpää 2020, 36–37; 103–105.)

Koska esihenkilön tehtävänä on mahdollistaa alaisilleen sellaiset olosuhteet, jossa he voivat tehdä tulosta ja onnistua työssään, pelkkä esihenkilön näennäinen läsnäolo ja työntekijöiden yksilöllinen kohtaaminen ei riitä; Onnistuneen viestinnän tärkeimpiä ominaisuuksia ovat myös ajantasaisuus, selkeys ja johdonmukaisuus. Jos esihenkilö ei viesti alaisilleen selkeästi ja johdonmukaisesti mitä heiltä seuraavaksi odotetaan, työntekijät eivät myöskään pysty saavuttamaan haluttuja tuloksia. Esihenkilön onkin tärkeää järjestää henkilöstölleen säännöllisesti tapaamisia, jotka mahdollistavat nämä viestinnän kriteerit. Tapaamisia ei tietenkään ole järkevää järjestää sattumanvaraisesti ilman syytä, vaan jokaisella tapaamisella tulee olla oma selkeä motiivi ja niiden sisältö tulee suunnitella aina etukäteen vaikuttavuuden lisäämiseksi. Esimerkiksi perimmäinen syy viikko- ja kuukausipalaverien järjestämiselle on se, että kaikki pysyvät ajan tasalla siitä, mitä tulevaisuudessa tapahtuu ja mihin jatkossa tullaan pyrkimään niin lyhyellä kuin pidemmälläkin tähtäimellä. Lisäksi näissä palaverissa on hyvä käydä läpi

se, onko jo sovitut asiat edenneet kuten on sovittu. Ennalta sovitut tapaamiset tarjoavat myös hyvän mahdollisuuden sekä työntekijöille että esihenkilölle antaa toisilleen säännöllisesti positiivista ja rakentavaa palautetta sekä kertoa muista muutoksista tai havainnoista, jotka voivat vaikuttaa työn tekemiseen tulevaisuudessa. (Järvinen ym. 2016, 136–138.)

Positiivisen ja rakentavan palautteen antaminen on myös tärkeä osa esihenkilötyötä, koska ilman palautetta työntekijät eivät voi tietää varmasti, kuinka he suoriutuvat heille annetuista työtehtävistä. On ymmärrettävää, että varsinkin rakentavan palautteen antaminen voi tuntua esihenkilön mielestä hankalalta. Korjaavan palautteen antamisen tavoite on auttaa palautteen vastaanottajaa kehittymään, joten on tärkeää aina pohtia syytä palautteen antamisen taustalla. Lisäksi on syytä kiinnittää huomiota palautteen antamisen tapaan ja sävyyn; Jos palaute ei siis auta kuulijaa millään tavalla, on se hyvä jättää antamatta, koska se vain lannistaisi työntekijää eikä näin ollen palvele tarkoitustaan. Joskus työntekijän tukeminen ja kannustaminen onkin parempi vaihtoehto suoran palautteen antamisen sijaan. On kuitenkin tärkeää muistaa, että jos työntekijä ei saa koskaan rakentavaa palautetta omasta työstään, johtaa tämä väistämättä työntekijän kehityksen hidastumiseen. Toisaalta myös positiivisen palautteen antaminen on yhtä tärkeää. Jos työntekijä ei saa koskaan tunnustusta tekemästään työstä, voi se helposti vaikuttaa työntekijän työmotivaatioon negatiivisesti. (Järvinen ym. 2016, 21–22; 75–79; 218–219.)

Työntekijät eivät ole ainoita, jotka tarvitsevat palautetta tekemästään työstä. Onkin tärkeää, että myös esihenkilö osaa ottaa vastaan perusteltua kritiikkiä omasta työstään. Itsereflektio on esihenkilön yksi tärkeimmistä työkaluista kehittyä johtajana. (Järvinen 2020, 84–85; 172–173.) Kun palautteen antaminen on vastavuoroista, myös esihenkilön ja muiden työntekijöiden välinen vuorovaikutussuhde on tasapainoisempi. Tämän lisäksi palautteen vastaanottaminen voi olla työntekijöille helpompaa, jos he kokevat voivansa antaa palautetta esihenkilölleen tämän toiminnasta. (Järvinen ym. 2016, 75–77).

5.3 Työilmapiirin merkitys

Sillä, minkälaista johtamista yrityksessä harjoitetaan, on merkittävä rooli työilmapiirin muodostumisessa. Kun esihenkilöt käyttävät työympäristölle ja henkilöstölle sopimattomia johtamismenetelmiä, voi tällä olla huomaamattakin suuria vaikutuksia työhyvinvointiin ja ilmapiiriin. Ongelmat ilmapiirissä voivat johtaa laajasti monenlaisiin eri haasteisiin niin tiedonkulussa, tavoitteiden saavuttamisessa tai esimerkiksi ihmisten välisessä luottamuksessa. Liiketoiminnan menestyminen on hankalaa silloin, kun työntekijät eivät viihdy työssään ja heidän välilleen on syntynyt luottamusongelmia. (Juuti 2018, 145; 148–149.)

Esihenkilö toimii työssänsä roolimallina muille työntekijöille, ja työntekijät monesti peilaavat omaa käytöstään esihenkilönsä kautta. Jos esihenkilö käyttäytyy töissä asiattomasti tai esimerkiksi myöhästelee jatkuvasti palavereista, muut työntekijät kokevat voivansa tehdä samoin. (Järvinen 2020, 46.) Esihenkilön oma asenne ja käyttäytyminen vaikuttaa suoraan ja epäsuorasti aina muiden työntekijöiden asenteisiin, motivaatioon sekä työilmapiiriin. Muiden kunnioittaminen, heidän työpanoksensa arvostaminen ja aito kiinnostus yksilöihin on paras tapa vaikuttaa koko tiimin työilmapiiriin. (Kultanen 2016, 89.) Ilmapiiri onkin jokaisen vastuulla, mutta esihenkilön toimii erityisasemassaan esimerkki koko muulle työyhteisölle (Paakkanen 2022, 122).

Esihenkilö voi pyrkiä parantamaan työilmapiiriä monin eri tavoin samalla näyttäen esimerkkiä omalla toiminnallaan. Esihenkilö voi esimerkiksi kannustaa työntekijöitä avoimeen vuoropuheluun, kunnioittavaan puheeseen ja avun pyytämiseen sekä tarjoamiseen. Kun työntekijät toimivat yhtenä tiiminä eikä kilpaile toisiaan vastaan, työntekijät kukoistavat myös yksilöinä. Yksilön pelkkä oman edun tavoittelu ja ikävä käytös muita kohtaan vaikuttavat koko ilmapiiriin negatiivisesti. On kuitenkin hyvä huomioda, että ilmapiirin kehittäminen ei tapahdu yhdessä yössä vaan se vie aikaa. (Paakkanen 2022, 119.)

Esihenkilöillä on suuri vastuu työilmapiirin kehittämisessä ja sen ongelmiin puuttumisessa. Esimerkiksi yksittäisten virheiden tekeminen ja ristiriidat työntekijöiden välillä ovat luonnollinen osa mitä tahansa työyhteisöä, mutta näihin on tär-

keää puuttua mahdollisimman pian, jotta tilanteet eivät vaikuta negatiivisesti työilmapiiriin. (Järvinen 2017, 130–131.) Toisaalta voidaan myös ajatella, että esihenkilön tietoinen passiivinen rooli ongelmien ratkaisijana voi olla hyvä tapa parantaa työntekijöiden resilienssiä eli valmiutta selviytyä vastaantulevista ongelmatilanteista. Tämä haastaa työntekijöiden ongelmanratkaisu- ja vuorovaikutustaitoja, minkä lisäksi tällainen lähestymistapa voi hioa tiimiä entistä enemmän yhteen. On kuitenkin tärkeä muistaa, että lopulta vastuu tiimissä ilmenneiden ongelmatilanteiden selättämisestä on aina esihenkilöllä. (TESO ry 2022.) Ongelmat työilmapiirissä voi näkyä monella eri tavalla työarjessa esimerkiksi juoruiluna, esihenkilön mielistelynä, puheenvuorojen keskittymisenä vain muutamalle työntekijälle palaverissa tai vaikka nousseina sairauspoissaolopäivinä. (Juuti 2018, 152–154).

Psykologinen turvallisuus on Rinteen (2021) mukaan yksi tärkeimmistä hyvän työilmapiirin ja avoimen keskustelukulttuurin mahdollistajista. Termillä tarkoitetaan koko ryhmän kesken vallitsevaa kunnioittavaa, avointa, ja luottamuksellista keskustelukulttuuria, jossa ihmiset eivät pelkää tai häpeä itseään, tekemiään virheitä tai omia mielipiteitään. (Rinne 2021, 31; 38; 67.) Psykologinen turvallisuus vaikuttaa työntekijöiden toimintaan positiivisesti ja auttaa tiimiä suoriutumaan paremmin työarjen kaikilla osa-alueilla. Psykologinen turvallisuus ei tarkoita vaikeiden keskustelujen välttelyä tai tavoitteiden ja vaatimusten madaltamista työarjessa. Jos tiimissä ei ole psykologista turvallisuutta, tämä voi näyttäytyä työntekijöissä helposti esimerkiksi vaitonaisuutena, aggressiivisuutena, mielistelynä tai liiallisena stressinä. (Rinne 2021, 76; 79; 209.) Nykyistä psykologisen turvallisuuden tilaa voidaan pohtia yrityksessä esimerkiksi sen kautta, miten työntekijät vuorovaikuttavat toistensa kanssa, miten virheisiin suhtaudutaan ja miten ongelmatilanteisiin puututaan. (Rinne 2021, 264).

Pehmeä johtaminen ja avoin ilmapiiri vahvistavat henkilöstön sitoutumista työmotivaatiota. Pehmeällä johtamisella ei tarkoiteta ongelmatilanteisiin puuttumatto-
muutta tai sitä, että esihenkilö olisi niin sanottu kaikkien kaveri. Termillä kuvaste-
taankin ennemminkin aktiivista kuuntelua ja mukaan ottamista, mutta samalla
tiukkaa rajanveroa; Vaikka esihenkilö kuuntelee ja ottaa huomioon työnteki-
jöidensä mielipiteet, esihenkilöllä on kuitenkin lopullinen päätösvalta ja hänen

täytyy pystyä tekemään vaikeitakin päätöksiä huolimatta siitä miellyttävätkö päätökset kaikkia, joita ne koskevat. (Järvinen 2020, 152; 196.)

6 KYSELYN TULOKSET

Kyselyyn vastasi tavoitteen mukaisesti monipuolisesti erilaisia ihmisiä. Vastaajia tuli kaikista määritellyistä ikäluokista 25 ja 59 vuoden väliltä ja vastauksia tuli tasaaisesti sekä miehiltä, että naisilta. Vastaajien koulutustausta oli myös monipuolinen, koska kaikkia vastausvaihtoehtoja vastattiin, lukiota lukuun ottamatta, ainakin kerran. Vastauksia tuli kolmelta eri toimialalta ja kaikki vastaajat tekevät joko säännöllistä päivävuoroa tai vaihtelevaa vuorotyötä.

6.1 Esihenkilön läsnäolo ja kommunikaatio

Kyselystä kävi ilmi, että päivävuorossa työskentelevät vastaajat ovat tekemisissä esihenkilöidensä kanssa useammin kuin vuorotyöntekijät. Erot vastauksissa eivät kuitenkaan olleet suuria. Suurin osa vastaajista kertoikin olevansa esihenkilönsä kanssa tekemisissä tavalla tai toisella miltei päivittäin tai vähintään muutaman kerran viikossa. Kun kysymys rajattiin koskemaan ainoastaan kasvotusten tapahtuvaa vuorovaikutusta, suurimmat eroavaisuudet löytyivät vuorotyöntekijöiden vastauksista, joissa hajontaa tuli enemmän. Päivävuorossa työskentelevien vastaukset eivät sen sijaan muuttuneet merkittävästi sen mukaan oliko kysymys rajattu pelkkään kasvotusten käytyyn vuorovaikutukseen vai ei. Pienistä eroista huolimatta suurin osa vastauksista molemmissa tilanteissa keskittyi vastausvaihtoehtoihin ”miltei päivittäin” tai ”1–2 kertaa viikossa”. Vastaajat kokivatkin, että heidän esihenkilönsä olevan pääasiallisesti aina tavoitettavissa tarpeen tullen. Yleinen kokemus vastaajien kesken onkin, että esihenkilöt ovat tarpeeksi läsnä heidän työarjessaan ainakin suurimman osan ajasta.

Kun vastaajilta kysyttiin, onko heidän helppo lähestyä esihenkilöään asiasta riippumatta, kukaan ei vastannut kielteisesti. Muutama vastaaja koki, että kokemus helppoudesta vaihtelee asian mukaan, mutta pääasiallisesti kaikki vastaukset olivat myönteisiä. Myönteisiä vastauksia selittää se, että vastaajat kertoivat esihenkilöidensä olevan aidosti läsnä keskustelutilanteissa ja olevan kiinnostuneita siitä mitä heille kuuluu. Toinen myönteisiä vastauksia selittävä tekijä on myös se, että vastaajien mielestä esihenkilöt osaavat pääosin ottaa huomioon työntekijöiden

erilaiset luonteet kommunikoidessaan alaistensa kanssa. Toisaalta kyselystä nousi esiin myös monen vastaajan kokemus siitä, että vastaajan omat haaveet ja tavoitteet työelämäänsä liittyen eivät kiinnosta omaa esihenkilöä. Kun vastaajilta kysyttiin, onko heidän oma esihenkilönsä kannustava tai lannistava, suurin osa koki esihenkilönsä kannustavana. Yksi vastanneista kuitenkin kertoi, ettei hän koe esihenkilönsä olevan kumpaakaan ja toinen koki esihenkilönsä olevan vaihtelevasti molempia aina tilanteen mukaan. Yleisesti ottaen kyselyyn vastaajat kokevat heidän esihenkilöidensä viestinnän olevan suhteellisen ajantasaista, selkeää ja johdonmukaista.

Suurin osa vastaajista kertoi saavansa omasta mielestään tarpeeksi sekä positiivista että rakentavaa palautetta tekemästään työstä. Kyselystä kävi kuitenkin ilmi, että osa vastaajista kaipasi enemmän palautetta. Yksi vastaajista kertoi, ettei saa positiivista tai rakentavaa palautetta juuri milloinkaan eikä ole myöskään tyytyväinen tapaan, jolla hänelle annetaan (tai ollaan antamatta) palautetta. Muut vastaajat kertoivat olevansa tyytyväisiä tapaan, jolla heille annetaan palautetta. Kun vastaajilta kysyttiin kokevatko he voivansa antaa vastavuoroisesti palautetta esihenkilölleen hänen tekemästään työstä, suurin osa vastaajista vastasi myöntävästi. Samat vastaajat kokevat myös voivansa esittää yleisiä kehitysehdotuksia esihenkilölleen jokapäiväisen työn tekemiseen liittyen. Osa vastaajista kuitenkin kokee, etteivät he voi antaa palautetta esihenkilölleen eikä myöskään esittää parannusehdotuksia työhön liittyen.

6.2 Työpaikan ilmapiiri

Kun vastaajilta kysyttiin heidän kokemuksestaan siitä kohtelevatko esihenkilöt kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti ja johdonmukaisesti läpi organisaation, suurin osa vastaajista vastasi myöntävästi. Osa oli kuitenkin sitä mieltä, ettei asia ole näin. Yksi vastaajista kertoi myös, ettei ole tyytyväinen yrityksen yleiseen keskustelukulttuuriin ja/tai ilmapiiriin vaan kehitettävää löytyisi. Yli puolet vastaajista kertoi myös saavansa tukea työhönsä aina tarvittaessa. Loput vastaajista oli sitä mieltä, että tuen saaminen on tilannekohtaista. Yksi vastaajista nosti esiin erikseen vielä sen, että hänellä on työssään muutamia eri tehtäväalueita, ja hänellä on useampi eri henkilö, jolta pyytää apua tarvittaessa aina tehtävän mukaan. Hänen esihenkilönsä ei kuitenkaan ole se henkilö, jonka puoleen hän kääntyy joka kerralla.

Vastauksista kävi ilmi, että enemmistön kokemuksen mukaan jokainen voi hänen omassa tiimissään olla oma itsensä ja myöntää oman tietämättömyytensä tai epävarmuutensa ilman pelkoa naurunalaiseksi tulemisesta tai vähättelystä. Osa oli kuitenkin toista mieltä. Kun vastaajilta kysyttiin, kunnioitetaanko hänen tiimissään kaikkien mielipiteitä tai mahdollisia ideoita, vastaukset olivat pääosin myönteisiä. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että heidän tiimissään saa tehdä virheitä eikä niistä esimerkiksi syyllistetä tai muistutella jatkossa ikävään sävyyn. Kun vastaajilta kysyttiin sitä, miten heidän esihenkilönsä ovat vaikuttaneet tiimin keskustelukulttuuriin, vastauksista löytyi hajontaa. Osa oli sitä mieltä, että heidän esihenkilönsä on vaikuttanut keskustelukulttuuriin positiivisesti ja tehnyt siitä esimerkiksi avoimemman. Yksi vastaajista kertoi, että huomaa esihenkilönsä yrittävän, mutta tämän asenne on välillä puolustelevalta, mikä vaikeuttaa tuloksien syntymistä. Toisaalta yhden vastaajan kokemuksen mukaan hänen esihenkilönsä ei ole yrittänyt vaikuttaa tiimin keskustelukulttuuriin mitenkään.

Kun vastaajilta kysyttiin, puuttuuko esihenkilö mahdollisiin ongelmatilanteisiin ja miten nämä tilanteet hoidetaan, vastauksia tuli laidasta laitaan. Suurin osa oli sitä mieltä, että ongelmatilanteisiin puututaan tehokkaasti ja nopealla aikataululla. Osan kokemus on sen sijaan se, että esihenkilö odottaa ongelmatilanteiden menevän ohi itsestään eikä niitä pyritä pääsääntöisesti hoitamaan mitenkään. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että hänen esihenkilönsä pyrkii puuttumaan ongelmatilanteisiin, mutta tämä tapahtuu epätehokkaasti eikä tavat ole aina parhaat mahdolliset.

Kun vastaajilta kysyttiin kokevatko he, että heidän oma esihenkilönsä luottaa vastaajaan ja hänen osaamiseensa, suurin osa vastaajista vastasi myönteisesti. Nämä työntekijät kertoivat myös luottavansa omaan esihenkilöönsä. Kuitenkin näissä kysymyksissä vastauksista nousi esiin myös kielteisiä vastauksia. Yksi vastaajista esimerkiksi kertoi luottavansa esihenkilöönsä täysin vain lyhyellä tähtämellä.

6.3 Tuloksien yhteenveto

Kaksi vastaajaa ovat kokonaisvaltaisesti tyytyväisiä toteutettuun esihenkilötyöhön ja ilmapiiriin työpaikalla. He kertovat luottavansa omaan esihenkilöönsä ja tunne on heidän kokemuksensa mukaan molemminpuolinen.

Yksi vastaajista on kokonaisvaltaisesti tyytyväinen toteutettuun esihenkilötyöhön ja ilmapiiriin työpaikalla. Tämän lisäksi hän myös kokee, että esihenkilö luottaa häneen ja hänen osaamiseensa. Hän ei kuitenkaan halunnut kommentoida luottaako hän itse omaan esihenkilöönsä.

Toinen vastaaja kokee, että esihenkilötyö on kokonaisuutena toteutettu hyvin ja esimerkiksi ilmapiiri on työpaikalla hyvä. Hänen esihenkilönsä ei kuitenkaan hänen mielestään anna tarpeeksi palautetta tehdystä työstä eikä pyri puuttumaan ongelmatilanteisiin työpaikalla. Vastaaja kuitenkin kertoo, luottavansa omaan esihenkilöönsä ja kokee, että tilanne on molemmin puolin.

Kolmas vastaaja kertoo, että esihenkilötyö on kokonaisuutena toteutettu hyvin ja esimerkiksi ilmapiiri on työpaikalla hyvä. Hän ei kuitenkaan koe, että hänen esihenkilönsä luottaisi hänen osaamiseensa eikä myöskään kommentoinut luottaako itse omaan esihenkilöönsä.

Neljäs vastaaja kokee, että hänen esihenkilönsä tulisi olla enemmän ja paremmin läsnä työarjessa. Hänen kokemuksensa mukaan hänen esihenkilönsä ei anna palautetta tehdystä työstä ja esihenkilön tulisi erityisesti keskittyä tiimin ilmapiirin parantamiseen ilman puolustuskannalle asettumista.

Viides vastaaja kokee, että hänen esihenkilönsä on pääsääntöisesti tarpeeksi läsnä työarjessa, jonka lisäksi kommunikaatio toimii ihan hyvin. Vastaaja ei ole kuitenkaan tyytyväinen tiimensä keskustelukulttuuriin/ilmapiiriin. Hänen mukaansa hänen esihenkilönsä tulisikin erityisesti keskittyä tiimin ilmapiirin parantamiseen ja puuttua syntyneisiin ongelmatilanteisiin. Vastaaja kokee, ettei hänen esihenkilönsä luota häneen ja luottaa itsekin esihenkilöönsä vain lyhyellä tähtämellä.

7 TULOKSIEN ANALYYSINTI

Jokaisen vastaajan tuloksia analysoidessa heidän esihenkilönsä pystyttiin jakamaan selkeästi joko osallistavaan, käskevään tai passiiviseen johtajaan. Tämän takia jokainen vastaaja ja heidän tuloksiensa analyysi on jaoteltu yhteen kolmesta seuraavasta alaluvusta ennen yhteenvetoa. Ensimmäisessä alaluvussa analysoidaan viiden eri vastaajan tuloksia; Kun alaluvussa 7.1 puhutaan kaikista vastaajista, tällä viitataan kaikkiin niihin viiteen vastaajaan, joiden tulokset ovat osoittaneet vastaajan esihenkilön painottavan johtamisessaan osallistavia johtamismenetelmiä. Loput kaksi vastaajaa on jaettu alalukuihin 7.2 ja 7.3 sen mukaan, onko vastaajan esihenkilö käskevä vai passiivinen johtaja. Vastaajia ja heidän tuloksiaan ei sekoiteta kolmessa ensimmäisessä alaluvussa keskenään. Alaluvussa 7.4 vertaillaan kolmen aikaisemman alaluvun päätelmiä ja vedetään yhteen, mistä päätelmät kertovat Yritys X:n esihenkilötyön näkökulmasta ja miten päätelmät vertautuvat toisiinsa.

7.1 Osallistava johtaminen ja sen vaikutukset tyytyväisyyteen

Kyselyn tuloksien perusteella voidaan päätellä, että viidellä seitsemästä vastaajasta on osallistavaa johtamista toteuttava esihenkilö. Vastauksissa esiintyy vastaajien kesken pieniä yksittäisiä eroavaisuuksia, mutta eroja ei ole monta ja vastauskokonaisuuksia tarkasteltaessa on selkeää, että näiden viiden vastaajan esihenkilöt toteuttavat osallistavaa johtamista.

Osallistavalle johtamismenetelmälle tyypillisesti vastaajien esihenkilöt ovat tekemisissä työntekijöidensä kanssa päivittäin joko kasvotusten tai etäyhteyksin. Vastaajat kokevatkin, että heidän esihenkilönsä on aina tavoitettavissa ja heitä on pääsääntöisesti helppo lähestyä asiasta riippumatta. Esihenkilön läsnäolon kokemus rakentuu vastaajille sekä näiden seikkojen perusteella, mutta myös tavasta, jolla heidän esihenkilönsä ovat läsnä keskustelutilanteissa ja ottavat yksilöt huomioon keskustelutilanteissa. Kaikki vastaajat kertovatkin, että he ovat tyytyväisiä oman esihenkilönsä tapaan olla läsnä heidän työarjessaan.

Läsnäolon lisäksi vastaajat ovat tyytyväisiä tapaan, jolla heille kommunikoidaan ja annetaan palautetta. Esihenkilöt ovatkin vastaajien mukaan kannustavia ja antavat sekä positiivista että rakentavaa palautetta. Vain yksi vastaajista kertoo toivovansa, että palautetta annettaisiin enemmän. Vastaajien jakauma vastauksissa kertoo siitä, että pääsääntöisesti osallistavat esihenkilöt panostavat palautteen antamiseen työarjessa. Olennaisin osallistavan johtajan piirre löytyi jokaisen viiden vastaajan esihenkilöltä; Jokainen esihenkilöstä ottaa vastaajien kokemuksen mukaan mielellään myös itse vastaan palautetta, jonka lisäksi heidän esihenkilönsä ovat avoimia työntekijöiden omille näkemyksille ja parannusehdotuksille työarkeen liittyen.

Tuloksista voidaan myös huomata, että yhdenkään vastaajan tuloksista ei ilmennyt minkäänlaisia tiimin sisäisiä ilmapiiriongelmia. Osallistava johtamistapa ja esihenkilön esimerkillinen toiminta luokin selkeästi hyvän pohjan psykologiselle turvallisuudelle ja näin ollen mielekkäälle työilmapiirille myös vastaajien työyhteisössä. Vastauksia vertaillessa huomataan, että vain yksi osallistavista esihenkilöistä jättää pääsääntöisesti puuttumatta ongelmatilanteisiin. Onkin mielenkiintoista huomata, että esihenkilön passiivinen lähestymistapa ongelmatilanteissa ei ole vaikuttanut vastaajan kokemukseen negatiivisesti vaan ennemminkin päinvastoin; Vastaajan mukaan hänen esihenkilönsä on vaikuttanut koko tiimin keskustelukulttuuriin positiivisesti tekemällä siitä hyvin avoimen. Tämän lisäksi kyseinen vastaaja kokee voivansa luottaa esihenkilöönsä hänen laajan kokemuksensa ansiosta, mikä näkyy myös esihenkilön tavasta tehdä omaa työtään. Tämä onkin hyvä esimerkki niistä eduista, joita psykologinen turvallisuus ja esihenkilön pehmeä johtaminen voi tuoda mukanaan.

Kyselyn tuloksien perusteella kaikki vastaajat yhtä vastaajaa lukuun ottamatta kokevat, että heidän esihenkilönsä luottaa heihin ja heidän osaamiseensa. On kiinnostavaa, että kyseisen yksittäisen vastaajan tuloksista ei voida päätellä, miksi hänen kokemuksensa on tällainen. Kyselyyn ei liitetty kysymystä siitä, kuinka vastaajat kokevat tulevansa toimeen esihenkilöidensä kanssa yleisellä tasolla, joka voisi selittää vastaajan kokemusta. Toisaalta vastaaja kertoo, että hänen esihenkilönsä osaa ottaa erilaiset luonteet huomioon kommunikoidessaan työntekijöidensä kanssa, joka osaltaan vastaa samaan kysymykseen hänen

omasta näkökulmastaan käsin. Kyseessä voi toki olla myös vahingossa virheellisesti valittu vastausvaihtoehto monivalintakysymyksessä.

7.2 Passiivinen johtaminen ja sen vaikutukset tyytyväisyyteen

Kyselyn vastauksien perusteella esiin nousi yksi vastaaja, jonka esihenkilö on omaksunut passiivisen johtamistavan. Kyseisen vastaajan mukaan hän on esimerkiksi tekemisissä esihenkilönsä kanssa kasvotusten vain muutaman kerran kuukaudessa ja on hänen kanssaan muulla tavoin tekemisissä vieläkin harvemmin. Puutteellisen läsnäolon kokemus korostuu silloin, kun vastaaja ei tavoita esihenkilöään tarpeesta huolimatta. Esihenkilön passiivinen johtaminen vaikuttaakin näin ollen vastaajan työarkeen ja motivaatioon negatiivisesti.

Esihenkilön passiiviseen johtamismenetelmään viittaa myös se, että vastaaja ei saa juuri koskaan minkäänlaista palautetta tekemästään työstä. Tämä ei toki tule yllätyksenä, kun ottaa huomioon sen, kuinka usein hän on tekemisissä esihenkilönsä kanssa. Vastaaja kertookin, että hän ei ole tyytyväinen tapaan, jolla hänen esihenkilönsä antaa palautetta. Toisaalta on kuitenkin hyvä huomioda, että vastaaja viittaa tällä pääasiassa olemattomaan palautteen määrään, koska vastaaja ei koe esihenkilöään kokemuksestaan huolimatta lannistavana.

On myös mielenkiintoista huomata, että vastaaja ei koe voivansa antaa esihenkilölleen palautetta tämän toimintatavoista eikä esittää yleisiä parannusehdotuksia yleiseen työarjen kehittämiseksi. Voidaankin miettiä, onko tässä kyseessä toinen passiivisen johtamisen lieveilmiö vai onko vastaajan esihenkilö omaksunut myös kärkevän johtamismenetelmän mukaisia piirteitä omaan johtamiseensa.

Passiivisen johtamisen vaikutuksia voidaan huomata myös muissa kysymyksien vastauksissa. Vastaaja esimerkiksi kertoi, että hänen esihenkilönsä viestinnän ajantasaisuudessa, selkeydessä ja johdonmukaisuudessa olisi ainakin jonkin verran parannettavaa. Sama vastaaja kertoi myös, ettei hänen esihenkilönsä menetelmät ongelmatilanteiden ratkomisessa ole toimivia. Esihenkilön onkin luonnollisesti hankala halustaan huolimatta puuttua työpaikalla nousseisiin ongelmiin, jos hän ei ole vahvasti mukana työntekijöidensä työarjessa, koska hän ei opi tuntemaan työntekijöitään ja ongelmien juurisyitä tällä tavalla.

Passiivinen johtaminen voi vaikuttaa helposti työilmapiiriin negatiivisesti valtatyytytyhjiön seurauksena. Kyselyn vastauksien perusteella vastaaja on kuitenkin nimenomaan tyytyväisin työarjessaan keskustelukulttuuriin sekä ilmapiiriin. Toisaalta on myös mielenkiintoista huomata, että vastaajan mielestä tämä ei välttämättä niinkään ole esihenkilön ansiota, vaikka vastaaja kyllä huomaa, että hänen esihenkilönsä pyrkii omalla tavallaan välillä parantamaan ilmapiiriä.

Annetuista vastauksista voidaan päätellä, että vastaajan esihenkilö toteuttaa omassa työssään selkeästi passiivista johtamista. Samalla voidaan havaita, että tämä vaikuttaa hänen tyytyväisyyteensä negatiivisesti. On kuitenkin tärkeää huomioida, että vastaaja mainitsi myös kyselyssä, että hänelle on tärkeää, että hänellä on mahdollisuus tehdä itsenäisesti omaa työtään. Lisäksi vastaajan kokemuksen mukaan hänen ja hänen esihenkilönsä välillä vallitsee vastavuoroinen luottamus. Vastauksista huomattiinkin selkeästi sekä passiiviselle johtamiselle ominaisia vahvuuksia että heikkouksia. Vastaajan tapauksessa voidaan todeta, että johtamismenetelmä on hänen näkökulmastansa suhteellisen toimiva, vaikkakin vastauksista käy ilmi se, että vastaaja ei ole täysin tyytyväinen toteutettuun esihenkilötyöhön.

7.3 Käskevä johtaminen ja sen vaikutukset tyytyväisyyteen

Muiden vastaajien kohdalla oli selkeää, mihin kolmesta ennalta valitusta johtamismenetelmästä heidän esihenkilönsä tavat voidaan pääsääntöisesti jaotella. Kun kyselyn vastauksia käydäänkin läpi, voidaan huomata, että vain yhden vastaajan esihenkilö sopii kuvaukseen käskevästä johtajasta. Tähän lopputulokseen pääseminen ei tämän vastaajan kohdalla kuitenkaan ole yksiselitteistä. Tässä alakappaleessa analysoitavista vastauksista voidaan kuitenkin nopeasti huomata, että vastaajan esihenkilö ei ole ainakaan osallistava esihenkilö. Tämä päätelmä voidaan tehdä esimerkiksi sen perusteella, että esihenkilö ei ota työntekijöiltään vastaan rakentavaa palautetta tai muita parannusehdotuksia työarjen kehittämiseksi. Toisaalta tämä on samalla selkein viite siitä, että vastaajan esihenkilö olisi käskevä johtaja. Annetuista vastauksista ei kuitenkaan ilmene tarkkaa syytä aiheen taustalla. Ei voida siis tarkalleen sanoa onko vastaajan kokemus syntynyt nimenomaan siitä, että esihenkilö ei yksinkertaisesti ota työntekijöiltään vastaan palautetta tai uusia näkökulmia, vai onko taustalla jokin muu syy kuten

henkilökemiat. Muihin vastauksiin peilattuna kyseessä on näiden syiden yhdistelmä.

Toisaalta vastaajan esihenkilö ei näyttäisi myöskään olevan passiivinen johtaja, joka pysyy etäällä työntekijöidensä työarjesta. Yksi olennaisimmista passiivisen esihenkilön piirteistä on se, että tämä luottaa työntekijöidensä osaamiseen eikä tämän takia koe tärkeäksi olla jatkuvasti läsnä. Vastaajan esihenkilö on kuitenkin helposti tavoitettavissa ja paljon mukana työntekijöidensä työarjessa. Toisaalta mukana oleminen on tyypillistä nimenomaan käskevälle johtajalle. Vastaaja saa esihenkilöltään myös säännöllisesti rakentavaa ja positiivista palautetta tekemästään työstä, mikä taas vahvistaa omalta osaltaan näkemystä siitä, että vastaajan esihenkilö ei olisi passiivinen johtaja. Toisaalta tämä ei myöskään ole suoraanaisesti merkki siitä, että kyseessä olisi nimenomaan käskevä esihenkilö. Joka tapauksessa palautteen antaminen on hyvä asia työntekijän kannalta. Vastaaja onkin kyselyn mukaan tyytyväinen annetun palautteen määrään.

Palautteen määrän lisäksi vastaaja on tyytyväinen tapaan, jolla hänen esihenkilönsä antaa palautetta. Toisaalta vastaaja myös kertoo, että yleisesti katsasteltuna hänen esihenkilönsä toiminta on vaihdellen kannustavaa, mutta välillä myös lannistavaa. Vastaaja ei avaa kokemustaan laajemmin, joten jälleen kerran ei voida tarkalleen tietää syntykö kokemus lannistavuudesta esimerkiksi esihenkilön tavasta kommunikoida, liiallisesta mikromanageroinnista tai molemmista. Mahdollisia syitä kokemuksen taustalle on monia, mutta syytä pohtiessa on hyvä huomioida myös se, että vastaaja ei koe esihenkilön luottavan häneen ja hänen osaamiseensa. Jos nämä kaksi asiaa liittyvät toisiinsa ja molemmat vastaukset kumpuavat esihenkilön mikromanageroinnista, vastaajan esihenkilö on selkeästi käskevä johtaja. Kuitenkaan kyselyssä ei kysytty asiasta, joten ei voida sanoa varmaksi, että vastaukset tukisivat näkemystä siitä, että vastaajan esihenkilö olisi käskevä johtaja. Toisaalta vastaajan kokemus siitä, että hänen esihenkilönsä ei luota häneen, vahvistaa jälleen ajatusta siitä, että kyseessä ei ainakaan ole passiivinen johtaja.

Toisaalta on myös mielenkiintoista huomata, että vastaajan mukaan hänen esihenkilönsä ei pyri ratkaisemaan ongelmatilanteita työpaikalla, vaan tämä olettaa

niiden menevän ohi itsestään. Esihenkilön tapa olla puuttumatta ongelmatilanteisiin voidaan helposti nähdä yhtenä passiivisen johtamisen piirteenä, mutta asia ei välttämättä ole näin yksinkertainen. Onkin hyvä huomioida, että esihenkilön yksittäinen tapa ei automaattisesti kerro siitä, mihin johtamismenetelmään tapa voidaan liittää. Tärkeämpää asian tutkimisessa on tarkastella ja pohtia itse ongelmaa ja motiivia toimintatapojen taustalla. Esimerkiksi tässä tilanteessa olisi olennaista tietää onko esihenkilön puuttumattomuus lähtöisin hänen näkemyksestään ulkoisen motivaation toissijaisuudesta vai luottamuksesta työntekijöihin ja heidän ongelmanratkaisutaitoihinsa. Jos esihenkilö ei koe esimerkiksi juoruilua tai kiusaamista asiana, johon hänen tarvitsee puuttua, on ongelmaan puuttumattomuudessa pohjimmiltaan kyse enemmän kärkevästä johtamismenetelmästä.

Vastaajan mukaan hänen esihenkilönsä osaa ottaa vaihtelevalla menestyksellä huomioon yksilöiden erilaiset luonteet kommunikoidessaan. Vastaaja myös kertoo, ettei hänen esihenkilönsä ole kiinnostunut vastaajan tavoitteista ja haaveista työelämäänsä liittyen. Nämä vastaukset viittaavat omalta osaltaan esihenkilön olevan kärkevä esihenkilö; Kuten jo aiemmin todettiin, kärkevälle johtamismenetelmälle on tyypillistä, että esihenkilö luottaa siihen, että työntekijän sisäiseen motivaatioon ei tarvitse kiinnittää erityistä huomiota. Tätä ajatusta vahvistaa myös se, että vastaaja vastasi miltei kaikkiin ilmapiiriä koskeviin kysymyksiin negatiivisesti. Vastaaja ei ole myöskään huomannut, että esihenkilö olisi yrittänyt vaikuttaa keskustelukulttuurin huonoon tilanteeseen millään tavalla.

Voidaankin todeta, että monet vastaajan kokemukset hänen esihenkilönsä toiminnasta, tai sen puutteesta, ja toteutetun esihenkilötyön vaikutuksista ovat rinnastettavissa kärkevän johtamismenetelmän erityispiirteisiin. Tarkemman analyysin tekemiseksi olisi kuitenkin tärkeää tietää motiiveista esihenkilön toiminnan taustalla. Vaikka vastaajan antamista vastauksista ei voida yksittäisten kysymysten tasolla tarkalleen määritellä mitkä asiat vaikuttavat minkäkin vastauksen taustalla, voidaan kuitenkin todeta, että vastaaja ei ole tyytyväinen toteutettuun esihenkilötyöhön. Esimerkiksi ongelmatilanteisiin puuttuminen ja työilmapiirin kehittäminen ovat esihenkilön tärkeitä vastuualueita, eikä vastaajan kokemus näissä asioissa ole positiivinen. Omien sanojensa mukaan hän luottaakin esihenkilöönsä vain lyhyellä tähtäimellä.

7.4 Analyysin yhteenveto

Kokonaisuudessaan voidaan todeta, että kokemukset esihenkilötyöstä vaihtelevat Yritys X:n työntekijöiden välillä. Tuloksista ilmenee, että viidellä seitsemästä kyselyyn vastaajasta on osallistavaa johtamista toteuttava esihenkilö. Tämä tarkoittaa suurta enemmistöä. Alun perin suunnitelluista neljästä eri toimialasta vastaajia tuli kokonaisuudessaan kolmelta toimialalta ja osallistavia esihenkilöitä löytyy kaikilta toimialoilta, joilta vastattiin kyselyyn. Näiden tietojen perusteella voidaan arvioida, että osallistava johtaminen on mitä luultavimmin suosituin johtamismenetelmä esihenkilöiden kesken Yritys X:ssä ja sitä hyödynnetään laajasti läpi yrityksen. Tämän lisäksi voidaan huomata, että juuri nämä viisi vastaajaa ovat kokonaisuudessaan tyytyväisimpiä Yritys X:ssä toteutettuun esihenkilötyöhön ja kokevat, että työpaikalla kohdellaan työntekijöitä tasapuolisesti sekä johdonmukaisesti esihenkilöiden toimesta. Muut vastaajista eivät sen sijaan koe, että kohtelu olisi tasapuolista ja johdonmukaista läpi yrityksen, minkä lisäksi heidän vastauksistaan ilmeni keskimääräistä enemmän ongelmia ja tyytymättömyyttä verrattuna niihin, joilla on osallistava esihenkilö.

On kiinnostavaa myös huomata, että vain ne vastaajat, joiden esihenkilö käyttää osallistavia johtamismenetelmiä, ovat ainoita, joiden vastaukset työilmapiiriin liittyviin kysymyksiin ovat täysin positiivisia. Lisäksi jos tarkastellaan kaikkien vastaajien esihenkilöitä, ainoastaan osa osallistavista esihenkilöistä vaikuttaisi vastaajien mukaan olevan kiinnostuneita työntekijöidensä työelämän tavoitteista. Nämä asiat ei kuitenkaan sinänsä tule yllätyksenä, koska vastaukset heijastavat tässä asiassa pitkälti aiempaa tietoa. Sillä mitä johtamismenetelmää vastaajan esihenkilö hyödyntää ei kyselyn perusteella sen sijaan näytä olevan suurta vaikutusta siihen, onko esihenkilön viestintä ajantasaista, selkeää ja johdonmukaista. Tämä kuitenkin selittyy esihenkilöiden erilaisilla vahvuuksilla, minkä lisäksi on hyvä ottaa huomioon se, että viestinnän ajantasaisuus ei ole aina kiinni pelkästään esihenkilöstä.

Kaiken kaikkiaan Yritys X:n esihenkilötyöstä ei noussut esiin merkittäviä laajalle levinneitä ongelmia; Kaikki vastaajat ovatkin joko täysin tai suhteellisen tyytyväisiä tähän asti toteutettuun esihenkilötyöhön. Yleisesti ottaen Yritys X:n kannattaakin tulosten perusteella kannustaa esihenkilöitä osallistavaan johtamiseen ja

psykologisen turvallisuuden kehittämiseen työyhteisössä. Suuria koko organisaation laajuisia muutoksia toimintatapoihin ei kannata lähteä toteuttamaan ilman selkeää syytä ja tarkkaa suunnitelmaa, koska suurin osa käytänteistä on jo hyväksi todettuja. On kuitenkin tärkeää seurata tilanteen kehittymistä, jotta tyytyväisyys johtamismenetelmiin ja käytänteisiin säilyy.

Osallistava johtamismenetelmä ja psykologisen turvallisuus ovat laajoja kokonaisuuksia, minkä takia esihenkilötyön kehittäminen näiden pohjalta voi tuntua hankalalta. Tämän takia tällaiset suuret kokonaisuudet kannattaa jakaa pienempiin osa-alueisiin, joiden lähestyminen on helpompaa. Yritys X voikin jatkossa halutessaan kiinnittää erityistä huomiota esimerkiksi kolmeen teemaan: palautteen antamiseen sekä vastaanottamiseen, hyväksyvään ja avoimeen keskustelukulttuuriin sekä esihenkilöiden työmäärään. Nämä kolme pääteemaa on valittu tulosten pohjalta seuraavista syistä; On tärkeää, että kaikki esihenkilöt osaavat sekä antaa että vastaanottaa rakentavaa ja positiivista palautetta. Heidän tulee myös tiedostaa mitä merkitystä näillä on yrityksen tuloksen ja työntekijöiden itsensä kannalta. Yritys X:n olisi hyvä myös opastaa esihenkilöitä siihen, miten työilma-
piiriä voidaan tiimissä kehittää ja millä konkreettisilla keinoilla tämä voi onnistua. Lisäksi Yritys X:n olisi tarpeellista pohtia esihenkilöiden työmäärää, jotta voidaan varmistaa, että työntekijät eivät jää toissijaiseksi kiireen keskellä. Mikään näistä asioista ei luultavasti tule esihenkilöille täysin uutena asiana, ja osa yrityksen esihenkilöistä hallitsee nämä varmasti jo hyvin. Kukaan ei ole kuitenkaan täydellinen, minkä takia pienestä kertauksesta ja asioiden priorisoinnista ei ole koskaan haittaa.

8 POHDINTA

8.1 Tutkimuksen anti

Opinnäytetyön suunnittelu lähti tekijän kohdalla liikkeelle itsereflektiosta eli pohdinnalla siitä, mitkä teemat häntä erityisesti kiinnostavat ja mistä hän haluaisi oppia lisää. Tekijä pohti mahdolliseksi pääteemaksi etenkin johtamisen kehittämistä, työntekijöiden sitouttamista ja yhdenvertaisuutta. Kun tekijä oli löytänyt mieluisia näkökulmia opinnäytetyötä varten, hän päätyi etsimään toimeksiantajayritystä LinkedInistä tekemällä tililleen vapaamuotoisen hakemuksen yritysten edustajia varten. Tekijä saikin yhteydenoton opinnäytetyöstä mahdollisesti kiinnostuneelta yritykseltä, mikä johti viestittelyn ja palaverin kautta yhteistyöhön, opinnäytetyön aiheen ja tavoitteiden päättämiseen sekä tarkemman suunnitelman laatimiseen.

Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet pysyivät koko prosessin ajan sisällöltään samoina. Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset muotoituivat kuitenkin lopulliseen muotoonsa vasta prosessin edetessä. Alun perin tekijän ajatuksena oli esimerkiksi keskittyä tutkimuksessa enemmän yrityksen eri toimialoihin esihenkilötyön näkökulmasta, mutta jo prosessin alkuvaiheessa aihetta käsittelevä tutkimuskysymys muovautui vastaamaan enemmän lopullista kolmatta tutkimuskysymystä.

Tekijä loi tutkimuksessa hyödynnetyn monivalintakyselyn opinnäytetyön tavoitteiden ja tutkimuskysymysten perusteella. Tekijä painotti kysymyksissä ja niiden asettelussa vastaamiskokemusta ja esihenkilötyön tarkastelua kokonaisuutena työntekijöiden näkökulmasta. Tekijälle johtamismenetelmien tutkiminen oli etenkin tapa jaotella saatuja tuloksia, koska tekijän mielestä ei ole itsessään tärkeää, mitä johtamismenetelmää esihenkilö käyttää, jos menetelmä toimii kyseisessä ympäristössä. Tuloksien analysoinnin vaiheessa tekijä kuitenkin huomasi, että johtamismenetelmien sisällyttäminen laajemmin kysymyksen päättämisprosessiin olisi voinut olla kannattavaa. Käytännössä ongelma nousi esiin kuitenkin vasta käskevän johtamismenetelmän analysoinnin aikana. Kyselyn loppuun olisi ollut myös hyvä lisätä kysymys vastaajan yleisestä tyytyväisyydestä hänen oman

esihenkilönsä johtamiseen/esihenkilötyöhön liittyen. Toisaalta kysely oli jo tällaisenaan pitkä, mikä vaikutti omalta osaltaan varmasti myös vastausprosenttiin ja vastauksien perustelemiseen avoimissa kysymyksissä.

Lisäksi vaikka olisi ollut mielenkiintoista lukea vielä tarkemmin työntekijöiden omista näkemyksistä hyvin toteutetusta esihenkilötyöstä ja peilata näitä vastauksia työntekijöiden kokemuksiin tutkimusanalyysin syventämiseksi, kyselyn tarkoitus ja tavoitteet saavutettiin. Tutkimuksen tavoitteena ei ollut yksiselitteisesti määrittää mitä menetelmiä kukin esihenkilö henkilökohtaisesti hyödyntää työssään tai antaa tarkkaa tilastoa esihenkilötyön tyytyväisyysasteesta. Tutkimuksen tavoitteet täyttyivät, koska tehdyn tutkimuksen perusteella Yritys X osaakin jatkossa keskittää esihenkilötyönsä kehittämistä tiettyihin osa-alueisiin ja hyödyntää tutkimuksen tarjoamaa tietoa kehitysprosessin aloittamisessa.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessi oli tekijän mielestä antoisa mutta myös raskas; Vaikka aihe valikoitui tekijän omien mielenkiinnonkohteiden mukaisesti, oli aiheen lähestyminen ja rajaaminen tekijästä hankalaa. Esihenkilötyö on kaikessa yksinkertaisuudessaan todella moniulotteinen aihe, jota voidaan lähestyä monella eri tavalla. Lisäksi esihenkilön toimintatapojen määrittäminen yhden johtamismenetelmän kautta ei ole helppoa, koska usein esihenkilöt hyödyntävät erilaisia toimintatapoja työarjessaan tilanteen ja päivän mukaan. Aiheen käsittelemisen vaikeuden lisäksi prosessin aikataulu viivästyi alkuperäisestä suunnitelmasta. Kirjoittamisprosessi eteni hitaasti, koska tekijä joutui muuttamaan opinnäytetyön rakennetta useampaan otteeseen; Tekijä halusi käsitellä aihetta johdonmukaisesti ja lukijaystävällisesti, jonka takia asiayhteyksien ja käsiteltävien aiheiden auki kirjoittaminen tuntui hänestä välillä kömpelöltä. Huojentavaa tekijän mielestä on kuitenkin se, että tämä on ilmeisesti tyypillistä laadullisen tutkimuksen raportin kirjoittamisessa. Opinnäytetyö muotoutui lopulta kuitenkin tekijän mielestä toimivaksi, minkä lisäksi tekijä on muutenkin tyytyväinen tutkimuksen tuloksiin ja tavoitteiden saavuttamiseen.

8.2 Jatkotutkimusehdotukset

Koska tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että työntekijät ovat pääosin tyytyväisiä tällä hetkellä toteutettuihin käytäntöihin, jatkotutkimuksen tekeminen aiheeseen liittyen ei ole kiireellistä. Tutkimus kuitenkin tehtiin siksi, että toimeksiantajayritys on kiinnostunut kehittämään yrityksessä toteutettua esihenkilötyötä ja on halukas tukemaan esihenkilöitä entistä paremmin heidän työssään. Yritys X voikin syventää tehdyn tutkimuksen pohjalta saatua tietoa tarkastelemalla aiheetta esihenkilöiden näkökulmasta käsin tai keskittymällä tarkemmin yksittäisiin tutkimuksessa käsiteltyihin teemoihin.

Koska jokainen esihenkilö, tiimi ja työntekijät sen sisällä ovat yksilöllisiä, olisi tutkimusta hyvä jatkaa tiimi- ja yksilötasolla. Kaikkein tärkeintä olisikin tietää, minkälaista esihenkilötyötä työntekijät tarkalleen ottaen haluaisivat omassa työssään. Selvitys voitaisiin tehdä joko esihenkilön ja työntekijän välisinä kehityskeskusteluina tai tiimeittäin suunnattujen kyselyiden avulla. Joka tapauksessa tutkimuksen ideana olisi saada esihenkilöiden tietoon, mitä työntekijät käytännössä haluaisivat omilta esihenkilöiltään.

Toisaalta opinnäytetyön tuloksiin pohjautuen voidaan lähteä myös selvittämään, minkälaisia johtamismenetelmiä esihenkilöt itse kokevat hyödyntävänsä. Tutkimus puoltaa näkemystä siitä, että osallistava johtaminen ja psykologisen turvallisuuden luominen parantaa työntekijöiden kokonaisvaltaista työhyvinvointia, joten esihenkilöiden kannustaminen itsereflektioon myös tällä tavalla voi auttaa yritystä useammalla eri tavalla. Toisaalta esihenkilön pysäyttäminen aiheen äärelle rutiinoituneen arjen keskellä voi auttaa jo itsessään esihenkilöä havainnoimaan, jos hän on laiminlyönyt osittain vastuutaan tiimin johtajana, mutta toisaalta tämä antaa myös yritykselle arvokasta tietoa siitä, miten esihenkilöt näkevät omat toimintatapansa ja niiden vaikutukset työntekijöiden työarjessa. Näitä tuloksia voitaisiin myös verrata työntekijöiden antamiin tuloksiin, jolloin voitaisiin nähdä, kuinka paljon näkemykset poikkeavat toisistaan.

Laajemmin tarkasteltuna olisi myös hyvä vertailla useamman eri monialayhtiön esihenkilötyötä ja näiden yritysten esihenkilöiden käyttämiä johtamismenetelmiä sekä niiden vaikutuksia. Useamman pääosin samoilla toimialoilla toimivan

monialayhtiön tuloksia vertaamalla voitaisiin saada arvokasta tietoa muun muassa siitä, vaikuttaako toimialat ja tietynlainen työympäristö esihenkilöiden käyttämiin johtamismenetelmiin tai työntekijöiden kokemuksiin näistä johtamismenetelmistä, vai ovatko tulokset yksilöllisiä samoista toimialoista huolimatta.

LÄHTEET

Aaltonen, R. 1989. Naturalistinen paradigma evaluaatiotutkimuksessa. Teoksessa Kriittinen ajattelu aikuiskasvatuksessa. Pieksämäki: Kansanvalistus-seura, 145–162.

Airaksinen-Aminoff, P. 2018. Learning to Resolve Interpersonal Conflicts more Efficiently through Transformational Leadership: A Study on Coaching. Pdf-dokumentti. Viitattu 4.11.2023. <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/34795/isbn9789526082851.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

"Bass, B. M. 1999. Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. Pdf-dokumentti. Viitattu 6.11.2023. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=5caea17127da453f21562b01d0710898ba01cf19>"

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

Indeed Editorial Team. 2023a. Autocratic Leadership Pros and Cons (A Complete Guide). Verkkosivu. Viitattu 20.5.2024. <https://ca.indeed.com/career-advice/career-development/autocratic-leadership-pros-and-cons>

Indeed Editorial Team. 2023b. Democratic Leadership Style in the Workplace: Pros and Cons. Verkkosivu. Viitattu 20.5.2024. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/democratic-leadership>

Jokinen, A. 2021. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat. Teoksessa Vuori, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 20.5.2024. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelma-opetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-nakokulmat/>

Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 3.11.2023. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.bookbeat.fi/kirja/224757>

Juuti, P. 2006. Johtamisen kehityslinjoja. Teoksessa Juuti, P. (toim.) Johtaminen eilen, tänään ja huomenna. Helsinki: Otava, 13–27.

Juuti, P. 2018. Huono johtaminen. Tuhon tieltä toimivaan työyhteisöön. Helsinki: Gaudeamus.

Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOYpro

Järvinen, P. 2017. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. 3. painos. Helsinki: Alma Talent

Järvinen, P. 2020. Miten johtaa ihmistä. 102 ohjetta esimiehelle. Helsinki: Alma Talent.

Järvinen, P., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2016. Johda suoritusta. 2. painos. Helsinki: Talentum Pro.

Kariniemi, T. n.d. Esimiehen rooli ja tehtävät. Johtajuus.info. Verkkosivu. Viitattu 23.11.2023. <https://johtajuus.info/johtajuus-ilmiona/esimiehen-rooli-ja-tehtavat/>

Kultanen, T. 2016. Esimies ongelmien aiheuttaja ja ratkaisija. Ajattele mitä ajattelet. Helsinki: Kauppakamari.

Milicevic, O. 2023. Laissez-faire leadership: Traits, benefits, & disadvantages. Pumble. Verkkosivu. Viitattu 19.5.2024. <https://pumble.com/blog/laissez-faire-leadership/#laissez-faire-leadership-pros>

Northouse, P. G. 2021. Leadership: Theory and Practice - International Student Edition, 9th Edition. E-kirja. United States of America: SAGE Publications, Inc. Viitattu 25.4.2024. Vaatii käyttöoikeuden. <https://bookshelf.vitalsource.com/reader/books/9781071856567/epubcfi/6/40%5B%3Bvnd.vst.id-ref%3Ds9781071834497.i1287%5D!4/2%5Bs9781071834497.i1287%5D/12%5Bs9781071834497.i1342%5D/2/1:53%5BWor%2Ck%3F%5D>

Rinne, N. 2021. Rohkea organisaatio. Turvallinen työyhteisö menestyy. Helsinki: Alma Talent.

Roth, P.-C. & Saarenpää, J. 2020. Sudenpentujen käsikirja esimiehille. Vuorovaikutustaidot ja sosiaaliset tunteet työelämässä. Helsinki: Basam Books.

Ruohotie, P. 2006. Minäkäsityksen ja -identiteetin muuttuminen johtamisen tavoitteena. Teoksessa Juuti, P. (toim.) Johtaminen eilen, tänään ja huomenna. Helsinki: Otava, 114–128.

Sarkkinen, M. 2020. Näin esimies on läsnä työntekijöilleen. TTL. Verkkosivu. Viitattu 27.11.2023. <https://www.ttl.fi/tyopiste/nain-esimies-on-lasna-tyontekijoi-leen>

Suomi.fi-verkkotoimitus. 2021 Johtamisen malleja. Verkkosivu. Viitattu 23.11.2023. <https://www.suomi.fi/yritykselle/liiketoiminnan-kehittaminen/johtamisen/opas/yrityksen-johtaminen/johtamisen-malleja>

TESO ry. 2022. Resilienssi – Mitä Se Tarkoittaa Ja Miksi Siitä On Hyötyä Työelämässä. Verkkosivu. Viitattu 14.5.2024. <https://www.teso.fi/resilienssi-mita-se-tarkoittaa-ja-miksi-siita-on-hyotya-tyoelamassa/>

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

Töttö, P. 2000. Pirullisen positivismin paluu. Laadullisen ja määrällisen tarkastelua. Tampere: Vastapaino.

Vesterinen, P. 2006. Huomisen johtamisen kynnyksellä. Mitä johtajat itse kertovat johtajuudestaan. Teoksessa Juuti, P. (toim.) Johtaminen eilen, tänään ja huomenna. Helsinki: Otava, 141–156.

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

1 (3)

Osio 1/6 Taustatiedot

K1 Sukupuoli

Mies / Nainen / Muu

K2 Ikä

18-24 / 25-29 / 30-39 / 40-49 / 50-59 / 60+

K3 Koulutus

Peruskoulu / Ammattikoulu / Lukio / Korkea-asteen koulutus / Oppisopimuskoulutus

K4 Työnimike

vapaa kenttä

K5 Toimiala, jolla nyt työskentelet

Infrarakentaminen / Kiviaines- ja maansiirtokuljetukset / Kunnossapito / Logistiikka

K6 Minkälaiset työajat sinulla on?

Säännöllinen päivävuoro / Vaihteleva vuorotyö / Tarvittaessa töihin kutsuttava / Muu...

Osio 2/6 Esihenkilön läsnäolo

K7 Kuinka usein olet tekemisissä esihenkilösi kanssa? (puhelut, viestit, kasvotusten käydyt keskustelut jne.)

Miltei päivittäin / 1–2 kertaa viikossa / Muutaman kerran kuukaudessa / Harvemmin

K8 Kuinka usein näet esihenkilöäsi kasvotusten?

Miltei päivittäin / 1–2 kertaa viikossa / Muutaman kerran kuukaudessa / Harvemmin

K9 Koetko, että esihenkilösi on tavoitettavissa aina tarvittaessa?

Kyllä / Ei / Riippuu päivästä

K10 Koetko, että esihenkilösi on aidosti henkisesti läsnä, kun keskustele hänen kanssaan? Onko hän aidosti kiinnostunut siitä, miten sinulla menee?

Kyllä / Ei / Riippuu päivästä

K11 Koetko, että esihenkilösi on tarpeeksi läsnä työarjessasi?

Kyllä / Ei / Vaihtelevasti

K12 Minkälaista läsnäoloa toivoisit/odottaisit esihenkilöltäsi työpaikasta riippumatta?

vapaa kenttä

Osio 3/6 Kommunikaatio esihenkilön kanssa

K13 Osaako esihenkilösi mielestäsi ottaa huomioon työntekijöiden erilaiset luonteet ja kommunikoida jokaisen kanssa heille sopivimmalla tavalla?

Kyllä / Ei / Osittain / En osaa sanoa

K14 Koetko, että esihenkilösi viestintä on ajantasaista, selkeää ja johdonmukaista?

Kyllä / Osittain / Ei

(jatkuu)

K15 Antaako esihenkilösi sekä positiivista että rakentavaa palautetta?

Hän antaa vain positiivista palautetta. /

Hän antaa vain rakentavaa palautetta. /

Hän antaa säännöllisesti sekä positiivista että rakentavaa palautetta. /

Hän ei anna positiivista tai rakentavaa palautetta juuri koskaan.

K16 Antaako esihenkilösi mielestäsi tarpeeksi palautetta tekemästäsi työstä?

Kyllä / Ei

K17 Oletko tyytyväinen tapaan, jolla esihenkilö antaa sinulle palautetta?

Kyllä / En

K18 Onko esihenkilösi kannustava tai lannistava?

Kannustava / Lannistava / Ei kumpaakaan / Molempia tilanteesta riippuen

K19 Koetko voivasi antaa esihenkilöllesi rakentavaa palautetta hänen toimintatavoistaan?

Kyllä / En

K20 Koetko voivasi esittää esihenkilöllesi yleisiä parannusehdotuksia jokapäiväisen työn tekemiseen liittyen?

Kyllä / En

K21 Minkälaista kommunikaatiota toivoisit/odottaisit esihenkilöltäsi työpaikasta riippumatta?

vapaa kenttä

Osio 4/6 Työpaikan ilmapiiri**K22 Koetko, että työpaikallanne kohdellaan kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti ja johdonmukaisesti esihenkilöiden toimesta?**

Kyllä / Ei

K23 Koetko, että jokainen voi tiimissänne olla oma itsensä ilman pelkoa naurunalaiseksi tulemisesta tai vähättelystä?

Kyllä / Ei

K24 Kunnioitetaanko tiimissänne mielestäsi kaikkien mielipiteitä ja mahdollisia ideoita?

Kyllä / Ei

K25 Voiko tiimissänne myöntää oman tietämättömyytensä/epävarmuutensa ilman pelkoa naurunalaiseksi tulemisesta tai vähättelystä?

Kyllä / Ei

K26 Miten tiimissäsi suhtaudutaan virheisiin?

Virheet ovat osa ihmisyyttä / Virheistä syyllistetään tai niistä muistutellaan jatkossa ikävään sävyyn.

K27 Miten esihenkilösi on vaikuttanut ja vaikuttaa tiiminne keskustelukulttuuriin?

vapaa kenttä

K28 Oletko tyytyväinen työpaikkanne keskustelukulttuuriin/ilmapiiriin?

Kyllä / En, kehitettävää löytyy

K29 Minkälaista ilmapiiriä toivoisit työpaikallasi työnantajasta riippumatta?

vapaa kenttä

K30 Vapaa kenttä, johon voit halutessasi kommentoida tarkemmin tiimissänne vallitsevaa ilmapiiriä: (Mikä toimii tällä hetkellä? Mikä ei? Muita mieleen nousseita ajatuksia?)

vapaa kenttä

(jatkuu)

Osio 5/6 Tuen saaminen**K31 Saatko tukea työhösi tarvittaessa?**

Kyllä / En / Riippuu tilanteesta

K32 Koetko, että esihenkilösi on kiinnostunut tavoitteistasi ja haaveistasi työelämään liittyen?

Kyllä / Ei

K33 Koetko, että esihenkilösi on helppo lähestyä asiasta riippumatta?

Kyllä / Ei / Riippuu asiasta

K34 Puuttuuko esihenkilösi mahdollisiin ongelmatilanteisiin? Miten nämä tilanteet mielestäsi hoidetaan?

Ongelmatilanteisiin puututaan hyvin ja nopeasti. /

Ongelmatilanteisiin puututaan, mutta huonolla tavalla tai muuten epätehokkaasti. /

Ongelmatilanteita ei pyritä pääsääntöisesti hoitamaan mitenkään tai niiden oletetaan menevän ohi itsestään.

K35 Luottaako esihenkilösi mielestäsi sinuun ja osaamiseesi?

Kyllä / Ei

K36 Luotatko esihenkilöösi? Perustele vastauksesi.

vapaa kenttä

K37 Vapaa kenttä, johon voit halutessasi kommentoida tarkemmin tämän osion kysymyksiä/aiheita:

(Mikä toimii tällä hetkellä? Mikä ei? Muita mieleen nousseita ajatuksia?)

vapaa kenttä

Osio 6/6 Loppusanat**K38 Voit halutessasi vielä seuraavaksi kertoa, jos sinulle jäi jotain sanottavaa yleisesti kyselyn aiheisiin liittyen. (Mikä toimii tällä hetkellä? Mikä ei? Muita mieleen nousseita ajatuksia?)**

vapaa kenttä