

LAPPEENRANNAN-LAHDEN TEKNILLINEN YLIOPISTO LUT
School of Business and Management
Tietojohtaminen ja johtajuus

Sanna Heino

**VUOROVAIKUTTEINEN ESIMIESTYÖ TALOUSHALLINNON
PALVELUKESKUKSESSA**

Pro gradu -tutkielma 2020

Työn ohjaaja: Mika Vanhala
2. tarkastaja: Aino Kianto

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Sanna Heino
Tutkielman nimi:	Vuorovaikutteinen esimiestyö taloushallinnon palvelukeskuksessa
Tiedekunta:	School of Business and Management
Maisteriohjelma:	Tietojohtaminen ja johtajuus
Valmistumisvuosi:	2020
Pro Gradu Tutkielma:	Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT 107 sivua, 9 kuviota, 1 taulukkoa, 1 liite
Tarkastajat:	Tutkijaopettaja Mika Vanhala Professori Aino Kianto
Hakusanat:	Esimies, vuorovaikutus, LMX-teoria, luottamus, palvelukeskus, prosessi, asiantuntija

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia millainen esimiesten toiminta ja ominaispiirteet ovat yhteydessä hyvään esimiestyöhön talous- ja palkkahallinnon keskitetyssä palvelukeskuksessa. Toiseksi tavoitteena on selvittää, millainen on vuorovaikutuksen merkitys prosessijohtamiseen painottuneen palvelukeskuksen esimiestyössä. Tutkimuksessa selvitetään, millaisilla esimiestaidoilla on merkitystä ja vaikutusta esimiehen ja alaisen väliseen luottamukseen.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys sijoittuu vuorovaikutteiseen johtamiseen esimies-alaisuudessa (LMX) ja palvelukeskuksen johtamiseen. Viitekehyksessä esitän myös palvelukeskusliiketoimintaan liittyvät erityispiirteet prosessijohtamisen ja asiantuntijatyön johtamisen.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena toimeksiantajayritykseen. Tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että luottamus on pohja toimivalle esimies-alaisuudelle ja se rakennetaan vuorovaikutuksen kautta. Aktiivinen viestintä, palautteen antaminen, läsnä oleminen, innostaminen, luottaminen, vastuunottaminen ja tasavertaisuus nostettiin eniten arvostetuimmiksi esimiesten ominaisuuksiksi.

ABSTRACT

Author:	Sanna Heino
Title:	The leader-member relationship in the financial shared center's supervisor work
Faculty:	School of Business and Management
Master's programme:	Knowledge Management and Leadership
Year:	2020
Master's Thesis:	Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT 107 pages, 9 figures, 1 tables, 1 appendix
Examiners:	Associate Professor Mika Vanhala Professor Aino Kianto
Keywords:	Leadership, communication, leader-member relationship, trust, shared service center, process, knowledge worker

The aim of the Master's thesis is to examine what kind of activities and characteristics of the supervisors is related to a good managerial work in the environment of the financial and payroll shared service center. Second aim of this study is to find the meaning of the communication in the process management of the shared service center. This study research what kind of leadership skills affect to the supervisor-subordinate relationship.

The theoretical framework consists of leader-member relationship (LMX) and management of the shared service centers. The specific features in the management of the process and knowledge workers are also introduced in the theory section.

The study was conducted as a qualitative case-based research. As a result of the study, the trust can be considered as a base of a good superior-subordinate relationship and it is built up through a communication. The active conversation, feedback, being present, inspiring, trust, taking responsibility and equality were raised as the most valuable qualities of supervisors.

Sisällysluettelo

1. JOHDANTO.....	7
1.1 Tutkimuksen taustaa.....	9
1.2 Tutkimusongelmat.....	18
1.3 Tutkimusmenetelmät ja aineiston keruu.....	20
1.4 Tutkimusraportin rakenne.....	20
1.5 Tutkimuksen rajaukset ja keskeiset käsitteet.....	22
1.5.1 Tutkimuksen rajaukset.....	22
1.5.2 Tutkimuksen keskeiset käsitteet.....	23
2. VUOROVAIKUTTEINEN JOHTAMINEN.....	25
2.1 Vuorovaikutteinen johtaminen ja LMX-teoria.....	26
2.2 Luottamus esimieheen.....	34
3. PALVELUKESKUKSEN JOHTAMINEN.....	39
3.1 Palvelukeskustoiminta.....	40
3.2 Prosessijohtaminen.....	45
3.3 Asiantuntijoiden johtaminen.....	49
4. VUOROVAIKUTTEINEN JOHTAMINEN PALVELUKESKUSTOIMINNASSA.....	52
5. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	55
5.1 Tutkimusprosessi.....	55
5.2 Tutkimuksen aineisto ja analyysi.....	57
5.2.1 Tutkimuksen kohderyhmä.....	57
5.2.2 Tutkimuksen aineisto.....	63
5.2.3 Aineiston analysointi.....	65
5.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti.....	66
6. TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	68
6.1 Kokemukset esimiestaidoista.....	70
6.1.1 Esimiestyössä toteutettavat arvot.....	70
6.1.2 Esimiestyön vahvuudet ja kehityskohteet.....	72
6.1.3 Esimerkkinä toimiminen.....	75
6.1.4 Esimiehen tärkeimmät ja huonoimmat ominaisuudet.....	77
6.2 Luottamus ja vuorovaikutus esimiestyössä.....	80
6.2.1 Palautteenantaminen esimiestyössä.....	80
6.2.2 Viestintäkeinot esimiestyössä.....	81

6.2.3 Strategian jalkauttaminen esimiestyössä	84
6.2.4 Luottamuksen merkitys esimiestyössä	86
7. JOHTOPÄÄTÖKSET	89
7.1 Tutkimuksen tulosten teoreettinen tarkastelu	89
7.2 Tutkimuksen tulosten soveltava tarkastelu	95
7.3 Tutkimuksen jatkotutkimusaiheet	98
LÄHDELUETTELO	100
LIITE 1: Teemahaastattelun kysymykset	107

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Ihmisten ja asioiden johtamisen määritelmä (Kotter 1990)	13
Kuvio 2. Teoreettinen viitekehys	19
Kuvio 3. Vuorovaikutussuhteen eteneminen (Graen & Uhl-Bien 1995)	28
Kuvio 4. Vuorovaikutteinen johtajuus ja työyhteisötaidot (Wat & Schaffer 2005) .	33
Kuvio 5. Hyvän johtamisen kokemuksia (Juuti 2006)	35
Kuvio 6. Johtamisajattelun muutos (Laamanen & Tinnilä 2002)	48
Kuvio 7. SOK Palveluässään esimiesorganisaatio	60
Kuvio 8. Palvelukeskuksen lähiesimiesten vuorovaikutustavat	61
Kuvio 9. Haastatteluiden perusrunko	70

1. JOHDANTO

On erilaisia mielipiteitä siitä, millaista on hyvä ja tuloksellinen esimiestyö ja miten alaisia ohjataan. Kaikilla työelämässä mukana olleilla on kokemuksia erilaisista esimiehistä, lisäksi moni on työskennellyt useiden esimiesten kanssa ja päässyt näkemään ja kokemaan erilaisia esimiesten toimintatapoja. Yksilöt, tehtävät ja paikat asettavatkin erilaisia tarpeita esimiestyölle, esimiehet ovatkin usein epävarmoja mitä heiltä odotetaan ja miten heidän tulisi toimia. Esimies ei yleensä voi toimia pelkästään työkaverina tai yhtenä tiimin jäsenistä. Esimiestyö on vastuunottamista ja valintojen tekemistä edustamansa yrityksen tavoitteiden mukaisesti.

Hyvälle esimiehelle löytyy tutkimuksissa monia eri määritelmiä, eivätkä ne ole yksiselitteisiä. Millaisia ominaisuuksia esimiehellä tulee olla tai miten heidän tulee käyttäytyä erilaisissa tilanteissa, erilaisten ihmisten kanssa menestyäkseen. Esimiestyötä on tutkittu vuosikymmeniä, eri näkökulmista, mutta yksi yhteinen tekijä löytyy kaikista, pitää pystyä tekemään tulosta. Peltonen ja Ruohotien (1987, 85) mukaan esimieheksi kehittymistä ohjaavat monet tekijät, kuten esimerkiksi aiempi kokemus, koulutus ja persoonallisuus. Esimiehen motivaatio ja halu toimia esimiehenä luovat edellytykset tehtävässä onnistumiselle.

Tässä tutkimuksessa pyritään tarkastelemaan millä tavalla esimiehet kykenevät vastaamaan hyvälle esimiestyölle asetettuihin vaatimuksiin tehokkuutta tavoittelevassa prosessimaisessa asiantuntijaorganisaatiossa. Tutkimus perustuu esimiesten ja heidän alaistensa henkilökohtaisiin kokemuksiin hyvästä esimiestyöstä päivittäisjohtamisessa. Tutkimuksessa keskitytään yritysten väliportaassa työskentelevien esimiesten vuorovaikutuskäyttäytymiseen.

Esimiehen persoonallisuutta haluttiin tarkastella, sillä se vaikuttaa eniten siihen, miten esimies onnistuu tehtävässään. Esimiehen persoonallisuudella on merkitystä alaisten rekrytoinnissa ja yrityksen ilmapiirin luomisessa sekä sisäisesti että ulkoisesti. Esimies pystyy omalla persoonallaan luomaan alaisilleen tietynlaisen käyttäytymismallin ja arvomaailman, hyvä esimies tarvitsee vastuualueelleen myös hyvät työntekijät, joiden avulla esimies voi työssään onnistua. Esimiehen vuoro-

vaikutus ja sen rakentama esimies-alaissuhde vaikuttaa monin tavoin sekä organisaatioon että sen yksilöihin.

Esimiestyön ongelmakohtien lisäksi toisena työelämän haasteena on työntekijöiden motivointi ja pitkän aikavälin sitouttaminen. Nykyiset tulospalkkausjärjestelmät ja muut rahalliset kannustinjärjestelmät on todettu olevan hyvin lyhytaikaisesti henkilöstöä motivoivia. Palkankorotuksen on todettu tutkimuksissa motivoivan vain hetkellisesti ja sen jälkeen sen motivoiva vaikutus vähenee ja lopulta lakkaa. Myös työntekijöiden yleinen tyytymättömyys työhön, työpaikan vaihtaminen tai jopa alan vaihtaminen viittaavat siihen, ettei työ pelkästään palkitse riittävästi tämän päivän työntekijöitä. Ihmisten tarpeet, joilla työhön vastataan, ovat muuttuneet. Työtä ei tehdä pelkästään sen vuoksi, että selviydyttäisiin elämässä, sen halutaan olevan mielekästä ja motivoivaa. Työssä on myös mahdollisuus kehittää itseään ja ylittää haasteita. Mutta ennen kaikkea nykyään arvostetaan työn merkityksellisyyttä. (Sahimaa 2017).

Hamel (2007, 83) korostaa, että toimintaympäristöt muuttuvat alati ja yrityksissä haetaan itseohjautuvuutta, jossa ihmiset johtavat itse yhä enemmän omaa työtään. Johtaminen onkin muuttumassa perinteisestä esimiestyöstä palvelurooliksi, eikä esimiehen enää tarvitse hallita kaikkia alaistensa tehtäviä. Näin esimiehen työn painopiste siirtyy asioiden johtamisesta ihmisten johtamiseen, jossa työntekijöiden osaamisen johtaminen ja innostaminen on tulevaisuudessa esimiestyön avainasioita. Tässä onnistumisessa esimies tarvitsee erityisesti vuorovaikutustaitoja ja digimurroksesta huolimatta sitä tulee, luottamuksen näkökulmasta, tapahtua jatkossakin edelleen kasvokkain.

Haluan keskittyä tässä tutkimuksessani tehokkaan esimiestyön ihmisten johtamisen ulottuvuuteen, tarkastelen hyvää esimiestyötä, vuorovaikutuksen, alaisten kokemusten ja esimiestyön tehokkuuden kautta. Esimieheltä vaadittavista ominaisuuksista korostetaan nykyisin valmentavaa johtamisotetta, työyhteisön osallistamista sekä työntekijöiden ohjaamista, palautteenantoa ja tavoitteisiin tähtäävää yhdessä tekemistä (MacLeod & Clarke, 2009). Kaikissa näissä vaatimuksissa korostuu vuorovaikutustaidot, jotka ovat olennainen osa esimiehen arkijohtamista,

esimiestyö edellyttää henkilökohtaisia kohtaamisia ja vuorovaikutusta. Tavoitteena hyvälle esimiestyölle on mahdollisimman hyvään yhteiseen lopputulokseen pyrkiminen näin ollen on yksiselitteistä, että hyvin toimiva vuorovaikutus on yhteydessä työhyvinvointiin ja tuottavuuteen.

Johtajuutta esiintyy kaikkialla ja sen vaikutus yhteisön toimintaan on kiistaton, johtaja pystyy vaikuttamaan prosessien kautta tavoitteiden saavuttamiseen. Esimerkillä johtaminen, vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaidot korostuvat älykkäässä johtamistyössä, toimiva työyhteisö on yhteistyökykyinen ja keskusteleva. Avoin vuorovaikutus ja luottamus lisäävät suorituskykyä yhteisössä ja mahdollistavat yhteisen tavoitteen saavuttamisen. (McIntosh, Luecke & Davis, 2008). Esimiesten rooli vuorovaikutuksen rakentajana on merkittävä, toimiva vuorovaikutus vaatii kuitenkin koko työyhteisöä. Vuorovaikutuskulttuurin muutos edellyttää johdon tuen, mutta toimiessaan organisaatio saavuttaa sen kautta kilpailuetua. (Filppa & Soini, 2014, 74.)

Aiemmin hyvän johtajan ominaisuuksia pidettiin synnynnäisinä, nykyisen käsityksen mukaan johtajaksi tai hyväksi esimieheksi on mahdollista oppia ja siinä on mahdollista kehittyä. Hyvä johtaja tarvitsee henkilökohtaisten kykyjen ja ominaisuuksien lisäksi jossain määrin opittuja taitoja, kuten tietämystä johdettavasta asiasta. Kotterin (1990) käsityksen mukaan johtaminen on kehityskulkua, jossa luodaan ihmisille visio ja strategia sen toteuttamiseksi, johtaminen vaatii onnistuakseen vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Juuti (2006, 160-161) puolestaan määrittelee johtamisen kahden tai useamman ihmisen väliseksi vuorovaikutussuhteeksi, jossa vaikutusvalta on epätasaisesti jakautunut. Suhteessa vaihdetaan tietoa ja tunteita jatkuvassa käyttäytymistä muokkaavassa prosessissa. Johtaminen on toimintaa, ei ihmisten ominaisuuksia.

1.1 Tutkimuksen taustaa

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia millainen esimiesten toiminta ja ominaispiirteet ovat yhteydessä hyvään esimiestyöhön taloushallinnon keskitetyssä palvelukes-

kuksessa. Toiseksi tavoitteena on selvittää, millainen on vuorovaikutuksen merkitys prosessijohtamiseen painottuneen palvelukeskuksen esimiestyössä. Vastaukset pyritään löytämään peilaamalla tätä tutkimusta ja tutkimuksessa käytettävää aineistoa aiempaan tutkimukseen. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys sijoittuu vuorovaikutteiseen johtamiseen esimies-alaisuudessa (LMX, leader-member relationship) ja keskitetyn palvelukeskuksen johtamiseen. Viitekehyksessä esitetään myös palvelukeskusliiketoimintaan liittyvät erityispiirteet ja siellä perinteisesti toimintojen yhdistämisen taustalla olevat tehokkuuden tavoittelun, tuottavuuden kasvattamisen ja paremman laadun tuottamisen asiakkaille. Näiden avulla pyritään ymmärtämään, millainen esimiestyö koetaan hyväksi palvelukeskuksessa ja miten hyvä esimiestyö parhaimmillaan vaikuttaa toimintaan ja onnistumiseen.

Tutkimuksen empiirinen osio toteutetaan laadullisena eli kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Laadulliseksi tutkimuksen tekee se, että tutkimuksella ei tavoitella tilastollisia todennäköisyyksiä, vaan tarkoitus on tarkastella aineistoa kokonaisuutena ja tutkimuksen tavoitteena on havaintoja yhdistämällä karsia havaintomäärää, olettaen että aineistosta löytyy samasta ilmiöstä useita esimerkkejä. Tapauksen tutkimuksen kohteena on yksittäisen organisaation valitut lähiesimiehet, heidän esimiehensä ja valitut työntekijät. Tapaustutkimuksessa tutkittavaa ilmiötä tarkastellaan siinä kontekstissa kuin se esiintyy. Tässä tutkimuksessa tapauksen ilmiö on talous- ja palkkahallinnon palvelukeskuksen lähiesimiestyö. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 17 - 18.)

Tutkimuksessa selvitetään, millaisilla esimiestaidoilla on merkitystä ja vaikutusta esimiehen ja alaisen väliseen luottamukseen S-ryhmän keskitetyssä talous- ja palkkahallinnon palvelukeskuksessa. Miten tutkimuksen kohderyhmä eli palvelukeskuksen lähiesimiehet ja heidän alaisensa näkevät ja jäsentävät esimiestyön onnistumisen ja merkityksellisyyden omasta näkökulmastaan? Ja mikä on esimiestyön vuorovaikutuksen merkitys prosessimaisesti organisoituneessa tukitoimintayksikössä. Johtaminen on käsitteenä hyvin laaja ja tässä tutkimuksessa tarkastellaan johtamisen toimintaedellytyksiä lähiesimiestyössä onnistumisen, yhteistyön, vuorovaikutuksen ja koko organisaation toiminnan näkökulmasta.

Graen ja Uhl-Bien (1995) mukaan johtamisteorioissa on kolme eri lähtökohtaa – johtaja, alainen ja johtaja-alaissuhde. Johtajalähtöisyyden sijasta tässä tutkimuksessa painotetaan esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutusta, esimiesten toiminnan vaikutusta organisaation menestystekijänä. Esimies tulkitsee ympäristön ja organisaation sisäisiä tapahtumia ja pyrkii ohjaamaan organisaatiota tehokkaaseen ja tarkoituksenmukaiseen suuntaan, tässä onnistuminen edellyttää vuorovaikutusta ja muutokseen sopeutumista.

Johtajuuden tutkimuksessa keskitytään usein erilaisten johtajatyyppeiden tunnistamiseen, johtajuudella on kuitenkin monia erilaisia ulottuvuuksia, joita on tutkittu useita vuosikymmeniä. Tehokkaan esimiestyön tekijöitä on tutkittu useissa johtamisteorioissa persoonallisuuden, käyttäytymisen, kyvykkyyden sekä esimiesten- ja alaisten välisen vuorovaikutuksen kautta (Northouse 2004). Tutkimuksen viitekehysessä on palvelukeskusmallin mukaan toimivan organisaation vuorovaikutteinen esimiestyö. Esimiestyö, jossa tehokkaiden, mitattavien prosessien ohjaamisella tavoitellaan oikeastaan ainoastaan tehokkuutta asiakkaille. Esimiehen tehtävänä on varmistaa riittävä läpimenoaika, sitouttamalla ja motivoimalla organisaation sa tuottamaan laadukkaita lopputuotoksi. Tutkimuksessa halutaan nostaa esille johtamisen eri aikakausien myötä tapahtunutta muutosta johtamisessa, synnynnäisistä suurmiehistä ammattimaiseksi johtajuudeksi, transformatiivisen johtajuuden kautta uuden ajan johtamiseen. Tätä kautta on ymmärrettävissä, kuinka lyhyellä ajanjaksolla johtamistyyeissä on tapahtunut merkittäviä muutoksia, vahvasta asiaosaamisesta merkityksellisyyden kokemuksen johtamiseksi. Seuraavaksi käydään läpi vuorovaikutuksen relaatiota johtajuuden viitekehukseen johtamisen historian kautta.

Johtamisen tieteellinen tutkimus pohjautuu 1900-luvun alkuun ja se jakautuu kolmeen pääalueeseen: piirreteorioihin, johtamistyyeitä selittäviin teorioihin ja kontingenssiteorioihin. 1900-1940-luvun piirreteoriat pyrkivät kuvaamaan millainen on hyvä johtaja, miten johtajat erottuvat muista fyysisiltä ominaisuuksiltaan, kyvyiltään ja persoonallisuudeltaan. Johtajuutta pidettiin synnynnäisenä ominaisuutena. Vuosisadan alun johtajuudelle oli tyypillistä tuottavuuden kasvattaminen, tehokkuuden hakeminen standardoimalla, työnjako, hierarkisuus ja työn keskittäminen. Taylo-

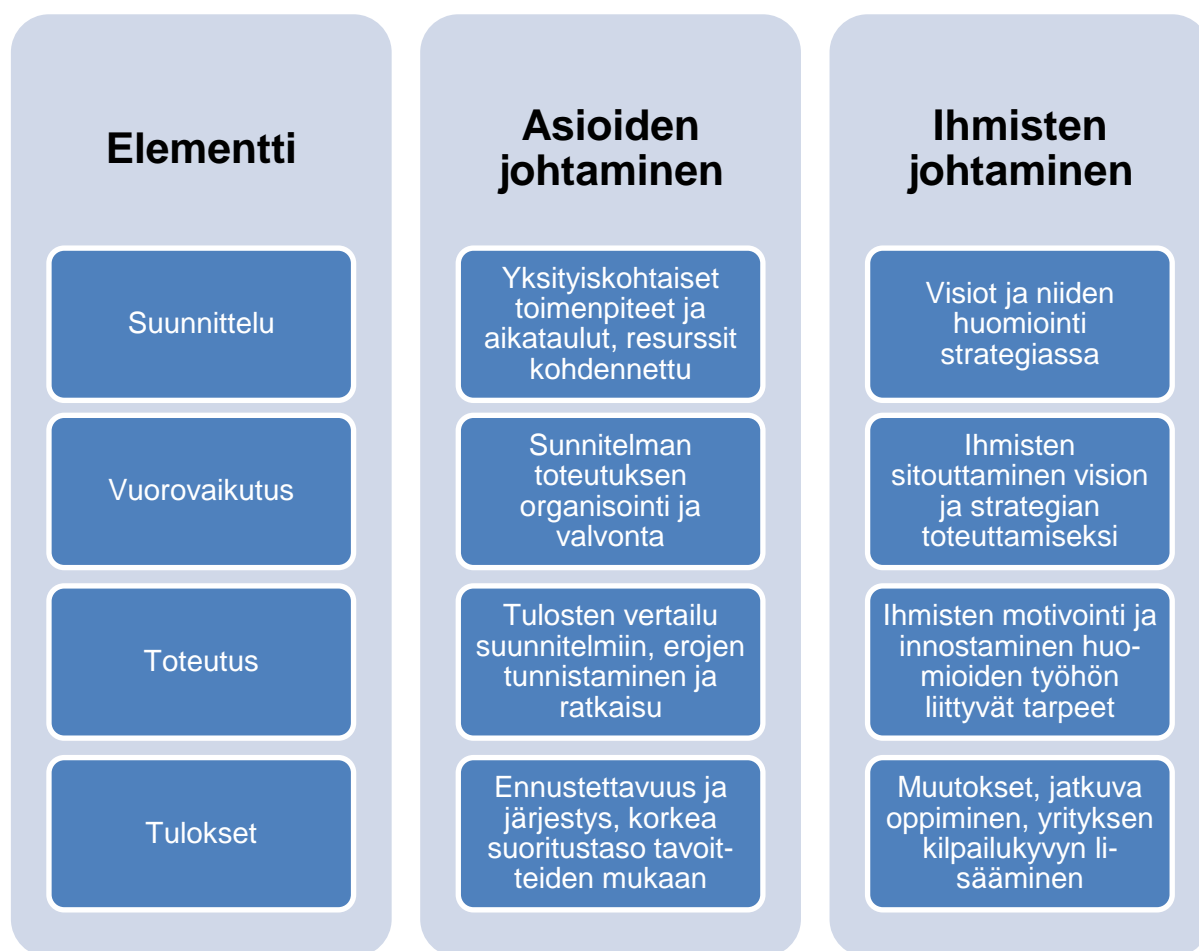
rismi eli tieteellinen liikkeenjohto on Frederic Taylorin (1914) 1910-luvulla kehittämä liikkeenjohdon ajattelumalli. Johtaminen tapahtui ylhäältä alaspäin ja sille tyypillistä oli ihmisten kontrollointi ja työsuoritusten mittaaminen. (Juuti 2010)

1940-1960-luvun johtajan käyttäytymistyyliä selittäville teorioilla määritellään miten pitäisi johtaa, huomioiden kaksi näkökulmaa ihmiset ja tehtävät. Johtajuutta alettiin pitää opittavissa olevana käyttäytymismallina, hyvin menestyvä johtaja pystyttiin erottamaan heikosti menestyvästä ominaisuuksien perusteella. Kasvavien ja monimutkaisempien organisaatioiden myötä tuli tarve erotella työtehtäviä funktionaalisiin osastoihin. Johtajat alkoivat ymmärtää myös inhimillisiä tekijöitä tuotannossa ja tuottavuuden osatekijöinä. Johtamisen avuksi kehitettiin erilaisia työkaluja, kuten tavoiteasetanta, suorituskykymittaukset ja työnkuvaukset, joiden avulla pyrittiin vaikuttamaan henkilöstön suoriutumiseen asettamalla seurattavia tavoitteita. (Blake & Mounton, 1974; Juuti, 2006; Mintzberg, 1980; Taylor, 1914.)

Erilaisia tehokkaita johtamistyyliä tutkittiin paljon 1940-1960-luvuilla. Johtamistyyliä luokiteltiin kolmeen klassiseen tyyliin: autoritaarinen eli tehtäväkeskeinen tyyli, demokraattinen eli ihmiskeskeinen tyyli ja laissez-faire eli antaa mennä -tyyli. Autoritaariselle johtamistyyliä tyypillistä on johtajakeskeisyys, jolla on vaikutusvalta ja valvonta, viestintää on vähän ja se on yksisuuntaista, johtaminen on hyökkäävää ja etäistä, johtamistyyliin liittyy usein pelkoa ja riitaa, mutta työn laatu on usein hyvä. Demokraattinen johtamistyyli pohjautuu laajaan yhteistyöhön ja osallistumiseen, sisältää avointa kommunikointia, pohjautuu luottamukseen ja ystävällisyyteen, siinä töistä sovitaan yhdessä ja työn laatu on hyvää. Antaa mennä -johtamistyyliä toiminta on mukavaa, mutta epävarmaa ja vaikutusmahdollisuus on sillä, joka sen sattuu ottamaan, järjestelmällistä kommunikaatiota ja seurantaa ei ole ja työssä ilmenee hohumista, epäjärjestystä sekä heikkoa työmotivaatiota ja työn laatu on heikkoa. (Blake & Mounton, 1974; Juuti, 2006; Mintzberg, 1980; Taylor, 1914.)

Johtamisteoriat jakautuvat Kotterin (1990) määritelmien mukaan kahteen pääkategoriaan ihmisten johtamiseen (leadership) ja asioiden johtamiseen (management). Mintzberg (1996) määrittelee johtajan tehtävät organisaatiossa ihmisten johta-

miseksi, asioiden johtamiseksi ja keulakuvana olemiseksi. Myös Kotter (1990) on todennut, että ihmisten johtaminen täydentää asioiden johtamista, ei pelkästään korvaa sitä. Yritysten tulisikin varmistaa, että heiltä löytyy ihmisiä, jotka hallitsevat monipuolisesti molempia osa-alueita. Managerit ohjaavat hallitusti kohti tavoitteita ja leaderit hallitsevat muutosta kohti mahdollisuuksia, molemmille on oma roolinsa työyhteisössä.



Kuvio 1. Ihmisten ja asioiden johtamisen määritelmä (Kotter 1990)

Kotter (1990) erottelee asioiden ja ihmisten johtamisen kuvion 1 mukaisesti. Johtaminen ja esimiestyö nähdään vaikuttamisena ihmisten ja asioiden kautta. Sillä pyritään saavuttamaan suunniteltu lopputulos joko jakamalla resurssit yksityiskohtaisesti määritellyille toimenpiteille ja aikatauluille tai ohjaamalla pidemmälle tulevaisuuteen ulottuvaa visiota kohti strategialla, joka toteuttaa vastaavaa muutosta. Salminen (1995) täsmentää management-tehtäviksi asiasisällöt, toiminnot ja materiaalien resurssien johtamisen. Asioiden johtamisessa vuorovaikutus keskittyy

suunnitelman toteuttamisen valvontaa tukevien rakenteiden määrittämiseen ja toteuttamiseen, kun taas ihmisten johtamisessa ihmiset pyritään sitouttamaan, näyttämään oikeaa suuntaa ja kokoamaan ryhmiä, jotka sisäistävät vision ja strategian. Toteutuksen osalta asioiden johtaminen pohjautuu päätöksentekoon ja valvontaan, tuloksia vertaillaan suunnitelmiin ja poikkeamiin pyritään löytämään ratkaisut. Näin ollen keskitytään enemmän ongelmanratkaisuun ja ihmisten suorituksen valvomiseen. Ihmisten johtamisessa toteutus tapahtuu voimaannuttamalla motivoimalla ja innostamalla, jotta tekijät ylittäisivät muutosesteet, kuten henkiset, organisatoriset ja resurssipuutoksiin liittyvät haasteet. Ihmisten työhön liittyvät tarpeet kuten vaikuttamismahdollisuus omaan työhön, työn palkitsevuus ja työntekemistä tukeva työilmapiiri tulee myös Kotterin (1990) mukaan huomioida johtamiskäytännöissä. Molemmat johtamistyyliä tähtäävät korkeisiin tuloksiin, asioita johtamalla haetaan asetettuja tulostasojia mahdollisimman ennustettavasti ja jopa järjestelmällisesti, kun taas ihmisiä johtamalla tavoitellaan muutosta luomalla edellytyksiä jatkuvalla oppimiselle ja muutokselle, jolla lisätään yrityksen kilpailukykyä.

1960-1980-luvulla kontingenssiteorioilla johtamisesta selvitettiin mitkä tilannekohtaiset asiat vaikuttavat johtamiseen, millainen johtajan missäkin tilanteessa tuli olla. Tilannemuuttujia ovat esimerkiksi alaiset, aika sekä työtehtävän vaatimukset. Esimiehen luonteenpiirteet sekä ominaisuudet yhdessä tilannemuuttujien kanssa vaikuttavat esimiehen käyttäytymiseen. Näin ollen ei ole olemassa vain yhtä oikeaa yksiselitteistä johtamistapaa, vaan johtaminen on tilannesidonnaista ja edellyttää johtajalta tilannetajua sekä ihmisten ja asioiden hyvää tuntemusta. Erilaiset tilanteet vaativat erilaista johtamisotetta ja johtamistyyliä on pystyttävä vaihtamaan joustavasti (Juuti, 2006). 1970-luvulla autoritaarisuus korvattiin tavoitejohtamisella, joka myöhemmin on korvautunut tulosjohtamiseksi. Tulosjohtamisen keskeinen piirre on tavoitteiden asettaminen ja seuranta, jossa korostuu johtamisen kolme peruselementtiä: suunnittelu, toteutus ja valvonta. (Strömmer 1999, 74-86.)

1980-1990-luvulla uuden johtamisen painopisteenä on merkityksen johtaminen. Johtamisessa nousi esille muutosjohtamisen teoriat, transaktionaalinen ja transformatiivinen johtaminen, jotka perustuvat aikaisempiin piirre-, käyttäytymis- ja kontingenssiteorioihin. Transaktionaalisuuteen perustuvassa johtamisessa johtaja

asettaa päämäärän työn tekemiselle ja antaa enemmän suoria ohjeita, miten työntekijöiden tulee tehdä työtä. Bass ym. (1994) mukaan transformatiivisessa johtamisessa korostuu luovuus ja innovatiivisuus, johtaja johtaa esimerkillä ja saa työntekijät antamaan itsestään enemmän. Transformatiivisessa johtamisessa korostuu johtajan karisma. Karismaattinen johtaja osaa hyödyntää emotionaalisia tekijöitä jalkauttaessaan visiota alaisilleen (Salminen, 1995). Työntekijöitä kannustetaan innovatiivisuuteen ja työntekijöitä kuunnellaan, johtaja toimii valmentajana ja ohjaajana. Johtamiskäsite liitettiin myös osaamiseen, alettiin puhua osaamisen johtamisesta ja myös henkilöstöjohtamisen käsite korostui. Minzberg (1983) hahmotti johtajan toiminnan kolmelle tasolle: toiminnan johtamiseksi, ihmisten johtamiseksi ja tiedon johtamiseksi. Minzbergin tutkimuksen mukaan 40 prosenttia johtajan työajasta kului tiedon hankintaan ja sen välittämiseen. Johtajan työssä painottuikin ohjaava rooli eli puhuminen ja kuunteleminen.

Manka (1999; 2012) ja Viitala (2002) luonnehtivat tämän vuosituhannen johtamista tilanne-, muutos- ja tunnejohtamiseksi. Globalisaation kautta taloudelliset tilanteet muuttuvat nopeasti ja pakottavat myös organisaatiot joustaviksi ja tehokkaiksi muutoksissa. Johtajan rooli korostuu järjestyksen varmistajana, hänen tulee selkeyttää tavoitteet ja olla työilmapiirin rakentaja ja vaikuttaja. Uusin johtamistutkimus määrittelee johtamisen vuorovaikutteisena tekemisenä. Yksilönä suoritettavan johtajanroolin sijaan puhutaan jaetusta johtajuudesta, dialogisesta johtamisesta ja osallistavasta johtamisesta. Johtamista tapahtuu vuorovaikutuksessa, jossa toinen ihminen on valmis vastaanottamaan muutosta

Osittain johtamisessa on palattu takaisin juurille traditionaalisten johtamistaitojen kautta, esimerkiksi organisoinnin ja strategian luonnin kautta. 2000-luvulla johtamisessa alkoi korostumaan yksilön merkitys ja sitä kautta osaamisen johtaminen, johtamisen rooli siirtyi valmentavaan suuntaan. Johtamisessa korostuu vuorovaikutus ja johtajuus on kehittynyt ihmisläheisempään, kannustavampaan suuntaan. Strömmerin (1999, 103) mukaan esimies- ja johtamistyö on palveluammatti, se on ihmissuhdetyötä, jossa tavoitteena on saada muut onnistumaan työssään. On herännyt uudelleen kiinnostus johtajan ja alaisten luonteenpiirteisiin, jossa itsetuntemus sekä työelämätaidot ovat jopa ylikorostuneita.

Johtamistutkimuksessa on viime vuosina tutkittu itseohjautuvuutta ja hajautettua johtajuutta. Itseohjautuvuus on yksilön ominaisuus ja se tarkoittaa henkilön kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta. Itseohjautuva henkilö on motivoitunut, hänelle toiminnan päämäärä on selvä ja häneltä löytyy tarvittava osaaminen päämäärän saavuttamiseksi. Martelan & Jarenkon (2017) teoksessa Perttu Salovaara täsmentää itseohjautuvuuden korostavan asioiden merkityksellisyyden lisäksi sisäistä motivaatiota, kyvykkyyttä ja vastuullisuutta suhteessa toisiin ihmisiin. Ihminen kykenee siis toimimaan omaehtoisesti ilman ulkopuolisen tahon ohjeistusta. Äärimmilleen viedyssä itseohjautuvuudessa organisaation hierarkiassa ei ole enää ylempänä olevaa esimiestä. Itseorganisoituvassa yhteisössä työnjako muokkautuisi kulloisenkin tilanteen ja tarpeen mukaan.

Nykyistä ajanjaksoa kuvaa parhaiten Charlene Li'n (2010) tutkimukseen ja kehitystyöhön pohjautuva avoimuuteen perustuva johtamisteoria. Keskeistä on jakaminen ja organisaation toimintakulttuurin muutos, joka pohjautuu luottamukseen. Johtajien on osattava antaa työntekijöilleen sopivassa suhteessa vapautta, mutta samalla myös vastuuta työn tekemiseen liittyvissä asioissa. Johtajan on ymmärrettävä, että työntekijöillä on enemmän osaamista kuin hänellä itsellään. Esimiehen ja alaisen välinen suhde on perustunut perinteisen mallin mukaan suoraksi määräysvallaksi. Nykyinen johtamistutkimus tarkastelee kuitenkin johtamista ja johtajuutta työorganisaatioiden vuorovaikutuskäytäntöjen kautta, ei pelkästään johtajan silmin. Nuutinen ym. (2013) tuovat esille tutkimuksessaan, että työntekijöiden työssä jatkamista tukeva johtaminen liittyy työyhteisön hyvän ilmapiirin ylläpitämiseen ja vuorovaikutteisen ilmapiirin luomiseen. Eri ikäiset työntekijät arvostavat erilaisia asioita johtamiskäytännöiltä työssä jatkamisen kannalta.

Graen & Uhl-Bien (1995) kiinnittivät tutkimuksissaan huomiota johtajan ja alaisen välisessä vaihtosuhteessa teoriaan, jossa alaiset ottavat roolia johtajuudessa. Johtaja ja alainen kehittävät keskinäistä suhdettaan tuomalla erilaisia arvoja ja ideoita vuorovaikutukselleen. Tämän perusteella esimiehen ja alaisen välinen suhde muodostuu yksilölliseksi. LMX-teoria siirsi johtamisen tutkimuksen piirteistä ja johtajuuskäytännöistä suhteiden tutkimiseen, inhimillistäen johtamista.

Vuosikymmenien tutkimus johtamisteorioissa on viime vuosina päätyntä tutkimaan johtamisen hajauttamista, jossa johtajuus ei ole enää kytketty yhteen johtajan persoonaan tai asemaan, vaan johtamisprosessit on mahdollista tunnistaa ja jakaa. Uutena teemana on nostettu esille myös yhteisöllinen oppiminen, muuttuvat olosuhteet edellyttävät yhä nopeampaa kollektiivista oppimista. Onko esimiehistä tulossa oppimisen johtajia? Uuden ajan johtamiselle ei ole valmiita malleja vaan kaikki johtamisen aikakaudet näkyvät tämän päivän johtamiskulttuurissa. (Li 2010.)

Tutkielmassa pyritään luomaan kuva siitä, mitä inhimillinen johtajuus tarkoittaa vuorovaikutuksen näkökulmasta katsottuna. Hyvän esimiestyön elementtejä lähestytään lähiesimiesten ja heidän alaisten kokemusten kautta. Selvitetään mitä esimiestyössä pidetään hyvänä ja tärkeänä. Toisaalta selvitetään myös millaista esimiestyötä ei arvosteta, millaisia ominaispiirteitä ja käytösmalleja esimiehen tulisi välttää. Olennaisimpana tutkimuksessa selvitetään, millaisella vuorovaikutuksella on mahdollista saavuttaa luottamuksen ilmapiiri organisaatiossa. Tavoitteena on lisätä ymmärrystä johtajan ja johdettavan välisessä suhteessa ilmenevän luottamuksen kehittymiseen vaikuttavista tekijöistä. Tutkimuksen erityispiirteenä on sen kohdistuminen taloushallinnon keskitettyyn palvelukeskukseen, joka perinteisesti pohjautuu vahvaan tehokkuutta hakevaan prosessijohtamiseen. Tutkimuksessa halutaan selvittää, millaisia ominaisuuksia palvelukeskuksen esimiehellä arvostetaan ja eroavatko näkemykset esimiesten ja johdettavien välillä.

Taloushallinnon esimiestyöstä ja vuorovaikutuksen merkityksestä palvelukeskustyöympäristössä on tehty vähän tieteellistä tutkimusta. Taloushallinnon palvelukeskuksia koskevat tutkimukset ovat viime vuosina lisääntyneet (ks. esim. Cacciaguidi-Fahy ym. 2002; Beretta ym. 2000; Prakash 2008; Wang-Wang 2007), keskittyen enemmän palvelukeskusmallien implementointiin. Lantelan (2005) tutkimuksessa nousi esille taloushallinnon henkilöstön vuorovaikutustaitojen lisääntynyt tarve, ryhmissä ja tiimeissä työskentelyn sekä asiakkaan kanssa käytävän vuorovaikutuksen myötä. Ulkoistetun taloushallinnon esimiestyöstä on vaikea löytää tieteellisiä tutkimuksia. Tutkimusaiheesta löytyy ammattilehtikirjoituksia, blogeja ja se on nostettu esille alan ammattitapahtumissa, mikä kertoo aihepiiriin kiinnostavuudesta.

1.2 Tutkimusongelmat

Tämä Pro Gradu – tutkielma tutkii taloushallinnon palvelukeskuksen esimiestyötä ja sen vuorovaikutusta esimiehen ja johdettavan välillä. Tutkimuksen tavoitteena on luoda ymmärrys, millaista lähiesimiestyötä prosessimaisessa tukitoiminto-organisaatiossa tulisi olla. Aihetta tarkastellaan taloushallinnon palvelukeskuksen esimiestyön viitekehystä käsin sekä erilaisten vuorovaikutukseen pohjautuvien johtajuuden viitekehysten kautta. Tutkimuksessa selvitetään miten kohdeorganisaation esimiehet arvioivat omaa esimiestyötään, vuorovaikutuksen merkitystä ja tuottaa uutta tietoa palvelukeskuksen esimiesten vuorovaikutusosaamisesta.

Tutkimuksessa tarkastellaan asiantuntijaorganisaatiossa lähiesimiestyössä vaadittavia taitoja. Millä tavalla esimiehet kykenevät vastaamaan hyvälle esimiestyölle asetettuihin vaatimuksiin tehokkuutta tavoittelevassa asiantuntijaorganisaatiossa. Tarkoituksena on tuoda esille työyhteisön käsityksiä esimiestyössä vaadittavien taitojen tärkeydestä tällä hetkellä ja miten hyvillä esimiestaidoilla vaikutetaan organisaation sisäiseen luottamukseen. Tutkimuksen tavoitteena on hahmottaa lähiesimiestyön tärkeimmät taidot nykyhetkellä ja esimiesosaamisen vahvat osa-alueet. Tunnistamalla esimiesten menestystekijöitä voitaisiin tietoa hyödyntää esimerkiksi rekrytointitilanteissa, korostaa kohdeorganisaation esimiesvalmennuksissa tai huomioida esimiesten perehdytyksessä.

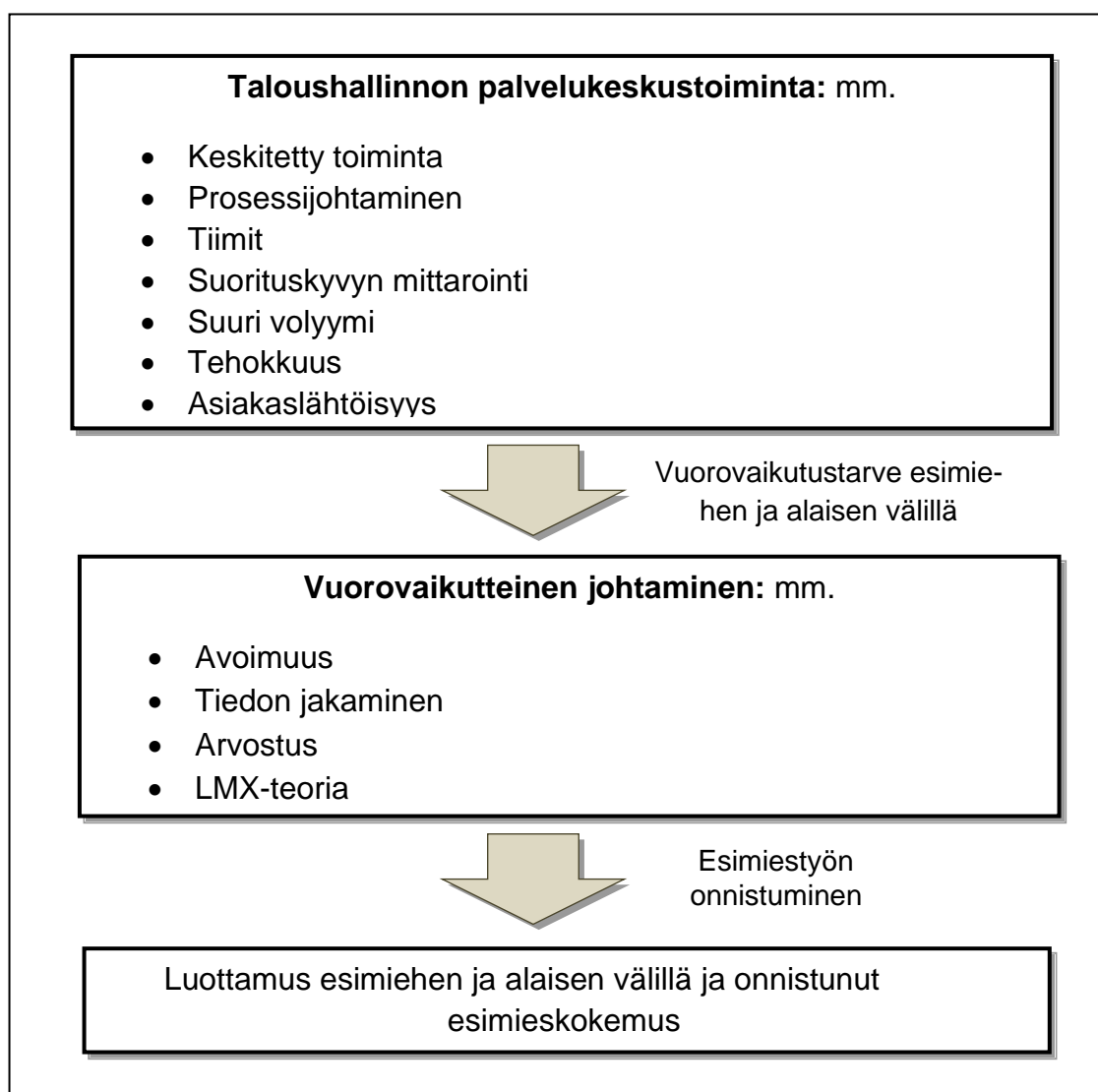
Tätä kysymystä lähestytään seuraavien tutkimuskysymysten kautta:

Millaiset esimiestaidot ovat merkityksellisiä onnistuneessa lähiesimiestyössä?

Mikä on vuorovaikutuksen merkitys prosessimaisesti johdetussa organisaatiossa?

Vastaukset tutkimuskysymyksiin on tarkoitus löytää peilaamalla tutkimushavainnoja aiempiin tutkimuksiin. Aiemman tutkimuksen kautta pyritään ymmärtämään, millaista on hyvä esimiestyö, sen vuorovaikutus ja miten sillä voidaan vaikuttaa taloushallinnon palvelukeskuksen toiminnan onnistumiseen. Teoreettinen viitekehys muodostuu aiempien vuorovaikutusjohtamiseen pohjautuvien tutkimusten kautta.

Gradun aiheen toimeksiantaja on Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan taloushallinnon yksikkö SOK Palveluässä. Toimeksiantaja haluaa selvittää mitä ominaisuuksia vaaditaan esimieheltä, jotta hän menestyy heidän toimintaympäristössään. Yksikössä halutaan kehittää esimiesten osaamista ja ymmärrystä omassa työssä tarvittavista erityispiirteistä. Lisäksi yksikössä toivotaan tutkimuksessa havaittujen ominaispiirteiden hyödyntävän uusien esimiesten rekrytoimisessa.



Kuvio 2. Teoreettinen viitekehys

Kuviossa 2 esitetään tutkimuksen teoreettinen viitekehys, joka pohjautuu kahteen johtamisteoriaan: palvelukeskusten johtamiseen ja vuorovaikutteiseen johtamiseen. Molempia johtamistyyppjä vertaillaan esimiestyön onnistumisen näkökul-

masta, löytyykö palvelukeskustoiminnan johtamisen malleista lmx-teorian mukaisia johtajien ja alaisten kumppanuussuhteita. Viitekehysten perustan muodostaa palvelukeskuksen johtaminen, jonka esimiestyössä tapahtuvaa vuorovaikutusta peilataan vuorovaikutteisen johtamisen määritelmään.

1.3 Tutkimusmenetelmät ja aineiston keruu

Tässä tutkimuksessa pyritään esittelemään kattavasti monipuolisen kirjallisuuden, artikkeleiden ja aiempien tutkimusten avulla vuorovaikutteista johtamista ja onnistunutta esimiestyötä palvelukeskusmallisessa organisaatiossa. Lisäksi tutkimuksessa pyritään selvittämään, tukeeko vuorovaikutteinen johtajuus palvelukeskusmallisen organisaation esimiestyötä tavoitteiden saavuttamista. Tutkimuksessa hyödynnetään vuorovaikutteista johtamista ja palvelukeskuksen johtamista tukevia teorioita ja malleja, niiden avulla tarjotaan laaja näkemys vuorovaikutteisesta- ja palvelukeskuksen johtamisesta. Tutkimuksen perustana on teoreettisen viitekehysten lisäksi teemahaastattelulla hankittu empirinen aineisto. Kyseessä on aitojen esimies-alaisparien haastattelut ja heidän haastatteluissaan esiin nostamat näkemykset, kokemukset ja havainnot esimiestyöstä kohdeorganisaatiossa.

1.4 Tutkimusraportin rakenne

Tutkimusraportti jakautuu yhteensä seitsemään lukuun. Ensimmäisessä luvussa johdatetaan lukija tutkimuksen aiheeseen, suoritettuihin valintoihin sekä määritellään tutkimuksen rajaus. Tässä luvussa esitetään tutkimuksen tausta ja tavoitteet sekä asetetaan tutkimuskysymykset. Ensimmäisessä luvussa esitetään myös teoreettinen viitekehys ja määritellään tutkimuksessa käytettävät käsitteet.

Tutkimuksen toisessa, kolmannessa ja neljännessä luvussa esitellään teoreettista taustaa ja syvennyttään palvelukeskustoimintaan sekä vuorovaikutteiseen johtamiseen. Toisessa luvussa käsitellään vuorovaikutteista johtamista ja LMX-teoriaa, osana vuorovaikutteista esimies-alaisuhdetta ja luottamusta. Luvussa kolme kes-

kitytään palvelukeskuksen johtamiseen, palvelukeskustoiminnan, prosessijohtamisen ja asiantuntijoiden johtamisen historian ja käsitteellisten määritelmien valossa. Neljännessä luvussa vedetään yhteen ja havainnoidaan vuorovaikutteisen johtamisen piirteitä palvelukeskustoiminnassa, mitkä johtamisteorioiden elementit ovat havaittavissa kyseisessä toimintamallissa.

Viidennessä luvussa kuvataan tutkimuksen toteuttamista, esitellään tutkimusprosessi, -aineisto ja analyysi sekä reliabiliteetti ja validiteetti. Luvussa perustellaan tutkimuksessa käytetyn kvalitatiivisen tutkimusotteen valinta, kuvataan aineistonkeruumenetelmät sekä tutkimusaineiston käsittelyn ja analysoinnin menetelmät.

Tulokset esitellään luvussa kuusi puolistrukturoidun haastattelun teemojen mukaisessa järjestyksessä. Tehdyn tutkimuksen tuloksia peilataan teoreettiseen viitekehukseen sekä aiempiin tutkimuksiin. Luvussa esimiestyön kokemuksia ja tutkimuksen tuloksia verrataan vuorovaikutusjohtamisen soveltuvuuteen palvelukeskusympäristössä.

Lopuksi luvussa seitsemän tarkastellaan tuloksia suhteessa aikaisempiin tutkimuksiin, pohditaan tutkimuksen merkitystä esimiestyön käytännölle sekä arvioidaan tutkimusta, esitellään käytännön suosituksia ja pohditaan esiin nousseita jatkotutkimushankkeita.

1.5 Tutkimuksen rajaukset ja keskeiset käsitteet

1.5.1 Tutkimuksen rajaukset

Tässä tutkimuksessa keskitytään ihmisten johtamisen -teorioihin. Hyvän esimiestyön tutkiminen voidaan jakaa tehokkaan ja menestyvän esimiehen tutkimiseen. Tehokas esimies on enemmän hyödyksi organisaatiolle, kun taas menestyvä esimies hakee menestystä itsensä kautta. Tutkimuksen teoriaosassa keskitytään tehokkaan esimiehen profiloimiseen.

Tässä tutkimuksessa vuorovaikutteista johtamista ja esimiestyötä tarkastellaan organisaation sisällä esimiehen ja alaisen kahdenvälisessä suhteessa. Johtamista tarkastellaan lähiesimiestyön eli työyhteisön päivittäisjohtamisen näkökulmasta. Vuorovaikutteisissa johtamisteorioissa johtajuus muodostuu operatiivisessa toiminnassa eli arjen työssä, johtajan ja työntekijän välisessä uniikissa vuorovaikutussuhteessa. (Uhl-Bien 2006). Vuorovaikutteisissa lähestymistavassa olennaista on esimiehen ja alaisen, mutta myös alaisten välinen, suhde (Yukl 2010).

Tutkimuksessa keskitytään erityisesti vuorovaikutteiseen johtamiseen palvelukeskustoiminnassa ja sen merkitykseen esimiestyössä. Tässä tutkimuksessa palvelukeskustoiminnalla tarkoitetaan keskitettyä talous- ja palkkahallinnon palvelukeskusta, joka on yrityksen tai konsernin omassa hallinnassa. Työn sisältöön liittyvät elementit nostetaan tutkimuksessa esille vain siitä näkökulmasta, miten ne liittyvät palvelukeskustoiminnan erityispiirteisiin. Aiemman tutkimuksen esittelyssä paino on tutkimuksilla, joissa on selvinnyt palvelukeskusmallin vaikutuksista esimiestyöhön ja vuorovaikutuksen merkityksestä esimiestyössä.

Selvyyden vuoksi tässä työssä johtajuudella viitataan ennen kaikkea esimiestyöhön, tutkimuksen ytimessä on lähiesimiestyö ja vuorovaikutteinen esimies-alaissuhde. Johtamista on perinteisesti tutkittu kahdesta eri näkökulmasta, asioiden johtamisen eli management ja ihmisten johtamisen eli leadership-näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa näkökulmana on ihmisten johtaminen. Työyhte-

teisötaidot rajataan työn ulkopuolelle kaikilta muilta osin paitsi avoimen vuorovaikutuksen rajapinnoilta. Johtamisteorioiden tutkiminen rajataan viitekehyksessä vuorovaikutteiseen johtamiseen ja palvelukeskusten johtamiseen.

Toisena näkökulmana on kahdenkeskinen, esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde. Yksilön käyttäytyminen muissa organisaation vuorovaikutustilanteissa kuten tiimeissä rajataan tämän tarkastelun ulkopuolelle, huomioiden kuitenkin esimies-alaisuuden kautta yksilölle muodostuvien yhteisten sääntöjen, normien ja arvojen omaksuminen.

1.5.2 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Esimies

Esimiestyö on organisaation toiminnan ohjausta, työn johtamista, jossa esimies on keskeisin tekijä. Esimiehen tehtävä on implementoida strategiset päätökset työntekijöiden käytännön työhön. Lisäksi tehtävänä on huolehtia työssä tarvittavista resursseista. Esimiehellä on valta-asema suhteessa työntekijöihin, asema on organisaatiolta ja esimies edustaa työnantajaa. Esimies toimii työyhteisön sunnannäyttäjänä. Se on käytännön tilanteiden johtamista, jossa toiminta tapahtuu ihmisten kautta ja ihmisten kanssa. (Järvinen 2007, 22, 27). Hyvän esimiehen tulee tukea alaisiaan, asettaa vaatimuksia ja kannustaa yhteistyössä löytämään parhaat ratkaisut (Strömmer 1999, 75-78.)

Vuorovaikutus

Vuorovaikutus on aina kahdensuuntaista ja perustuu kahden tai useamman henkilön molemminpuoliseen luottamukseen. Isaacin (1993) mukaan dialogi alkaa yksilöstä itsestään. Sen tarkoitus on vaikuttaa vastakkaiseen osapuoleen, joko sanallisella tai sanattomalla viestinnällä. Kyseessä on dialogitaito, joka koostuu kuuntelesta, kunnioituksesta, odottamisesta ja puhumisesta. Vuorovaikutustilanteessa muiden ajatuksia kuunnellaan hyväksyvästi, kuultuja asioita ja ihmisiä tulee kunnioittaa, dialogissa tulee myös odottaa keskeyttämättä ja antaa tilaa toisille sekä

puhua suoraan tarkoituksenmukaisesti, harkiten, ytimekkäästi ja suoraan asiaan menemällä. Parhaimmillaan vuorovaikutuksessa syntyy ennalta-arvaamattomia oivalluksia ja uutta ajattelua.

Luottamus

Harisalo & Miettinen (2010) mukaan luottamus syntyy ihmisten välisen kanssakäymisen, vuorovaikutuksen yhteisvaikutuksena. Luottamus tulee ansaita omalla käyttäytymisellään. Se sisältää riskin toiseen osapuoleen luottaessa, mutta myös riippuvuussuhteen osapuolten välillä. Luottamus on osa työyhteisön sosiaalista pääomaa. Vahvalla sisäisellä luottamuksella mahdollistetaan luova ja aktiivisesti kehittyvä organisaatio. (Harisalo & Miettinen, 2010, 29-32.)

Palvelukeskus

Palvelukeskuksella tarkoitetaan organisaation sisälle perustettua erillistä yksikköä, jonne keskitetään varsinaisen ydintoiminnan ulkopuolisia tukitoimintoja. Palvelukeskuksen sisäinen rakenne perustuu prosesseihin, joilla tavoitellaan kustannusten alentamista sekä palvelun laadun ja asiakaspalvelutason parantamista. Palvelukeskusmalli ei perustu hierarkiseen kontrolliin, vaan asiakassuhteeseen. Tässä tutkimuksessa palvelukeskuksella viitataan taloushallinnon palvelukeskuksiin. (Lantela 2005, 14-16; Beretta ym. 2000, 2-3.)

Johtaminen

Juuti (2006, 160-161) on määritellyt johtamisen seuraavasti. Johtaminen on kahden tai useamman ihmisen välinen vuorovaikutussuhde, jossa vaikutusvalta on epätasaisesti jakautunut. Se on vuorovaikutussuhde, jossa vaihdetaan laaja-alaisesti tietoa ja tunteita. Kyseessä on jatkuva prosessi, joka muokkaa ihmisten käyttäytymistä, johtaja saa yksilöt tai ryhmät toimimaan yhdessä määriteltyjen, organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtaminen on toimintaa, ei ihmisten ominaisuuksia.

2. VUOROVAIKUTTEINEN JOHTAMINEN

Tässä luvussa tarkastellaan vuorovaikutteisen johtamisen viitekehystä olemassa olevan kirjallisuuden ja tutkimusten pohjalta, miten esimiesten työ on yhä enemmän ihmisten johtamista. Ensin kerrotaan vuorovaikutteisesta johtamistavasta eli ihmisten osallistamisesta arvostavaan vuorovaikutukseen perustuvaan keskusteluun. Seuraavaksi vuorovaikutteista johtamistyyliä lähestytään Leader-Member Exchange (LMX) -teorian kautta. Luvun lopuksi kerrotaan, miten luottamus toimii esimies-alaisuuksien pohjana ja miten itsenäisyys ja arvostus motivoivat työntekijöitä sitoutumaan.

Vuorovaikutteisen johtajuuden perustana on dialogi, joka on kahden sitoutuneen ihmisen välinen keskustelu, jossa pyritään ymmärtämään toista kuuntelemalla mitä toinen sanoo. Organisaatiodialogissa ihmiset kyseenalaistavat omia ajattelutapojaan ja refleктоivat muiden näkemyksiä omiinsa. Yhteinen ymmärrys syntyy aidon dialogin kautta, mahdollistaen organisaation uudistumisen. Vuorovaikutusjohtamisessa kulminoituu luottamus ja karisma, motivointi, älyllinen stimulointi ja yksilöllisyys. (Juuti & Rovio 2010, 55-56.)

Esimiehet ovat avainasemassa työpaikkojen vuorovaikutteisen ilmapiirin rakentamisessa, mutta jokaisella yksiköllä ja koko työyhteisöllä on roolinsa sen muodostumisessa. Luottamus syntyy pitkän prosessin jälkeen ja se vaatii aikaa. (Uhl-Bien 1995.) Juuti (2006, 129) täydentää, että johtaminen on yhteistyön tulos, yhteinen oppimisen ja kasvun polku. Yhteisöllisyys lisääntyy toimivan dialogin ansiosta. Vuorovaikutustaidot, tiedon välittäminen, puhuminen ja kuunteleminen, ovatkin esimiestyön tärkein työväline. Ihmisten johtaminen edellyttää vuorovaikutteista johtamista, jossa johtaminen ymmärretään vuorovaikutussuhteena ja -prosessina. Häkkisen (2012) tutkimustulosten perusteella johtajien luottamuksenarvoisena käyttäytymisenä nousi esille johtajan kyvykkyys ja pätevyys sekä tinkimätön ja lahjomaton käytös.

Vuorovaikutteisessa johtamisessa esimiehen tulee rakentaa tietoisesti luottamusta herättävää vuorovaikutusta, kuunnella ja olla aidosti läsnä. Palautteen antaminen

ja pyytäminen ovat molemmat yhtä tärkeitä. Lisäksi esimiehen tulee osata huomioida erilaiset ihmiset johtamisessa. Juutin (2006) mukaan johtaminen perustuu ihmisten välisille suhteille ja se koskettaa ihmisten elämää. Johtaminen on ennen kaikkea vuorovaikutusta, jossa pyritään muokkaamaan omia ja muiden näkemyksiä tavoitteiden saavuttamiseksi.

Nuutinen ym. (2013) toteaa tutkimuksessaan, että vuorovaikutuksen avoimuus koettiin myönteisenä, silloin kun työyhteisöä johdettiin keskustelemalla ja jäsenten näkökulmat huomioon ottamalla. Myös epävirallisten keskusteluiden merkitystä korostettiin, yhteisön toimivuus ilmeni keskinäisenä luottamuksena, jolloin tietoa jaettiin avoimesti. Esimiestyön avointa vuorovaikutusta arvostettiin ja molempipuolisen kuuntelun kautta työntekijät tulivat kuulluksi ja luottamus esimieheen kasvoi. Myös erilaisten näkökulmien ja mielipiteiden esille tuominen nostettiin tärkeäksi työyhteisön toimintaan ja vuorovaikutukseen positiivisesti vaikuttaen. Yhteinen keskustelu lisäsi vaikuttamisen mahdollisuutta ja näin koettiin lisäävän myös työn merkityksellisyyttä ja mielekkyyttä.

Vuorovaikutteisella johtamisella tavoitellaan vuorovaikutusta, jossa ihmiset otetaan mukaan ja osallistetaan keskusteluun. Hyvässä vuorovaikutuksessa toinen ihminen on tasa-arvoinen ja häntä pyritään ymmärtämään ja kohtaamaan ilman aseman tai arvovallan korostamista. Northouse (2004) esittää, että johtaminen tehostuu esimiehen ja alaisen kumpaakin hyödyttävässä vuorovaikutuksessa, työntekijät ovat aktiivisia kumppaneita, jotka muovaavat johtajuutta. Johtajan ja alaisen välisen vuorovaikutuksen toimivuutta tarkastelevat tutkimukset pohjautuvat usein LMX eli Leader-Member exchange teoriaan. Tämän teorian mukaan esimiehen ja alaisen luottamuksellinen hyvä suhde lisää työntekijän ja koko organisaation tehoa. Esimiesten ja alaisten suhteen jakautuvat heikkoihin ja korkeatasoisiin LMX-suhteisiin, puhutaan ulko- ja sisäpiiristä. (Uhl-Bien 2006, 672.)

2.1 Vuorovaikutteinen johtaminen ja LMX-teoria

Johtamista vuorovaikutteisesta näkökulmasta tarkastelevat tutkimukset perustuvat suurelta osin LMX-teoriaan, tilanneteoriaan, jonka Uhl-Bien (2006, 656) määritte-

lee kahdenväliseksi esimies-alaissuhteeksi, (leader-member exchange). LMX-teoriaa pidetään yhtenä ensimmäisistä ja harvoista johtamisviestinnän teorioista, jossa johtaminen määritetään johtajan ja johdettavan väliseksi vuorovaikutukseksi. Teoria haastaa oletukset kollektiivisesta johtajuudesta, sen sijaan johtajuus rakentuu johtajan ja alaisen keskinäisen kanssakäymisen myötä. Johtaminen rakentuu johtajan ja johdettavan keskinäisessä päivittäisessä yhteistoiminnassa ja sille tyypillistä on luottamus, kunnioitus ja molemminpuolinen sitoutuminen. Johtaminen on yhteistyösuhteen rakentamista johdettavien kanssa, yhdessä oppimista ja tilanteiden ratkaisemista. Vastavuoroisuus nähdään LMX-suhteessa olennaiseksi. (Graen & Uhl-Bien 1995, 224-225.).

Puhutaan johtajan ja alaisen välisestä vaihdannasta, jossa peruslähtökohtana johtajat kohtelevat eri työntekijöitä eri tavoin. Useissa tutkimuksissa on todettu, että johtajuus rakentuu esimiehen ja alaisen kohdatessa, muodostaen ja jakaen yhteistä todellisuutta. LMX-teoria keskittyy arvioimaan esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen laatua, jossa johdettavat kokevat läheisen vuorovaikutussuhteen johtajiinsa tarpeelliseksi, sitoutuvat siihen ja luottavat johtajaan. Tällöin vuorovaikutussuhteelle muodostuu yhteiset tavoitteet. (Uhl-Bien, 2006, 656; Yukl, 2010, 235; Nuutinen ym., 2013, 20.)

Graen ja Uhl-Bien (1995, 230) kuvaavat vuorovaikutussuhteen etenemistä prosessinomaisesti kolmessa vaiheessa (kuvio 3). Ensimmäisessä vaiheessa esimies ja johdettava kohtaavat ilman etukäteistietoa, vieraina, jotka pyrkivät tutustumaan toisiinsa, arvioiden toisen osapuolen motiiveja, asenteita ja resursseja. Toisessa vaiheessa edetään roolin muodostukseen, sosiaalisen kanssakäymisen avulla tuttavasuhteen tasolle. Viimeisessä vaiheessa vuorovaikutussuhteesta on kehittynyt kumppanuussuhde, jossa vallitsee molemminpuolinen luottamus ja sitoutuneisuus työyhteisön tavoitteisiin. Esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus ei kuitenkaan välttämättä koskaan saavuta kolmatta vaihettaan ja useat vuorovaikutussuhteet eivät koskaan etene ensimmäiseltä tasolta eteenpäin.



Kuvio 3. Vuorovaikutussuhteen eteneminen (Graen & Uhl-Bien, 1995, 230)

LMX-teoriassa eli johtajan ja alaisen vaihtosuhteteoriassa oletetaan, että jokainen esimiehen ja alaisen välinen suhde on yksilöllinen; puhutaan korkea- ja matalalaatuisista vuorovaikutussuhteista (Yukl 2010; Graen & Uhl-Bien 1995.) Tarkoittaen, että kukin esimies-alainen muodostaa laadultaan yksilöllisen suhteen. Tällöin samaa esimiestä arvioivat alaiset voivat pitää suhdetta esimieheen erilaatuisina, toinen heikkolaatuisena ja toinen hyvälaatuisena. LMX-teorian mukaan sisä- tai ulkopiiriin kuuluminen vaikuttaa vuorovaikutuksen laatuun ja sisältöön. Työntekijät kuuluvat esimiehensä sisäpiiriin (in-group) tai ulkopiiriin (out-group) esimiehensä kanssa olevan vuorovaikutussuhteen perusteella.

Teorian mukaan sisä- ja ulkopiirin työntekijät saavat esimieheltä eri tavalla resursseja työnsä tekemiseen (esim. vaikutusmahdollisuudet ja vastuu työssä). Toimiva esimies-alaisuhde saa aikaan positiivisia seurauksia, työntekijän korkeampaa sitoutuneisuutta, parempaa työtyytyväisyyttä ja työsuoritusten tasoa. (Yukl ym. 2009). Nuutisen ym. (2013, 21) mukaan esimiehen yksilöllinen vuorovaikutussuhde jokaisen alaisen kanssa ilmenee, eri työntekijöille annettujen resurssien sekä työhönsä saamansa tuen kautta. Matalalaatuisessa vuorovaikutussuhteessa alainen saa vain vähän resursseja työnsä tekemiseen.

Lunenburg (2010) toteaa artikkelissaan, että esimiehet antavat enemmän huomiota, vastuuta ja huomiota sisäiselle ryhmälle. Esimies myös viestii enemmän sisäisen ryhmän jäsenten kanssa. Ulkoisen ryhmän johtaminen sen sijaan tapahtuu sääntöjen ja käytäntöjen kautta. Lunenburg haastaa LMX-johtamistyylin vaikutukset ryhmädynamiikkaan, mutta korostaa sen merkitystä vaikuttavassa johtamisessa yksittäisten johtajien käyttäytymistä tutkittaessa. Esimiesten tulisikin kasvattaa sisäisen ryhmän kokoa, sillä se koostuu työntekijöistä, jotka ovat sitoutuneita organisaation tavoitteisiin ja omaavat hyvät työyhteisötaidot. Graen ja Uhl-Bien (1995) mukaan esimiesten ja työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen lähentyessä kumppanuutta saavutetaan tehokkaampaa johtamista. Esimiehen hyvillä vuorovaikutustaidoilla onkin todettu olevan suora yhteys työntekijöihin ja organisaation toimintaan. Ihmisten väliset sosiaaliset suhteet, vuorovaikutustaidot sekä vastavuoroisuus ovat nousseet 2000-luvulla keskiöön esimiesvalmiuksia ja esimiestyötä arvioitaessa. Esimiehen on osattava olla läsnä ja viestittävä asioista aktiivisesti.

Korkealaatuisille LMX-suhteille on tyypillistä avoin tiedon jakaminen, luottamuksellinen vuorovaikutus, sekä valmentava ote eli tuen ja ohjauksen saaminen työn tekemiseen. Vastineeksi johdettava antaa paremman työpanoksen, ollen sitoutuneempi työhön ja sen tavoitteisiin. LMX-suhteiden laatu on todettu olevan yhteydessä myös johdettavan uralla etenemiseen ja työtyytyväisyyteen. (Graen & Uhl-Bien 1995, 225; Yukl 2010, 235.)

Esimiehen ja työntekijän välistä vuorovaikutussuhdetta tarkastellaan tutkimuksissa usein siitä näkökulmasta millaiset johtamistavat rakentavat toimivaa esimiesalaisyhdettä. Tulosityksiköissä johtamisella tavoitellaan ensisijaisesti perustoimintojen toteutusta tulosityksiköissä vuorovaikutuksen keinoin. Keski johdon, johtoryhmän sekä lähijohdon tehtävä on saattaa ylimmän johdon suunnitelmat ja asetetut tavoitteet käytäntöön eri yksiköissä (Järvinen 2008, 60-61). Johtamisketjun kautta jokaiselle ryhmälle ja tiimille ja niiden jäsenille määräytyy oma tehtävä ja tavoite organisaatiossa. LMX-teorian mukaan johtaja luo yksilöllisen vuorovaikutussuhteen alaisten kanssa. Esimiehen ei näin ollen tulisikaan ylläpitää samanlaistan vuorovaikutussuhdetta kaikkiin alaisiin vaan mahdollistaa yksilöllisyys.

Vuorovaikutustaidot ovat johtamisen työväline, lähijohtamisessa suhde muihin ihmisiin on toiminnan perusta. Yhteistä määritelmää hyville vuorovaikutustaidoille ei ole, mutta niiden avulla ratkaistaan ja varmistetaan asetettujen tavoitteiden saavuttaminen. Vuorovaikutustaitojen avulla osaamme tulla toimeen toisten ihmisten kanssa. Käyttäytyminen, vastavuoroinen viestintä, kyky ja taito toimia yhdessä, suvaitsevaisuus, toisten huomioiminen ja tilannetaju ovat yhteydessä vuorovaikutustaitoihin. (Kuusela 2013, 11, 41-42).

Yuklin ym (2009, 289) tutkimuksessa havaittiin, että johtamistapaan liittyvillä seikoilla on merkitystä siinä, kuinka toimivaksi esimies-alaisuuden vuorovaikutus mielletään. Esimerkin kautta johtaminen ja aito kiinnostus työntekijöiden hyvinvoinnista olivat yhteydessä LMX-teoriaan. Hyvässä vuorovaikutussuhteessa alainen kokee esimiehen toiminnan positiivisemmin, tilanteissa, joihin muuten suhtautuisi kielteisemmin. Esimies-alaisuuden toimivuudesta ei useinkaan olla samaa mieltä, esimiehet korostavat työtehtäviin liittyviä tekijöitä, kuten työn suorittamista yli odotusten ja työntekijät painottavat ihmisten johtamiseen liittyviä tekijöitä. Toisin sanoen työntekijät korostavat esimiehiä enemmän sosiaaliseen vuorovaikutukseen liittyviä tekijöitä. (Coglisher ym. 2009).

Työntekijät arvostavat erityisesti tukemiseen, konsultointiin ja delegointiin liittyviä johtamistapoja. Tukemisella tarkoitetaan työntekijöiden auttamista ja rohkaisemista haastavissa työtehtävissä. Tukeminen liittyy työntekijöiden rohkaisemiseen ja auttamiseen haastavissa tehtävissä. Delegointi on vallan jakamista alaisten kanssa eli esimies siirtää hänelle kuuluvia työtehtäviä alaiselle. Samalla annetaan toiselle mahdollisuus tehdä asiat itse parhaaksi katsomalla tavalla ja saadaan aikaan myös sitoutumista ja innostuneisuutta. Konsultointi tarkoittaa työntekijöiden asiantuntijuuden ja näkemysten esiin nostamista. (Yukl ym. 2009; O`Donnell ym. 2012) sekä osallistavia johtamiskäytäntöjä. Lisäksi on havaittu, että työntekijät arvostavat, että esimies on saatavilla, johtaminen on avointa ja vuorovaikutus tapahtuu oikeudenmukaisesti. Myös esimiehet arvostavat, että alaiset ovat saatavilla ja kuuntelevat heidän näkemyksiään (Masterson ym. 2000; Rupp & Cropanzano 2002.)

LMX- teorian mukaan johtajuuden laatu määräytyy vuorovaikutussuhteessa (Yukl 2010). Molemmat osapuolet tarvitaan keskinäiseen vuorovaikutukseen, heidän tulee olla valmiita ja kuunnella toisiaan. Luottamus esimieheen syntyy vuorovaikutteisessa esimies- alaisuudessa ja oikeudenmukaisen johtajuuden myötä, ne lisäävät työntekijälle mahdollisuuksia osallistumiseen. Toimiva lähiesimiestyö saa aikaan työn mielekkyyden kokemuksia, lisää vaikuttamisen mahdollisuuksia ja luo edellytyksiä päätöksentekotilanteille. (Wat & Schaffer 2005.)

Keskisen (2005) mukaan hyvässä esimies-alaisuudessa olevat työntekijät pääsevät vaikuttamaan enemmän päivittäisessä työssä esiintyvien ongelmien ratkaisemiseen. Esimies tarvitsee ympärilleen osallistuvia ja vastuunottavia työntekijöitä. Myös työntekijöiden työyhteisötaitojen tulee olla hyvällä tasolla, hyvästä ilmapiiristä huolehtiminen, ristiriitojen ratkaisutaidot, työn sujuvuudesta huolehtiminen, palautteen antaminen ja vastaanottaminen ja työn sujuvuudesta huolehtiminen ovat kaikki organisaation tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä. Työntekijät ovat silloin halukkaita pitämään yllä vuorovaikutusta esimieheen ja tuomaan hänelle esille työssä tapahtuneita asioita.

Hakasen (2012) mukaan lähiesimiehen tärkein tehtävä on edesauttaa henkilöstöä onnistumaan tehtävissään ja saavuttaa tavoitteet sekä saada palautetta suorituksistaan. Menestyvällä esimiehellä tulee olla taito aidosti kuunnella, huomioida ihmisiä ja kommunikoida heidän kanssaan. Häkkinen (2012) nostaa esille toimimisen tasapuolisena esimerkkinä kaikille alaisille. Oman esimerkin näyttäminen mahdollistaa avoimen ja vuorovaikutteisen työyhteisön, jossa uskalletaan esittää mielipiteitä. Hamel (2007, 284) korostaa rohkeuden merkitystä johtamistyössä, on uskallettava tarttua sellaisiin ongelmiin, jotka ovat toisten mielestä liian suuria tai hankalasti lähestyttäviä.

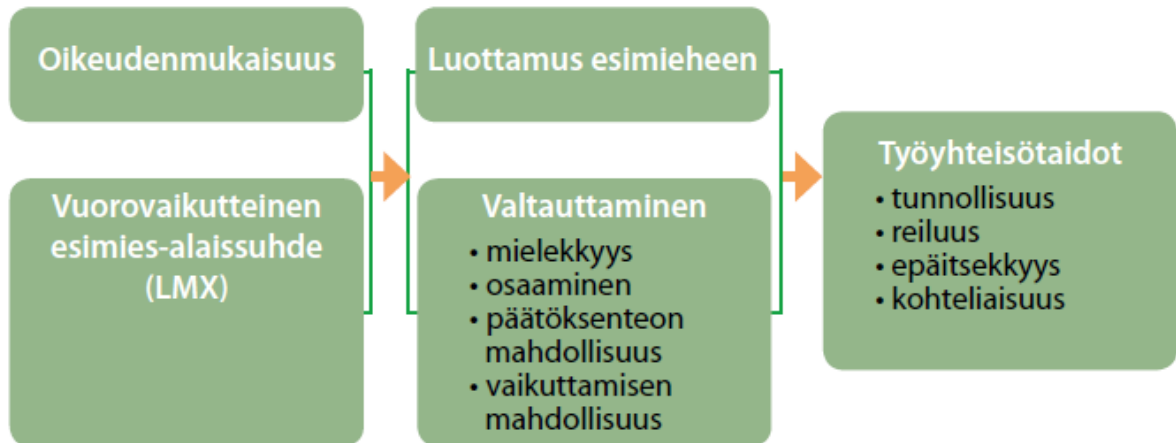
Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun vuosina 2011-2012 teettämässä toimintatutkimuksessa selvitettiin vuorovaikutteisen johtajuuden vaikutusta eri sukupolvien työssä jatkamisen keinona. Nuutisen, Heikkilä-Tammen, Mankan ja Bordin (2013) tutkimuksen mukaan hyvä ilmapiiri oli kaikkien ikäluokkien mukaan tärkein työuran jatkamiseen vaikuttava tekijä. Hyvät johtamiskokemukset muodostuivat

tutkimustulosten mukaan erilaisissa esimiehen ja työntekijän välisissä vuorovaikutus- ja kohtaamistilanteissa. Toimivana esimiestyönä korostui työntekijöiden tunteminen, arvostava vuorovaikutus sekä vastuun ottaminen. Tutkimuksessa havaittiin, että nuoret, alle 30-vuotiaat työntekijät, arvostivat vuorovaikutteisia johtamiskäytäntöjä enemmän, he haluavat tulla huomioiduksi työyhteisössä ja saada enemmän esimiestukea. 41-50-vuotiailla korostui työn merkityksellisyys, yhteisöllisyys, avoin keskustelu ja luottamus. Yli 50-vuotiaat korostivat omien näkemysten huomioon ottamista, oikeudenmukaista johtamista ja työn organisointia. Kaikki tutkimuksen havainnot korostivat sitä, että esimiehen tulee olla läsnä työyhteisön arjessa ja huomioida eri-ikäisten työntekijöiden tarpeet ja toiveet sekä ottaa huomioon heidän kokemuksensa.

Forsten-Astikainen ym. (2019) tutkivat eri työntekijäryhmien kokemuksia vuorovaikutussuhteesta esimiehen kanssa sekä sen vaikutuksia työn imuun, yksilön ja yksikön osaamiseen ja yksikön suoriutumiseen sekä joustavuuteen. Keskeisin havainto tutkimuksessa on työsuhteen tyypin ja kokemuksen vaikutus vuorovaikutuksen tasoon. Vakituudessa ja vuokratyösuhteessa olevat työntekijät arvioivat vuorovaikutuksen esimiehen kanssa heikommaksi kuin määräaikaissä työsuhteessa olevat työntekijät. Tutkimuksessa spekuloidaan tämän pohjautuvan perehdytyksen määrään ja systemaattisuuteen työsuhteen ollessa rajallinen. Toisaalta myös määräaikaisen työntekijän intressi osoittaa osaamisestaan ja kykyjä voi olla korostetumpi kuin vakituksella työntekijällä. Tutkimuksen mukaan naiset arvioivat vuorovaikutussuhteen paremmaksi kuin miehet samoin esimiesasemassa olevat kokivat, että vuorovaikutus oman esimiehen kanssa on parempi.

Forsten-Astikaisen ym. (2019) toinen tutkimuksen havainto on vuorovaikutuksen korrelaatio työhön sitoutumiseen, yksilön osaamiseen ja yksikön osaamisen, suoriutumisen ja joustavuuden kanssa. Vuorovaikutuksella tähdätään suorituksen parantamiseen ja työhyvinvoinnin ylläpitoon myös yksikön näkökulmasta. Oman yksikön hyvät kokemukset voivat nostaa yksilön kokemuksia osaamisesta ja suoriutumisesta, tämän tuloksen mukaan myönteiseen kierteeseen voidaan päästä myös yksikön kautta. Tutkimus osoittaa, että yrityksissä tulisi panostaa esimiesten vuo-

rovaikutustaitoihin, joissa korostetaan yksilöllisten ja erilaisten tarpeiden merkitys vuorovaikutussuhteissa.



Kuvio 4. Vuorovaikutteinen johtajuus ja työyhteisötaidot (Wat & Schaffer 2005)

Kuvion 4 mukaisesti vuorovaikutteinen johtaminen synnyttää työyhteisötaitoja. Wat & Schafferin (2005) mukaan vuorovaikutteinen esimies-alaissuhde yhdessä oikeudenmukaisuuden kanssa mahdollistaa luottamuksen esimieheen. Esimiesten panostaessa hyvään johtamiseen, tukien ja kannustaen työntekijöiden osallistumista ja yhdessä tekemistä edistetään työyhteisötaitoja. Esimiesten tulee arvostaa ja kunnioittaa myös vaikeissakin muutostilanteissa. Lisäksi työntekijöiden toimintatavat tulee tuntea, kuunnella kaikkia ja olla oikeudenmukainen. Harisalón ja Miittisen (2010) mukaan luottamus on johtamisen näkökulmasta tärkein organisaatiojohtamisen osa. Ihmisiä innostetaan ja kannustetaan luomalla tarkoituksia ja merkityksiä sen sijaan, että pakotettaisiin tai käskettäisiin. Vuorovaikutus on edellytys kaikelle yhteistyölle, mutta ihmisten on luotettava ensin itseensä ennen kuin he voivat luottaa muihin.

Baronin (1998) mukaan työyhteisötaidoissa korostetaan perusarkeen ja operatiiviseen tekemiseen liittyviä aktiivisen tekemisen mallia. Työyhteisössä reilu ja kohtelias käyttäytyminen luo pohjan koko organisaation vuorovaikutukselle ja toisten kohtaamiselle. Muita organisaation jäseniä autetaan aktiivisesti ja ollaan kiinnostuneita myös toisten tekemästä työstä. Tavoitellaan erilaisia yhteistyön malleja

työkavereiden ja esimiesten kanssa eli sallitaan avun pyytäminen ja palautteen antaminen. Mielipiteiden kertomisella saadaan asioita vietyä tehokkaammin eteenpäin, kaksi on aina enemmän kuin yksi. Kuten Hamel (2007, 244) toteaa, on jokaisella työyhteisön jäsenellä vastuu osallistua aktiivisesti työpaikan kehittämiseen.

2.2 Luottamus esimieheen

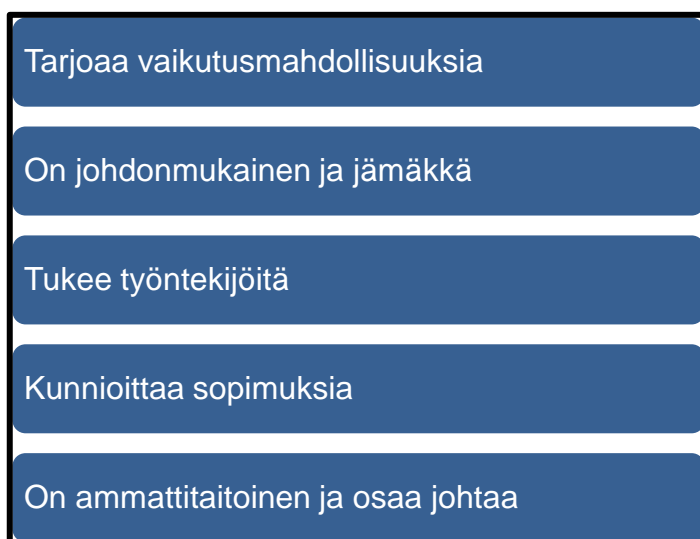
Harisalon ja Miettisen (2010) mukaan luottamus on tunne, turvallisuutta ja organisaation kannalta tärkeää sosiaalista pääomaa eli avointa dialogia ja tasavertaista yhteisöllisyyttä. Luottamus ja vuorovaikutus edistävät tiedon kulkua organisaatiossa ihmiseltä toiselle ja se näkyy työpaikoilla vastuullisuutena. Ihmisten välinen luottamus syntyy kanssakäymisen, vuorovaikutuksen ja yhteistyön tuloksena. Burke ym. (2007) mukaan esimiehen kyvykkyyden tärkeimmät tekijät ovat kyky näyttää suuntaa ja luoda mahdollistavat rakenteet, unohtamatta kehittävää ja kannustavaa tapaa suhtautua omaan sekä alaisten työhön.

Harisalon ja Miettisen (2010, 18-22) tutkimuksessa luottamusjohtamisella on mahdollista korostaa tasavertaista yhteistyötä ja saada aikaan yhteisiä päätöksiä. Esimiehillä on mahdollista luoda innostava ja palkitseva perusta työn tekemiselle. Sen avulla hajautetaan johtamista ja se mahdollistaa myönteisemmän kohtaamisen muutoksiin ja haasteellisiin tilanteisiin. Luottamus on kuitenkin aina yksilöiden välinen vuorovaikutussuhteen perusta ja se vaatii esimieheltä taitoa huomioida erilaisia ulottuvuuksia. Henkilöön luottamisen selittäviä tekijöitä ovat esimerkiksi käyttäytyminen, hyvántahtoisuus, lupauksen pitäminen, pätevyys, avoimuus, oikeudenmukaisuus ja omistautuminen.

Luottamuksen käänteinen puoli on epäluottamus, tällöin syntyy epävarmuutta ja hallitsemattomuus lisääntyy. Ei luoteta siihen, että ihmiset puhuvat totta, huolehtivat velvollisuuksistaan tai vastuistaan (Harisalo&Miettinen 2010, 24). Ikonen (2015) toteaa tutkimuksessaan, vuorovaikutuksen merkityksen korostuvan tulevaisuuden organisaatioissa. Teknologia haastaa, mutta samalla myös mahdollistaa

viestinnän tapoja. Tutkimustuloksissa korostui vuorovaikutuksen merkitys luottamuksen perustana ja vuorovaikutustaidot johtamistaitoina. Tutkimustuloksien mukaan luottamuksen kehittyminen ja yläpitäminen on dynamiikaltaan monimuotoisempi kuin aikaisemmissa tutkimuksissa on osoitettu. Luottamusprosessi näyttäytyi spiraalimaisena, itseään voimistuvina pyörteinä. Ikonen nostaa esille nykypäivän organisaatioiden alttiuden väärinkäsityksille, työelämän hektisyyden ja kiireisyyden takia. Tämä korostuu erityisesti asiantuntijatehtävissä ja tietosensitiivisissä organisaatioissa itsenäisen työotteen myötä.

Luottamuksella on keskeinen rooli monissa johtamisopeissa ja se lisää johtamisen tuloksellisuutta. Esimiehellä on merkittävä rooli luottamuksen rakentamisessa, kuviossa 5. on listattu hyvän johtamisen elementtejä, joiden kautta alaiset arvioivat esimiehen kykyä hoitaa tehtävänsä ja luottamuksen laajuutta.



Kuvio 5 Hyvän johtamisen kokemuksia (Juuti 2006)

Juutin (2006) mukaan hyvinä johtamiskokemuksina pidetään tilanteita, joissa esimies tarjoaa vaikutusmahdollisuuksia, on johdonmukainen ja jämäkkä, tukee työntekijöitä, kunnioittaa sopimuksia ja on ammattitaitoinen ja osaa johtaa (kuvio 5). Luottamus esimieheen kasvaa, mikäli esimies on aidosti kiinnostunut alaistensa mielipiteistä ja näkemyksistä, hän välittää alaistensa hyvinvoinnista ja antaa palautetta. Peruselementtejä luottamuksessa ovat yhteiset säännöt, jotka ovat kaikkien tiedossa. Luottamus esimieheen kasvaa dialogissa, joka mahdollistaa näke-

mysten jakamista, yhdessä ajattelemista ja pohtimista. Yhteistä näkemystä ja ymmärrystä voidaan kehittää vuorovaikutuksen kautta, se vaatii läsnäoloa, kuuntelua ja osallistumista. Luottamusta voidaan lisätä avoimuudella ja tiedon jakamisella, hyväksynnän kautta, yhteistyöhalua osoittamalla ja antamalla tukea, joka sosiaalisesti tai konkreettisesti auttamalla. (Juuti 2006, 232.)

Vaikutusmahdollisuuksien tarjoaminen on työntekijöiden kuulemista ja huomioimista, avointa vuorovaikutusta ja keskustelua sekä ratkaisujen etsimistä yhdessä. Esimiehen toimiessa jämäkästi ja johdonmukaisesti hän selvittää asiat tarkoituksenmukaisesti ja saattaen loppuun asti, toimien luottamuksenarvoisena. Toiminta on suunnitelmallista ja selkeää ja hänen päätöksentekonsa on avointa ja läpinäkyvää sekä perusteltua. Johdonmukainen ja vastuullinen esimies kohtelee työntekijöitä oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti ja ajaa työyhteisönsä etuja. (Burke ym. 2007.)

Esimies rakentaa luottamusta tutustumalla työyhteisöön, olemalla läsnä arjessa. Sanojen ja tekojen tulee vastata toisiaan ja suunnitelmien tulee olla realistisia ja tavoitettavissa. Tulee myös osata tehdä päätöksiä, vaikka ne eivät kaikkia miellyttäisikään. Esimiehen kannattaa valita niitä tiedonkulkukanavia, joissa pystyy vaikuttamaan mahdollisimman aidosti. Antamalla palautetta riittävän usein, kuuntelemalla, olemalla oikeudenmukainen, aito, rehellinen ja hienotunteinen pystyy rakentamaan hyvää pohjaa luottamukselle. Luottamus ansaitaan ja sitä voi osoittaa myös epäsuorasti, vaalimalla niiden etuja, jotka eivät ole paikalla. (Burke ym. 2007.)

Burken ym. (2007) mukaan esimies voi rakentaa luottamuksen ilmapiiriä luottamalla työntekijöiden löytävän itse keinot työn tekemiseen, kun on antanut riittävän selkeästi tavoitteet työlle. Esimies ei kuitenkaan saa olla näkymätön vaan hänen tulee olla kiinnostunut siitä, että työ etenee ja kysymällä tarvitaanko apua työn tekemisessä. Zak (2017) nosti tutkimuksessaan esille, että avoin onnistumisista ja erityisesti haasteista keskustelu vahvistaa luottamusta, sillä sen avulla on lupa kokeilla ja tehdä virheitä. Luottamus näkyy työpaikoilla vastuullisuutena, organisaation jäsenet tunnistavat omat vastuunsa, työskentely on tuottavaa ja työhyvinvointi

on korkealla tasolla. Luottamuksen merkitys kasvaa, jos työssä tarvitaan monen eri osaamisen yhdistämistä tai työssä ollaan riippuvaisia toisten työsuorituksista. Myös tiimityöskentelyssä korostuu luottamuksen merkitys, tällöin esimiehen kontrollivalta vähenee ja tiimi ottaa vastuuta omasta toiminnastaan.

Zak (2017) on esittänyt tutkimuksissaan luottamuksen voimavarana, jota ei voi rahalla ostaa, mutta se lisää tuottavuutta, energiaa ja parantaa yhteistyötä. Tutkimuksen mukaan korkean luottamuksen yrityksissä koettiin olevan 50 prosenttia tuottavampia ja samalla nauttivat työstään 60 prosenttia enemmän kuin matalan luottamuksen organisaatioissa työskentelevät. Samalla hyvin toimivassa yrityksessä luottamus on kahden suuntaista, henkilöstö ja työnantaja luottavat molemmat toisiinsa, luottamuksen ilmapiirissä työntekijät uskaltavat tuoda esille uusia näkökulmia. Zakin ryhmän tutkimissa korkean luottamuksen yrityksissä ihmisillä oli veressään enemmän oksitosiinia, joka tuottaa mielihyvän tunnetta, iloa ja onnellisuutta, mutta ennen kaikkea 74 prosenttia vähemmän stressiä ja 13 prosenttia vähemmän sairauspoissaoloja, enemmän energiaa, 76 prosenttia vahvempi sitoutuneisuus ja parempi tuottavuus.

Zak (2017) avasi tutkimuksessaan tapoja, joilla johtaa luottamusta. Stressin johtaminen onnistuu haastavien, mutta saavutettavien ja kirkkaiden tavoitteiden kautta, jolloin keskittyminen on parempaa. Tunnustuksen antaminen onnistumisista kannattaa nostaa julkisesti esille heti kun niitä tapahtuu, esimerkiksi kun asetettu tavoite saavutetaan. Julkinen tunnustus organisaation sisällä voimistaa onnistujien tunnetta ja ruokkii muita tähtäämään onnistumisiin. Ihmissuhteiden rakentamista esimiestyössä ei kannata aliarvioida, sen sijaan työkavereihin olisi syytä tutustua muutenkin kuin pinnallisesti, sillä suoritukset paranevat, kun ihmiset tuntevat ympärillään työskentelevät henkilöt.

Klausnerin (2012, 418) mukaan luottamus on olennainen elementti LMX-teoriassa ja osa LMX-suhteen määritelmää. LMX voidaan näin ajateltuna määritellä luottamuksen rakentamisen prosessiksi. Luottamus on vuorovaikutuksen ja ihmissuhteiden ja näin ollen myös sujuvan ja tehokkaan työskentelyn perusta. Graen & Uhl-Bien (1995) mukaan luottamus muodostuu sitoutumisesta, molemminpuolisesta

kunnioituksesta, uskollisuudesta ja sitoumuksesta toiseen ja luottamussuhteen taso kehittyy henkilöiden välillä. Esimiehen ja alaisen välille muodostunut kypsä, luottamuksellinen suhde mahdollistaa heitä saavuttamaan suhteen hyödyt, kuten työtyytyväisyyden, sitoutuneisuuden ja parantuneet suoritukset.

Forsten-Astikainen ym. (2019) tutkivat HERMES-projektissaan esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhdetta muuttuvan työelämän kontekstissa ja nostavat esille kasvavien vuorovaikutustaitojen tarpeen nykyisessä työelämän murroksessa. Tutkimuksessa nousi selkeästi esille esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen merkitys ja huomioitavaa tuloksissa oli määräaikaissa työsuhteessa työskentelevien parempi kokemus esimiehen kanssa käydystä vuorovaikutuksesta. Tuloksista voi siis vetää johtopäätöksen, että luottamuksellisia suhteita syntyy esimiesten ja alaisten välillä riippumatta työsuhteen luonteesta.

3. PALVELUKESKUKSEN JOHTAMINEN

Tässä luvussa kerrotaan palvelukeskuksen johtamisesta. Ensin esitellään palvelukeskustoiminnan erityispiirteet keskittyen talous- ja palkkahallinnon tehtäviä suoritaviin palvelukeskuksiin. Johtamisteorioita on tarkasteltu siten, että suhteellisen laajasta teoriakokonaisuudesta on pyritty nostamaan erityisesti palvelukeskuksen johtamista tukeva johtamisteoria, prosessijohtaminen. Luvun lopuksi nostetaan esille myös palvelukeskusten henkilöresurssien, asiantuntijoiden, johtaminen. Aiempien tutkimusten esittelyssä paino on tutkimuksilla, joissa on selvinnyt asioita palvelumallin vaikutuksista henkilöstöön.

Taloushallinnon palvelukeskusten alkuperäinen 1980-luvulta lähtien tavoite on ollut taloushallinnon suurivolyymisten prosessien keskittäminen ja kustannusten alentaminen. (Cacciaguidi-Fahy ym. 2002, 4-5.). Palvelukeskusta tulee johtaa kuitenkin muutakin liiketoimintaa. Palvelukeskustoiminnalle on kuitenkin tyypillistä erikoisosaamisen ja prosessimaisen työtavan korostuminen. Vuonna 2019 State of the Global Shared Services teettämän vuosittaisen tutkimuksen mukaan palvelukeskusten toimintamalleissa on tapahtunut selkeä suuntaus pois transaktiopohjaisesta manuaalisesta työskentelytavasta, tiedolla ohjattuun toimintaan automaation avulla. Muutoksesta ei ole kuitenkaan aiheutunut työpaikkojen vähenemistä sen sijaan palvelukeskukset kehittävät uusia osaamisalueita ja kasvattavat toimintaa uusien palveluiden kautta ilman henkilöstömäärän lisäämistä. Palvelukeskukset panostavat edelleen tuottavuuden parantamiseen innovatiivisilla ratkaisuilla, joilla lisätään tehokkuutta ja suorituskykyä.

Palvelukeskus tarkoittaa yrityksen sisäistä toimintojen yhdistelyä. Lantelan (2005, 14) määritelmän mukaan eri liiketoimintayksiköissä hallintoituja tukitehtäviä yhdistetään erilliseksi yhdeksi kokonaisuudeksi, joka palvelee kaikkia liiketoimintayksiköitä keskitetysti. Beretta ym. (2000, 4-5) täydentää palvelukeskuksen tähtäävän resurssien hierarkkiseen kontrollointiin, päätöksenteon laadun parantamiseen ja tehokkuuden realisointiin. Tehokkuuden realisointi saavutetaan standardoimalla ja yksinkertaistamalla tiedon välitys, vastaanotto ja käsittely. Resurssien optimaalinen allokointi eri toiminnoille parantaa päätöksenteon laatua ja samalla mahdollis-

tuu päätöksentekomallien jakaminen ja levittäminen, jolla saavutetaan mittakaava-etuja.

3.1 Palvelukeskustoiminta

Taloushallinnon palvelukeskustoiminta on liiketoiminnan tukiprosessi, se luo edellytyksiä ydinprosessien toiminnalle. Yleensä tukiprosessien asiakkaat ovat yrityksen sisäisiä mm. henkilöstöhallinto, taloushallinto tai tietohallinto. Keskitetyissä palveluissa yleinen tavoite on toimintojen yhdistäminen, jossa tavoitellaan tehokkuutta, tuottavuutta ja asiakkaille laadukkaampaa palvelua. Keskittämisen tavoitteita on mahdollista saavuttaa digitalisaatiolla, prosessien standardoinnilla sekä keskitetyllä kehittämisellä. Taloushallinnon palvelukeskuksille tyypillistä ovat yrittäjämäinen johtajuus, laadun ja palvelutason parantaminen sekä prosessien parantaminen ja standardointi. (Malcolm 1999, 32.)

Palvelukeskusmalli on niin kutsuttua sisäistä ulkoistamista, jossa keskitytään palvelujen tarjoamiseen yksittäisille yksiköille, jotka ajatellaan asiakkaiksi. Palvelukeskusmallissa huomio kiinnittyy siis palvelun käyttäjään, asiakkaaseen. Palvelukeskuksen tuleekin tuottaa palveluja, jotka tyydyttävät asiakkaat määrällään ja laadullaan. Palvelukeskuksen ja sen asiakkaiden välillä on markkinoilla esiintyvä asiakassuhde, joka vaatii toimiakseen neuvotteluja. Palvelukeskusmallissa toimintojen valvontamekanismi ja palvelusopimus varmistavat suhteen läpinäkyvyyden ja oikeudenmukaisuuden. Palvelukeskusmalli ei siis perustu hierarkkiseen kontrolliin, mikä on tyypillistä perinteisille keskitetyille organisaatioille, vaan kysynnän ja tarjonnan kohtaamiseen, asiakassuhteeseen. Palvelukeskusmallilla voidaan saavuttaa joustavuutta ilman byrokraattista infrastruktuuria. Myös liiketoiminnallisuutta ja sitä kautta palvelun veloitusta pidetään yhtenä palvelukeskuksen ominaisimpana piirteenä. (Lantela 2005, 16).

Partasen (2005) mukaan neljä syytä on noussut muita tärkeämmiksi, kun yrityksiltä on kysytty, miksi ne ovat perustaneet palvelukeskuksia. Syynä ovat kustannussäästöt, transaktiopalvelujen tehokkaampi hoitaminen, prosessien standardisointi

sekä asiakaspalvelun ja sen laadun parantaminen (Partanen 2005, 47). Cacciaguidi-Fahy ym. (2002, 19-20) nostaa syinä esiin myös yritysten liiketoimintojen resurssien vapauttamisen ydintoimintaan sekä hajautettujen liiketoimintayksiköiden johdonmukaisen ja vertailukelpoisen tiedonkäsittelyn. Toimintojen keskittämisellä voidaan löytää myös nopeammin parhaita käytäntöjä, joita on tehokkaampi implementoida prosessien sisällä.

Lisäksi palvelukeskusmalli tarjoaa varteenotettavan ratkaisun monien nykyajan trendien, kuten globalisaation, jatkuvan kehityksen, joustavien organisaatorakenteiden ja ulkoistamisen, aiheuttamiin haasteisiin. Globalisaatio pakottaa yritykset lisäämään integraatiota sekä asiakkaidensa että toimittajiensa kanssa. Jatkuva kehitys vaatii jatkuvaa laadun parantamista ja kustannusten hallintaa. Nykyajan muuttuvissa toimintaympäristöissä selvitäkseen yritysten organisaatorakenteiden tulee olla entistä joustavampia. Lisääntyvä ulkoistaminen ja markkinoille tulevat palveluntarjoajat laittavat kaikki yritykset arvioimaan niiden toimintojen ulkoistamista, jotka eivät ole strategisia tulevaisuuden kehittymisen tai yrityksen selviytymisen kannalta. Näissä nykyajan haasteissa palvelukeskusmalli voi tarjota sopivan ratkaisun. (McIvor 2005, 10-11.)

Palvelukeskusmallin leviämiseen vaikuttaa keskeisesti myös kommunikaatioteknologian kehittyminen, koska se tekee fyysisen sijainnin merkityksettömäksi. ERP (Enterprise Resource Planning) -toiminnanohjausjärjestelmät mahdollistavat standardoidut informaatiovirrat ja luovat palvelujen keskittämislle hyvän pohjan. On selvää, että maantieteellisesti kaukana olevan yksikön on pystyttävä luottamaan informaatio- ja kommunikaatioteknologiaan. Organisaationlaajuiset järjestelmät helpottavat palvelukeskusmallin implementointia ja teknologia varmistaa hyvän ja toimivan suhteen osapuolten välille ilman kontaktia kasvokkain. Kunhan tehokkuus palvelukeskusmallissa on varmistettu, keskitytään sisäisten asiakkaiden tyytyväiseksi tekemiseen. Palvelukeskusmallissa palvelun laatu on tasaisempi ja ennustettavampi kuin hajautetulla ratkaisulla. Palvelukeskusmallissa henkilöstö on usein paremmin motivoitavissa, erityisosaamisen kasvattaminen on johdonmukaisempaa ja tuloksekkaampaa kuin sirpaloituneen osaamisen mallissa. (Beretta ym. 2000, 2, 6; Jarman 1998, 32-33; Kiiskinen ym. 2002, 71-72.)

Cacciaguidi-Fahy ym. (2002, 65) mukaan taloushallinnon palvelukeskuksen työntekijät ovat yleisesti profiloituneet tiukkojen sääntöjen noudattamiseen sekä rutii-
nien ja prosessien suorittamiseen. Toisaalta nykyinen prosessien automatisointi ja
robotiikan hyödyntäminen muuttavat taloushallinnon työntekijöiden osaamisprofiilia
liiketoimintaa tukeviksi muutosagenteiksi ja tiedon analysoijiksi.

Talouspalvelukeskusten toiminnan tarkoitus on tuottaa perustransaktiopohjaiset
palvelut mahdollisimman kustannustehokkaasti. Toiminnalla tavoitellaan mahdolli-
simman kustannustehokkaita ja laadukkaita palveluita sekä korkeaa asiakastyyty-
väisyyttä. Toiminta pohjautuu suureen tuotantovolyyymiin, tehokkaisiin prosesseihin
ja asiakaslähtöiseen toimintaan. Keskitetyssä toimintamallissa henkilöstö muuttuu
toimittajan resurssiksi, joka tuottaa palveluita, joilla ulkoistanut yksikkö saa lisäar-
voa liiketoiminnalleen. (Partanen 2005, 47.)

Palvelukeskusmallissa hoidetaan yleisesti kahdentyyppisiä palveluja, korkean vo-
lyymin palveluja ja asiantuntijatoimintoja. Yleensä palvelukeskukseen siirretään
ensin korkean volyymin palvelut ja sillä voidaan saavuttaa mittakaavaetuja ja
korkeampi tuottavuuden taso. Palvelukeskusmalli tarjoaa lisäksi mahdollisuuden
koordinoida ja parantaa erikoistuneiden toimintojen hyödyntämistä. (Beretta ym.
2000, 3.).

Cacciaguidi-Fahy ym. (2002) nostavat tutkimuksessaan esille taloushallinnon pal-
velukeskusten matalat organisaatiot ja sen heijastuminen henkilöstön urakehityk-
seen. On tärkeää varmistaa työntekijöiden työympäristön toimivuus niin, että se on
mahdollisimman motivoiva ja toistuva transaktioihin pohjautuva työ täydentyy muil-
la elementeillä tai työvaiheilla. Esimerkiksi työntekijöiden osallistaminen erilaisiin
projekteihin tai osallistuminen uusien liiketoimintayksiköiden tai palveluiden käyt-
töönottoihin.

Lantelan (2005) tutkimuksessa nousi esiin muiden ohella mielenkiintoinen asia:
taloushallinnon palvelukeskuksen henkilöstön on tunnettava jonkin verran myös
asiakkaidensa varsinaista liiketoimintaa. Lantelan (2005) tutkimuksessa kohdeyri-
tykset eivät pitäneet kuitenkaan ongelmana sitä, että työntekijät eivät ole lähellä

liiketoimintaa. Tutkittujen yritysten palvelukeskuksissa hyödynnettiin entisiä liiketoimintayksiköiden työntekijöitä, joilla siis oli ennestään tietämystä asiakastahojen liiketoiminnasta. Tutkimuksessa kuitenkin tuli esiin huoli siitä, että tulevaisuudessa, kun liiketoiminta kehittyy, muuttaa luonnettaan tai muuttuu kokonaan, liiketoiminnan tuntemus voi muodostua haasteeksi. Myös Partanen (2005, 49) on huomannut, että talouspalvelukeskuksen työntekijöiden työskennellessä erillään ydinliiketoiminnasta heikkenee heidän tuntumansa siitä, mitä luvut kertovat liiketoiminnan luonteesta ja tapahtumien merkityksestä.

Lantelan (2005, 48-49) mukaan tutkituilla yrityksillä tuntui kuitenkin olevan muutamia keinoja liiketoiminnan tuntemuksen levittämiseksi ja ylläpitämiseksi. Esimerkiksi asiakasvastuullisten henkilöiden, ryhmänjohtajien, jotka olivat säännöllisesti yhteydessä asiakkaisiin, odotettiin edistävän liiketoiminnan tuntemusta. Näiden henkilöiden vastuulla oli myös tarpeellisen tiedon jakaminen. Kentällä tapahtuvat asiakkaiden opastus- ja koulutustoiminnan uskottiin myös lisäävän palveltavan liiketoiminnan tuntemusta. Tutkimuksessa todettiin myös, että kokonaisnäkemys yrityksen toiminnasta on helpompi saavuttaa palvelukeskuksessa kuin hajautetussa toimintamallissa.

Koska asiantuntijaorganisaation prosessien toimivuus ja tuloksellisuus on kiinnin henkilöstön osaamisesta ja kyvykkyyksistä, osaamisen johtamista on pidetty yhtenä tärkeänä palvelukeskuksen kehittämisen menetelmänä. Osaamisen johtamisen välineinä voidaan käyttää tehtävien kierrätystä, oppimistavoitteiden määrittämistä, palkkiojärjestelmän osaamista tukevaa roolia, tietokantoihin sisällytettyä erityisohjeistusta, koulutusta ja kokemuksellista oppimista. Tehtävien kierrättämisellä voidaan päästä siihen, että jokainen palvelukeskuksen työntekijä on moniosaaja, mikä puolestaan mahdollistaa tehokkaan varajärjestelmän esimerkiksi sairauspoissaolojen varalle. Työkierrolla laaja-alaisesta "taloussihteerihommasta" on voitu kasvaa erityisosaajaksi ja asiantuntijaksi. (Partanen 2005, 47-48.)

Tuomelan ja Partasen (2001) mukaan ei ilmennyt aikaisemmissa tutkimuksissa (esim. Fahy ym. 2000) esiintynyttä työn yksinkertaistumista. Vaikka jotkut lähtivätkin yrityksestä, jäljelle jääneet nauttivat kuitenkin entistä monipuolisemmista ja

haastavammista tehtävistä. Tutkitussa yrityksessä olikin päädytty ennalta ehkäisevästi luomaan päivittäiset tehtäväkentät entistä vaativammiksi ja monipuolisemmiksi. Tutkitun talouspalvelukeskuksen erityinen luonne ja pieni koko näyttivät mahdollistavan jokaisen yksilöllisen pätevyyden kehittämisen. Lisäksi talouspalvelukeskuksessa työskentely teki pätevyyden kehittämisen tarpeen näkyväksi ja tarjosi ympäristön, jossa pätevyyden kehittäminen voitiin toteuttaa systemaattisesti. Osaamisen johtaminen palvelukeskuksessa oli jatkuvaa ja siihen käytettiin erilaisia keinoja. Työkierto, tiimityöskentely ja työtovereiden opettaminen levitti parhaita toimintatapoja ja hiljaista tietoa palvelukeskuksessa.

State of the Global Shared Services teettämän vuositutkimuksen mukaan vuonna 2019 enemmän kuin 60 prosenttia palvelukeskuksista vahvisti, että ovat painottamassa toimintaansa toistuvista rutiinitehtävistä enemmän tietotyöhön. Muutoksen myötä myös vaatimukset esimiestyölle muuttuvat, työn painottuessa robotiikan, automaation ja ongelmanratkaisun osa-alueille, jossa asiakkaat olettavat saavansa palvelukeskuksista enemmän osaamista ja tukea liiketoimintaprosesseihinsa.

Pätevyyden ja osaamisen kehittämistavoitteisiin päästäkseen yrityksellä oli käytössä palkitsemisjärjestelmä. Yksiköihin jääneiden controllereiden pätevyyden kehittäminen puolestaan oli enemmän heistä itsestään kiinni, ja tehtävien ja osaamisen luonteen vuoksi hankalaa ja vaikeasti hallittavaa. Tuomela ja Partanen (2001) myös joutuivat toteamaan, että huolimatta controllereiden ja talousjohtajien panoksista päätöksenteon tukemisessa ja strategioiden implementoinnissa eivät he kuitenkaan olleet strategisia partnereita, jotka todella ovat mukana strategisessa päätöksenteossa. (Tuomela & Partanen 2001, 530-534.)

Cacciaguidi-Fahy ym. (2002) nostaa esille vuorovaikutuksen tärkeyden yhtenä tehokkaan taloushallinnon palvelukeskuksen menestyksen keskeisenä ominaisuutena. Vuorovaikutusta tarvitaan sekä palvelukeskuksen sisällä että sieltä ulospäin, asiakkaiden suuntaan. Työntekijöille tulee viestiä työn sisältöön ja laatuun liittyvät vaatimukset ja odotukset, kuten suorituskykymittaristo ja palvelukeskuksen tavoitteiden, tehokkuus- ja tulostittareiden kautta. Suorituskykyä raportoidaan myös palvelukeskusten asiakkaille ja ne tulisi määritellä palvelusopimuksessa SLA-

mittareina (service level agreement) avulla. Mittareiden avulla varmistetaan, että prosessit ovat asetetuissa tavoitteissa. SLA-mittarit pohjautuvat usein volyymien, aikataulujen ja palvelun laadun mittaamiseen. Mittareiden avulla esimiesten on mahdollista seurata prosessien ja työvaiheiden ongelmakohtia ja ohjata niitä oikeaan suuntaan, kohti tavoitteita. Tavoitteissa onnistuminen edellyttää myönteistä työilmapiiriä, ammattitaitoisia prosessien vetäjiä, asiakaslähtöisyyttä, sitoutumista laatuun ja avointa vuorovaikutusta.

State of the Global Shared Services teettämässä vuositutkimuksessa (2019) selvitettiin tehokkaan ja menestyksekkään johtamisen piirteitä palvelukeskusympäristössä. Tutkimuksessa nousi esille neljä osaamisaluetta – positiivinen viestintä tulevaisuuden visiosta, tiimin ja asiakkaiden sitouttaminen sekä muutoksen johtaminen, tehokkuuden tavoittelu delegoimisen, valtuuttamisen ja valmentamisen keinoin sekä positiivisen luottamukseen ja läpinäkyvyyteen pohjautuvan työympäristön luominen. Palvelukeskuksen esimiestyössä korostuu asiakaspalveluhenkisyys lisäksi oikean suunnan näyttäminen työntekijöille, osaamisen varmistaminen koko prosessin näkökulmasta sekä vahva vuorovaikutusosaaminen. Tulevaisuuden työ palvelukeskuksessa on vaativaa asiantuntijatyötä, jossa asiantuntija käyttää aikansa esimerkiksi tekoälyä hyödyntäen lukujen analysointiin ja datan jalostamiseen liiketoimintaa tukeväksi. Myös johtamisen malli muuttuu tukemaan digitaalisuutta ja automaatiota. Ihmiset ja osaaminen siirtyvät johtamisen keskiöön ja ovat keskeinen menestystekijä muutoksessa.

3.2 Prosessijohtaminen

Prosessijohtaminen pohjautuu Porterin (1985) arvoketjuanalyysiin, jonka mukaan peräkkäiset ja rinnakkaiset toiminnot muodostavat kokonaisuuden, jonka lopputuotoksena on asiakkaalle tarpeisiin valmistettu tuote. Arvoketjumalli edustaa kokonaisvaltaista systeemiajattelua, joka korostaa eri toimintojen kytkennän ja yhteiskäytön merkitystä yrityksen sisällä. Porterin teoriassa arvoketjussa syntyy kytkentöjä, kun tietty toiminto vaikuttaa muiden toimintojen kustannuksiin tai tehokkuuteen. Porterin mallin mukaan yritys koostuu keskenään kytketyistä ja arvoa tuottavista prosesseista. Monet perinteiset johtamismallit keskittyvät vain pieneen

osaan organisaation kokonaisuudesta, muutostilanteissa monesti ruohonjuuritason operatiivinen toiminta jatkaa muutoksitta. Prosessiajattelu eroaa muista johtamisteorioista siinä, että se kohdistaa huomionsa suoraan toimintaan. Prosessiajattelussa ihmistä ei pyydetä tekemään enemmän vaan eri tavalla.

Hannus (1994, 16-17) kuvaa, että prosessijohtamisella tavoitellaan liiketoiminnan ydinprosessien uudistamista ja sen sisältävän useita eri koulukuntia. Eri prosessijohtamisen koulukuntia ovat esimerkiksi laatujohtaminen (Quality Management), toimintojohtaminen (Activity Based Management), liiketoimintaprosessien johtaminen (Business Process Management), aikaan perustuva johtaminen (Time Based Management) ja lean-johtaminen, jotka kaikki perustuvat prosessien analysoimiseen ja niiden parantamiseen. Prosessijohtaminen ei kohdistu pelkästään organisaation rakenteiden muutoksiin, se vaatii strategista suunnittelua ja johtamista. Uudemmat johtamisen suuntaukset perustuvat yhä enemmän avoimeen vuorovaikutukseen ja niissä suositaan kevyempiä organisaatorakenteita. Hannuksen (1994) mukaan prosessiajattelun merkitys on tiedostettu lähinnä laatujohtamisen kautta. Laatujohtamisessa lähtökohtana on koko toimintoketjun kehittäminen sen sijaan, että tarkasteltaisiin vain yksittäistä tehtävää tai toimintoa.

Prosessijohtamiselle olennaista on dokumentoidut prosessikuvaukset. Palvelukeskuksen aloitusvaiheessa on tärkeää määritellä ja kuvata prosessit, jotta kaikki ymmärtävät niiden työnkulun. Prosessikuvauksien avulla mahdollistetaan tiedon jakaminen, standardointi ja optimointi, mikä on palvelukeskusten tehokkaan toiminnan edellytys. Prosessit mallinnetaan eli tunnistetaan organisaation tai jonkun sen osan ydintoiminta, se mikä on tärkeää organisaation menestymiselle. Kustakin prosessista kuvataan toiminnot, tietovirrat ja rajapinnat, joiden avulla prosessista tunnistetaan riippuvuudet, pullonkaulat ja päällekkäiset työt. (Hannus, 1994, 43.)

Hannus (1994) jakaa kirjassaan ydinprosessit kahteen pääryhmään: asiakkaille arvoa tuottaviin liiketoiminnan ydinprosesseihin ja varsinaista liiketoimintaa tukeviin ydinprosesseihin. Ydinprosessit voidaan edelleen jakaa pienempiin prosesseihin, aliprosesseihin. Prosessit jakautuvat organisaatioissa ydin- ja tukiprosesseihin. Jokaisella ydinprosessilla on johtavan tason prosessinomistaja, joka vastaa

ydinprosessista ja sen suorituskyvystä. Useasti prosesseja johdetaan tiimipohjaisesti. (Hannus 1994, 63-64.)

Mittaus kuuluu oleellisena osana prosessien hallintaan ja jokaisen prosessin kohde tulee olla mittauskohde. Liiketoiminnan onnistumista kuvaavia tekijöitä, suoritustekijöitä, kuvataan suoritusmittareilla ja niille asetetaan suoritustavoitteita. Suorituskykyä arvioidaan joko sisäisen tai ulkoisen asiakkaan näkökulmasta. Tehokkaista prosesseista on karsittu pois kaikki asiakkaan kannalta epäolennainen eli en vastaavat asiakkaan vaatimuksia. Liiketoimintaprosessi on toisiinsa liittyvien toimintojen ja tehtävien muodostama kokonaisuus, joka alkaa asiakkaan tarpeesta ja päättyy asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen. Olennaista on asiakas, joko ulkoinen tai sisäinen, joka saa sille määritellyn lopputuloksen. (Hannus 1997, 41.)

Organisaatorakenteena Hannus (1994, 27) suosittaa tiimiorganisaatiota tai matalaa organisaatiota, jossa pyritään asiakaskeskeisyyteen. Prosessia johdetaan asettamalla tavoitteita, mittaamalla, raportoimalla, analysoimalla ja vetämällä johdtopäätöksiä. Lisäksi vertailemalla, kehittämällä resursseja, innostamalla, kannustamalla ja kehitysprojekteilla. On kuitenkin tärkeää erottaa prosessien johtaminen ihmisten johtamisesta. Laamanen (2007, 125-127) kuvaa esimiehet valmentajina, tehtävänään hankkia paras tiimi, jonka valmentaa menestymään.

Laamanen & Tinnilä (2002) korostavat prosessien hyvän suunnittelun olevan edellytys halutun lopputuloksen tehokkaalle tuottamiselle. Prosessiin osallistuvien tuotannon tekijöiden roolit ovat selkeitä ja heidän tehtävänsä ja tavoitteensa ovat linjassa prosessin tavoitteiden kanssa. Tuotannon tekijät tarvitsevat tehtäviensä suorittamiseen oikeat tiedot ja taidot ja heidän tulee ymmärtää oman työn osuus kokonaisuudesta. Tekijät on perehdytetty prosessin tavoitteista, asiakaslupauksista ja saavat kannustusta prosessin kannalta tärkeissä asioissa. Laamasen & Tinnilän (2002) mukaan yhteistyön painottaminen on yksi prosessiajattelun olennaisimmista asioista. Hannus (1994) nostaa esille käytännön eron arjen johtamisessa prosessijohdetussa organisaatiossa, jossa ohjaavan ja suorittavan työn ero katoaa ja esimiehistä tulee valmentajia ja työntekijöitä.

Esimiesten tulee varmistaa, että tekijöillä on tarpeelliset taidot ja työssä tarvittava osaaminen. Prosessille tulee asettaa tavoitteet ja mittarit, jotka ovat organisaation strategian ja tavoitteiden mukaisia. Hannus (1994, 27) esittää prosessijohtamisen tavoitteina ja mittareina asiakastyytyväisyyden, uuden tuotteen ja operatiivisen toiminnan läpimenoajat, henkilökunnan motivaation, osaamispääoman kasvun ja prosessit.

Prosessijohtamisen menetelmät ovat muuttuneet kuvion 6. mukaisesti 2000-luvulla.



Kuvio 6. Johtamisajattelun muutos (Laamanen & Tinnilä 2002, 9)

Kuvion 6. mukaisesti aikaisemmin johtamismalli pohjautui erilaisiin arvoihin ja tavoitteisiin kuin nykyinen prosessijohtaminen. Työt organisoitiin osastokohtaisesti, jossa keskeiseksi ongelmaksi muodostui asiakasnäkökulman unohtaminen. Prosessiajattelussa on kyse tehokkuuden ja hallittavuuden nimissä etsittävästä yhte-

näisistä toimintatavoista. Aikaisemmin vallalla olivat kovat henkilökohtaiset arvot, nykyisin yrityksissä panostetaan pehmeisiin arvoihin. On ymmärretty työilmapiirin merkitys yrityksen tuottavuuden kannalta. Prosessiajattelussa vastuuta jaetaan niin, että yksittäisen työntekijän henkilökohtaiset tavoitteet ovat osa koko organisaation tavoitteita. Tämä lisää työmotivaatiota ja yrityksen kokonaistuottavuutta.

Laamasen ym. mukaan (2002. 9) prosessijohtamisen kautta asiakkaat saavat aikaisempaa parempaa palvelua. Prosessiajattelussa kiinnitetään huomiota koko tuotteen tai palvelun tuotantoprosessiin, ei ainoastaan lopputuotteeseen. Johtamismallissa on kyse erilaisten työkulkujen tunnistamisesta ja seurannasta. Asiakkaiden ja toimittajien mieltäminen osaksi arvoketjua tarkoittaa, että prosessijohtamisen näkökulmasta jokainen arvoketjun vaihe antaa kilpailuetua ja arvoa tuotteelle. Prosessijohtamisen näkökulmasta kustannustehokkuuden lisäksi kehitetään toiminnan nopeutta, joustavuutta, tasa-arvoisuutta ja tarkoituksenmukaisuutta.

3.3 Asiantuntijoiden johtaminen

Asiantuntijuus tarkoittaa erikoistumista tietylle osaamisen alueelle, asiantuntija on henkilö, jolla on tietyn alan syvällistä osaamista, on kiinnostunut oman työnsä erityisalueesta, kykenee työskentelemään itsenäisesti ja pyrkii kehittämään omaa osaamistaan ja asiantuntijuuttaan. Asiantuntijuuteen liittyy oman alan tiedon soveltaminen ja ongelman ratkaisu. Treem (2012) kirjoittaa, että asiantuntijuus syntyy ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, eikä olisi yksilön ominaisuus.

Asiantuntijaorganisaatiossa johtaminen liittyy suurimmalta osaltaan työn sisältöön ja esimiesten kyvykkyyteen henkilöstön ydinosamisalueella. Asiantuntijan roolissa työskentelevä haluaa olla itsenäinen ja riippumaton eli päättää itse mitä tekee ja miten hän asian tekee. Asiantuntijuuteen liittyvät erityispiirteet on huomioitava johtamisessa, niiden ymmärtäminen auttaa johtajaa kannustamaan, motivoimaan ja palkitsemaan asiantuntijoita ja siten edistämään heidän työhyvinvointiaan ja työn tuottavuutta. Asiantuntijat ovat itsenäisiä ja autonomisia työssään, perinteisesti ajateltuna he johtavat itse itseään, kykenevät tekemään päätöksiä, mutta

asiantuntijat tarvitsevat johtajuudelta myös mahdollistamista. Johtamisessa tulee huomioida työn riittävä haasteellisuus ja mahdollistaa siinä kehittyminen sekä vapaus oman työn suunnitteluun. Asiantuntijatyössä selkeät vastuurajat ja eri osapuolten odotusten kuvaaminen on toimivan organisaation perusta. (Senge 1990, 205-206.)

Asiantuntijaorganisaatioissa asiantuntijoilla on yleensä vahvempi tietotaito toiminnan keskeisillä osaamisalueilla kuin johdolla, valta ja läheisyys tuovat esimiehelle tilanteessa haasteita. Onnistumisen edellytyksenä on usein, että esimies kuuntelee ja huomioi muiden näkemyksiä, mutta kantaa itse vastuun päätöksistä. Keskeinen tekijä organisaation kehittymisen kannalta on visio, sen avulla organisaatiota viedään kohti tulevaisuutta, vision jalkauttaminen vaatii johtajalta vuorovaikutustaitoja. Johtamisen ydintehtävä on päästä tuloksiin ihmisiin vaikuttamalla ja heidän avullaan. (Juuti 2010, 240-241.)

Northousen (2004) mukaan asiantuntijaorganisaation toiminta rakentuu asiantuntijoiden ominaisuuksien ja osaamisen varaan, asiantuntijoiden johtamisen tärkein perusprosessi on suorituksen johtaminen. Suorituksen johtamisen tulee olla merkityksellistä, sillä tulee olla selkeä tarkoitus – miksi ja miten suoritusta johdetaan, miten palkitaan ja mitä pyritään saavuttamaan. Johtaminen on strategiaan perustuvaa, visionääristä, kokonaisvaltaista, systemaattista ja jatkuvaan kehittämiseen kannustava prosessi. Sen tulee pitää sisällään suorituksen parantamista läpi koko organisaation ja organisaatiossa tulee kannustaa ihmisiä toimimaan tavalla, jolla parantaminen on mahdollista. Hyvin johdetulle asiantuntijaorganisaatioille on tyypillistä, että työntekijät arvostavat organisaation etua kuten omaa henkilökohtaista menestymistään. Huomionarvoista tällaiselle ympäristölle myös on, että sen toiminnan rajat ovat joustavat eivätkä ne perustu jäykkiin sääntöihin. Asiantuntijatyössä johtajuus perustuu usein luottamukseen ja tilannetajuun kuin asioiden johtamiseen.

Asiantuntijaorganisaation esimiehille tulee järjestää aikaa esimiestyölle, jotta hänellä on aikaa ajatella, kuunnella itseään, organisaatiotaan ja sidosryhmiään. Asiantuntijoiden johtamisessa olennaisimpia tehtäviä ovat osaamisen kehittäminen,

työssä jaksaminen, sitoutuminen, työmotivaation ylläpitäminen ja tavoitteisiin sitoutuminen. Muutostilanteet ovat johtamisen kannalta tärkeimpiä tilanteita. Käskyttämisen sijasta valmentavalla johtamisella saadaan asiantuntijoiden parhaimmat puolet esille, suora käskyttäminen ei toimi asiantuntijoille. Valmentavassa johtamisessa esimiehet pyrkivät vaikuttamaan alaisten käyttäytymiseen, saada heidät toimimaan organisaation tavoitteiden suuntaisesti. Valmentava johtaminen on dialogia, jossa työntekijät otetaan mukaan päätöksentekoon, auttamaan esimiestään tekemään oikeita ratkaisuja. (Strömmer, 1999, 99-100.)

Johtajan kommunikointi- ja vuorovaikutustaidoilla on erittäin suuri merkitys. Asiantuntijaorganisaatioissa on tavallista, että kaikki asiat kuuluvat kaikille. Vaikka päätös- ja toimeenpanovalta organisaatiossa on hallinnollisella johdolla, tunne ja kokemus siitä, että organisaation asiantuntijoita informoidaan heitä koskevissa asioissa avoimesti ja oikea-aikaisesti, ja että heillä on aito mahdollisuus vaikuttaa ja tulla kuulluksi, synnyttää luottamusta. Alvesson (2004) korostaa esimiehen tehtävää, jossa keskustellen ja tasa-arvoisessa vuorovaikutussuhteessa, autetaan alaisia tekemään työnsä parhaalla mahdollisella tavalla.

Asiantuntijaorganisaatioille parhaimmat osaajat ovat avaintekijöitä, jotka tulee saada sitoutumaan organisaatioon. Organisaatioon sitoutuminen vähentää luonnollisesti vaihtuvuutta, lisää osallistumista ja kasvattaa asiantuntijoiden työmotivaatiota. Alvesson (2004) nostaa esille asiantuntijaorganisaatioiden korkeamman panostuksen laatuun ja motivaatioon perinteiseen organisaatioon verrattuna. Koska työntekijöiden motivaatio ja sitoutuminen korostuvat asiantuntijaorganisaatiossa, tulee niissä mahdollisesti ilmeneviin ongelmiin kiinnittää huomiota mahdollisimman nopeasti. Hyvä esimies onnistuu sitouttamaan alaisen organisaatioon ja työyhteisöön, osoittamalla alaisilleen heidän työnsä merkitys ja tärkeys.

4. VUOROVAIKUTTEINEN JOHTAMINEN PALVELUKESKUSTOIMINNASSA

Tässä luvussa tutkimustyötä analysoin palvelukeskusmallin mukaisesti toimivan organisaation johtamista vertaillen prosessi- ja asiantuntijajohtamisen erityispiirteitä ja vuorovaikuttaisen johtamisen käytänteitä johtamistyössä. Luvussa nostetaan esille ne vuorovaikuttaisen johtamisen keinot, jotka ovat sovellettavissa palvelukeskustoimintaan.

Palvelukeskuksille olennaista ovat tuotteistaminen, prosessit ja niiden johtaminen ja kehittäminen. Liiketoimintaprosessit ovat kokonaisuuksia, jotka muodostuvat erilaisista toiminnoista ja tehtävistä. Prosessit muodostuvat vaiheista, joilla on tietty järjestys ja ne liittyvät loogisesti toisiinsa. Niistä voidaan tunnistaa selkeästi sekä alku että loppu. Prosessi virtaa yli organisaation ja ulottuu organisaatorajojen yli. Prosesseihin liittyy myös resurssit ja ohjaus, joiden avulla saavutetaan prosesseille asetetut tavoitteet. Prosessit ovat ketjuja, jotka tuottavat asiakkaalle lisäarvoa. Palvelukeskusmallissa prosessien uudistaminen on keskeisessä osassa tuottavaa toimintaa. (Hammer & Champy, 1993, 51-56.)

Reynolds (2012) toteaa, että palvelukeskusten johtaminen lähtee liikenteeseen kirkkaasta visiosta, joka jalkautetaan koko organisaatiolle strategisien tavoitteiden kautta. Perinteisesti palvelukeskusten johtaminen on pohjautunut enemmän asioiden johtamiseen, suorituskyvyn, tulosten saavuttamisen ja toiminnan tehokkuuden näkökulmasta. Tutkimuksessa tehdyn havainnon mukaan kuitenkin 75% vastaajista piti ihmisten johtamiseen liittyviä taitoja tärkeinä. Tästä huolimatta harva johtaja antoi itselleen korkeita arvosanoja. Johtajat tunnistavat roolinsa organisaation muutoksen johtajana, mutta vain 12% vastaajista antoi itselleen korkean arvostuksen. Ilman huolellista tulevaisuussuunnitelmaa ja kykyä kommunikoida sitä, johtajat eivät kykene jalkauttamaan muutosta.

Teknologinen kehitys on arkipäivää taloushallinnon palvelukeskuksissa, tekoäly ja robotiikka muokkaavat niiden toimintatapoja ja prosesseja. Muutos asettaa vaatimuksia myös esimiestyölle, sen on suhtauduttava positiivisesti uuteen teknologi-

aan. Samalla kun tekoälyn hyödyntäminen prosesseissa vähentää henkilömäärää ja yksitoikkoisia työtehtäviä niin se antaa ihmisille mahdollisuuden hyödyntää osaamistaan ja tuottaa lisäarvoa prosessissa uudella tavalla. Esimiehiä tarvitaan sitouttamaan tiiminsä tähän teknologiamuutokseen, luopuminen perinteisistä työskentelytavoista vaatii muutosjohtamista työyhteisössä. (State of the Global Shared Services 2019.)

Palvelukeskuksille tyypillinen suurien volyymien tehokas ja standardoitu prosessointi muodostaa oman haasteen huomioida yksilöt ja yksilöiden osaaminen ja tietotaito. Palvelukeskuksissa on pidettävä kiinni osaavista tekijöistä, kiinnitettävä huomiota heidän osaamisensa kehittämiseen, palkitsemiseen ja työuran edistämiseen. Perehdytysuunnitelmiin kannattaa panostaa, jotta työntekijät kokevat heidän työpanostaan arvostettavan ja heillä on ymmärrys mitä heiltä odotetaan. Hyvä työympäristö ja positiivinen kulttuuri lisäävät myös työntekijöiden tunnetta arvostuksesta. Palvelukeskusten työtehtävät ovat yleensä toistuvia, rutiinomaisia ja pohjautuvat suurten volyymien käsittelyyn ja yksitoikkoiset päivittäin toistuvat työtehtävät voivat turhauttaa työntekijän. (State of the Global Shared Services 2019.)

Ihmisläheisessä kohtaamisessa korostuu arvostus ja kunnioitus, tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus. Juuti & Rovio (2010, 38) nostavat esille keskustelemattomuuden vaikutukset työyhteisölle, mikä tuhoaa organisaation tuottavuutta, kilpailukykyä ja voi tuhota koko organisaation toimintakyvyn. Johtaminen tapahtuu työn yhteydessä, sitä ei voi ulkoistaa. Asiantuntijaorganisaatioissa esimiehen tulee ymmärtää oman roolinsa merkitys johtamistyössä, heidän tulee varmistaa, etät työntekijällä on edellytykset onnistua työssään. Esimiehet, jotka omaavat tunneälyä, kykenevät aistimaan ihmisten välisiä suhteita ja pystyvät paremmin suhtautumaan erilaisiin sosiaalisiin tilanteisiin. Esimiesten tulee myös ymmärtää prosesseja sekä kokonaiskuvaa saadakseen organisaation menestymään.

LMX-teorian mukainen johtaminen sopii asiantuntijaorganisaatioihin, joissa työntekijöillä on hyvät valmiudet arvioida omaa työskentelyään ja sen tuloksia. Teorian mukaisesti johtaja ei lähesty kaikkia työntekijöitään samalla tavalla, vaan muodostaa heihin yksilöllisiä suhteita, jakaen huomiota valikoiden. Hyvä suhde parantaa

työsuorituksia, henkilöstön työtyytyväisyyttä ja sitoutumista töihin. Työsuoritusten paranemisella on suora yhteys tehokkuuteen ja tuottavuuteen, jotka ovat palvelukeskustoiminnan pääpilareita. Toisaalta haittapuoli LMX-teoriassa on sisäpiirin ulkopuolelle jäävien työntekijöiden mahdollinen tyytymättömyys esimiestä, johtamista ja organisaatiota kohtaan. (Yukl 2010; Graen & Uhl-Bien 1995.)

Palvelukeskustoiminnan tavoitteena on tehokkuus ja kustannussäästöt, joka saavutetaan isojen volyymien, keskitettyjen toimintojen ja yhtenäisten toimintamallien kautta. Perinteisesti tämä vaatii standardointia, prosessimaista ajattelua ja resursien hierarkista kontrollointia (Beretta ym. (2000, 4-5). Rutiininomaisissa työtehtävissä perinteisempi johtaminen voi toimia jaettava johtajuutta paremmin, sen sijaan modernissa tiimityötä, aloitteellisuutta ja jatkuvaa oppimista korostavassa organisaatiossa sisäisesti motivoituneet työntekijät ovat avainasemassa antamalla panoksensa, auttamalla luomaan innostavan ilmapiirin. Näin itseohjautuneet työntekijät ovat monen yrityksen tärkein voimavara. (Martela & Jarenko 2017, 32.)

Graen & Uhl-Bien (1995) korostavat, että LMX-teorian mukaan johtajuus muodostuu luomalla alaisten kanssa vahvat suhteet molemminpuolisen oppimisen ja mukautumisen avulla. LMX-teorian vahvuus on kyky mukauttaa esimiestyötä kunkin alaisen tarpeiden mukaan ja löytää kunkin alaisen vahvuudet. Teoria haastaa ajatuksen, että esimiehet kohtelisivat kaikkia alaisiaan tasapuolisesta ja samalla tavalla. Teorian lähtökohtana on, että esimiehen ja jokaisen hänen alaisen keskinäinen suhde määrittää johtamisen käytäntöjä. Nothouse (2004) nostaa esille, että hyvä vuorovaikutus on kuitenkin organisaation toiminnalle tärkeä ominaisuus ja esimiehen tulisi luoda mahdollisimman hyvä suhde kaikkiin työntekijöihin. Sisäpiiriin ja ulkopiiriin jakautumisesta tulisikin pyrkiä minimoimaan. Kuitenkin vuorovaikutusteoriasta on hyötyä esimiehille, he voivat laadukkaiden työsuhteiden kautta saada enemmän informaatiota. Kun välit työntekijöihin ovat hyvät, saa esimies todennäköisesti monella tapaa arvokasta uutta tietoa työntekijäpuolelta.

5. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa käydään läpi vaiheittain empiirisen tutkimuksen suorittamista. Ensin kuvataan tutkimusprosessi ja tutkimusmenetelmä, avataan tutkimuksen lähtökoh-
tia ja kuvataan valitun menetelmän eteneminen. Seuraavaksi käsitellään tutkimuk-
sen aineisto ja sen analyysi, kuvaamalla tutkimuksen kohderyhmä, tutkimusaineis-
tonkeräämisprosessi ja aineiston analysointi vaiheittain. Lopuksi arvioidaan tutki-
muksen reliabiliteetti ja validiteetti.

5.1 Tutkimusprosessi

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, sisältäen teoreettisen viitekeh-
yksen sekä tutkimusosion analyyseineen ja johtopäätöksineen. Tutkimuksella ei ta-
voiteltu tilastollisia todennäköisyyksiä, aineistoa tarkasteltiin kokonaisuutena ja
tutkimuksen tavoitteena oli löytää aineistosta samanlaisten havaintojen kautta il-
miöitä. Tapaustutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella pientä joukkoa tapauksia.
Tutkimuksen kohteena oli yksittäisen organisaation valitut lähiesimiehet. Laadulli-
sessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita tutkittavien subjektiiv-
visesta kokemuksesta. Tässä tutkimuksessa pyrittiin ymmärtämään taloushallin-
non palvelukeskuksen esimiestyön vuorovaikutuksen merkityksellisyyttä ja esi-
miestyössä onnistumista. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 17 - 18.)

Tämän tutkimuksen teoreettisen viitekeh-
yksen avulla oli pyritty avaamaan vuoro-
vaikutteista johtamista sekä palvelukeskuksen johtamista. Teoreettisessa viiteke-
hyksessä oli keskitytty tarkastelemaan vuorovaikutuksen merkitystä esimiestyön
näkökulmasta. Teoreettisen viitekeh-
yksen lisäksi tutkimuksessa hyödynnettiin em-
piiristä aineistoa, minkä avulla tunnistettiin kohdeorganisaation lähiesimiestyössä
tunnistettavia ominaispiirteitä vuorovaikutuksen näkökulmasta.

Tutkimukseni tiedonhankinnan strategiaksi olin valinnut fenomenografian. Sanalla
fenomenografia tarkoitetaan jonkin ilmiön kuvaamista taikka siitä kirjoittamista.
Erityisesti tämä strategia tutkii ihmisten käsityksiä asioista ja pyrkii luomaan teori-

an tutkittavasta ilmiöstä Fenomenografisen tutkimuksen teon nelivaiheinen malli koostuu seuraavista analyysivaiheista: 1) aineistosta ilmenevien merkityksellisten ilmaisujen etsiminen, 2) merkityksellisten ilmaisujen ryhmittely, 3) alakategorioiden rakentaminen teemoista ja 4) kuvauskategorioiden muodostaminen kategorioita yhdistelemällä. (Metsämuuronen 2006, 108.)

Laadullisen tutkimuksen tyypillisiä tutkimusmuotoja ovat haastattelut, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin tukeutuva tieto. Näitä menetelmiä voidaan käyttää myös rinnakkain tai eri tavoin yhdistettynä tutkimusongelmasta riippuen. Haastattelu on tiedonhankinnan perusmuoto. Haastattelu on joustava menetelmä, joka soveltuu monenlaisiin tarkoituksiin ja sitä voidaan käyttää lähes kaikkialla. Kun tutkija haluaa kuulla ihmisten mielipiteitä, kerätä tietoa, käsityksiä ja uskomuksia tai haluaa ymmärtää, miksi ihmiset toimivat tietyllä tavalla tai miten he arvottavat tapahtumia, on luonnollista keskustella. Haastattelu on helposti ymmärrettävä menetelmä, josta sekä haastateltavilla että tutkijalla on yleensä hyvä käsitys etukäteen. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 11.) Tässä tutkimuksessa keskeistä oli merkitysten tutkiminen ja ymmärtäminen. Merkitykset syntyvät ihmisten kautta, joten aineistonkeruumenetelmäksi valittiin yksilöhaastattelut, joissa asioita voidaan kysyä suoraan ihmisiltä itseltään.

Haastatteluja on erilaisia ja voidaankin puhua haastattelulajeista tai -koulukunnista. Haastattelunimikkeiden valikoima on kirjava ja osin sekava. Samoillakin termeillä tarkoitetaan erilaisia menetelmiä ja toisaalta samasta menetelmästä käytetään useita eri nimikkeitä. Tutkimushaastattelut voidaan jakaa esimerkiksi kolmeen ryhmään, sen mukaan kuinka ennalta määrätty haastattelutilanne on. Lomakehaastattelussa kysymysten ja väitteiden muoto ja esittämisjärjestys on täysin määrätty. Strukturoimattomassa haastattelussa, josta käytetään myös muiden muassa nimityksiä avoin haastattelu ja syvähaastattelu, kysymykset ovat avoimia ja haastattelutilanne keskustelunomainen. Puolistrukturoitu haastattelu, jota kutsutaan myös yleisesti teemahaastatteluksi, on saanut useita määritelmiä. Sillä voidaan tarkoittaa haastattelua, jossa kysymykset on ennalta määrätty, mutta jossa haastattelijalla voi vaihtaa niiden järjestystä. Tai teemahaastattelu voi olla sellainen, että kysymykset on määrätty ennalta, mutta haastattelijalla voi muuttaa sa-

namuotoja. Teemahaastattelulle ominaista siis on, että joku asia on lyöty lukkoon ennalta, mutta ei kaikkea. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 11, 43-47.)

Kvalitatiivinen haastattelu oli tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmänä tarkoituksenmukainen. Teemahaastattelu valittiin tämän tutkimuksen haastattelumuodoksi hyvän soveltuvuuden ja toteutettavuuden vuoksi. Haastattelutilanteessa oli kiinnitettävä huomiota siihen mitä sanotaan, miten sanotaan ja millä ilmaisuilla asia sanotaan (Hirsjärvi & Hurme 2000,35.)

Tässä tutkimuksessa haastattelurunko laadittiin tutkimusongelman ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Itse haastatteluissa pyrittiin kuitenkin jättämään tilaa haastateltavien tietämykselle, jotta kaikki asiaan liittyvä tieto saatiin kerättyä ja toisaalta tutkijalle jätettiin mahdollisuus pyytää perusteluja tai esittää lisäkysymyksiä tarpeen niin vaatiessa. Tutkimus kyselyineen oli toteutettu laadullisen tutkimuksen otteella, joten tutkimusaineisto ja vastaajien määrä on Pro Gradu-tutkimuksille ja opinnäytetöille tyypilliseen tapaan vähäisempi, kuin mitä määrällisissä tutkimuksissa (Tuomi & Sarajärvi 2003, 87).

5.2 Tutkimuksen aineisto ja analyysi

Seuraavissa kappaleissa kuvataan tutkimuksen kohderyhmä, S-ryhmän talous- ja palkkahallinnon palvelukeskuksen esimiehet ja tutkimuksen aineistoanalyysi vaiheineen.

5.2.1 Tutkimuksen kohderyhmä

Tutkimuskohteena olivat S-ryhmän talous- ja palkkahallinnon palvelukeskuksen organisaation esimiehet. Palvelukeskus, myöhemmin SOK Palveluässä, toimii osana Suomen Osuuskauppojen Keskuskuntaa (SOK) ja se tuottaa talous- ja palkkahallinnonpalveluita S-ryhmän yrityksille Suomessa. SOK Palveluässä perustettiin vuonna 2007 yhtenäistämään talous- ja henkilöstöhallinnon prosesseja. Sen tavoitteena on tarjota kustannustehokkaita ja laadukkaita talous- ja henkilöstöhal-

linnon palvelut. Järjestelyllä turvataan palvelujen saatavuus, mahdollistetaan asiantuntemuksen kasvattaminen, palvelujen korkean laatutaso sekä aiempaa parempi tuottavuus. (S-ryhmän SharePoint 2020.)

SOK Palveluässä tuottaa talous- ja palkkahallinnon palvelut koko S-ryhmälle. Palveluässä palveluksessa on yhteensä noin 230 talous- ja palkkahallinnon ammattilaista. Samalla se on yksi Suomen suurimmista talous- ja palkkahallinnon palvelukeskuksista. Palveluässä toiminta käynnistyi vuonna 2007. Palveluässä toimipisteet sijaitsevat Helsingissä ja Kajaanissa. (S-ryhmän SharePoint.)

Palvelukeskuksen palvelut koostuvat taloushallinnon tehtävistä. Ostolaskujen kiertäminen, ostoreskontran hoitaminen sekä toimittajarekisterin ylläpito. Myyntilaskujen laskutus, laskutuksen asiakaspalvelu, maksuvalvonta sekä myyntireskontran hoitaminen. Kirjanpidossa suoritetaan kirjanpitolain mukaisia tehtäviä – kuukausikirjanpitoa, käyttöomaisuuskirjanpitoa, täsmäytykset, tilinpäätökset sekä kirjanpidon raportointi. Maksuliikenteen osalta palvelukeskuksessa huolehditaan maksusuorituksista sekä osittain myös kassanhallinnasta. (S-ryhmän SharePoint 2020.)

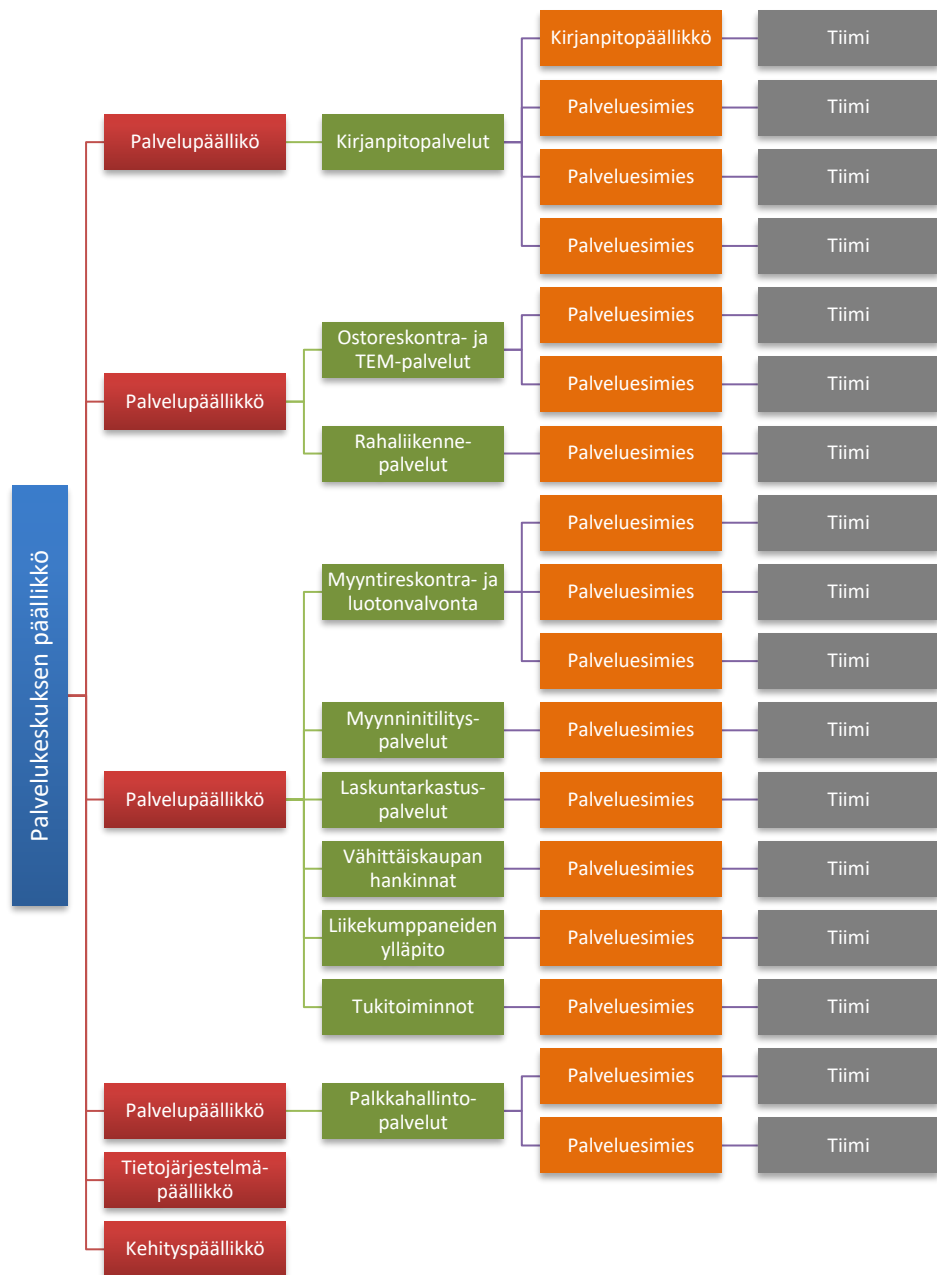
Palvelukeskus vastaa myös SOK:lle keskitetystä S-ryhmän suorien hankintojen laskutus- ja täsmäytysprosessista, sisältäen mm. inventointilaskelmat sekä laskuntarkastuksen. Henkilöstöhallinnon palveluiden osalta SOK Palveluässä hoidetaan perinteinen palkanlaskennan prosessi sisältäen palkkojen laskennan sekä maksatuksen. Kajaanin yksikössä suoritetaan myös asiakasorganisaatioiden matka- ja kululaskujen tarkastus sekä maksatus henkilöstölle. Sen sijaan käytettävien järjestelmien ylläpito sekä pääkäyttäjätöinnöt on keskitetty SOK:n IT-Palveluille. Palvelukeskuksessa toimii kuitenkin oma prosessikohtainen key user, jolla on syvempää osaamista omalta vastuualueeltaan niin prosessista kuin järjestelmistäkin. Key userit osallistuvatkin prosessien ja järjestelmien kehittämiseen yhdessä SOK IT-Palveluiden asiantuntijoiden kanssa. (S-ryhmän SharePoint 2020.)

Palvelukeskuksen prosessit ovat standardoituja ja niitä on viime vuosina pystytty tehostamaan hyödyntämällä automaatiota. Standardoimalla prosessit on mahdollista tunnistaa poikkeukset, prosessien pullonkaulat ja kehittää prosesseja laaduk-

kaammiksi ja tehokkaammiksi. Standardoituja prosesseja on myös helpompi johtaa ja ne mahdollistavat helpommin työnkiertoa. Palvelukeskuksessa on kuvattut prosessit sekä yhteiset prosessikohtaiset työohjeet, joista poikkeavat asiakaskohtaiset toimintatavat on tunnistettu erikseen. Kaikilla työntekijöillä on näkyvyys sekä prosessikuvauksiin, että työohjeisiin, mikä helpottaa esimiestyötä.

Palveluässän menestys pohjautuu tehokkaaseen toimintaan. Suoritusten laatua seurataan asetettujen mittareiden avulla kaikissa prosesseissa. Mittarit on määriteltä mittaamaan prosessien suorituskyyä, jotta toimintaa voidaan ohjata sekä operatiivisessa sekä strategisessa mittakaavassa. Mittarit on asetettu yksikön tavoitteista ja niitä seurataan sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Eri yksiköille on määriteltä prosessien laatuun, toimituskyyyn, läpimenoaikaan ja hukkaan perustuvia mittareita. Prosesseissa mitataan muun muassa käsittelemättömiä tapahtumia, suoritteiden läpimenoaika, virheellisesti käsiteltyjä tapahtumia ja käsiteltyjä tapahtumia per työntekijä. Esimiesten vastuulla on seurata vastuualueensa prosessien mittareita, kannustaa ja ohjata omaa tiimiään saavuttamaan asetetut tavoitteet.

Palveluässän esimiestyö pohjautuu perinteiseen linjaorganisaatioon, joka kuvattu kuviossa 7. Palvelukeskuksen toiminnasta vastaa palvelukeskuksen päällikkö, jonka suorassa alaisuudessa palvelukohtaisista prosesseista vastaa neljä palvelupäällikköä. Palvelupäälliköt ohjaavat oman vastuualueensa prosesseja palveluesimiesten avulla, jotka vastaavat omista alueellista tiimeistään. (S-ryhmän SharePoint 2020.)



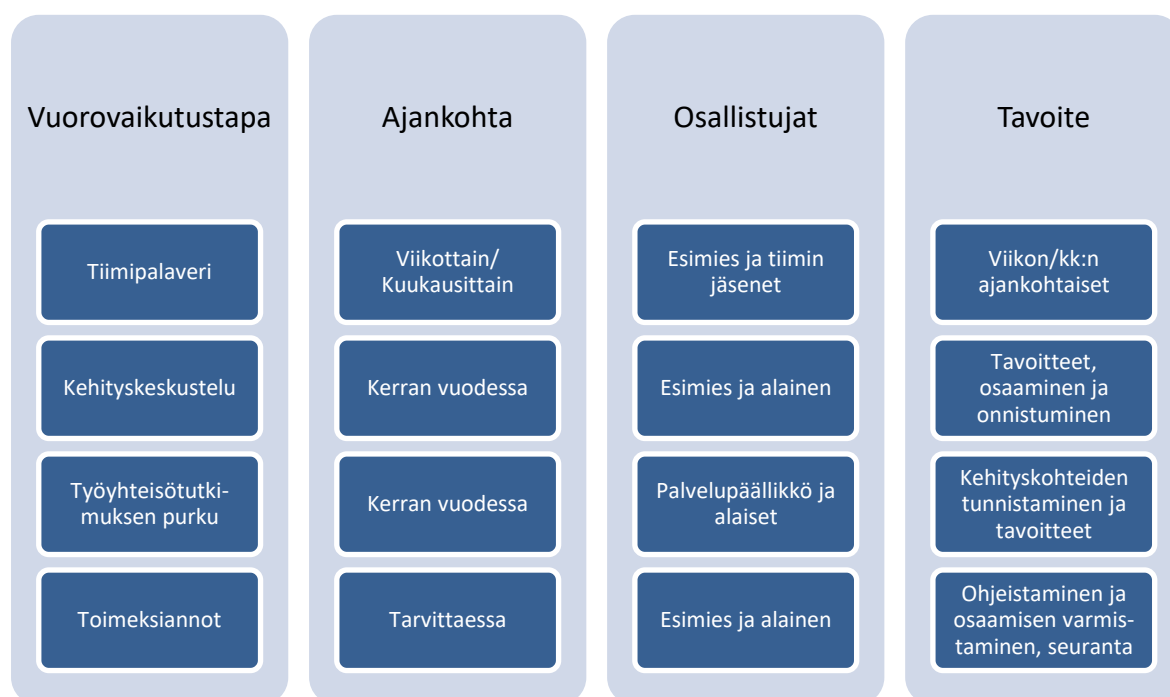
Kuvio 7. SOK Palveluässään esimiesorganisaatio

SOK Palveluässässä on panostettu työntekijöiden motivoimiseen ja korostettu ns. pehmeitä arvoja myös esimiesten läsnäolo ja aito kiinnostus ovat tärkeitä arvoja. Työyhteisötutkimuksen lisäksi henkilöstö arvioi kuukausittain sitoutumista, motivoitumista ja tekemisen tunnelmaa organisaatiossa. Esimiehiltä edellytetään kiinnostusta päivittäiseen johtamiseen, heidän tulee olla helposti lähestyttäviä ja heiltä tulee löytyä kyky toimia jatkuvasti kehittyvässä ja muuttuvassa organisaatiossa.

Arjessa heiltä odotetaan positiivisuutta ja aktiivisuutta sekä reagointia muuttuviin tilanteisiin rauhallisesti mutta silti tehokkaasti.

Palvelukeskuksen reilu kymmenen toimintavuoden aikana on talous- ja palkkahallinnon työtehtävät ja arki muuttuneet hektisemmiksi. On vastaanotettu uusia asiakkuuksia, standardoitu ja tehostettu toimintaa ja viime vuosina otettu merkittäviä askeleita automaation hyödyntämisessä. Henkilöstö on ollut lähes koko ajan muutoksessa, josta onkin tullut se uusi normaali arki. Muutos ja uuteen sopeutuminen ovat vaatineet niin henkilöstöltä kuin esimiehiltäkin paljon. Esimiehet, jotka itsekin ovat muutoksessa, joutuvat johtamaan varmoin ottein omia alaisiaan ja tiimejään.

Kuviossa 8. luokitellaan palvelukeskuksen vuorovaikutustavat sen ajankohdan, kohderyhmän ja tavoitteiden mukaan.



Kuvio 8. Palvelukeskuksen lähiesimiesten vuorovaikutustavat.

Kehityskeskustelu (Kuvio 8.) on keskeinen suorituksen- ja osaamisen johtamisen työväline palvelukeskuksessa. Sen avulla yrityksen strategiasta ja visiosta johdetut organisaation tavoitteet viedään edelleen työryhmien ja yksittäisten työntekijöiden

tekemisen tavoitteiksi. Kehityskeskustelu on kiinteä osa johtamisjärjestelmää. Käymällä laadukkaita kehityskeskusteluita varmistetaan, että jokainen työntekijä on ymmärtänyt roolinsa, vastuunsa ja mahdollisuutensa strategiasta johdettujen tavoitteiden toimeenpanijana. Kehityskeskustelut mahdollistavat siten omalta osaltaan organisaation tavoitteiden toimeenpanemisen ja niiden toteuttamisen.

Tavoitteiden asettamisen, seurannan ja suorituksen arvioimisen lisäksi kehityskeskustelussa tarkastellaan aina myös tavoitteisiin pääsemisen toimintaedellytyksiä, kuten työntekijöiden osaamista ja kehittymistä, työskentelyolosuhteita, työhyvinvointia, toimintaa työyhteisön jäsenenä sekä palkitsemista. Kehityskeskustelun avulla esimiehellä on mahdollisuus saada myös palautetta yksikön toiminnasta kokonaisuudessaan sekä esimiehen omasta toiminnasta. Laadukkaat kehityskeskustelut selkiyttävät tavoitteita, ehkäisevät väärinkäsityksiä ja kannustavat henkilöstöä kehittymään ja suoriutumaan entistä paremmin.

S-ryhmässä suoritetaan vuosittain työyhteisötutkimus, jolla mitataan työtyytyväisyyttä. Tutkimuksella kartoitetaan omaan työhön ja suorituskyykyyn sekä oman työyksikön ja yrityksen toimivuuteen liittyviä asioita. Työhyvinvoinnin mittaristo koostuu työtyytyväisyydestä, esimiestyön laadusta, työkykykokemuksesta sekä työkyvyttömyydestä. Työyhteisötutkimusten tulokset puretaan vuosittain tiimeissä esimiesten toimesta ja tuloksien kautta määritetään tavoitteita seuraavan vuoden kehitystoimenpiteiksi. Näitä tavoitteita seurataan aina tiimipalaverissa. Tiimipalaverien tarkoituksena on käsitellä myös tiimin ajankohtaisia asioita - operatiivisia tehtäviä, tavoitteita ja niiden statuksia sekä ohjata tiimiä kohti yhteistä onnistumista. Se myös yhdistää tiimi jäseniä ja antaa edellytyksiä hyvälle yhteistyölle sekä varmistaa yhtäaikaisen vuorovaikutuksen tiimin kanssa.

Kaikista tärkeimmät lähiesimiehen vuorovaikutukset tapahtuvat kuitenkin arjessa, työn ohessa. Esimies kuuntelee, ohjaa ja seuraa tiimin jäseniä, varmistaen, että jokainen tulee kuulluksi yksilönä. Esimiehen tulee olla helposti lähestyttävä ja ohjata työtä oikeaan suuntaan.

5.2.2 Tutkimuksen aineisto

Laadullisen tutkimuksen tyypillisenä lähtökohtana pidetään aineiston ja yksityiskohtien tarkastelua hypoteesien ja teorioiden testausten sijaan. Laadullinen tutkimus ei myöskään pyri tekemään tilastollisia yleistyksiä vaan kuvaamaan ilmiötä tarkoituksena antaa sille sopiva tulkinta.

Aineiston keruu toteutettiin haastattelemalla neljä esimiestä ja jokaiselta esimieheltä yhden alaisen ja esimiehen oman esimiehen. Tutkielman nauhoitettu aineisto koostuu 12 keskustelusta, joissa läsnä on aina eri henkilö. Kaikki neljä esimiestä ja heidän esimiehensä ovat naisia, alaisista kaksi on miehiä. Haastateltavat esimiehet työskentelevät samassa organisaatiossa, mutta sen eri prosesseissa. Esimiehet työskentelevät kahdella paikkakunnalla Espoossa ja Kajaanissa. Jokaisen esimiehen oma esimies ja alainen kuitenkin työskentelee samalla paikkakunnalla.

Haastateltavat henkilöt valitsi organisaation henkilöstöpäällikkö, joka oli jo alustavasti kertonut heille haastattelustani. Haastateltavat esimiehet valittiin sillä perusteella, että he ovat saaneet poikkeuksellisen hyvät arviot työyhteisötutkimuksessa. He ovat menestyneet kaikilla työyhteisötutkimuksen osa-alueilla. Henkilöiden valinnassa on korostettu myös organisaatiossa käytössä olevien prosessimittarien kehittymistä ja tehokkuuslukujen kehittymistä. Valinnassa pyrittiin huomioimaan myös erilaisilla esimieskokemuksilla olevia henkilöitä.

Haastatteluajat vahvistettiin sähköpostilla. Samalla haastateltaville lähetettiin sähköpostia, jossa kerroin tutkimuksestani ja tulevasta haastattelusta. Kerroin heille tutkimuskysymyksestäni ja siihen liittyvistä teemoista, joita käsittelemme haastattelun aikana. Korostin kuitenkin, että jokainen haastattelu perustuisi henkilökohtaiseen työhistoriaan ja sieltä nouseviin kokemuksiin. Korostin haastateltaville luotamuksellisuutta, mutta perustelin myös haastattelun nauhoituksen syyt tutkimuksen tulosten analysoinnin näkökulmasta.

Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin syys-lokakuun 2013 aikana. Lyhin keskustelu on pituudeltaan 28 minuuttia ja pisin 88 minuuttia. Nauhoitettua aineistoa on yh-

teensä 607 minuuttia eli noin kymmenen tuntia. Haastattelunauhat purettiin sanatarkasti tekstinkäsittelyohjelmalla mahdollisimman pian haastatteluiden jälkeen sanasta sanaan. Litteroitua aineistoa haastattelusta kertyi 102 sivua. Jokainen haastattele tallennettiin omaksi tiedostokseen ja koodattiin kuhunkin esimieheen kohdistuvan alaisen ja hänen esimiehensä haastattelut relaatioilla. Jo litteroinnin aikana mielikuvan haastatteluista alkoi tarkentua ja eräänlainen aineistoanalyysi käynnistyi jo silloin. Vaikka litterointi on aikaa vievää ja mekaanista työtä, litteroinnin aikana omaan aineistoon on mahdollisuus tutustua sen puhtaimmassa muodossa. Aineiston prosessointi alkaa jo silloin.

Tässä tutkimuksessa teema-alueita koskevien kysymysten avulla pyritään saamaan tarvittava tieto tutkimuksen tavoitteiden kannalta keskeisistä asioista. Haastattelu oli luonteeltaan avoin, mutta sen tueksi rakennettiin kevyt teemarunko. Teemarunko oli peruskohdiltaan sama kaikkien haastateltavien kohdalla. Esimiehiltä kysyttiin perusrungon lisäksi myös heidän omaan esimiesuraansa ja valintoihinsa liittyvistä teemoista.

Aineiston keruu tehtiin kaikkien haastateltavien kohdalla alusta loppuun saakka samalla tavalla luotettavuuden ja aineiston purkamisen helpottamiseksi. Haastatteluissa haastateltavat vastasivat avoimesti kysymyksiin ja missään vaiheessa tutkijalle ei tullut sellaista tunnetta, että he olisivat epäröineet kertoa mielipiteitään tai kokemuksiaan.

Haastatteluista voidaan pitää onnistuneina siitä näkökulmasta, että jokaisesta haastattelusta saatiin kattavia vastauksia kunkin määritellyn haastatteluteeman ympärille. Haastatteluiden välillä oli toki suuriakin vaihteluita, sillä osa haastateltavista oli hyvin puheliaita, kun taas toiset vastasivat kysymyksiin ja kertoivat kokemuksistaan suppeammin. Osa haastatteluista eteni varsin suoraviivaisesti, osa kertoi spontaanisti tutkittavasta teemasta laajemmin.

5.2.3 Aineiston analysointi

Aineiston analyysin helpottamiseksi jokainen haastattelu litteroitiin heti haastattelun teon jälkeen. Kukin haastattelukokonaisuus lähiesimies, hänen esimiehensä ja työntekijä yhdistettiin haastattelujen lopuksi yhtenäisiksi omilla tunnisteillaan. Litteroinnin valmistuttua aineisto käytiin läpi lukemalla kukin haastattelu läpi kokonais käsityksen saamiseksi tutkimusaineistosta.

Litteroinnin jälkeen haastatteluaineistot yhdistettiin Excel-sovelluksella taulukoiksi. Kaikki neljä eri esimiestä koskevaa haastattelua yhdistettiin omaksi aineistokseen erottelamalla kunkin esimiehen vastaukset omiksi sarakkeikseen. Pystyin näin rinnakkain tekemään havaintoja esimiesten, alaisten ja esimiesten esimiesten haastatteluiden välillä. Yhdistelemisen jälkeen haastattelut tulostettiin paperille ja aloitin ensin niiden lukemisen tekemättä muistiinpanoja.

Aineiston analysoinnin ensimmäisessä vaiheessa litteroitu aineisto redusoiitiin eli pelkistettiin, jolloin tutkimukselle epäolennainen osuus karsitaan pois. Tällöin aineistosta tunnistettiin tutkittavaa ilmiötä kuvaavia tekstinosia. Seuraavaksi pelkistetty aineisto ryhmitellään etsien samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia. Viimeisenä vaiheena on aineiston abstrahointi eli käsitteellistäminen, jossa teemoista edetään teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin.

Aineiston analyysin ja käsittelyn aluksi aineisto luettiin läpi useamman kerran, kokonaiskuvan saamiseksi. Tutkimusaineistojen analyysi eteni aluksi haastattelujen teemojen mukaisesti. Litteroidusta aineistosta etsittiin tutkimuskysymyksiin vastauksia ja sisältöjä, jotka merkittiin erivärisillä yliviivaustusseilla.

Analysoinnin toisessa vaiheessa aloitettiin muistiinpanojen tekemisen. Koska haastattelututkimuksen aineistoa kertyi runsaasti ja poimittiin jokaisen haastattelun teema-alueesta avainsanat ja -asiat ja alleviivattiin ne materiaaliin. Jokaisesta aineistosta nostettiin esiin ne avainasiat, jotka liittyivät sisältöalueisiin. Tässä vaiheessa pyrittiin pitämään mielessä tutkimuskysymys ja tutkimuksen kannalta tärkeät kokemukset. Kun kaikkien esimiesten haastattelut oli luettu läpi merkityt sanat

ja lauseet käytiin läpi. Mikäli sama vastaus oli poimittu myös toisella haastateltavalla henkilöllä laskettiin määrät yhteen. Mikäli lukemisen aikana havaittiin merkittävää yhteneväisyyttä tai muuten olennaista tutkimusongelman kannalta kirjoitettiin havainnot tutkimusaineistoon. Tällä menetelmällä pyrittiin käsittelemään aineistoa kokonaisuutena eikä niinkään 12 erillisenä kertomuksena.

Aineistoanalyysin kolmannessa vaiheessa aineisto ryhmiteltiin uudelleen kategorioiden pelkistetyt ilmaukset alakategorioiksi, jotka yhdisteltiin valituiksi yläkategorioiksi. Ryhmittely aloitettiin kirjaamalla tutkimuksessa hyödynnetyn vastauksen perään koodi. Yläkategoriat esimies- ja työyhteisötaidot ja luottamus ja vuorovaikutus esimiestyössä jaettiin useaan alakategoriaan. Alakategorioiden koodeiksi täsmentyi esimiestyön arvot, esimiehen vahvuudet ja kehityskohteet, ongelmatilanteiden käsittely, esimerkiksi toimiminen, palautteen antaminen, käytetyt viestintäkeinot esimiestyössä ja strategian huomioiminen esimiestyössä.

Ryhmien avulla tutkimustuloksia vertailtiin teoreettiseen viitekehykseen, miten kohdeorganisaation esimiestyössä tapahtuva vuorovaikutus vaikuttaa onnistuneeseen esimiestyöhön prosessijohdetussa organisaatiossa ja miten esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutusprosessi näkyy päivittäisessä yhteistoiminnassa. Vaikka tutkimusaineistoa oli paljon, muodostui haastatteluista mielestäni selkeitä kokonaisuuksia ja ne etenivät loogisesti.

5.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen tekemiseen kuuluu validiteetin ja reliabiliteetin arvioiminen ja arvio näistä, toisiinsa liittyneistä käsitteistä on tehtävä aina tieteellistä tutkimusta tehtäessä. Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten toistettavuutta. Tutkimus on luotettava, kun sen kautta saatavat tulokset eivät ole sattumanvaraisia. Tältä osin tehty tutkimus on luotettava ja toistettavissa, sillä samat kysymykset on tarvittaessa mahdollista esittää uudelleen samoille vastaajille. (Hirsijärvi & Hurme 2000, 185-186.)

Tutkimuksen aihetta olisi voinut lähestyä monesta eri näkökulmasta, kuten organisaation, johdon tai alaisten näkökulmasta. Valitsin kuitenkin näkökulmaksi esimiesten näkökulman ja rajasin tutkimuksen empiirisen aineiston koskemaan esimiehiä. Näkisin myös, että haastatteleamalla esimiehiä sekä johtajia, että alaisia aineisto olisi pirstoutunut liikaa ja tutkimustulosten luotettavuus ja yleistettävyyys olisi kärsinyt näin pienessä otannassa.

Tutkimuksen empiiriseen osuuteen rajattiin suppea määrä haastateltavia, yhteensä 12 henkilöä. Kaikkia kohdeorganisaation esimiehistä ja heidän alaisistaan ei olisi ollut mahdollista haastatella teemahaastattelun kautta. Teemahaastattelu valikoitui kuitenkin kyselytutkimusta paremmaksi aineiston keräystavaksi sen soveltuvuuden vuoksi. Haastatteluissa ihmisillä on vapaampi mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita ja niistä on mahdollista tehdä laajempia tulkintoja.

Haastateltavat valitsi kohdeorganisaation henkilöstöpäällikkö, kaikilta haastatteluun osallistuvilta pyydettiin suostumus. Kaikille haastatteluun osallistuville lähetettiin sähköpostilla ennen haastatteluita pohjustus, taustatiedot ja perustelut haastattelun tekemiselle. Haastateltavien henkilöiden tavoittaminen oli helppoa ja ajankohdat sekä rauhallisen ja luottamuksellisen haastattelupaikan varaaminen onnistui sujuvasti. Haastatteluajat varattiin sähköpostilla suoraan haastateltavien kanssa, haastattelutilan varasi kohdeorganisaation assistentti samasta kiinteistöstä missä haastateltavat työskentelivät. Poikkeuksena Kajaanin yksikköön tehdyt haastattelut, jotka suoritettiin Skype-videoyhteydellä.

(Hirsijärvi & Hurme 2000) mukaan tutkimuksen luotettavuutta heikentävänä tekijänä on tutkijan ennakko-oletukset tilanteessa, jossa hän ei pysty muuttamaan alkuperäistä ajattelumalliaan, vaikka tutkimusaineiston sisältö sitä tukisi. Näin ollen tutkimustulosta ei välttämättä voitaisi siinä tapauksessa pitää totena ja pätevänä. Tavoitteena tämän työn etenemisessä oli koko ajan johdonmukaisuus, objektiivisuus ja omien ennakkokäsityksien välttäminen. Tutkimuksen luotettavuutta on pyritty varmistamaan sillä, että aihepiirin teoreettiseen viitekehykseen on tutustuttu huolella ennen empiirisen tutkimuksen aloittamista.

6. TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkielman tulokset kahden eri teeman kautta: luottamukseen ja vuorovaikutukseen pohjautuvan LMX-teorian sekä prosessijohtamisen näkökulmasta. Tämän työn lähtökohtana on tarkastella merkityksellisiä esimies- ja työyhteisötaitoja taloushallinnon palvelukeskuksessa. Tavoitteena on vertailla LMX-teorian vuorovaikutussuhdetta korostavaa mallia prosessijohtamisen menetelmiin ja tavoitteisiin. Tavoitteeseen pyritään kahden tutkimuskysymyksen avulla. Ensimmäinen kysymys on: Millaiset esimies- ja työyhteisötaidot ovat merkityksellisiä lähiesimiehelle onnistuneessa johtamisessa. Tällä kysymyksellä saadaan tietoa siitä, millaiset ominaisuudet ja toimintatavat esimiehellä koetaan merkitykselliseksi, mitkä kasvattavat luottamusta ja mahdollistavat organisaation onnistumisen. Toinen tutkimuskysymys selvittää miten LMX-teorian vuorovaikutteisuutta korostava johtamismallia voidaan hyödyntää prosessimaisesti johdetussa organisaatiossa. Ovatko prosessijohdetun organisaation johtamismallit ristiriidassa yksilöllistä vuorovaikutusta korostavan LMX-teorian kanssa.

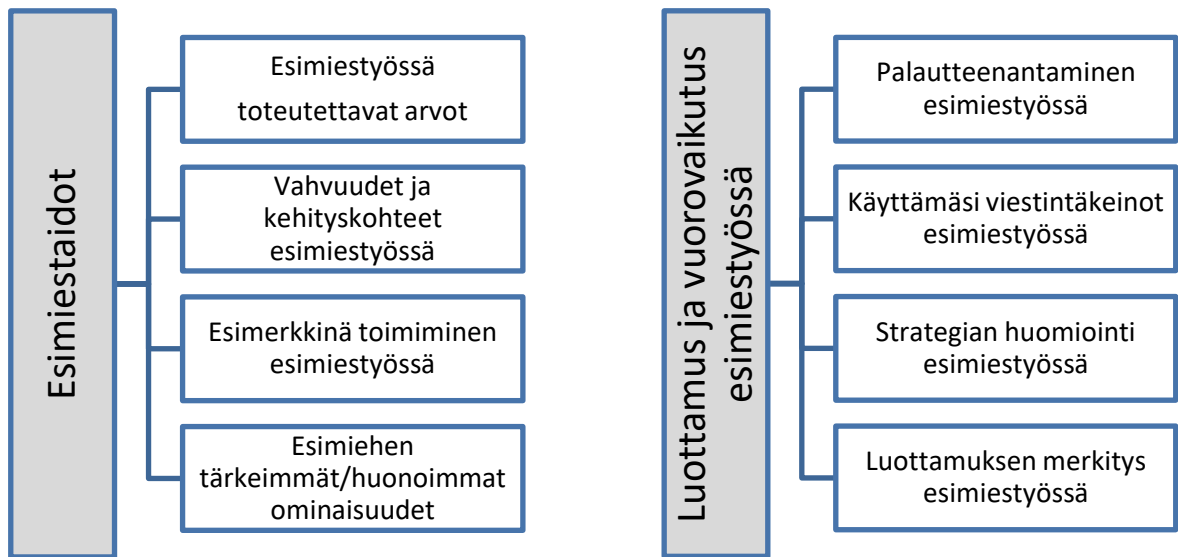
Tuloksia esitellään teemoittain, jotka nousivat esille haastatteluissa sekä teoreettisen viitekehityksen analysointivaiheessa. Tuloksia on pyritty esittämään havainnollisesti lainaamalla katkelmia haastatteluista. Aineistositaatit on merkitty kursiivilla ja ne ovat sisennettyjä. Sitaattiin on sisällytetty ainoastaan lauseen ydinsanoma. Sitaateissa on eroteltu haastateltavien vastaukset numero-kirjain yhdistelmällä. E tarkoittaa esimestä, EE esimiehen omaa esimestä ja T alaista. Numero kirjaimen perässä yhdistää haastateltavat saman esimiehen haastattelutulosten osalta.

Oheisessa taulukossa esitellään tutkimukseen osallistuneet 12 haastateltavaa henkilöä. Taulukossa 1 on esitelty haastateltavan työtehtävä sekä esimieskokemus. Haastateltavien prosessit on haluttu jättää ylätasolle, jotta haastateltavien anonymiteetti säilyisi.

Haastateltava	Prosessi	Haastateltavan työtehtävä	Esimieskokemus
E1	Prosessi 1	Esimies	2,5 vuotta
EE1		Esimiehen esimies	
T1		Työntekijä	
E2	Prosessi 2	Esimies	4,5 vuotta
EE2		Esimiehen esimies	
T2		Työntekijä	
E3	Prosessi 3	Esimies	4 vuotta
EE3		Esimiehen esimies	
T3		Työntekijä	
E4	Prosessi 4	Esimies	6 vuotta
EE4		Esimiehen esimies	
T4		Työntekijä	

Taulukko 1 Aineiston haastateltavat

Alla oleva kuvio 9 jäsentää haastatteluiden perusrunkoa, jonka pohjalta haastattelussa esiinnousseet asiat on kategorisoitu esimies- ja työyhteisötaitoihin ja luottamukseen ja vuorovaikutukseen esimiestyössä. Esimies- ja työyhteisötaitojen alla on neljä alakategoriaa, joiden kautta aihealueelle haetaan selittäviä tekijöitä esimiestyön onnistumisen ja toimintatapojen näkökulmasta. Toisena aihealueena on luottamus- ja vuorovaikutus esimiestyössä ja sen neljä alakategoriaa, joiden avulla pyritään selvittämään valittuja menetelmiä aihealueen takana.



Kuvio 9. Haastatteluiden perusrunko

6.1 Kokemukset esimiestaidoista

Seuraavaksi tarkastellaan yksilöhaastatteluissa esille tulleita kokemuksia ja näkemyksiä siitä, miten esimiestyötaitoja arvioitiin kohdeorganisaatiossa. Millaisia hyvän esimiestyön ominaisuuksia arvostettiin, miten esimiehet toteuttivat omia arvojaan työssään, millaisia toimintatapoja esimiehet käyttivät ongelmatilanteissa ja miten esimiehet pyrkivät näyttämään esimerkkiä työssään.

6.1.1 Esimiestyössä toteutettavat arvot

Esimiehet arvioivat omassa esimiestyössään toteuttamiaan arvoja eli millaiset esimiestyön toimintaperiaatteet heitä ohjaavat. Arvot ovat esimiestoiminnan peruseräpäätteitä ja niiden tulee näkyä esimiestyössä.

”Haluan olla esimies, johon luotetaan.” (E4)

”Kaiken pitää perustua siihen, että on rehellistä ja mahdollisimman läpinäkyvää ja avointa. Et mun työpanos auttaa tätä työpaikkaa ja mun esimiestä toimimaan omassa urassa. Ja se auttaa mun alaisia toimimaan heidän urassaan. Rehellisyys on varmaan ja suoraviivaisuus, luottamus ja just, et siitä pittää olla kaikille hyötyä. Ei selkärangasta otettua hyötyä vaan sillee, et tulee tulosta. Ja asiakkaat saa hyötyä ja tiimi saa hyötyä semmosta hyvää hyötyä.” (E1)

”Ihmistuntemus se sosiaalisuus, aitous, rehellisyys, jämää, uskaltaa sanoa ei, tasapuolisuus. Aina voi parantaa. Ja on positiivinen. Ja pyrkii niihin, kukaan ei ole täydellinen.” (E3)

Haastatteluissa nousi esille esimiesten toiminta aitona omana itsenään, ilman ammattiroolia. Kaikki esimiehet kuitenkin tiedostivat oman roolinsa ja vastuunsa organisaatiossa, he haluavat olla luottamuksen arvoisia sekä oman esimiehensä että alaistensa näkökulmasta. Hyvä esimies on ihmisenä miellyttävä ja helposti lähestyttävä sekä muut huomioon ottava. Hyvä esimies on myös empatiakykyinen ja tuntee alaisensa niin hyvin, että pystyy ymmärtämään heitä, heidän toimintatapojaan ja ajatuksiaan. Hyvä esimies ennen kaikkea suhtautuu asioihin avoimesti ja antaa kaikille mahdollisuuden.

Esimies vastaa yksikkönsä kokonaisuudesta, sisältäen ihmisten johtamisen, asiakassuhteiden hoitamisen, prosessien toimivuuden, laadun, taloudellisuuden ja erilaiset toimintaa mittaavat tunnusluvut. Esimiestyön painoarvo on resurssien suunnittelussa ja ohjaamisessa, työntekijät, organisaatio ja sidosryhmät huomioiden. Esimiehen tehtävä on saada resursseista ja prosesseista irti paras mahdollinen hyöty, huomioiden työntekijöiden voimavarat ja työviihtyvyys. Esimiehen tärkein vaikuttamisen suunta on työyhteisön rakentaminen, hän vaikuttaa ihmisten kautta asioihin ja auttaa alaisiaan kasvamaan ja kohti parhainta suoritusta.

6.1.2 Esimiestyön vahvuudet ja kehityskohteet

Esimiestyön vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen nostaa esille kohdeorganisaation esimiesten peruspiirteitä, joissa on koettu onnistumista, lisäarvoa esimiestyölle ja toisaalta epäonnistumista eli negatiivisia kokemuksia tai osaamispuutteita esimiestyössä.

"Mä uskon et organisoiminen, sitten asioiden hoksaaminen ja niiden yhdisteleminen. Taloushallinto on aika laaja ja me työskennellään prosessinomaisesti niin alaisille ei välttämättä tuu sitä kokonaisvaltaista osaamista." (E1)

"Oon huomannu, että tykkään, että saan ihmisiä oppimaan asioita ja tämmöstä parempaan pyrkimistä monessa asiassa. Huomaan, että otan helposti semmosen kontrolli- seuranta- johtaja- järjestelijäroolin. Se tulee luonnostaan, semmonen vastuunotto. Eniten on semmonen, että tykkään neuvoa ja tykkään, että asiat paranee sillä että annan omaa aikaani." (E2)

"Olen isosta perheestä ja tottunut organisoimaan. Nautin siitä, että ne asiat etenee. Mulle on kauhean turhauttavaa kun mä nään että asiat voisi tehdä paremmin ja organisoida. Seuraan koko ajan ympärille ja mietin ja tämänkin voisi tehdä joustavammin ja paremmin. On kiva päästä tekemään päätöksiä ja nähdä että asiat toimii. Elän niistä ihmisten onnistumisista." (E3)

"Esimiehen täytyy tietää mitä alaiset tekee ja osata tehdä ne tai välttämättä ei kaikkea, mutta pitää ymmärtää se kokonaisuus." (T3)

"Se ymmärtää isoja kokonaisuuksia." (EE4)

Haastatteluissa korostui, että työn jäsentäminen ja organisointi sekä ryhmän toiminnan suunnittelu kuuluvat esimiehen vastuualueisiin, he tiedostivat roolinsa toi-

den järjestelijöinä. Tärkeäksi nousi myös kokonaiskuvan hahmottaminen, mikä on oleellista, millaiset ovat asioiden väliset suhteet ja milloin pitää ymmärtää muuttaa suuntaa. Esimies saa yleensä jo asemaansa perustuen enemmän informaatiota prosessien toiminnasta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Hänen tehtävä on tulkita saamaansa informaatiota oman tiiminsä tarpeisiin soveltuen.

”Luonteessa oleva piirre, että tykkään opettaa, näyttää ja auttaa. Se on mulle ihan luontaista ja tykkään siitä.” (E4)

”Saa tiimin mukaan ja suhtautuu asioihin positiivisesti, se on luontainen taipumus.” (EE4)

”Sitä oikeasti kiinnostaa, että me onnistutaan siinä mitä me tehdään. Sen näkee siitä miten se laittaa itsensä likoon.” (T3)

Esimiehet haluavat johtaa alaisiaan siten että nämä saavat aikaan mahdollisimman hyviä suorituksia. Esimiehen on tärkeää ymmärtää ihmisten merkitys organisaation menestyksessä, he ovat usein avainasemassa ja esimies heille suunnan näyttäjänä. Jokainen on työssään ammattilainen ja johtaa omaa työtään, mutta esimiehen rooliin kuuluu vaikeissa tilanteissa kannustaminen ja tukeminen. Hyvä esimies antaa alaisilleen aikaa, luottaa ja tilaa toimia, antaa alaiselle mahdollisuuden onnistua työssään. Työntekijät havaitsivat myös esimiehen kiinnostuksen heidän suorituksissaan onnistumisessa.

”Varmasti lähestyttävyyys eli minulle tullaan sanomaan asiasta kuin asiasta. Ei ole semmosia tulivuoripelkoja.” (E2)

”Hänellä on luonteessa piirre, että hänellä on tunneälyä johtamisessaan. Hänellä on keinoja toimia erilaisten ihmisten kanssa.” (EE3)

Esimiehet ymmärtävät tekijöitä, jotka ohjaavat ihmisten käyttäytymistä. Esimiehet ottavat erilaiset persoonallisuudet huomioon omassa johtamisessaan ja hyödyntävät tunnejohtamisen taitoja. Reilu kohtelu ja jokaisen huomiointi kantaa jo pitkälle,

esimiehen täytyy ymmärtää työntekijöiden yksilölliset piirteet, toimintatavat ja tavoitteet ja hyödyntää niitä esimiestyössään.

”Ja olen aina läsnä. Ei tarvitse olla lähellä, mutta tavoitettavissa ja helposti lähestyttävä. Jos on liikaa palaverissa eikä ole läsnä niin se näkyi siinä, että tiimi alkoi miettimään, että mikä sillä X:llä on. Sekin riittää, että selittää missä on.” (E4)

”Välittäminen, X välittää alaisistaan ja on heitä lähellä. Tuen saannin helpous alaisille on silmiin pistävä.” (EE2)

”X ei ratkaise puolesta, X heittää aina vastakysymyksiä mikä on hyvä.” (T3)

”Se miten se on saanut ne hiljaisetkin tekemään. Ketään se ei ole pakottanut tekemään haastavampia hommia, mutta kannustanut, että kyllä sä pystyt tekemään näitä hommia. Se ohjaa sitä aika hyvin niin, että on mukana ja läsnä, mutta antaa myös itsenäisesti keksiä ratkaisuja” (EE4)

Onnistuminen esimiehenä ilmeni haastatteluissa kaikista kolmesta eri näkökulmasta läsnäolona. Haastattelujen perusteella työyhteisön yhteisöllisyyttä tuki se, että esimies pystyi olemaan tarvittaessa työntekijöiden tavoitettavissa. Esimiehet pohtivat tätä myös oman asiantuntemuksensa kautta, omaa erikoisosaamistaan ei aina kannattanut käyttää tilanteissa, joissa alainen tuli pyytämään apua, valmentavalla otteella alainen oppi tilanteesta enemmän kuin valmiin ratkaisun saamalla. Alaisille riitti monesti pelkkä tieto, että esimies on tavoitettavissa, tieto rauhoitti heitä suorittamaan työtään oma-aloitteellisemmin. Esimiehet olivat onnistuneet omalla toiminnallaan tukemaan työyhteisön ilmapiiriä ja lisäämään yhteisöllisyyttä. Usein yhteisöllisessä ilmapiirissä tehdään myös töitä oma-aloitteisemmin, sillä työyhteisön jäsenten saadessa tukea toisiltaan, ei esimiestä tarvittu jatkuvasti.

”Kiire sillä on aina, monta rautaa tulella. Sen pitäis keskittyä isoihin kokonaisuuksiin niin saatais jotain valmiiksi kun sitä kehitettävää on niin paljon.” (T3)

”Aika helposti siltä lipsahtaa, että kysypä sieltä, selvitä itse. Saattaa olla, että se on ollu se kiireaika X:llä kun sillä on niitä hallinnon hommia paljon.” (T2)

”Mä haluan saada kaikki valmiiksi heti tai oikeastaan eilen.” (E3)

”Delegoimista pitäis aina muistaa. Rupesin vasta kehittymään kun ne sanoivat mulle, että ei sun tarvi tehdä että kyllä me tehdään.” (E4)

Kiireen määrä alkaa olla vakio kaikissa nykyorganisaatioissa, esimiestyön välttelylle se ei kuitenkaan käy perusteluna. Kiireessä pysähtyminen ja tilanteen laajempi arviointi auttavat, tehdäänkö oikeita asioita. Prosessien kehittämisen tärkeimpiä tavoitteita on päällekkäisen työn ja sählyksen vähentäminen, eikä tulipalojen sammuttaminen. Hyvää kehittämistä ei tehdä kiireellä ja epärealistiset tavoitteet luovat kiireen tunnetta tiimille. Vaikka esimiehet kertoivat pyrkivänsä olemaan työyhteisön tavoitettavissa, he toivat esille kiireen ja hallinnolliset työt tätä estävänä tekijänä.

Delegoidessaan esimies jakaa työntekijöilleen osatehtäviä laajemmista kokonaisuuksista, tarvittaessa auttaen ja tukien heitä. Delegointi voi olla vaikeaa, varsinkin asiantuntijasta esimieheksi edenneellä, mutta alaisten vastuuttaminen lisää työyhteisön luottamusta ja työtyytyväisyyttä. Esimiehen tulee antaa alaisten tehdä heille delegoimiaan asioita itsenäisesti, mahdollisesti eri tavalla kuin itse olisi tehnyt.

6.1.3 Esimerkinä toimiminen

Esimehet toimivat organisaatiossaan esikuvina, sillä huomio seuraa valtaa. Muut ottavat esimiehistä mallia ja perustelevat omaa käyttäytymistä sillä, kuinka esimies toimii ja millaisia vapauksia esimies ottaa itselleen käyttäytymisellään. Esimiesten

tuleekin miettiä tarkkaan, millaisia signaaleja he antavat itsestään ympärilleen. Haastattelussa selvitettiin, miten esimiehet onnistuivat toimimaan esimerkkinä työyhteisössään.

”Olen tukena, en kontrolloiva, paitsi jos pyydetään. Tiimistäkin voi joku tulla sanomaan, että pyytää katsomaan. Muuten luotan siihen, että ne pystyy tekemään. Jos mä jotain kontrolloin niin teen sen nii, ettei tekijä välttämättä huomaa.” (E4)

”Se ottaa kaiken ja vie sen loppuun välittämättä siitä mitä kello on. Ei kuitenkaan meiltä vaadi sitä.” (T4)

”Se ottaa kyllä kaikki huomioon, siitä voi ottaa mallia.” (T3)

”Se on positiivinen ihminen, se luo kaikille muillekin sellasen tunteen.” (T1)

Kaikki esimiehet pyrkivät toimimaan esimerkkeinä muille ja vaikuttamaan siihen, miten koko tiimi toimii. Esimiehet pyrkivät tekemään työnsä hyvin, ammattitaitoisesti ja kantaen vastuun heille annetuista tehtävistä. Myös hyvät sosiaaliset taidot korostuivat kaikilla esimiehillä, he eivät arkailleet olla esillä työyhteisössä, vaan johtivat joukkojaan edestä. Suhtautuminen työyhteisön jäseniin oli avointa ja tasa-puolista ja alaisten mielestä esimiehen positiivinen asenne heijastui koko tiimiin.

Olemalla positiivinen roolimalli, esimiehet halusivat antaa mallin sille, mikä työympäristössä on sallittua ja sopivaa. Esimiehet pyrkivät omalla esimerkillään saamaan ihmiset saavuttamaan tavoitteensa ja tekemään mitä on sovittu. Huonona puolena esimerkkinä toimimisessa on työssään äärimmilleen venyvät esimiehet, joiden toiminta ja työpäivien pituus loi painetta myös tiimin omalle venymiselle.

6.1.4 Esimiehen tärkeimmät ja huonoimmat ominaisuudet

Haastattelussa selvitettiin, millaisia esimiehen ominaisuuksia pidettiin tärkeimpinä ja mitä huonoimpina. Esimiestyöhön liittyy monia odotuksia ja heidän vastuullaan on arjen työn seuraaminen, tuen antaminen ja palautteen jakaminen.

”Helposti lähestyttävä, ohjaava, motivoiva, lähellä, läsnäoleva, tiedon tuottaja/hankkija eli sen hankkija just tiimille jos on jotain ongelmia sekä omalle esimiehelle eli on kahteen suuntaan rooli.” (E1)

”Semmonen, että minäkin voin sanoa suoraan mitä mieltä olen asiasta. Tai miten sen asian pitäisi mennä. Ja se ei saisi olla heti niskakarvat pystyssä, että ei se niin voi mennä vaan näin.” (T2)

Haastattelujen perusteella johtamistyössä onnistumista edistää se, että esimies toimi oikeudenmukaisesti sekä otti aktiivisesti esimiehen roolin. Esimiestyössä onnistuminen liittyi vastuun ottamiseen yksikön johtamisesta, alaiset halusivat, että esimies kantaa tiimistään kokonaisvastuun sekä omalle esimiehelleen, että omille alaisilleen. Esimiehen tulee uskaltaa tehdä päätöksiä, sellaisiakin, jotka eivät ole työntekijöille mieluisia. Esimiehen tulee päätöksissään osata huomioida kokonaiskuva, eikä tehdä päätöstä hätiköiden yksittäisen työntekijän toiveiden mukaan.

Alaisten mielestä esimiehen tulee kestää kritiikkiä. Kannustava ja kiinnostunut esimies kysyy ja kuuntelee ryhmänsä yksilöitä ja heidän näkemyksiään. Kaikki työntekijät tulee kohdata tasa-arvoisesti. Aito vuorovaikutus rakentuu molemminpuoliseen luottamukseen, ihminen haluaa tulla kuulluksi ja ymmärretyksi. Vaikka esimies ei olisi kaikista asioista samaa mieltä alaistensa kanssa, hänen on silti pyrittävä näkemään asia myös toisen henkilön näkökulmasta.

”Innovoiva, koska se tuo myös työmotivaatiota kun ei aina mennä samalla millä on aina ennen, mut ei mittää väkisin kehittämistä. Pitää olla tuloshakuinenkin, tavoitteellinen. Luoda itelleen ja tiimille päämääriä

ja mieluusti niitä ylittää. Mitä enemmän esimies on tiimiin päin se sitouttaa tiimiä, motivoi tiimiä, niistä tulee osaavia asiantuntijoita.” (E1)

”Semmonen johon voi luottaa. Ja antaa palautetta. Semmonen joka vie tarvittaessa asioita eteenpäin. Semmonen joka antaa itsenäisesti tehdä töitä.” (E2)

Esimiehet nostivat haastatteluissa esille innovoinnin ja luottamuksen merkityksen. Esimiehen ja työyhteisön välisten suhteiden luottamuksellisuuden koettiin tukevan esimiestyössä onnistumisessa. Luottamuksen osoittaminen koettiin samalla arvostuksen osoittamisena, se kertoo esimiesten mukaan, että työntekijän uskotaan suoriutuvan työtehtävistään itsenäisesti.

”Ja ne on mun asiantuntijoita, enhän mä osaa niin paljon kuin ne, vaikka mä teen operatiivista työtä. Se vaan tuli jossain vaiheessa luontaiseksi. Mä sain siitä pari päivää sitten palautetta, kun kehityskeskustelussa mun tekijä sanoi, et heillä on sellainen tunne, et ovat keskenään puhuneet että sie oot X hirvittävän ylpee meidän tiimiläisistä. Et heil on sellanen tunne vaik en oo hirveesti toittanut. Mulla on hirvee onnistumisen tunne, et se näkyy. Mie niin kun luotan ja seison kaikessa mitä he tekkee niin takana. Tarvittaessa seison edessä, puolustan, suojelen. Sellanen molemmin puolinen.” (E1)

”Meille tiimille antaa heti informaatiota kun se vaan pystyy tai saa tietää. Meiän omiin asioihin olevat tietään varmasti. Ei tuu semmosia tilanteita et ylemmältä taholta tulee palautetta ja me ei ite tiettäsi siitä” (T1)

Esimiehet olivat aidosti ylpeitä tiimiensä suorituksista, kokivat olevansa heidän kanssa samalla puolella ja tiimin onnistuminen oli esimiehistä palkitsevaa. Oikeudenmukainen toimintatapa näkyi työntekijöiden mielestä tasapuolisena päätöksistä viestimisenä koko henkilöstölle sekä sitä, että työntekijöitä kohdeltiin työyhteisössä yhtäläisesti. Tähän kuului haastateltavien mielestä se, että esimiehen tuli ajatella

johtamisessa ensisijaisesti työyhteisön etua sekä tavoitteiden saavuttamista. Yhteenvetona voidaan todeta, että oikeudenmukainen toimintatapa sekä vastuunottaminen esimiehen työstä koettiin edistävän johtamistyössä onnistumista.

”Enkä semmonen, et oisin hyökkäävä, mtkä 80-luvulla esimiehet oli. Mitä enemmän sä tiesit ja mitä vähemmän sä kerroit toisille, niin sitä paremmin sä pärjäsit. Semmosia esimiehiä ei tarvita nykypäivänä. semmonen et mä pitäisin itseäni oman roolini takia korkeammalla pällilla.” (E2)

”Päästää asiat menemään liian pitkälle kun ei ole kunnolla jämäkkä. Ei ole tasa-arvoinen kaikkia kohtaan. Ihan järkyttäviä piirteitä. Esimies joka ei uskalla tarttua ongelmiin. Jos työyhteisössä on oikeasti ongelma ja sitä vaan vähätellään.” (E3)

”Se ettei ole henkisesti läsnä, pelkästään fyysisesti.” (E3)

”Kontrolloiva, en halua että mulle ei uskalla sanoa asioita. Et kohtelee ihmisiä vaan numeroina” (E4)

Esimehet nostivat huonona ominaisuutena esille liiallisen vallankäytön, jossa kaikki asiat kulkevat esimiehen kautta. Esimies toimii tällöin organisaatiossa mikro-manageeraavana pullonkaulana, joka pitää vallan käsissään ja uskoo aina olevansa oikeassa. Huono esimies haluaa kontrolloida kaikkia päätöksiä eikä luota keneenkään muuhun. Esimies ei saa nähdä alaisia vain kuluerinä, numeroina, joilla on arvoa vain tuottavuuden ja tehokkuuden kautta. Tällöin esimieheltä puuttuu empatiakyky ja keskittyy vain omaan tapaansa ajatella ja toimia, eikä kuuntele työntekijöitä, ei ole läsnä.

6.2 Luottamus ja vuorovaikutus esimiestyössä

Seuraavaksi käsitellään haastatteluissa esille nousseita asioita esimiestyön luottamuksen ja vuorovaikutuksen näkökulmasta, miten esimiesten palautteen antamiseen suhtauduttiin, millaisia viestintäkeinoja käytettiin esimiestyössä, miten strategia oli huomioitu esimiesten osalta ja viimeisenä, miten luottamuksen merkityksellisyys näyttäytyi esimiestyössä.

6.2.1 Palautteenantaminen esimiestyössä

Kaikkien tiimin jäsenten tulee antaa paras työpanoksensa tiimin eteen. Hyvässä tiimissä on edustettuna erilaisia ihmisiä ja yhdistämällä erilaisia osaamisia ja ominaispiirteitä saadaan aikaan huippusuorituksia. Palaute on keino huomioida työsuorituksia, myönteinen palaute energisoi ja synnyttää positiivisia tunteita. Mikäli palautetta ei anneta, ei työntekijä välttämättä tiedä suorittaako hän asioita oikein.

”Viimeksi sanoin, että olenhan muistanut sanoa, että olen teihin niin tyytyväisiä kun olette niin omatoimisia. Aika luontevaa ja kivaa sanoa noin.” (E4)

”X on hyvä ihmisten iholla ja hyvä johtamaan ihmisiä. Se näkyy X:n työskentelyssä niin, että hän ottaa kontaktia suoraan menemällä ihmisen viereen ja antaa palautetta siinä samalla. Tiimissä ovat siitä just tykänneet.” (EE3)

”Sitten kehittäviä palautteita kahen kesken käyvään läpi ja tiimipalaverissa niin kuin yleisellä kannalla. Ei niin et tuo teki ja se oli sen syy. Vaan tämmönen virhe on käynyt ja näin asia on hoijettu ja näin sitä voijaan välttää.” (E3)

”Vois se antaa enemmän sitä. Ei haittaa vaikka se olis negatiivista-kin.” (T1)

”Nykyään asiallisesti. Sanottiin, että oli vähän päälle käypää, varsinkin negatiivisen palautteen antaminen. Kaksi meistä uskalsi siitä sanoa. Ja otti heti kerrasta opikseen.” (T2)

Palautteen antaminen, vastaanottaminen ja siitä oppiminen tunnistettiin olennaiseksi osaksi esimiestyötä, se on esimiehen tärkein ja silti alikäytetyin työkalu. Mikään työyhteisö ei voi kehittyä ilman avointa ja luottamukseen perustuvaa palautekulttuuria. Työntekijät kaipasivat esimieheltään säännöllisesti palautetta. Palautteen tulisi olla tarpeeksi yksityiskohtaista, aitoa ja yksilöidä konkreettisesti mikä meni hyvin. Palaute pitää antaa aina ajallaan, heti kun siihen on aihetta ja sen on oltava rehellistä. Kriittiset palautteet pitää myös antaa asiallisesti ja rakentavasti, saada ihminen pohtimaan itse tilannetta eikä antaa valmista ratkaisua. Tärkeää on tunnistaa, onko kyseessä yksittäisen henkilön ongelma vai laajempi kokonaisuus.

Esimiehet kuuntelivat ja tunnistivat tiimien hyvät ideat ja jalostivat niitä edelleen. Palautteenanto on esimiesten yksinkertainen keino pitää työntekijät vastuullisena, sillä ihmiset tahtovat luontaisesti tehdä työnsä hyvin ja saada palautetta, missä ja miten he ovat onnistuneet. Parhaimmillaan tästä syntyy onnistumisten positiivinen kierre. Esimiesten keskittyminen vahvuuksiin lisäsi innostusta, syntyi onnistunut positiivinen kierre, jossa työntekijä on sitoutunut ja valmis jopa lisäämään työpanosta.

Rakentavan eli negatiivisen palautteen antamisessa esimiehet olivat miettineet missä ja miten sitä tulisi antaa. Kukaan ei halua tulla nolatuksi muiden ihmisten edessä, rakentavaa palautetta annettiin aina yksityisesti, ei koko tiimin edessä, tällöin viesti menee varmemmin perille. Positiivisen palaute sen sijaan annettiin usein koko tiimin kuullen, sekin mahdollisimman luonnollisella tavalla, aidosti.

6.2.2 Viestintäkeinot esimiestyössä

Kannustava ja kiinnostunut esimies kysyy ja kuuntelee ryhmänsä yksilöitä ja heidän näkemyksiään. Kaikki työntekijät tulee kohdata tasa-arvoisesti. Aito vuorovai-

kutus rakentuu molemminpuoliseen luottamukseen. Ihminen haluaa tulla kuulluksi ja ymmärretyksi.

”Laitan sähköpostilla jos se on pieni juttu, mut jos on yhtään tulkinnanvaraa niin kerään tiimipalaverihin, jotka on viikoittain.” (E3)

Kaikki haastateltavat luettelivat esimiehen viestintäkeinoiksi sähköpostin ja tiimipalaverit. Useampi esimies tuki sähköpostiviestintää varmistamalla viestin perillemenon kertaamalla asian tarvittaessa tiimipalaverissa tai kiertämällä työpisteillä mikäli aihe oli akuutti tai koski vain rajattua joukkoa työntekijöistä.

”Niitä sähköposteja tulee siltä (viittaa esimieheen) kasapäin, enkä mä jaksakaan enkä ehi niitä kaikkia ees avata. Kun pitää saada ne laskutki hoidettua. Joku työkaveri sitten tulee kertomaan jos niis on jotain tärkeitä.” (T3)

Kiireisessä ja vaativassa työympäristössä on helppo ohittaa henkilökohtainen vuorovaikutus ja siirtää vuorovaikutus sähköpostiviestinnäksi. Tämä korostuu esimiehillä, jotka osallistuvat myös operatiiviseen työhön ja johdettavien määrä on suuri. Sähköpostiviestintä jättää kuitenkin aina enemmän tulkintaa lukijalle dialogiosuuden puuttuessa ja positiivisia vuorovaikutustilanteita jää syntymättä.

Työntekijöiden näkökulmasta ilmenee turhautumista, kun esimiestyö alkaa painottumaan sähköpostijohtamiseksi tilanteissa, jossa työn suorittamiselle on asetettu korkeita suoritusavoitteita. Henkilö kokee, että olisi vaihtoehtoisia tapoja viestinnälle tai hänelle asetetaan liian tiukkoja vaatimuksia työn suorittamiselle. Esimiehen kannattaisi vähintään varmistaa henkilökohtaisesti viestien vastaanotto tärkeissä asioissa tai muistuttaa yhteisissä tilaisuuksissa viestien sisällöistä.

”Se riippuu viestistä, mutta eleensä mä teen niin, et mä nousen ylös ja mä lähen kiertää mun pöytäryhmät. Et jos se vaatii, sitä ei jätetä tiimipalaveriin vaan heti. Mä lähen kiertää niit pöytiä ja mä oon siinä, et ne

voi esittää kysymyksiä. Se tiedon meneminen on silleen nopeempaa.”
(E3)

”Palavereita voisi pitää enemmän sellasia tilannepalavereita.” (T2)

Esimiehen jalkautuminen arkisiin tilanteisiin antaa mahdollisuuksia vuorovaikutus-tilanteille ja hänet koetaan helposti lähestyttäväksi. Pelkästään olemalla läsnä, ilman työhön liittyvää ohjaus- ja valvomisasemaa, esimies antaa positiivisen vaikutelman itsestään. Näihin arkisiin vuorovaikutustilanteisiin kannattaa siis panostaa ja tehdä niistä jopa säännöllisiä ja varmistaa myös yksittäisille ihmisille tilanteita, joissa pääsee vapaasti keskustelemaan oman esimiehensä kanssa arjessa. Työyhteisön suunnan johtaminen ei kuitenkaan tapahdu taukokuoneesta käsin, esimiehen on varmistettava, että tavoitteisiin liittyvä viestintä tapahtuu virallisia kanavia pitkin.

”Kyllä mä ite käyn kertomassa jos huomaan jotain epäselviä juttuja. Se viestintä on niinku kaikkien vastuulla kun ei se esimies joka paikkaa ehdi.” (T3)

Yksi haastateltu työntekijä nosti esille, että kommunikointi on organisaatiossa kaikkien vastuulla, niin esimiehen kuin johdettavankin, mutta esimiehen koetaan mahdollistavan avoimen vuorovaikutuksen ilmapiiri organisaatiossa. Esimiehen kannattaa olla se aloitteen tekevä henkilö, varmistaa että ympärillä olevat ihmiset vähintään tietävät suunnitelmasi, tarpeesi ja kuinka sinut parhaiten tavoittaa.

”Usein se laittaa meivät ite miettimää ratkasut, sanoo et saa kysyä apua jos tarvii.” (T4)

Aina esimiehen ei tarvitse antaa valmiita ratkaisuja. Esimies voi esittää avoimia kysymyksiä, jolloin työntekijälle jää tilaa oivaltaa ratkaisu itse. Näin myös sitoutuminen ja motivaatio kasvavat. Työtä johtavan esimiehen sijasta tarvitaan valmentaja, joka keskittyy asiantuntijoiden sparraukseen ja ohjaamiseen. Johtamistyökaluina toimivat selkeät tavoitteet, kommunikointi odotuksista, aktiivinen palautteen-

anto ja jatkuva dialogi. Asiantuntijan substanssiosaamiseen luotetaan, ja esimiehen tehtävä on tukea ja mahdollistaa heidän ammatillista kehittymistään ja työssä onnistumistaan.

6.2.3 Strategian jalkauttaminen esimiestyössä

Esimiehen tehtävä on varmistaa, että asetetut tavoitteet saavutetaan. On kyseessä strategian jalkautus, missio, visio, muut periaatteet tai toimintatavat, tulee esimiehen huolehtia, että työntekijät keskittyvät suorittamaan olennaisia asioita. Tehtävässä olennaista on ohjaaminen oikeaan suuntaan tai vähintään varmistaa, että työntekijät osaavat tehdä ongelmatilanteissa oikeita ratkaisuja kohti tavoitteita.

Suurissa tiimeissä esimies ei voi olla kaikissa tilanteissa henkilökohtaisesti johtamassa jokaista henkilöä erikseen, mutta hän voi antaa periaatteita, joiden avulla osataan navigoida oikeaan suuntaan. Osallistamalla ihmisiä visioimaan, sillä ihmiset puhuvat yleensä siitä mikä heitä innostaa. Esimiehen tulisi luoda ilmapiiri, jossa keskustellaan avoimesti mahdollisimman paljon. Esimiehen tulee rakentaa aktiivisesti luottamuksellisia suhteita jokaisen tiiminsä jäsenen kanssa, tämä vaatii onnistuakseen aktiivisuutta.

”Näky jokapäiväisessä työssä. Olen tehokkuusihminen. Laatu seurataan katkoissa ja jos tulee laatupoikkeamia niin puututaan.” (E3)

”Asiakkaat on meille tärkeitä ja niiden tyytyväisyyteen panostetaan. Joka tiimipalaverissa käydään aina mittarit läpi ja jutellaan missä on tullut eroja.” (E2)

”Ja sit, että ne niinkun oppii asioita. Ja sit kun ne oppii kyseenalaistamaan asioita. Pyrin siihen, et tekijät ossaa ja pystyy kehittämään. Sitä kautta meidän prosessi muuttuu kilpailukykyisemmäksi. Koska asiakkaalla on aina vaatimuksia kehittyä. Niiden liiketoiminta kehittyy ja meidän pitäisi pyrkiä vastaamaan siihen. Siten, et prosessi on mah-

dollisimman jouheva. Et kaikki ossaa tai jos ei ossaa niin heil on tietomistä ne saa sen tiedon.” (E2)

”Emmä muista, että niitä strategioita, kerran ne esiteltiin meille, mutta ei me sen jälkeen ole niitä käyty.” (T2)

On tärkeää, että esimies puhuu asioista sillä kielellä, jota johdettavat ymmärtävät. Strategia sanana voi olla kaukainen ja vieras, mutta sen sisällön muuttaminen kannattaa muuntaa tekemiseksi, joihin itse voi vaikuttaa. Ihmisten näkemysten huomioiminen ja osallistaminen on kaikista voimakkain keino strategian jalkauttamiseen. Työntekijöiltä löytyy hyviä näkökulmia ja käytännön toimenpiteitä, joiden avulla toimenpiteistä tulee omaksuttavampia ja niiden toteuttamiseen sitoudutaan paremmin.

Yrityksen tai organisaation strategiset suuntaukset kannattaa viestiä niin, että jokaisen työntekijän roolia korostetaan sen toteuttamisessa. Kaikilla organisaation jäsenillä on oma rooli tuottaa lisäarvoa liiketoiminnalle. Lisäksi epävirallisten vuorovaikutustilanteiden avulla voi selventää lisää, mitä kunkin työntekijän strategian toteuttamisella tarkoitetaan.

”Se käyttöönotto viime vuonna oli tosi iso juttu, mutta X piti meitä koko ajan ajantasalla ja rauhoitti meidän paniikkia sen käytöstä. Siltä pystyi varmistamaan mitä se muutos sitten tarkoitti.” (T3)

Taloushallinnon palvelukeskuksissa teknologinen kehitys on jatkuvaa ja se luo organisaatiolle muutospainetta. Yksi keskeisistä esimiehen tehtävistä on johtaa muutosta. Muutos voi olla mittakaavaltaan pientä arkijohtamista tai suurta strategista tai muutosvoimien aiheuttamaa muutosta. Esimies ylläpitää positiivista ilmapiiriä muutoksen aikana ja tehtävänä on tukea ja varmistaa onnistunut muutoksen läpivieminen omassa tiimissään.

6.2.4 Luottamuksen merkitys esimiestyössä

Esimiestyön tekemisessä korostuu entistä enemmän esimiehen ja alaisen välinen luottamus. Luottamus syntyy parhaiten vuorovaikutustilanteissa, sillä sitä lisää yhteiset onnistumiset, kokemukset ja positiivinen palaute.

”Se puhuu aina tiimistään ja käy aina aamusin kaikki läpi.” (T1)

”Oikeuden mukaisuus, kohtelee kaikkia tasavertaisesti, ei mitään suosikkijärjestelmää.” (EE4)

”Kaikki on samanarvoisia ja pyrin kohtelemaan kaikkia tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti.” (E3)

Kaikki haastateltavat kokivat organisaatiossa kohdeltavan kaikkia tasapuolisesti ja samanarvoisesti. LMX:n mukaista jakoa tiimin sisällä sisä- ja ulkopiiriin ei ollut havaittavissa.

”Se on helposti lähestyttävä ja sen kanssa voi jutella ihan mistä vaan. Se tulee aina välillä meidän kahvitauoille.” (T3)

”Ja sen kanssa voi olla eri mieltä.” (T1)

”Hirveän helppo lähestyä. On helppo tulla toimeen oli sitten negatiivinen tai helppo asia.” (T2)

Kaikki haastatellut työntekijät nostivat esille esimiehen lähestyttävyyden. Se koettiin yhtenä tärkeimpänä esimiehen ominaisuutena. Esimies haluttiin kokea riittävässä auktoriteettina, joka uskaltaa tehdä päätöksiä, mutta samalla luotettavana, joka pystyy kommunikoimaan alaistensa kanssa. Esimiehen pitää pystyä vastaanottamaan ja antamaan rakentavaa palautetta ilman, että antaa tunteilleen vallan. Esimies saa ja pitääkin välillä olla alaistensa kanssa eri mieltä, se osoittaa vahvuutta,

mutta pitää ymmärtää myös erilaisuutta ja olla valmis muuttamaan omaa mielipidettä tarvittaessa.

”X on hyvä ihmisten iholla ja hyvä johtamaan ihmisiä. Se näkyy X:n työkentelyssä niin, että hän ottaa kontaktia suoraan menemällä ihmisen viereen.” (EE2)

”Yhtään ei ole Facebook kaverina ja ystävänä, mutta tiedän jokaisesta mitä heille kuuluu siviilielämässäänkin. Se antaa mullekin sellaista tasa-suutta ja vakavuutta siihen tilanteeseen.” (E2)

”Ihan ohimennen keskustelemalla ja kahenkesken kahviautomaatilla. Silloin voi kysyä mitä sulle nyt kuuluu. Että pysyy se suhde, eihän tiimipalaverissa puhuta henkilökohtaisista asioista ja kehityskeskustelutkin on vaan kerran pari vuodessa.” (E4)

”Ja semmonen et se on työkaveri, et sen kanssa voi viettää vapaa-aikaa ja voi olla ihan oma itsensä. Kuitenkin et sen pitää olla esimies. Siitä ihmisestä se kuitenkin tulee. Se ei kuitenkaan ole niin kaveri, et mä tiän et se voi kuitenkin sanoa mulle sen viimisen sanan. Ja et sille voi kertoa asioita ilman et tarvii pelätä et mitä se siihen sanoa. Et se on ihminen eikä vaan esimies.” (T2)

”Ja tavallaan kuitenkin, että alaiset on niin omatoimisia, että minäkin pystyn olemaan lomalla. Et mun läsnäolo ei saa estää tai siis mun läsnäolemisen puute ei saa estää sitä et ne ei suoriutuis tehtävistään. Ja tota et kaikki luottaa ihteensä. Se on alaisissa tosi tärkeitä, et saa sen itseluottamuksen heille valettua, et he uskaltaa tehdä sen työn, painaa nappia, uskaltaa vastata asiakkaille.” (E4)

Luottamusta ansainnut esimies on helpommin lähestyttävissä, mikä johtaa rakentavampaan ja avoimempaan kommunikointiin. Kun luottamusta on, molemmat osapuolet tietävät, mitä odottaa toinen toiseltaan vuorovaikutustilanteessa. Luot-

tamusta voidaan rakentaa esimerkiksi säännöllisillä henkilökohtaisilla tapaamisilla, joissa saavutetaan paras mahdollinen keskinäinen vuorovaikutus. Nämä yhteiset kokemukset ovat ne, joilla on suuri merkitys yhteistyön jatkuessa esimiehen ja johdettavan välillä.

Esimiehen tuki vaikuttaa luottamuksen kehittymiseen, mutta luottamuksen kehittyminen vie aikaa ja vaatii vuorovaikutusta esimiehen ja alaisen välillä. Vuorovaikutuksen tulee pohjautua rehelliseen, avoimeen, pitkäkestoiseen ja vastavuoroiseen dialogiin. esimiehen tulee ottaa huomioon erilaiset ihmistyytit ja kyettävä sopeutumaan erilaisiin kanssakäymisen muotoihin. Kaikkia alaisia pitää pystyä kohtelemaan tasapuolisesti, ketään ei saa suosia. Kun molemmat osapuolet aidosti sitoutuvat organisaation yhteisiin päämääriin ja tavoitteisiin on mahdollista rakentaa syvällisempää luottamuksellista esimies-alaissuhdetta.

Kaikki haastateltavat osoittivat, että esimiesten ja alaisten välillä vallitsee luottamus, kaikilla oli mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, ihmiset keskustelivat ja kuuntelivat toisiaan ja ottivat toiset huomioon. Suurimpana luottamusta kasvattavana ilmiönä nostettiin esille vuorovaikutus, avoin tiedonkulku ja tiedon jakaminen sekä palautteen antaminen. Luottamus näyttäytyi myös esimiesten ja alaisten vastuullisuutena, jokainen kantoi oman vastuunsa ja jokainen voi luottaa siihen, että esimieheltä sai aina pyydettyä tukea. Huomioitavaa on, että avoimuuden lisääntyessä luottamus lujittuu ja mitä luottavampi työyhteisö toisiinsa on, sitä enemmän se on valmis ottamaan riskejä kehittyäkseen.

7. JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Tutkimuksen tulosten teoreettinen tarkastelu

Tutkimuksen tavoitteena on luoda ymmärrys, millaista lähiesimiestyötä prosessi-
maisessa keskitetyssä asiantuntijaorganisaatiossa tulee olla. Millaista lähiesimies-
työn tulisi palvelukeskuksessa olla, jotta esimiestyö olisi mahdollisimman hyvää.
Tutkimuksen lopputuloksena on tarkoitus tuoda esille työyhteisön käsityksiä esi-
miestyössä vaadittavien taitojen tärkeydestä tällä hetkellä ja miten hyvillä esimies-
taidoilla vaikutetaan organisaation sisäiseen luottamukseen. Tutkimuksen tavoit-
teena oli hahmottaa lähiesimiestyön tärkeimmät taidot nykyhetkellä ja esi-
miesosaamisen vahvat osa-alueet.

Lisäksi tutkimuksessa luodaan kuva inhimillisestä johtajuudesta vuorovaikutuksen
näkökulmasta katsottuna. Olennaisena asiana tutkimuksessa selvitetään, millaisel-
la vuorovaikutuksella on mahdollista saavuttaa luottamuksen piiri organisaatiossa.
Tutkimuksessa pyritään luomaan kuva esimiesten arvostetuista ominaisuuksista ja
eroavatko näkemykset esimiesten ja johdettavien välillä.

Aiemman johtamistutkimuksen viitekehyksen mukaan esimiestyön työn luonne on
muuttunut vuosikymmenien aikana organisaatiohierarkiasta tiimien johtamiseen,
joissa käskevä johtamistyyli on vaihtunut vuorovaikutteiseksi. Työn nykyhetken
hallinnan sijasta esimiesten katse on suuntautunut tulevaisuuteen ja prosessien
tiukasta valvonnasta ihmisten innostamiseen. Mikään ei ole enää pysyvää, muutos
on pysyvä olotila, jossa esimiehen on uskallettava myöntää, että omilla alaisilla on
usein parempi osaaminen ja ymmärrys operatiivisesta tekemisestä. Organisaatioi-
den jäykät rakenteet muuttuvat jopa ketteriksi, joissa esimies antaa alaisilleen va-
pautta ja sopivasti vastuuta motivaation ja jaetun johtamisen mahdollistamiseksi.

Koska asiantuntijaorganisaation prosessien toimivuus ja tuloksellisuus on kiinni
sen henkilöstön osaamisesta ja kyvykkyyksistä, osaamisen johtamista on pidetty
yhtenä tärkeänä palvelukeskuksen kehittämisen menetelmänä. (Partanen 2005,

47-48.) Tutkimushavaintona nousi esille arvostus avoimesta, itsensä likoon laittavasta esimiehestä, jonka syvä asiantuntijuus ja venyminen tiukoissa tilanteissa koettiin esimerkillisenä. Alaiset kokivat edellä mainitut esimiehet arvostetuimpina ja halusivat tällöin itsekin venyä parempiin suorituksiin. Sekä asioiden johtaminen että ihmisten johtaminen sopivassa balanssissa toimii kohdeorganisaatiossa esimiestyössä parhaiten. Esimiestä ei kuitenkaan haluta liian usein puuttumaan ja käskyttämään työtehtävissä, enemmän arvostetaan välitöntä sparraamista vain välttämättömissä tilanteissa.

Kohdeorganisaation esimiehet olivat lähes kaikki substanssiosaajia, siirtyneet esimiestyöhön asiantuntijatyöstä. Ihmisten johtaminen oli opittua työpaikoilla ja kokemusten kautta. Havaintoja voidaan nostaa se, ettei itse esimiestyö ole päämäärähakuisesti ja yhteisesti johdettua, prosessiorganisaatiossa asiajohtaminen nähdään tehokkaampana tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimiehen ei kuitenkaan tarvitse päättää ja määrätä asioista, jotka on luontevaa ratkaista tiimin kesken. Osaajia on eri puolella organisaatiota ja kun ihmiset oppivat havaitsemaan, että osaamisen jakamisesta on hyötyä myös itselle, onnistuu myös jaettu johtaminen.

Palvelukeskuksille tyypillinen prosessien tehokkuuden mittaaminen nousi vain osassa haastatteluissa esille toimintaa ohjaavina elementteinä. Mittareiden merkitystä tai niiden yhteyttä yksikön strategiaan, laatuun, tehokkuuteen tai kannattavuuteen ei osattu välttämättä tiedostettu. Mittareita pidettiin esimiesten työkaluina, joilla työntekijöitä seurattiin. Tavoitteiden asetannan näkökulmasta mittareiden merkitystä ei siis oltu avattu riittävästi. Kaikkien työntekijöiden tulisi olla tietoisia mittareilla ohjatuista tavoitteista, sitoutua niihin ja niiden alittuessa osattava reagoida tilanteeseen riittävällä vakavuudella.

Yukl (2010) nostaa esille LMX-teorian eli esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen, jossa esimies pyrkii luomaan parempia, jopa syvempiä vuorovaikutussuhteita omiin sisäpiiriläisiin. Graen & Uhl-Bien (1995, 225) mukaan LMX-teorian keskeinen ajatus, johtajuuden prosessi, toteutuu kun esimiehen ja alaisen suhde kehittyi kumppanuudeksi asti. Harisalo ja Miettinen (2010, 23) toteavat, että käyttäytyminen ja luottamus seuraavat toinen toisiaan, luottamuksen ollessa olennai-

nen osa työntekijöiden arkea. Luottamukseen vaikuttavia käyttäytymispiirteitä ovat rehellisyys, usko tulevaisuuteen, innostavuus ja ammatillinen kyvykkyys. Organisaatioissa, joissa esimiesten ja alaisten välillä vallitsee keskinäinen luottamuksen ilmapiiri, mahdollistetaan oma-aloitteinen ja itsenäiseen työskentelytapa. Tutkimustulokset tukivat Yuklin havaintoja vuorovaikutussuhteen heijastumisesta esimiehen ja alaisen väliseen luottamukseen.

Graen ja Uhl-Bienin (1995) määrittelemä LMX-teorian kolmivaiheinen vuorovaikutussuhde, vieras, tuttava ja kumppani heijastui haastatteluissa kaikissa eri vaiheissa. Uuden esimiehen kohdalla koettiin vuorovaikutus muodollisena ja painottuen vain pakollisiin tapaamisiin. Mitä enemmän esimiehellä oli kokemusvuosia tai yhteisiä vuosia alaistensa kanssa, sitä tuttavallisemmaksi vuorovaikutus kehittyi. Esimiehet kävivät enemmän epämuodollisia keskusteluita sekä työ- että henkilökohtaisista asioista, mutta keskinäinen luottamus ei vielä ollut kumppanuuden tasolla. Vuorovaikutussuhteen edettyä kumppanuuteen, molemmat osapuolet luottivat toistensa tukeen ja uskollisuuteen, alaisen saadessa entistä vastuullisempia tehtäviä. Sen sijaan yksikään haastateltava ei nostanut esille, että esimiehet suosisivat toisia työntekijöitä enemmän kuin muita.

Palvelukeskustoiminnassa vuorovaikutus johdon, esimiesten ja työntekijöiden välillä auttaa asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. LMX-teorian mukaisella johtajuudella on positiivisia vaikutuksia organisaation tehokkuuteen, sen riippuessa esimiehen ja alaisen välisen suhteen laadusta. Vuorovaikutuksessa käytettävät viestintäkanavat ja -menetelmät tulee olla avoimia ja säännöllisiä, joissa ratkaistaan mahdollisia ongelmia ja keskustellaan parannuksista ja lisätoimenpiteistä. Esimiesten tulee käsitellä työntekijöitään organisaation tärkeimpänä voimavarana, välittää heille riittävästi tietoa toiminnasta ja suorituskyvystä. (Graen & Uhl-Bien, 1995.) Haastatteluissa kasvotusten tapahtuvan viestinnän arvostus, tiedon avoin jakaminen ja helppo lähestyttävyyys nostettiin eniten arvostetuimmiksi esimiesten vuorovaikutusominaisuuksiksi. Esimiehen toimiessa yrittäjähenkisesti hänen todettiin toimivan esimerkillisesti, joutaen oikeissa tilanteissa, mutta samalla varmistuen, että yksikössä tehdään töitä asetettujen tavoitteiden suuntaisesti.

Esimiehen luottamuksen arvoinen käyttäytyminen sekä sitoutuminen yritykseen on sidoksissa useiden tutkimusten mukaan yrityksen menestykseen ja vetovoimaisuuteen. Kuitenkin esimiehen ja alaisten väliseen henkilökohtaiseen suhteeseen perustuva alaisten jaottelu ulko- ja sisäpiiriin ei aina ole luottamuksenarvoista johtamiskäyttäytymistä, kuten Sari Häkkisen (2012) väitöskirjassaan toteaa. Mutta jaottelu ulko- ja sisäpiiriin alaisten työasemiin pohjautuen todettiin olevan organisaation näkökulmasta hyvä asia ja nähtiin yhdeksi johtajan kyvykkyyden ulottuvuudeksi. Useat haastateltavat nostivat esille luottamuksen merkityksen hyvän esimiehen ominaispiirteenä, se nostettiin esille sekä esimiesten että alaisten toimesta. Luottamus nostettiin esille tilanteissa, joissa esimiehen todettiin olevan aidosti kiinnostunut alaisten hyvinvoinnista ja työssään onnistumisessa, ollen riittävästi läsnä ja kommunikoimalla avoimesti alaisilleen

Johdettavien innostaminen koettiin merkityksellisenä kohdeorganisaatiossa. Wat & Schaffer (2005) mukaan transformationaalinen ja tunneälykäs johtajuus korostaa esimiehen ja alaisen vuorovaikutussuhdetta ja se auttaa esimiestä tuntemaan alaisensa, innostamaan ja motivoimaan yksilötasolla. Transformationalisessa johtajuudessa korostuu esimiehen sosiaaliset taidot, kyky innostaa ja kannustaa omalla esimerkillä sekä viedä läpi muutoksia työyhteisössä. Tutkimustuloksissa nousi monta kertaa esille esimiesten sitoutumisen ja positiivisen asenteen merkitys esimiestyölle ja organisaation tuloksille. Esimiestyö on yhteisen matkan tekemistä, jossa kaikki ovat samassa veneessä. Itsensä korostamisen sijasta esimies antaa muiden kukoistaa.

Cacciaguidi-Fahy ym. (2002) korostavat vuorovaikutuksen avoimuutta, hyvä viestintä riippuu organisaation luottamuksesta, mitä avoimempi ilmapiiri sitä vähemmän asioita jätetään välittämättä tai se vääristyy. Tämä näyttäytyi myös kohdeorganisaatiossa. Palvelukeskuksissa tiimityöskentely korostui matalassa organisaatiossa (4 tasoa), tiimien esimiesten osallistuessa luontaisesti roolinsa puolesta operatiiviseen työhön, he pääsivät helpommin myös osaksi tiimejä. Tiimien esimiehet pystyivät tällöin samalla viestimään arjessa kasvokkain työntekijöidensä kanssa. Onnistuessaan saavuttamaan työntekijöidensä luottamuksen, joko olemalla läsnä tai osoittamalla ammatillista pätevyyttä, esimiestä arvioitiin positiivisem-

min, hänen ollessa osa tiimiä. Auktoriteetiltaan itsensä tiiminsä yläpuolelle nostavaa esimiestä taas pidettiin vaikeasti lähestyttävänä, häntä kohtaan suhtauduttiin negatiivisemmin, varauksella.

Harisalo ja Miettisen (2010) mukaan luottamus syntyy kanssakäymisen, vuorovaikutuksen ja yhteistyön yhteisvaikutuksena. Esimiesten tehtävä on jäsentää sotkuiset tilanteet kirkkaiksi kuviksi ja antaa asioille merkitys. Vuorovaikutuksen merkitys luottamuksen osana heijastui haluna jakaa työasioiden lisäksi myös omia henkilökohtaisia asioita esimiehen kanssa. Vapamuotoiset vuorovaikutusdiskurssit, kuten ”piipahtaminen” ilmenivät haastatteluissa vuorovaikutuksen epävirallisempina muotona ja niitä pidettiin yhtä arvokkaana vuorovaikutuksena kuin virallisia tiimipalavereitakin, ne loivat pohjaa esimiehen ja alaisen väliselle luottamukselle.

Haastatteluissa alaiset nostivat esille esimiehen kiinnostuksen heidän yksityiselämäänsä, töiden joustavan organisoinnin ja alaisten puolustamisen. Osoitettu kiinnostus ja inhimillisyys kasvattivat luottamusta esimiestä kohtaan. Alaiset arvostivat toistuvia välittömiä vuorovaikutustilanteita, joissa päästiin syventämään keskinäistä riippuvuutta ja parantamaan keskinäistä luottamusta. Kyseessä onkin toisiaan ruokkiva kehä, luottamus parantaa vuorovaikutusta eli yhteistyötä, kommunikointia ja tiedon jakamista esimiehen ja alaisen välillä.

Nuutisen (2013) mukaan vuorovaikutteisessa johtamisessa yhteisen vision ja tavoitteiden omaksuneiden omatoimisten, itsenäisten ja yrittäjähenkisten alaisten kautta luodaan vahvaan luottamukseen ja vuorovaikutukseen perustuva työyhteisö. Esimiehellä on edelleen merkittävä rooli työpaikoilla, vaikka työyhteisöissä on enemmän itsenäisesti työskenteleviä asiantuntijoita ja itseohjautuvia tiimejä. Esimiehen rooli osaamisen ohjaajana organisaatioissa oli merkittävä. Esimiehen rooli on toimia työyhteisössä sosiaalisena vaikuttajana, innostajana, tukijana, mahdollistajana ja ilmapiirin muokkaajana. Organisaatioissa kaivataan tulkkeja ja suunnan näyttäjiä epäselvässä ja mutkikkaassa maailmassa. Tutkimus osoittaa, että esimies saa hiljaisempiakin työntekijöitä haastamaan itseään oppimaan uutta, innostamalla ja antamalla heille riittävästi tukea kunkin omien tarpeiden mukaan.

Tutkimuksen perusteella palvelukeskuksen esimiestyöstä puuttuu vielä elementtejä. Vuorovaikutuksen näkökulmasta lähiesimiehillä on haasteita strategian ja vision kommunikoinnissa. Tiedonkulku on osittain puutteellista tai epätarkkaa ja toiminta ei sitä kautta ole täysin tulevaisuuteen suuntaavaa. Ihmissuuntautuneisuuden osalta lähiesimiestyössä on haasteita työntekijän tukemisessa, palautteen antaminen ei kaikissa tilanteissa ole riittävän yksilöllistä.

Tutkimuksen keskeinen lähtökohta oli leadership eli ihmisten johtaminen ja erityisesti vuorovaikutusprosessit. Tätä ei voida johtaa numeroiden kautta vaan kohtaamalla ihmiset. Asiantuntijaorganisaatiossa tiukka ylhäältä alaspäin tapahtuva johtaminen voi aiheuttaa voimakkaita vastareaktioita. Asiantuntijaorganisaatiota tulee sen sijaan kuunnella herkemällä korvalla, jotta tiedostetaan missä päin organisaatiota on hyvää pohinää, jota kannattaa tukea ja missä mahdollisesti toiminnassa on häiriöitä, joihin tulee puuttua ohjaamalla.

Kaikki haastatellut alaiset osoittivat vastauksillaan, että ihmisten johtaminen on palvelukeskusten tärkein johtamistyyli. Esimiesten näkökulmasta korostui myös kyky johtaa palvelukeskustoimintaa, sen prosesseja, ihmisiä ja toiminnan laatua. Toiminnassaan he kokivat tärkeäksi viestinnän kolmeen eri suuntaan – työntekijöille, omalle esimiehelleen ja asiakkaille. Työntekijöiden osalta tärkeäksi koettiin motivointi, se näkyi kaikkien esimiesten vastauksissa. Motivoimalla omaa tiimiänsä joko suorasti tai epäsuorasti (laittamalla itsensä likoon), esimies sai tiimiänsä luottamaan itseensä enemmän.

Haastatteluiden johtopäätöksenä kohdeorganisaatiossa arvostetaan esimiestä, joka on helposti lähestyttävä ja läsnäoleva, ymmärtää kokonaiskuvan, viestii aktiivisesti asioista, positiivinen, innostava, luottaa alaisiinsa ja on sitoutunut tehtäväänsä. Esimiehen tulee osata ottaa vastuu tehtävästään, toimia tasavertaisesti ja kannustaa alisiaan parempiin suorituksiin, mutta yhdessä, sitoutumalla ja pyrkimällä aina parempaan suoritukseen.

7.2 Tutkimuksen tulosten soveltava tarkastelu

Onnistunut vuorovaikutteinen esimiestyö palvelukeskusmallissa voidaan tiivistää seuraavaan neljään periaatteeseen:

1. Rakenna ja viesti positiivisesti kirkas visio tulevaisuudesta
2. Sitoudu ja käytä aikaa tiimisi kanssa sekä viesti proaktiivisesti muutoksesta
3. Ole tehokas tiimisi johtaja - delegoi, voimaannuta, valmenna ja tue tiimiäsi käyttämään heidän vahvuuksiaan. Älä kontrolloi ja harjoita mikromanageerausta.
4. Luo positiivinen työympäristö, joka perustuu luottamukseen, avoimuuteen ja aitoon työ- ja yksityiselämän tasapainoon.

Johtaminen vaatii hyviä vuorovaikutustaitoja ja kykyä käsitellä ihmisten erilaisia tunteita, positiivisesti innostamalla, sitoutuen organisaation arvoihin ja tavoitteisiin. Esimies, jolla on vahva itsetunto, ei pelkää itseään parempia alaisia vaan kuuntelevat ja kannustavat heitä kohti parempia tuloksia. Hyvää esimiestyötä on se, että ihmisistä saadaan heidän oma parhaansa irti innostamalla ja inspiroimalla, tämä onnistuu vain olemalla läsnä ja luomalla oikeanlaiset edellytykset onnistua.

Esimiehellä tulee olla ymmärrys nykytilanteesta, miten asioita tällä hetkellä tiimissä hoidetaan, jotta voi hahmottaa miksi, mitä, miten, milloin ja kenen toimesta niitä pitää lähteä muuttamaan. Muutosta pitää johtaa, hyvä esimerkki on käyttää tarinointa tai hahmotella iso kuva tulevasta. Kuvata miten muutosmatka alkaa, millaisin välitavoittein siihen voidaan päästä ja miltä lopputulos tulee näyttämään. Kaikissa asiantuntijaorganisaatioissa korostuu ihmisten kanssakäyminen ja aito vuorovaikutus, ollen ihmisten välisten suhteiden ydin.

Sitoutuva esimies näyttää mallia omassa tehtävässään ja toiminnassaan, he ovat tarkkailun alla ja heidän oletetaan osoittavan mallia, miten työpaikalla käyttäytään. Ihanteellisena esimiehenä pidettiin kohdeorganisaatioissa valmentavaa, kannustavaa ja yksilöä sekä yhteisöä tukevaa esimiestä. Tehokkuutta tavoittelevassa prosessijohdetussa asiantuntijaorganisaatioissa arvostetaan tutkimuksen mukaan

vuorovaikutteista johtamista. Kyky olla läsnä, avoimuus ja kiinnostus ihmisiä kohtaan sekä kyky rohkaista muita mahdollistavat positiivisen vireen työyhteisössä. Prosessijohdetulle organisaatiolle on tyypillistä, että työntekijöille on jaettu enemmän vastuuta, valtaa on jaettu organisaation alemmille tasoille, jotta joustavuus ja yhteistyö organisaation eri työntekijöiden välillä nopeutuu.

Vuorovaikutteinen johtaminen näkyy kohdeorganisaatiossa vastuuttamisella ja työntekijöiden energisoimisella. Vuorovaikutus esimiehen ja työntekijän välillä perustuu luottamukseen ja se luo pohjan valmentavalle johtamiselle. Luottamus toimii pohjana valmentavalle ilmapiirille, esimiehellä tulee olla taito asettua toisen asemaan, empatiaa ja myötätuntoa sekä vuorovaikutustaitoja ja kykyä kuunnella aktiivisesti. Valmentava esimies kannustaa työntekijöitä itsenäiseen ongelmanratkaisuun ja työntekijä itse on työtehtävänsä paras asiantuntija. Kohdeorganisaation prosessimaisuus ei ole este toimintatapojen kehittämiseksi, sillä prosessijohtamisen tavoitteista jatkuva oppiminen, parantaminen ja henkilöstön kehittäminen ja osallistuminen luovat hyvän pohjan vuorovaikutteisessa johtamisessa onnistumiselle. Esteeksi sen sijaan voi nousta liian korkea tehokkuuden tavoittelu, jolloin aikataulupaineet eivät vapauta henkilöstölle tarpeeksi aikaa toimintatapojen parantamiselle ja innovatiivinen toiminta keskittyy avainhenkilöille.

Johtaminen on vallankäyttöä ja se korostuu muutostilanteissa, esimiehen tehtävänä on alaisten mukaan saaminen. Tiimien osallistaminen muutoksen suunnitteluun ja läpiviemiseen kannattaa. Kiireessä suunniteltu tai suoritettu muutos ei ole yleensä lopputulokseltaan onnistunut. Menestystarinan muutoksesta tekee osallistaminen ja yhteinen päämäärä. Muutoksen läpivieminen ei koskaan ole yksin esimiehen tehtävä, eikä muutosta johdeta vain antamalla toimeksiantoja tai tekemällä projektisuunnitelmia. On varmistettava, että tiimi on täysillä mukana ratkaisuja luomassa, tähän tarvitaan sekä asioiden että ihmisten johtamista.

Esimiehen tehtävä on delegoida työtehtäviä, kaikkea ei pidä itse suorittaa eikä kaikesta pitää itse tiukasti kiinni. Vastuuttamalla tiimien työntekijöitä mahdollistetaan oppiva organisaatio, jossa virheet ovat hyväksyttäviä, mutta niistä pitää oppia. Esimiehen ei tarvitse osata antaa valmiita vastauksia, ainoastaan kysyä oikei-

ta kysymyksiä – missä onnistuimme, mitä voisimme tehdä toisin, voimmeko tulla vielä paremmiksi. Puhutaan tiimin valmentamisesta, jossa pyritään kasvattamaan tiimin osaamista ja taitoja työntekijöiden itse löytäessä ratkaisut ongelmatilanteissa. Esimiehen valtaa ei tulisi käyttää työntekijöiden suoraan määräämiseen ja kontrollointiin vaan ohjata heitä kohti oikeaa suuntaa.

Tiimin tukeminen vaikeina aikoina, sen puolustaminen koetaan tärkeäksi ominaisuudeksi esimieheltä. On tärkeää tietää, että esimies haluaa kaikkien onnistuvan, haluaa auttaa heitä onnistumaan ja iloitsee heidän onnistumisestaan. Esimies kuuntelee aktiivisesti tiimin jäseniä ja reagoi kuulemaansa. Palvelukeskuksen työntekijät ja toimintatavat voivat saada kritiikkiä asiakkailtaan tai ohjausyksiköltään, esimiehen tehtävä on korjata mahdolliset väärät käsitykset.

Palvelukeskukselle tyypillistä ovat tiukat aikataulut, kiirehuiput ja korkeat suorite-määrät. Tiimin resilienssi tulee olla korkea, jotta sen voimavarat riittävät muutos-vaatimukseen, korkeaan suorituskyykyyn ja jatkuvaan kehittymiseen. Resilienssin näkökulmasta kannattaisi ennemmin mitata tuloksia kuin työaika. Myös palautu-minen työstä on erittäin tärkeää ja esimiehen on tärkeä kohdella työntekijöitä ihmi-sinä ei vain yrityksen resursseina.

Johtamisen näkökulmasta haastatteluissa korostui esimiehen läsnäolo ja aktiivi-nen viestintä, sosiaalinen vuorovaikutus. Vuorovaikutuksen laatu voi poiketa esi-miehen ja alaisten välillä, sillä kahdenväliseen vuorovaikutukseen vaikuttaa henki-lökemiat (Yukl, 2010.) Näin ollen myös esimiehen ja hänen esimiehensä välisellä vuorovaikutussuhteella on merkitystä. Tutkimuksen mukaan vuorovaikutuksen laa-tu näyttäytyi hyvällä tasolla myös esimiesten ja työntekijöiden välillä. Tutkimustu-loksista huolimatta organisaatiossa kannattaa panostaa esimiesten vuorovaikutus-taitoihin, sillä esimiesten tulee huomioida myös yksilölliset tarpeet vuorovaikutuk-sessaan. Avoin ja luottamukseen pohjautuva viestintä antaa hyvän pohjan onnis-tua esimiestyössä, vaikuttaa parempiin työsuorituksiin, tavoitteisiin sitoutumiseen ja positiiviseen asenteeseen.

Esimiestyön ydin ei löydy esimiehestä itsestään vaan vuorovaikutuskäytännöistä. Näin tulkittuna, esimiestyötä kehitetään uudistamalla organisaation vuorovaikutuskäytäntöjä. Jokainen voi kehittää esimiestyötään kiinnittämällä huomiota omiin toimintatapoihinsa suhteessa muihin, organisaation vakiintuneisiin toimintatapoihin sekä johtamiskulttuuriin. Näin ollen esimiestyötä voi oppia, harjoitella ja kehittää organisaation arjessa.

Meneillään olevan digitaalisen transformaation takia odotukset talouden palvelukeskukselle ja erityisesti sen esimiestyölle muuttuvat. Robottiikan myötä rutiinityöt jäävät historiaan, ja uusien teknologiaratkaisujen ansiosta käytetään jatkossa enemmän aikaa tiedon analysointiin, mallintamiseen ja toiminnan ohjaamiseen. Yhteisöllinen esimies visioi, haastaa, osallistaa, näyttää esimerkkiä ja palkitsee. Tulevaisuudenkuva luodaan tavoitellen parasta yhteisöä, millä ruokitaan ja ylläpidetään innostavaa vuorovaikutusta. Esimies luo energiaa ja näyttää tietä.

7.3 Tutkimuksen jatkotutkimusaiheet

Vuorovaikutteinen esimiestyö edellyttää hyviä työkaluja ja tutkimuksen aikana havaitsin Cheethamin ja Chiversin (1998) kehittämän kokonaisvaltaisen osaamismallin. Tässä mallissa osaaminen on luokiteltu taustatekijöihin perustuviin ydinosaa- misalueisiin. Kyky omaksua sopivia, tarkoituksenmukaisia ja näkyviä käyttäytymismalleja työtilanteissa on yksi mallin ydinosaa- misalueista. Tällä tarkoitetaan 1) sosiaalista ja ammatillista osaamista eli itseluottamusta, motivaatiota, stressinhallintaa, vuorovaikutustaitoja, tehtäväkeskeisyyttä ja empatiakykyä ja 2) sisäänrakennettua ammatillisuutta eli normeihin mukautuvaa käyttäytymistä ja toverillisuutta. Mallin kautta voisi tutkia esimerkiksi esimiesten persoonaa ja käyttäytymiseen liittyvää osaamista kompetenssinäkökulmasta. Esimerkkinä rekrytointitilanteet suorittaessa henkilöarviointeja uusille esimiehille.

Toisena jatkotutkimuksen aiheena vuorovaikutteisen johtamisen alueelta haluan nostaa esille vuorovaikutteisen esimiestyön kehittämisen organisaatioissa. Kehittämisen yhtenä tutkimuskeinona voidaan käyttää ilmapiirikyselyä. Sen avulla saa-

daan tietoa organisaation tilasta ja kehittämistarpeista. Kyselyssä voidaan selvittää miten organisaatio kokevat esimiesten vuorovaikutuksen ja miten se vaikuttaa ilmapiiriin. Esimiestyön kehittäminen tulisi kohdistua oman esimiestyön johtamiseen ja esimiesvalmiuksiin.

Kolmantena jatkotutkimuksen aiheena vuorovaikutussuhteen elementtejä voisi tutkia prosessimaisessa organisaatiossa eri ikäluokkien, eripituisten työsuhteiden, erilaisten toimenkuvien tai erilaisessa elinkaaren vaiheissa olevien organisaatioyksiköiden näkökulmasta. Miten erilaiset taustamuuttajat vaikuttavat vuorovaikutuksen ja sen taustalla olevaan ilmiöön, luottamukseen.

Neljäntenä jatkotutkimuksen aiheena nostan keskitettyihin taloushallinnon palvelukeskuksiin merkittävästi vaikuttavan robotiikan ja tekoälyn hyödyntämisen vaikutuksen asiantuntijoiden ja esimiesten väliseen vuorovaikutukseen. Talouden työ muuttuu suorittavasta työstä tulkitsevaan työhön, mutta miten muutos osataan johtaa ja muuttuuko palvelukeskusten työ ajasta ja paikasta riippumattomaksi.

LÄHDELUETTELO

Alvesson, M. 2004. Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms. Oxford: Oxford University Press.

Bass, B. & Avolio, B. 1994) Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousands Oaks, Ca, SAGE Publications, Inc.

Beretta, S., Ditillo, A. & Pistoni, A. 2000, Developing and diffusing accounting competencies through shared service centres: Market opening or "Technological hierarchy"? Paper presented at the 23rd Annual Congress of the EAA in Munich.

Blake, R. & Mounton, J. 1974. Johtamisen psykologia. Espoo: Weilin + Göös.

Burke, C., Sims., D., Lazzara, E. & Salas, E. 2007. Trust in leadership: A Multi-Level review and integration. The Leadership Quarterly. 18(6), 606-632.

Cheetham, G. & Chivers, G. 1998. The reflective (and competent) practitioner: A model of professional competence which seeks to harmonize the reflective practitioner and competence-based approaches. Journal of European Industrial Training, 22, 267–276.

Coglisher, C.C., Schriesheim, C.A., Scandura, T.A. & Gardner, W.L. 2009. Balance in Leader and Follower Perceptions of Leader-Member Exchange: Relationship with Performance and Work Attitudes. The Leadership Quarterly, 20, 452–465.

Cacciaguidi-Fahy S., Currie J. & Fahy M. 2002, Financial Shared Services centres: Opportunities and challenges for the Accounting profession. ACCA Research report Nr 79.

Fahy, M., Cacciaguidi, S. & Currie, J. 2000, Financial shared service centres – accounting services in the 21st century. Paper presented at the 23rd Annual Congress of the EAA in Munich.

Filppa, H. & Soini, H. (toim.) 2014. Kitkaton kommunikointi: Tuotanto- ja suunnitteluorganisaatioiden vuorovaikutuksen kehittäminen. Oulun yliopisto. Oulu.

Forsten-Astikainen, R., Saalasti, K. & Kultalahti, S. 2019. Esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhde – heijastumia muuttuvaan työelämään. *Puhe ja kieli*, 39(1), 3-21.

Graen, G.B. & Uhl-Bien, M. 1995. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.

Hamel, G. 2007. Johtamisen tulevaisuus. Helsinki: Talentum.

Hammer, M., Champy, J. 1993. Reengineering the Corporation. New York: Harper Collins Book.

Hannus, J. 1997 Prosessijohtaminen – Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Jyväskylä: Gummerus.

Harisalo, R., Miettinen E. 2010. Luottamus - pääomien pääoma. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Häkkinen, S. 2012, Towards a Trust-Based Model of Leadership Within the Leader-Member Exchange Theory Framework. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Väitöskirja.

Ikonen, M. 2015. Esimies-alaissuhteen luottamus vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä. Prologi – puheviestinnän vuosikirja, 135-151.

Isaac, W. 1993. Taking flight: Dialogue, collective thinking, and organizational learning. *Organizational Dynamics*, Vol. 22(2), 24-39.

Jarman, N. 1998, Shared service centres... building for Europe. *Management Accounting*, 76(6), 32-33.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Juuti, P., Rovio, E. 2010. Keskusteleva johtaminen. Helsinki: Otava.

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Juva: WSOY.

Järvinen, P. 2007. Ammattina esimies. Juva: WSOY

Keskinen, S. 2005. Alaistaito: luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Helsinki: Kunnallissalan kehittämissäätiö, KAKS.

Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002 Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Helsinki: WSOY.

Klausner, S. 2012. Trust and leadership: Toward an interactive perspective. *Journal of Change Management*, 12(4), 417-439.

Kotter, J. 1990 What leaders really do. *Harvard Business Review*, May-June, 103-111.

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Laamanen, K. 2007. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona: ideasta käytäntöön. 7. painos. Helsinki: Laatuokeskus.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2002. Prosessijohtamisen käsitteet. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Lantela, A. 2005 Taloushallinnon palvelukeskukset – Field-tutkimus. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Pro gradu -tutkielma.

Li, C. (2010). Open Leadership: How Social Technology Can Transform the way you lead. USA: HB Printing

Lunenburg, F. 2010. Leader-Member Exchange Theory: Another Perspective on the Leadership Process. International journal on management, business and administration, 13(1), 1-5.

MacLeod, D. & Clarke, N. 2009. Engaging for success: Enhancing performance through employee engagement: A report to government. Surrey: Office of Public Sector Information.

Malcolm, I. 1999. Re-run of an old movie or part of a continuing evolution? Management Accounting, 77(11), 32-34

Manka, M-L. 2012. Työnilo. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Manka, M-L. 1999. Toptiimi: kohti tuottavaa, oppivaa ja positiivista työyhteisöä sekä henkilökohtaista hyvinvointia. Toimintatutkimus broileritehtaan transformaatio-prosessista – tiikerinloikalla ja kukonaskelin. Acta Universitatis Tamperensis 668. Tampere: Vammalan kirjapaino.

Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus. Miten ohjautua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent.

Masterson, S.Z., Lewis, K., Goldman, B.M. & Taylor, M.S. 2000. Integrating Justice and Social Exchange: the Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships. Academy of Management Journal, 43(4), 738–748.

McIntosh, P., Luecke, R. A. & Davis, J. H. 2008. *Interpersonal Communication Skills in the Workplace*. (2nd ed.) American Management Association.

McIvor, R. 2005. *The outsourcing process: Strategies for evaluation and management*. Cambridge: Cambridge University Press.

Metsämuuronen, Jari 2006: *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. 1. laitos, 1. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Minzberg, H. 1980. Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management science*, 26(3), 322-341.

Northouse, P.G. 2004. *Leadership: Theory and practice* (3. painos). Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc.

Nuutinen S., Heikkilä-Tammi K., Manka M. & Bordi L. 2013. *Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona*. Toimintatutkimus, Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu. Tampere.

O'Donnell, M., Yukl, G. & Taber, T. 2012. Leader Behavior and LMX: a constructive replication *Journal of Managerial Psychology*, 27(2), 143–154.

Partanen, V. 2005 *Taloushallinnon palvelujen tuottaminen palvelukeskusmallissa*. *Tilisanomat* 4, 46-49.

Porter, M. E. 1985. *Competitive Advantage*. The Free Press.

Rupp, D.E. & Cropanzano, R. 2002. The Mediating Effects of Social Exchange Relationships in Predicting Workplace Outcomes from Multifoci Organizational Justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 89(1), 925–946.

Russel R. 2012. *Competencies for a Changing Global Environment*. Shared Services Leadership Study.

Sahimaa, J. 2017 Psykologiset perustarpeet ja työn merkityksellisyys työtyytyväisyyden, työpaikkaan sitoutumisen, työtahokkuuden ja työpaikalla tapahtuvan vapaaehtoisuuden selittäjinä. Pro Gradu. Helsingin Yliopisto, Lääketieteellinen tiedekunta. Helsinki.

Salminen, A. 1995. Hallintotiede. Organisaatioiden hallinnolliset perusteet. Helsinki, Painatuskeskus Oy.

Senge, P. 1990. The Fifth discipline. London, Doubleday.

The Shared Services and Outsourcing Network. 2019. State of the Global Shared Services Market Report.

S-ryhmän SharePoint. 2020. SOK Talous ja Palveluässä SharePoint-sivusto. [Työtila]. [Viitattu 20.5.2020].

Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki, Oy Edita Ab..

Taylor, F.W. 1914. Tieteellisen liikkeenjohdon periaatteet. J.Kekkonen (suom.). Hämeenlinna, Karisto.

Treem, J. 2012. Communicating expertise: knowledge in professional-service firms. Communication Monographs 79(1), 23-47

Tuomela, T.-S. & Partanen, 2001 In search of strategic contribution and operative effectiveness: developing competencies within the finance function. Liiketaloudellinen aikakauskirja 50(4), 502-538.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2003: Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi 2002. 1.-2. painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Uhl-Bien, M. 2006. Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17, 654–676.

Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. *Acta Wasaensia*. No. 109. *Liiketaloustiede* 44. Vaasa: Johtaminen ja organisaatiot.

Wat, D. & Shaffer, M., A. 2005. Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviors: The mediating role of trust in the supervisor and empowerment. *Personnel Review*, 34(4), 406–422.

Yukl, G., O`Donnell, M. & Taber, T. 2009. Influence of leader behaviors on the leader-member exchange relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 24(4), 289–299.

Yukl, G. 2010. *Leadership in organizations*. Upper Saddle River: Pearson Education.

Zak, P. 2017. The Neuroscience of Trust: Management behaviors that foster employee engagement. *Harvard Business Review*, January-February.

LIITE 1: Teemahaastattelun kysymykset

Taustatekijät

Missä toimipisteessä työskentelet

Kuinka kauan olet työskennellyt em. henkilön alaisuudessa/esimiehenä

Kuinka paljon sinulla on työvuosia (ja kuinka monta niistä esimiestehtävissä)

Vain esimiehille esitetyt kysymykset

Millainen esimiestausta sinulla on

Mitkä ovat esimiestyösi tavoitteet

Miten toteutat esimiestyötä

Mitä arvoja haluat toteuttaa esimiestyössäsi

Mitkä ovat esimiestyösi vahvuudet ja heikkoudet

Kaikille haastateltaville esitetyt kysymykset

Mikä esimiehen toiminnassa on erityisen hyvää

Missä esimiehen toiminnassa on eniten kehitettävää

Millainen on hyvä esimies (5 tärkeintä ominaisuutta)

- Miten arvioit oman osaamisesi (Täydennyskysymys esimiehille)

Millainen on huono esimies (5 ominaisuutta)

Miten käsittelet/esimies käsittelee ongelmatilanteita

Miten annat/esimies antaa palautetta

Miten viestit/esimies viestii asioita työryhmässä

Miten toimit/esimies toimii esimerkkinä työryhmälle

Miten käsittelet/esimies käsittelee toiminnan mittareita

Miten Palveluässään strategia näkyy esimiestyössä (Asiakaslähtöiset ja kustannustehokkaat prosessit, liiketoiminnan tarpeita hyvin palveleva tiedon tuottamisen prosessi, laadun ja kustannustehokkuuden parantaminen.

Kuvaile unelmaesimies SOK Palveluässässä