

Esimiestyön rooli työntekijän sitoutumisessa - tarkastelussa asiantuntijapalveluorganisaation assistentit

Organisaatiot ja johtaminen
Maisterin tutkinnon tutkielma
Maiju Vanhanen
2015

Tekijä Maiju Vanhanen		
Työn nimi Esimiestyön rooli työntekijän sitoutumisessa – tarkastelussa asiantuntijapalveluorganisaation assistentit		
Tutkinto KTM		
Koulutusohjelma Johtaminen		
Työn ohjaaja(t) Janne Tienari		
Hyväksymisvuosi 2015	Sivumäärä 94	Kieli Suomi
Tutkimuksen tavoitteet: Tämän Pro gradu -tutkielman tavoitteena on selvittää, millainen rooli esimiestyöllä on työntekijän sitoutumisen kannalta suomalaisessa asiantuntijapalveluorganisaatiossa. Tutkimukseni tarkoituksena on tutkia kohdeorganisaatiossa työskentelevien tiimi- ja johdon assistenttien näkemyksiä ja kokemuksia siitä, miten esimiestyö ja työntekijän sitoutuminen kytkeytyvät toisiinsa. Lisäksi pyrin löytämään vastauksia kysymyksiin siitä, minkälaisiin asioihin työntekijä työkontekstissa yleisesti sitoutuu, minkälaiset tekijät sitoutumista edistävät ja millaisia ominaisuuksia työntekijät esimiehiltään toivovat. Tutkimus on toteutettu toimeksiantona suomalaiselle tilintarkastus-, vero- ja laki- sekä neuvontapalveluja tarjoavalle asiantuntijaorganisaatiolle.		
Tutkimuksen toteutus: Olen toteuttanut tutkimukseni laadullisena tutkimuksena, ja empiirinen aineisto on kerätty 11 teemahaastattelun avulla syksyn 2014 aikana. Kaikki haastateltavat työskentelivät kohdeorganisaatiossa assistentteina tutkimuksen tekohetkellä. Analysoin keräämäni empiirisen aineiston teemoittelun avulla. Tutkielman teoreettinen viitekehys perustuu asiantuntijapalveluorganisaatioita, sitoutumista ja esimiestyötä käsittelevään aikaisempaan tutkimuskirjallisuuteen.		
Tutkimustulokset: Tutkimuksen perusteella näyttää siltä, että lähiesimiehellä ja tämän toiminnalla, esimiestyöllä, on merkittävä rooli paitsi työntekijän sitoutumisen, myös työssä viihtymisen ja yleisen työtyytyväisyyden kannalta. Tähän tuntemukseen vaikutti ennen kaikkea kokemus siitä, että esimies oli läsnä sekä aidosti kiinnostunut alaisestaan ja tämän kehittymisestä. Lisäksi tärkeänä pidettiin sitä, että esimies arvosti työntekijäänsä ja osoitti tämän hänelle kiitoksen ja palautteenannon kautta. Esimiehen roolia pidettiin tärkeänä siksikin, että hänen koettiin toimivan linkkinä työntekijän ja muun organisaation välillä ja vaikuttavan ennen kaikkea siihen, millainen kuva assistentista muun organisaation suuntaan lähtee. Näiltä osin tutkimuksen tulokset tukevat aiheesta aiemmin kirjoitettua.		
Tutkimuksessa kävi ilmi, että assistentit kokivat olevansa hieman irrallisia muusta organisaatiosta johtuen työn erilaisesta luonteesta verrattuna muihin työntekijöihin. Lisäksi tutkimukseni mukaan esimiestyön laatu saattoi vaihdella kohdeorganisaatiossa paljonkin eri esimiesten välillä. Merkittävimmät huomioni edellä mainittujen asioiden kehittämiseksi sekä esimiestyön ja sitoutumisen yhteyden vahvistamiseksi kohdeorganisaatiossa liittyvätkin esimiesten valintaan sekä assistenttien arvostuksen lisäämiseen esimiestyötä kehittämällä ja esimiesten asenteisiin vaikuttamalla.		
Avainsanat asiantuntijapalveluorganisaatio, esimiestyö, sitoutuminen		

Sisällysluettelo

1. Johdanto	4
1.1 Tutkimuksen tavoitteiden ja tutkimuskysymysten esittely	5
1.2 Keskeiset käsitteet	6
1.3 Tutkimuksen suoritustapa ja kohdeorganisaation valinta	8
1.4 Tutkimusraportin rakenne	9
2. Kirjallisuuskatsaus	10
2.1 Tutkimuksen kohteena asiantuntijapalveluorganisaatio	10
2.1.1 Asiantuntijapalveluorganisaation perinteinen rakenne ja urapolkuajattelu.....	11
2.1.2 Assistentit asiantuntijapalveluorganisaatiossa.....	13
2.2 Sitoutuminen työkontekstissa	14
2.2.1 Organisaatioon sitoutuminen	14
2.2.2 Sitoutumisen kohteet organisaation sisällä.....	19
2.2.3 Henkilöstön sitouttaminen asiantuntijapalveluorganisaatiossa	21
2.3 Esimiestyö ja johtaminen	23
2.3.1 Kaksi johtamistyyliä: transformationaalinen ja transaktionaalinen	24
2.3.2 Transformationaalisen johtamistyylin ja sitoutumisen yhteys.....	26
2.3.3 Millainen on hyvä esimies?	28
2.3.4 Esimiestyön ja johtamisen haasteet asiantuntijapalveluorganisaatiossa	30
2.4 Tutkimuksen viitekehys	33
3. Metodologia	37
3.1 Laadullinen tutkimus teemahaastattelun keinoin	37
3.2 Kohdeorganisaation kuvaus	40
3.3 Tutkimuksen kohderyhmän ja tutkimusprosessin kuvaus	42
3.3.1 Aineistonkeruu	42
3.3.2 Assistenttien työnkuva ja rooli kohdeorganisaatiossa	45
3.4 Aineiston analysointi	46
3.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	48
4. Aineiston analyysi	52
4.1 Assistenttien rooli ja asema asiantuntijapalveluorganisaatiossa.....	52
4.2 Esimiestyön laatu ja haasteet	56
4.3 Assistenttien sitoutuminen työkontekstissa	65
4.4. Esimiestyön ja sitoutumisen yhteys	70
4.5 Yhteenvedo aineiston analyysistä.....	74
5. Johtopäätökset	79
5.1 Tutkimustulokset ja aiempi tutkimuskirjallisuus.....	79
5.2 Ehdotukset kohdeorganisaatiolle sekä jatkotutkimukseksi	85
Lähteet	88
Liite: Haastattelurunko	93

1. Johdanto

”Kyllä, kyl se on ihan suora yhteys assistentille, et.. tai mä näen sen niin, et jos esimies lakkaa arvostamasta mun työtä, niin vaikka se olis kuinka tärkeä se mun työ organisaatiolle, ni perävalot näkyy, ihan samantein. Mutta sitte se toimii nimenomaan toisin päin, se että kun esimies arvostaa ja motivoi ja on tavallaan niinkun et mä oon sitoutunut siihe, ni sitten tämmöset työtehtävämiltään hieman vähäpätöisemmätki asiat ei tunnu niin vähäpätöisiltä.”
(Poiminta haastatteluaineistosta)

Arvostus, motivaatio, merkityksellisyys... Käsitteet kuvaavat hyvin sitä, minkälaisiin asioihin sitoutuminen työkontekstissa usein kulminoituu. Tarve saada arvostusta niin esimiehen kuin koko organisaation suunnalta sekä ymmärtää oman työn merkitys suhteessa koko organisaation toimintaan on useille meistä yksi tärkeimmistä työmotivaatiomme ja sitoutumisemme lähteistä. Miksi kukaan haluaisi sitoutua, jos ei saa työympäristöltään vastakaikua ponnisteluilleen?

Sitoutumisen ilmiö onkin herättänyt tutkijoiden parissa laajaa kiinnostusta jo useamman vuosikymmenen ajan. Organisaatiot ovat vähitellen alkaneet ymmärtää, että sitoutunut henkilöstö on olennainen kilpailuedun lähde etenkin asiantuntijapalveluorganisaatioissa (Keskes 2013), joiden menestys riippuu ennen kaikkea työntekijöiden osaamisesta. Yhteys sitoutuneen ja motivoituneen henkilöstön sekä organisaation menestyksen välillä on löydetty (mm. McElroy 2001), ja sitoutuminen työkontekstissa onkin usein yhdistetty esimerkiksi yksilöiden ja organisaatioiden parempiin suorituksiin (Vandenberghe & Bentein 2009). Sitoutuneen henkilöstön voisi siis ajatella olevan koko organisaation etu.

Edellä mainittujen syiden vuoksi olisikin hyvä ymmärtää tarkemmin sitä, minkälaiset tekijät työntekijän sitoutumiseen mahdollisesti vaikuttavat. Organisaatioiden olisi kyettävä ymmärtämään henkilöstönsä sitoutumisen kohteita ja syitä sekä käyttäytymistä ja motivaation lähteitä, jotta se voi tehdä pidemmän tähtäimen tulevaisuuden suunnitelmia (Dello Russo ym. 2013) koko organisaatiota hyödyttävällä tavalla.

Vandenberghe ja Bentein (2009) puolestaan korostavat esimiehen roolia ja merkitystä sitoutumisen ilmiötä tutkittaessa. Syynä tähän on se, että esimiehen vastuulla on arvioida työntekijän suoriutumista organisaation puolesta. Lisäksi esimiehet ovat usein päättämässä palkankorotuksista, ylennyksistä ja urakehityksestä, jotka luonnollisesti vaikuttavat työntekijöiden elämään (Shanock & Eisenberger 2006). Koska esimies toimii usein suorana linkkinä työntekijän ja organisaation välillä, ei ole yhdentekevää, millainen tämä esimies on tai miten hän toimii. Kauhasen (2015, 147) mukaan henkilöstön perusoikeuksiin pitäisikin kuulua oikeus hyvin johdettuun työpaikkaan, jossa yksilöä arvostetaan, autetaan onnistumaan organisaation asettamien tavoitteiden saavuttamisessa, arvioidaan oikeudenmukaisesti ja annetaan palautetta sekä palkitaan motivoivalla tavalla.

Edellä kuvattuihin ajatuksiin ja omaan kiinnostukseeni pohjautuen haluan tässä pro gradu -työssäni pureutua aiheeseen, joka on mielestäni merkittävä ja ajankohtainen asiantuntijapalveluorganisaatioiden pyrkiessä havittelemaan ja sitouttamaan parhaimpia kykyjä riveihinsä menestyäkseen markkinoilla entistä paremmin. Olen erityisen kiinnostunut valitsemani kohdeorganisaation tiimi- ja johdon assistenteista ja heidän ajatuksistaan esimiestyön ja sitoutumisen yhteyteen liittyen. Mielenkiintoni juuri assistentteja kohtaan heräsi, sillä kyseisen henkilöstöryhmän osalta oli koko kohdeorganisaation henkilöstöä koskevassa tyytyväisyyskyselyssä havaittavissa selvää tyytymättömyyttä erityisesti johtajuuteen ja koettuun arvostukseen liittyen. Toisekseen kohderyhmä on mielenkiintoinen, sillä assistenttien ei ajatella kohdeorganisaatiossa edustavan perinteistä asiakastyötä tekevien asiantuntijoiden ryhmää, vaan enemmän tukitoimintojen henkilöstöä. Lisäksi huomasin aihetta käsittelevään kirjallisuuteen tutustuessani, ettei assistenteista ylipäätään löytynyt kovinkaan paljoa ajantasaista tutkimusta.

1.1 Tutkimuksen tavoitteiden ja tutkimuskysymysten esittely

Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää, minkälainen merkitys lähiesimiehellä ja tämän toiminnalla eli esimiestyöllä on työntekijän sitoutumisen kannalta suomalaisessa asiantuntijapalveluita tarjoavassa organisaatiossa. Tutkimuksessa keskitytään erityisesti siihen, miten asiantuntijapalveluorganisaation assistentit kokevat roolinsa ja asemassa kyseisessä organisaatiossa, minkälaisia piirteitä he toivovat esimiehiltään ja mihin heidän sitoutumisensa työkontekstissa kohdistuu sekä minkälaiset tekijät sitoutumista mahdollisesti

edistävät. Tutkimukseni tavoitteena on löytää vastaukset alla esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Olen määritellyt varsinaisen tutkimuskysymyksen seuraavasti:

Millainen rooli esimiestyöllä on assistenttien sitoutumiseen asiantuntijapalveluorganisaatioissa?

Tähän liittyen olen lisäksi muodostanut kolme alakysymystä, joiden tehtävänä on auttaa vastaamaan yllä esitettyyn tutkimuskysymykseen:

- *Millaisena assistentit kokevat roolinsa ja asemansa asiantuntijapalveluorganisaatioissa?*
- *Minkälaisia ominaisuuksia assistentit toivovat esimieheltään?*
- *Mihin työntekijä kokee sitoutuvansa työkontekstissa? Minkälaiset tekijät sitoutumista edistävät?*

Tutkielman teoreettinen viitekehys nojaa asiantuntijapalveluorganisaatioita, sitoutumista sekä esimiestyötä käsittelevään kirjallisuuteen ja aikaisempaan tutkimukseen. Näkemykseni asiantuntijapalveluorganisaatioista ja niiden erityispiirteistä pohjautuu ennen kaikkea Maisterin (1993) ja Alvessonin (2004) tutkimuksiin. Toisaalta vaikka asiantuntijapalveluorganisaatioita, niissä työskenteleviä asiantuntijoita ja näille luonteenomaisia piirteitä on tutkittu varsin paljon, asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevä tukitoimintojen ja hallinnon henkilöstö on jätetty huomattavasti vähemmälle huomiolle kirjallisuudessa. Tässä tutkielmassani laajennankin asiantuntijapalveluorganisaation kontekstissa tapahtuvaa tutkimusta käsittämään näitä tukitoimintojen työntekijöitä, tässä tapauksessa siis assistentteja.

1.2 Keskeiset käsitteet

Määrittelen seuraavaksi kolme tutkimukseni kannalta tärkeintä ja oleellisinta käsitettä tutkittavan aiheen ympäriltä. Loput tutkielmassa käytetyt käsitteet on määritelty sen myöhemmissä osissa omassa asiayhteydessään.

Asiantuntijapalveluorganisaatio

Asiantuntijapalveluorganisaatioille on tyypillistä sellaisen asiantuntemuksen välittäminen, joka perustuu laajalle teoreettiselle osaamiselle jostain aihealueesta. Tyypillisiä asiantuntijapalveluorganisaatioita ovat esimerkiksi tilintarkastus-, konsultointi- ja lakipalveluita tarjoavat organisaatiot. (Stumpf 2007.) Työ asiantuntijaorganisaatioissa on usein projektisuuntautunutta ja sen tavoitteena on palvella niin yrityksen ulkopuolisen asiakkaan kuin organisaation sisäisiä tarpeita. Tästä syystä asiantuntijapalveluorganisaatioiden on kyettävä houkuttelemaan riveihinsä koulutettuja ja taitavia yksilöitä. (Maister 1993.) Asiantuntijapalveluorganisaatioissa työskentelevät asiantuntijat ovatkin lähes poikkeuksetta korkeasti koulutettuja, ja työtä tehdään paljon tiimeissä. Varsinaisten asiakastyötä tekevien asiantuntijoiden lisäksi asiantuntijaorganisaatioissa työskentelee usein myös erilaisten tukipalveluiden (esim. taloushallinto, HR, markkinointi) henkilöstöä. Alvessonin (2004, 23) mukaan asiantuntijapalveluorganisaatioiden usein monimuotoinen henkilöstö- ja organisaatorakenne ja muut erityispiirteet aiheuttavat sen, että perinteisiä johtamismalleja ja -käytäntöjä voi olla hankala toteuttaa.

Sitoutuminen

Tässä tutkimuksessa sitoutuminen työkontekstissa ymmärretään tarkoittamaan niitä kohteita ja perusteita, joihin ja joiden vuoksi (motiivi) työntekijä sitoutuu työkontekstissaan. Reichersin (1985) mukaan koko organisaatioon sitoutumisen sijaan yksilö voi kokea sitoutuvansa organisaation eri osapuoliin (esim. lähiesimies tai työkaverit) ja niiden erilaisiin tavoitteisiin. Yksilön sitoutuneisuus voi ilmetä erilaisina asenteina ja käyttäytymisenä, jotka vaikuttavat toinen toisiinsa (T. Becker 1992). Yksilön sitoutuminen voi siis ohjata hänen toimintaansa ja käyttäytymistään työkontekstissa.

Esimiestyö

Esimiestyön käsitteellä viitataan johtajan (esimiehen) toimintaan työympäristössään. Esimiestyöhön liittyy ennen kaikkea sen varmistaminen, että työnteon edellytykset ovat kunnossa. Lisäksi esimiehen tehtäviä ovat henkilöstön työmotivaation luominen ja työtyytyväisyyden mahdollistaminen (Järvinen 2008, 27.) Esimiehen johtajuutta tarvitaan, sillä mikään työyhteisö ei voi toimia tehokkaasti ilman sitä. Johtamisessa onkin kyse yksilön ja ryhmän välisestä suhteesta, joka perustuu johonkin yhteiseen kiinnostukseen tai

päämäärään, ja jonka toimintaa ja käyttäytymistä ryhmän johtaja (esimies) pyrkii ohjailemaan (Shastri ym. 2010). Johtaminen on siis aina tavoitesuuntautunutta vuorovaikutteista sosiaalista toimintaa, jolla pyritään ohjaamaan ihmisten toimintaa haluttuun suuntaan (Vanhala ym. 2002).

1.3 Tutkimuksen suoritustapa ja kohdeorganisaation valinta

Tutkimukseni tavoitteena on muodostaa käsitys siitä, minkälainen rooli lähiesimiehellä ja hänen toiminnallaan (esimiestyöllä) on työntekijän sitoutumiseen suomalaisessa asiantuntijapalveluorganisaatiossa. Pyrin löytämään vastauksia varsinaiseen tutkimuskysymykseeni sekä määrittelemiini apukysymyksiin empiirisen aineiston avulla. Olen valinnut tutkimukseeni laadullisen otteen, sillä haluan nostaa tutkimuksessani esiin assistenttien oman äänen ja subjektiivisen näkemyksen. Tarkoitukseni on koota laaja aineisto assistenttien ajatuksista ja kokemuksista, joten haastattelu valikoitui varsin luontevasti aineistonkeruun menetelmäksi. Kun tavoitteena on tietää, mitä ihminen ajattelee tai miten hän toimii niin kuin toimii, on järkevää kysyä häneltä itseltään (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72).

Tutkimusaineistoni koostuu 11 henkilökohtaisesta teemahaastattelusta, jotka suoritettiin suomalaisessa asiantuntijapalveluorganisaatiossa marras-joulukuussa 2014. Litteroin koko haastatteluaineiston, minkä jälkeen toteutin varsinaisen analyysin sisällön analyysinä teemoittelua hyödyntäen. Tutkimukseni voisi sanoa edustavan teoriaohjaavaa analyysimuotoa, sillä aiheeseen liittyvä aiempi kirjallisuus ohjasi teoreettisen viitekehyksen ja myöhemmin haastattelurungon muodostamista. Erityisesti alkuvaiheessa etenin analyysissäni varsin aineistolähtöisesti, mutta myöhemmin hyödynsin muodostamaani teoreettista viitekehystä aineiston jäsentelyssä.

Tutkimukseni kohdeorganisaatio on suomalainen asiantuntijapalveluorganisaatio, joka tarjoaa tilintarkastus-, vero- ja laki- sekä neuvontapalveluita asiakasorganisaatioille. Tutkimukseni kohteena ovat organisaation assistentit, jotka toimivat joko tiimin tai johdon assistentteina. Kyseinen organisaatio valikoitui tutkimukseni kohteeksi, koska työskentelin tutkimuksen tekohetkellä organisaation palveluksessa ja organisaation valinta tuntui näin ollen luonnolliselta ja vaivattomalta vaihtoehdolta. Lisäksi organisaatiossa oli hieman ennen

tutkimukseni tekemistä toteutettu henkilöstön tyytyväisyyskysely, jonka tulokset eivät assistenttien osalta olleet kovin mairittelevia erityisesti esimiestyötä ja johtamista käsitelleiden kysymysten kohdalla. Kiinnostukseni kyseistä henkilöstöryhmää kohtaan heräsikin analysoidessani kyseisen tyytyväisyyskyselyn tuloksia. Toisekseen kohderyhmä oli mielenkiintoinen, sillä assistenttien ei ajatella kohdeorganisaatiossa edustavan perinteistä asiakastyötä tekevien asiantuntijoiden ryhmää, vaan ennemmin tukitoimintojen henkilöstöä.

1.4 Tutkimusraportin rakenne

Olen jakanut tämän tutkimusraportin viiteen päälukuun. Johdannon jälkeen, luvussa kaksi, käyn läpi asiantuntijapalveluorganisaatioita, sitoutumista sekä esimiestyötä koskevaa aikaisempaa tieteellistä kirjallisuutta. Luvun lopuksi muodostan kirjallisuuskatsauksen pohjalta tutkimukseni teoreettisen viitekehyksen, joka tukee tutkimukseni tekoa. Tämän jälkeen, raportin metodologiaosuudessa, kuvaan tutkimusmenetelmän valintaan, aineistonkeruuseen sekä tutkimuksen analysoimiseen ja luotettavuuden arviointiin liittyviä asioita. Luvussa neljä kerron tutkimusaineiston analyysistä. Lopuksi, raportin viimeisessä luvussa, esitän vielä johtopäätökset tutkimastani aiheesta sekä annan suositukseni kohdeorganisaatiolle ja ehdotukseni jatkotutkimukseksi aiheesta.

2. Kirjallisuuskatsaus

Tässä luvussa tarkoitukseni on muodostaa tutkimukseni viitekehys tarkastelemalla aihetta käsittelevää aiempaa kirjallisuutta. Olen jakanut tämän luvun kolmeen alalukuun, joista kukin käsittelee yhtä tutkimukseni keskeisistä teemoista. Luvussa 2.1 käsittelen tutkimukseni kontekstia eli asiantuntijapalveluorganisaatiota ja sille tyypillisiä piirteitä. Toisessa luvussa käsittelen sitoutumisen ilmiötä työkontekstissa laajemmin ja kolmannessa luvussa keskityn tarkastelemaan esimiestyötä ja johtamista käsittelevää aikaisempaa kirjallisuutta. Tämän luvun lopuksi teen yhteenvedon kirjallisuuskatsauksesta ja muodostan tutkimukseni teoreettisen viitekehysten.

2.1 Tutkimuksen kohteena asiantuntijapalveluorganisaatio

Asiantuntijapalveluorganisaatioista (engl. *professional service firm, PSF*) puhuttaessa tarkoitetaan esimerkiksi konsultointi-, investointipankki-, laki- ja tilintarkastuspalveluita tarjoavia organisaatioita. Näillä aloilla toimiville yrityksille on tyypillistä erilaisen asiantuntemuksen välittäminen, mikä voidaan liittää tiettyyn tehtävään tai yksittäiseen projektiin. (Stumpf 2007). Suuret asiantuntijapalveluorganisaatiot saattavat tarjota monia erilaisia asiantuntijapalveluita, mutta niillä on yleensä jokin hallitseva palvelu tai liiketoiminta-alue (Alvesson 2004, 19). Työ asiantuntijapalveluorganisaatioissa on Stumpfin (2007) mukaan projektisuuntautunutta ja sen tavoitteena on palvella niin yrityksen ulkopuolisen asiakkaan tarpeita kuin itse organisaatiota. Projektimuotoista työskentelyä kuvaa hyvin myös se, että asiantuntijatyötä tehdään saman toimeksiannon osalta jonkin rajoitetun ajan verran, esimerkiksi joitain päiviä, viikkoja tai kuukausia. Lisäksi työ edellyttää laajamittaisen analyysin ja tutkimuksen tekemistä. Alvesson (mt.) tuo lisäksi esiin, että asiantuntijapalveluorganisaatiot ovat hyvin vahvasti asiakasorientoituneita, joskus myös sisäisten aktiviteettien ja yrityksen pitkäaikaisen kehityksen kustannuksella.

Stumpfin (2007) mukaan asiantuntijapalveluorganisaation henkilöstö on lähes poikkeuksetta korkeasti koulutettua, ja asiantuntijat saavat jatkuvasti koulutusta ja kehittymismahdollisuuksia työssään. Osaamisen kehittämiseen kiinnitetäänkin asiantuntijaorganisaatioissa runsaasti huomiota. Alvesson (2004, 17) nostaa esille sen, että

usein asiantuntijapalvelutyötä tekevien asiantuntijoiden korkea koulutus on taekyvykkyydestä ja lisäksi sen voidaan ajatella oikeuttavan niin asiantuntijoiden statuksen kuin korkean palkkiotasonkin. Asiantuntijapalvelutyölle on lisäksi tyypillistä, että sitä tehdään yleensä useamman asiantuntijan muodostamissa tiimeissä. Tiimityön tekeminen saattaa olla välttämätöntä tietyn toimeksiannon tai projektin ollessa huomattavan laaja ja suuritöinen. Lisäksi työtä tehdään asiantuntijapalveluorganisaatioissa paitsi omalla toimistolla, hyvin usein myös asiakkaiden tiloissa. Näin mahdollistetaan vaivaton pääsy kohdeorganisaation materiaaleihin ja aineistoihin, jotka ovat välttämättömiä työn suorittamiseksi. (Stumpf 2007.)

Kenties merkittävin yksittäinen asia, joka erottaa tietotyötä tekevät asiantuntijapalveluorganisaatiot muista, perinteisemmistä organisaatioista on se, miten paljon ne panostavat henkilöstön laatuun ja motivaatioon (Alvesson 2004, 138). Henkilöstökysymykset sekä oikeiden henkilövalintojen ja rekrytointipäätösten tekeminen vievätkin valtavasti aikaa asiantuntijapalveluorganisaatioissa. Tämä on ymmärrettävää, sillä asiantuntijapalveluorganisaatioiden tärkein voimavara on niiden osaava ja sitoutunut henkilöstö. Asiantuntijapalveluorganisaatioiden on näin ollen elintärkeää rekrytoida ja sitouttaa niiden tarpeisiin nähden parasta mahdollista henkilöstöä (mt. 139). Yhtenä menestyksen mittarina voidaan Alvessonin mukaan pitää sitä, kuinka hyvin organisaatio pystyy rekrytoimaan parhaat kyvyt joukkoonsa. Asiantuntijapalveluita tarjoavissa organisaatioissa rekrytointiin, valintaan ja palkitsemiseen käytetäänkin huomattava osuus resursseista. Jotta rekrytointiprosessi palvelisi parhaiten asiantuntijapalveluorganisaation tarpeita ja edistäisi sen tavoitteiden saavuttamista, tulee jo rekrytointivaiheessa arvioida hakijan kunnianhimoa, ”draivia” ja halua todella työskennellä ja menestyä kyseisessä organisaatioissa (Maister 1993, 167).

2.1.1 Asiantuntijapalveluorganisaation perinteinen rakenne ja urapolkuajattelu

Maister (1993) on tutkinut paljon asiantuntijapalveluorganisaatioita ja niiden rakenteita. Hänen mukaansa tyypillinen organisaatorakenne asiantuntijapalveluorganisaatioille on kolmiportainen pyramidirakenne. Esimerkiksi konsultointiyrityksessä pyramidin alimmalla portaalla ovat junior-tasoiset henkilöt, toisella portaalla manager-asemassa olevat ja ylimmän huipun muodostavat organisaatiota johtavat partnerit (mt. 6-7). Organisaatiopyramidin tasapainottaminen on tärkeää, jotta organisaatiolla on käytössään sellainen asiantuntijoiden

joukko, joka kyvyiltään ja osaamistasoltaan vastaa parhaiten asiakkaiden vaatimuksia. Luonnollisesti organisaation henkilöstörakenne on myös kustannuskysymys, sillä pyramidin huippua kohti noustessa palkkakulut saattavat nousta huomattavasti. Suuri junior-tasoisten tai muiden pienempipalkkaisten, kuten avustavaa työtä suorittavien henkilöiden osuus näin ollen pienentää henkilöstökuluja.

Tärkeä huomio, jonka Maister (1993) esittää on, että henkilöt eivät hakeudu asiantuntijapalveluorganisaatioihin pelkän työpaikan, vaan ennemmin uran ja uramahdollisuuksien vuoksi. Asiantuntijapalveluorganisaatioiden työntekijät odottavatkin usein pystyvänsä nousemaan organisaatiopyramidissa tietyn ajanjakson kuluessa. Usein sekä työntekijöillä että organisaatioilla on selkeä käsitys ja määritellyt prosessit siitä, kuinka kauan henkilö milläkin organisaatiotasolla pysyy ennen mahdollista tai odotettavissa olevaa etenemistään seuraavalle tasolle. (Mt. 6-7.) Mikäli etenemistä ei syystä tai toisesta kuitenkaan tapahdu, saattaa tämä olla vihje työntekijälle ruveta etsimään uramahdollisuuksia muualta.

Alvesson (2004, 36) tarkastelee puolestaan asiantuntijaorganisaatioille tunnusomaista omistajuusrakennetta. Tyypillisesti monet esimerkiksi liikkeenjohdon konsultointiin tai tilintarkastukseen keskittyvät yhtiöt ovat yhtiömuodoltaan partneriasemaan perustuvia yrityksiä, joissa organisaation omistavat partnerit omalla osuudellaan yhtiön osakkeista. Yleensä partnereiksi eli osakkeenomistajiksi pääsevät ansioituneimmat asiantuntijat, jotka ovat monesti tehneet pitkän uran kyseisessä organisaatiossa. Partneriksi pääsyä pidetäänkin usein statuskysymyksenä ja tavoittelemisen arvoisena, sillä se tuo luonnollisesti mukanaan runsaasti arvovaltaa ja kunniaa. Alvesson (mt.) huomauttaa, että organisaatioiden rakentuminen partnereiden ympärille sumentaa rajaa omistajuuden, johtamisen ja asiantuntijatyön välillä, sillä partnerit ovat usein osallisina näissä kaikissa.

Suomessa tilintarkastuslain 33 §:ssä säännellään tarkasti esimerkiksi tilintarkastusalaa eikä tilintarkastusta voi suorittaa kuka tahansa ilman laillista pätevyyttä alalle. Laki määrittelee kriteerit KHT-yhteisön hyväksymiselle, ja sen mukaan KHT-yhteisöksi voidaan hyväksyä tilintarkastustoimintaa harjoittava osakeyhtiö (tai muu yhtiö), jossa enemmistö osakkeiden tuottamasta äänimäärästä on KHT-tilintarkastajien tai KHT- tai HTM-yhteisöjen hallinnassa (Tilintarkastuslaki 459/2007). Tämä ohjaa osaltaan tilintarkastusyhteisöjä, ja suurimmat alan toimijat ovatkin partneriasemaan perustuvia osakkuusyhtiöitä, joissa merkittävä osuus omistuksesta on tilintarkastajataustaisilla partnereilla. Näin ollen laki rajaa

tilintarkastusyhteisöjen osalta sitä, kuka voi päätyä organisaation huipulle, omistajuuksasemaan.

2.1.2 Assistentit asiantuntijapalveluorganisaatioissa

Edellä kuvattu asiantuntijapalveluorganisaatioiden konsepti ja tyypillinen rakenne ottavat huomioon ennen kaikkea asiakastyössä mukana olevat henkilöt eli asiantuntijat. On kuitenkin syytä pitää mielessä, että asiakastyössä mukana olevien asiantuntijoiden lisäksi näissä organisaatioissa työskentelee lisäksi joukko hallinnon ja tukitoimintojen työntekijöitä, jotka eivät välttämättä mahdu tyypillisen asiantuntijan muottiin ja joita ei ehkä näin ollen mielletä varsinaisiksi asiantuntijoiksi. Tätä joukkoa edustavat esimerkiksi HR:n, markkinoinnin ja taloushallinnon ammattilaiset. Lisäksi siihen voidaan ajatella kuuluvan tiimi- ja johdon assistentit sekä sihteerit, joiden työtehtävät saattavat usein olla hallinnollisia ja enemmän varsinaista liiketoimintaa tukevia liittyen esimerkiksi organisaation päivittäisen toiminnan pyörittämiseen.

Assistenttien tai sihteerien roolista ja asemasta asiantuntijapalveluorganisaatioissa on saatavilla varsin vähän aikaisempaa tutkimustietoa. Pääasiassa kirjallisuudessa on asiantuntijapalveluorganisaatioiden henkilöstön osalta keskitytty asiakastyötä tekeviin asiantuntijoihin, ja tukitoimintojen henkilöstön osuus on siten jäänyt vähäiseksi. Sihteereillä ja assistenteilla voi olla kuitenkin usein elintärkeä rooli minkä tahansa organisaation päivittäisen toimivuuden kannalta, eikä heidän merkitystään tulisi näin ollen aliarvioida. Flamin (2002) mukaan haasteena on erityisesti se, ettei sihteerien tai assistenttien panostusta hallinnollisten asioiden hoitamiseen ja organisaation päivittäiseen toiminnan pyörittämiseen välttämättä aina osata tunnistaa. Perinteisesti assistentit ja sihteerit on Demongeotin (1986) mukaan nähty puolestaan tehtävääorientoituneina, suorittavaa työtä tekevinä avustajina, jotka voivat olla hyvinkin kyvykkäitä ja osaavia, mutta joiden koko potentiaalia johto ei välttämättä tunnusta tai joiden arvokkaita mielipiteitä ja osaamista ei aina osata tarpeeksi hyödyntää.

Assistenttien tyypillisenä toimenkuvana on Sozenin (2012) mukaan suorittaa erilaisia rutiininomaisia hallinnollisia tehtäviä, mikä puolestaan edellyttää varsin usein sosiaalista kanssakäymistä ja tiivistä yhteydenpitoa muiden henkilöstön jäsenten kanssa. Assistentti ei usein olekaan mikään yksinäinen puurtaja, vaan hän saattaa työskennellä aktiivisestikin

organisaation eri osapuolten kanssa. Sozenin (mt.) mukaan assistentin työssä kohtaa usein monenlaisia pyyntöjä esimiesten ja muun johdon sekä muiden asiantuntijoiden suunnalta. Assistentin rooli on täten varsin keskeinen tiimissä tai organisaatiossa siinä mielessä, että hän tekee usein töitä useiden eri ihmisten kanssa. Monesti työtehtävät saattavat liittyä esimerkiksi hallinnollisiin järjestelyihin tai projektien avustaviin tehtäviin, joihin johdolla ei välttämättä ole mielenkiintoa osallistua (Mechanic 1962).

Assistenteilla, tai muilla vastaavanlaista avustavaa hallinnollista työtä tekevillä, voikin Mechanicin (1962) mukaan olla valtaa, joka juontaa juurensa erityisesti heidän keskeisestä (sosiaalisesta) asemastaan tiimissä tai organisaatiossa. Vaikka assistenteilla ei olekaan yleensä muodollista tai virallista päätäntävaltaa organisaatiossa, heidän keskeinen asemansa ja työtehtäviensä luonne saattavat antaa heille tiettyjä valtuuksia sekä henkilökohtaista ja epävirallista valtaa työyhteisössä. Tehokkain tapa saavuttaa tällaista epävirallista valtaa on Mechanicin (mt.) mielestä hankkia, ylläpitää ja kontrolloida pääsyä esimerkiksi tiettyyn informaatioon ja sen hallintaan.

2.2 Sitoutuminen työkontekstissa

Asiantuntijapalveluorganisaation ja sitoutumisen välillä on tutkimuksissa todettu olevan vahva yhteys, ja sitoutunut henkilöstö nähdään tärkeänä kilpailuedun lähteenä asiantuntijapalveluorganisaatioissa (Keskes 2013). Sitoutumista työkontekstissa sekä sen ilmenemismuotoja onkin tutkittu edellisten vuosikymmenten aikana verrattain paljon. Kerron tämän luvun ensimmäisessä alaluvussa perinteisestä organisaatioon sitoutumisen tutkimuksesta. Sen jälkeen tarkastelen sitoutumista työkontekstissa laajempänä ilmiönä. Viimeisessä alaluvussa käsittelen vielä lyhyesti henkilöstön sitouttamisen merkitystä asiantuntijapalveluorganisaatiossa.

2.2.1 Organisaatioon sitoutuminen

Sitoutumista työkontekstissa on perinteisesti tarkasteltu ennen kaikkea organisaatioon sitoutumisen (engl. *organizational commitment*) käsitteen kautta. Vaikka organisaatioon sitoutumista on tutkittu varsin paljon edellisen viidenkymmenen vuoden aikana, käsite on edelleen hieman epäselvä ja hämmennystä aiheuttava, eikä yhteisestä ja kaiken kattavasta

määritelmästä ole kirjallisuudessa päästy yhteisymmärrykseen (esim. Meyer & Herscovitch 2001; Meyer & Allen 1991; Mowday ym. 1979). Erimielisyyttä tutkijoiden välillä aiheuttaa muun muassa se, mitä sitoutumisella tarkoitetaan, mistä se kumpuaa, miten se kehittyy ja kuinka se vaikuttaa yksilön käyttäytymiseen (Mowday ym. 1979). Yhteisen ja yhdenmukaisen käsitteen puuttuminen johtaa puolestaan siihen, että sitoutumisen ilmiötä käsitteiden tutkimusten tuloksia on vaikea yhdenmukaistaa ja niistä on hankala vetää kaikenkattavia johtopäätöksiä (Meyer & Allen 1991). Vaikka yhteisen käsitteen puuttuminen voi aiheuttaa ongelmia ja sitoutumisen käsite vaihdella huomattavastikin tutkijasta riippuen, on organisaatioon sitoutumisen konseptille kuitenkin löydettävissä yhteisiä piirteitä. Näitä ovat Meyerin ja Allenin (1991) mukaan esimerkiksi tunnepitoinen kiintymys organisaatiota kohtaan, organisaatiosta lähtemisen kustannukset sekä velvollisuudentunne jäädä osaksi organisaatiota.

Organisaatioon sitoutumista voidaan tarkastella ainakin kahdesta näkökulmasta. Yhtäältä voidaan tarkastella sitoutumista yksilön käyttäytymiseen vaikuttavana tekijänä. Meyerin ja Allenin (1991) mukaan tämä kuvaa sitä prosessia, jonka yksilö käy läpi jäädessään osaksi tiettyä organisaatiota. Toisaalta sitoutumisen voidaan määritellä liittyvän enemmän yksilön asenteisiin ja psykologiseen kiintymykseen organisaatiotaan kohtaan. Mowdayn ym. (1979) mukaan asenteellinen sitoutuminen liittyy siihen, missä määrin yksilö identifioi itsensä osaksi tiettyä organisaatiota, jakaa organisaation arvot ja tavoitteet sekä toivoo voivansa ylläpitää suhdetta organisaatioon ja auttaa sitä pääsemään tavoitteisiinsa. Asenteellinen sitoutuminen keskittyykin nimenomaan siihen prosessiin, jonka aikana yksilö pohtii sitoutumistaan ja suhdettaan tiettyä organisaatiota sekä sen arvoja ja tavoitteita kohtaan (Mowday ym. 1982, 26; ks. Meyer & Allen 1991).

Organisaatioon sitoutumisen klassisin ja eniten käytetty määritelmä on Mowdayn ym. (1979) ajatus, jonka mukaan organisaatioon sitoutumisen voidaan ajatella kuvaavan yksilön samaistumisen ja sitoutumisen vahvuutta jotain tiettyä organisaatiota kohtaan. Heidän mielestään organisaatioon sitoutumisen käsitteestä voidaan erottaa ainakin kolme osa-aluetta:

- 1) organisaation tavoitteisiin ja arvoihin uskomisen sekä niiden hyväksyminen,
- 2) halu toimia ja nähdä vaivaa organisaation eteen sekä
- 3) vahva halu ylläpitää suhdetta organisaatioon ja sen jäseniin.

Tällä tavoin määriteltynä sitoutuminen tarkoittaa jotain muuta kuin pelkkää passiivista lojaaliutta organisaatiota kohtaan. Organisaatioon sitoutuminen tarkoittaa aktiivista suhdetta organisaatioon siten, että yksilö on halukas antamaan jotain itsestään organisaation hyväksi ja sen menestymiseksi (mt.).

Allen ja Meyer (1990) puolestaan määrittelevät organisaatioon sitoutumisen psykologisena tilana, joka sitoo yksilön tiettyyn organisaatioon. He kritisoivat hieman Mowdayn ym. määritelmää ja toteavat, ettei sitoutumisen psykologisena tilana tarvitse rajoittua pelkästään organisaation arvoihin ja tavoitteisiin samaistumiseen sekä niiden jakamiseen. Sen sijaan tämä psykologinen tila tulisi nähdä laajempänä ilmiönä, joka voi heijastella niin yksilön halua, tarvetta kuin velvollisuudentunnetta ylläpitää suhdetta tiettyyn organisaatioon. (Meyer & Allen 1991.)

Organisaatioon sitoutumisen tutkimus

Organisaatioon sitoutumista käsittelevä kirjallisuus voidaan jakaa kolmeen aikakauteen, joista jokaisella on ollut vaikutuksensa siihen, miten organisaatioon sitoutuminen nykyään ymmärretään. Sitoutumisen ilmiön pioneerina voidaan pitää Howard Beckeria, joka käsitteli sitoutumista piiloinvestointeina. Howard Beckerin (1960) mukaan työntekijä on sitoutunut, koska hänellä on piiloinvestointeja (*side bets*) organisaatiota kohtaan, mitkä hän voi menettää lähtiessään yrityksestä. Piiloinvestointeja ovat yksilön itsensä tärkeiksi kokemat asiat, kuten työsuhde-edut tai eläke. Näiden konkreettisten etujen menettämisen uhka sitouttaa puolestaan työntekijän tiukemmin organisaatioon. Myös muiden vaihtoehtojen vähyys tai puuttuminen sitouttaa yksilöt paremmin organisaatioon. Leimallista H. Beckerin teorialle on, että se liittyy organisaatioon sitoutumisen tiukasti yhteen henkilöstön vaihtuvuuden kanssa ja käsittelee organisaatioon sitoutumista tärkeimpänä vapaaehtoiseen vaihtuvuuteen vaikuttavana tekijänä (Cohen 2007). Howard Beckerin teorialla piiloinvestoinneista on ollut vaikutusta myöhempään organisatorista sitoutumista käsitteeseen kirjallisuuteen ja tutkimukseen. Sen voidaan nähdä vaikuttaneen esimerkiksi Meyerin ja Allenin kolmen komponentin malliin ja siinä etenkin jatkuvan sitoutumisen käsitteeseen.

Toisen aikakauden aikana 1970-luvulla sitoutumisen tutkimus siirtyi vähitellen pois konkreettisemmista piiloinvestoinneista ja suuntasi puolestaan tarkastelemaan organisaatioon sitoutumista psykologisena kiintymyksenä (Cohen 2007). Tätä aikakautta leimasi erityisesti Porterin ym. sitoutumisteoria, joka keskittyi nimenomaan sitoutumisen ilmiön psykologiseen

puoleen. Cohenin (2007) mukaan Porterin ja hänen kollegoidensa tutkimus nojasi edelleen kuitenkin vahvasti yhteen H. Beckerin teoriaan perusolettamukseen: vahvaan linkkiin organisaation ja henkilöstön vaihtuvuuden välillä. Kolmatta aikakautta leimasi erityisesti organisaatioon sitoutumisen kuvaaminen monimuotoisina psykologisina malleina. Meyerin ja Allenin (1991) kolmen komponentin malli on näistä tunnetuin ja sitä voidaan edelleen pitää organisaatioon sitoutumiseen keskittyvän tutkimuksen johtavana viitekehyksenä. Malli yhdistelee piirteitä sekä sitoutumisen asenteellisesta että käyttäytymiseen keskittyvästä lähestymistavasta ja niiden keskinäisestä suhteesta.

Meyerin ja Allenin (1991) mukaan organisaatioon sitoutuminen psykologisena olotilana muodostuu ainakin kolmesta osatekijästä, jotka heijastelevat yksilön halua, tarvetta ja velvollisuudentunnetta kuulua osaksi tiettyä organisaatiota. Organisaatioon sitoutumisen käsitteestä voidaan näin ollen erottaa kolme erillistä osa-aluetta: affektiivinen eli tunnepitoinen sitoutuminen (*affective commitment*), normatiivinen sitoutuminen (*normative commitment*) sekä tarvepohjainen tai jatkuva sitoutuminen (*continuance commitment*). Nämä kolme osatekijää eivät ole toisiaan poissulkevia vaan yksilö voi kokea niitä kaikkia samanaikaisesti (mt. 68). Niillä on myös kullakin erilaiset vaikutukset yksilön toimintaan ja käyttäytymiseen. Käsittelen seuraavaksi kutakin Meyerin ja Allenin kolmea sitoutumisen osa-aluetta lyhyesti.

Affektiivinen sitoutuminen. Affektiivinen sitoutuminen viittaa yksilön tunnepohjaiseen kiintymykseen ja sitoutumiseen tiettyä organisaatiota sekä siihen kuulumista kohtaan (Meyer & Allen 1991). Korkea affektiivinen sitoutuminen kuvaa yksilön vahvaa *halua* kuulua osaksi tiettyä organisaatiota. Yksilön affektiiviseen sitoutumiseen vaikuttavat erityisesti positiiviset kokemukset työstä. Voidaan olettaa, että affektiivinen sitoutuminen kehittyy sellaisten kokemusten myötä, jotka tyydyttävät yksilön tarpeita ja ovat linjassa hänen arvojensa kanssa (mt.). Siten yksilö haluaa pysyä sellaisessa organisaatiossa, joka tarjoaa hänelle merkityksellisiä työkokemuksia, ja joiden voi olettaa jatkuvan myös tulevaisuudessa. Vastapainoksi näistä kokemuksista yksilö on puolestaan valmis antamaan panoksensa organisaation menestyksen hyväksi ja ponnistelemaan sen tavoitteiden eteen. (Mt. 75-76.) On kuitenkin pidettävä mielessä, että yksilöiden tarpeissa ja heidän vaalimissaan arvoissa voi olla suuriakin eroja. Näin ollen joku sellainen työhön liittyvä kokemus, joka on merkityksellinen toiselle yksilölle, voi olla täysin merkityksetön jollekulle toiselle. Samaten jos yksilö kokee, että muut organisaatiot voisivat tarjota samanlaisia kokemuksia kuin nykyinen organisaatio,

nykyisen organisaation tarjoamilla työkokemuksilla voi olla vain vähän vaikutusta yksilön affektiiviseen sitoutumiseen.

Jatkuva sitoutuminen. Jatkuva tai tarvepohjainen sitoutuminen liittyy puolestaan organisaatiosta lähtemisen kustannuksiin eli niihin kustannuksiin, jotka aiheutuisivat, jos yksilö päättäisi lähteä organisaatiosta. Korkea tarvepohjainen sitoutuminen on siis yhteydessä siihen, että yksilö on osana organisaatiota, koska hän tuntee, että hänen *tarvitsee* tehdä niin. (Meyer & Allen 1991). Tarveperusteiseen sitoutumiseen vaikuttavat etenkin muiden vaihtoehtojen olemassaolo sekä yksilön kokemat piiloinvestoinnit tai edut. Jatkuvan sitoutumisen käsite on ottanut vaikutteita H. Beckerin (1960) piiloinvestointiteoriasta, jonka mukaan yksilön organisaatioon sitoutuminen riippuu työsuhteeseen liittyvistä piiloinvestoinneista ja organisaatiosta lähtemisen kustannuksista. Toisin sanoen yksilön on punnittava saamiensa etujen tärkeyttä ja organisaatiosta lähtemisen kustannuksia harkitessaan organisaation vaihtoa.

Nämä piiloinvestoinnit voivat olla työhön liittyviä tai liittymättömiä asioita, jotka ovat yksilölle merkityksellisiä ja joiden vuoksi hän saattaa kokea organisaatioon kuulumisen tärkeäksi ja tarpeelliseksi. (Meyer & Allen 1991.) Voidaankin ajatella, että mikä tahansa asia, joka lisää organisaatiosta lähtemisen kustannuksia, voi lisätä yksilön jatkuvaa sitoutumista. Tämä edellyttää kuitenkin sitä, että lähtemisen kustannukset on tunnistettu eli yksilö tunnistaa ne kriittiset tekijät, jotka tähän vaikuttavat. Lisäksi muiden vaihtoehtojen olemassaolo on yhteydessä yksilön jatkuvaan sitoutumiseen. Meyerin ja Allenin (mt.) mukaan voidaankin olettaa – tosin varauksella – että muiden vaihtoehtojen vähyys tai puuttuminen vaikuttaisivat positiivisesti yksilön sitoutumiseen nykyistä organisaatiotaan kohtaan.

Normatiivinen sitoutuminen. Normatiivisesta sitoutumisesta puhuttaessa tarkoitetaan yksilön kokemusta ja moraalista velvollisuudentunnetta siitä, että hänen *täytyy* tai hänen oletetaan kuuluvan osaksi organisaatiota ja sitoutuvan siihen (Meyer & Allen 1991). Wienerin (1982) mukaan tämä velvollisuudentunne kytkeytyy normatiiviseen paineeseen, joka puolestaan kumpuaa sosiaalisista kokemuksista. Nämä voivat liittyä esimerkiksi yksilön roolimallien havainnoimiseen ja toiminnan omaksumiseen sekä palkintojen ja rangaistusten ehdolliseen käyttämiseen. Organisaatiot voivat esimerkiksi edesauttaa työntekijöidensä normatiivista sitoutumista ja velvollisuudentunnetta sitoutua painottamalla, että yhtiössä arvostetaan

lojaaliutta ja työntekijöiden odotetaan sitoutuvan siihen. (Meyer & Allen 1991.) Täten yksilö saattaa kokea ulkopuolista painetta ja velvollisuudentunnetta jäädä tiettyyn organisaatioon.

Normatiivinen sitoutuminen liittyy lisäksi vastavuoroisuuden periaate. Yksilö voi kokea olevansa velkaa organisaatiolle (Meyer & Allen 1991) ja siksi hän tuntee velvollisuudentunnetta sitä kohtaan. Näin voi tapahtua esimerkiksi silloin, jos organisaatio on tarjonnut yksilölle etuja jo etukäteen tai suoranaisesti investoinut häneen, vaikkapa maksamalla tämän koulutustaitumisen työhön. Tämä saattaa aiheuttaa velvollisuudentunnetta, jolloin yksilö kokee, että hänen tulee pysyä organisaatiossa, kunnes ”velka” on kokonaan maksettu (Scholl 1981). Tämä ulkoisista tekijöistä alun perin kumpuava velvollisuudentunne saattaa jarruttaa yksilön siirtymistä toisaalle, vaikka muut vaihtoehdot vaikuttaisivat houkuttelevimmilta.

Suomalaisista organisaatioon sitoutumisen tutkijoista esimerkiksi Jokivuori (2004) on tutkinut sitä, millaiset tekijät ennustavat työntekijän vahvaa tai heikkoa sitoutumista organisaatiotaan kohtaan. Tutkimuksessaan Jokivuori havaitsi, että yksilön tyytyväisyys työskentelyolosuhteisiin sekä organisaatioon sitoutuminen kulkevat käsi kädessä eli näiden välillä on selvä yhteys. Jokivuoren (mt.) mukaan tyytyväisyys työskentelyolosuhteisiin pitää sisällään tyytyväisyyden työhön liittyviin komponentteihin, kuten työn arvostus, suhteet esimiehiin, uralla eteneminen ja ylenemismahdollisuudet, palkka, työskentelyolosuhteet, työpaikan henki ja työsuhteen varmuus. Lisäksi Jokivuori pitää tärkeänä luottamusta ja sen yhteyttä organisaatioon sitoutumiseen. Tutkimuksen mukaan luottamus organisaation johtoon ja sitoutuminen ovatkin erittäin vahvasti yhteydessä toisiinsa. Jokivuoren mukaan yksilön sitoutuneisuus organisaatiotaan kohtaan voimistuu, kun luottamus organisaation johtoon tai lähimmän esimiehen sanaan ja pätevyyyteen lisääntyvät (mt. 291).

2.2.2 Sitoutumisen kohteet organisaation sisällä

Parin viime vuosikymmenen aikana sitoutumisen konseptia on ruvettu osittain määrittelemään uudelleen. Perinteistä organisaatioon sitoutumisen näkökulmaa on kritisoitu muun muassa siksi, ettei se anna tarpeeksi kattavaa kuvaa sitoutumisesta työkontekstissa, vaan jättää huomioimatta monia oleellisia tekijöitä ja on näin ollen puutteellinen (T. Becker 1992; Reichers 1985). Esimerkiksi Thomas Beckerin (1992) mukaan sitoutumista olisi tutkittava

laajempänä ilmiönä ja erotettava toisistaan sitoutumisen kohteet (*foci of commitment*) ja sitoutumisen perusteet (*bases of commitment*). Sitoutumisen kohteilla tarkoitetaan niitä tiettyjä kokonaisuuksia, kuten yksilöitä ja ryhmiä, joihin yksilö kokee kiintymystä (Reichers 1985). Sitoutumisen perusteet ovat puolestaan niitä motiiveja, jotka kiintymystä luovat.

Thomas Becker (1992) esittääkin, että perinteinen ja eniten tutkittu näkökulma sitoutumisesta työkontekstissa ei huomioi sitä, että työntekijän sitoutuminen voi pelkän organisaation sijaan kohdistua – ja usein käytännössä kohdistuukin – moniin eri asioihin niin organisaation sisällä kuin sen ulkopuolellakin. Myös Reichersin (1985) mukaan sitoutuminen työkontekstissa tulisi nähdä laajempänä identifioitumisen prosessina, jossa yksilö kiintyy ja sitoutuu organisaation moniin osapuoliin ja niiden tavoitteisiin koko organisaation sijaan tai sen lisäksi. Sitoutuminen työkontekstissa viittaakin laajempaan kokonaisuuteen kuin pelkkään organisaatioon sitoutumiseen, ja se voi saada eri yksilöillä erilaisia muotoja (Chalofsky & Krishna 2009).

Sitoutuminen voi kohdistua koko organisaation sijaan esimerkiksi lähiesimieheen, työkavereihin ja/tai yrityksen johtoon laajemmin. Yksilön sitoutumista työkontekstissa ei voi näin ollen täysin selittää pelkästään organisaatioon sitoutumisen kautta johtuen organisaatioiden moniulotteisuudesta ja kerroksellisuudesta, eli esimerkiksi yksilöiden ja tiimien/ryhmien erilaisista tavoitteista organisaation sisällä. (Reichers 1985.) Huomionarvoista on myös T. Beckerin (1992) mukaan se, että yksilöt voivat kokea sitoutuvansa työkontekstissaan täysin eri asioihin. Näin ollen yksilöiden väliset erot tulisi ottaa huomioon sitoutumista ja sen ilmentymistä tutkittaessa.

Muun muassa Landry ym. (2010) ovat tutkineet työntekijän sitoutumista lähiesimieheensä ja sen vaikutuksia laajemmin. Sitoutuminen esimiestä kohtaan eroaa organisaatioon sitoutumisesta siinä, että ensimmäinen perustuu esimiehen ja alaisen kahdenväliseen, henkilökohtaiseen suhteeseen, kun taas organisaatio itsessään on vaikeaselkoisempi ja abstraktimpi kokonaisuus. Monissa tilanteissa koko organisaatio todennäköisesti hyötyy siitä, mikäli työntekijät kokevat sitoutuneisuutta lähiesimiestään kohtaan. Erityisesti affektiivinen sitoutuneisuus esimiestä kohtaan voi parantaa työsuoritusta, henkistä hyvinvointia ja halukkuutta työskennellä esimiehen kanssa jatkossakin. Myös Chughtai (2013) löysi samansuuntaisia tuloksia omassa tutkimuksessaan. Hänen mukaansa sitoutuminen esimiestä kohtaan voi parantaa työntekijän yleistä sitoutumista työhönsä sekä innovatiivisuutta ja halua

oppia uutta. Näin ollen työntekijän sitoutumisen edistäminen juuri lähiesimiestään kohtaan voi palvella koko organisaation tarpeita ja parantaa sen tehokkuutta (Chughtai 2013; Landry ym. 2010).

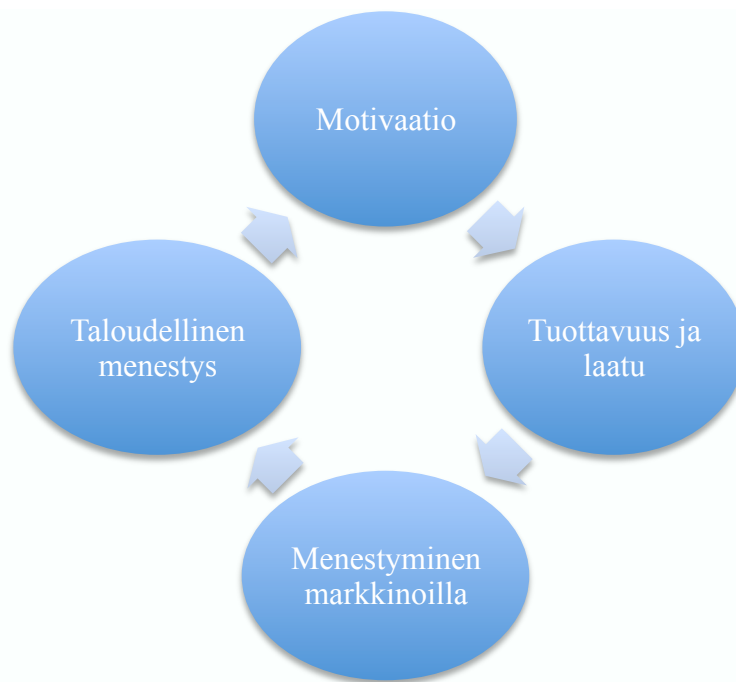
Thomas Beckerin (1992) mukaan sitoutuneisuus voi ilmetä erilaisina asenteina ja käyttäytymisenä, jotka ovat kytköksissä ja vaikuttavat toinen toisiinsa. Yksilön sitoutuminen voi siis ohjata hänen käyttäytymistään työkontekstissa. Meyerin ja Herscovitchin (2001) tutkimuksen mukaan voidaan olettaa, että työntekijät, jotka kokevat olevansa sitoutuneita organisaatioon ja haluavat kuulua osaksi sitä, todennäköisesti myös ponnistelevat enemmän ja aktiivisella toiminnallaan edistävät organisaation menestystä ja sen tavoitteiden saavuttamista. Sen sijaan työntekijät, jotka eivät koe erityistä sitoutumista organisaatiota ja sen osa-alueita kohtaan, eivät myöskään koe tarvetta ponnistella enemmän. Heidän sitoutumisensa näkyikin lähinnä siinä, että he ylläpitävät jäsenyyttään (työsuhdettaan) organisaatioon.

2.2.3 Henkilöstön sitouttaminen asiantuntijapalveluorganisaatioissa

Monia organisaatioita koskeva haaste liittyy siihen, kuinka pitää avainhenkilöt talossa eli miten saada heidät sitoutumaan organisaatioon (esim. Alvesson 1995, ks. Alvesson 2004, 141). Erityisen tärkeää henkilöstön sitouttaminen on kuitenkin asiantuntijapalveluorganisaatioissa. Tähän on Alvessonin (2004, 141) mukaan kaksi syytä. Ensinnäkin osaava henkilöstö on organisaation tärkein – ja joskus ainoa – voimavara, jonka varassa organisaation koko liiketoiminta on. Toisekseen organisaatioiden täytyy ottaa huomioon se, että yksi lähtevä työntekijä saattaa vetää mukanaan myös monta muuta avainhenkilöä ja jopa tärkeitä asiakkaita. Koska yhden tai muutaman asiantuntijan lähtö organisaatiosta voi aiheuttaa kauaskantoisempia ongelmia ja laajoja liiketoiminnallisia haasteita organisaatiolle, tulisi henkilöstön sitouttamiseen asiantuntijapalveluorganisaatioissa kiinnittää erityistä huomiota.

Maister (1993, 165) huomauttaa puolestaan, että asiantuntijapalveluorganisaatioissa työn laatu ja tuottavuus korreloivat vahvasti työntekijän motivaation ja sitoutumisen kanssa. Kuvatakseen paremmin motivaation ja tuottavuuden yhteyttä sekä vaikutuksia koko organisaation menestykseen, Maister on luonut motivaatiokehän (engl. *motivation spiral*). Motivaatiokehä kuvaa sitä, miten korkea motivaatio ja sitoutumisen aste johtavat korkeampaan tuottavuuteen ja laatuun, jotka puolestaan ovat yhteydessä organisaation

menestymiseen markkinoilla. Tämä johtaa puolestaan organisaatioon hyvään taloudelliseen asemaan, jonka johdosta se voi palkita työntekijöitään niin rahallisesti kuin tarjoamalla ylennyksiä, kehittymistä ja haastavampia työtehtäviä. Palkitseminen on puolestaan yhteydessä motivaatioon ja näin kehä alkaa jälleen toistaa itseään. Toisaalta Maister (mt. 166) muistuttaa, että kehä toimii vastaavasti myös negatiivisesti eli huono motivaatio ja organisaation heikko menestys johtavat kehään, joka voi lopulta johtaa organisaation epäonnistumiseen.



Kaavio 1. Motivaatiokehä (mukaiillen Maister 1993, 166.)

Koska työntekijöiden motivaatio ja sitoutuminen ovat kaikki kaikessa organisaation menestymisen kannalta asiantuntijapalveluorganisaatiossa, henkilöstön motivaatio- ja sitoutumisongelmiin on kiinnitettävä huomiota jo varhaisessa vaiheessa. Maisterin (mt. 166) mukaan tämä tarkoittaa organisaation johtamisprosessien ja systeemien uudelleen tarkastelua aina rekrytoinnista tunnustukseen ja palautteenantoon sekä palkitsemiseen. On kuitenkin tärkeää huomata, ettei pelkkä prosessien tarkastelu ja muuttaminen riitä ratkaisemaan motivaatio-ongelmaa. Merkityksellistä on ennen kaikkea se, miten yrityksen partnerit tai esimiesasemassa olevat voivat omalla toiminnallaan ruokkia alaistensa motivaatiota ja sitoutumisen astetta kehittämällä omia esimiestaitojaan.

Myös Järvinen (2008) korostaa motivoinnin ja sitouttamisen yhteyttä ja merkitystä asiantuntijaorganisaatioissa. Vaikka asiantuntijoiden sitouttaminen on kaiken a ja o, Järvinen korostaa erityisesti asiantuntijapalveluorganisaatioiden tukitoiminnoissa työskentelevän henkilöstön sitouttamista, sillä heillä saattaa joskus olla hankaluuksia ymmärtää oman työnsä merkitys koko organisaation kannalta. Mikäli oman työn merkitystä ja tärkeyttä ei ymmärretä, voi työntekijän motivaatio heikentyä, mikä voi puolestaan vaikuttaa suoriutumiseen ja sitä kautta koko organisaation menestykseen.

Kuten olen edellä todennut, asiantuntijapalveluorganisaatioissa henkilöstön sitouttaminen on erittäin tärkeää, sillä osaava ja motivoitunut henkilöstö on useimmiten niiden ainoa voimavara ja menestyksen edellytys. Esimiehellä ja tämän toiminnalla, esimiestyöllä, puolestaan on tärkeä rooli työntekijöiden sitouttamisen edistämisessä. Siirryinkin seuraavaksi tarkastelemaan esimiestyön kokonaisuutta, erilaisia johtamistyytlejä ja niiden erityispiirteitä sekä esimiestyön yhteyttä sitoutumiseen. Lisäksi käyn läpi esimiestyön haasteita asiantuntijapalveluorganisaatioissa ja nivon sitoutumisen ja kontekstin paremmin yhteen.

2.3 Esimiestyö ja johtaminen

Mikään tiimi tai työyhteisö ei voi toimia tehokkaasti ilman johtamista (Järvinen 2008, 27). Työyhteisöissä on oltava joku henkilö, joka huolehtii siitä, että työnteon edellytykset ovat kunnossa. Tämän päivän johtajalle pelkkä päivittäisen liiketoiminnan johtaminen ei kuitenkaan riitä, vaan johtajan tai esimiehen yksi tärkeimmistä tehtävistä on henkilöstön työmotivaation luominen ja työtyytyväisyyden mahdollistaminen. Johtajien on kyettävä tarjoamaan suunta ja visio, joka johdattaa, inspiroi ja motivoi alaisia työssään (Bennett 2009). Esimiehen tulisi rohkaista alaisiaan ja motivoida heitä ylittämään heille asetetut odotukset ja tavoitteet. Ilo ja halu tehdä työtä syntyy, kun työntekijät kokevat, että tavoitteet voidaan saavuttaa tai jopa ylittää (Järvinen 2008, 27). Hyvä esimies onnistuu sitouttamaan alaisen organisaatioonsa ja työyhteisöönsä. Esimiestyö ja sitoutuminen ovatkin Stumin (1999) mukaan kytköksissä toisiinsa siten, että työntekijän sitoutumisen voidaan ajatella heijastelevan organisaation johtajuuden ja esimiestyön tasoa ja laatua laajemmin.

Johtamisesta ja esimiestyöstä puhuttaessa tarkastellaan usein esimiesten omaksumia johtamistyytlejä, eräänlaisia tapoja johtaa. Aloitankin tämän luvun esittelemällä kaksi paljon

tutkittua johtamisen tyyliä, transformationaalisen ja transaktionaalisen johtamisen. Tämän jälkeen tarkastelen transformationaalisen johtamistyylin ja sitoutumisen yhteyttä tarkemmin. Kolmannessa alaluvussa pohdin vielä aiemman kirjallisuuden avulla sitä, millainen on hyvä esimies. Luvun lopuksi käyn läpi, minkälaisia haasteita johtamiselle ja esimiestyölle asiantuntijapalveluorganisaation konteksti voi aiheuttaa.

2.3.1 Kaksi johtamistyyliä: transformationaalinen ja transaktionaalinen

Johtamista ja esimiestyötä käsittelevä aikaisempi tutkimus on kehittänyt ja tunnistanut lukuisia johtamisen tyylejä ja laadukkaan esimiestyön malleja. Pääasiassa kirjallisuudessa on kuitenkin keskitytty tarkastelemaan kahta johtamistyyliä: transaktionaalista ja transformationaalista (Keskes 2013). Näitä kahta tyyliä käsittelevä tutkimus juontaa juurensa 1970-luvulle, jolloin Burns (1978; ks. Bennett 2009) esitteli ensi kerran kyseiset konseptit ja käsitteli niitä kahtena vastakkaisena tyylinä johtaa ihmisiä. Myöhemmin Bass (1985) tarkensi tätä näkökulmaa ja ehdotti, että esimiehet voisivat edustaa osin molempia tyylejä tilanteesta riippuen. Näin ollen tyylejä ei tulisi nähdä tiukkarajaisesti toistensa vastakohtina, vaan esimies voisi omaksua piirteitä molemmista tyyleistä tarpeen mukaan. Muun muassa Bass ym. (1987) esittivät myöhemmin, että transformationaalinen johtamistyyli tulisi nähdä transaktionaalisen tyylin eräänlaisena jatkeena. Yleisesti ottaen näitä kahta johtamistyyliä on kirjallisuudessa tutkittu varsin paljon, mutta erityisesti transformationaalista johtajuutta käsittelevä tutkimus pohjautuu nykyäänkin paljolti Burns ja Bassin tekemälle tutkimukselle.

Yksinkertaistettuna transformationaalisen ja transaktionaalisen johtamistyylin erona voidaan nähdä se, millaisia keinoja esimiehet käyttävät pyrkiessään motivoimaan alaisiaan. Burns (1978; ks. Keskes 2013) mukaan johtamistyylien ero näkyy puolestaan siinä, mitä johtajat ja alaiset ovat valmiita tarjoamaan toisilleen. Transaktionaalinen johtamistyyli perustuu ennen kaikkea yksilön ja organisaation tai esimiehen vaihtosuhteeseen, kun taas transformationaalisen tyylin taustalla on ajatus suuremmasta merkitysten luomisesta ja ponnisteluista sellaisten yhteisten tavoitteiden eteen, jotka ovat linjassa organisaation ja yksioiden arvojen ja moraalisten käsitysten kanssa. Molemmat tyylit tähtäävät tiettyjen tavoitteiden saavuttamiseen, mutta ero on nimenomaan esimiehen johtamis- ja motivointitavoissa.

Bennettin (2009) mukaan transformationaalinen johtaja motivoi alaisiaan ja pyrkii vetoamaan työntekijän ihanteinaan pitämiin asioihin sekä tämän arvoihin. Tavoitteena on inspiroida alaista, luoda visio ja näyttää merkityksellisen toiminnan suunta. Lisäksi pyrkimyksenä on valtuuttaa alaisia ja saada heidät tekemään hieman enemmän kuin mitä heiltä alun perin on odotettu (Bass 1985, 20). Transformationaalisen johtajan tavoitteena on edistää yksilön suoriutumista ja motivaatiota abstraktimpien palkintojen, kuten henkilökohtaista kasvun ja itsetunnon kohottamisen, avulla (Keskes 2013). Howellin ja Avolion (1993) mukaan transformationaalinen johtaja on kiinnostunut alaisensa hyvinvoinnista ja kehittymisestä. Bass (1985) puolestaan uskoo, että transformationaalisen johtamistyylin avulla alaiset suoriutuvat odotuksia paremmin, sillä he ovat tällöin sitoutuneempia ja tyytyväisempiä esimieheensä. Tämän myötä alaiset ovat siten halukkaampia ponnistelemaan enemmän ja tehokkaammin sekä ylittämään esimiestensä odotukset ja tavoitteet. Lisäksi transformationaalinen lähestymistapa kykenee sitouttamaan työntekijän paremmin koko organisaatioon ja kannustaa lojaaliuteen. Sitoutunut työntekijä puolestaan vaikuttaa positiivisesti koko organisaation tehokkuuteen ja suoritukseen. (Bass 1985.)

Transaktionaaliset johtajat puolestaan pyrkivät motivoimaan alaisiaan keskittymällä heidän tämän hetkisten henkilökohtaisten toiveidensa ja halujensa täyttämiseen (Bennett 2009). Toisin kuin transformationaaliset johtajat, transaktionaaliset johtajat eivät usein pyri saavuttamaan suurta muutosta organisaation toiminnassa. Kyseessä on esimiehen ja alaisen välinen vaihtosuhte, jossa esimies asettaa alaiselleen tavoitteita, monitoroi kehittymistä ja tavoitteiden saavuttamista sekä lopulta palkitsee asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta (Bass 1985; Burns 1978, ks. Keskes 2013). Palkintoina ja motivoimisen keinoina käytetään usein konkreettisempia asioita, kuten rahaa ja statusta (Keskes 2013). Burns (1978; ks. Bennett 2009) kuvaileekin tätä ”palvelus palveluksesta” -vaihtosuhteena, jossa työntekijä palkitaan odotetunlaisesta suoriutumisestaan. Tämä johtamistyyli ei siis välttämättä motivoi alaistaan ponnistelemaan enempää kuin on tarve. Bassin (1985) mukaan transaktionaalista johtamistyyliä edustavat esimiehet välttelevät usein riskejä, kiinnittävät huomiota tehokkuuteen ja prosessien sujuvuuteen eivätkä haikaile suurempaa muutosta.

Burnsin (1978; ks. Keskes 2013) mukaan transformationaalinen johtamistyyli on transaktionaalista tehokkaampi, sillä se rohkaisee yksilöitä toimimaan yhdessä ja tekemään yhteistyötä. Hän myös näki transformationaalisen johtamistyylin olevan ennemminkin alati kehittyvä prosessi, kun taas transaktionaalinen tyyli keskittyi enemmän vaihtosuhteeseen

yksilön ja organisaation välillä. Kuten aiemmin todettu, Burnsian mukaan nämä kaksi tyyliä ovat toistensa vastakohtia eikä esimies voi omaksua molempia. Tätä näkemystä on kuitenkin myöhemmin kritisoitu varsin laajasti, ja johtamistyyliä on alettu nähdä enemmän toisiaan täydentävinä. Esimerkiksi Bass (1985) ja Avolio ym. (1999) ovat todenneet, että taitava ja tehokas johtaja omaksuu tarvittaessa piirteitä molemmista tyyleistä, tilanteesta riippuen. Täten voidaan ajatella, että useimmat esimiehet ovat omaksuneet piirteitä molemmista tyyleistä, eli heidän ei voida ajatella edustavan vain toista edellä kuvatuista tyyleistä. Myös organisaation toimintaympäristöllä, sen hetkellisellä tilanteella sekä toimialalla voi olla vaikutusta siihen, millainen johtamistyyli tietyssä organisaatiossa ja tietyillä esimiehillä vallitsee (Bass 1985, 158-159).

2.3.2 Transformationaalisen johtamistyylin ja sitoutumisen yhteys

Transformationaalista johtajuutta on tieteellisessä kirjallisuudessa pidetty toistuvasti avaimena tulevaisuuden menestykseen (Bass 1985; Burns 1987, ks. Bennett 2009), sillä sen on monissa tutkimuksissa todettu vaikuttavan positiivisesti työntekijän yleiseen tyytyväisyyteen, tuottavuuteen sekä tyytyväisyyteen omaa esimiestä kohtaan. Kyseinen johtamistyyli on yhdistetty lisäksi usein työntekijän parempaan sitoutumiseen ja lojaaliuteen työnantajaorganisaatiotaan kohtaan (Bass 1985). Lisäksi esimiehen johtamistyyllillä voi olla vaikutusta työntekijän haluun ponnistella ja nähdä ylimääräistä vaivaa työssään. Muun muassa Lee (2004) ja Rowden (2000) ovat tutkineet juuri transformationaalisen johtamistyylin ja organisaatioon sitoutumisen yhteyttä ja löytäneet näiden väliltä positiivisia yhteyksiä. Sen sijaan transaktionaalisen johtamistyylin ja sitoutumisen välillä ei tällaista yhteyttä ole löydetty.

Esimerkiksi Rowdenin (2000) mukaan erityisesti transformationaalista johtamistapaa edustavien esimiesten herkkyys ja kyky ottaa huomioon alaistensa tarpeet johtavat todennäköisemmin työntekijöiden korkeampaan sitoutumiseen organisaatioonsa. Yksi selitys tälle on se, ettei yksikään työntekijä halua sitoutua sellaiseen organisaatioon, jossa hänen tarpeitaan ei kuunnella tai niistä ei välitetä. Toinen mahdollinen selitys voi olla se, että työntekijät ikään kuin tuntevat olevansa velkaa niille, jotka ottavat heidät huomioon ja tyydyttävät heidän tarpeensa. Tämä voi siis myös osaltaan selittää transformationaalisen johtamistyylin ja affektiivisen tai tunnepitoisen sitoutumisen yhteyttä.

Gillet ja Vandenberghe (2014) kritisoivat kuitenkin sitä, että vaikka yhteys transformationaalisen johtajuuden ja sitoutumisen väliltä on löydetty useissa tutkimuksissa, tätä yhteyttä selittäviin mekanismeihin tai taustalla vaikuttaviin syihin ei ole kiinnitetty läheskään yhtä paljon huomiota. Näiden tutkijoiden (mt.) mukaan transformationaalinen johtaminen on yhteydessä sitoutumiseen ennen kaikkea siksi, että johtamistyylin ja oman toimintansa avulla esimies voi vaikuttaa alaisensa käsityksiin työstä, sen luonteesta ja merkityksestä. Alaisen käsityksiin ja sitä kautta sitoutumiseen voivat vaikuttaa esimerkiksi työstä saatava palaute, työtehtävien vaihtelevuus ja monipuolisuus sekä alaisen mahdollisuudet itsenäiseen päätöksentekoon. Kiinnittämällä huomiota näihin asioihin esimies voi siis omalta osaltaan edesauttaa yksilön sitoutumisen tunnetta ja kiintymystä organisaatiota ja sen eri osapuolia kohtaan.

Edellä mainitut tekijät ovat myös asioita, jotka liittyvät kokemukseen työn merkityksellisyydestä. Chalofskyn ja Krishnan (2009) mukaan transformationaalinen johtajuus on usein suoraan yhteydessä kokemukseen merkityksellisestä työstä, mikä puolestaan liittyy yksilön luontaiseen tai sisäiseen motivaatioon. Esimiehillä onkin usein mahdollisuus lisätä tunnetta ja kokemusta työn merkityksellisyydestä, ja siten edistää alaisensa tunnetta siitä, että hänessä on potentiaalia ja että hän on tärkeä osa organisaatiota ja sen toimintaa (Fairlie 2011).

Fairlie (mt.) korostaa myös, että tämän päivän hektisessä ja alati murroksessa olevassa työympäristössä työntekijöillä tuntuu olevan tarve kokea työssään juuri merkityksellisyyttä. Työn merkityksellisyys puolestaan kytkeytyy usein vahvasti affektiiviseen sitoutumiseen ja kiintymykseen työkontekstissa, mikä puolestaan voi lisätä työntekijän tehokkuutta ja siten vaikuttaa koko organisaation menestykseen. Fairlie (mt.) huomauttaakin, että työn merkityksellisyyteen liittyvät asiat unohdetaan usein, vaikka juuri niiden korostamiseen esimiesten ja HR-funktion tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota työntekijöiden kiinnittämiseksi. Toisin sanoen organisaatioiden ja esimiesten olisi ennen kaikkea kyettävä vastaamaan työntekijöiden tarpeeseen sekä haluun kokea merkityksellisyyttä ja tärkeyden tunnetta työssään.

Olen edellä tarkastellut kahta paljon tutkittua johtamisen tapaa sekä toisen näistä, transformationaalisen johtajuuden, yhteyttä työntekijän sitoutumiseen. Kuten olen aiemman tutkimuksen kautta kuvannut, yksittäisellä esimiehellä voi olla hyvinkin suuri, myönteinen tai

kielteinen, merkitys työntekijän sitoutumisen sekä työn merkityksellisyyden ymmärtämisen kannalta. Esimiehen roolia ei siis olisi syytä väheksyä tai pitää yhdentekevänä. Näin ollen siirrynkkin seuraavaksi tarkastelemaan sitä, minkälaisia ominaisuuksia tai taitoja pidetään hyvän esimiehen ja esimiestyössä onnistumisen takeina.

2.3.3 Millainen on hyvä esimies?

Otsikon kysymys on varmasti yksi yleisimpiä ellei jopa yleisin johtamiseen ja esimiestyöhön liitetystä kiinnostavista kysymyksistä. Hyvän esimiehen piirteistä ja johtajalle sopivista ominaisuuksista on vuosikymmenien saatossa yritetty koota monenlaista listaa. Tutkimuksen painopiste on vaihdellut piirretutkimuksesta tarkastelemaan johtajien käyttäytymistä sekä vallitsevia tilanteita ja niihin sopivia johtamiskäytäntöjä (Vanhala ym. 2002, 258-262). On kuitenkin kyseenalaistettu sitä, voiko edes olla olemassa sellaisia universaaleja ominaisuuksia ja piirteitä, jotka automaattisesti takaisivat hyvän johtajuuden tilanteesta ja henkilöstä riippumatta. Voiko siis kenestä tahansa tulla hyvä esimies, mikäli intoa oppia ja halua kehittyä riittää?

Järvisen (2008, 13) mukaan esimiehenä onnistumisen lähtökohtana on, että johtaja ymmärtää oman tehtävänsä merkityksen ja käyttää siihen liittyvää valtaa aktiivisesti työyhteisön parhaaksi. Vanhala ym. (2002, 272) puolestaan esittää, että esimiehen onnistuminen johtajana johtuu paitsi hänestä itsestään, myös alaisista ja kulloinkin vallitsevasta tilanteesta. Johtamisen tai esimiestyön onnistuminen onkin Vanhalan ym. mukaan näiden kolmen tekijän summa. Järvinen (mt.) puolestaan esittää, että halu kuunnella ja hyödyntää alaistensa osaamista ja mielipiteitä on varmasti yksi tärkeimmistä asioista, joita esimieheltä odotetaan. Tarvittaessa esimiehen on kuitenkin oltava myös jämäkkä ja tehtävä selkeitä ratkaisuja ja päätöksiä. Onnistuakseen esimiehenä yksilön on tärkeää muodostaa käsitys siitä, mikä on hänen tehtävänsä ja roolinsa työyhteisössä. Tähän liittyy olennaisesti esimerkiksi kysymys siitä, miten jakaa aikansa varsinaisen esimiestyön ja muun toiminnan, kuten asiantuntijatehtävien, välillä. Järvisen (mt.) mukaan monet esimiehet laiminlyövät pahasti johtamistehtävänsä, mistä koituu yleensä kielteisiä seurauksia koko työyhteisölle. Jokaisen esimiehen olisikin kysyttävä itseltään, haluaako hän oppia ja kehittyä hyväksi esimieheksi.

Hyvä esimies on tietoinen siitä, mitä alaisen työtehtäviin kuuluu. Esimiehen asiantuntemus alaisensa työtehtävistä on usein välttämätön edellytys arvostuksen saamiselle ja tehtävässä onnistumiselle (Järvinen 2008, 15.) Tässä piilee kuitenkin myös sudenkuoppa: mikäli esimies keskittyy vain suoritustehtäviin, hän saattaa laiminlyödä esimerkiksi työyhteisön toimivuuteen, iskukykyisyyteen ja työyhteisön kehittymiseen liittyvät tehtävät. Esimiehen tulisikin Järvisen (mt.) mukaan tuntea laajempaa kiinnostusta henkilöstöönsä sekä koko työyhteisön johtamiseen, jotta esimiestyön onnistuminen olisi taatumpaa.

Esimiesten tehtävänä on pitää huoli siitä, että yksilöt ja ryhmät ymmärtävät oman tehtävänsä yhteyden koko organisaatioon, sen toimintaan ja menestykseen. Järvisen (2008, 30) mukaan työmotivaatio ja sitoutumisen tunne syntyvät ennen kaikkea työn merkityksestä: siitä, että yksilö kokee tekevänsä jotain merkityksellistä ja organisaatiota hyödyttävää. Yksi keskeisimmistä keinoista, joilla esimies voi vaikuttaa alaisensa työmotivaatioon, on kertoa heille, miksi heidän työnsä on erityisen tärkeää. Mikäli yksilö kokee, ettei hänen työnsä ole merkityksellistä, huono työmotivaatio on aivan luonnollinen seuraus. Myös tästä syystä toimiva vuoropuhelu ja positiivisen palautteen antaminen säännöllisesti ovat esimiestyössä kullannarvoisia asioita. Avoimen keskustelun ja vuoropuhelun avulla esimies siis välittää tietoa, antaa palautetta, motivoi, delegoi ja ylläpitää avointa ja välitöntä ilmapiiriä työyhteisössä (mt. 16).

Hopen (2010) puolestaan huomauttaa, että nykyisessä asiantuntija- ja tietotyön maailmassa työntekijällä saattaa usein olla parempi käsitys ja näkemys omasta työstään kuin esimiehellä. Työntekijät saattavat myös tietää esimiestään paremmin, miten jokin tietty tehtävä tulisi hoitaa. Tämä voi näkyä erityisesti silloin, jos esimiehen ja alaisen päivittäiset työtehtävät ovat kovin erilaisia. Tällaisissa tilanteissa esimiehen tulisikin pyrkiä olemaan ohjeistamatta alaistaan ("tämä kannattaa tehdä näin"), vaan hänen tulisi keskittyä tukemaan tätä esimerkiksi antamalla mahdollisuuksia työssä kehittymiseen sekä antamalla positiivista palautetta alaisen suoriutumisesta henkilökohtaisesti ja julkisemmin koko työyhteisössä. Myös Järvinen (2008, 112) korostaa palautteen merkitystä ja toteaa, että palautteenannon avulla esimies pystyy ennen kaikkea tukemaan ja ohjaamaan alaistaan toimimaan oma-aloitteisesti ja itsenäisesti työn tavoitteiden mukaisesti. Palautteenanto ja myös palautteen vastaanottaminen koetaan kuitenkin jostain syystä usein haasteelliseksi. Ehkä kyse on kulttuurisesta taustastamme ja ajatuksesta, että palautteella, varsinkin positiivisella, ei ole mitään virkaa. Palautteen antamista ja vastaanottamista olisi kuitenkin hyvä opetella sen tuomien hyötyjen vuoksi.

2.3.4 Esimiestyön ja johtamisen haasteet asiantuntijapalveluorganisaatioissa

Asiantuntijatyön projektiluontoisuudesta johtuen esimiestyön rooli ja luonne saattavat asiantuntijapalveluorganisaatioissa hämärtyä. Alvesson (2004, 23) nostaa esille, että asiantuntijapalveluorganisaatioiden erityispiirteet ja rakenne voivat aiheuttaa sen, että perinteisiä johtamismalleja ja -käytäntöjä on hankala toteuttaa. Tämä aiheuttaa haasteita myös esimiestyölle tämän kaltaisissa organisaatioissa. Projektiluontoisuudesta johtuen monet asiantuntijat eivät raportoi tekemisistään yksittäiselle esimiehelle vaan esimerkiksi tiiminvetäjälle, partnerille, toimeksiannon johtajalle, mentorille ja projektista vastaavalle henkilölle (Stumpf 2007). Koska projekteja saattaa olla vuoden aikana useita, voi asiantuntija parhaassa, tai pahimmassa, tapauksessa joutua raportoimaan jopa kymmenelle eri henkilölle. Tämä aiheuttaa haasteita esimiestyölle ja sen kehittämiseksi asiantuntijapalveluorganisaatioissa. Lisäksi usealle eri henkilölle raportointi saattaa hämärtää käsitystä siitä, millainen merkitys esimiestyöllä on työntekijän sitoutumisen kannalta.

Maister (1993) on tutkinut paljon asiantuntijoita ja sitä, eroavatko he jollain tavoin muunlaisissa organisaatioissa työskentelevistä henkilöistä mielenlaadultaan ja ajattelutavoiltaan. Hän on todennut, että eroavaisuuksia löytyy ja että nämä tulisi ottaa huomioon myös siinä, miten asiantuntijapalveluorganisaatioiden työntekijöitä johdetaan ja motivoidaan. Asiantuntijatyötä tekeviä henkilöitä yhdistää tyypillisesti vietti tai tarve haastaa ja testata itseään sekä löytää jatkuvasti uusia mahdollisuuksia. Heille on tärkeää kehittyä jatkuvasti ja kasvaa, jotta kiinnostus tiettyä asiaa kohtaan säilyy. Asiantuntijapalveluorganisaatioissa työskentelevät asiantuntijat haluavat jatkuvasti ”sparrausta”, palautetta suorituksestaan ja varmistuksen siitä, että he tekevät oikein ja että heidän työtään arvostetaan. Maisterin (1993, 169) mukaan asiantuntijat arvostavat usein tiettyä itsenäisyyttä ja autonomiaa työssään ja siihen liittyvien päätösten tekemisessä. Se, miten organisaatio tukee näitä tavoitteita ja tarpeita vaikuttaa myös siihen, miten asiantuntijat kokevat heitä arvostettavan ja kunnioitettavan.

Asiantuntijoihin usein liitettävistä piirteistä ja tarpeista johtuen on syytä kiinnittää siihen, miten näitä henkilöitä organisaatioissa johdetaan. Tärkeää on tarjota selkeitä tavoitteita, antaa jatkuvaa palautetta, palkita suorituksesta viipymättä ja ottaa heidät ja heidän näkemyksensä huomioon päätöksenteossa (mt. 169-171). Lisäksi työn tulisi tarjota jatkuvasti uusia haasteita ja kehittymismahdollisuuksia asiantuntijalle. Maister huomauttaa kuitenkin, että vaikka nämä

ohjeet ja periaatteet ovat varsin suoraviivaisia, niiden toteuttaminen saattaa olla hyvinkin vaikeaa. Hänen mukaansa asiantuntijoiden johtamista, motivoimista ja sitouttamista voidaan verrata urheilijan tai urheilujoukkueen valmentamiseen, sillä niissä on runsaasti samoja piirteitä. Tärkeää on kyetä olemaan paitsi kannustava myös vaativa ja asettamaan jatkuvasti uusia tavoitteita. Maisterin (mt. 191) mukaan merkittävää on ennen kaikkea itse sitoutua työntekijään ja auttaa tätä pääsemään tavoitteisiinsa. Esimiehen ollessa itse sitoutunut, näkyy tämä myös asiantuntijan korkeana motivaationa ja vahvana sitoutumisen asteena. Myös Eisenberger ym. (1986) havaitsivat omassa tutkimuksessaan, että työntekijän sitoutumisen tunteeseen voi vaikuttaa vahvasti se, miten hän tuntee organisaation sitoutuvan häneen. Tämä näkemys nojaa vastavuoroisuuden periaatteeseen, jonka mukaan yksilö on valmis suhtautumaan toiseen osapuoleen samoin kuin häneen itseensä suhtaudutaan. Sitoutumalla työntekijäänsä organisaatio voi siis osaltaan lisätä yksilön sitoutumista organisaatiota kohtaan.

Maister (1993) nostaa lisäksi esille sen, miten tärkeää esimiesten on kyetä osoittamaan asiantuntijoille heidän työnsä merkitys ja tärkeys. Heidän on näytettävä alaisilleen, mikä merkitys asiantuntijoiden tekemällä työllä on sekä miksi sitä näin ollen tehdään. Luomalla sellaiset olosuhteet, jossa työn merkitys ja tärkeys ymmärretään, esimies pystyy samalla ruokkimaan alaistensa luovuutta, kiintymystä ja sitoutuneisuutta työtään kohtaan. Myös Järvinen (2008, 30) korostaa sitä, että erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa työntekijät ovat yhä kiinnostuneempia koko yrityksen liikeideasta, siihen liittyvistä strategisista suunnitelmista ja organisaation arvoista. Asiantuntijapalveluorganisaatioiden henkilöstö haluaa yleensä tietää todella tarkasti, missä he ovat mukana ja mitä päämääriä he ovat työllään toteuttamassa. Tästäkin syystä avoin ja aktiivinen vuoropuhelu on elintärkeä asia. Työn merkityksen osoittamiseen tulee Maisterin (mt.) mukaan kiinnittää erityistä huomiota organisaatioiden tukipalveluiden henkilöstön tai muiden, lähinnä avustavaa työtä tekevien, asiantuntijoiden kohdalla. Tämä johtuu siitä, että nuoremmat tai avustavat asiantuntijat (kohdeorganisaation assistentit) suorittavat usein rutiininomaisia työtehtäviä, joiden merkitystä koko organisaation mittakaavassa ei välttämättä ymmärretä. Tällaisissa tilanteissa esimiehen onkin erityisesti kyettävä osoittamaan tehtävän työn tärkeys ja korostettava sen merkitystä kokonaisuuden (esimerkiksi tietyn projektin) kannalta.

Esimieheksi valikoitumisen keskeinen peruste on yleensä se, miten henkilö on pärjännyt työtehtävissään. Tämän takia osaavista, kokeneista ja uutterista henkilöistä tulee yleensä

esimiehiä. (Järvinen 2008, 14.) Erityisesti monissa asiantuntijaorganisaatioissa lähiesimiehet osallistuvat myös varsinaisen asiakastyön tekemiseen kuten alaisensakin, ja esimiestyö kattaakin siten vain osan tehtäväkuvasta. Tämä voi olla haaste esimiestyölle, jos aiemmin asiantuntijana toiminut esimies omistautuu liikaa roolilleen asiantuntijana. Asiantuntijaorganisaatioissa ihmiset mieltävät itsensä usein ensisijaisesti asiantuntijoiksi, ja näin ollen uusi esimiesrooli voi tuntua hankalaltakin. Myös Kauhanen (2015, 29) muistuttaa, että etenkin asiantuntijaorganisaatioissa on esimiehiä, jotka eivät joko ole mieltäneet esimiesrooliaan tai eivät haluakaan ottaa sitä, tai sitten heillä itsellään on mielenkiintoisia asiantuntijatehtäviä, jotka vievät suurimman osan työajasta. Monikaan esimies ei välttämättä ole tehtävää vastaanottaessaan edes miettinyt, mitä kaikkea johtamistyöhön oikeastaan kuuluu (Kauhanen 2015, 29; Järvinen 2008, 15). Esimiestehtävien hoitamista voi vaikeuttaa lisäksi se, jos alaisen työtehtävät ovat kovin erilaisia verrattuna asiantuntija-esimiehen työhön.

On syytä muistaa, että esimiestyössä ja johtamisessa ei ole kuitenkaan kyse pelkästään esimiehestä ja tämän toiminnasta, vaan myös alaisella itsellään on esimiestyön onnistumisessa oma merkittävä roolinsa ja tehtävänsä (Kauhanen 2015, 37). Näin ollen kysymys ei ole pelkästään siitä, mitä esimies tekee ja miten, vaan myös alaisen toiminnasta. Alaisen rooli, aktiivisuus, yhteistyöhalu ja –kyky ovatkin merkittäviä tekijöitä organisaation toimintojen johtamisessa. Alainen voi helpottaa koko organisaation johtamista ja yhteishenkeä olemalla aktiivinen, innovatiivinen ja yhteistyökykyinen. Kauhanen (mt.) puhuukin esimiestyön rinnalla myös alaistyöstä ja muistuttaa, ettei alaisen roolia sovi unohtaa ja vastuuta sysätä pelkästään esimiehelle.

Myös Silvennoinen ja Kauppinen (2007, 3) korostavat alaisen aktiivista roolia paitsi oman hyvinvoinnin myös oman ja työkavereiden työn, organisaation toiminnan ja sen menestyksen kannalta. Alaistaidoilla tarkoitetaan ”sellaista työntekijän käyttäytymistä, joka ei kuulu työn muodollisiin vaatimuksiin, mutta vaikuttaa työyhteisön tehokkaaseen toimintaan” (mt. 7). Täten myös työntekijä pystyy vaikuttamaan siihen, millaisessa työympäristössä hän työskentelee ja millaiseksi se muotoutuu. Hyvä ja pätevä alainen pyrkiikin kaikin tavoin toimimaan työyhteisönsä tuloksellisuuden ja hyvinvoinnin edistämiseksi (mt. 8). Esimerkiksi luottamuksen rakentaminen ei ole vain esimiehen tehtävä, vaan myös alaisen asenteella ja toiminnalla on lopputuloksen kannalta merkittävä rooli (mt. 71).

2.4 Tutkimuksen viitekehys

Olen edellä esitellyt tutkimukseni kannalta oleellista kirjallisuutta asiantuntijapalveluorganisaatioihin, sitoutumiseen sekä esimiestyöhön ja johtamiseen liittyen. Tässä luvussa teen yhteenvedon edellä käsitellyistä teemoista ja muodostan niiden pohjalta empiirisen tutkimukseni tekoa ohjaavan teoreettisen viitekehysten.

Asiantuntijapalveluorganisaatioiden tärkein voimavara on niiden osaava ja sitoutunut henkilöstö, sillä koko organisaation menestys on riippuvainen heidän osaamisestaan ja tietotaidostaan. Ilman sitoutunutta asiakastyötä tekevien asiantuntijoiden joukkoa ja tukitoimintojen henkilöstöä asiantuntijaorganisaation olemassaolon edellytykset käyvät hyvin vähäisiksi. Henkilöstö onkin asiantuntijapalveluorganisaatioiden tärkein kilpailuedun lähde ja erottautumisen keino (Keskes 2013). Tästä johtuen asiantuntijapalveluorganisaatioissa on ollut tapana panostaa erityisen paljon henkilöstön laatuun sekä motivaation ja sitoutumisen ylläpitämiseen ja edistämiseen (Alvesson 2004).

Varsinaisten asiakastyötä tekevien asiantuntijoiden lisäksi asiantuntijapalveluorganisaatioissa työskentelee usein suuri joukko ihmisiä, joiden pääasialliset tehtävät liittyvät organisaation hallintoon ja tukitoimintoihin. Näitä työntekijöitä ei välttämättä aina mielletä asiantuntijoiksi, vaikka he saattavat olla etenkin nykyaikana myös usein korkeasti koulutettuja työntekijöitä, joilla on paljon osaamista, tietotaitoa, kokemusta ja hiljaista tietoa hallussaan. Kyseiset työntekijät ovat monessa tapauksessa niitä, jotka käytännön arkea organisaatiossa pyörittävät. Näin ollen näiden avustavaa hallinnollista työtä tekevien työntekijöiden merkitystä ei pitäisi väheskyä, sillä usein asiantuntijapalveluorganisaatioiden päivittäinen toiminta nojaa merkittävässä määrin juuri kyseisten henkilöiden työpanokseen. Haasteena on kuitenkin se, ettei näiden työntekijöiden, kuten assistenttien, panostusta osata välttämättä aina tunnistaa (Flam 2002). Perinteisesti assistentit on Demongeotin (1986) mukaan nähty suorittavaa työtä tekevinä avustajina, jotka voivat olla hyvinkin kyvykkäitä ja osaavia, mutta joiden koko potentiaalia johto ei välttämättä tunnusta tai joiden osaamista ei aina osata tarpeeksi hyödyntää.

Asiantuntijapalveluorganisaatioiden luonne ja erityispiirteet aiheuttavat usein haasteita esimiestyölle ja siksi perinteisiä johtamismalleja voi olla vaikea toteuttaa (Alvesson 2004, 23). Koska työ on projektisuuntautunutta ja työtehtävät usein hajanaisia, lähiesimies ei

välttämättä konkreettisesti tee töitä alaisensa kanssa eikä hän siten näe, mistä alaisen työpäivät koostuvat. Tästä johtuen alainen saattaa itse tietää esimiestään paremmin, miten jokin tietty työtehtävä olisi järkevintä hoitaa (Hopen 2010). Tämä voi puolestaan korostua erityisesti silloin, jos lähiesimiehen ja alaisen työtehtävät ja rooli organisaatiossa eroavat merkittävästi toisistaan, kuten tapauksessa, jossa esimerkiksi tilintarkastaja tai veroasiantuntija toimii assistentin lähiesimiehenä.

Esimiestyön haasteena asiantuntijapalveluorganisaatioissa on myös se, että esimiesasemassa olevat saattavat usein kokea olevansa ensisijaisesti nimenomaan asiantuntijoita (Järvinen 2008, 14-15). Esimiesasemasta huolimatta lähiesimiesten työ saattaa koostua edelleen paljolti myös asiakastyöstä, eli varsinainen esimiestyö kattaa siten vain osan työnkuvasta. Mikäli esimies omistautuu liikaa asiantuntijan roolilleen, voi hän laiminlyödä pahoin esimiestehtäviään ja täten vaikuttaa negatiivisesti työyhteisöön ja sen hyvinvointiin. Edellä kuvatuista haasteista huolimatta esimiehen tulisi pystyä arvioimaan alaisensa suoritusta, motivoimaan ja sitouttamaan työntekijää paremmin organisaatioon sekä johtamaan tätä. Tämä tapahtuu esimerkiksi tukemalla alaista, antamalla palautetta ja palkitsemalla, ottamalla alaisen mielipiteet huomioon sekä tarjoamalla mahdollisuuksia työssä kehittymiseen (Maister 1993, 169-171). Ennen kaikkea hyvän esimiehen tulee olla tietoinen siitä, minkälaisista asioista alaisen työ koostuu (Järvinen 2008, 15). Esimiehen tulisiakin tuntea kiinnostusta henkilöstöään sekä työyhteisön johtamista kohtaan esimiestyön onnistumisen takaamiseksi.

Kirjallisuudessa on keskitytty tarkastelemaan ennen kaikkea transformationaalista johtamistyyliä, joka on usein yhdistetty esimerkiksi työntekijän parempaan sitoutumiseen, tyytyväisyyteen ja lojaaliuteen organisaatiotaan kohtaan (Bass 1985). Näiden lisäksi alaisen on koettu olevansa tyytyväisempi esimieheensä, mikäli esimies on noudattanut toiminnassaan erityisesti transformationaalisen johtamistyylin periaatteita. Bennettin (2009) mukaan transformationaalisen johtajan pyrkimyksenä on motivoida alaisiaan vetoamalla työntekijän ihanteina pitämiin asioihin ja arvoihin. Esimiehen tavoitteena on edistää yksilön suoriutumista ja motivaatiota korostamalla henkilökohtaista kasvua. Pyrkimyksenä on lisäksi saada työntekijä ponnistelemaan kovemmin ja saada hänet jopa ylittämään hänelle asetetut odotukset ja tavoitteet (Bass 1985). Transformationaalinen johtamistyyli korostaa yhteistyön merkitystä ja ponnistelua yhteisten tavoitteiden eteen (Burns 1978; ks. Keskes 2013). Bassin (1985) mukaan nämä edellä mainitut seikat johtavat työntekijän parempaan suoriutumiseen, sillä hän kokee tällöin olevansa sitoutuneempi ja tyytyväisempi esimiestään kohtaan. Lisäksi

transformationaalinen lähestymistapa kykenee sitouttamaan työntekijän paremmin koko organisaatioon sekä kannustaa tätä lojaaliuteen. Sitoutunut työntekijä puolestaan vaikuttaa positiivisesti koko organisaation tehokkuuteen ja suoritukseen. (Bass 1985.)

Maisterin (1993) mukaan yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä on kyetä osoittamaan alaisilleen heidän tekemänsä työn tärkeys ja merkitys koko organisaation kannalta. Luomalla sellaiset olosuhteet, joissa työntekijät ymmärtävät työnsä merkityksen, esimies pystyy ruokkimaan alaisensa luovuutta, kiintymystä ja sitoutuneisuutta organisaatiotaan ja työtään kohtaan. Myös Järvinen (2008, 30) painottaa, että esimies voi vaikuttaa alaisensa työmotivaatioon kertomalla tälle, miksi hänen tekemänsä työ on tärkeää. Työmotivaatio ja sitoutuminen työhön ja organisaation eri osapuoliin syntyykin pitkälti työn merkityksellisyyden ymmärtämisestä. Työn merkityksen osoittaminen on erityisen tärkeää juuri tukitoimintojen henkilöstön tai muiden, lähinnä avustavaa työtä tekevien, kohdalla. Tämä johtuu siitä, että nuoremmat tai avustavat asiantuntijat (kohdeorganisaation assistentit) suorittavat usein rutiininomaisia työtehtäviä, jotka saattavat tuntua tylsiltä ja joiden merkitystä koko organisaation kannalta ei ehkä ymmärretä. Tällaisissa tilanteissa esimiehen onkin erityisesti kiinnitettävä huomiota siihen, että alaiset ymmärtävät työnsä tärkeyden.

Asiantuntijapalveluorganisaatioissa työn laatu ja tuottavuus ovat vahvasti kytköksissä työntekijän sitoutumiseen ja motivaatioon (Maister 1993, 165). Työntekijän sitoutuminen voi työkontekstissa kohdistua eri asioihin ja siihen voivat vaikuttaa erilaiset syyt tai motiivit (T. Becker 1992). Perinteisesti sitoutumista työkontekstissa on tutkittu nimenomaan organisaatioon sitoutumisen kautta, mutta myöhemmin on havaittu, että yksilön sitoutuminen voi kohdistua myös esimerkiksi johonkin yksilöön tai ryhmään organisaation sisällä. Yksilö voi siis kokea sitoutuneisuutta esimerkiksi lähiesimiestään tai tiimiään kohtaan. (Reichers 1985.) Huomionarvoista on lisäksi se, että yksilö voi työkontekstissa kokea samanaikaisesti sitoutumista useampaa asiaa kohtaan.

Työntekijän sitoutuminen voi T. Beckerin (1992) mukaan ilmetä erilaisina asenteina tai käyttäytymisenä. Yksilö voi kokea halua, tarvetta tai jopa velvollisuudentunnetta kuulua osaksi tiettyä organisaatiota eli hänen sitoutumisensa ilmenee ennen kaikkea psykologisena tai asenteellisena kiintymyksenä (Meyer & Allen 1991). Esimerkiksi haluun sitoutua tiettyyn organisaatioon voivat vaikuttaa yksilön saamat työkokemukset, jotka tyydyttävät yksilön tarpeita ja ovat linjassa hänen arvojensa kanssa. Yksilö haluaa näin ollen pysyä sellaisessa

organisaatiossa, jonka hän kokee tarjoavan mielekkäitä ja merkityksellisiä kokemuksia. Vastapainoksi näistä kokemuksista yksilö on puolestaan valmis antamaan panoksensa organisaation menestyksen hyväksi. Lisäksi työntekijä voi kokea sitoutuneisuutta organisaatiotaan kohtaan, mikäli hän kokee saavansa sellaisia etuja, jotka hän organisaatiosta lähdön myötä menettäisi. Nämä edut voivat liittyä esimerkiksi palkkaukseen.

Meyerin ja Herscovitchin (2001) mukaan voidaan olettaa, että työntekijät, jotka kokevat olevansa sitoutuneita organisaatioon ja haluavat kuulua osaksi sitä, todennäköisesti myös ponnistelevat enemmän ja käyttäytymisellään edistävät organisaation menestystä ja sen tavoitteiden saavuttamista. Esimiehellä ja esimiestyöllä on Maisterin (1993, 191) mukaan suuri rooli tässä. Hänen mukaansa esimiehen on ennen kaikkea sitouduttava itse työntekijäänsä ja autettava tätä pääsemään tavoitteisiinsa. Esimiehen ollessa itse sitoutunut alaiseensa, näkyy tämä puolestaan myös asiantuntijan korkeana motivaationa ja vahvana sitoutumisen asteena.

Kaiken kaikkiaan voi todeta, että edellä mainitut teemat asiantuntijapalveluorganisaatioon, esimiestyöhön ja johtamiseen sekä sitoutumiseen liittyen ovat vahvasti kytköksissä toinen toisiinsa. Tämä korostuu erityisesti asiantuntijapalveluorganisaatioiden kontekstissa, jossa osaava ja sitoutunut henkilöstö on kaiken toiminnan ja ennen kaikkea menestyksen edellytys. Erityisen vahvasti nämä teemat ovat yhteydessä toisiinsa silloin, kun on kyse asiantuntijapalveluorganisaatioiden tukihenkilöstöstä, kuten assistenteista. Myös tälle henkilöstöryhmälle on kyettävä osoittamaan, että heidän tekemänsä työ on tärkeää ja merkityksellistä koko organisaation kannalta.

3. Metodologia

Tässä luvussa perustelen tarkemmin empiirisen tutkimukseni suorittamiseen liittyvät metodologiset ratkaisut sekä esittelen aineiston analyysissä käytettävät menetelmät. Aluksi käyn läpi tutkimusmenetelmää ja siihen liittyviä valintoja. Tämän jälkeen kerron tutkimukseni suorittamisesta keskittyen kohdeorganisaation kuvailuun, haastateltavien valintaan sekä haastatteluprosessin etenemiseen ja siihen liittyviin kysymyksiin. Sen jälkeen käyn läpi tutkimusaineiston analysoinnin vaiheita. Luvun lopuksi pohdin vielä suorittamani tutkimuksen luotettavuutta.

3.1 Laadullinen tutkimus teemahaastattelun keinoin

Toteutin tutkimukseni suorittamalla laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että siinä pyritään kuvaamaan jotakin tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jostakin ilmiöstä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei siis yritetä saada aikaan tilastollisia yleistyksiä. (Eskola & Suoranta 1998, 61.) Hirsjärven ym. (2009, 161) mukaan laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän ja sen ilmiöiden kuvaaminen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositaan metodeja, joissa tutkittavien oma ääni saadaan kuuluviin ja joissa heidän näkökulmansa otetaan huomioon (mt. 164). Tämän tutkimuksen perimmäisenä tarkoituksena on selvittää, millainen rooli esimiestyöllä on työntekijän sitoutumiseen suomalaisessa asiantuntijapalveluorganisaatiossa. Koska tavoitteena on ymmärtää nimenomaan yksilöiden asenteita ja subjektiivisia kokemuksia sekä ymmärtää organisaation toimintakulttuuria, voidaan laadullista tutkimusta käyttää relevanttina lähestymistapana tätä tutkimusta toteutettaessa.

Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään usein varsin pieneen määrään tapauksia, joita pyritään analysoimaan mahdollisimman perusteellisesti (Eskola & Suoranta 2008, 18). Näin ollen aineiston tieteellisyyden kriteeri on määrän sijaan ennemmin laatu ja käsitteellistämisen kattavuus. Tässäkin tutkimuksessa tarkoitus on keskittyä varsin rajattuun määrään tapauksia ja analysoida niitä, jotta voidaan ymmärtää ja saada parempi käsitys tämän tietyn joukon ajatuksista ja kokemuksista. Kuten Eriksson ja Kovalainen (2008, 5) esittävät, laadullisen

tutkimuksen yhtenä tarkoituksena on luoda uutta tietoa ja ymmärtää paremmin monimuotoisia ilmiöitä niiden relevantissa kontekstissaan. Uskon tämän tavoitteen toteutuvan parhaiten juuri laadullisen tutkimuksen keinojen avulla.

Tutkimuksen empiirisen osuuden kohdeorganisaatioksi valikoitui suomalainen asiantuntijapalveluorganisaatio, jossa työskentelin itse tutkimuksen tekohetkellä. Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 52) mukaan tutun organisaation käyttäminen tutkimuksen kohteena parantaa mahdollisuuksia kehittää yksityiskohtaisempaa ja laadukkaampaa tietoa tutkittavasta asiasta. Tämä on myös yksi laadullisen tutkimuksen perimmäisistä tavoitteista. Koenkin, että organisaation tunteminen ennen tutkimuksen tekoon ryhtymistä helpotti sen suorittamista, sillä olin jo perillä talon tavoista, organisaation kulttuurista ja rakenteista sekä sen toimintaa ohjaavista periaatteista. Organisaation tunteminen ja sen jäsenenä tai ”insiderina” oleminen saattaa auttaa tutkimuksen teossa esimerkiksi mahdollistamalla sujuvamman tiedonsaannin ja helpomman yhteydenpidon sekä henkilökohtaisemman suhteen luomisen tutkimukseen osallistuviin henkilöihin. Toisaalta organisaation ulkopuolisena pysyminen saattaa helpottaa analyttisemmän ja jopa kriittisen otteen säilymistä tutkimuksen aikana. (Eriksson & Kovalainen 2008, 58.) Koen kuitenkin olleeni tutkimuksen kohderyhmästä katsottuna tarpeeksi ulkopuolinen ja etäällä, sillä en tuntenut ketään haastateltavistani etukäteen enkä normaalisti työskennellyt heidän kanssaan.

Toteutin empiirisen tutkimukseni haastatteluiden avulla. Halusin tutkimuksessani selvittää nimenomaan assistenttien ajatuksia, kokemuksia ja asenteita syvällisemmin, joten koin, että aineiston kerääminen esimerkiksi kyselytutkimuksella olisi ollut liian pinnallinen tapa tutkia ilmiötä. Kun tavoitteena on tietää, mitä ihminen ajattelee tai miten hän toimii niin kuin toimii, on järkevää kysyä häneltä itseltään (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72). Haastattelun yksi suuri etu muihin tiedonkeruumuotoihin verrattuna on se, että aineistonkeruuta voidaan siinä säädellä joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen (Hirsjärvi ym. 2009, 205). Haastattelijalla on esimerkiksi mahdollisuus toistaa kysymys tarvittaessa, kysyä tarkentavia kysymyksiä haastateltavalta sekä käydä keskustelua tämän kanssa. Lisäksi kysymysten esittämisjärjestys voi vaihdella eri haastattelujen välillä eli kysymysten järjestys voi mukautua siihen, millaisia asioita haastateltava tuo missäkin vaiheessa esille. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.) Haastattelu valitaankin tiedonkeruumenetelmäksi usein esimerkiksi siitä syystä, että halutaan korostaa ihmisen subjektiivisuutta tutkimustilanteessa. Haastattelussa korostuu ihmisen subjektiivisuus ja se, että hänelle annetaan mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia

asioita mahdollisimman vapaasti. Hirsjärven ym. (mt.) mukaan ihminen onkin haastattelututkimuksessa merkityksiä luova, aktiivinen osapuoli.

Haastattelulajiksi tutkimuksessani valikoitui yksilöhaastattelu. Varsin kokemattomana haastattelijana koin, että yksilöhaastattelut olivat minulle helpompia kuin esimerkiksi ryhmä- tai parihaastatteluiden järjestäminen. Lisäksi ajattelin, että kahdenkeskisessä tapaamisessa haastateltavat antaisivat todennäköisesti henkilökohtaisempia vastauksia, uskaltaisivat ”avautua” ja puhua osin arkaluonteisistakin asioista vapaammin. Siten koin, että yksilöhaastattelu toimisi tutkimukseni tavoitteet huomioiden paremmin kuin ryhmähaastattelu. Lisäksi ryhmähaastattelussa olisi voinut käydä niin, että osa haastateltavista ei olisi saanut ääntään kuuluville äänekkäämpien osallistujien dominoivassa keskustelussa. Yksilöhaastattelut auttoivat myös varmistamaan kunkin haastateltavan anonymiteetin ja säilyttämään luottamuksellisuuden, joka onkin yksi yleisimmistä organisaatioiden ja työntekijöiden huolenaiheista tutkimuksiin ja haastateltavaksi suostumiseen liittyen (Eriksson & Kovalainen 2008, 53).

Eri tyyppiset haastattelut tuottavat erilaista tietoa, joten Eskolan ja Suorannan (2008, 88) mukaan haastattelutyypin kannattaa valita tutkimusongelman perusteella. Valitsin tutkimukseni haastattelutyypiksi teema- eli puolistrukturoidun haastattelun. Käytettäessä teemahaastattelua, ovat haastattelun aihepiirit eli teemat valmiiksi tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuu (Hirsjärvi ym. 2009, 208). Tämä haastattelutyypin mahdollistikin mahdollisimman suuren joustavuuden itse haastattelutilanteessa, sillä pystyin valitsemaan asioiden käsittelyjärjestyksen luontevasti sen mukaan, miten keskustelut kunkin haastateltavan kanssa etenivät, ja toisaalta ohjaamaan keskustelua tarvittaessa oikeaan suuntaan. Teemahaastatteluiden käyttäminen mahdollisti myös tarkentavien ja selventävien lisäkysymysten esittämisen haastateltaville. Lisäksi teemahaastatteluiden käyttämisen myötä tutkittavien ääni pääsee paremmin kuuluviin, kun haastateltavat saavat vapaasti kertoa ajatuksistaan ja kokemuksistaan (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48). Mielestäni teemahaastattelu haastattelutyypinä toimikin hyvin, kun tarkoituksena oli selvittää nimenomaan haastateltavien omia kokemuksia ja ajatuksia tutkittavasta aiheesta. Ja kuten Eskola ja Suoranta (2008, 88) esittävät, teemahaastattelu mahdollistaa haastateltavalle laajemmat mahdollisuudet yksilöllisten tulkintojen esittämiseen, kuin mitä strukturoitujen haastatteluiden puitteissa olisi voitu tehdä.

Tuomen ja Sarajärven (2009, 75) mukaan teemahaastattelussa pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimusongelman ja -tehtävän mukaisesti. Teemahaastattelun teemat perustuvat siis pitkälti tutkimuksen viitekehykseen eli tutkittavasta aiheesta jo tiedettyyn. Laatimani tutkimuskysymykset sekä tutkimukseni alustava viitekehys määrittivätkin hyvin pitkälle sitä, millaiseksi käyttämäni haastattelurunko muodostui. Päädyin rakentamaan haastattelukysymykset neljän teeman ympärille, jotka kaikki linkittyivät jollain tavoin tutkimuskysymyksiini ja kirjallisuuskatsauksen aiheisiin. Haastattelurunko noudattaa teemahaastattelun eli puolistrukturoidun haastattelun kaavaa, jossa haastattelu on rakennettu etukäteen valittujen teemojen ja teemoihin liittyvien tarkentavien kysymysten avulla (Tuomi & Sarajärvi 2009).

Olen edellä kuvannut tutkimusstrategiaani sekä kertonut tarkemmin tutkimusmenetelmästäni, teemahaastattelusta. Seuraavaksi kerron lyhyesti tutkimukseni kohdeorganisaatiosta, jonka jälkeen käyn läpi tutkimukseni suorittamiseen sekä haastateltavien valintaan liittyviä kysymyksiä.

3.2 Kohdeorganisaation kuvaus

Empiirisen tutkimukseni kohdeorganisaatio on suomalainen, maailmanlaajuiseen asiantuntijayritysten verkostoon kuuluva asiantuntijapalveluorganisaatio, joka tarjoaa tilintarkastus, vero- ja laki- sekä neuvontapalveluja asiakkaille. Yhtiön pääkonttori sijaitsee Helsingissä, jossa suurin osa organisaation palveluksessa olevista asiantuntijoista työskentelee. Lisäksi yhtiöllä on noin parikymmentä pienempää toimipistettä eri puolilla Suomea. Organisaatio on yksi kyseisen toimialan suurimmista toimijoista Suomessa. Kohdeorganisaatio tarjoaa asiantuntijapalveluita lukuisilla eri aloilla ja erilaisissa toimintaympäristöissä toimiville organisaatioille pk-yrityksistä isoihin pörssiyrityksiin. Sen asiakkaat edustavat paitsi yksityistä sektoria myös julkishallinnon organisaatioita sekä yhdistys- ja säätiömuotoisia yhteisöjä.

Organisaation osakkaat määräävät yhtiön omistajina sen kehityksen suunnan. Yhtiöjärjestyksen mukaisesti kaikki organisaation osakkaat työskentelevät yhtiössä ja ovat mukana sen päivittäisessä toiminnassa. Tämä on myös tyypillistä koko toimialalle. Kohdeorganisaation yhtiöjärjestyksen mukaisesti yhtiökokous valitsee vuosittain hallituksen,

joka koostuu 4-8 jäsenestä. Yhtiön päivittäistä ja operatiivista toimintaa johtaa toimitusjohtaja yhdessä johtoryhmän kanssa. Johtoryhmään kuuluvat organisaation kunkin kolmen palvelualueen (tilintarkastus, vero- ja lakipalvelut sekä neuvontapalvelut) vastuulliset johtajat, talous- ja hallintojohtaja, asiakkuuksista vastaava johtaja sekä henkilöstöjohtaja. (Kohdeorganisaation Internet-sivut 2014).

Organisaation kolme palvelualueetta jakaantuvat kukin useaan ryhmään, jotka on määritelty tilintarkastuspuolella asiakkaiden toimialojen ja vero- ja lakipalveluiden sekä neuvontapalveluiden puolella näiden ryhmien tai yksiköiden tarjoamien palveluiden mukaan. Suurin osa organisaation työntekijöistä työskentelee jollain edellä mainituista kolmesta palvelualueesta. Henkilöstöstä noin 13 prosenttia työskentelee yhtiön tukitoiminnoissa. Tukitoiminnot käsittävät talous- ja tietohallinnon, markkinoinnin, HR:n sekä toimistopalvelut. Myös organisaation assistentit kuuluvat organisaatorakenteen mukaan osaksi tukitoimintoja, vaikka he tekevätkin töitä lähes poikkeuksetta tietyille palvelualueelle.

Kohdeorganisaatiossa oli tutkimuksen tekohetkellä yhteensä 38 sellaista työntekijää, jotka voidaan käsittää assistenteiksi heidän toimenkuvansa ja tehtäviensä puolesta. Kyseisten työntekijöiden tehtävänimikkeet tai tittelit vaihtelevat hieman, mutta kaikista heistä voidaan käyttää yleisnimitystä assistentti. Organisaatiossa on käytössä kolme tehtävänimikettä, jotka kuvaavat assistentteja: assistentti, johdon assistentti ja sihteeri. Tässä tutkimuksessa käytän selkeyden vuoksi kaikista näistä henkilöistä yleisnimitystä assistentti. Kaikki assistentit työskentelevät jollakin kohdeorganisaation kolmesta palvelualueesta ja tekevät lähes poikkeuksetta työtä vain tälle kyseisen palvelualueen tiimeille tai henkilöille. Osa assistenteista on tiimiassistentteja eli he kuuluvat tietyn tiimin alaisuuteen ja tekevät tälle kyseiselle tiimille projekteihin liittyviä avustavia tehtäviä tai hallinnollisia töitä. Muutama assistentti toimii johdon assistentteina eli tekee enimmäkseen töitä yhdelle tai kahdelle organisaation johtoon kuuluvalla henkilöllä, kuten tietyn palvelualueen vetäjälle tai organisaation johtoryhmän jäsenelle. Varsinaisia johdon assistentteja on organisaatiossa kuitenkin vain muutama, eli suurin osa assistenteista on niin kutsuttuja tiimiassistentteja. Vaikka tiimiassistentit eivät virallisesti ole henkilöassistentteja, he tekevät kuitenkin usein suurimman osan työstään joko ryhmänvetäjälle tai kyseisen tiimin partnereille.

3.3 Tutkimuksen kohderyhmän ja tutkimusprosessin kuvaus

3.3.1 Aineistonkeruu

Haastattelin tutkimustani varten 11 kohdeorganisaation assistenttia. Valitsin haastateltavat henkilöt itse. Ennen haastateltavien valintaa keskustelin kuitenkin kohdeorganisaatiossa graduni ohjauksesta vastaavan työntekijän kanssa, ja kyselin, olisiko haastateltavien valintaan organisaation suunnalta joitain erityisiä kriteerejä. Organisaation suunnalta esitettiin toive, että tutkimukseni edustaisi mahdollisimman hyvin koko organisaatiota, sen eri palvelualueita ja henkilöstön maantieteellistä jakautumista, joten pyrin huomioimaan nämä toiveet haastateltavia valitessani.

Tutkimukseeni osallistuvat haastateltavat edustivat organisaation kaikkia kolmea palvelualueita. Pyrin lisäksi valitsemaan haastateltavakseni mahdollisimman eri ikäisiä ja eri pituisen ajan organisaatiossa työskennelleitä henkilöitä. Pidin kuitenkin ohjenuorana, etten valitsisi haastateltavikseni alle kuusi kuukautta kohdeorganisaatiossa työskennelleitä henkilöitä. Uskoin, että mikäli henkilö oli ollut talossa hieman pidemmän aikaa, hänelle olisi todennäköisesti muodostunut selkeämpi käsitys organisaatiosta ja sen toimintatavoista esimerkiksi juuri esimiestyöhön liittyen. Lisäksi yli puolen vuoden työsuhte varmistaisi sen, että haastateltava olisi ehtinyt olla mukana jo ainakin yhdessä esimiehen kanssa käytävässä tavoiteasetanta- ja kehityskeskusteluprosessissa. Täten hänelle olisi jo ehtinyt muodostua jonkinlainen suhde esimiehensä kanssa, ja näin ollen hänellä olisi ehkä enemmän kommentoitavaa esimiestyön ja sitoutumisen mahdolliseen yhteyteen. En tuntenut haastateltavia henkilöitä entuudestaan, joten en näin ollen voinut valita joukosta sellaisia henkilöitä, joilla olisin tiennyt olevan hyvin voimakkaita positiivisia tai negatiivisia käsityksiä käsiteltävistä teemoista.

Lähestyin valitsemiani henkilöitä sähköpostilla, jossa kerroin tutkimuksestani, sen aiheesta ja tavoitteista sekä tiedustelin henkilön halukkuutta osallistua tutkimukseeni. Kaikki lähestymäni työntekijät yhtä lukuun ottamatta suostuivat haastatteluun. Olin ollut tekemisissä osan organisaation assistenteista kanssa jo aiemmin vieraillessani eräässä assistenttien kokouksessa kertomassa tutkimuksestani ja aikeistani. Näin ollen osa haastateltavista oli

mahdollisesti jo kuullut tutkimuksestani ja ehkä osannut varautuakin yhteydenottoon. En lähettänyt varsinaisia haastattelukysymyksiä haastateltaville etukäteen, vaan ne käytiin läpi vasta haastattelutilanteessa.

Haastattelin siis tutkimustani varten 11 kohdeorganisaation assistenttia. Kaikki haastateltavat olivat naisia ja heidän keski-ikänsä oli noin 34 vuotta eli suunnilleen sama kuin Helsingin pääkonttorin kaikkien työntekijöiden keski-ikä. Haastateltavien assistenttien työsuhteiden pituudet vaihtelivat huomattavasti, mutta keskimäärin haastateltavat olivat ehtineet työskennellä kohdeorganisaatiossa lähes kuusi vuotta. Kahta haastateltavaa lukuun ottamatta kaikilla oli korkeakoulututkinto kaupalliselta alalta. Suurin osa haastatteluista oli suorittanut tradenomin tai tradenomi-HSO:n tutkinnon. Yhdestätoista haastateltavasta yhdeksän työskenteli kohdeorganisaation Helsingin toimipisteessä ja kaksi organisaation pienemmissä konttoreissa muualla Suomessa. Haastateltavat edustivat kaikkia kolmea organisaation palvelualueita.

Toteutin haastattelut yksilöhaastatteluina 3.11.-10.12.2014 välisenä aikana. Haastatteluista kymmenen pidettiin yhtiön pääkonttorin sisäisissä neuvottelutiloissa ja yksi haastattelu organisaation erään pienemmän kaupunkitoimiston tiloissa. Haastattelujen pituus vaihteli 25 minuutista noin 55 minuuttiin haastattelujen keskimääräisen pituuden ollessa noin 40 minuuttia. Osa haastateltavista oli näin ollen niukkasanaisempia, kun taas toiset kertoivat vuolaammin kokemuksistaan ja ajatuksistaan. Yksi haastattelu keskeytyi noin 15 minuutin ajaksi haastateltavalle tulleen ad hoc -tehtävän takia. Haastattelu tehtiin loppuun heti tämän keskeytyksen jälkeen. Lisäksi kahdessa haastattelussa nauhoitus keskeytyi pariin minuutiksi puhelimen soidessa. Haastatteluja kuitenkin jatkettiin välittömästi sen jälkeen, kun nauhoitustoiminto oli saatu takaisin päälle. Mikäli epäilin, että nauhoituksen ollessa pois päältä jotain tärkeää oli sanottu, pyysin haastateltavaa toistamaan asiansa uudestaan, jotta sain sen varmasti nauhalle. Haastattelin kutakin haastateltavaa kerran ja kaikki haastattelut nauhoitettiin puhelimen nauhoitustoiminnolla. Lupa haastatteluiden nauhoittamiseen kysyttiin etukäteen kultakin haastateltavalta ja kaikki heistä antoivat luvan keskustelun äänittämiseen.

Litteroin eli kirjoitin puhtaaksi jokaisen haastattelun lähes välittömästi haastattelun jälkeen nauhoitusten pohjalta. Tein litteroinnit sanatarkasti ja säilytin niissä puhekielisyyden. En kuitenkaan kokenut tutkimuksen kannalta tarpeelliseksi litteroida sanojen toistoja, äännähdyksiä, taukoja tai täytesanoja (esimerkiksi ”niinku”, ”tota”), joten jätin ne suurelta

osin kirjoittamatta. Saaranen-Kauppisen ja Puusniekan (2006) mukaan esimerkiksi puolistrukturoiduissa haastatteluissa, joissa keskitytään ainoastaan tiettyihin asioihin tai teemoihin, voidaan toisinaan poimia vain tutkimuksen kannalta oleelliset kohdat litteroitaviksi. Tällöin riskinä on kuitenkin se, että jotain tutkimuksen kannalta relevanttia materiaalia jää kuitenkin huomioimatta. Kokemattomana tutkijana ja Saaranen-Kauppisen ja Puusniekan (2006) suositusten mukaisesti litteroinkin koko aineiston, jotta mitään oleellista materiaalia ei sivuutettaisi ilman tarkempaa jatkokäsittelyä ja analysoimista. Anonymiteetin takaamiseksi korvasin lopullisessa työssä paitsi organisaation myös tiimien, työntekijöiden ja muiden haastateltavien puheissa esiintyneiden henkilöiden nimet erilaisilla kirjainyhdistelmillä.

Yksi tyypillinen kysymys tai haaste tutkimusta tehdessä on se, kuinka paljon aineistoa tutkimusta varten olisi kerättävä tai kuinka montaa henkilöä olisi hyvä haastatella, jotta aineisto olisi riittävän laaja (Hirsjärvi ym. 2009, 179). Aloittaessani tutkimustani en itsekään osannut vastata kysymykseen aiheesta. En lopulta päätenyt rajaamaan haastateltavien henkilöiden määrää tarkasti etukäteen, vaan käytin aineiston rajaamiseksi saturaation eli aineiston riittävyteen ja kylläisyyteen viittaavaa käsitettä. Aineiston kylläntymisellä tarkoitetaan sitä, että tutkija alkaa kerätä aineistoa päättämättä etukäteen, miten monta tapausta hän tutkii (Hirsjärvi ym. 2009, 182). Saturatio tapahtuu ja tutkimuksen aineisto koetaan riittäväksi silloin, kun haastattelut eivät enää tuota uutta, tutkimusongelman kannalta relevanttia tietoa ja samat asiat alkavat kertautua haastatteluissa. Vaikka kyseiseen ajattelutapaan liittyy myös haasteita, voidaan saturaation käsitettä kuitenkin pitää varsin hyvänä ohjenuorana aineistonkeruussa laadullista tutkimusta tehtäessä. (Mt.) Loppujen lopuksi saturaation perusteella haastateltavien henkilöiden määrä rajautui yhteentoista. Uskon tämän olleen riittävä otos, sillä muutaman viimeisen haastattelun kohdalla huomasin vastausten alkavan muistuttaa toisiaan joiltain osin.

3.3.2 Assistenttien työnkuva ja rooli kohdeorganisaatiossa

Välillä tuntuu et on aika sellanen yleismies-Jantunen -meininki.

(Poiminta haastatteluaineistosta)

Saadakseni kattavamman kuvan kohdeorganisaation assistenttien työstä ja toimenkuvasta, pyysin haastattelun aluksi jokaista haastateltavaani kertomaan omista työtehtävistään ja roolistaan omassa tiimissä, tietyllä palvelualueella tai organisaatiossa. Tämä auttoi minua ymmärtämään paremmin sitä, mitä kaikkea assistentin työhön voi asiantuntijapalveluorganisaatiossa kuulua. Sain lisäksi paremman käsityksen siitä, miten assistentin rooli eroaa esimerkiksi Helsingin ja muiden kaupunkien toimistojen välillä.

Tiimiassistentin tehtäviin kuuluu yleensä monipuolisia hallinnollisia ja avustavia tehtäviä sekä ryhmän sisäiseen viestintään liittyviä asioita. Tyypillisimpiä assistenttien työtehtäviä ovat haastateltavien mukaan esimerkiksi toimeksiantojen avaaminen ja hallinta, asiakasrekisterin ylläpitäminen sekä dokumenttien ja esitysmateriaalien laadinta ja stilisointi. Toisen puolen työstä muodostavat oman tiimin toimintaan liittyvät (hallinnolliset) tehtävät, kuten ryhmäpalavereiden ja henkilöstötapahtumien järjestäminen, ryhmän sisäinen viestintä sekä uusien työntekijöiden perehdyttäminen tiimin ja talon tapoihin. Useat haastattelemani assistenteista olivat myös päässeet avustamaan toimeksiantotarjousten tekemisessä, kuten materiaalien keräämisessä ja tarjousten stilisoimisessa. Lisäksi tiimin assistentin tehtäviin kuuluu yleensä jonkinasteista raportointia ja raportoinnin seuranta sekä monipuolista tiedon etsintää ja asiakastilaisuuksien järjestämistä. Jotkut kertoivat tekevänsä aika ajoin myös laskutettavaa työtä, eli esimerkiksi tehtäviä, joita yhtiön junior-tason tilintarkastajat normaalisti tekevät.

Aluetoimistoissa (eli muualla kuin Helsingissä) assistenteilla on usein hieman edellistä kuvausta laajempi työnkuva, sillä he hoitavat myös erinäisiä yleisiä toimisto- ja taloushallintoon liittyviä asioita. Näitä ovat esimerkiksi toimiston ylläpitoon liittyvät tehtävät, henkilöstö- ja asiakastilaisuuksien järjestäminen sekä toimistotarvikkeiden tilaukset. Helsingissä näiden tehtävien hoito on keskitetty muun muassa erilliselle toimistohallinnon yksikölle sekä markkinoinnin alla olevalle tapahtumatiimille.

Johdon assistentit puolestaan, toimiessaan tietyn tai tiettyjen henkilöiden henkilöassistentteina, ovat luonnollisesti varsin riippuvaisia henkilöistä, joille työtä pääsääntöisesti tekevät. Johdon assistenttien työpäivät koostuvat muun muassa näiden henkilöiden kalenterinhallinnasta ja muista juoksevista asioista. Muutama johdon assistentti on myös mukana oman palvelualueensa tai konsernin johtoryhmässä koordinoimassa kokouksia sekä pitämässä pöytäkirjaa. Myös johdon assistenttien tehtäviin kuuluu paljon esitysten laadintaa, materiaalien tekemistä ja raportointia.

Assistenttien lähiesimiehinä toimivat yleensä joko ryhmäpäälliköt tai pienemmissä aluetoimistoissa usein toimistojen vetäjät. Johdon assistenteilla ei yleensä ole selkeää omaa ryhmää, joten heidän esimiehinään eivät ole tiimien vaan palvelualueiden vetäjät tai muut organisaation johtoon kuuluvat henkilöt. Jokaisella assistentilla on kullakin yksi nimetty lähiesimies.

3.4 Aineiston analysointi

Haastatteluja voidaan pitää melko onnistuneina siinä mielessä, että sain jokaisesta haastattelusta kattavia vastauksia kunkin määrittelemäni haastatteluteeman ympärille. Toki haastattelujen välillä oli suuriakin vaihteluita, sillä osa haastateltavista oli hyvinkin puheliaita, kun taas toiset vastailivat kysymyksiin ja kertoivat kokemuksistaan suppeammin. Koin kuitenkin, että yhdentoista tekemäni haastattelun jälkeen haastatteluaineistoni oli riittävän kattava ja olin saanut monipuolisia vastauksia esittämistäni teemoista. Kysyin kaikilta haastateltaviltani samat kysymykset, mutta niiden järjestys vaihteli hieman haastattelusta riippuen. Osa haastatteluista eteni varsin suoraviivaisesti haastattelurungon mukaisessa järjestyksessä. Sen sijaan toisissa haastatteluissa järjestys vaihteli paljonkin johtuen siitä, että haastateltavat saattoivat ruveta puhumaan spontaanisti jostain tutkittavasta teemasta ennen kuin olin itse ehtinyt kysyä kyseisestä teemasta. Tällaisissa haastatteluissa haastattelutilanne oli usein varsin keskustelunomainen, kun taas muutama haastattelu eteni suoraviivaisesti kysymys-vastaus –kaavaa pitkälti noudattaen.

Toteutin aineiston analyysin sisällönanalyysinä, jonka avulla tutkittavasta ilmiöstä pyritään saamaan kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Sisällönanalyysin tarkoituksena on luoda sanallinen ja selkeä ilmaus tutkittavasta ilmiöstä kadottamatta sen sisältämää tärkeää tietoa.

(Tuomi & Sarajärvi 2009, 108.) Aineiston analyysin helpottamiseksi litteroin jokaisen haastattelun omaksi tekstitiedostokseen lähes välittömästi haastattelun teon jälkeen. Nimesin jokaisen haastateltavan kirjain-numerotunnisteella (H1, H2 jne.) sattumanvaraisesti. Lisäksi merkitsin organisaation eri palvelualueet kirjaimilla A, B ja C, jotta pystyin paremmin tarkastelemaan ja vertailemaan mahdollisia palvelualueiden välisiä eroja ja yhtäläisyyksiä. Palvelualueet korvasin kirjainkoodein, jotta haastateltavien anonymiteetti säilyisi. Tästä lopullisesta tutkielmasta kirjain-numerotunnisteen on kuitenkin jätetty pois, jotta ketään yksittäistä vastaajaa ei voitaisi tunnistaa tekstistä.

Litteroinnin jälkeen aloin käydä aineistoa läpi lukemalla kunkin haastattelun huolellisesti läpi saadakseni kokonais käsityksen tutkimusaineistosta. Tämän jälkeen ryhdyin järjestämään aineistoa teemoittelun avulla löytääkseni aineistosta tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten kannalta relevanttia tietoa. Teemoittelun ideana onkin etsiä aineistosta tiettyä teemaa kuvaavia näkemyksiä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93). Ryhmittelin koko haastatteluaineiston uudelleen siten, että merkitsin eri haastatteluissa samaa aihetta käsittelevät kohdat samoin värikoodein, korostuksin tai alleviivauksin. Nimesin lisäksi kunkin värikoodin jollain selkeällä ilmauksella, kuten ”ehdotukset ja ideat esimiestyön kehittämiseksi”. Näin sain muodostetuksi eräänlaisia alateemoja, jotka jollain tapaa kytkeytyivät varsinaisiin haastattelu-teemoihin. Aineiston ryhmittely helpotti huomattavasti haastatteluaineiston jatkokäsittelyä, ja teki analyysistä mielestäni johdonmukaisempaa ja läpinäkyvämpää. Ryhmittelyn avulla sainkin paremman käsityksen siitä, mistä kaikesta haastatteluaineistoni oikein koostui – ja mikä kaikki aineistosta oli tutkimuksen kannalta relevanttia. Käydessäni aineistoa läpi en kuitenkaan tuijottanut sokeasti haastattelu-teemoja tai kytkeytynyt vahvasti teoreettiseen viitekehykseen, vaan annoin aineiston muovata analyysiä. Mikäli haastatteluista nousi esiin muihin kuin alustaviin haastattelu-teemoihin liittyviä asioita, muodostin näistä kohdista oman teemansa analyysiä varten.

Kun kaikki haastattelut oli ryhmitelty alateemoittain, yhdistin kaiken mielestäni oleellisen haastatteluaineiston yhteen tiedostoon leikkaa-liimaa -tekniikalla siten, että listasin samalla värikoodilla merkityt eli samaa asiaa käsittelevät kohdat peräkkäin väliotsikoiden (alateemojen) alle. Tämän jälkeen ryhdyin tarkastelemaan aineistoa tarkemmin ja pyrin löytämään siitä laajempia teemakokonaisuuksia. Tarkoitukseni oli muodostaa aineistosta johdonmukainen kokonaisuus, jossa haastattelu-teemat kytkeytyisivät luontevasti teoreettiseen viitekehykseen. Teemoittelinkin haastatteluaineiston lopulta varsin loogisesti kolmen

kirjallisuuskatsauksessa käsitellyn teeman (asiantuntijapalveluorganisaatio, sitoutuminen, esimiestyö) sekä neljännen teeman (esimiestyö ja sitoutuminen) alle.

Laadullista analyysiä voidaan toteuttaa joko aineisto- tai teorialähtöisesti tai teoriaohjaavasti. Oman tutkimukseni voi sanoa edustavan juuri aineisto- ja teorialähtöisen analyysiin välimallia eli teoriaohjaavaa analyysimuotoa, sillä ennen aineistonkeruuta tutustuin aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen, jonka pohjalta muodostin tutkimukseni alustavan teoreettisen viitekehyksen. Teoreettisen viitekehyksen teemat asiantuntijapalveluorganisaatioon, sitoutumiseen ja esimiestyöhön liittyen ohjasivatkin haastatteluteemojen ja -kysymysten laatimista. Teoria ohjasi siis osaltaan haastattelurungon tekoa ja relevanttien teemojen valintaa sekä helpotti analyysin tekoa, mutta analyysi ei suoraan pohjautunut mihinkään yksittäiseen teoriaan. Tuomen ja Sarajärven (2009, 97) mukaan teoriaohjaavasta analyysistä on kyllä tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus, mutta sitä ei ole tarkoitus käyttää teorian testaamiseen. Erityisesti tätä lähestymistapaa voidaan käyttää silloin, kun tutkitaan ihmisten kokemuksia jostain asiasta. Analyysin tekoa ohjaa erityisesti alkuvaiheessa tutkimusaineisto, mutta myöhemmässä vaiheessa aikaisempaan tietoon pohjautuvat viitekehys tuodaan analyysia ohjaavaksi ajatukseksi. Aluksi eteninkin aineiston analyysivaiheessa hyvin aineistolähtöisesti, mutta myöhemmässä vaiheessa, esimerkiksi teemoitellessani aineistoa, pyrin kytkemään aineiston ja teoreettisen viitekehyksen vahvasti toisiinsa.

Haastatteluaineisto ohjasi tutkimustani siinä mielessä, että sen pohjalta ja analyysin edetessä päädyin tarkistamaan ja muokkaamaan tutkimuskysymyksiäni useaan kertaan. Myös teoreettinen viitekehykseni muotoutui lopulliseen muotoonsa aineiston analyysin myötä, kun pyrin saamaan aiemman tutkimuksen ja aineiston mahdollisimman yhtenäiseksi ja toisiaan tukevaksi kokonaisuudeksi.

3.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimusta tehtäessä pyritään välttämään virheitä, mutta silti tulosten luotettavuus ja pätevyys saattavat vaihdella. Tämän vuoksi tutkimuksissa onkin arvioitava tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.) Erityisesti laadullisessa tutkimuksessa tutkija joutuu pohtimaan tekemiään ratkaisuja jatkuvasti, ja näin ottamaan kantaa sekä analyysin kattavuuteen että tekemänsä tutkimuksen luotettavuuteen (Eskola & Suoranta 2008, 208).

Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti ovat perinteisiä, alun perin kvantitatiivisen tutkimuksen myötä syntyneitä mittaustapoja, joiden perusteella tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa on tutkittu ja mitattu sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata. Reliabiliteetti viittaa puolestaan tutkimustulosten toistettavuuteen ja ristiriidattomuuteen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136.) On kuitenkin esitetty erilaisia arvioita siitä, miten hyvin nämä käsitteet soveltuvat laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin. Tuomen ja Sarajärven (mt. 136) mukaan näiden käsitteiden käyttöä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on kritisoitu, sillä ne on kehitetty erityisesti kvantitatiivisen tutkimuksen tarpeisiin. Myöskään Hirsjärven ym. (2009, 232) mukaan perinteiset luotettavuuden mittarit ja arvioinnit eivät ole sopivia arvioitaessa esimerkiksi tapaustutkimuksen tulosten luotettavuutta. Näin siksi, että kaikki ihmistä ja kulttuuria koskevat selitykset ja kuvaukset ovat ainutlaatuisia, eivät yleistettäviä tai toistettavia tapahtumia tai ilmiöitä. Laadullista tutkimustakin tulisi kuitenkin siltikin pystyä arvioimaan edes jollain tavoin.

Tutkija pystyy kohentamaan erityisesti laadullisen tutkimuksen luotettavuutta selostamalla mahdollisimman tarkkaan ja monipuolisesti tehtyä tutkimusta sen kaikissa eri vaiheissa (Hirsjärvi ym. 2009, 232). Olenkin omalta osaltani pyrkinyt parantamaan tutkimuksen luotettavuutta kertomalla mahdollisimman yksityiskohtaisesti tekemistäni valinnoista ja tutkimuksen kulusta, kuten aineistonkeruusta ja sen analysoinnista sekä haastateltavien valinnasta. Tutkimuksen tuloksiin vaikuttaa luonnollisesti se, keitä tutkimusta varten haastatellaan. Valitsin haastateltavani sattumanvaraisesti listasta, johon olin koonnut kaikki organisaatiossa työskentelevät assistentit. Täten kaikilla kohdeorganisaation assistenteilla oli yhtä suuri todennäköisyys tulla valituksi. Pidin kuitenkin huolen siitä, että haastateltavat edustivat yhtiön kaikkia kolmea palvelualueetta, jotta tutkimus antaisi mahdollisimman kattavan ja monipuolisen kuvan tutkittavasta aiheesta kohdeorganisaatiossa. Kaikkien palvelualueiden huomioiminen oli lisäksi erityisesti organisaation toiveena. Onkin syytä pitää mielessä, että tutkimukseni tulokset voisivat olla hyvinkin erilaisia, mikäli haastateltavat olisivat edustaneet vain esimerkiksi yhtä palvelualueetta.

Kun laadullisessa tutkimuksessa käytetään tutkimustyyppinä haastattelua, laatua tulisi tarkkailla tutkimuksen eri vaiheissa (Hirsjärvi & Hurme 2008, 184). Tutkimuksen laadukkuutta ja luotettavuutta voidaan tavoitella ensinnäkin sillä, että pyritään tekemään mahdollisimman hyvä haastattelurunko. Haastattelemineen on oma taiteenlajinsa ja etenkin

kokemattomalle haastattelijalle, kuten itselleni, tämä haastattelutyyppi voi tuntua varsin haastavalta. Pyrin parantamaan tutkimukseni luotettavuutta kiinnittämällä huomiota haastattelukysymysten laatimiseen ja sen varmistamiseen, että haastattelussa kysytään tutkimuskysymysten ja tutkimuksen tavoitteiden kannalta olennaisia asioita. Yritin suunnitella haastattelukysymykset siten, että ne olisivat mahdollisimman neutraalisti ilmaistuja eivätkä näin ollen johdattelisi haastateltavaa tai haastattelua tiettyyn suuntaan. Täten pyrin antamaan haastateltaville mahdollisuuden kertoa vapaasti ajatuksistaan ja kokemuksistaan. Tämä oli erityisen tärkeää mielestäni siksi, että ajatus tarkemmasta tutkimusaiheesta ja -kohteesta lähti juuri assistenttien osin negatiivista tuloksista henkilöstön tyytyväisyyskyselyssä. Pidinkin myös tämän takia tärkeänä, että kysymykset olivat mahdollisimman neutraaleja, jotta en olisi antanut omien näkemysteni sekä aikaisemman tutkimuksen (henkilöstökyselyn) ja kirjallisuuden perusteella muodostamieni mielikuvien vaikuttaa haastatteluiden kulkuun ja sisältöön.

Tutkimuksen luotettavuuden ja tulosten laadun parantamiseksi nauhoitin kaikki haastattelut ja litteroin ne sanasta sanaan. Täten kaikki (relevantti ja merkityksellinen) tieto saatiin varmasti talteen enkä ollut ainoastaan omien suppeiden haastattelumuistiinpanojen varassa. Tämä tekijä lisäkin mielestäni tutkimuksen luotettavuutta hyvinkin paljon. Lisäksi haastattelujen nauhoittaminen helpotti keskittymistä itse haastateltavan kanssa käytyyn keskusteluun. Haastatteluaineistoa käsitellessäni ja varsinaisen analyysin teossa pidin kaikkia haastatteluja yhtä tärkeinä osina aineistoa. Täten yritin olla poimimatta aineistosta pelkästään aluksi määrittelemieni teemojen mukaisia asioita tai sovittaa haastatteluaineistoa tiettyyn muottiin tekemällä yleistyksiä ja toisaalta jättämällä huomioimatta yksittäisiä eroavaisuuksia.

Olen käyttänyt tutkimukseni analyysiosiossa mahdollisimman paljon suoria sitaatteja, jotta ne rikastaisivat tekstiä ja toisivat haastateltavien äänen mahdollisimman hyvin kuuluviin. Suorat sitaatit auttavat myös tutkimuksen lukijaa tekemään päätelmiä siitä, miten hyvin aineiston analysoinnissa ja johtopäätösten teossa on onnistuttu. Jokaiselta haastateltavalta kysyttiin samat kysymykset, mutta niiden järjestys ja esitetyt lisäkysymykset vaihtelivat jonkin verran haastattelutilanteen mukaan. Tein haastateltaville lisäksi tarkentavia kysymyksiä, jotta sain varmuuden ja parhaan mahdollisen käsityksen siitä, että olin ymmärtänyt, mitä haastateltavat todella tarkoittivat. Koen näiden edellä mainittujen asioiden lisäävän tutkimuksen luotettavuutta. On kuitenkin huomioitava, että haastattelussa on tyypillistä antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia, ja tämä saattaa vaikuttaa haastattelun luotettavuuteen heikentävästi

(Hirsjärvi ym. 2009, 206). Uskon kuitenkin, että haastatteluiden luotettavuutta lisää se, että ne toteutettiin yksilöhaastatteluina ryhmähaastatteluiden sijaan. Näin meneteltäessä kaikki haastateltavat saivat äänensä kuuluville ja todennäköisesti kertoivat asioista syvällisemmin ja henkilökohtaisemmin, ”avautuivat” enemmän, kuin mitä ryhmähaastatteluissa olisi käynyt. Uskon lisäksi, että haastateltavilla oli aito halu keskustella esimiestyöhön ja omaan asemaansa liittyvistä asioista ja kehittää niitä organisaatiossa, jolloin rehellisten ja totuudenmukaisten vastausten antaminen edistäisi mahdollisten kehitystoimenpiteiden toteuttamista eniten.

Tutkimuksen luotettavuuteen liittyy aina myös tutkijan objektiivisuus. Olin tutkimuksen tekohetkellä töissä kohdeorganisaation palveluksessa, ja tämän faktan olenkin tuonut esille heti tutkimuksen alussa. Myös haastatellut henkilöt tiesivät minun olevan töissä organisaatiossa. Tämä on luonnollisesti voinut vaikuttaa siihen, minkälaisia vastauksia haastateltavat ovat antaneet ja mitä he ovat haastatteluissa kertoneet – tai jättäneet kertomatta. Toisaalta en kuitenkaan ollut päivittäisessä työssäni tekemisissä kenenkään haastattelemani henkilön kanssa enkä myöskään tuntenut ketään haastateltavistani entuudestaan. Näin ollen haastateltavat suhtautuivat minuun todennäköisesti ennemmin siten, kuin olisin ollut ulkopuolinen tiedonkerääjä. Voi myös olla, että haastateltavien oli helpompi kertoa ajatuksistaan minulle, sillä olin jo perillä esimerkiksi organisaatorakenteesta ja yhtiön toimintatavoista. Täten haastateltavilla ei mennyt aikaa perusasioiden selvittämiseen, vaan he pystyivät menemään ”suoraan asiaan”. Lisäksi tein jo haastattelupyynnöä lähettäessäni sekä kunkin haastattelun aluksi selväksi, että kaikki haastatteluissa käsitellyt tiedot säilyisivät luottamuksellisina ja ainoastaan omassa tiedossani eikä lopullisesta raportista olisi mahdollisuutta tunnistaa yksittäistä vastaajaa. Korostin myös haastateltaville anonyymiyttä ja sitä, ettei kukaan muu kuin minä itse tiennyt, kenet olin valinnut haastateltavakseni.

4. Aineiston analyysi

Tässä luvussa esittelen teemoittain tärkeimpiä löydöksiäni haastatteluaineistosta. Tarkastelen ensin sitä, millaisena haastatteleman assistentit kokevat oman roolinsa ja asemansa kohdeorganisaatiossa. Tämän jälkeen käsittelen esimiestyöhön ja johtamiseen liittyviä teemoja ja pyrin löytämään vastauksia tutkimuskysymykseeni siitä, minkälaisia piirteitä ja ominaisuuksia assistentit toivovat esimiehiltään. Kolmantena teemana tarkastelen sitoutumista siltä kannalta, minkälaisiin asioihin työntekijä kokee sitoutuvansa työkontekstissaan. Lopuksi yhdistän esimiestyön ja sitoutumisen tarkastellen sitä, minkälainen yhteys sitoutumisella ja esimiestyöllä assistenttien mielestä mahdollisesti on. Koko tämän luvun tavoitteena on pyrkiä löytämään vastauksia tutkimukseni pääasialliseen tutkimuskysymykseen eli siihen, *millainen rooli esimiehellä ja esimiestyöllä on assistenttien sitoutumisessa asiantuntijapalveluorganisaatiossa*. Olen käyttänyt tässä osiossa runsaasti haastateltavien sitaatteja, jotka havainnollistavat aineistoa ja tekevät sen mahdollisimman eläväiseksi.

4.1 Assistenttien rooli ja asema asiantuntijapalveluorganisaatiossa

Tavoitteenani oli haastattelujen avulla saada käsitys siitä, millaisena assistentit kokevat oman roolinsa kohdeorganisaatiossa ja miten he asemoivat itsensä suhteessa muuhun organisaatioon. Pyysin jokaista haastateltavaa kuvaamaan, ketkä heidän mielestään ovat asiantuntijoita kyseisessä organisaatiossa. Ensimmäinen reaktio lähes kaikilta olikin, että *”kyllähän varmaan joku on oman tehtävänsä asiantuntija.”* Useimpien mielestä asiantuntijuus oli sidoksissa tietyn asian tai osa-alueen tietämykseen ja osaamiseen, oli kyse sitten tilintarkastuksesta tai markkinoinnista. Osa haastateltavista lähti vetämään rajanvetoa sen perusteella, ketkä organisaatiossa tekevät varsinaista asiakastyötä eli myyvät palveluita asiakkaille. He määrittelivätkin asiantuntijoiksi ensisijaisesti nämä henkilöt, jotka tekevät työtä asiakasrajapinnassa. Toisaalta pari haastateltavaa huomautti, että heidän mielestään esimerkiksi HR-osaston tai taloushallinnon työntekijät ovat myös ilman muuta asiantuntijoita, vaikka he eivät työskentelekään asiakasrajapinnassa:

[...] Kyllän se nyt on kuitenkin sitte ne jotka sitä rahaa suoraan tuo taloon niin ehkä niinku heistä nyt ainaki tälle arkikielessä puhutaan asiantuntijoina ja sit on ikään ku tukifunktiot. Mut jos nyt mietitään vaik jotain HR:ää ni onhan he ehdottomasti oman alansa asiantuntijoita, vaikka eivät tee asiakastyötä.

Kysyin kultakin haastateltavalta lisäksi sitä, kokevatko he itse olevansa asiantuntijoita. Lähes kaikki heistä kokivat olevansa ”oman alansa asiantuntijoita” tai ”sisäisiä asiantuntijoita”, joiden asiakkaita eivät ole ulkopuoliset asiakkaat vaan organisaation muut työntekijät.

Joo kyl mä omasta mielestä et sitä mä just viime kehityskeskustelussakin sanoin et toivois et myös assarit nähtäis oman alansa asiantuntijoina.

Oman alani, kyllä. [...] Et se, että assistentit ei lokeroitu tavallaan mihinkään tällaseen niin sanottuun yläotsikkoon, niin me ollaan kuitenkin organisaattoreita. Me ollaan niinkun, kyl mä näkisin sen et me ollaan sen meidän alan asiantuntijoita.

No tavallaan joo, mutta tavallaan ei. Kyllän me tiedetään siitä mitä me tehdään, mutta eihän me.. me ei konsultoida eikä tehdä asiakkaan kanssa välttämättä suoraan töitä, ni ehkä se tavallaan pudottaa meiat pikkasen siitä asiantuntijamääritelmästä niinku ulos. [...] Täällä nää muut ihmiset, nehän on sit meidän asiakkaita, me tehään sisästä asiakaspalvelua et kyllähän me sillä tavalla toisaalta ollaan.. yhtä lailla tehään sitä asiantuntijatyötä tai siis sillai, aina haluan ajatella et jos täältä kaikki assarit menis vaikka viikoks lakkoon nii eihän tää talo pyöris. Et kyl me niinku taas ollaan siinä.. prosessissa niin tärkeitä asiantuntijoita.

Useampi haastateltava huomautti kuitenkin, että asiantuntijoista puhuttaessa tarkoitetaan yleensä niitä, jotka ovat mukana asiakastoimeksiannoissa ja siis konsultin roolissa. Asiantuntijan määritelmä oli arkikielessä ja ihmisten puheissa sidottu juuri asiakastyön tekemiseen ja tarkoittamaan siis esimerkiksi tilintarkastuksen tai verotuksen asiantuntijoita. Monet kokivat, että ainakaan ihmisten puheissa asiantuntijalla ei tarkoitettu assistentteja tai muita tukitoimintojen työntekijöitä vaan heidät rajattiin asiantuntijan määritelmästä pois.

Yleensä jos täs talos puhutaan asiantuntijoista niin se on aina nämä jotka on siellä asiakkaalla ja näin. Mutta niinkun, ja sillä lailla infrakin varmasti nähdään et mä en tiedä, me ollaan jotain tällasii muurahaisii, jotka me täällä jotain.. Et me ei olla sillee varsinaisesti [asiantuntijoita]. Ei kaikki ajattele niin, mut jollain lailla mun mielest vähän välittyy semmonen että... Et tämmöstä infratyötä tekevät ei oo sit niinku niitä itse asiantuntijoita.

Toisaalta välillä haastattelujen aikana tuntui siltä, että tämä puhetapa oli tarttunut myös assistentteihin. Puhuessaan asiantuntijoista assistentit tarkoittivat lähes poikkeuksetta

asiakasrajapinnassa työskenteleviä asiantuntijoita eivätkä he käyttäneet asiantuntija-käsitettä puhuessaan itsestään. Näin he myös ehkä omalta osaltaan ruokkivat tätä organisaatiossa ylläpidettyä tapaa korostaa asiakastyössä olevien asiantuntijoiden ja muun henkilöstön eroa.

Oli mielenkiintoista huomata, että kahden palvelualueen assistentit kokivat lähes poikkeuksetta olevansa itsekin asiantuntijoita, mutta haastattelemani palvelualue B:n assistentit olivat kaikki sitä mieltä, etteivät he kokeneet itseään asiantuntijoiksi. He yhdistivät asiantuntijuuden nimenomaan asiakastyöhön ja tiettyyn erikoisosaamiseen, jota heillä itsellään ei ollut.

No en, meil on niin erilainen työnkuva. Et en kyllä. Olis tietysti kiva et näin olis, mut se työ pitäis olla erilaista. Sen pitäis olla enemmän siinä liiketoiminnassa, niinku siinä tavallaan siinä, mitä asiantuntijat tekee niin se pitäis saada siihen mukaan.

En. Yleensäkin mun mielestä niinku assistentti niin, assistenttihan voi olla ihan kuka vaan. Että ei mulla nyt oo mitään sellasta erityisosaamista, mikä ei ois nyt nopeesti joltain toiseltakin saavutettavissa.

Ero ajattelutavoissa eri palvelualueiden assistenttien välillä voi toki olla sattumaa. Toisaalta ero voi liittyä esimerkiksi siihen, että kyseisellä palvelualueella on tehty selkeä ero ”varsinaisten” asiantuntijoiden ja tukitoimintojen henkilöstön (assistenttien) välillä. Tällaista ajattelutapaa on voitu korostaa esimerkiksi ihmisten puheissa ja käyttäytymisessä, jolloin assistentit ovat ehkä itsekin mieltäneet, etteivät he kuulu osaksi asiantuntijoiden joukkoa.

Pohtiessaan assistenttien roolia ja asemaa organisaatiossa monet kokivat, että assistentit ovat hieman irrallaan muista työntekijöistä ja omasta tiimistään. Useampi haastateltava toi esiin sen, että assistenttina tuntee usein olevansa ”vähän ulkopuolinen, vaikka kuitenkin kuuluu siihen ryhmään.” Monet kokivat myös, että organisaatio pyörii täysin asiakastyötä tekevien asiantuntijoiden ympärillä ja että kaikki asiat käsitellään ja päätökset tehdään vain heidän näkökulmastaan. Eräs haastateltava totesikin, että ”assistentit on sillai aika unohdettu ryhmä joka paikassa et ne ei oikein oo niinku missään mukana.”

Yhtenä ratkaisuna tähän kohdeorganisaation assistentit ovat perustaneet assistenttien oman työryhmän, jonka yhtenä tavoitteena on nostaa assistenttien arvostusta organisaatiossa, jotta ”meidätkin aletas nähdä asiantuntijoina, omalla saralla”. Tilikausittain osin vaihtuva

työryhmä koostuu tällä hetkellä 12 assistentista ja siinä on mukana assistentteja kaikilta kolmelta palvelualueelta. Työryhmä on muun muassa tarkastellut assistenttien työnkuvia ja pohtinut, miten niitä voitaisiin kehittää sekä miten assistentteja voitaisiin enemmän hyödyntää itse asiakastyössä. Ainakin haastattelemani assistentit olivat lähes poikkeuksetta innokkaita pääsemään enemmän mukaan asiakastoimeksiantoihin. Lisäksi työryhmä on alkanut kehittää assistenteille koulutuspolkua, jollaiset on tällä hetkellä selkeästi määritelty asiakastyötä tekeville asiantuntijoille, mutta ei assistenteille tai tukitoimintojen työntekijöille.

Haastateltavien mukaan työryhmälle on ollut tilausta ja se on otettu pääosin hyvin vastaan organisaatiossa. Useimpien haastateltavien mielestä työryhmä on onnistunut viemään asioita eteenpäin, vaikka assistentit ryhmänä onkin haasteellinen:

Kyl mun mielestä siel tehdään hyviä asioita, et nythän heillä on työn alla nimenomaan tää assistentin koulutuspolku ja keskustelun alla on mahdolliset, jopa niinkun urapolku [...] Et siel on kuitenkin mun mielestä semmoset ihmiset, jotka oikeesti haluaa viedä sitä asiaa eteenpäin. Me ollaan haasteellinen ryhmä [...] Meitä ei oo kahta samanlaista. Ja se hankaloittaa sitä, kun meitä ei oo kahta samanlaista myöskään työtehtävien, eikä myöskään työn odotusten suhteen. Meiltä kaikilta odotetaan työltä eri asioita.

Haastateltavien mukaan myös heidän esimiehensä ovat suhtautuneet työryhmään positiivisesti ja kannustaneet heitä edistämään asioitaan ja omaa kehittymistään. Toisaalta muutama toi ilmi, että vielä työryhmän tekemät uudistukset eivät näy varsinaisessa työssä eli konkretia on toistaiseksi jäänyt puuttumaan. Eräs haastateltava kuitenkin kommentoi, että hänen mielestään tulokset alkavat pikkuhiljaa näkyä – tosin ahkeran työn tuloksena:

[...] Niin mä koen että nyt ehkä enemmän on assarit otettu.. otetaan huomioon et viimisen vuoden aikana, kun aikasemmin. [...] Et ehkä meidän vähän pitää pitää ittestämme sitä meteliä et meiat huomataan et mekin ollaan täällä.

Yksi haastateltava pohti kuitenkin hieman kriittisestikin sitä, kuinka paljon assistenttien arvostuksen lisäämiseen ja työnkuvan kehittämiseen on tarkoituksenmukaista käyttää aikaa. Hän mietti erityisesti sitä, kuinka paljon ryhmä voi oikeasti vaikuttaa asioihin ja onko ryhmän panostus oikeassa suhteessa saavutettuihin tai saavutettavissa oleviin tuloksiin.

Vaikka assistenttityöryhmän tekemää työtä pidettiin pääsääntöisesti arvokkaana ja hyvänä asiana, moni korosti lisäksi assistenttien omaa aktiivisuutta omassa tiimissä tai

palvelualueella. Muutaman haastateltavan mukaan työntekijällä on myös vastuu omasta kehittämisestään ja työyhteisön hyvinvoinnista, eli kaikkea vastuuta ei voi sysätä pelkästään esimiehelle. Haastateltavat korostivatkin oman toiminnan, *alaistaitojen*, merkitystä, joita esimerkiksi Kauhanen (2015) sekä Silvennoinen ja Kauppinen (2007) ovat käsitelleet omissa teoksissaan. Muutama haastateltava ilmaisikin olleensa itse aktiivinen toiveistaan oman esimiehensä suuntaan, mikäli halusi saada muutosta aikaiseksi.

[...] Et minun mielestä, kyl minunkin tarttee ottaa se oma vastuuni siitä, et jos minä haluan vaikuttaa johonkin.. koska asiantuntijaorganisaatiossa on varmaankin se, että kukaan ei pidä minun puolia, sen esimiehen pitäs pitää minun puolia.. Mut jos minä haluan jotakin ni kyl minun pitää tuoda se oma ääneni kuuluville, ja se oma mielipide kuuluville. Et jos minä odotan vaan et minulle tipahtas jotakin, nii ei niin ei tapahdu. Et oma asenne, oma aktiivisuus, se on tärkeitä. [...] Jos odottaa, että se esimies tuo sinulle kaiken valmiiks, niin voi olla et sieltä tulee jotaki ehdotuksia, mut onko ne sinulle mieleisiä, ni se on toinen asia. Et meneekö ne asiat ehkä siihen suuntaan et mitä sinä ite haluisit tehdä. Kyl minä sanosin et oma aktiivisuus, oma aivojen käyttö, miettiminen et mitä haluaa niin.. se kannattaa täällä.

Mut kaikestahan ei voi tavallaan sitte syyttää esimiestä tai muita et sehän voi olla ihan siitä itestä ja omasta tsemppifiliksistä kiinni myöskin.

Kaiken kaikkiaan voi todeta, että kohdeorganisaation assistentteja leimaa ehkä tietyllä tapaa irrallisuus tai ulkopuolisuuden tunne, joka tuntuu kytkeytyvän ennen kaikkea erilaisiin työtehtäviin ja työn luonteeseen verrattuna asiakasrajapinnassa työskenteleviin asiantuntijoihin. Toisaalta sain haastatteluiden myötä käsityksen, että tätä erottelua ehkä tarpeettomastikin korostetaan ihmisten puheissa. Haastateltujen assistenttien tahtotila asioidensa ja asemansa parantamiseksi oli kuitenkin luja. Tämä näkyi erityisesti assistenttien työryhmän toiminnassa sekä assistenttien omassa aktiivisuudessa.

4.2 Esimiestyön laatu ja haasteet

Toisena teemana haastatteluissa oli esimiestyöhön ja johtamiseen liittyvät asiat. Tarkoitukseni oli tämän teeman ja siihen liittyvien kysymysten avulla selvittää, minkälaisia piirteitä assistentit toivovat omilta esimiehiltään ja mitä he pitävät hyvän esimiehen tärkeimpinä ominaisuuksina. Lisäksi halusin saada selville, kokivatko assistentit, että heidän esimiehensä ja muu työyhteisö arvosti heitä ja heidän työpanostaan.

Haastateltavien kokemukset ja ajatukset vastasivat pitkälti sitä, mitä Järvinen (2008) pitää hyvän esimiehen tärkeimpinä ominaisuuksina ja ylipäätään esimiehenä onnistumisen edellytyksinä. Tärkeimpänä asiana esimiestyöhön ja esimiehiin liittyen pidettiin sitä, että esimies on kiinnostunut alaisestaan ja haluaa ajaa tämän asiaa mahdollisuuksien mukaan. Moni toi myös esille, että hyvä esimies kuuntelee ja ymmärtää alaista sekä ottaa tämän mielipiteet huomioon. Toisaalta assistentit odottavat ja toivovat esimiehen myös antavan palautetta suoriutumisestaan kehittymisen tueksi. Lisäksi tärkeää haastateltavien mielestä on se, että esimies on kiinnostunut siitä, mitä alainen tekee ja toisaalta kiinnittää huomiota alaisensa ammatilliseen kehittymiseen.

Hyvä esimies on kiinnostunut alaisestansa. [...] Mun mielestä se on kauheen kivaa et välillä kysästään et hei että no, mitä sulle kuuluu? [...] Et sit niinku osottas aidosti kiinnostusta. Ja sitte semmonen et kun on kiinnostunut niin myös haluaa ajaa sen alaisen asiaa. Et jos alainen haluaisi panostaa johonkin tiettyyn juttuun niin sit myöskin pyrkii häntä avustamaan siinä ja viemään sitä asiaa eteenpäin.

No hyvä esimies on semmonen, joka kohtelee kaikkia tasapuolisesti ja ottaa huomioon vähän mielipiteitä ja kuuntelee toivomuksia, jos sellasia on. Tietysti pyrkii myös vähän toteuttamaan niitä sitte että, mahdollisuuksien mukaan.

Monet peräänkuuluttivat myös kommunikaation ja vuoropuhelun merkitystä pelkän yksisuuntaisen palautteenannon lisäksi. Hyvä esimies on haastateltavien mukaan helposti lähestyttävä ja avoin, ja hänen kanssaan voi jutella myös muista kuin itse työhön liittyvistä asioista. Esimiehen olisi lisäksi oltava johdonmukainen kommunikoinnissaan ja tuotava selkeästi esiin, mitä hän alaiseltaan odottaa.

Hyvä esimies mun mielest viestii tarpeeks, selkeesti, tavallaan et se on periaattees myös sitä vuoropuhelua siitä että tiedetään et missä mennään, mitä sulta odotetaan. Ja semmonen helposti lähestyttävä on kans tietenki hyvä esimies et sä voit mennä oikeesti niinku asian ku asian kanssa.

Myös arvostamiseen liittyvät asiat sekä kyky motivoida ja kannustaa alaista nousivat haastateltavien puheissa esiin.

Hyvä esimies ensinnäkin arvostaa työntekijää. Jos esimies ei arvosta työntekijää, ni sit mun mielestä jossain kohtaa joku asia on pielessä, joko esimiehen puolella, työntekijän puolella tai sitte organisaatiossa. Ja jos on päästy tällaseen tilanteeseen, et esimies arvostaa työntekijää, niin silloin mun mielestä hyvä esimies osaa motivoida työntekijäänsä ja palkita. Ja

palkitsemisella mä en tarkoita nimenomaan rahaa, vaan se, mun mielestä se palkitseminen ja arvostus kulkee käsi kädessä.

Esimieheltä odotettiin lisäksi muun muassa oikeudenmukaisuutta, empaattisuutta, reilua sekä tasapuolista kohtelua kaikkia alaisia kohtaan – olivat he sitten assistentteja tai asiakastyötä tekeviä asiantuntijoita. Muutama huomautti myös, että esimiehen pitää todella haluta olla esimies ja hänellä täytyy olla aikaa esimiestyölle ja alaisilleen. Näin ei välttämättä tällä hetkellä kaikkien kohdalla ollut, vaan asiakastyö tuntui monien haastateltavien mukaan aiheuttavan kiirettä esimiehille, jolloin itse esimiestehtävät saattoivat jäädä sivuseikaksi. Tämä näkemys tukee esimerkiksi Järvisen (2008) käsitystä siitä, että usein esimiehet saattavat laiminlyödä johtamistehtävänsä, mikäli he kokevat mielenlaadultaan olevansa ensisijaisesti asiantuntijoita ja vasta sitten esimiehiä, ja mikäli suuri osa esimiesten työstään koostuu edelleen varsinaisesta asiantuntijatyöstä. Asiantuntijan ja esimiehen yhtälö ei siten välttämättä ole helppo ja ongelmaton.

Lähes kaikki haastattelemistani assistenteista kokivat, että heillä oli haastatteluhetkellä hyvä lähiesimies ja että nämä esimiehet edustivat ainakin jossain määrin niitä ominaisuuksia, joita assistentit esimiehiltään toivovatkin. Haastateltavat kokivat pääsääntöisesti, että heidän esimiehensä olivat aidosti kiinnostuneita heistä ja pyrkivät viemään heidän asioitaan eteenpäin mahdollisuuksien mukaan. Toisaalta moni haastateltavista toi esiin sen, että usein esimiehet tuntuivat olevan asiakastyön vuoksi hyvin kiireisiä, ja esimiestyö tai alaisen toiveiden edistäminen saattoi siksi jäädä hieman puolitiehen. Esimerkkinä mainittiin, että kehityskeskustelujen aikaan esimies saattoi olla hyvinkin kiinnostunut edistämään alaisensa asioita, mutta keskustelun jälkeen edistystä ei tapahtunut ja asia unohtui. Haastatteluissa useampi esittikin toiveen, että organisaatiossa tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota siihen, että esimiehillä on aikaa ja mahdollisuuksia hoitaa myös esimiestehtäviä.

Ajoittaisista haasteista huolimatta kaikki haastatteleman henkilöt kokivat kuitenkin, että heidän oma lähiesimiehensä arvosti heidän työpanostaan. Tämä näkyi haastateltavien mukaan erityisesti siinä, että esimiehet antoivat enemmän tai vähemmän palautetta ja kiitosta työstä välittömästi tehdyn työn jälkeen sekä kehityskeskustelujen aikaan. Lisäksi osa haastateltavista koki, että heidän esimiehensä kysyivät ja kuuntelivat assistentin mielipiteitä. Muutama haastateltava mainitsi lisäksi, että esimiehen arvostus saattoi kummuta siitä, ettei hän itse

tiennyt, miten jokin työtehtävä tulisi hoitaa. Näin ollen esimies saattoi olla riippuvainen assistentistaan ja tämän osaamisesta, ja osasi siksi antaa sille arvoa:

Kyllä mä sanoisin näin koska ainaki niinku oman esimiehen kohdalla on monesti niin et hän ei oikeesti tiedä niitä asioita mitä me kaks assistenttia ryhmäs tiedetään niin kyl hän niitä arvostaa koska hän oikeesti tarvitsee niitä tosi paljon. Et ei oo semmosta tunnetta ollu kyllä et ei arvostettais.

Pääsääntöisesti haastateltavat kokivat myös, että tiimin jäsenet ja muut kollegat (assistentit) arvostivat heitä ja heidän työtään. Erityisesti assistenttien keskuudessa vallitsi yhdenmukaisuus siitä, että ”kyllä assistentit varmasti arvostaa toisiaan” ja että ”assistenttien kesken on tosi hyvä henki”. Sen sijaan mielipiteet jakautuivat erityisesti sen osalta, kokivatko haastateltavat, että muut tiimin jäsenet tai ryhmäläiset arvostivat heidän työtään. Osa haastateltavista koki, että tiimin suunnalta arvostusta ei välttämättä tullut. Haastateltavat arvelivat sen johtuvan esimerkiksi siitä, etteivät tiimiläiset välttämättä tienneet, mitä assistentit työssään tekivät, mikäli he eivät itse olleet käyttäneet assistenttien palveluita tai tehneet yhteistyötä heidän kanssaan. Toisena asiana mainittiin joidenkin henkilöiden huono ja ylimielinen asenne assistentteja kohtaan. Tämäkin saattoi jossain määrin olla yhteydessä siihen, etteivät kyseiset henkilöt tieneet, mitä varten assistentti tiimissä oli. Kokemus siitä, ettei arvostusta välttämättä saanut oman tiimin suunnalta, harmitti erästä haastateltavaa:

Mun mielestä mikään työ ei oo arvotonta. Et kaikki työ, ihan siis siivouksesta lähtien ni on arvokasta, ihan yhtä arvokasta. Mitä tahansa sä teetkin. Ni se tietysti harmittaa et jos joku alkaa sitte parjaamaan meidän työtä, et ei tää oo mistään kotosin ja arvokas et työ on aina arvokasta.

Toisaalta osa haastateltavista koki, että tiimin muut jäsenet arvostivat heitä ja heidän työpanostaan. Tämä näkyi hyvin samantyyllisinä asioina kuin esimiehenkin arvostus: kiitoksena, positiivisena palautteena ja avunpyyntöinä.

Haastatelluilla oli myös hieman kaksijakoiset ajatukset sen suhteen, kokivatko he, että heitä arvostettiin yksittäisen palvelualueen tai laajemmin koko organisaation suunnalta. Yleinen ajatus haastateltavilla oli, että heidän työtään tunnuttiin kyllä arvostavan koko organisaation tasolla ainakin jossain määrin, mutta konkreettisesti se ei näkynyt oikeastaan mitenkään. Moni koki, että parannusehdotukset esimerkiksi palkkaa tai kehittymismahdollisuuksia koskien jäivät usein puheiden tasolle eikä todellista konkreettista muutosta siis tapahtunut.

Arvostuksen puute näkyi haastateltavien mukaan monissa pieniltä tai vähäpätöisiltä vaikuttavissa asioissa. Esimerkkeinä mainittiin joidenkin henkilöiden alentava puhesävy. Monen kokemus oli, että etenkin organisaation ylemmiltä tahoilta arvostusta ei välttämättä tullut, tosin poikkeuksia tästäkin mainittiin. Yleisenä toivomuksena monella haastateltavalla oli kuitenkin, että assistenttien työtä arvostettaisiin enemmän ja nähtäisiin se, miten tärkeä osa koko organisaation toimintaa assistentit (ja muut tukitoiminnot) ovat. Tässä monet peräänkuuluttivat erityisesti esimiehen roolia, arvostavaa asennetta ja toimintaa, jotka voisivat toimia esimerkkinä muille ja siten vaikuttaa yleisemmin asenteiden muuttumiseen positiivisemmiksi.

Lisäksi muutama haastateltava kommentoi sitä, etteivät assistentit olleet ainakaan tutkimuksen tekohetkellä mukana virallisissa organisaatiokaavioissa eikä heitä näin ollen kuvattu osaksi organisaatorakennetta. Kohdeorganisaation rakenne noudattelee pitkälti Maisterin (1993) kuvaamaa asiantuntijapalveluorganisaation pyramidirakennetta. Assistentit kuvataan kuitenkin ikään kuin ulkopuolisina pyramidista ja siten irrallisina muusta organisaatiosta. Myös tämä liittyi muutaman haastateltavan mukaan suoraan kokemukseen ja tunteeseen siitä, ettei assistenttien koettu olevan tärkeä ja arvostettu osa yhtiön toimintaa muun organisaation mielestä.

Vaikka suurin osa haastateltavista koki, että heillä itsellään on tällä hetkellä hyvä lähiesimies ja että heitä ja heidän työtään pääsääntöisesti arvostettiin, monet olivat silti kuulleet lukuisista organisaation työntekijöistä, joilla asiat eivät olleet niin hyvin. Kyselinkin haastateltaviltani, miten he kokivat esimiestyön toimimisen yleisesti organisaatiossa sekä erityisesti esimiesten ja assistenttien välillä. Lisäksi tiedustelin, millaisia kehitysehdotuksia haastateltavilla oli juuri esimiestyön laadun parantamiseksi ja yleisesti esimiestyön kehittämiseksi organisaatiossa.

Yleisesti ottaen voi todeta, että haastateltavat kokivat esimiestyön kohdeorganisaatiossa olevan kohtuullisen hyvällä tolalla. Tämän puolesta puhuu se, että lähes kaikkien mielestä heillä itsellään oli haastatteluhetkellä hyvä lähiesimies. Toisaalta suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että esimiestyön laadussa voi olla runsaastikin vaihtelevuutta eri esimiesten välillä. Vaikka itsellä saattoikin olla hyvä tilanne esimiehen suhteen, moni ”oli kuullut” paljon tarinoita esimiehistä, joilla ei ole aikaa alaisilleen tai joita esimiestyö ja alaisen asioiden edistäminen ei kiinnosta:

Mä luulen et se on enemmän ehkä puolet ja puolet. Että on niinku hyviä esimiehiä mut on sit myös ihan semmosia mitä mä en kyl haluis ikinä. Et mä luulen et mä oon siinä mielessä onnekaassa asemassa et mul on toimiva esimiessuhde.

Joo ollaan me kyl puhuttu siitä [muiden assistenttien kanssa], että ehkä heillä ei oo ihan yhtä tämmönen kannustava esimies ku mulla. Eikä oo yhtä kiinnostunu tavallaan heidän urakehityksestään ku oma.

Eräs haastateltava uskoi lisäksi esimiestyön toteutuvan paremmin asiakastyötä tekevien asiantuntijoiden ja esimiesten kuin assistenttien ja heidän esimiestensä kohdalla. Tähän vaikutti erityisesti se, että esimiehet ja asiakastyössä mukana olevat asiantuntijat ovat usein mukana samoissa projekteissa ja ovat siis saman alan asiantuntijoita. Sen sijaan assistenteilla ja heidän esimiehillään saattaa olla hyvinkin erilaiset työtehtävät eikä välttämättä itse työn osalta juuri mitään yhteistä.

Mä luulen et se taas toimii noilla asiakastyötä tekevillä enemmän. Et ku niiden esimies on se et ne keskittyy kaikki niinku samaan asiaan. Ja sit siin on esimies. Kun taas sit just assistenteilla on.. Ei se oo sellanen samanlainen tiimi. [...] ei se mun mielestä oo sama asia ku se et kaikki tekee vaikka teknistä tietoturvaa ja sit ne on jotenki samassa asiassa sisällä kaikki. Ni sit se on helpompi varmaan johtaakin niitä, kun tehdään samaa asiaa.

Tähän liittyen muutama toikin ilmi, että yhtenä merkittävänä esimiestyön haasteena on juuri se, että esimiesten työ on lähes poikkeuksetta hyvin erilaista kuin assistentin työ, eivätkä assistentti ja tämän esimies välttämättä kohtaa toisiaan työpaikalla edes viikoittain. Tällaista tilannetta voidaan pitää yleisenä haasteena lähes kaikissa asiantuntijapalveluorganisaatioissa koko henkilöstön osalta, sillä työ on usein projektiluontoista eikä oma lähiesimies välttämättä ole alaisen kanssa samassa projektissa (Stumpf 2007). Toki assistenttien osalta tilanne on vielä haastavampi, sillä heidän työtehtävänsä ovat usein hyvin erilaisia verrattuna asiakasrajapinnassa työskenteleviin asiantuntijoihin. Esimiehen voikin olla hankalaa ymmärtää assistentin työnkuvaa etenkin, jos hänellä samaan aikaan on alaisina asiakastyötä tekeviä asiantuntijoita, joiden kanssa hän usein työskentelee. Tämä onkin varsin yleinen tilanne kohdeorganisaatiossa. Eräs talossa pitkään ollut haastateltava kertoi, että hän on aina esimiehen vaihtuessa joutunut selvittämään uudelle esimiehelleen, mitä kaikkea hänen työtehtäviinsä kuuluu.

Niin no itse asiassa, ehkä toi on nyt just se mikä on täällä todella haasteellista on se, että meidän esimiehet on aina näitä asiantuntijoita. Eli he ei millään tavalla tiedä itse, mitä meidän työhön sisältyy niin kauheen tarkasti. [...] Ja hänkin joutu silloin vähän perehtyy ku hänest tuli mun esimies että minkälaisii

töitä assistentit tekee ja sillä laill et se tietysti ehkä myös vähän vaikeuttaa sitä et.. heidän arviointiaan. Koska he ei oo itse assistentteja niin tää on niinku vierasta työtä. Mut silti hän joutuu ole mun esimiehenä. Et yhdessä me käydään näitä asioita läpi ja mä kerron mitä mä teen ja oon tehny.

Osa haastateltavista kokikin, että assistenttien esimiehinä saattoi toimia oman työn kannalta ”väärä” henkilöitä: sellaisia esimiehiä, jotka eivät tehneet assistentin kanssa ollenkaan töitä tai jotka eivät välttämättä edes tieneet, mitä assistentin työnkuvaan kuuluu. Tämä puolestaan on suoraan kytköksissä kykyyn arvioida alaisen työtä. Toisekseen, voidakseen motivoida ja sitouttaa alaistaan esimiehen on tiedettävä, mistä alaisen työ koostuu.

No assistenteillahan on, jos puhutaan yleisesti assistenteista niin, mä oon kuullu niitä tarinoita et tavallaan esimiehenä on väärä henkilö sen suhteen.. et ketä on todellisesti se läheisin esimies. Esimerkiks aluetoimistoissa esimies saattaa olla aluevetäjä, joka kuitenkin käytännössä ei tee assistentin kanssa töitä, tai ei välttämättä edes tiedä, mitä kaikkee assistentti oikeesti tekee. Et ehkä siinä kohtaa se on väärä rakenne [...] ,Et siinä kohtaa ehkä mä mieltäisin, et se [esimies]olis se henkilö, joka oikeesti tietää, mitä assistentti tekee, ja ymmärtää sen et mikä sen assistentin rooli on.

Tavallaa sitte että, joku semmonen esimies pitäis olla, joka osaa tosi hyvin arvioida, se tietää mitä sä oot tehny sen vuoden aikana ja.. osaa arvioida sitä panosta.

Yksi haastateltava toikin esille, että tilanteissa, joissa assistentti ja esimies eivät työskentele tiiviisti yhdessä, esimiehen olisi hyvä kerätä tietoa alaisestaan ja tämän tekemisistä muilta työntekijöiltä ja tiimiläisiltä edes kahta vuosittain käytävää kehityskeskustelua varten. Muuten alaiselle voi jäädä sellainen olo, ettei esimies välitä alaisestaan tai arvosta tämän työtä. Erään haastateltavan mukaan tietoa voisi kerätä esimerkiksi sellaisilta työntekijöiltä tai tiimiläisiltä, joiden kanssa assistentti eniten työskentelee. Tiedon ja palautteen kerääminen voisikin helpottaa huomattavasti esimiehen tekemää arviointia assistentin työsuorituksesta.

Muutammat toivat ilmi, että organisaatio on ainakin tällä hetkellä rakennettu siten, että esimieheksi valitaan välillä sellaisia henkilöitä, jotka eivät ole välttämättä sopivia tai edes halukkaita toimimaan ollenkaan esimiehinä. ”*Monesti on vaan organisaatio rakennettu sillä lailla, että... tavallaan et halutaan, että se näyttää tietynlaiselta, ja sit siihen laitetaan joku henkilö, joka ei sovi siihen ollenkaan.*” Eräs haastateltava huomautti myös, että etenemismahdollisuudet organisaatiossa ovat usein kytköksissä esimiestyöhön: jossain vaiheessa työntekijän on ruvettava toimimaan esimiehenä, mikäli hän haluaa pitää ovet

avoinna ylimmälle johtoportaalalle asti. Näin ollen organisaatorakenne ja urapolkuajattelu saattavat johtaa siihen, että esimieheksi valitaan henkilöitä, jotka eivät esimerkiksi asenteensa tai ominaisuuksiensa vuoksi sovi ihmisten johtajiksi. Ei myöskään luonnollisesti ole kenenkään etu, että esimiehinä toimii henkilöitä, jotka eivät arvosta alaisiaan. Eräs haastateltava huomauttikin, että mikäli esimies ei arvosta alaistaan (assistenttia), se saattaa äärimmäisessä tapauksessa näkyä suoraan alaisen pankkitilillä siten, että palkankorotusta tai tulospalkkioita ei myönnetä. Toisaalta esille tuotiin, että kaikkien ei tarvitsekaan olla valmiita esimiehiä alusta alkaen vaan esimieheksi voi kasvaa ja kehittyä.

Et täällä on vähän niin et täällä on ehkä esimiehiä, joitten ei tarteis olla esimiehiä. Et heillä ei oo halua olla välttämättä esimies. Et ehkä se asema tuo sit sen esimiestehtävät. [...] Esimiehenä pitää olla sellanen henkilö, kuka haluaa olla esimies. Et sen aseman ei pidä tuoda sitä esimiesasemaa, jos sillä ihmisellä ei oo sitä kiinnostusta.

No esimies, mun mielestä se pitää olla sellanen et se sopii siihen. Tietysti on monesti niin, että myöskin henkilö voi kasvaa siihen tehtäväänsä, mut viimeistään siinä vaiheessa ku huomataan että hän ei todellakaan käy siihen, ni se täytyy muuttua. Et täytyy tehdä asialle jotain.

Esimiesten ainainen kiire tuli puheeksi useamman haastateltavan kanssa. Moni haastateltava korosti, että esimiehellä on oltava aikaa tehdä esimiestyötä ja kuunnella alaistaan sekä hänen ajatuksiaan ja toiveitaan. Eräs haastateltava peräänkuuluttikin sitä, että esimiehille on entisestään korostettava sitä, että he ”muistavat” toimia asiantuntijuuden ohella myös esimiehinä ja jättää esimiestyölle riittävästi aikaa. Esimiestehtävien laiminlyöminen onkin Järvisen (2008) mukaan yleinen haaste asiantuntijapalveluorganisaatioissa, joissa yksilöt saattavat kokea ensisijaisesti olevansa asiantuntijoita ja näin ollen varsinainen asiantuntijatyö syö aikaa esimiestehtäviltä.

Et välillä kuulee justii sitä, että ku on esimiehenä semmosii henkilöitä, jotka ihan oikeesti ei ehdi keskittyä siihen, et kehityskeskustelut ja muutkin saatetaan kiskasta ihan vasemmalla kädellä.. et sen takii et ku se asiakastyö on niin iso [...]. Niille esimiehille pitää korostaa sitä, että niiden pitää myös ehtiä ja muistaa toimia esimiehenä. Et ku se bisnes on kuitenkin niitten ihmisten käsissä, et ne ihmiset pitää ottaa huomioon siellä toimistossa. Et niil on hyvä meininki.

Aikaa enemmän niille esimiehille siihen esimiestyöskentelyyn. Se on mun mielestä aika.. minkä mä oon huomannu mun edellisen esimiehen kanssa ja mikä varmasti tulee olemaan tällä uudella esimiehellä, et heil ei vaan ole aikaa siihen työhön, siihen esimiestyöhön.

Ongelmallista on lisäksi erään haastateltavan mukaan se, että asiakastyö menee aina kaiken muun edelle, koska asiakkaat ovat niitä, jotka rahaa taloon tuovat.

[Yrityksen nimi] kattoo niin tarkkaan tätä rahallista puolta, mitkä on käyttöasteet, minkä verran tuot rahavirtaa talolle. Minust tuntuu et siinä ei paljoo paina se et minä nyt oon tehny esimiestehtäviä jonkin verran. Asiakastyöt, ne menee edelle. Ja kylhän sen, sen tavallaan ymmärtää et ilman asiakkaita ei oo [yrityksen nimi]. Jos ei tuu rahavirtaa, niin ei tätä putiikkia tarvita.

Toisaalta sama haastateltava muistutti, että ilman asiantuntijaorganisaation osaavaa ja hyvinvoivaa henkilöstöä ei ole asiakkaitakaan, eli siinä mielessä esimiestyön rooli on tärkeä ja siihen tulisi kiinnittää huomiota.

Myös organisaatio- ja esimiesrakenne kirvoittivat kommentteja haastateltavilta. Haasteena pidettiin muun muassa sitä, että organisaatorakenne on tällä hetkellä hyvin pirstaloitunut ja suurimmalla osalla assistenteista on keskenään eri esimiehet. Tällä hetkellä assistentin esimiehenä on usein ryhmänvetäjä (tiiminvetäjä) tai johdon assistenttien tapauksessa usein palvelualueen vetäjä. Näin ollen suurin osa esimiehistä toimii esimiehenä ainoastaan yhdelle tai kahdelle assistentille. Muutama haastateltava toikin esille, että tällaisessa tilanteessa assistenteilla ei ole ketään, joka pitäisi yhteisesti heidän puoliaan ja varmistaisi, että kaikilla assistenteilla koko organisaation tasolla on tasapuolinen kohtelu ja esimerkiksi palkat samassa linjassa muihin assistentteihin nähden.

Yhtenä vaihtoehtona heitinkin useammassa haastattelussa ilmoille ajatuksen siitä, voisiko esimerkiksi saman liiketoiminta-alueen assistenteilla olla yhteinen esimies, joka ajaisi kaikkien assistenttien etuja ja jonka avulla voitaisiin varmistaa se, että kaikilla assistenteilla on tasapuolinen kohtelu. Lähes kaikki kuitenkin suhtautuivat vastahakoisesti tähän ehdotukseen, vaikka tasavertaistamiseen ja yhdenmukaisempaan kohteluun aihetta ehkä olisikin. Vaikka nykyinen organisaatio- ja esimiesrakenne ei välttämättä ole paras mahdollinen, sen koettiin olevan kuitenkin toimivin työnteon ja käytännön asioiden hoitamisen kannalta. Assistenttien pelkona oli, että mikäli yhteisenä esimiehenä olisi joku muu kuin oman ryhmän vetäjä, esimies-alaisuhde voisi lopulta jäädä vielä nykyistä etäisemmäksi ja hyvä ajatus voisi siten toimia alkuperäistä tarkoitustaan vastaan.

No se ei välttämättä toimis, koska nyt just niinku ku mulla on ainaki, ja useilla muillaki assareilla niin et se ryhmänvetäjä on se esimies, ni se on mun mielestä ollu hyvä koska tosissaan näitä ryhmän käytäntöjuttuja ja muita täytyy aina sit kuitenkin sen vetäjän kans tehdä. [...] Et se että jos olisi yks esimies kaikille assareille niin.. siinä mielessä se ei mun mielestä välttämättä toimis, että hän ei voi nähdä oikeesti sitä päivittäistä työskentelyä et miten se menee ja miten se toimii.

Minä näen et se on näin parempi, koska hän tietää, mitä minä teen. Et jos esimies on toisessa ryhmässä, ni eihän hän.. sitä yhteyttä olis vielä vähempi. Et tietääkö hän sit välttämättä mitä minä teen ja miten minä teen. Ja sitä keskusteluyhteyttä olis vielä vähempi. Et kyl tää rakenne näin niin minun mielestä on parempi. Kuin että olis se yks todella kaukainen.

Tärkeämpää kuin yhteinen esimies on haastateltujen assistenttien mukaan kuitenkin edelleen se, että esimiehenä toimii sellainen henkilö, joka tietää, mitä assistentti tekee ja osaa siten arvioida tämän työpanosta. Tämä luonnollisesti toteutuu paremmin, jos assistentti tekee paljon töitä esimiehelleen tai tämän kanssa:

No kyl se ainaki mun omalla kohalla ku on sattunu semmonen esimies, jolle tekee aika paljon töitä. Mut sitte enhän mä tiedä miten muissa tiimeissä, että tekeekö yhtä paljon assarit yhdelle ihmiselle töitä. Et silloin voi just käydä niin et saa semmosen esimiehen, jolle ei tee niin paljoo töitä ja.. sit ei tavallaan saa mitään relevanttia palautetta.

4.3 Assistenttien sitoutuminen työkontekstissa

Haastattelun kolmantena teemana oli sitoutuminen, sillä halusin selvittää, minkälaisiin asioihin työntekijä kokee sitoutuvansa omassa työympäristössään. Pyysin kutakin haastateltavaa miettimään omaa työkontekstiaan ja sitä, minkälaisiin asioihin he mahdollisesti kokevat olevansa sitoutuneita. En kysynyt suoraan, kokeeko henkilö olevansa sitoutunut esimerkiksi organisaatioon tai tiimiinsä, vaan annoin haastateltavien vapaasti pohtia sitä, mihin oma sitoutuminen mahdollisesti kohdistuu tai mitä se tarkoittaa käytännön toiminnan tasolla.

Suurin osa haastateltavista koki sitoutuneisuutta erityisesti omaa tiimiään ja muita työkavereitaan tai työtehtäviään kohtaan. Eräs haastateltava totesi, että sitoutuneisuus syntyy erityisesti omien työtehtävien ja kollegoiden kautta: ”ne ihmiset kenen kanssa sä pääsääntöisesti työskentelet ni kyl se on se joka tuo sen sisällön ja kenelle sä myöskin tunnet et

sä tuotat suoraan jonkunnäköstä lisäarvoa.” Sitoutuneisuus tiimiä ja kollegoita kohtaan kytkeytyi haastateltavien mielestä erityisesti siihen, että työ pyrittiin tekemään mahdollisimman hyvin ja laadukkaasti, jotta se hyödyttäisi sekä assistentin työpanosta tarvitsevia työkavereita että tehtävän tai toimeksiannon loppuasiakasta, joko sisäistä tai ulkoista. Sitoutuneisuus tiimiä kohtaan näkyi vahvana molemminpuolisena luottamuksena ja jopa velvollisuudentunteena auttaa omia työkavereita. Vastauksista välittyi myös kokemus siitä, että haastatellut assistentit tunsivat työnsä tärkeäksi ja merkitykselliseksi, mikä puolestaan sitoutti heitä siihen:

Niitten työtehtävien kautta sitoudun sitte taas niihin ihmisiin, kelle mä niitä hommia teen. [...] Et kyl mä tavallaan koen, että mä oon isossa vastuussa ja sitoutunu just niihin ihmisiin et se niitten oma työ toimii sen takia, että mä teen ensin sen pohjan tai teen sen mitä ne tarvii tai..

Henkilökohtasesti mulle on tosi tärkeätä se, et mun työ on.. se, et se on tärkeää. Et sä et tee mappi ööhön kamaa. Tai et tavallaan se työ mitä sä teet, on jollekin tosi tärkeää et se tehdään näin. [...] Mut se että tavallaan ne ei oo sellasta niinku niin sanotusti roskaa, jonka vaan jonkun tarvii tehdä ja se vaan loataan hierarkiassa alimmalle ihmiselle, vaan se on kaikkii semmosia tosi tärkeitä, et ne on oikeesti semmosia, mitkä merkitsee ja se luottamus, mikä sieltä tulee sieltä meidän yhteisöstä, niin se on ehkä mikä on mulle tosi tärkeätä, et jos mä kokisin, et mua ei arvosteta tässä organisaatiossa niin perävalot vilkkuis tosi nopeesti.

No siis mä näkisin tavallaan et se on siihen periaattees jotenkin siihen työtehtävään ehkä eniten, mihin mä oon tietyl taval sitoutunu.

Sitoutuminen omaa esimiestä kohtaan näkyi erityisesti niillä henkilöillä, jotka työskentelivät johdon assistentteina tai jotka muuten tekivät hyvin paljon työtä suoraan esimiehilleen. Tämä onkin ymmärrettävää, sillä nämä henkilöt ovat usein varsin riippuvaisia esimiehistään, ja heidän päivänsä koostuvatkin pitkälti esimiehen juoksevien tai muuten ajankohtaisten asioiden hoitamisesta. Sen sijaan ne henkilöt, jotka eivät työskennelleet tiiviisti esimiehensä kanssa, eivät juurikaan maininneet esimiestään sitoutumista edistävänä tekijänä tässä vaiheessa haastattelua. Uskoisin tämän juontuvan siitä, etteivät assistentit välttämättä ole esimiehensä kanssa tekemisissä päivittäin, jolloin muiden tekijöiden merkitys sitoutumisen kannalta korostuu.

Johdon assistentteina työskentelevät mainitsivat myös muita useammin sitoutuvansa koko palvelualueeseen, mitä ei sinänsä voi pitää yllättävänä, sillä he tekivät usein töitä enemmän

koko palvelualueen hyväksi kuin tietyn yksittäisen tiimin tarpeisiin. Sen sijaan kukaan haastateltavista ei kokenut olevansa kovin voimakkaasti sitoutunut koko kohdeorganisaatioon. Vaikka organisaatiota pidettiin yleisesti arvossa ja muun muassa henkilökuntaetuja ja suhteellisen varmaa ja vakaata työpaikkaa kiiteltiin, haastateltavien sitoutuminen suuntautui kuitenkin enemmän itseä lähellä oleviin asioihin, kuten juuri tiimiin tai esimieheen, kuin itse organisaatioon. Tämä tukee aiempaa tutkimusta ja käsitystä siitä, että koko organisaation sijaan sitoutuminen kohdistuu ennemminkin usein yksittäisiin henkilöihin tai pienempiin ryhmiin organisaation sisällä (T. Becker 1992). Sitoutuminen organisaatioon ilmeni haastateltavien puheissa lähinnä siten, että he kokivat sitoutuvansa ennen muuta talon sääntöihin, tapoihin ja kulttuuriin. Eräs haastateltava totesikin, että kovin moni työntekijä nykypäivänä on tuskin valmis sitoutumaankaan organisaatioonsa pidemmäksi aikaa:

[...] Varmaan aika tavallista nuorille ihmisille nykyään et kuitenkin ajattelee että ehkä se ei oo se lopullinen paikka et emmä niinku koskaan menis lupaamaan et oon täällä viiden vuoden kuluttua tai kymmenen vuoden kuluttua et se on hyvin monen asian summa et... välttämättä asioiden ei tarvii olla huonosti jossain jotta sit mieltii jossain vaihees jotain muuta. Et ei sit, ihan samal taval ku ehkä kolkyt vuotta sit ihmiset sitoutu.

Eräs haastateltava toi lisäksi esille joustavuuden ja sitoutumisen yhteyden ja sen, että ne kulkevat vahvasti käsi kädessä:

Koska sanotaan niin et niitä tämmösiä joustoja ja mitä joutuu tekemään niin.. ja ottaa koppeja välillä sieltä sun täältä vähän lennossa niin ei... sitä ei tekis ellei ois tavallaan sitoutunu siihen juttuun. Et kyl siin täytyy olla sellanen tietty sitoutuminen.

Tärkeimmät asiat, jotka vaikuttivat assistenttien omaan sitoutumisen tunteeseen ja edistivät sitoutumista, olivat mukavat työkaverit ja ylipäättään ympärillä olevat ihmiset, hyvä yhteishenki sekä tunne siitä, että assistenttia ja hänen työtään arvostetaan. Nämä vaikuttivat haastateltavien mielestä siihen, että assistentilla oli halua auttaa muita ja työskennellä sen eteen, että työn lopputulos olisi kaikkien osapuolten kannalta paras mahdollinen:

Mun mielestä tärkein on se et sun työtä arvostetaan. Siitähän se lähtee kaikki. Et jos sul on semmonen olo koko ajan et se nyt on ihan se ja sama et mitä mä täs niinku teen et teeks mä sen hyvin, huonosti, siltä väliltä mut et tavallaan et sä et saa sille mitään arvostusta.. ni sehän on tavallaan se joka murentaa mun mielest niinku hyvinkin nopeesti sen sitoutumisen siihen.

Monet kokivat lisäksi työn monipuolisuuden ja mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhönsä sitoutumista edistävinä tekijöinä. Lisäksi eräs haastateltava toi esille itse työn mielekkyyden:

Kyllähän sen täytyy tykätä siitä, mitä se tekee. Ja mä haluaisin uskoa et monet meillä tykkää, ei ne täällä muuten pyöris. Välillä se, et tehään pitkää päivää ja tehään ylitöitä ku on kiireaika, ja juostaan asiakkaissa ja käydään muissa kaupungeissa ni pakkohan siit on tykätä, eihän sitä hullukaan tee semmosta hommaa mistä ei tykkää, jos se vie sun päivästä 14 tuntia.

Useammassa haastattelussa keskustelu kääntyi jossain vaiheessa palkkauksen ja sitoutumisen yhteyteen: kukaan ei kokenut tämän hetkisen palkkauksen edistävän omaa sitoutumistaan. Palkka mainittiinkin kehityksen kohteena useampaan otteeseen, kun tiedustelin haastateltavilta, minkälaiset parannukset voisivat saada heidät tuntemaan itsensä sitoutuneemmaksi työkontekstissaan. Toisaalta palkan suuruus ei ollut kenellekään kynnyskysymys, vaan sitoutumisen kannalta tärkeämpänä kuin hyvää palkkaa pidettiin juuri mielenkiintoisia työtehtäviä ja mukavia kollegoja. Rahallisen palkankorotuksen lisäksi haastateltavat kaipasivat palkitsemisen abstraktimpaa puolta eli enemmän kiitosta ja arvostusta työstään erityisesti esimiehen ja muun johdon suunnalta – sekä henkilökohtaisesti että julkisen tunnustuksen (esim. palkitseminen ja kiittäminen yrityksen henkilöstötapauksissa) muodossa. Myös mahdollisuus saada enemmän vastuuta ja päästä mukaan varsinaiseen asiakastyöhön mainittiin useamman kerran. Lisäksi muutama mainitsi omaa sitoutumistaan parantavana tekijänä sen, jos he pääsisivät paremmin osaksi koko tiimiä eivätkä tuntisi itseään niin irrallisiksi muusta organisaatiosta ja sen liiketoiminnasta.

Halusin saada konkreettisia esimerkkejä haastateltavien sitoutumisesta ja yhtenä kysymyksenä tiedustelinkin, miten haastateltavien kokema sitoutuneisuus heidän mielestään ilmeni heidän omassa toiminnassaan. Tärkeimpänä asiana haastateltavat mainitsivat sen, että he pyrkivät aina tekemään työnsä hyvin ja välittivät työn laadusta sekä siitä, että heidän tekemänsä työ näytti hyvältä aina ulkopuoliselle asiakkaalle asti.

Mun mielestä just se, että on valmis.. ensinnäkin se, että välittää siitä työn laadusta. Se että jos mä teen asiantuntijalle työtä, niin mä välitän siitä, että se työn tulos on hyvä. Ja nimenomaan sen takia, et sä teet sitä sille jolleki ihmiselle, se joku ihminen tarvii sitä omassa työssään. Se on se, mitä.. mikä on ehkä kaikist tärkein. No varmasti se motivaatio liittyy olennaisesti tähän. Et se et kun sä oot motivoitunu tekemään sitä työtä, ni sä myös niinku sitoudut siihen. Ja tavallaan sit et, sit kun sä oot.. kun sä oot sitoutunu siihen työhön, ni sä oot valmis tekemään, näkemään vaivaa ja ponnistelemaan sen eteen. [...] et

tavallaan semmonen pieni yrittäjähenkisyys on se, mikä mun mielestä on se kaikista.. et tavallaan ku ihminen kokee olevansa sitoutunut johonkin, niin hän kokee halua nähdä vaivaa ja ponnisteluja, et se tulee tehtyä hyvin se työ.

Yksi haastateltava oli sitä mieltä, että sitoutuneisuus ilmenee erityisesti joustavuutena, eli että ”joustoo löytyy niissä kohdissa kun sitä pitää löytyä et se ei oo tavallaan et kello löi neljä, kynä tippu nyt.” Toisaalta joustoa tuntui useamman haastateltavan mukaan löytyvän myös toiseen suuntaan, eli pitkien työpäivien vastapainoksi esimiehet ja organisaatio yleisesti suhtautuivat suopeasti etätyöskentelyyn tai vapaapäiviin työtilanteen niin salliessa.

Vain yksi haastateltava sanoi olevansa sitä mieltä, ettei sitoutuneisuus näy hänen työssään oikeastaan mitenkään. Hän koki oman sitoutumisensa olevan lähinnä sitä, että hän on velvollinen tulemaan työpaikalle ja tekemään siellä hänelle osoitetut työt. Kyseinen haastateltava myös koki, ettei häneltä odotettu tai vaadittu erityistä sitoutumista johdon ja organisaationkaan puolesta. Tämä oli osoitettu hänen mukaansa muun muassa vaatimattoman suuruisilla palkankorotuksilla tai palkkauksella ylipäättään sekä rajoitetuilla kehittymismahdollisuuksilla.

Tiedustelin kaikilta haastateltavilta, kokivatko he, että heidän sitoutuneisuuden tunteensa olisi jotenkin muuttunut organisaatiossa työskentelyn aikana. Moni haastateltava tunnisti, että jonkinlaista vaihtelua oli ollut tilanteiden muuttuessa. Useimmiten muutoksen, joko positiivisen tai negatiivisen, koettiin olleen yhteydessä organisaation muutostilanteisiin, kun esimerkiksi oma lähiesimies oli vaihtunut tai työtehtävät ja tiimi muuttuneet. Kaksi henkilöä puolestaan vertasi nykyistä organisaatiota entisiin työpaikkoihinsa ja löysi sitoutuneisuuden asteessa runsaasti vaihtelua organisaatioiden välillä. Molemmat kokivat sitoutuvansa huomattavasti paremmin nykyisessä organisaatiossa, ja tähän oli syynä nimenomaan edellisen paikan kehno esimies ja sen aiheuttama huono fiilis. Muutama totesi oman sitoutuneisuutensa vahvistuneen koko sen ajan, kun oli työskennellyt organisaatiossa. Erään haastateltavan mukaan tätä selitti erityisesti se, että hän koki päässeensä ajan myötä entistä syvemmälle työhönsä, saaneensa lisää vastuuta ja rakentaneensa vahvaa luottamusta esimiestään ja muita organisaation jäseniä kohtaan.

4.4. Esimiestyön ja sitoutumisen yhteys

Haastattelun viimeisenä teemana käsittelin esimiestyön ja sitoutumisen yhteyttä. Tarkoitukseni oli saada selville, millainen yhteys työntekijän sitoutumisella ja hänen lähiesimiehellään sekä esimiestyöllä yleisesti mahdollisesti olisi. Pyysin aluksi haastateltavia kertomaan, miten he kokevat esimiehensä ja esimiestyön merkityksen oman sitoutumisen kannalta. Kaikkien haastateltavien mielestä omalla lähiesimiehellä on loppujen lopuksi hyvin suuri merkitys oman sitoutumisen ja työssä viihtymisen kannalta. Esimiestyö ja sen laatu koettiin siis yleisesti ottaen erittäin tärkeäksi tekijäksi, vaikka se ei ehkä päivittäisessä työssä kaikkien mielestä juuri näy – eikä kovin moni osoittanut erityistä sitoutumista omaa lähiesimiestään kohtaan.

Kokemukseen esimiestyön yhteydestä sitoutumiseen vaikuttivat erityisesti se, että esimies oli kiinnostunut alaisestaan, arvosti tätä ja halusi edistää tämän asiaa. Lisäksi haastateltavat pitivät tärkeänä luottamuksellista keskusteluyhteyttä ja molemminpuolista ymmärrystä. Sitoutumiseen tuntui vaikuttavan myös säännöllisen palautteen saaminen ja tunnustus työstä, muutenkin kuin vain kaksi kertaa vuodessa käytävien kehityskeskustelujen yhteydessä.

Koen, todella suuri merkitys, kyllä. Et se et saa säännöllistä palautetta, oli se sitte rakentavaa tai positiivista niin ehdottomasti se vie eteenpäin ja antaa semmosta fiilistä et se työ huomataan ja siin on joku punanen lanka ja idea ja.. miten vois kehittyä.

No tosi iso. [...] Et miten se sun oma lähiesimies niinku arvostaa sitä työtä mitä sä teet ja just toisaalta tavallaan tietää sen et mitkä on ne sun tehtävät ja mimmosia asioita sä teet ja kaikki tää. Niinku antaa sitä kiitosta siitä.. nii se on, siin on mun mielestä ihan suora yhteys siihen sitoutumiseen, niihin työtehtäviin. [...] Joustetaan ja tehään extraa ja sit jos et sä koskaan saa siitä mitään kiitosta.. Niin se hyvin nopeesti lähtee laskemaan se sit et hei et no, miks mä niinku näkisin täs nyt hirveesti vaivaa.

Ylipäättään haastatteluista välittyi käsitys siitä, että alaisten sitoutumisen tunteeseen vaikutti kokemus siitä, että esimies oli läsnä ja näyttämässä suuntaa työlle sekä korostamassa sen merkitystä.

No kyl nyt tää mun nykyinen esimies niin, koska mä tiedän et mä merkitsen hänelle tosi paljon ja hän arvostaa mun työtä, ni totta kai se sitouttaa mua siis siinä mielessä että. koska mä oon hänelle tärkeä, ni mä en haluu tuottaa hänelle pettymystä. Mä haluan olla odotusten arvonen.

Mun mielest se on niinku sata prosenttia. [...] Kyl mun mielest se on ihan suora yhteys sitoutuneisuuteen ja lojaaliuteen, et esimiestyöskentely on kuitenkin.. se on se, mulla henkilökohtasesti mistä mä.. mistä se motivaatio lähtee. Et se että kun on hyvä esimies, niin hyvä esimies motivoi mua, ja kun mä oon motivoitunut, mä oon sitoutunut siihen työn tulokseen sekä siihen esimieheen. Et mun mielestä nää on ihan suora linkki.

Haastatteluvastauksissa korostuivat tässä kohtaa pitkälti samat asiat kuin mitä haastateltavat pitivät hyvän esimiehen ja laadukkaan esimiestyön tärkeimpinä ominaisuuksina. Lisäksi vastaukset olivat varsin yhteneväisiä aiempien tutkimustulosten kanssa.

Yleisesti ottaen oman lähiesimiehen koettiin olevan yhteydessä halukkuuteen työskennellä kyseisessä organisaatiossa. Pari haastateltavaa toi esille, että mikäli oma esimies olisi ”*joku ihan hirviö*” tai esimiehen ja alaisen välinen suhde ja keskusteluyhteys keho, vaikuttaisi se hyvin nopeasti negatiivisesti halun työskennellä esimiehen alaisuudessa tai kohdeorganisaatiossa jatkossa. Muutaman haastateltavan mukaan huono esimiehesuhde ja vuoropuhelun sekä luottamuksen puute saavat työntekijän helposti katsastamaan uramahdollisuuksia muualta:

On sillä paljonkin, koska joitakin vuosii aikasemmin ku olin eri ryhmässä niin oli sellanen esimies joka ei yhtään välittäny, sitä ei kiinnostanut yhtään. Ja tota, se oli vähän sellasta yliolkasta se assareihin asennoituminen muutenkin ja sit se oli semmosta koheltamista et sit. Oli vähän epäkiitollista hommaa. Niin sillon mä olin kyl sillee jalka ulos ovesta menossa. Kyllä vaikutti, et kyl se vaikuttaa hirveest siihen ja jos ei, jos ei esimiehen kaa mee hyvin niin.. Et koska hän on kuitenkin se, joka ajaa sun asiaa ja mul oli sillon semmonen olo et hän ei aja sitä mun asiaa.

Minä luulen et se jo keskusteluyhteys ja se ymmärrys, ni se vaikuttaa asiaan aika paljon. Ja se tietty luottamus, tiettyyn pisteeseen asti. Et ne vaikuttaa paljon. Et jos asiat olis toisin päin, nii kyl minä olisin sillon paljon aktiivisempi näissä muissa toimissa.

Lisäksi eräällä haastateltavalla oli hyvä vertailupohja edelliseen työpaikkaansa ja esimieheensä:

No on tosi suuri merkitys! Koska mul on niin hyvä vertaus tohon edelliseen työpaikkaan [...] että ei niinku hänen takiaan viihtyny siellä, ni en mä myöskään sitoutunu. Että teki mieli lähtee, tai totta kai hois sielläkin hommansa hyvin, mutta en mä nyt olis halunnu sitoutuu enää, vaikka tarjottiinkin toista määräraikasta putkeen, ni että ei kiitos. Mutta nyt kyllä, nyt kyllä ku on näin

hyvin asiat niin todellakin haluan jäädä tähän tiimiin ja pitää saman esimiehen ja.. koska sitte jos vaihtais työpaikkaa, ni vois olla, että ei olisikaan yhtään näin hyvä tilanne enää.

Kiinnostava huomio oli, että erityisesti johdon assistentteina työskentelevät pitivät toimivaa esimiessuhdetta erittäin tärkeänä oman tyytyväisyytensä ja motivaationsa kannalta. Toisaalta tämä ei sinänsä ole yllätys, sillä johdon assistentit työskentelevät yleensä tiiviisti yhteistyössä esimiestensä kanssa. Näin ollen toimiva vuorovaikutussuhde ja molemminpuolinen luottamus korostuvat entisestään ja voivat olla jopa hyvän työnteon edellytys:

[...] kyl mä voisin kuvitella et tavallaan jos mä kokisin justiinsa jotenki epätydyttäväks sen suhteen omaan esimieheen tai et se ei toimis tai mitään niin kyl se varmaan vaikuttais siihen semmoseen sitoutumiseen ja motivaatioon [...] Ja ku tietyl taval meil se on siis sillee et me kumminki tehään töitä talon sisällä. Et se ois sit ehkä eri asia jos ois asiantuntijana, ni sä et välttämättä oo ees sillee tiiviissä yhteistyössä sen sun esimiehen kanssa et sillonhan sä oot enemmän siel asiakasrajapinnassa ja sä saat sieltä sitä sitte ehkä muuta. Et mä näen et meiän roolissa ni se on oikeesti aika tärkee et se vuoropuhelu toimii. [...]

Eräs haastateltava puolestaan huomautti, että esimies on kuitenkin assistentin ”linkki” ylemmäs organisaatioon: henkilö, joka kuuntelee palkkatoiveet ja oman uran kehittämiseen liittyvät pyynnöt, ja jonka kautta käsitys assistentista ja hänen työsuorituksestaan lähtee (tai ei lähde) muualle ylemmäs organisaatioon. Monet kokivat toimivan esimiessuhteen olevan tärkeä asia paitsi oman motivaation ja sitoutumisen, myös oman kehittymisen kannalta. Eräs haastateltava toikin ilmi, että ”jos ei oo semmosta esimiestä, jonka kans vois suunnitella tavallaan sitä omaa kehittymistä ni, ei ois niin motivoivaa.”

Muutama haastateltava mainitsi, että heillä oli jossain vaiheessa organisaatiossa työskentelyn aikana ollut sellainen esimies, jota alaisen työ ja kehittyminen eivät olleet liiemmin kiinnostaneet. Nämä kehoiksi koetut esimiehet olivat lähes poikkeuksetta vaikuttaneet negatiivisesti haastateltujen assistenttien haluan työskennellä kohdeorganisaatiossa. Toisaalta kukaan ei ollut huomannut esimiehen takia organisaatiota lopulta jättänyt, vaan tilanteet olivat ratkenneet esimerkiksi organisaatiomuutosten myötä siten, että esimies oli jälleen vaihtunut ja tilanne parantunut.

No ainaki yks esimies oli sellanen, joka, miten sen nyt sanoo.. joka ei ainakaan niinku positiivisesti vaikuttanu tähän sitoutumiseen. Mut sitte hän lähti talosta. [...] Mut et kyl se voi huonokin vaihtoehto olla se et se vaihtuu.

Kyllä hyvin paljon et ku vaihtu esimies uudes ryhmässä ja hänen kans tosi hyvin tultu juttuun ja näin et... Vaik hän nyt ei oo kauheesti ehtiny välttämättä, mutta on aina sellanen henkilö että oon kokenu että voin mennä juttelemaan hänen kanssaan et jos tulee joku tiukka paikka. Et sillai, että on hyvin paljon vaikuttanu kyl esimies siihen [sitoutumiseenn].

Ainoastaan kaksi haastateltavaa koki, ettei oma esimies tai tämän toiminta juuri vaikuttaneet heidän haluunsa työskennellä organisaatiossa. Heille sitoutumiseen ja sitä kautta halukkuuteen työskennellä kohdeorganisaatiossa liittyivät ennen kaikkea muut tekijät, kuten mielenkiintoiset työtehtävät, joita ei välttämättä muualla ollut tarjolla. Lisäksi toinen näistä vastaajista totesi, että ”jos mä saisin jonkun parempipalkkasen työn jostain muualta, kyl mä varmaan lähtisin.”

Ylipäättään haastateltavat kokivat pääsääntöisesti, että oma lähiesimies vaikutti – muiden tekijöiden ohella – merkittävästi heidän työssä viihtymiseensä ja työtyytyväisyyteensä. Erityisesti tyytyväisyyteen vaikutti se, että esimies arvosti ja huomioi alaistaan eikä pitänyt tätä ”turhakkeena tai ylimääräisenä kustannuksena”, kuten eräs haastateltava asian ilmaisi. Lisäksi tärkeänä pidettiin sitä, että esimies tiesi, mitä alaisen työhön kuului ja osasi arvostaa assistentin työpanosta. Haastatteluaineistossa näkyi siis vahvasti juuri esimiehen assistentin työlle antama arvostus sitoutumista edistävänä tekijänä.

No se on varmaan just siitä esimiehen työskentelystä ja miten hän huomioi tai ottaa huomioon ja mukaan asioihin.

[...] Jos esimies lakkaa arvostamasta mun työtä, niin vaikka se olis kuinka tärkeä se mun työ organisaatiolle, ni perävalot näkyy, ihan samantein. Mutta sitte se toimii nimenomaan toisin päin, se että kun esimies arvostaa ja motivoi ja on tavallaan niinkun et mä oon sitoutunut siihe, ni sitten tämmöset työtehtävämmiltään hieman vähäpätöisemmätki asiat ei tunnu niin vähäpätöisiltä.

Viimeinen sitaatti nivoo mielestäni hyvin yhteen esimiestyön ja sitoutumisen perimmäisen merkityksen. Se myös kiteyttää ja konkretisoi Järvisen (2008) ajatuksen siitä, että asiantuntijapalveluorganisaatioissa on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota juuri tukitoiminnoissa työskentelevän henkilöstön sitouttamiseen, sillä heillä saattaa joskus olla hankaluuksia ymmärtää oman työnsä merkitys koko organisaation kannalta. Mikäli esimies siis onnistuu tehtävässään, vähäpätöisemmiltä tuntuvat työtehtävät saattavat muuttua työntekijän ajatuksissa entistä tärkeämmiksi nimenomaan kokonaisuuden kannalta.

4.5 Yhteenveto aineiston analyysistä

Päätän tämän luvun tekemällä lyhyen yhteenvedon aineiston analyysistä teemoittain. Pyrin täten tuomaan esille sen, miten empiirinen tutkimukseni on osaltaan vastannut muodostamaani tutkimuskysymykseen ja alakysymyksiin.

Aloitin aineiston analyysin tarkastelemalla työntekijöiden kokemuksia heidän roolistaan ja asemastaan kohdeorganisaatiossa. Ensimmäisen haastatteluteeman tarkoituksena oli löytää vastauksia kysymykseen siitä, *millaisena assistentit kokevat roolinsa ja asemansa asiantuntijapalveluorganisaatiossa*. Yhteenvetona voi todeta, että vaikka suurin osa assistenteista koki myös itse olevansa asiantuntijoita omalla alallaan, muut organisaation jäsenet eivät välttämättä tuntuneet näkevän heitä asiantuntijoina. Tätä näkemystä korosti haastateltavien mukaan erityisesti se, miten assistenteista puhuttiin tai heihin viitattiin sekä se, etteivät assistentit ainakaan vielä tutkimuksen tekohetkellä olleet osana virallisia organisaatiokaavioita.

Haastattelemani assistentit kuitenkin toivoivat, että muut organisaation jäsenet alkaisivat nähdä myös heidät asiantuntijoina, ja että yleiset asenteet assistentteja ja heidän työtään kohtaan muuttuisivat positiivisemmiksi. Toiveena ja tahtotilana oli, että assistentit ja heidän roolinsa osattaisiin nähdä yhä tärkeämpänä koko organisaation ja sen päivittäisen toiminnan kannalta. Tällä hetkellä tilanne oli se, että moni koki ulkopuolisuuden tunnetta ja ”irralisuutta” omassa tiimissään ja organisaatiossa laajemmin. Kukaan haastateltavista ei uskonut asioiden tapahtuvan itsestään, vaan muutokseen vaadittiin omaa aktiivisuutta. Lähes kaikkien haastattelemani työntekijöiden näkemys oli, että pari vuotta sitten perustettu assistenttityöryhmä oli hyvä asia ja että se oli jo lyhyestä olemassaolostaan huolimatta pystynyt edistämään assistenttien asioita ja nostamaan heidän arvostustaan laajemmin organisaatiossa. Lisäksi osa haastateltavista korosti sitä, että yksilön mahdollisuudet kehittyä ovat yhteydessä ennen kaikkea omaan aktiivisuuteen ja siihen, että on valmis ajamaan omaa asiaansa ja sanomaan mielipiteensä ääneen. Erään haastateltavan mukaan asiantuntijapalveluorganisaatioissa haasteena saattaa olla se, että ”*kukaan ei pidä mun puolia*”, jolloin yksilön on itse oltava aloitteellinen, mikäli haluaa vaikuttaa omaan uraansa ja kehittymiseensä.

Seuraavaksi tarkastelin esimiestyötä ja johtamista, ja pyrin löytämään vastauksia kysymykseen, *minkälaisia ominaisuuksia assistentit toivovat esimiehiltään*. Lisäksi minua kiinnosti kuulla, kokivatko haastatellut assistentit, että heidän työtään arvostettiin paitsi esimiehen myös tiimin, liiketoiminta-alueen tai koko organisaation suunnalta. Ennen kaikkea haastateltavat pitivät tärkeänä, että oma esimies oli kiinnostunut assistentista ja halusi ajaa tämän asioita eteenpäin organisaatiossa. Haastateltavat toivoivat myös esimiehen kuuntelevan heitä ja ottavan heidän mielipiteensä huomioon. Lisäksi tärkeänä pidettiin toimivaa vuorovaikutusta, palautteenantoa, esimiehen antamaa arvostusta työstä sekä kykyä motivoida ja kannustaa alaista. Lähes kaikki haastattelemani työntekijät kokivat, että heillä oli haastatteluhetkellä hyvä esimies, ja että tämä edusti ainakin jossain määrin niitä ominaisuuksia, joita assistentit esimieheltään toivoivatkin. Lisäksi haastateltavat kokivat, että heidän oma esimiehensä arvosti heitä ja heidän työpanostaan. Sen sijaan eroja löytyi siinä, kokivatko haastateltavat, että myös heidän tiimensä ja muu organisaatio laajemmin osoitti arvostusta assistentteja kohtaan.

Vaikka haastatelluilla assistenteilla itsellään olivat asiat suhteellisen hyvin, moni tiedosti kuitenkin, että organisaatiosta löytyi myös huonoja esimiehiä, joita esimiestehtävät eivät liiemmin kiinnostaneet. Haastateltavilla olikin runsaasti ehdotuksia siihen liittyen, miten esimiestyötä voisi kohdeorganisaatiossa edelleen kehittää. Kehitysehdotukset esimiestyön laadun parantamiseksi liittyivät erityisesti esimiesten valintaan, pirstaloituneen organisaatorakenteen haasteisiin sekä siihen, että tällä hetkellä esimiehenä saattoi toimia alaisen kannalta ”väärä” henkilö.

Aineiston kolmantena teemana käsittelin sitoutumista sillä halusin saada vastauksia kysymykseen siitä, *mihin työntekijä kokee sitoutuvansa työkontekstissa*, tässä tapauksessa siis asiantuntijapalveluorganisaatiossa. Haastateltavat kokivat sitoutuneisuutensa kohdistuvan ennen kaikkea omaa tiimiään, muita työkavereitaan tai työtehtäviään kohtaan. Ne haastateltavat, jotka tekivät paljon töitä esimiehelleen tai tämän kanssa (mm. johdon assistentit), tunsivat sitoutuneisuutta myös esimiestään kohtaan. Sitoutuneisuuden tunne näkyi vahvana molemminpuolisena luottamuksena sekä haluna auttaa omia työkavereita. Lisäksi sitoutuminen liittyi haastateltavien mukaan siihen, että työt pyrittiin aina tekemään mahdollisimman hyvin ja laadukkaasti.

Sitoutumiseen vaikuttavina tai sitä edistävinä tekijöinä mainittiin mukavat työkaverit, hyvä yhteishenki ja tunne siitä, että assistenttia ja hänen työtään arvostettiin. Lisäksi työn monipuolisuus ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä korostuivat haastateltavien puheissa. Sitoutuneisuuden tunnetta puolestaan edistäisi haastateltavien mukaan erityisesti palkankorotus, kiitos ja arvostus sekä mahdollisuus saada enemmän vastuuta ja päästä enemmän mukaan asiakastyöhön. Usea haastateltava tunnisti, että heidän sitoutuneisuuden asteensa oli muuttunut kohdeorganisaatiossa työskentelyn aikana. Useimmiten muutoksen – positiivisen tai negatiivisen – koettiin olleen yhteydessä esimerkiksi oman lähiesimiehen, tiimin tai työtehtävien vaihtumiseen.

Viimeisenä haastatteluteemana tutkin esimiestyön ja sitoutumisen yhteyttä pyrkimyksenäni vastata kysymykseen siitä, *millainen rooli esimiestyöllä on assistenttien sitoutumiseen asiantuntijapalveluorganisaatiossa*. Lähes kaikki haastateltavat kokivat, että heidän omalla lähiesimiehellään oli loppujen lopuksi hyvin suuri merkitys assistentin oman sitoutumisen kannalta. Tähän tuntemukseen oli yhteydessä ennen kaikkea kokemus siitä, että esimies oli läsnä ja aidosti kiinnostunut alaisestaan sekä tämän kehittymisestä. Lisäksi myönteiseen kokemukseen esimiestyön yhteydestä sitoutumiseen vaikutti se, mikäli assistentti koki esimiehensä arvostavan tämän työpanosta ja osoittavan työn merkityksellisyyden. Tunne arvostuksen saamisesta näkyi erityisesti esimiesten antamana kiitoksena ja palautteena. Merkittävänä seikkana pidin myös erään haastateltavan näkemystä siitä, että esimies on siksikin tärkeä, että hän pystyy pitkälti vaikuttamaan siihen, minkälainen kuva assistentista muuhun organisaatioon lähtee.

Haastattelemieni assistenttien mukaan heidän omalla lähiesimiehellään ja tämän toiminnalla oli lisäksi vaikutusta yleiseen työtyytyväisyyteen ja työssä viihtymiseen sekä haluun työskennellä kohdeorganisaatiossa myös tulevaisuudessa. Tärkeänä pidettiin esimerkiksi sitä, että henkilökemiat esimiehen kanssa toimivat ja että esimiehen ja alaisen välinen keskusteluyhteys oli mutkaton ja avoin. Lisäksi haastateltavat korostivat molemminpuolisen luottamuksen merkitystä työssä viihtymisen kannalta. Erityisen tärkeäksi esimies-alaisuuteen ja sen toimivuuden kokivat haastattelemani johdon assistentit, jotka tekivät hyvin paljon töitä esimiehilleen ja heidän kanssaan. Ainoastaan kaksi haastattelemaani henkilöä koki, ettei heidän esimiehillään ollut juuri vaikutusta haluun työskennellä kohdeorganisaatiossa, vaan siihen vaikuttivat ennen kaikkea muut tekijät, kuten mielenkiintoiset työtehtävät. Haastatteluaineiston perusteella voi kuitenkin todeta, että lähes kaikille haastattelemilleni

assistentteille esimies ja hänen toimintansa olivat merkittäviä sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä muiden seikkojen ohella.

Esittelen seuraavan sivun taulukossa tiivistetysti haastatteluaineistosta tekemiäni keskeisimpiä löydöksiä liittyen assistenttien rooliin ja asemaan, esimiestyöhön kohdeorganisaatiossa, sitoutumisen kokemukseen sekä esimiestyön ja sitoutumisen yhteyteen.

Taulukko 1 – Yhteenveto haastatteluaineiston keskeisistä löydöksistä

Assistenttien rooli ja asema kohdeorganisaatiossa	
<i>Käsitys omasta asiantuntijuudesta</i>	Lähes kaikki assistentit kokivat itse olevansa asiantuntijoita omalla sarallaan.
<i>Muiden näkemys assistenteista</i>	Haastateltavat kokivat, että muut eivät pitäneet heitä asiantuntijoina, vaan asiantuntijuus yhdistettiin asiakastyön tekemiseen. Tämä kävi ilmi ihmisten puheissa ja asenteissa.
<i>Suhde muuhun organisaatioon</i>	Assistentit kokivat ulkopuolisuuden tunnetta suhteessa muuhun organisaatioon. Organisaation toiminnan koettiin pyörivän ”varsinaisten” asiantuntijoiden ympärillä.
<i>Roolin kehittäminen</i>	Haastateltavat toivoivat, että heidät alettaisiin nähdä myös asiantuntijoina ja että heidän työnsä merkitys huomattaisiin. Lisäksi toiveena oli päästä enemmän mukaan asiakastyöhön. Assistentit ovat itse olleet aktiivisia roolinsa kehittämisessä.
Esimiestyön laatu ja haasteet	
<i>Esimiestyö yleisesti</i>	Lähes kaikki haastateltavat kokivat, että heillä oli hyvä lähiesimies. Moni tiedosti kuitenkin, että esimiestyön laadussa on runsaasti vaihtelevuutta esimiesten välillä.
<i>Toiveet esimiestyöltä</i>	Esimieheltä toivottiin kiinnostusta alaisen työtä kohtaan sekä halua ajaa tämän asioita. Lisäksi korostettiin toimivan vuorovaikutuksen, palautteenannon ja arvostuksen sekä ajankäytön merkitystä.
<i>Arvostuksen kokemus</i>	Kaikki haastateltavat kokivat, että heidän oma esimiehensä arvosti heitä ja heidän työtään ainakin jossain määrin. Sen sijaan osa ei kokenut saavansa arvostusta tiimin tai organisaation suunnalta.
<i>Esimiestyön haasteet</i>	Esimiehen puutteellinen ymmärrys assistentin työtehtävistä, esimiesten ainainen kiire, esimiehenä työtehtävien kannalta ”väärä” henkilö.
Sitoutuminen työkontekstissa	
<i>Sitoutumisen kohdistuminen</i>	Haastateltavat kokivat sitoutuneisuutta ennen kaikkea omaa tiimiään, työkavereitaan ja työtehtäviään kohtaan. Erityisesti johdon assistentit kokivat sitoutuvansa myös esimieheensä.
<i>Sitoutumista edistävät tekijät</i>	Sitoutumista edistävinä tekijöinä mainittiin työkaverit, hyvä yhteishenki ja assistentin kokema arvostus.
Esimiestyön ja sitoutumisen yhteys	
<i>Esimiestyö merkitys</i>	Lähiesimiestä pidettiin merkittävänä sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä. Joillekin se oli tärkein motivaation lähde.
<i>Halu työskennellä organisaatiossa</i>	Esimiehellä oli vaikutusta haluun työskennellä organisaatiossa. Esimiehen vaihtuminen oli vaikuttanut usean haastateltavan sitoutumisen tunteeseen (myönteisesti tai kielteisesti).
<i>Vaikutus työtyytyväisyyteen</i>	Esimiestyön koettiin vaikuttavan merkittävästi työssä viihtymiseen. Tärkeänä pidettiin avointa keskusteluyhteyttä ja luottamusta.

5. Johtopäätökset

Tässä luvussa pyrin nivomaan yhteen empiirisen tutkimukseni tulokset ja aikaisemman aihetta käsittelevän tutkimuksen. Luvun lopuksi annan vielä ehdotukseni kohdeorganisaatiolle sekä pohdin ideoita mahdolliselle jatkotutkimukselle aiheesta.

5.1 Tutkimustulokset ja aiempi tutkimuskirjallisuus

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ollut löytää vastauksia johdannossa esitettyyn tutkimuskysymykseen. Tutkimukseni varsinainen tutkimuskysymys oli:

Millainen rooli esimiestyöllä on assistenttien sitoutumiseen asiantuntijapalveluorganisaatiossa?

Tähän liittyen olen lisäksi muodostanut kolme alakysymystä, joiden tehtävänä on auttaa vastaamaan yllä esitettyyn tutkimuskysymykseen:

- *Millaisena assistentit kokevat roolinsa ja asemansa asiantuntijapalveluorganisaatiossa?*
- *Minkälaisia ominaisuuksia assistentit toivovat esimieheltään?*
- *Mihin työntekijä kokee sitoutuvansa työkontekstissa? Minkälaiset tekijät sitoutumista edistävät?*

Lähdin etsimään vastauksia tutkimuskysymykseeni ja alakysymyksiin tutustumalla ensin asiantuntijapalveluorganisaatioita, sitoutumista ja esimiestyötä käsittelevään aiempaan kirjallisuuteen. Teoriaa täydentämään keräsin empiiristä aineistoa tutkimukseni kohdeorganisaatiosta tutkimuskysymysten teemoihin liittyen. Lähtökohtana tutkimukselleni oli ajatus siitä, että nykyaikana etenkin asiantuntijapalveluorganisaatioiden on kyettävä sitouttamaan henkilöstöään pärjätäkseen yhä kovenevassa kilpailussa. Osaava, motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö onkin asiantuntijapalveluita tarjoavan organisaation tärkein – ja jopa ainoa – kilpailuedun lähde (Keskes 2013), voimavara (Alvesson 2004, 141) ja näin ollen koko liiketoiminnan ja menestyksen edellytys.

Voidaan ajatella, että työntekijät, jotka kokevat olevansa jollain tavoin sitoutuneita työkontekstissaan, todennäköisesti ponnistelevat enemmän ja näin ollen edistävät organisaation menestystä (Meyer & Herscovitch 2001). Maisterin (1993) mukaan juuri esimiehellä ja esimiestyöllä on suuri rooli tässä. Esimiehen tulisi itse sitoutua työntekijäänsä ja auttaa tätä pääsemään tavoitteisiinsa tai jopa ylittämään ne. Esimiehen ollessa itse sitoutunut alaiseensa, voi sen olettaa näkyvän puolestaan työntekijän parempana motivaationa ja vahvempana sitoutumisen asteena.

Esimiehen on kyettävä osoittamaan alaiselleen hänen tekemänsä työn tärkeys ja merkitys koko organisaation kannalta (Järvinen 2008; Maister 1993). Työmotivaatio ja sitoutuminen työhön sekä organisaation eri osapuoliin syntyikin pitkälti työn merkityksellisyyden ymmärtämisestä ja sisäistämisestä. Asiantuntijapalveluorganisaatioissa erityisen tärkeää on keskittyä tukitoiminnoissa työskentelevien tai hallinnollisen henkilöstön sitouttamiseen, sillä heillä voi joskus olla vaikeuksia ymmärtää oman työnsä merkitystä laajemmin koko organisaation kannalta. Kuitenkin tukitoimintojen henkilöstö on juuri se, joka organisaatioiden päivittäistä toimintaa usein pyörittää, eli heidän merkityksensä on siksikin tärkeä jokapäiväisen toiminnan kannalta.

Tutkimusaineistoni perusteella vaikuttaa siltä, että haastatellut kohdeorganisaation assistentit kyllä itse ymmärtävät työnsä merkityksen tiimin tai organisaation toimivuuden kannalta. Suurimmaksi osaksi he myös kokivat itse olevansa asiantuntijoita eli he eivät omassa ajattelussaan tehneet suurta eroa asiakasrajapinnassa työskentelevien ja muun henkilöstön välille. Haasteena oli kuitenkin se, että assistenttien kokemusten mukaan muut organisaation jäsenet eivät välttämättä näe assistentteja varsinaisina asiantuntijoina, mikä vaikuttaa puolestaan assistenttien omaan arvostuksen tunteeseen. Tämä asenne näkyi esimerkiksi ihmisten puheissa ja pienissä asioissa, kuten assistenttien jättämisestä pois organisaatiokaaviosta tai assistenttien koulutuspolkujen puuttumisesta. Haastattelujen myötä saamani näkemyksen mukaan organisaatio pyörii vahvasti asiakastyötä tekevien asiantuntijoiden näkökulmasta, ja assistentit jäävät ikään kuin hieman varjoon ja irralleen muusta organisaatiosta. Assistentteja tuntuu haastateltavien mukaan leimaavan tietty ulkopuolisuuden ja irrallisuuden tunne. Haastateltavien kokemukset ovatkin pitkälti linjassa esimerkiksi Flamin (2002) tutkimuksen kanssa, jonka mukaan organisaatioiden haasteena on usein se, ettei assistenttien tai sihteerien panostusta päivittäiseen toimintaan aina osata

tunnistaa. Myös Demongeotin (1986) mukaan tämän henkilöstöryhmän näkemykset saattavat jäädä usein ”paitsioon” eikä heidän mielipiteitään tai osaamistaan osata tarpeeksi hyödyntää.

Tuntuu kuitenkin aiheelliselta kyseenalaistaa, ovatko assistentit kuitenkaan kovin erilaisia verrattuna asiakasrajapinnassa työskenteleviin asiantuntijoihin. Assistenttien työtehtävät poikkeavat toki monelta osin asiakasrajapinnassa työskentelevien asiantuntijoiden työstä, mutta ainakin haastatteluaineiston perusteella näyttäisi siltä, että myös assistentit toivovat työltään hyvin samankaltaisia asioita kuin mitä esimerkiksi Maister (1993) on havainnut asiantuntijoita tutkiessaan. Toisin sanoen voisiko olla niin, että kohdeorganisaatiossa tai muuten on ehkä tarpeettomastikin ajoittain korostettu asiantuntijoiden ja tukitoimintojen henkilöstön eroja, vaikka todellisuudessa kaikilla asiantuntijaorganisaatiossa työskentelevillä saattaa olla ainakin jossain määrin samansuuntainen ajatusmaailma sekä toivomukset työnsä ja uransa suhteen riippumatta heidän tittelistään tai työnkuvastaan. Lisäksi kohdeorganisaation assistentit ovat lähes poikkeuksetta korkeasti koulutettuja ja heillä on työkokemuksen myötä runsaasti osaamista, tietotaitoa ja hiljaista tietoa hallussaan. Assistentit ovat myös pitkälti niitä, jotka varmistavat organisaation päivittäisen toiminnan sujuvuuden omalla toiminnallaan. Erään haastatellun kommentti ”jos menisimme viikoksi lakkoon, organisaatio ei toimisi” kuvaakin mielestäni hyvin sitä, miten merkittävä rooli ja asema assistenteilla kohdeorganisaatiossa kaiken kaikkiaan on. Haasteena on, että myös muu organisaatio saataisiin ymmärtämään asia.

Haastateltavien näkemyksissä tuli esiin monia sellaisia esimiehen toivottuja ominaisuuksia, jotka ovat löydettävissä esimerkiksi Järvisen (2008) ja Maisterin (1993) tutkimuksista ja jotka kytkeytyvät ennen kaikkea transformationaaliseen johtajuuteen ja sille tunnusomaisiin piirteisiin. Näitä olivat esimerkiksi tietoisuus alaisen työtehtävistä, kiinnostus alaisen asioiden edistämiseen, säännöllinen palautteenanto, arvostus ja motivointi. Täten haastateltujen assistenttien toiveet vastasivat hyvin pitkälti sitä, mitä Howell ja Avolio (1993) korostavat transformationaalisessa johtajuudessa: esimiehen kiinnostusta alaisensa hyvinvointia ja kehittymistä kohtaan. Myös halu kuunnella alaista sekä hyödyntää tämän osaamista ja mielipiteitä on yksi tärkeimmistä asioista, joita esimieheltä odotetaan (Järvinen 2008, 13). Tämä seikka tuli myös haastatteluaineistosta vahvasti esiin ja haastattelemani assistentit toivoivat, että heidän asiantuntijuuttaan osattaisiin kohdeorganisaatiossa arvostaa entistä enemmän. Nämä löydökset noudattelevat pitkälti Keskesin (2013) ajatuksia siitä, että

transformationaalisen johtajuuden pääasiallisena tavoitteena onkin vaikuttaa työntekijän suoriutumiseen ja motivaatioon heidän itsetuntoaan kohottamalla.

Haastateltavien puheissa nousi lisäksi useasti esiin se, että esimiehellä on oltava aikaa alaiselleen, jotta voidaan puhua onnistuneesta esimiestyöstä. Assistenttien kokemusten mukaan esimiesten ainainen kiire vaikutti myös esimiestyön laatuun, ja esimiehet tuntuivat välillä laiminlyövän esimiestehtäviään. Tämä tuntuu Järvisen (2008) mukaan olevan yleinen haaste asiantuntijapalveluorganisaatioissa, sillä asiantuntijaorganisaatioissa ihmiset mieltävät itsensä usein ensisijaisesti asiantuntijoiksi esimiestyön kustannuksella. Usein onkin niin, että esimiestehtävät kattavat vain osan esimiehen työnkuvasta, ja muuten hän on edelleen mukana asiakastyössä. Ongelmallista on lisäksi se, että esimiestyö ei ole laskutettavaa työtä kohdeorganisaatiossa, eli esimiestehtävät eivät kartuta organisaation tilipussia. Tämä voi puolestaan vaikuttaa joidenkin esimiesten toimintaan siten, että laskutettavaa asiakastyötä pidetään huomattavasti suuremmassa arvossa kuin esimiestyötä ja siihen panostamista.

Pääsääntöisesti haastatellut assistentit tuntuivat kuitenkin olevan tyytyväisiä omaan tämän hetkiseen esimieheensä, mutta kehitettävääkin heidän mukaansa löytyisi liittyen esimiestyöhön ja sen laatuun yleisesti kohdeorganisaatiossa. Haastateltavien mainitsemat kehitysehdotukset esimiestyön laadun parantamiseksi liittyivät ennen kaikkea esimiesten valintaan, organisaatorakenteen haasteisiin sekä siihen, että tällä hetkellä esimiehenä saattoi toimia alaisen kannalta ”väärä” henkilö. Esimiesten valinnan osalta haastatteluaineistosta nousi esiin erityisesti näkemys siitä, että esimiehellä on oltava halua toimia esimiehenä eikä se saa olla vain pakollinen paha muiden tehtävien joukossa. Tämäkin tulos on linjassa erityisesti Järvisen (2008) tutkimuksen kanssa, jonka mukaan esimiehellä on oltava kiinnostusta henkilöstöään ja työyhteisön johtamista kohtaan esimiestyön onnistumisen takaamiseksi.

Uskon, että edellä mainitun kaltaiset haasteet ovat varsin yleisiä kaikissa asiantuntijapalveluorganisaatioissa, joissa organisaatorakenne saattaa olla työn projektiluonteisuuden vuoksi pirstaloitunut ja hajautunut, ja joissa esimiesten ja alaisten työtehtävät saattavat vaihdella paljonkin. Erityisen yleinen haaste tämä on varmasti juuri asiakastyötä tekevän asiantuntija-esimiehen ja assistentin tapauksessa, jossa esimiehen ja alaisen työtehtävät saattavat olla hyvinkin erilaisia toisiinsa verrattuna. Kohdeorganisaatiossa assistentin esimiehenä toimi lähes poikkeuksetta ryhmän tai toimiston vetäjä, mikä oli

havaittu käytännön toiminnan kannalta parhaaksi ratkaisuksi. Tämä ratkaisu ei kuitenkaan välttämättä ollut assistentin työn ja suorituksen arvioinnin kannalta paras vaihtoehto, mikäli assistentti ja esimies eivät juuri työskennelleet yhdessä. Myös tästä syystä assistentti saattoi kokea, että hänen esimiehenään toimi työn kannalta ”väärä” henkilö. Toisaalta tämän hetkinen tilanne koettiin parhaaksi mahdolliseksi vaihtoehdoksi eli haastateltavat eivät kokeneet, että muutokset esimies- tai organisaatorakenteessa olisivat välttämättä parantaneet tilannetta merkittävästi.

Haastateltavien kokemukset sitoutumisesta työkontekstissa heijastelevat ennen kaikkea T. Beckerin (1992) ja Reichersin (1985) ajatuksia siitä, että käytännössä työntekijän sitoutuminen kohdistuu usein työkontekstissa moniin eri kohteisiin ja monien eri syiden vuoksi. Perinteisestihän sitoutumista työkontekstissa on tutkittu ennen kaikkea psykologisena kiintymyksenä organisaatiota kohtaan (mm. Meyer & Allen 1991; Mowday ym. 1979), mutta haastatteluaineistoni perusteella haastateltavien sitoutuminen kohdistui organisaation sijaan ennen kaikkea sen eri osiin tai osapuoliin, kuten työkavereihin, lähiesimieheen tai työtehtäviin. Sitoutuneisuus kumpusi ennen kaikkea luottamuksen tunteesta, ja se näkyi haastateltavien mielestä haluna tehdä työ mahdollisimman hyvin ja laadukkaasti. Halu ja jopa velvollisuudentunne auttaa muita ja tuottaa heille lisäarvoa korostuivat haastateltavien puheissa. Näin ollen haastatteluaineistosta on löydettävissä Meyerin ja Allenin (1991) kolmen komponentin mallin piirteitä, erityisesti affektiivisen ja jatkuvan sitoutumisen osalta. Toisaalta affektiivinen ja sitoutuminen eivät niinkään kohdistuneet koko kohdeorganisaatioon vaan ennemmin työkavereihin ja omaan esimieheen. Tutkimusaineiston perusteella vaikuttaisikin siltä, että työntekijöiden tuntuu olevan helpompi kokea sitoutuneisuutta sellaisia osapuolia kohtaan, joiden kanssa työtä oikeasti tehdään ja jotka ymmärtävät assistentin tekemän työn merkityksen. Esimerkiksi Landryn ym. (2010) mukaan sitoutuminen koko organisaatioon voi olla haastavaa, sillä se on itsessään vaikeaselkoisempi ja abstraktimpi kokonaisuus, kun taas esimerkiksi sitoutuminen lähiesimestä kohtaan perustuu ennen kaikkea alaisen ja esimiehen väliseen suhteeseen ja vuorovaikutukseen.

Tutkimusaineistosta käy ilmi, että tärkeimmät assistenttien sitoutumisen tunteeseen vaikuttavat asiat olivat mukavat työkaverit ja tunne siitä, että assistenttia ja hänen työtään arvostettiin. Nämä tekijät myös saivat työntekijän ponnistelemaan ja työskentelemään tehokkaasti sen varmistamiseksi, että työn lopputulos olisi kaikkien osapuolten kannalta mahdollisimman hyvä. Myös mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä sekä työn mielekkyys

edistivät haastateltavien mukaan heidän sitoutumista työhönsä. Nämä näkemykset osuvat aikalailla yksiin esimerkiksi Maisterin (1993) tutkimusten kanssa. Hänen mukaansa asiantuntijapalveluorganisaatioissa työskenteleville on usein erityisen tärkeää, että he kokevat heidän työtään arvostettavan. Tutkimustulokset ovat myös suurelta osin samankaltaiset esimerkiksi Jokivuoren (2004) tutkimuksen kanssa. Jokivuoren (mt.) mukaan työskentelyolosuhteiden (esimerkiksi työn arvostus, suhteet esimiehiin sekä kehittymismahdollisuudet) ja organisaatioon sitoutumisen välillä on selvä yhteys. Lisäksi työn merkityksellisyyden ymmärtäminen voi edesauttaa sitoutumisen tunnetta (Fairlie 2011). Moni haastateltava kokikin tekevänsä merkityksellistä ja tärkeää työtä, jota ei tehdä vain ”mappi ööhön”. Tämä tuntuikin vaikuttavan monen kokemukseen sitoutumisesta.

Erityisen tärkeänä pidettiin sitä, että oma lähiesimies arvosti assistenttia ja tämän työtä. Esimiehen suunnalta tuleva arvostus koettiin jopa tärkeämmäksi kuin arvostuksen saaminen koko organisaation suunnalta. Tämä voi toisaalta liittyä siihen, että vaikka haastatellut assistentit yleisesti kokivat ainakin jossain määrin, että heidän työtään tunnuttiin arvostavan koko organisaation tasolla, konkreettisia esimerkkejä siitä, miten arvostus käytännössä näkyi, oli vaikea antaa. Ainakaan palkassa tai lisääntyneinä ura- tai kehittymismahdollisuuksina organisaation arvostus ei haastateltavien mukaan ilmennyt. Sen sijaan oman esimiehen antama kiitos ja palaute tuntui antavan monelle motivaatiota ja energiaa työhön. Ehkä tässäkin näkyy esimiehen läheisyys ja ”konkreettisuus” verrattuna abstraktimpaan organisaation käsitteeseen.

Muun muassa Järvinen (2008, 30) korostaa esimiehen toiminnan merkitystä alaisen työmotivaation ja sitoutumisen kannalta. Esimies, joka kiittää, antaa palautetta ja palkitsee, onnistuu todennäköisemmin sitouttamaan työntekijän kuin esimies, joka ei ole liiemmin kiinnostunut alaisestaan. Erityisesti transformationaalista johtamistapaa edustavien esimiesten tapa toimia ja kyky ottaa huomioon alaistensa tarpeet johtavat usein työntekijöiden parempaan sitoutumiseen (Rowden 2000), mikä puolestaan on yhteydessä työntekijöiden parempaan suoriutumiseen työssään. Yksi selitys tälle on se, ettei yksikään työntekijä halua todennäköisesti sitoutua sellaiseen organisaatioon (tai sen osapuoliin), jossa hänen tarpeitaan ei kuunnella tai niistä ei välitetä. Stumin (1999) mukaan tämä pätee yleisemminkin: esimiestyö ja sitoutuminen ovat kytköksissä toisiinsa siten, että työntekijän sitoutumisen voidaan ajatella heijastelevan organisaation johtajuuden ja esimiestyön taso ja laatua laajemmin.

Aineistoni perusteella vaikuttaisikin kaiken kaikkiaan siltä, että lähiesimiehellä ja hänen toiminnallaan, esimiestyöllä, on merkittävä vaikutus työntekijän (assistentin) sitoutuneisuuden tunteeseen, työtyytyväisyyteen ja ylipäättään haluun työskennellä kohdeorganisaatiossa tulevaisuudessakin. Esimiehen merkitystä pidettiin tärkeänä erityisesti siksi, että hän on avainasemassa työntekijän asioiden ja toiveiden edistämässä ja se, joka palkankorotus- ja muut pyynnöt loppujen lopuksi kuuntelee. Lisäksi esimiehen miellettiin vaikuttavan ennen kaikkea siihen, millainen kuva työntekijästä lähtee muun organisaation suuntaan. Hänen ajateltiin siis toimivan eräänlaisena linkkinä työntekijän ja muun organisaation välillä. Näiltä osin haastatteluvastaukset ovat suurelta osin linjassa aiemman tutkimuksen kanssa (esim. Shanock & Eisenberger 2006). Lisäksi monet kokivat, että erityisesti esimieheltä saatava arvostus oli ensiarvoisen tärkeää oman työmotivaation ja sitoutumisen kannalta. Esimiestehtäviä ei näillä perusteilla olisikaan syytä väheksyä tai laiminlyödä, sillä niin suuri merkitys esimiehen toiminnalla saattaa olla alaisen työhyvinvointiin, motivaatioon ja sitoutumiseen.

5.2 Ehdotukset kohdeorganisaatiolle sekä jatkotutkimukseksi

Olen edellä esitellyt tutkielmani johtopäätökset ja pyrkinyt siten nivomaan yhteen aihetta käsittelevän aiemman kirjallisuuden ja empiirisen tutkimuksen avulla keräämäni aineiston. Tässä tutkielmani viimeisessä luvussa annan vielä omat ehdotukseni kohdeorganisaatiolle sekä pohdin mahdollisia aiheita jatkotutkimukselle. Antamani ehdotukset perustuvat ennen kaikkea tekemiini haastatteluihin sekä tutkimukseni teoreettiseen viitekehykseen.

Haastatteluaineistoni perusteella vaikuttaa siltä, että esimiestyön ja sitoutumisen välillä on selvä yhteys: laadukas esimiestyö ja hyvät esimiehet ovat positiivisesti kytköksissä assistenttien sitoutumiseen kohdeorganisaatiossa. Tutkimusaineistostani käy lisäksi ilmi, että assistenttien sitoutumista eniten edistävät tekijät liittyvät kiitoksen ja arvostuksen saamiseen erityisesti esimiehen ja muun johdon suunnalta, mahdollisuuden saada enemmän vastuuta ja päästä mukaan varsinaiseen asiakastyöhön sekä toiveeseen kuulua paremmin osaksi omaa tiimiä ja organisaatiota. Ehdotukseni kohdeorganisaatiolle pohjautuvatkin pitkälti edellä mainittuihin havaintoihin. Näitä asioita, joihin kohdeorganisaatiossa voisi kiinnittää enemmän huomiota ovat esimiesten valinta ja esimiestyön laatu yleisesti, assistenttien aseman tunnustaminen ja arvostuksen lisääminen sekä assistenttien koko potentiaalin hyödyntäminen.

Aineistoni perusteella käy hyvin selvästi ilmi, että kohdeorganisaation assistentit ovat itse erittäin motivoituneita kehittämään omaa työnkuvaansa ja parantamaan asemaansa organisaatiossa. Tämä näkyy erityisesti pari vuotta sitten perustetun assistenttien työryhmän toiminnassa ja aktiivisuudessa. Työryhmän aikaansaamia asioita ei tulisi missään nimessä väheksyä tai aliarvioida, vaan ne tulisi ottaa huomioon kehitystyötä jatkettaessa, sillä assistenteilla on usein itsellään paras näkemys siitä, miten heidän potentiaaliaan voisi paremmin hyödyntää esimerkiksi asiakastyössä.

Kuitenkin juuri assistenttien esimiehillä ja esimiesten toiminnalla on merkittävä rooli siinä, mihin suuntaan assistenttien rooli ja asema organisaatiossa kehittyy ja miten se voi yksilöiden sitoutumiseen vaikuttaa. Tämä liittyy siihen, että juuri lähiesimiehet ovat niitä, jotka alaistensa asioita voivat edistää ja toiveita parhaiten kuunnella. Sen sijaan, että assistenttien työn ja aseman kehittäminen nähtäisiin vain assistenttien itsensä tehtävänä, tulisi kehittämistyöhön ottaa laajemmin mukaan assistenttien esimiehiä ja organisaation johtoa. Tällä varmistettaisiin ennen kaikkea se, että assistenttien työ nähdään koko organisaation tasolla tärkeänä osana sen toimintaa. Lisäksi esimiesten ja organisaation johdon (esimerkiksi palvelualueiden johtajien) ottaminen mukaan kehitystyöhön voisi varmistaa sen, ettei asiaa koskeva kehitystyö jää vain assistenttien omaksi ”puuhasteluksi”, vaan siitä on konkreettista hyötyä koko organisaatiolle. Tämä vaatii esimiehiltä kuitenkin asenteen muutosta ja sitä, että assistenttien asema organisaation toimivuuden kannalta kyetään tunnustamaan ja tunnistamaan aiempaa paremmin.

Asennemuutos lähtee esimiehistä ennen kaikkea sen vuoksi, että heillä on valtaa saada asioita aikaiseksi ja vaikuttaa myös muiden organisaation jäsenten asenteisiin. Näin ollen on erityisesti esimiesten vastuulla saada muut ymmärtämään se, mitä assistentit tällä hetkellä tekevät ja missä kaikessa he voisivat tulevaisuudessa olla avuksi. Myös assistenttien tuntemaan irrallisuuteen ja ulkopuolisuuden tunteeseen on esimiehillä valtaa vaikuttaa omalla esimerkillään ja toiminnallaan. Esimies, usein ryhmänvetäjä tai toimiston johtaja, on se, joka tähän assistenttien kokemaan ulkopuolisuuden tunteeseen voi puuttua ja yhdentymistä muuhun tiimiin edistää. Assistenttien ottaminen paremmin mukaan tiimin toimintaan, huomioiminen organisaatiokaavioissa ja koulutus- ja kehityspolun rakentaminen ovat pieniä asioita, joilla voi kuitenkin olla assistentin motivaatioon ja sitoutumisen tunteeseen suurikin merkitys. Tämä vaatii kuitenkin esimiehiltä todellista halua ja asennetta perehtyä assistentin

asioihin sekä ymmärrystä tunnistaa assistenttien merkitys. Vaikka assistentit eivät välttämättä olekaan organisaation strategian kannalta merkittävimpiä työntekijöitä, monilla heistä on kuitenkin vuosien (ellei vuosikymmenien) kokemus kohdeorganisaatiossa työskentelystä, jonka myötä heille on kertynyt huomattavaa osaamista ja hiljaista tietoa organisaation käytännön asioiden hoitamisesta. Tätä kokemusta ei pitäisi missään nimessä väheksyä tai sivuuttaa.

Esimiehenä onnistuminen onkin pitkälti kytköksissä siihen, miten kiinnostunut esimies on henkilöstöstään ja työyhteisönsä johtamisesta (Järvinen 2008, 15). Kohdeorganisaatiossa haasteena on – asiantuntijapalveluorganisaatioille tyypillisesti – ainainen kiire ja se, että esimies-asiantuntijat mieltävät itsensä ennen kaikkea asiantuntijoiksi. Lisäksi tulostittarit keskittyvät tällä hetkellä mittaamaan asiakastyöstä saatavaa rahavirtaa, usein juuri esimiestyön kustannuksella. Kohdeorganisaatiossa huomiota tulisikin kiinnittää esimiesten valintaan ja siihen, että valituilla esimiehillä on todellista halua ja kiinnostusta sekä ennen kaikkea aikaa toimia esimiehinä. Myös jonkinlainen kannustin- tai palkitsemisjärjestelmä, joka ottaa huomioon esimiestehtävät ja niihin käytetyn ajan ja panostuksen, voisi olla paikallaan.

Jatkotutkimusta ajatellen voisi kohdeorganisaatiossa olla mielekästä tutkia aihetta laajemmin ottamalla huomioon assistenttien esimiesten ja organisaation ylimmän johdon näkemykset siitä, miten he kokevat assistenttien roolin organisaatiossa sekä sen strategisten tavoitteiden toteuttamisessa. Ylintä johtoa ja esimiehiä haastatteleamalla voisi esille nousta monia uusia näkökulmia ja ajatuksia, joita ei tässä tutkimuksessa ole käsitelty. Lisäksi voisi olla mielekästä tarkastella syvällisemmin eroavaisuuksia eri palvelualueiden välillä, jotta mahdolliset kehitysehdotukset ja toimenpiteet tukisivat mahdollisimman hyvin kyseisen liiketoiminta-alueen ja sen ryhmien omia erityispiirteitä. Vertailtavaa tutkimusta olisi myös kiinnostavaa tehdä muissa samankaltaisissa asiantuntijapalveluorganisaatioissa uusien näkemysten ja toimintatapojen löytämiseksi.

Lähteet

Allen, N. ja Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63: 1-18.

Alvesson, M. (2004). *Knowledge work and knowledge-intensive firms*. Oxford University Press, Oxford.

Avolio, B., Bass, B. ja Jung, D. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 72: 441-462.

Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press, New York.

Bass, B., Avolio, B. ja Goodeim, L. (1987). Biography and the assessment of transformational leadership at the world-class level. *Journal of Management* 13: 7-20.

Becker, H. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66: 32-40.

Becker, T. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 35(1): 232-244.

Bennett, T. (2009). A study of the management leadership style preferred by IT subordinates. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict* 13(2): 1-25.

Chalofsky, N. ja Krishna, V. (2009). Meaningfulness, commitment, and engagement: the intersection of a deeper level of intrinsic motivation. *Advances in Developing Human Resources* 11(2): 189-203.

- Chughtai, A. (2013). Linking affective commitment to supervisor to work outcomes. *Journal of Managerial Psychology* 28(6): 606-627.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* 17: 336-354.
- Dello Russo, S., Vecchione M. ja Borgogni, L. (2013). Commitment profiles, job satisfaction, and behavioral outcomes. *Applied Psychology: An International Review* 62(4): 701-719.
- Demongeot, C. (1986). Secretaries: the unrecognized members of the management team. *Training & Development Journal* (April): 28-29.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. ja Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology* 71(3): 500-507.
- Eriksson, P. ja Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business research*. SAGE, Lontoo.
- Eskola, J. ja Suoranta, S. (2008). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- Eskola, J. ja Suoranta, S. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- Fairlie, P. (2011). Meaningful work, employee engagement, and other key employee outcomes: implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources* 13(4): 508-525.
- Flam, H. (2002). Corporate emotions and emotions in corporations. Teoksessa Barbalet, J. (toim.) *Emotions and sociology*, 90-112. Blackwell Publishing, Malden.
- Gillet, N. ja Vandenberghe, C. (2014). Transformational leadership and organizational commitment: The mediating role of job characteristics. *Human Resource Development Quarterly* 25(3): 321-347.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. ja Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*, 15. Painos. Tammi, Helsinki.

Hirsjärvi, S. ja Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus, Helsinki.

Hopen, D. (2010). The changing role and practices of successful leaders. *The Journal for Quality and Participation*, April: 4-9.

Howell, J. ja Avolio, B. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation, key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology* 78: 891-902.

Jokivuori, P. (2004). Sitoutuminen työorganisaatioon ja luottamus. *Aikuiskasvatus* 4: 284-294.

Järvinen, P. (2008). *Onnistu esimiehenä*, 7. Painos. WS Bookwell Oy, Juva.

Kauhanen, J. (2015). *Esimies palkitsijana. Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse*. Kauppakamari, Vaasa.

Keskes, I. (2013). Relationship between leadership styles and dimensions of employee organizational commitment: A critical review and discussion of future directions. *Intangible Capital* 10(1): 26-51.

Kohdeorganisaation Internet-sivut (2014). Viitattu 16.9.2014.

Landry, G., Panaccio, A. ja Vandenberghe, C. (2010). Dimensionality and consequences of employee commitment to supervisors: a two-study examination. *The Journal of Psychology* 144(3): 285-312.

Maister, D. (1993). *Managing the professional service firm*. Free Press, New York.

McElroy, J. (2001). Managing workplace commitment by putting people first. *Human Resource Management Review* 11(3): 327-335.

Mechanic, D. (1962). Sources of power of lower participants in complex organizations. *Administrative Science Quarterly* 7(3): 349-364.

Meyer, J. ja Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review* 11: 299-326.

Meyer, J. ja Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* 1(1): 61-89.

Mowday, R., Steers, R. ja Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior* 14: 224-247.

Reichers, A. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review* 10(3): 465-476.

Rowden, R. (2000). The relationship between charismatic leadership behaviours and organisational commitment. *Leadership & Organization Development Journal* 21: 30-35.

Saaranen-Kauppinen, A. ja Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. Viitattu 22.2.2015.

Scholl, R. (1981). Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of Management Review* 6(4): 589-599.

Shanock, L. ja Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology* 91(3): 689-695.

Shastri, R., Shashi Mishra, K. ja Sinha, A. (2010). Charismatic leadership and organizational commitment: An Indian perspective. *African Journal of Business Management* 4(10): 1946-1953.

Silvennoinen, M. ja Kauppinen, R. (2007). *Kehity alaisena – onnistuneet alaistaidot käytännössä*. Tammi, Helsinki.

Sozen, H. C. (2012). Social networks and power in organizations. *Personnel Review* 41(4): 487-512.

Stum, D. (1999). Workforce commitment: Strategies for the new work order. *Strategy and Leadership* 27(1): 4-7.

Stumpf, S. (2007). Development of the relationship management survey: A tool for assessing performance and career success of professional service professionals. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict* 11: 105-125.

Tilintarkastuslaki (459/2007). Ajantasainen lainsäädäntö. Saatavilla www-muodossa osoitteessa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070459>. Viitattu 20.9.2014.

Tuomi, J. ja Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*, 6. painos. Tammi, Helsinki.

Vandenberghe, C. ja Bentein, K. (2009). A closer look at the relationship between affective commitment to supervisors and organizations and turnover. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 82: 331-348.

Vanhala, S., Laukkanen, M. ja Koskinen A. (2002). *Liiketoiminta ja johtaminen*, 3. uudistettu painos. KY-palvelu Oy, Keuruu.

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review* 7(3): 418-428.

Liite: Haastattelurunko

Taustatiedot

- Ikä ja koulutus?
- Kuinka kauan olet työskennellyt organisaatiossa?
- Kuvailisitko työtehtäviäsi sekä rooliasi tiimissä?
- Mikä on parasta työssäsi? Minkä asian työssäsi muuttaisit?

Asiantuntijapalveluorganisaatio

- Mikä on asiantuntijapalveluorganisaatio?
- Ketkä miellät asiantuntijoiksi tässä organisaatiossa?
 - Koetko itse olevasi asiantuntija?

Esimiestyö

- Millainen on hyvä esimies?
 - Onko sinulla hyvä esimies? Miksi?
- Koetko, että työtäsi arvostetaan ja mielipiteitäsi kuunnellaan
 - Esimiehen
 - Kollegoiden ja tiimin tai
 - Organisaation/palvelualueen (palvelualueen johtoryhmä) suunnalta?
- Miten esimiestyötä voisi mielestäsi kehittää organisaatiossa?

Organisaatioon sitoutuminen

- Mihin sinä sitoudut (työhön, tiimiin, organisaatioon)?
- Miten ymmärrät käsitteen 'organisaatioon sitoutuminen'?
 - Mitkä tekijät vaikuttavat mielestäsi siihen, että henkilö sitoutuu organisaatioon?
- Koetko itse olevasi sitoutunut tiimiin/organisaatioon? Miksi / miksi et?
 - Mitä tiimissä/organisaatiossa voitaisiin tehdä toisin, jotta kokisit itsesi sitoutuneemmaksi?
 - Miten sitoutumisesi / sitoutumattomuutesi ilmenee toiminnassasi?

Esimiestyö ja sitoutuminen

- Millainen vaikutus esimiehelläsi ja hänen toiminnallaan (esimiestyöllä) on
 - sitoutumiseesi tiimiin/organisaatioon?
 - haluusi työskennellä tämän hetkessä tiimissä/organisaatiossa?
- Koetko, että sitoutumisen asteesi on muuttunut jotenkin organisaatiossa työskentelysi aikana?
 - Onko muutos liittynyt jotenkin esimieheen/esimiestyöhön (esim. esimiehen vaihtuminen)?
- Tukeeko nykyinen organisaatio- ja esimiesrakenne sitoutumistasi tiimiin/organisaatioon?
 - Miten organisaatio- ja/tai esimiesrakennetta voisi kehittää, jotta se tukisi sitoutumistasi paremmin?

Lopuksi

- Mitkä tekijät vaikuttavat haluusi pysyä nykyisen organisaation palveluksessa tulevaisuudessa?
- Onko sinulla mielessä jotain muuta näihin teemoihin liittyvää, mikä ei tullut ilmi haastattelun aikana?