

**JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON
KAUPPAKORKEAKOULU**

**Lähiesimiesten johtamisosaamisen kehittämistarpeet
kaupanalalla**

Johtaminen
Pro gradu - tutkielma
Toukokuu 2014
Laatija: Hanna Maukonen
Ohjaajat: Anna-Maija Lämsä ja
Elina Riivari

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

Tekijä Hanna Maukonen	
Työn nimi Lähiesimiesten johtamisosaamisen kehittämistarpeet kaupanalalla	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika Toukokuu 2014	Sivumäärä 86
<p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>Tämän tutkimuksen tarkoituksena on luoda uusi lähiesimiestyön pyramidi -malli, jolla kuvataan johtamisosaamista lähiesimiesten näkökulmasta. Mallia testataan käytännössä kun sen avulla kartoitetaan lähiesimiesten johtamisosaamista kaupanalalla. Lähiesimiestyön pyramidia käytetään tutkimusaineiston analyysissä, jonka jälkeen mallin soveltuvuutta arvioidaan. Tavoitteena on selvittää, millaista johtamisosaamista kaupanalan esimiehiltä löytyy, ja mitkä ovat johtamisosaamisen kehittämistarpeita. Lisäksi tutkimus pyrkii selvittämään, mikä hankaloittaa lähiesimiesten auktoriteettiaseman muodostumista.</p> <p>Tutkimus on toteutettu tapaustutkimuksena, ja tutkimuksen tapauksena toimivat Sokos Jyväskylän myynti- ja palveluvastaavat. Empiirinen aineisto koostuu 16 kaupanalan lähiesimiehen fokusryhmähaastatteluista, kirjallisista kyselyistä sekä yhdestä teemahaastattelusta. Aineisto on kerätty tammikuussa 2014 ja se on analysoitu teemoittelemalla lähiesimiestyön pyramidia apuna käyttäen. Tässä mallissa johtamisosaaminen on jaettu kuuteen osa-alueeseen: intrapersonaalinen osaaminen, tekninen osaaminen, tietojohtamisen osaaminen, sosiaalinen osaaminen, johtajuus- ja esimiesosaaminen, sekä liiketoimintaosaaminen.</p> <p>Tutkimus osoittaa, että lähiesimiesten työssä tarvitaan johtamisosaamista lähes kaikista edellä mainituista osa-alueista. Havaitusta johtamisosaamisen laadusta löytyy kuitenkin eroavaisuuksia esimiesuran pituudesta riippuen. Lyhyen aikaa lähiesimiehenä toimineet kokevat itsensä esimiehenä epävarmaksi, kun taas kokeneiden esimiesten johtamisosaaminen on nuorempien kollegoiden osaamista kattavampaa. Tutkimuksen mukaan lähiesimiehien on kuitenkin vaikeaa tunnistaa omaa rooliaan organisaatiossa työkokemusvuosista riippumatta, eivätkä useimmat heistä miellä itseään esimieheksi.</p> <p>Tutkimuksessa esitetty johtamisosaamisen synteessimalli soveltuu lähiesimiesten johtamisosaamisen tarkasteluun, mutta malli vaatii jatkossa vielä kehittelyä. Tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että johtamisosaaminen kehittyy työn ohessa, ja se on siksi kattavinta kokeneilla lähiesimiehillä. Lisäksi roolintunnistamisvaikeuksilla näyttää olevan hidastava vaikutus auktoriteettiaseman kehittymiseen työyhteisössä.</p>	
Asiasanat johtamisosaaminen, lähiesimies, esimieskoulutus, johtamisen kehittäminen, esimiesrooli, auktoriteetti, kaupanala	
Säilytyspaikka	Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Tutkimuksen lähtökohdat	5
1.2	Johtamisosaamista käsittelevä aikaisempi tutkimus	7
1.3	Tutkimuksen tavoitteet	8
1.4	Kohdeorganisaationa Sokos Jyväskylä	9
1.5	Myynti- ja palveluvastaavan toimenkuva	11
2	TEOREETTINEN TAUSTA	13
2.1	Johtamisosaaminen ja esimiehen auktoriteetti	13
2.1.1	Lähiesimies auktoriteettina	16
2.1.2	Johtamisosaamisen synteesimalli	18
2.1.3	Johtamisosaaminen lähiesimiesten näkökulmasta	23
2.2	Esimiesten johtamisosaamisen kehittäminen	28
2.2.1	Kaupalanalan esimieskoulutus	31
2.2.2	Tarvekartoitus henkilöstön koulutuksen suunnittelussa	32
3	TUTKIMUSPROSESSI	35
3.1	Laadullinen tutkimus	35
3.2	Tapaustutkimus	36
3.3	Tutkimusaineisto	37
3.4	Fokusryhmähaastattelu	38
3.5	Analyysimenetelmä	42
4	TUTKIMUSTULOKSET	43
4.1	Empiirisessä aineistossa toistuvat teemat	43
4.2	Empiirisen aineiston analyysi	44
4.2.1	Intrapersonaalinen osaaminen	45
4.2.2	Tekninen osaaminen	49
4.2.3	Tietojohtamisen osaaminen	52
4.2.4	Sosiaalinen osaaminen	55
4.2.5	Johtajuus- ja esimiesosaaminen	59
4.2.6	Liiketoimintaosaaminen	63
4.2.7	Lähiesimiesten kokemukset auktoriteettiasemasta	64
4.2.8	Lähiesimiesten toiveet koulutuksen toteutuksesta	67
5	DISKUSSIO	69
5.1	Johtopäätökset	69
5.2	Lähiesimiesten johtamisosaamisen synteesimallin arviointi	75
5.3	Tutkimuksen rajoitteet ja luotettavuuden arviointi	78

5.4	Jatkotutkimusaiheita.....	79
5.5	Päätelmät.....	80
LÄHTEET		82
LIITTEET		

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Viimeiset vuodet ovat olleet kaupanalalla erityisen haastavia, sillä maailmanlaajuinen taantuma on aiheuttanut suuria muutoksia kuluttajien ostokäyttäytymisessä. Vaikeaan tilanteeseen sopeutuminen on vaatinut kaupanalan yrityksiä tehostamaan toimintaansa ja muuttamaan toimintatapojaan. (Powers, DeCarlo & Gupti 2010.) Yrityksen kilpailuaseman säilyttämiseksi henkilöstön ja esimiesten kouluttaminen on tärkeää, ja koulutuksen merkitys korostuu erityisesti haastavissa markkinaolosuhteissa (Mumford, Zaccaro, Connelly & Marks 2000; Winfred, Winston, Edens & Bell 2003; Viitala 2005, 11). Etenkin esimiesten johtamisosaamista tulisi päivittää aika-ajoin (Viitala 2005), sillä hyvä esimiestyö on tutkimuksien mukaan yhteydessä yrityksen hyvään tulokseen (Thrope & Gold 2010).

Kouluttaminen on tehokas tapa kehittää henkilöstön osaamista. Myyntihenkilöstön koulutuksesta on tehty useita erilaisia tutkimuksia, mutta tärkeystään huolimatta kaupanalan esimieskoulutus on yhä hyvin vähän tutkittu aihealue (Powers ym. 2010). Lisäksi palvelualoilla esimiesten johtamiskoulutus jää usein muiden koulutuksien jalkoihin (Nation's Restaurant News 2003). Esimiehet koulutetaan usein huolehtimaan käytännön asioista ja suoriutumaan teknisistä esimiehen tehtävistä hyvin, mutta koulutus ihmisten johtamisesta unohtuu. Esimerkiksi Elliot Leadership Institutun mukaan ravintola-alan keski-johdosta vain 14 % on saanut esimieskoulutusta ihmisten johtamiseen liittyen (Nation's Restaurant News 2003). Suuressa osassa organisaatioita vallitseekin ajatusmaailma, jonka mukaan johtamisosaaminen koostuu pääosin teknisestä osaamisesta, eikä sosiaalisella osaamisella voida merkittävästi parantaa esimiehen suoriutumista työssään (Viitala 2005). Koska erityisesti lähiesimiesten

työnkuva sisältää paljon asiakaspalvelun ohjausta ja kanssakäymistä asiakkaiden kanssa, ovat sosiaaliset taidot kaupanalalla kuitenkin korostetussa asemassa (Gilmore & Carson 1996). Tästä johtuen onkin tärkeää, että palvelualoilla kiinnitettäisiin nykyistä enemmän huomiota myös niin sanottuun pehmeään johtamisosaamiseen teknisen osaamisen ohella. Palvelualat toimivat suurena työllistäjänä niin Suomessa kuin maailmanlaajuisestikin. Yli puolet Euroopan Unionin jäsenistä työskentelee palvelualalla, josta erityisesti kaupanalan osuus on suuri (Viitala 2007, 12). Onkin tärkeää, että näin merkittävän sektorin esimiestyötä tarkastellaan nykyistä enemmän myös tieteellisessä tutkimuksessa.

Vaikka henkilöstön kouluttaminen on yritykselle tärkeää, on kouluttaminen myös kallista. Jotta henkilöstön koulutuksesta saadaan mahdollisimman paljon hyötyä, tulee koulutus suunnitella hyvin etukäteen. (Winfred ym. 2003.) Samaa esimieskoulutusta ei voida hyödyntää organisaation kaikilla esimiehillä, vaan koulutuksen tulee aina perustua tarpeisiin. Ylimmän johdon esimiehet tarvitsevat erilaisen esimieskoulutuksen kuin lähiesimiehet, vaikka koulutuksen aihepiiri olisikin kaikilla esimiehillä sama. (Peters 2010.) Johtaminen on aina sidoksissa kontekstiin, sillä toiset esimiehet tarvitsevat esimerkiksi enemmän motivointitaitoja työssään, kun taas toisten esimiestyö vaatii eniten suurien kokonaisuuksien hallintaa. Tästä johtuen ei voida määritellä yhtä parasta tapaa olla johtaja tai kehittää johtamista. Tutkimuksien mukaan käytännönläheinen esimieskoulutus on kuitenkin usein pelkästään teoriapohjaisia koulutuksia tehokkaampaa. (Van Velsor, Mc Cauley & Ruderman 2010.) Onnistunutta koulutusta edeltää huolellinen tarvekartoitus, jossa määritellään henkilöstön koulutustarpeet ja -tavoitteet. Henkilöstön koulutukset ovat osa henkilöstöhallintoa, sillä yksi henkilöstöjohtamisen keskeisistä tavoitteista on kehittää työntekijöitä ja lisätä heidän osaamistaan (Viitala 2007, 10; Viitala 2005, 12).

Johtamiskoulutus aihepiirinä herättää useita kysymyksiä, joihin tutkimukset ovat jo pitkään pyrkinet vastaamaan. Näitä kysymyksiä ovat muun muassa mitä tarvitaan tehokkaaseen johtajuuteen, ja ovatko tietyt johtajuuskäytänteet parempia kuin toiset erilaisissa tilanteissa. (Van Velsor ym. 2010.) Erityisesti kysymys tehokkaasta johtajuudesta kiinnostaa tutkijoiden lisäksi suuresti myös organisaatioita (Mumford, Marks, Connelly, Zaccaro & Reiter-Palmon 2000). Tutkijat ovat myös etsineet vastauksia siihen, kuinka ihmiset oppivat johtamistaitoja parhaiten ja mitä tarvitaan johtajuuden kehittämiseen (Van Velsor ym. 2010). Lisäksi johtajien osaaminen, ominaisuudet ja luonteenpiirteet ovat olleet jo pitkään esillä kirjallisuudessa ja johtamisen tutkimuksessa. Niin tun ”hyvän johtajan” ominaisuuksien tunnistaminen on tärkeää, jotta niiden kehittämiseen voidaan keskittyä johtamiskoulutuksessa. (Connelly, Gilbert, Zaccaro, Threfall, Marks & Mumford 2000.)

Johtajuutta on hyvin monenlaista, ja suurin osa ihmisistä toimii johtajan roolissa jossain vaiheessa elämäänsä. Johtajuutta voidaan toteuttaa töiden lisäksi esimerkiksi perheen sisällä, harrastuksissa tai muissa yhteisöissä. Kaikki tilanteet, joissa tarvitaan organisointia, ohjausta, suunnittelua, tai vaikkapa esityksen pitämistä, ovat johtajuuden ilmentymiä, ja vaativat näin ollen johtamisosaamista. (Van Velsor ym. 2010.) Tästä syystä johtamisosaamisen kehittä-

minen on tarpeellista kaikille asemasta tai ammatista riippumatta, eikä johtamisosaamisen merkitystä voi väheksyä etenkin osana lähiesimiesten arkea työpaikalla. Johtamisosaamisen kouluttaminen ja kehittäminen on hyvin tärkeää etenkin silloin, kun henkilö siirtyy esimiesasemaan, tai hänen vastuutaan kasvatetaan esimiehenä. Kun henkilön työnkuva muuttuu, ei voida olettaa että hänellä on hallussaan kaikki esimieheltä vaadittavat johtamisosaamisen taidot, ellei hän ole osallistunut johtamisosaamisen koulutukseen. (Nation's Restaurant News 2003.)

1.2 Johtamisosaamista käsittelevä aikaisempi tutkimus

Tieteellisessä tutkimuksessa johtamisen kehittämisellä tarkoitetaan johtavassa asemassa olevan henkilön osaamisen ja kapasiteetin kasvattamista, jotta hän voi entistä paremmin suoriutua esimiestehtävistään (Van Velsor ym. 2010). Tällaista osaamista ovat muun muassa ihmisten johtamiseen ja suunnan näyttämiseen liittyvät taidot. Johtamisen kehittämisellä voidaan lisätä esimiesten johtamisosaamista (Lämsä & Savela 2010). Osaamisen johtaminen on taas pitkäjänteistä johtamistyötä, jonka tavoitteena on turvata organisaation päämäärien mukainen osaaminen nyt ja tulevaisuudessa (Viitala 2007, 170). Se vaatii onnistuakseen määrittelyä, arviointia, suunnittelua ja kehitystä. Tässä tutkimuksessa osaamisen johtamisella tarkoitetaan lähiesimiesten johtamisosaamisen johtamista, eli ikään kuin johtamisen johtamista. Onnistunut osaamisen johtaminen näkyy organisaatiossa kehittyneinä toimintatapoina ja palveluina, mitkä lopulta näkyvät parantuneena tuloksena (Viitala 2007, 170).

Johtamisosaaminen ja erilaiset johtajien piirteet ovat jo pitkään kiinnostaneet tutkijoita johtamiskirjallisuuden aiheina. Aiheesta löytyy esimerkiksi useita behavioristisia teorioita, ja aikaisemmin johtamisosaamista tarkasteltiin lähinnä erilaisten piirreteorioiden kautta. Tällaiset johtamisosaamisen tutkimukset alkoivat yleistyä 1950 - luvulla. (Connelly ym. 2000.) Tuohon aikaan oli vallalla myös käsitys, että johtamisosaamista ei juurikaan voi kehittää, sillä johtamisosaamista pidettiin yksilön synnynnäisenä ominaisuutena (Garavan & McGuire 2001).

Nykyisin johtamisosaamisen tarkastelu perustuu aikaisempaa enemmän erilaisten taitojen hallitsemiseen ja kehittämiseen, mistä johtuen johtamisosaamisen kehittämistä pidetään mahdollisena (Cockerhill, Hunt & Schroder 1995; Mumford ym. 2000). Esimerkiksi Mumford ym. (2000) ovat keränneet tutkimusprojekteissaan laajan aineiston Yhdysvaltain armeijasta, ja johtamisosaamista on tarkasteltu useista eri näkökulmista tämän aineiston kautta. Tutkimuksen kohteena ovat olleet muun muassa johtajien ongelmanratkaisutaidot ja sosiaalisen osaamisen taidot. Lisäksi aineiston avulla on luotu erilaisia johtamisosaamisen malleja. Eräs 2000-luvulla luotu johtamisosaamisen malli (Leadership Skills Strataplex) tarkastelee tarvittavaa johtamisosaamista kullakin organisaation tasolla (Mumford ym. 2007). Lord ja Hall ovat taas vuonna 2005

määritelleet, että johtamisosaamisen taidot voidaan jakaa kolmeen luokkaan niiden kehittyneisyyden perusteella: alkeelliset taidot, keskitason taidot ja kehittyneet taidot.

Viitala on tutkinut johtamisosaamista suomalaisesta näkökulmasta. Hän on tarkastellut suomalaisten johtajien johtamisosaamista, ja sen tärkeimpiä kehityskohteita. Tarkastelun kohteena olivat myös johtajien omat kiinnostuksen kohteet heidän taitojensa kehittämistä. Tutkimuksen tuloksena Viitala havaitsi, että useimmat johtajat eivät ole kiinnostuneita kehittämään johtamisosaamistaan. Erityisesti sosiaalisten ja intrapersonaalisten taitojen kehittäminen koetaan tarpeettomaksi, sillä usein organisaatioissa arvostetaan eniten teknistä johtamisosaamista ja vahvaa liiketoimintaosaamista. Toisaalta Viitala myös havaitsi, että mitä organisoituneempaa johtamisosaamisen koulutus organisaatiossa on, sitä tietoisempia esimiehet ovat heidän todellisista kehityskohteistaan. (Viitala 2005.)

Osana samaista tutkimusta Viitala on kehittänyt johtamisosaamisen mallin, joka koostuu kuudesta eri johtamisosaamisen osa-alueesta. Johtamisosaamisen osa-alueet on sijoitettu hierarkkiseen pyramidiin sen mukaan, kuinka vaikeaa mitäänkin johtamisosaamisen aluetta on kehittää. (Viitala 2005.) Tätä mallia käsitellään tarkemmin tämän tutkimuksen seuraavassa osiossa, luvussa 2.1.2. Viitalan malli on hyvä ja se kuvaa johtamisosaamista selkeästi ja kattavasti. Malli ei kuitenkaan sellaisenaan ole soveltuva lähiesimiesten johtamisosaamisen tarkasteluun, sillä lähiesimiestyössä korostuvat erilaiset osaamisalueet kuin ylemmän johdon tehtävissä. Lisäksi Viitalan hierarkkinen malli ei huomio Van Velsor ym. (2010) määrittelemiä johtamisosaamisen laajempia segmenttejä, organisaation johtamista, toisten johtamista ja itsensä johtamista, joiden avulla voidaan tarkastella johtamisosaamisen sisältöä uusista näkökulmista. Tässä tutkimuksessa Viitalan mallia kehitetään edelleen nimenomaan lähiesimiehille soveltuvaan muotoon niin, että myös Van Velsor ym. määritelmä tulee huomioiduksi.

1.3 Tutkimuksen tavoitteet

Lähiesimiesten johtamistyössä on omat haasteensa, sillä lähiesimiehet sijoittuvat organisaatorakenteissa työntekijöiden ja johtoportaan väliin. Lähiesimiehellä vaaditaan tasapainottelua näiden kahden tahon välillä, joilla usein on keskenään hyvin erilaiset näkökulmat ja motiivit. (Sasser & Leonard 1980.) Tämän lisäksi lähiesimiehille on hyvin tyypillistä, että he eivät täysin tunnista auktoriteettiasemaansa organisaatiossa (Boyd & Jensen 1972). Koska lähiesimiesten auktoriteettiongelma on ollut esillä kirjallisuudessa jo pitkään, halutaan tässä tutkimuksessa tarkastella kaupanalan lähiesimiesten johtamisosaamista auktoriteettiroolin näkökulmasta. Esimiesten johtamisosaamista on tutkittu johtamisen saralla jo kauan, mutta erityisesti lähiesimiesten johtamisosaamisesta on vielä hyvin vähän konkreettista tietoa (Mumford, Championin & Morgeson, 2007).

Tämän tutkimuksen teoreettisena tavoitteena on kehittää Viitalan (2005) johtamisosaamisen hierarkkista mallia yhdistämällä sitä muiden johtamisosaamisen mallien kanssa, ja näin luoda uusi johtamisosaamisen malli erityisesti alemman tason esimiehien näkökulmasta. Tätä uutta mallia sovelletaan empiirisessä kontekstissa, kun tutkimusaineisto analysoidaan tätä mallia apuna käyttäen. Aineiston analysoinnin jälkeen uutta mallia arvioidaan ja tarkastellaan sen kehityskohteita. Tutkimus kontribuoi johtamisosaamisen tutkimusta lisäämällä tietoa ja ymmärrystä kaupanalan lähiesimiesten johtamisosaamisesta. Tutkimuksen empiirinen aineisto tuotetaan kaupanalan lähiesimiehiä haastattelemalla. Esimiesten haastatteluilla pyritään selvittämään, millaista johtamisosaamista heiltä löytyy, ja millaisia johtamisosaamisen kehitystarpeita heidän keskuudessaan ilmenee. Lisäksi halutaan tuottaa tietoa siitä, millaiseksi lähiesimiehet kokevat auktoriteettiasemansa organisaatiossa. Tutkittua tietoa voidaan käyttää hyväksi esimieskoulutuksen suunnittelussa, toteutuksessa ja arvioinnissa. Tavoitteena on toteuttaa empiirinen tutkimus, joka vastaa seuraaviin kysymyksiin:

1. Millaista johtamisosaamista lähiesimiehillä on?
 - Mitkä ovat esimiesten vahvuuksia johtamisosaamisessa?
 - Mitkä ovat esimiesten heikkouksia johtamisosaamisessa?
2. Miten lähiesimiehet kokevat auktoriteettiasemansa työyhteisössä?

1.4 Kohdeorganisaationa Sokos Jyväskylä

Tämä tutkimus on toteutettu toimeksiantona S-ryhmän Osuuskauppa Keskimaan Sokos Jyväskylälle. Olen itse työskennellyt Sokoksella myyjänä jo useamman vuoden ajan opintojeni ohessa, joten aiheen käsitteleminen tässä Pro gradu - tutkimuksessa on luontevaa. Sokos Jyväskylässä (tästä eteenpäin Sokos) on henkilöstön koulutuksissa tullut ilmi, että myyjät kaipaavat lähiesimiehiltään, myynti- ja palveluvastaavilta, aikaisempaa jämäkämpää johtamisotetta ja entistä konkreettisempia johtamistekoja. Työntekijät haluavat saada lähiesimiehiltään nykyistä enemmän tukea arjen työtehtävissä ja palautetta työstään, niin sanottua lähiohjausta.

Myynti- ja palveluvastaavat ovat olleet tästä tiedosta hyvin yllättyneitä, eivätkä he koe johtamisosaamisensa riittävän työntekijöiden toiveisiin vastaimiseen. Kyse saattaa olla niin uskalluksen puutteesta esimiesroolin ottamiselle, kuin johtamisosaamisen vajavaisuudesta. Esimiehille järjestetään Sokoksella johtamiskoulutusta vuonna 2014, jossa pureudutaan tähän ongelmaan. Koulutus toteutetaan tämän tutkimuksen tulosten pohjalta, joten aihe on ajankohtainen ja tärkeä Sokokselle lähiesimiestyön kehittämisen kannalta. Sokoksella

myynti- ja palveluvastaavien johtamisosaamisen kehittäminen on tärkeää, jotta yritys pystyy tarjoamaan asiakkailleen mahdollisimman laadukasta asiakaspalvelua. Tämä tutkimus toteutetaan lähiesimiesten näkökulmasta, eli tutkimuksen keskiössä ovat lähiesimiesten tarpeet ja toiveet johtamisosaamisen kehittämiseksi.

Myynti- ja palveluvastaavien työnkuvaan kuuluu tavaratalon asiakaspalvelusta ja myyjien arjen työtehtävistä vastaaminen. Hei eivät ole varsinaisesti johtavassa asemassa olevia henkilöitä, vaan pikemminkin tiiminvetäjiä ja työntekijöiden lähimpiä esimiehiä, jotka toimivat osastoittain myyntipäälliköiden alaisuudessa. Myynti- ja palveluvastaavien työnkuva on määritelty tarkemmin luvussa 1.2.1.

S-ryhmä rakentuu 20 alueosuuskaupasta, joista yksi on Keski-Suomen alueella vaikuttava Osuuskauppa Keskimaa. Keskimaa on monialayritys, jonka liiketoiminta-alueisiin kuuluu market- ja tavaratalokauppa, matkailu- ja ravitsemuskauppa, sekä polttoneste- ja liikennemyymäläkauppa. Yli 100 toimipaikallaan ja 2000 työntekijällään Keskimaa on yksi Keski-Suomen suurimmista yrityksistä ja toiseksi suurin työnantaja. (Osuuskauppa Keskimaan osavuosikatsaus 2012.) Keskimaan vuosittainen myynti on noin 700 miljoona euroa. Sokos Jyväskylä on osa Osuuskauppa Keskimaata, ja se kuuluu käyttötavarakaupan toimialaan. Tavarataloa johtaa Sokos johtaja Tuula Sillanmäki. (Skanava.)

S-ryhmällä on 20 Sokos tavarataloa, jotka on jaoteltu suuriin 5-6 liikeidean tavarataloihin ja pienempiin 3 liikeidean tavarataloihin. Sokos Jyväskylä kuuluu suurien tavaratalojen joukkoon, ja se onkin yksi Suomen suurimmista Sokos tavarataloista. Sokos Jyväskylän tuotealueisiin kuuluu kosmetiikkatuotteet, miesten ja naisten pukeutuminen, kodinosasto, lastenosasto, liikunta ja ulkoilu, ajanviette, sekä kengät ja laukut. Sokoksen tavoitteena on tarjota asiakkailleen laaja valikoima muotia ja laadukkaita tuotteita. Valikoimasta löytyy tuotteita useista eri hintaluokista aina tunnetuista merkkituotteista edullisempiin Sokoksen omien merkkien tuotteisiin. (Sillanmäki 2014.) Tavaratalonjohtaja Tuula Sillanmäen mukaan Sokos Jyväskylä pyrkii olemaan ajanhermolla oleva uudistuva tavaratalo. (Osuuskauppa Keskimaan vuosikatsaus 2012). Tavaratalo tarjoaa palveluita kaikenikäisille kuluttajille, ja sen kohderyhmänä ovat erityisesti työssäkäyvät aikuiset asiakasomistajat. Sokos-tavaratalot on suunniteltu niin, että asiakas löytää kaiken tarvitsemansa samasta liiketilasta. Näin ollen Sokoksien yhteydestä löytyy muun muassa ruokakauppa, ravintola- ja kahvilapalveluita sekä kampaamo- ja kauneushoitopalveluita. (Sillanmäki 2013.)

Sokoksen liiketoiminnan lähtökohtana on olla helposti lähestyttävä tavaratalo, josta saa ystävällistä ja asiantuntevaa asiakaspalvelua, joka lähtee asiakkaiden tarpeista. Asiakkaat pyritään aina huomioimaan liikkeessä, ja heille halutaan tarjota henkilökohtaista palvelua, jotta he löytäisivät tarvitsemansa ja saisivat myyjiltä apua, suosituksia ja vinkkejä tuotteen käyttöön liittyen. (Sillanmäki 2013.) Hyvään asiakaspalveluun panostetaan esimerkiksi myyjiä ja esimiehiä kouluttamalla. S-ryhmällä koulutus tapahtuu pääsääntöisesti S-ryhmän omassa koulutuskeskuksessa Jollas-instituutissa. (Jollas-instituutti.)

Asiakastyytyväisyyttä tutkitaan jatkuvasti asiakastyytyväisyystutkimuksilla, joissa Sokos Jyväskylä on menestynyt hyvin. Myös vuonna 2012 Jyväskylän Sokos sai erinomaiset arvostukset asiakastyytyväisyydestä. (Osuuskauppa Keskimään vuosikatsaus 2012.) Tavaratalon ilmapiiristä pyritään luomaan miellyttävä ja innostava houkuttelevien tuote-esillepanojen ja harmonisen myymäläympäristön avulla. Tavoitteena on luoda asiakkaalle miellyttävä asiointikokemus, joka on perustana pitkille ja kestäville asiakassuhteille. (Sillanmäki 2013.)

Sokos Jyväskylä on avattu syyskuussa 1962, ja se juhli vuonna 2012 50-vuotis juhluvuottaan. Tavaratalo onkin Keskimään vanhin alkuperäistä nimeään kantava toimipaikka. (Osuuskauppa Keskimään vuosikatsaus 2012.) Se on toiminut nykyisissä liiketiloissaan avaamisestaan saakka, vaikka tavarataloa on tosin laajennettu vuosien saatossa. Sokos Jyväskylän historian suurin uudistus tapahtui vuosina 2007–2010, jolloin tavaratalon pinta-alaa kasvatettiin merkittävästi, ja Sokos sai nykyisen ilmeensä (Osuuskauppa Keskimään vuosikatsaus 2012). Jo ennen Sokoksen avaamista Osuuskauppa Keskimaa toimi kiinteistössä aina 1920-luvulta alkaen. Sokoksen yhteydessä sijaitsee ruokakauppa Mestarin Herkku, ja yhdessä Sokos ja Mestarin Herkku työllistävät noin 220 henkilöä, joista Sokoksen työntekijöitä on puolet. Sokos Jyväskylän vuosittainen myynti on noin 55 miljoonaa euroa. Vaikea taloudellinen tilanne on nähtävissä myös tavaratalon myyntiluvuissa, sillä Sokos Jyväskylän myynti laski vuonna 2012 hieman edellisen vuoden myynnistä. Myyntiluvuissa mitattuna talon vahvimmat osastot ovat kosmetiikka ja naisten pukeutuminen. Yleisesti käyttötavara-kauppa on kohdannut suuria haasteita viimeisinä vuosina, mikä on tyypillistä taloudellisen taantumien aikana. Keskimään tavoitteena onkin kasvattaa erityisesti käyttötavara-kauppaa tulevien vuosien aikana. Käyttötavara-kaupan osuus koko Keskimään myynnistä oli 13,5 % vuonna 2012. (Osuuskauppa Keskimään vuosikatsaus 2012.)

1.5 Myynti- ja palveluvastaavan toimenkuva

Tässä tutkimuksessa kartoitetaan Sokos Jyväskylän myynti- ja palveluvastaavien johtamisosaamista. Myynti- ja palveluvastaavat (myypat) ovat myyjien lähimpiä esimiehiä, jotka toimivat myyntipäälliköiden alaisuudessa. Heidän tehtävänä on olla myyntipäälliköiden tukena osastokohtaisessa tuloksellisessa toiminnassa. Myynti- ja palveluvastaavien tehtävän ydin on myynnin ja asiakaspalvelun ohjaamisessa ja palvelulupauksen toteuttamisessa työvuorossaan. Heidän tulee näyttää esimerkkinä myyjille aktiivisesta ja huolellisesta asiakaspalvelusta ja hyvän ilmapiirin rakentamisesta. (Sillanmäki 2013.)

Myypat seuraavat tavaratalon myyntiä, ja he huolehtivat omalta osaltaan tuloksellisen toiminnan varmistamisesta. Tähän tehtävään kuuluu muun muassa erilaisista kampanjoista vastaaminen, hävikin seuraaminen, ja houkuttelevien esillepanojen suunnitteleminen yhdessä visualistejen kanssa. Myynti- ja palveluvastaavat tekevät myös yhteistyötä sekä muiden osastojen että muiden Sokos tavaratalojen kanssa. Siinä missä myyntipäälliköt vastaavat uusien työnte-

kijöiden rekrytoinnista, mypat huolehtivat työntekijöiden perehdytyksestä ja työharjoittelijoiden ohjauksesta. Myynti- ja palveluvastaavat huolehtivat myös viestinnän ja tiedonkulun toimimisesta osastolla. Heidän tehtävänä on varmistaa, että kaikki osastolla tapahtuneet muutokset ja muuttuneet käytännöt on kaikkien työntekijöiden tiedossa. (Sillanmäki 2013.)

Myrpan tehtävänä on rakentaa osastolle positiivista ilmapiiriä kannustaa myyjiä aktiiviseen myyntityöhön. He ovat työssään myyjien tukena asiakaspalvelussa, ja he toimivat auktoriteettina esimerkiksi haastavissa asiakaspalvelutilanteissa. Vastaavat antavat työntekijöille tunnustusta hyvin hoidetusta työstä, mutta tarvittaessa heidän tulee myös puuttuvat epäkohtiin rakentavan palautteen avulla. Myynti- ja palveluvastaavissa arvostetaan hyviä vuorovaikutustaitoja, mitkä ovat Sokoksella tärkeitä myös myyjille ja myyntipäälliköille. Myynti- ja palveluvastaavan tehtävänä on pyrkiä jatkuvasti kehittämään oman osastonsa toimintatapoja ja seurata uusien käytänteiden toimivuutta. (Sillanmäki 2013.)

Tavaratalon osastot on jaettu vastuualueisiin myynti- ja palveluvastaavien kesken. Kukin myynti- ja palveluvastaava huolehtii oman alueensa siisteydestä ja siitä, että alue noudattaa Sokos-ketjun konseptia. Hän myös varmistaa tuotteiden saatavuuden omalla alueellaan. Hän huolehtii osaamisestaan vastuualueeseensa liittyen, ja jakaa tietoa myyjille opastamalla ja kouluttamalla heitä. Myynti- ja palveluvastaava tuntee oman alueensa kilpailijat ja seuraa kilpailijoita aktiivisesti. (Sillanmäki 2013.)

Esimiestehtävien lisäksi myynti- ja palveluvastaavat osallistuvat tavaratalon päivittäiseen toimintaan ja asiakaspalveluun myyjien ohella. Varsinainen esimiehen rooli kuuluu Sokoksella kuitenkin myyntipäälliköille, jotka huolehtivat varsinaisesta esimiestyöstä, kuten työntekijöiden rekrytoimisesta ja työvuorosuunnittelusta. Myyntipäälliköiden vastuulla on myös tuloksen, myynnin ja palvelun johtaminen. Myynti- ja palveluvastaavia ei kutsutakaan tavaratalon arjessa esimieheksi, vaikka heidän toimenkuvansa sisältääkin useita esimiestyön osa-alueita. (Sillanmäki 2013.)

2 TEOREETTINEN TAUSTA

Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat pohjautuvat johtamisosaamista käsittelevään tutkimukseen ja johtamisosaamisen malleihin, joita peilataan empiiriseen aineistoon. Olemassaolevien mallien ja tutkimuksien pohjalta luodaan uusi johtamisosaamisen malli, joka on kehitetty erityisesti lähiesimiesten näkökulmasta. Tämän uuden mallin toimivuutta testataan tutkimuksen empiirisessä osiossa, jossa aineisto analysoidaan tätä uutta mallia apunakäyttäen.

2.1 Johtamisosaaminen ja esimiehen auktoriteetti

Johtamisosaaminen ei terminä ole yksiselitteinen, ja termille löytyykin useita engalnninkielisiä lähes vastaavia käännöksiä (muun muassa management competence, leadership competence, competency, leadership skills). Kaikilla näillä termeillä on sävyeronsa, minkä seurauksena niin johtamisosaamista kuin muutakin osaamista organisaatiossa käsittelevä tutkimus ei ole selkeästi määriteltyä. (Garavan & McGuire 2001.) Tässä tutkimuksessa ei perehdytä syvällisesti johtamisosaamisen terminologiaan, vaan fokus on lähinnä taidoissa ja osaamisessa, jota esimiestyö onnistuakseen vaatii. Näin ollen tässä tapauksessa johtamisosaamisella tarkoitetaan niitä taitoja, tietoa ja ominaisuuksia, joita esimiestehtävissä tarvitaan (Garavan & McGuire 2001), ja ihmisen kykyä käyttää osaamistaan ja taitojaan esimiestehtävissä suoritukseen (Boyatzis 1982, 20-25). Johtamisosaaminen linkittyy ihmisen taitoon hallita omaa elämää ja ihmissuhteita (Whetton & Cameron 2005, 3). Nämä taidot ovat osittain geneettisiä, ja osittain ne rakentuvat lapsuus- ja aikuisiän kokemusten pohjalta.

Johtamisosaamista voidaan kehittää vahvistamalla vahvuuksia ja kehittämällä heikkouksia, ja näin parantaa esimiehen suoritusta työssään

(Mumford, Campion & Morgeson 2007; Van Velsor ym. 2010). Vaikka valtaosa nykyisiä johtamisosaamisen tutkijoista pitää johtamisosaamisen kehittämistä mahdollisena, on aikaisemmin uskottu, että johtajuustaidot ovat synnynnäisiä ominaisuuksia, eikä niiden kehittäminen ole mahdollista (Garavan & McGuire 2001). Cockerhill ym. ovat kuitenkin jo vuonna 1995 todenneet, että tällainen ajattelutapa on vanhanaikainen. Silti yleisesti johtamisosaamisen tutkimus on vielä vaillinaista, vaikka johtamista muissa konteksteissa on tutkittu hyvin paljon (Mumford ym. 2007). Johtamisosaamisen kehittäminen on erityisen tärkeää viime vuosien kaltaisessa vaikeassa taloustilanteessa, sillä voimakkaaseen kilpailuun vastatakseen johtajien on opittava jatkuvasti uutta ja kehitettävä itseään (Hogan & Warrenfeltz 2003).

Johtamistaidot voidaan jakaa kolmeen luokkaan esimiehen osaamisen perusteella: alkeelliset taidot, keskitason taidot ja kehittyneet taidot. Mitä kehittyneemmällä tasolla esimiehen johtamisosaaminen on, sitä paremmin hän osaa käyttää intrapersoonaalista johtamisosaamista, eli hyödyntää työssään johtajille tyypillisiä persoonallisuuden ominaisuuksia. (Lord & Hall 2005.) Johtajilta vaadittava johtamisosaaminen riippuu johtajan asemasta organisaatiosta. Alemman tason esimiehille erityisesti tekniset johtamisosaamisen taidot ovat tärkeitä, kun taas ylimmän johdon johtajilta vaaditaan huomattavasti laajempaa johtamisosaamista, joka käsittää erinomaisia sosiaalisia ja intrapersonaalisia taitoja, sekä vahvaa liiketoiminnan tuntemusta. Voidaankin todeta, että mitä korkeammassa asemassa esimies on, sitä enemmän taitoja ja johtamisosaamista häneltä vaaditaan. (Mumford ym. 2000; Mumford ym. 2007.) Toisaalta johtamisosaamisen tarve on hyvin tilannesidonnaista, eikä sitä voida aukottomasti yhdistää esimiehen asemaan organisaatiossa. Erilaiset organisaatiot tarvitsevat menestykseen erilaista johtamisosaamista, eikä yleiseen malliin pohjautuvalla johtamisosaamisella voida taata täyttä varmuutta organisaation menestykselle. (Cockerhill ym. 1995.)

Van Velsor ym. (2010) ovat määritelleet johtamisosaamiselle kolme osa-aluetta. Heidän määritelmänsä mukaan johtamisosaaminen koostuu itsensä johtamisesta, toisten johtamisesta ja organisaation johtamisesta. Itsensä johtamisella Van Velsor ym. (2010) tarkoittavat tunteiden, ajatuksien ja toiminnan ohjaamista. Tämä johtamisosaamisen osa-alue mahdollistaa hyvien ja luottamuksellisten ihmissuhteiden luomisen ja säilyttämisen, sillä tämä alue ohjailee esimerkiksi sitä, kuinka yksilö toimii kun alainen tai muu henkilö uskoutuu hänelle. Itsensä johtamiseen kuuluu myös itsensä tunteminen, arvot ja itsevarmuus, mitkä luovat pohjan esimiestoiminnalle.

Toisten johtamisella Van Velsor ym. (2010) tarkoittavat taitoa tulla toimeen toisten ihmisten kanssa. Tähän alueeseen kuuluvat sosiaaliset taidot, viestintätaidot ja ihmissuhteiden ylläpitotaidot. Erityisen tärkeää esimiehelle on taito tulla toimeen ihmisten kanssa, jotka ovat erilaisia hänen itsensä kanssa (Hogan & Warrenfeltz 2003). Tähän osa-alueeseen kuuluu myös esimiehen viestintä- ja kommunikointitaidot, sekä kyky kehittää alaisia. Kolmas johtamisosaamisen osa-alue on Van Velsor ym. (2010) mukaan organisaation johtaminen. Organisaatiot koostuvat yksilöistä, ryhmistä ja systeemeistä. Jotta orga-

nisaatio saavuttaa tavoitteensa, tulee näiden kaikkien osa-alueiden toimia yhdessä kitkattomasti. Tämän varmistaminen, ja yleisen organisaation toiminnan johtaminen on esimiesten ja johtajien vastuulla. Tälle osa-alueelle kuuluvat muun muassa luova- ja strateginen ajattelu, muutoksen johtaminen ja kyky ylläpitää organisaation toimintaa. (Van Velsor ym. 2010.)

Johtamisosaamisen kehittyminen on hidas prosessi, ja se kestää vuosia – jopa vuosikymmeniä. Tätä voidaan perustella muun muassa sillä, että johtajuuskoulutuksista huolimatta suurin osa esimiehen johtamisosaamisesta hankitaan työnteon ja kokemusten kautta. (Thrope & Gold 2010.) Erilaiset sattumat, käytännön tilanteet ja elämänkokemus vaikuttavat siihen, mitä johtaja kokemusten kautta oppii. Johtamisosaamisen perustavanlaatuiset taidot, kuten esimerkiksi sosiaaliset taidot, ovat myös niin laajoja kokonaisuuksia, että niiden harjoittaminen vaatii ihmiseltä vuosikausien työstämistä. (Mumford ym. 2000; Riggio & Lee 2007.) Hyvä johtaminen ei myöskään synny yhden kurssin avulla, vaan tarvitaan pitkäjänteistä työskentelyä ja koulutusta (Mumford ym. 2000). Johtajuuden kehittäminen onkin yhdenlaista ihmisenä kehittymistä, eikä se prosessi ole koskaan valmis (Van Velsor ym. 2010).

Esimiesasemassa olevalla henkilöllä on kaksi identiteettiä: sosiaalinen identiteetti, eli henkilön persoonallisuus, ja johtajaidentiteetti, eli tapa millä hän käyttäytyy työssään ja hoitaa esimiestehtäviään (Munusamy, Ruderman & Ecker 2010). Johtajaidentiteetti kehittyy työyhteisössä sosiaalisen kanssakäymisen kautta. Identiteetin rakentumiseksi tulee yksilön tunnistaa itsensä esimieheksi, mutta myös toisten henkilöiden ja yhteisön tuella on merkittävä rooli johtajaidentiteetin muodostumisessa. Mitä voimakkaampaa tukea esimies roolilleen työyhteisössä saa, sitä vahvemmaksi johtajaidentiteetti muodostuu. (DeRue & Ashford 2010.) Esimiestyössä menestyminen vaatii johtajaidentiteetin ja sosiaalisen identiteetin yhdistämistä toisiinsa, ja se onnistuu parhaiten sellaisilta henkilöiltä, joilla nämä kaksi identiteettiä muistuttavat mahdollisimman paljon toisiaan. Tämä tarkoittaa sitä, että johtajaidentiteetin omaksuminen on helpointa sellaisille henkilöille, joille on luontaista jokapäiväisessä elämässä johtaa toisia ihmisiä ja toimia roolimallina. Tällaisilla ihmisillä on hyvä itsetunto, ja he vaativat kunnioitusta ja arvostusta. (Munusamy ym. 2010.) Toisin sanoen mitä paremmat intrapersonaaliset johtamisosaamisen taidot henkilöllä on, sitä paremmin hän sopeutuu esimiestehtäviin. Mikäli sosiaalinen identiteetti eroaa voimakkaasti johtajaidentiteetistä, aiheuttaa esimiesasema henkilölle identiteettien konfliktin, mikä todennäköisesti johtaa sekä huonoon menestykseen esimiestehtävissä, että työtyytymättömyyteen. (Munusamy ym. 2010.) Intrapersonaalista osaamista ja muita johtamisosaamisen osa-alueita tarkastellaan yksityiskohtaisemmin luvussa 2.1.2.

Useat johtajaidentiteettiin kuuluvat piirteet ja taidot, kuten vastuun ottaminen ja taipumus esimerkin näyttämiseen (Munusamy ym. 2010) liittyvät läheisesti auktoriteettirooliin organisaatiossa. Auktoriteetti organisaatioympäristössä linkittyy määrättyyn organisaatioasemaan, ja sillä tarkoitetaan valtaa, jota henkilöllä on suhteessa toisiin organisaation jäseniin. Auktoriteetti antaa hallitsijalleen etuja ja oikeuksia, mutta se tuo mukanaan myös velvollisuuksia ja vas-

tuuta toisista ihmisistä ja asioista. Kun puhutaan johtajan auktoriteetista, tarkoitetaan sillä esimiehen oikeutta tehdä päätöksiä organisaation nimissä ja sen puolesta. Sillä tarkoitetaan myös esimiehen oikeutta vaatia alaiseltaan tietynlaista toimintaa organisaatioympäristössä, esimerkiksi työtehtävien suorittamista, ja tällöin alaisella on velvollisuus totella esimiestä, johon hänellä on auktoriteettisuhde. Johtajan auktoriteetti pitää sisällään myös esimiehen oikeuden valvoa alaisensa työsuoritusta, sekä organisaation välineitä ja resursseja. (Lämsä & Hautala 2004, 217.) Seuraavassa luvussa 2.1.1 käsitellään läheisemmin lähiesimiehen auktoriteettiasemaa työyhteisössä.

2.1.1 Lähiesimies auktoriteettina

Organisaation päivittäisen toiminnan ja työtehtävien ohjaaminen on osa lähiesimiesten työnkuvaa. Vaikka lähiesimiehet ovat organisaation toiminnan kannalta erittäin tärkeitä, lähiesimiehen rooli organisaatiossa on monimutkaisempi kuin yleisesti ajatellaan. Lähiesimies sijoittuu organisaatorakenteessa työntekijöiden ja varsinaisten esimiesten välille, ja nämä molemmat yksiköt edustavat keskenään usein hyvin erilaisia arvoja, näkemyksiä ja motiiveja organisaation toiminnalle. Esimerkiksi työntekijät eivät aina ole yhtä sitoutuneita yrityksen toimintaan kuin organisaation johtajat, ja heille työ itsessään saattaa näytellä pienempää roolia elämässä kuin esimiesasemassa oleville henkilöstölle. Organisaation johto taas on kiinnostunut kuluista, tehokkuudesta ja tuloksesta, kun työntekijöille tärkeää on esimerkiksi palkkataso ja turvallisuuden tunne työsuhteessa. Lisäksi lähiesimiesten työnkuva on moniulotteinen, ja se sisältää esimiestoiminnan lisäksi myös rutiininomaisia työtehtäviä. (Sasser & Leonard 1980.) Tästä kaikesta johtuen lähiesimiehet eivät useinkaan tunnista auktoriteettiasemaansa organisaatiossa (Boyd & Jensen 1972). Sasser ja Leonard (1980) esittävätkin artikkelissaan, että alimman tason esimiehenä toimiminen on yksi organisaation haastavimmista tehtävistä, ja että tehtävän haasteellisuus ei useinkaan välity täysin varsinaisille esimiehille.

Auktoriteetin merkitystä lähiesimiestyössä on tutkittu johtamisen kirjallisuudessa jo pitkään, ja useat auktoriteetin suhdetta esimiestyöhön käsittelevät tutkimukset sijoittuvatkin 1970–1980 -luvulle. Esimerkiksi Boyd & Jensen (1972) ovat tarkastelleet lähiesimiesten käsityksiä omasta auktoriteettiasemastaan, ja he vertasivat näitä käsityksiä lähiesimiesten esimiesten arvioihin auktoriteettiasemasta. Tutkimuksen mukaan eroavaisuudet näiden kahden arvion välillä ovat suuret: lähiesimiehet usein voimakkaasti joko yli- tai aliarvioivat oman auktoriteettiasemansa organisaatiossa. Lähiesimiesten keskuudessa auktoriteettiaseman aliarviointi oli kuitenkin yliarviointia huomattavasti yleisempää.

Lähiesimiehen rooli tuo mukanaan vastuuta, ja lähiesimiehiltä odotetaan ylemmän johdon asettamien tavoitteiden tavoittelua. Lähiesimiehet sijoittuvat organisaatiossa ikään kuin johtoportaan ja työntekijöiden väliin, ja heidän tehtävänä on ohjata työntekijöitä niin, että yhteiset tavoitteet tulevat saavute-

tuiksi. Tämä voi kuitenkin muodostua ongelmalliseksi, mikäli lähiesimies ei koe auktoriteettiaan riittäväksi työntekijöiden suorituksen ohjaamiseen. Lähiesimiehen tehtävänä on toimia nimensä mukaisesti työntekijöiden lähimpänä vastuuhenkilönä työkentällä, mutta lähiesimiehen todellinen auktoriteetti on kuitenkin suhteellisen pieni. Häntä esimerkiksi saatetaan kutsua esimieheksi, ja työ asettaa hänelle vastuuta, mutta lähiesimies ei kuitenkaan osallistu organisaation varsinaiseen päätöksentekoon. (Sasser & Leonard 1980.)

Myös itse lähiesimiehen roolin hahmottaminen voi olla vaikeaa, mikä vaikeuttaa auktoriteetin kehittämistä. Alemman tason esimiesten huonoon käsitykseen omasta auktoriteettiasemastaan on useita mahdollisia selityksiä. Boyd & Jensen (1972) ovat muun muassa esittäneet, että organisaatiossa auktoriteettitasot on lähtökohtaisesti määritelty vajavaisesti. Lisäksi mahdollisia syitä puutteelliselle lähiesimiehen auktoriteetille ovat auktoriteettina toimimisen kokemuksen hankalaksi, tai se, että tarvetta auktoriteettina toimimiselle ei tunnisteta. (Boyd & Jensen 1972.)

Alimman tason esimiehen työnkuva on usein hyvin moniulotteinen, ja se pitää sisällään niin työntekijöiden ohjaamista, kontrollointia, vastuunkantamista, kuin päivittäisten tehtävien hoitamistakin. Epämääräinen käsitys omasta roolista voi vaihdella aina tilanteesta ja sen hetkisestä tehtävästä riippuen: välillä lähiesimies saattaa kokea itsensä selvästi enemmän esimieheksi, kun taas välillä yhdenvertaiseksi alaistensa kanssa. Eroavaisuuksia lähiesimiesten kokemasta auktoriteettiroolista voi löytyä myös saman organisaation sisällä, riippuen lähiesimiehen työskentelytyylistä ja työtehtävien painotuksesta. Usein lähiesimiehen tehtäväkenttä painottuu niin vahvasti päivittäisiin työtehtäviin jotka ovat samankaltaisia työntekijöiden tehtävien kanssa, että auktoriteetin hahmottaminen vaikeutuu. Esimiesrooliin liitetään hyvin vahvasti sosiaalista kanssakäymistä alaisten kanssa, kuten ohjausta, palautteen antamista ja tukemista, ja kun tämä osa esimiestyöstä jää usein vähäiseksi, kokee lähiesimies itsenäen enemmänkin työntekijäksi kuin näiden esimieheksi. (Sasser & Leonard 1980.) Lähiesimiehen auktoriteettiroolin vahvistamiseksi Anderson, Mehta ja Strong (1997) ehdottavatkin, että erityisesti kaupanalan lähiesimiesten tulisi mahdollisuuksien mukaan keskittyä työssään pääosin hallintointiin ja muuhun esimiestyöhön. Kun myynnistä ja asiakaspalvelusta vastaisivat lähtökohtaisesti työntekijät, selkenisi lähiesimiehen rooli työyhteisössä näkyvämmiin omaksi tehtäväkseen myyjien ja varsinaisten esimiesten välillä. (Anderson ym. 1997.) Mikäli lähiesimiehen on vaikeaa hahmottaa rooliaan organisaatiossa, vaikeuttaa se myös esimiehenä kehittymistä. Tällaisessa tilanteessa lähiesimies saattaa ajatella, etteivät erilaiset johtamisopit koske häntä, sillä onhan hän kuitenkin lähes samalla viivalla työntekijöidensä kanssa. (Sasser & Leonard 1980.)

Lähiesimiestyössä menestyminen vaatii auktoriteettiroolin saavuttamista sosiaalisessa kanssakäymisessä työyhteisössä (DeRue & Ashford 2010). Työ sisältää vastuuta enemmän kuin työntekijöiden työnkuvaan kuuluu, ja auktoriteettiaseman saavuttaminen toimii lähiesimiehelle tukena vastuusta suoriutumiselle. Auktoriteettia työyhteisössä voidaan hakea monesta eri lähteestä lähiesimiehen vahvuuksista riippuen. Auktoriteetti saattaa perustua kirjattuun

hierarkiaan organisaatiossa, mutta se saattaa kummuta myös henkilön itsevarmuudesta tai hyvistä sosiaalisista taidoista. Lojalisuus työyhteisöä kohtaan auttaa auktoriteetin rakentamisessa, mutta myös hyvät lähiesimiestyössä vaadittavat tekniset taidot ja osaaminen edesauttavat auktoriteettiaseman luomisessa. (Sasser & Leonard 1980.) Mumford ym. (2007) ovatkin esittäneet, että alemman tason esimiehille tekninen johtamisosaaminen muodostaa tärkeimmän johtamisosaamisen osa-alueen. Koska suurin osa lähiesimiestyön sisällöstä vaatii teknistä johtamisosaamista, on sen hallinta tärkeää. Laaja teknisen osaamisen hallinta tuo lähiesimiehelle myös lisää uskottavuutta, ja näin ollen se auttaa auktoriteettiaseman muodostamisessa. Työssä tarvittavan teknisen osaamisen ymmärtäminen tukee esimiestyötä, ja työn mielekkyys ja sisältö rikastuvat, kun lähiesimiehellä on tarvittavat tekniset valmiudet esimiestyössä menestymiseen. (Anderson ym. 1997.)

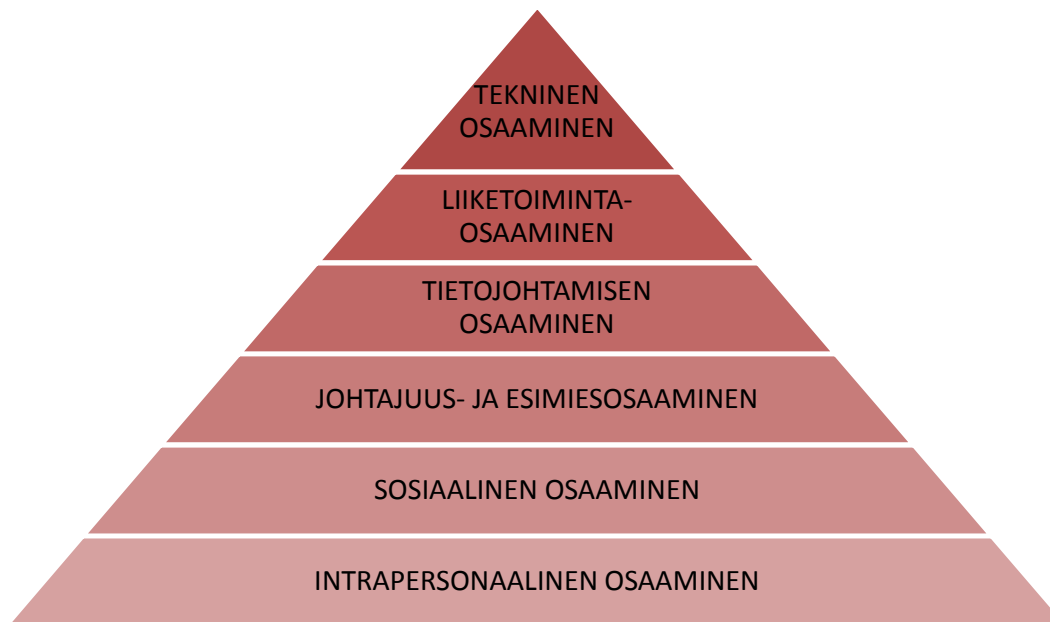
Koska lähiesimiehet ovat usein haastavassa välikädessä työntekijöiden ja esimiesten keskellä, tulee lähiesimiehen työssään pyrkiä vähentämään näiden kahden ryhmän välistä konfliktia. Tämä helpottaa lähiesimiehen toimintaa organisaatiossa, ja lisäksi auttaa häntä oman roolinsa tunnistamisessa. Myös organisaation keskijohto voi toiminnallaan auttaa lähiesimiestä tunnistamaan roolinsa ja suoriutumaan työtehtävistään mahdollisimman hyvin. Organisaation esimiesten tulisi kannustaa lähiesimiehiä ja rohkaista heidän auktoriteettiaan. Vaikka lähiesimiehet eivät osallistukaan varsinaiseen päätöksentekoon organisaatiossa, tulisi heidät kuitenkin pitää ajan tasalla tulevista tapahtumista ja organisaation suuntauksista esimiesroolin vahvistamiseksi. Henkilöstönkehityksen näkökulmasta lähiesimiesten johtamisosaamisen koulutukset ovat myös ensisijaisen tärkeitä, sillä ne antavat lähiesimiehille uusia keinoja motivoida alaisiaan ja ne auttavat heitä oman roolinsa tunnistamisessa. Sasserin ja Leonardin (1980) mukaan näissä esimieskoulutuksissa tulisi erityisesti keskittyä sosiaalisen johtamisosaamisen ja johtajuus- ja esimiesosaamisen kehittämiseen. Näitä erilaisia johtamisosaamisen osa-alueita on tarkemmin määritelty seuraavassa kappaleessa 2.1.2. Keskijohdolle ja muille organisaation esimiehille vuorovaikutus toisten esimiesten kanssa saattaa tuntua itsestänselvyydeltä, mutta lähiesimiehet ovat usein hyvin sidoksissa oman työryhmänsä kanssa, jolloin kanssakäyminen muiden lähiesimiesten kanssa jää vähäiseksi. Organisaation olisi hyvä tarjota lähiesimiehille mahdollisuuksia tällaiseen vuorovaikutukseen, joka mahdollistaa uuden oppimisen ja ajatusten vaihtamisen samassa asemassa olevien henkilöiden kanssa. (Sasser & Leonard 1980.)

2.1.2 Johtamisosaamisen synteessimalli

Viitala (2005) on kehittänyt kuusiportaisen pyramidimallin (kuvio 1), joka muodostaa johtamisosaamisen hierarkkisen portaikon. Nämä Viitalan määrittelemät johtamisosaamisen osa-alueet ovat yleisesti ottaen sellaisia, joita esimies työssään tarvitsee, ja samoja osa-alueita ovat käyttäneet myös useat muut johtamisosaamista tutkineet, joko samassa tai hieman varioidussa muodossa (Cockerhill ym. 1995; Hogan & Warrenfeltz 2003; Mumford ym. 2007). Mitä

korkeammassa asemassa esimies organisaatiossa on, sitä laajempaa johtamisosaamisen hallintaa häneltä vaaditaan, kun taas alemman tason esimiehille tärkeimpiä johtamisosaamisen osa-alueita ovat Mumford ym. (2000) mukaan lähinnä pyramidin huipulla sijaitsevat alueet. Johtamisosaamisen osa-alueet pyramidin huipulta alaspäin ovat 1. tekninen osaaminen, 2. liiketoimintaosaaminen, 3. tietojohdamisen osaaminen, 4. johtajuus- ja esimiesosaaminen, 5. sosiaalinen osaaminen ja 6. intrapersonaalinen osaaminen (Viitala 2005).

KUVIO 1



Johtamisosaamisen hierarkkinen malli (Viitala 2005)

Mitä lähempänä pyramidin huippua johtamisosaamisen osa-alue on, sitä helpompi sitä on kehittää. Pyramidin yläosan taidot ovat myös pitkälti koulutuksen, kuten peruskoulutuksen, korkeakoulutuksen tai esimieskoulutuksen avulla hankittavia. Pyramidin pohjalta löytyy taas johtamisosaamisen osa-alueita, jotka liittyvät henkilön persoonallisuuteen, ja joiden kehittäminen on vaikeaa. Toisaalta Viitalan mukaan pyramidin kaksi alinta porrasta ovat kaikkein tärkeimpiä esimiehen toiminnassa, ja ne muodostavat pohjan koko esimiestyölle. Mikäli henkilöllä ei ole näiltä portailla löytyviä henkilökohtaisia ominaisuuksia, ovat lähtökohdat johtajuudelle haastavat. (Hogan & Warrenfeltz 2003; Viitala 2005.) Myös Mumford, Zaccaro, Johnson, Diana, Gilbert ja Threfall (2000) ovat todenneet, että yksilön persoonallisuudella on vaikutusta siihen, miten hän esimiehenä menestyy. Yhdessä Viitalan (2005) pyramidin portaat muodostavat johtamisosaamisen hierarkkisen mallin. Pyramidia ei tule ymmärtää täysin mustavalkoisesti, sillä osa portaista on keskenään osittain

päällekkäisiä, ja pyramidi toimii vain suuntaa antavana rakenteena. (Viitala 2005.)

Johtamisosaamisen hierarkkisen mallin ylin porras, tekninen johtamisosaaminen, on kykyä käyttää työvälineitä, joita esimiestyössä tarvitaan. Tämän portaan osaaminen vaatii kaikista eniten kognitiivista osaamista. Tutkimuksien mukaan ihmiset usein mieltävät tämän portaan osaamisen hyvin suureksi osaksi esimiestyötä. Tästä johtuen teknistä johtamisosaamista arvostetaan, ja useimmat esimieskoulutukset keskittyvät tämän portaan taitojen kehittämiseen (Hogan & Warrenfeltz 2003; Viitala 2005.) Tekniseen johtamisosaamiseen sisältyy lähinnä koulutuksen kautta hankittu erityisosaaminen, kuten henkilöstöhallinto, strategian ymmärtäminen ja talousosaaminen (Viitala 2005). Kaupanalan tekninen johtamisosaaminen on esimerkiksi kaupanalan yleistä tuntemusta, ja asiakasrajapinnassa työskentelevien esimiesten kohdalla tuotetilauksen hallintaa. Tekninen johtamisosaaminen ja sen kehittäminen on erityisen tärkeää alemman tason esimiehille (Mumford ym. 2000), mutta Hogan & Warrenfeltz (2003) väittävät, että muille esimiehille tämä osaaminen ei juurikaan tuo lisäarvoa esimiestyössä menestymiseen.

Seuraava porras, liiketoimintaosaaminen, on osaamisen osa-alue, joka tekee esimiestyön mahdolliseksi. Tämän portaan taidot ovat tarpeellisia kaikessa organisaation johtamiseen liittyvässä liiketoiminnassa. (Hogan & Warrenfeltz 2003.) Myös liiketoimintaosaaminen on koulutukseen sidonnainen, ja tämän portaan taidot onkin usein hankittu esimieskoulutuksissa. Liiketoimintaosaamiseen kuuluvat taidot kuten suunnittelu, visiointi ja kyky toimia suunnanäyttäjänä. Myös rationaalinen ja analyyttinen päätöksentekokyky, sekä alaisen ja organisaation suorituksen arviointi ovat osa liiketoimintaosaamista. Liiketoiminnan hoitamiseen liittyviä tehtäviä kuten strategista suunnittelua, kulojen leikkaamista, menojen ja tulojen suunnittelua ja raporttien ymmärtämistä pidetään myös osana liiketoimintaosaamista. (Viitala 2005.) Lisäksi tälle osaamisen alueelle kuuluu yksilön kyky strategian ymmärtämiseen ja sen toteuttamiseen työssä, sekä suurien systeemien analyyttinen johtaminen. Myös sidosryhmien johtamiseen liittyvä osaaminen kuuluu synteetisimmälle portaalalle. (Hogan & Warrenfeltz 2003.) Vaikka tämän portaan taidot on hyvin opittavissa koulutuksen kautta, ja osaamisen ymmärtäminen vaatii lähinnä teknisen osaamisen hallintaa, on liiketoimintaosaaminen tärkeää lähinnä ylemmän tason esimiehille, jotka työssään tarvitsevat visiointia, strategista päätöksentekokykyä ja syvällistä liiketoimintaymmärrystä (Mumford ym. 2007).

Tietojohtamisen osa-alue kytkeytyy nimensä mukaisesti tiedon hankintaan ja käsittelyyn sekä osaamisen johtamiseen (Viitala 2005). Tähän kuuluvat muun muassa ongelmanratkaisu- ja tiedonhankintataidot. Erityisesti ongelmanratkaisutaidot ovat useiden tutkimuksien mukaan tärkeä osa johtamisosaamista (Mumford ym. 2000). Myös oppimisen ja kehittymisen ymmärtäminen, ja erityisesti kyky auttaa alaisia oppimaan ja kehittymään on olennainen osa tietojohdantamista (Viitala 2005). Tämän portaan taitoja voidaan hyvin kehittää koulutuksen avulla.

Neljäs, eli johtajuus- ja esimiesosaamisen porras sisältää jo useita johtamisosaamisen osa-alueita, jotka ovat kytköksissä esimiehen henkilökohtaisiin ominaisuuksiin (Viitala 2005). Johtajuus- ja esimiesosaamista on tutkittu kenties eniten johtamisosaamisen tutkimuksessa. Tämän portaan osaamisalueet perustuvat pitkälti esimiehen ja alaisen suhteen ylläpidossa vaadittaviin taitoihin, ja tästä johtuen tämän portaan osaamisesta parhaiten palautetta esimiehelle antavat hänen alaisensa. (Hogan & Warrenfeltz 2003.) Johtajuus- ja esimiesosaaminen käsittää erilaisia esimiestaitoja ja kykyä osoittaa valtaa. Näitä ovat esimerkiksi kyky johtaa ihmisiä, alaisia ja tiimejä, ja kyky kannustaa ja voimaannuttaa heitä. Viitalan (2005) mukaan tähän portaaseen kuuluu taito luoda yhteisiä tavoitteita, taito kannustaa luovuuteen, sekä kyky olla alaisten apuna ja tukena. Taito saada alaiset osallistumaan yhteisten määränpäiden tavoitteluun yhteisöllisyyden rakentamisen avulla on osa johtajuus- ja esimiesosaamista. Myös nykyisin erittäin tärkeä johtamisen osa-alue diversiteettijohtaminen kuuluu johtamisosaamisen hierarkkisen mallin neljännelle portaalle.

Koska esimiehen ja alaisen välinen suhde on keskiössä johtajuus- ja esimiesosaamisen portaalla, voidaan myös palautteen antamisen taito luokitella kuuluvaksi johtamisosaamisen hierarkkisen mallin neljännelle portaalle. Esimiehen tehtävänä on kannustaa alaisiaan, ja antaa heille rakentavaa palautetta työstään. Kritiikkiä sisältävä palaute tulisi aina antaa hyvässä hengessä niin, että se lopulta syventäisi alaisen ja esimiehen välistä suhdetta. (Whetton & Cameron 2005, 217.) Palautteen, ja erityisesti negatiivisen palautteen antaminen koetaan Golemanin mukaan erityisen haastavaksi Skandinaviassa, jossa suoran kritiikin antamista työyhteisössä ei pidetä suotavana. Myöskin tunnustuksen antaminen ja myönteinen palaute jää useissa skandinaavisissa kulttuureissa antamatta. (Goleman 2010, 177.) Palautteen antamisen taidon kehittäminen onkin yksi suurista esimiestyön haasteista suomalaisessa työelämässä. Palautteen antamista ei pitäisi kuitenkaan vältellä tai pelätä, sillä onnistunut palaute lisää työntekijän työmotivaatiota, kasvattaa tuottavuutta, ja voi jopa lähentää esimies-alaisuhdetta. (Whetton & Cameron 2005, 217.)

Viitalan mallin (2005) kaksi alinta porrasta kuvastavat eniten esimiehen persoonaan liittyvä ominaisuuksia ja sosiaalisia taitoja. Näitä taitoja on hyvin hankalaa kehittää esimerkiksi koulutuksien avulla, mutta etenkin sosiaalisen osaamisen kehittäminen on mahdollista, mikäli henkilö tunnistaa kehityskohteensa, ja on valmis työskentelemään kehityksen edesauttamiseksi. Viitalan mallin sosiaalisen osaamisen taidot ovat oleellisia kaikille organisaation jäsenille, ja näiden taitojen hallintaa arvostetaan nykypäivän työelämässä. Henkilöt, joilla on hyvät sosiaaliset valmiudet, ovat miellyttäviä, ja heidän kanssaan on palkitsevaa työskennellä, sillä heidän yhteistyötaitonsa ovat hyvät. (Hogan & Warrenfeltz 2003.) Sosiaalisen osaamisen tasolle kuuluvat esimiehille tärkeät sosiaaliset taidot, kuten kyky luoda ja säilyttää ihmissuhteita, sekä perustavanlaatuisen kyky ymmärtää ja arvioida ihmisen käyttäytymistä. Erityisen tärkeä on kyky tulla toimeen sellaisten ihmisten kanssa, jotka poikkeavat itsestä esimerkiksi iän, rodun tai koulutuksen perusteella. (Hogan & Warrenfeltz 2003.) Viestintätaidot näyttelevät suurta roolia esimiestyössä, joten viestintä sidos-

ryhmien kanssa sekä yleiset viestintä- ja kommunikointitaidot ovat oleellinen osa johtamisosaamisen sosiaalisen osaamisen porrasta. Sosiaaliset taidot ovat esimiestyössä korostetun tärkeitä, ja yhdessä intrapersonaalisen johtamisosaamisen kanssa ne muodostavat pohjan koko esimiestyölle. Sosiaalisten taitojen puutteellisuus ei ainoastaan heikennä esimiehen johtamisosaamista, vaan esimiehet, jotka eivät ole luonteeltaan sosiaalisissa tilanteissa viihtyviä myös luultavasti ovat tyytymättömiä työhönsä, ja turhautuvat siinä helposti. (Whetton & Cameron 2005, 76.) Konfliktienhallintakyky, taito vaikuttaa toisiin ihmisiin ja taito motivoida alaisia ovat osana esimiehen sosiaalisia taitoja. Lisäksi tärkeänä osana pyramidin viidettä tasoa on empatiakyky, eli kyky nähdä asioita myös toisen ihmisen näkökulmasta. (Viitala 2005.)

Viitalan mallin (2005) alin porras, intrapersonaalinen osaaminen, sisältää esimiehen persoonaan liittyviä ominaisuuksia ja taitoja, ja se liitetään usein sosiaaliseen älykkyyteen (Hogan & Warrenfeltz 2003). Tämän portaan taidot ovat suurilta osin henkilön ominaisuuksia, jotka kehittyvät jo varhaisessa lapsuudessa, ja siksi näiden taitojen kehittäminen esimerkiksi koulutuksen kautta on erittäin vaikeaa (Viitala 2005). Intrapersonaalista osaamista on tutkittu paljon, mutta toistaiseksi se on vielä heikosti yhdistetty johtamisosaamiseen ja esimiestyössä menestymiseen (Riggio & Lee 2007). Intrapersonaalisella johtamisosaamisella on suuri merkitys siihen, millainen ura aikuiselle ihmiselle muodostuu, ja millaisissa tehtävissä hän viihtyy. Esimiestyön perusta muodostuu intrapersonaalisen osaamisen hallinnasta. (Hogan & Warrenfeltz 2003; Viitala 2005). Intrapersonaalisen osaamisen portaalalle kuuluvat muun muassa esimiehen sosiaalinen rooli, itsetunto, itsehillintäkyky, omakuva ja itsevarmuus. Ihmiset, joilla on hyvä itsetunto, toipuvat nopeasti pettymyksistä, ja he ovat mielialtaan vakaita. Mikäli itsetunto on heikko, aiheuttaa se usein itsekriittisyyttä, epävakautta ja turhautumista. Tällaiset ihmiset tarvitsevat myös paljon positiivista palautetta tehtävistä suoriutumiseen. Hoganin ja Warrenfeltzin mukaan itsetunnon mittaaminen on mahdollista, ja siitä voidaan antaa palautetta, mikä vaikuttaa urakehitykseen ja työtyytyväisyyteen erityisesti esimiestehtävissä. (Hogan & Warrenfeltz 2003.) Itsetuntemus on tärkeä taito empatiakyvyn näkökulmasta, sillä mikäli henkilö ei kykene ymmärtämään omia tunteitaan ja mielialojaan, ei hän voi myöskään tulkita toisten käytöstä ja tunteita. Siksi itsetuntemusta pidetään lähtökohtana empatiakyvylle. Itsetuntemus auttaa esimiestä myös arvioimaan omaa käyttäytymistään, mikä luo pohjan johtamisosaamisen kehittämiseksi. (Goleman 2012, 161.)

Intrapersonaalisen johtamisosaamiseen kuuluvat myös arvot, toiminnan motiivit ja suhtautuminen auktoriteetteihin. Arvot ja toiminnan motiivit ovat yhteydessä toisiinsa, sillä arvot ohjailevat moraalialueita, ja päätökset tehdään näiden kahden perusteella (Whetton & Cameron 2005, 59). Esimiehen toiminta perustuu siis pitkälti perustavanlaatuisiin arvoihin. Suhtautuminen auktoriteetteihin taas vaikuttaa siihen, kuinka henkilö noudattaa ohjeita ja sääntöjä. Mikäli suhtautuminen auktoriteetteihin on myönteistä, on henkilö helppo johtaa, mutta mikäli se on kielteistä, on henkilö kapinallinen ja hänen johtamisensa on vaikeaa. (Hogan & Warrenfeltz 2003.) Ennakointikyky, tavoitehakuisuus ja hyvä

epävarmuuden- ja konfliktiensietokyky ovat persoonallisuuden ominaisuuksia, jotka toimivat perustana esimiestyölle. (Viitala 2005.) Hoganin ja Warrenfeltzin (2003) mukaan intrapersonaalinen johtamisosaaminen on mitattavissa olevaa osaamista, ja menestyneet johtajat saavat siitä usein korkeita tuloksia. Vastavasti matalia tuloksia yleensä saavat yrittäjät ja myyntityössä menestyvät, sillä ne vaativat täysin erilaista osaamista kuin perinteinen esimiestyö. (Hogan & Warrenfeltz 2003.) Kaupanalan lähiesimiehille ja tämän tutkimuksen koehenkilöille, myynti- ja palveluvastaaville, tämä aiheuttaa ristiriitaa roolin näkökulmasta, sillä heidän työnkuvansa sisältää sekä myyntityötä ja asiakaspalvelua, että alaisten ohjaamista ja esimiestyötä. Vaikka tämän portaan osaamista on hyvin vaikea kehittää aikuisiällä, on palautteensaaminen intrapersonaalisesta johtamisosaamisesta erittäin tärkeää. Kun henkilö tiedostaa toimintatapansa ja persoonallisuuden piirteensä, voi hän pyrkiä kehittämään toimintaansa niin, että hänen vahvuutensa korostuvat. (Hogan & Warrenfeltz 2003.)

Vaikka Viitalan (2005) johtamisosaamisen hierarkkisen mallin kaltaiset taitojen ja osaamisen luokitteluun perustuvat mallit ovat saaneet osakseen paljon kritiikkiä (Mumford ym. 2000; Garavan & McGuire 2001), ovat ne hyödyllisiä kuitenkin silloin, kun kartoitetaan esimiesten kehitystavoitteita (Viitala 2005). Malli tarjoaa suuntaa-antavan viitekehysten esimiehille tarpeellisista johtamisosaamisen osa-alueista, jonka avulla voidaan arvioida ja suunnitella esimiesten johtamisosaamista. Tässä tutkimuksessa Viitalan malli tarjoaa pohjan uuden johtamisosaamisen mallin kehittämiseksi, joka on suunniteltu erityisesti lähiesimiehien näkökulmasta.

2.1.3 Johtamisosaaminen lähiesimiesten näkökulmasta

Keskijohtoon kuuluvien esimiesten johtamisosaamiseen on kiinnitetty enenevässä määrin huomiota 1990-luvun alusta alkaen. Syitä tälle lisääntyneelle kiinnostukselle ovat muun muassa organisaatorakenteiden madaltuminen, tiimien lisääntyminen työyhteisöissä ja työntekijöiden diversiteetin kasvaminen. Organisaatorakenteiden madaltaminen on poistanut useita keskijohtoon kuuluvia tehtäviä, jolloin roolituksen ja tehtäväalueiden tarkistaminen on välttämätöntä. (Klagge 1998.) Kasvaneesta kiinnostuksesta keskijohdon johtamisosaamiseen huolimatta varsinainen lähiesimiesten johtamisosaamisen käsittely on vielä johtamisosaamisen tutkimuksessa vähäistä (Mumford ym. 2007). Useat työelämää koskevat muutokset, kuten tiimien ja erilaisuuden lisääntyminen vaikuttavat oleellisesti myös lähiesimiesten työnkuvaan (Klagge 1998).

Koska aikaisemmassa johtamisosaamisen tutkimuksessa on havaittavissa puutteita lähiesimiesten johtamisosaamisen tarkastelussa, esitellään tässä osiossa uusi johtamisosaamisen malli (kuvio 2), joka on kehitetty erityisesti lähiesimiesten tarpeisiin. Malli (lähiesimiestyön pyramidi) on muodostettu Viitalan (2005) johtamisosaamisen hierarkkisen mallin pohjalta niin, että Viitalan johtamisosaamisen osa-alueet on järjestetty uudelleen pyramidiin kuvaamaan lähiesimiesten johtamisosaamista. Mallin kehittämisessä on käytetty teoreetti-

sena lähtökohtana Mumford ym. (2007) artikkelia johtamisosaamisesta kullakin organisaation tasolla. Lisäksi uusi malli ottaa huomioon VanVelsor ym. (2010) määrittelemät kolme johtamisosaamisen tasoa: organisaation johtaminen, toisten johtaminen ja itsensä johtaminen. Lähiesimiesten johtamisosaamisen osa-alueet on sijoitettu pyramidiin niin, että pyramidin pohjalta löytyy lähiesimiehen näkökulmasta oleellisin johtamisosaaminen, ja johtamisosaamisen osa-alueiden merkitys lähiesimiehen työssä vähenee aina pyramidia ylöspäin mentäessä. Lisäksi pyramidin portaat on luokiteltu värikoodin mukaan kuvaamaan organisaation johtamiseen, toisten johtamiseen ja itsensä johtamiseen liittyviä taitoja. Tämän mallin avulla voidaan tarkastella johtamisosaamista erityisesti lähiesimiesten näkökulmasta, ja mallia voidaan käyttää lähiesimiesten johtamisosaamista arvioitaessa ja kehittäessä.

KUVIO 2

*Lähiesimiestyön pyramidi*

Tutkimuksessaan Mumford ym. (2007) ovat muodostaneet johtamisosaamisen mallin, Leadership Skills Strataplex, joka huomioi johtamisosaamisen tarpeita organisaation eri tasoilla. Mallin tarkoituksena on osoittaa, että tarvittava johtamisosaaminen vaihtelee esimiehen aseman mukaan organisaatiossa, ja että esimieskoulutuksia suunniteltaessa on erittäin tärkeää huomioida juuri se johtamisosaaminen, jota koulutettava esimies työssään tarvitsee. Malli koostuu neljästä johtamisosaamisen osa-alueesta: kognitiivinen osaaminen, interpersonaalinen osaaminen, strateginen osaaminen ja liiketoimintaosaaminen. Kulle-

kin johtamisosaamisen osa-alueelle kuuluvat taidot löytyvät myös Viitalan (2005) johtamisosaamisen hierarkkisesta mallista, vaikka ne onkin järjestetty eri tavoin mallin käyttötarkoituksesta johtuen. Mumford ym. (2007) johtamisosaamisen matriisi on suunniteltu kuvaamaan sitä, millaista johtamisosaamista tarvitaan kullakin organisaation tasolla, kun taas Viitalan johtamisosaamisen hierarkkinen malli (2005) kuvaa johtamisosaamista yleisemmin, ja ottaa kantaa siihen, kuinka mitään johtamisosaamisen taitoja voidaan kehittää. Yleisesti voidaan myös todeta, että Viitalan mallissa johtamisosaamisen tasoja on käsitelty Mumford ym. (2007) mallia yksityiskohtaisemmin, sillä Viitalan malli käsittelee kuusi johtamisosaamisen osa-alueita, kun Mumford ym. ovat määritelleet niitä vain neljä.

Lähiesimiestyön pyramidia rakennettaessa Viitalan (2005) johtamisosaamisen hierarkkinen malli on yhdistetty Mumford ym. (2007) johtamisosaamisen matriisimallin kanssa. Mumford ym. (2007) ovat luokitelleet kognitiivisen johtamisosaamisen osa-alueelle kuuluvan taitoja kuten tiedon kerääminen, etsiminen ja käsittely, oppiminen ja analyttinen ajattelu. He ovat määritelleet, että kognitiivinen johtamisosaaminen toimii perustana koko esimiestyölle. Viitalan (2005) mallista nämä samat osaamisalueet löytyvät teknisen johtamisosaamisen ja tietojohdamisen portailta, joissa tämän tyyppistä johtamisosaamista on määriteltä edelleen vielä hieman syvällisemmin. Interpersonaalisen johtamisosaamiseen Mumford ym. (2007) ovat määritelleet kuuluvaksi taitoja, kuten sosiaaliset taidot, kyky vaikuttaa toisiin, ihmisten johtaminen ja ihmisten käytöksen ymmärtäminen. Lisäksi tälle osa-alueelle kuuluvat kyky yhteisten päämäärien luomiseen, motivoimiseen ja voimaannuttamiseen. Viitalan (2005) mallista nämä samat taidot löytyvät laajennettuina sosiaalisen osaamisen ja johtamis- ja esimiesosaamisen portailta.

Mumford ym. (2007) johtamisosaamisen strateginen osa-alue on nimenä kenties hieman harhaanjohtava, sillä osa-alue käsittää strategian ymmärtämisen lisäksi esimiehen kykyä sietää konflikteja ja epävarmuutta. Osa-alueeseen kuuluu myös esimiehen taito ennakoida, havainnoida liiketoimintaympäristöä ja ymmärtää erilaisten organisaatiojärjestelmien toimintaa. Mumford ym. (2007) mukaan tämä osa-alue on tosin osittain päällekkäinen neljännen johtamisosaamisen osa-alueen, liiketoimintaosaamisen kanssa. Konfliktien ja epävarmuudensietokyky, ja muut esimiehen henkilökohtaiset persoonallisuudenpiirteet löytyvät Viitalan (2005) mallin alimmalta intrapersonaalisen johtamisosaamisen portaalta. Vastaavasti Mumford ym. (2007) liiketoimintaosaamisen osa-alue on yhtenäinen Viitalan (2005) liiketoimintaosaamisen portaan kanssa, ja se käsittää esimiehen kykyä strategiseen suunnitteluun, resurssien suunnitteluun ja systeemien hallintaan. Voidaankin siis todeta, että johtamisosaamisen sisältö itsessään löytyy vastaavana sekä Mumford ym. (2007) että Viitalan (2005) johtamisosaamisen malleista. Lähiesimiesten johtamisosaamisen pyramidimallin pohjana on kuitenkin haluttu käyttää Viitalan (2005) määrittelemiä johtamisosaamisen portaita, sillä ne ovat määritelleet johtamisosaamista Mumford ym. (2007) yksityiskohtaisemmin, mikä mahdollistaa lähiesimiesten johtamisosaamisen perusteellisen tarkastelun erilaisten tehtävien ja taitojen kautta.

Mumford ym. (2007) mukaan alimman tason esimiesten tehtävissä korostuvat erityisesti kognitiivinen ja interpersonaalinen johtamisosaaminen, tässä järjestyksessä. Kognitiiviset taidot ovat tosin tärkeitä kaikilla organisaation tasoilla, mutta lähiesimiehillä niiden tarve korostuu. Myös interpersonaaliset taidot ovat tärkeitä, sillä kommunikointi on esimiestyön peruselementti. Näiden taitojen jälkeen seuraavaksi tärkein on strateginen johtamisosaaminen, ja vähiten lähiesimiehet tarvitsevat liiketoimintaosaamista. Huomioitavaa kuitenkin on, että lähiesimiesten työtehtävät koostuvat lähes täysin tehtävistä, jotka edellyttävät kognitiivisen ja interpersonaalisen johtamisosaamisen hallintaa, ja strateginen osaaminen yhdessä liiketoimintaosaamisen kanssa muodostaa vain hyvin pienen osan alimman tason esimiehen toimintaa. Myös Sasser ja Leonard (1980) ovat jo Mumford ym. (2007) aikeisemmin havainneet, että alimman tason esimiesten työssä erityisesti interpersonaalinen osaaminen ja kognitiivinen osaaminen korostuvat. Kognitiivinen osaaminen näyttölee lähiesimiehen tehtävissä tärkeintä roolia usein kiireisinä aikoina, jolloin lähiesimiehet keskittyvät lähinnä organisaation päivittäisiin työtehtäviin, mutta rauhallisempina aikoina, kun aikaa jää enemmän myös esimiestyölle ja alaisten kanssa kommunikoinnille, interpersonaaliset taidot korostuvat.

Lähiesimiestyön pyramidissa johtamisosaamisen osa-alueet on sijoitettu pyramidiin niin, että lähiesimiehen näkökulmasta tärkein johtamisosaaminen löytyy pyramidin pohjalta, ja johtamisosaamisen merkitys vähenee pyramidia ylöspäin siirryttäessä. Vaikka Mumford ym. (2007) mukaan lähiesimiehien tärkein johtamisosaaminen koostuu kognitiivisesta osaamisesta ja interpersonaalista osaamisesta, on tässä mallissa haluttu kuitenkin korostaa intrapersonaalisen johtamisosaamisen merkitystä myös lähiesimiesten työssä, ja siksi se on nimetty lähiesimiestyön pyramidissa kaikista tärkeimmäksi johtamisosaamisen osa-alueeksi lähiesimiehillä. Useat tutkimukset (Hogan & Warrenfeltz 2003; Viitala 2005; Munusamy ym. 2010) vahvistavat intrapersonaalisen johtamisosaamisen tärkeimmäksi lähtökohdaksi esimiestyölle, ja näiden tutkimustuloksien perusteella intrapersonaalinen johtamisosaaminen on haluttu myös tuoda esiin lähiesimiesten tärkeimpänä osaamisalueena.

Lähiesimiestyön pyramidi ehdottaa, että lähiesimiesten tärkeimmät johtamisosaamisen osa-alueet ovat intrapersonaalisen osaamisen jälkeen tekninen osaaminen, tietojohtamisen osaaminen, sosiaalinen osaaminen ja johtajuus- ja esimiesosaaminen. Liiketoimintaosaamisen hallinta ei taas ole oleellisia lähiesimiehille, vaikka ylemmän tason esimiehillä liiketoiminnan syvempi ymmärtäminen korostuu (Mumford ym. 2007). Intrapersonaalinen johtamisosaaminen muodostaa perustan lähiesimiestyössä menestymiselle, mutta toisin kuin korkeammassa johtotehtävissä, lähiesimiestyössä tekninen johtamisosaaminen korostuu suhteessa sosiaaliseen ja johtajuus- ja esimiesosaamiseen. Tätä selittää lähiesimiesten työnkuva, joka usein koostuu suurissamäärin rutiininomaisista päivittäisistä tehtävistä, jotka ovat osa organisaation liiketoimintaa (Sasser & Leonard 1980; Mumford ym. 2007). Kaupanalan lähiesimiehillä tämä tarkoittaa asiakaspalvelutyötä, tavarantoimitusta ynnä muuta teknistä osaamista vaativaa perustyötä.

Lähiesiämiestyön pyramidissa johtamisosaamisen osa-alueet on koodattu värien mukaan niin, että ne voidaan sijoittaa VanVelsor ym. (2010) mukaan organisaation johtamiseen, toisten johtamiseen ja itsensä johtamiseen liittyviin taitoihin. Tietojohtamisen sektorissa voidaan havaita piirteitä sekä yrityksen johtamisesta että toisten johtamisesta, joten tämä sektori muodostuu kahdesta värikoodista. Lähiesiämiestyön pyramidista voidaan havaita, että lähiesiämien työssä lähtökohtana toimii intrapersonaalinen johtamisosaaminen, joka kuuluu itsensä johtamisen osa-alueelle. Tämän jälkeen seuraavaksi tärkeintä on organisaation johtamiseen liittyvä osaaminen, joka korostuu teknisessä osaamisessa ja tieto-johtamisen osaamisessa. Liiketoimintaosaaminen kuuluu myös organisaation johtamisen osa-alueelle, mutta lähiesiämien työssä liiketoimintaosaamisen hallinta ei ole erityisen tärkeää. Sosiaalinen osaaminen, johtajuus- ja esimiesosaaminen ja osittain tietojohtamisen osaaminen kuuluvat taas toisten johtamisen osa-alueelle. Lähiesiämien johtamisosaamisen pyramidimallista voidaan kuitenkin havaita, että lähiesiämiestyössä kaikki kolme johtamisosaamisen osa-alueita ovat keskenään lähes samanveroisia. Vaikka teknisen osaamisen hallinta korostuu lähiesiämiestyössä usein sosiaalista osaamista enemmän, näyttelee myös toisten johtamiseen liittyvä osaaminen merkittävää roolia lähiesiämiestyössä.

Lähiesiämiestyön pyramidi esittää, että kuten muussakin esimiästyössä, myös lähiesiämiestyössä lähtökohtana toiminnalle on intrapersonaalinen osaaminen, eli se millaiset henkilökohtaiset valmiudet ja persoonalliset ominaisuudet yksilöllä on esimiästehtävissä toimimiselle. Tämän jälkeen seuraavaksi tärkein osaaminen koostuu suurissa osin koulutuksen avulla hankitusta osaamisesta, kuten toimialan tuntemuksesta ja erilaisten järjestelmien ja teknisten tehtävien hallinnasta. Kaupanalalla tämä tarkoittaisi esimerkiksi tuotetilauksien suorittamista, myyntityötä ja kaupanalalla käytössä olevien järjestelmien käyttöä. Tekninen johtamisosaaminen on tärkeää paitsi päivittäisissä työtehtävissä suoriutumiseksi, mutta myös alaisten kouluttamisen ja opastamisen näkökulmasta (Sasser & Leonard 1980). Myös ongelmanratkaisu- ja tiedonhakuaidot sekä alaisten oppimisen edesauttamien ovat tärkeitä lähiesiämiehen työnkuvassa. Näiden taitojen jälkeen seuraavaksi tärkeimpiä lähiesiämiehen taitoja ovat sosiaaliset taidot, kuten kommunikointitaidot, alaisten motivointi ja ihmissuhteiden luominen ja säilyttäminen. Myös ihmisten johtaminen, alaisten tukeminen ja ilmapiirin luominen ovat osa lähiesiämiehen tehtäviä. Lähiesiämiehen näkökulmasta vähemmän tärkeitä johtamisosaamisen osa-alueita ovat strateginen suunnittelu ja visiointi, ja liiketoiminnan syvällinen ymmärtäminen, eli liiketoimintaosaamisen alueelle kuuluvat taidot.

Tätä lähiesiämiestyön pyramidia testataan käytännössä tutkimuksen neljännessä osiossa, jossa empiirinen aineisto analysoidaan tämän mallin avulla. Tutkimuksen lopussa mallin soveltuvuutta arvioidaan, ja sille esitetään kehitysehdotuksia. Lähiesiämiestyön pyramidin arviointiosuus löytyy luvusta 5.2.

2.2 Esimiesten johtamisosaamisen kehittäminen

Viitala (2005, 271–272) on määritellyt, että henkilöstön kouluttaminen on ”organisointua oppimiseen tähtäävää toimintaa, jossa työnteosta erillään joku organisoitua toiselle mahdollisuuden oppimiseen”. Koulutuksen tavoitteena on siirtää tietoa ja osaamista henkilöltä toiselle. Useimpien tutkimusten mukaan myös johtamisosaaminen on taito, jota pystytään hyvin pitkälle kehittämään esimerkiksi erilaisten koulutuksien avulla (Lämsä & Savela 2014). Johtamisosaamisen kehittämisellä tarkoitetaan suunnitelmallista prosessia, jolla pyritään kasvattamaan yksilön kykyä toimia esimiesroolissa (Mumford ym. 2000; McCauley & Van Velsor 2004).

Osaamisen kehittämistä on tutkittu jo pitkään tieteellisessä kirjallisuudessa. Esimerkiksi Boyatzis tarkasteli osaamista organisaatiossa 1980-luvulla erilaisten osaamismallien näkökulmasta. (Boyatzis 1982). Johtamistaitojen kehittäminen vaatii esimieheltä kuitenkin itsevarmuutta, halua kehittyä, ja kykyä samaistua esimiehen rooliin (Savanavičienė, Stukaitė & Šilingienė 2008). Kehittyäkseen työssään esimiehen on myös aidosti haluttava toimia esimiestehtävissä. (Mumford ym. 2000; Lord & Hall 2005.) Nämä esimiehen ominaisuudet lasketaan kuuluvaksi johtamisosaamisen intrapersonaaliseen osioon, jotka osaltaan määrittelevät sen, millaiset valmiudet henkilöllä on toimia ja kehittyä esimiehenä (Hogan & Warrenfeltz 2003; Viitala 2005; Munusamy ym. 2010). Esimiehen itsevarmuus johtajana kasvaa, kun hän menestyy tehtävässään, ja saa esimiehen roolilleen sosiaalista hyväksyntää esimerkiksi alaisilta, kollegoilta ja perheenjäseniltä (Lord & Hall 2005).

Esimieskoulutuksella voi olla useita erilaisia tavoitteita. Niillä saatetaan kehittää esimiesten henkilökohtaista johtamisosaamista sekä esimiesten keskinäisiä ihmissuhteita, parantaa esimiehen ja hänen tiimensä toimintaa, tai kehittää organisaatiota ja muuttaa sen toimintatapoja. (Van Velsor ym. 2010.) Mikäli koulutuksen päätavoitteena on päivittää rutiininomaisten asioiden hallintaa, soveltuvat lyhyet ja yksittäiset koulutukset tähän tarkoitukseen parhaiten, mutta syvällisemmän osaamisen hankintaan tarvitaan pitkäkestoisempaa koulutusta (Viitala 2005, 272). Johtamisosaamisen näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että mikäli tavoitteena on kehittää intrapersonaalista, sosiaalista, tai johtajuus- ja esimiesosaamista, tulisi koulutuksen olla muodoltaan pitkäjänteistä ja syvällistä, sillä näiden taitojen oppiminen jopa koulutuksenkin avulla on vaikeaa. Toisaalta taas tekniseen ja liiketoimintasaamiseen liittyviä taitoja pystytään käsittelemään myös lyhemmissä koulutuksissa, sillä näitä taitoja on helppoa kehittää. (Viitala 2005.)

Tutkimuksien mukaan esimiehet ovat yleisimmin kiinnostuneita kehittämään johtamisosaamisensa teknisimpiä osa-alueita, kuten teknistä johtamisosaamista ja liiketoimintasaamista, ja näihin osa-alueisiin esimieskoulutukset myös tyypillisimmin keskittyvät (Hogan & Warrenfeltz 2003; Lämsä & Savela 2014). Viitala (2005) haastatteli tutkimuksessaan suomalaisia esimiehiä, ja tutkimustuloksien mukaan johtamisosaamisen niin sanotut kovat osa-alueet

ovat esimiesten keskuudessa ylivoimaisesti suosituimpia kehityskohteita, ja jopa yli 50 % esimiehistä suunnittelee kouluttavansa itseään näillä osa-alueilla lähitulevaisuudessa. Erityisesti perinteiset liiketoiminnan johtamiseen kuuluvat tehtävät, kuten strateginen johtaminen, markkinointi, logistiikka ja taloushallinto ovat esimiesten kiinnostuksen kohteena tulevia koulutuksia ajatellen. Vähiten esimiehiä taas kiinnostaa sosiaalisen johtamisosaamisen ja intrapersonaalisten taitojen kehittäminen. Useat esimiehet eivät kuitenkaan aseta itselleen lainkaan tavoitteita johtamisosaamisen kehittämisen suhteen. (Viitala 2005.)

Tutkimustulokset ovat mielenkiintoisia, sillä vaikka esimiehet eivät koe itse tarvitsevansa koulutusta sosiaalisen osaamisen ja intrapersonaalisuuden osa-alueilla, he silti arvioivat, että esimiehet yleisesti kaipaisivat eniten kehitystä juuri ihmisten johtamiseen liittyvillä alueilla (Viitala 2005). Myös Klagge (1998) havaitsi tutkimuksessaan, että erityisesti alemman tason esimiehillä esiintyy eniten puutteita intrapersonaalisessa johtamisosaamisessa, sosiaalisessa johtamisosaamisessa ja johtajuus- ja esimiesosaamisessa. Erityisen haastavaa näille esimiehille on kommunikointi alaisten ja kollegoiden kanssa, palautteenantaminen, konfliktien hallinta ja muutosjohtaminen. Lisäksi organisaatiorakenteen ymmärtämisessä on havaittu puutteita alemman tason esimiehillä. Myös Hogan ja Warrenfeltz (2003) ovat kiinnittäneet huomiota esimiesten puutteisiin intrapersonaalisessa johtamisosaamisessa. Useiden asiantuntijoiden mukaan (Hogan & Warrenfeltz 2003; Viitala 2005) perusta esimiestyölle on intrapersonaalisessa osaamisessa, ja mikäli siinä on suuria puutteita, ovat lähtökohdat esimiestyölle haastavat.

Syiksi sille, mikseivät esimiehet itse koe tarvitsevansa kehitystä intrapersonaalisen tai sosiaalisen johtamisosaamisen alueilla ovat muun muassa oletus siitä, että omat sosiaaliset ja intrapersonaaliset taidot ovat riittäviä johtamisosaamisen näkökulmasta, tai heillä ei ole tietoa omista taidoistaan näillä alueilla, koska niitä ei ole koskaan arvioitu. Organisaatiot eivät useissa tapauksissa ole tukeneet sosiaalisten ja intrapersonaalisten taitojen kehitystä, eikä näiden taitojen kehittämistä ole palkittu. Tällainen käytäntö vahvistaa esimiehien ajatusmallia, jonka mukaan sosiaaliset ja intrapersonaaliset johtamisosaamisen taidot eivät lisää esimiehen tehokasta toimintaa tai paranna esimiestyötä. (Viitala 2005.) Myös useissa tunnetuissa johtamiskoulutusta tarjoavissa huippuyliopistoissa ei ole vielä järjestetty esimiehille tunneosaamiseen liittyvää koulutusta. Vaikka interpersonaalista osaamista kasvattavan koulutuksen määrä on lisääntynyt viimeaikoina, on koulutuksien sidos tieteelliseen tutkimukseen usein hatara, ja koulutuksen kriittinen arviointi yhä vähäistä. (Riggio & Lee 2007.) Esimiesten käsitykset johtamisosaamisesta ovatkin yleisesti ottaen melko suppeita, ja ne käsittävät lähinnä teknisten taitojen hallintaa. (Viitala 2005.)

Ennen kuin esimiehet voivat olla täysin tietoisia omasta johtamisosaamisestaan, tulisi heitä kouluttaa johtamisosaamisesta, sekä johtamisen kehittämisestä ja oppimisesta. Tällaisella käytänteellä saataisiin muun muassa laajennettua ajatusmaailmaa siitä, että johtamisosaaminen käsittää ainoastaan teknisiä johtamisosaamisen taitoja. Tähän tarvitaan osallistuvaa henkilöstöhallintoa, tieteellistä tutkimusta, sekä konsulttien käyttöä koulutuksessa. (Viitala 2005.)

Esimiehen on tärkeää oppia ymmärtämään, mitkä ovat hänen persoonalliset ominaisuudet ja valmiudet, ja kuinka ne ilmenevät sosiaalisina taitoina. Tässä prosessissa tarvitaan apuna alaisia ja kollegoita, jotka kertovat, mitä he esimieheltä organisaation toiminnassa odottavat. Myös itsearviointin ja vertaisarviointin vertailu on hedelmällinen keino tiedon lisäämiseen esimiehen persoonallisista ominaisuuksista. (Hogan & Warrenfeltz 2003.)

Johtajakoulutus on tehokkainta, mikäli se sisältää tarpeiden kartoituksen, riittävästi haasteita, ja tukea kehittymiselle (Savanavičienė ym. 2008). Näitä kaikkia kolmea komponenttia tarvitaan yhdessä onnistuneen johtamiskoulutuksen toteuttamiseen. Esimerkiksi työssäoppiminen tehostuu, mikäli esimies saa toiminnastaan palautetta ja tukea oppimiselle. Omalta mukavuusalueelta poistuminen on myös oleellista oppimisen ja kehittymisen kannalta. Toisaalta johtamiskoulutuksessa tarvitaan aikaisempia kokemuksia, ja kykyä oppia kokemuksista. Nämä kaksi asiaa ovat sidoksissa keskenään; henkilö, jolla on paljon kokemuksia, oppii nopeammin uutta, sillä hän pystyy rinnastamaan uuden asian aikaisempiin kokemuksiin, mutta myös nopeasti uutta oppiva henkilö hyötyy muita enemmän uusista kokemuksista. Johtajien kehittymisen kannustamiseksi olisi tärkeää, että organisaatiot palkitsisivat esimiehiä myös uuden oppimisesta eikä ainoastaan suoriteperusteisesti. (Van Velsor ym. 2010.)

Johtamisen kehittäminen on aina kontekstiin sidonnaista, ja se tulisi muistaa esimieskoulutusta suunniteltaessa. Koulutuksen sisältöön ja toteutukseen vaikuttavat muun muassa koulutettavien ikä, sukupuoli, koulutuksen tavoitteet, esimiesten asema organisaatiossa ja heidän roolinsa. Esimerkiksi uran alkuvaiheessa oleville keskitason esimiehille mentorointi voisi olla erittäin toimiva kehittämisen muoto, kun taas alemman tason esimiehet hyötyisivät varmasti enemmän koulutukseen osallistumisesta yhdessä kollegoidensa kanssa. Myös eri aloille sopii erilaiset koulutukset ja käytänteet. (Van Velsor ym. 2010.) Nykyisin osaamisen kehittäminen perustuu entistä enemmän yksilön tarpeisiin organisaation tarpeiden sijaan. Tämä johtuu muuttuneesta organisaatiokulttuurista, jossa ihmiset ovat uskollisia uralleen, eivätkä ole valmiita sitoutumaan organisaatioon oman uransa kustannuksella. (Savanavičienė ym. 2008.) Tarvekartoitus auttaa koulutuksen sitomisessa kontekstiin, sillä tarvekartoituksen avulla voidaan selvittää erityisiä ajankohtaisia haasteita, joihin koulutuksessa olisi hyödyllistä tarttua. Oikeiden työvälaineiden käyttäminen koulutuksessa on tärkeää, sillä niiden avulla voidaan tehostaa johtamisosaamisen kehittämistä. (Van Velsor ym. 2010.)

Viitalan (2005, 271) mukaan Suomessa henkilöstöä koulutetaan paljon esimerkiksi muihin Euroopan maihin verrattuna. Runsas kouluttaminen kertoo siitä, että Suomessa henkilöstöä pidetään tärkeänä voimavarana, ja että yritykset arvostavat korkeaa osaamista. Koulutuksiin ei tulisi kuitenkaan luotta varauksetta, sillä koulutuksesta on organisaatiolle ja henkilöstölle hyötyä vain, mikäli se on hyvin suunniteltu ja toteutettu henkilöstön tarpeisin pohjautuen. Hoganin ja Warrenfeltzin (2003) mukaan yritykset käyttävät henkilöstön kehittämiseen vuosittain biljoonia dollareita, mutta silti koulutuksen arviointi on lopulta puutteellista. Koska henkilöstön kouluttaminen on organisaatiolle aina

investointi, olisi tehokkainta, mikäli koulutus sekä suunniteltaisiin huolella ja tarpeiden mukaan, ja että koulutusprosessin loputtua arvioitaisiin, mitä koulutuksesta lopulta opittiin ja hyödyttiin.

Esimiesten kouluttaminen on tärkeää, sillä se auttaa johtajia tarkastelemaan työtään uudesta näkökulmasta ja tarjoaa heille erilaisia käytäntömalleja. Usein ongelmien ilmaantuessa esimiehet tiedostavat, että nykyinen käytäntö on huono ja tehoton, mutta heillä ei silti ole tarpeeksi työkaluja käytänteen muuttamiseksi. Erityisesti tällaisissa tilanteissa esimieskoulutukset ovat hyödyksi. (Van Velsor ym. 2010.)

2.2.1 Kaupanalan esimieskoulutus

Kaupanalan esimieskoulutuksesta on vielä hyvin vähän tutkimustietoa, vaikka myyntikoulutukset on tutkimusaiheina hyvin suosittuja (Powers ym. 2010). Anderson ym. (1997) mukaan vuoteen 1997 mennessä kaupanalan esimieskoulutuksista oli tehty vain muutama yksittäinen tutkimus, eikä tutkimuksien määrä ole noussut merkittävästi 2000-luvulle siirryttäessä (Powers ym. 2010). Powers ym. (2010) ja Anderson ym. (1997) ovat kuitenkin tarkastelleet myynnin esimiesten koulutusten sisältöä ja toteutustapoja.

Vähäinen tieteellinen kiinnostus kaupanalan esimieskoulutuksia kohtaan saattaa johtua siitä, että esimiesten johtamiskouluttaminen on alalla harvinaista. Erityisesti lähiesimiesten kouluttaminen ja heidän johtamisosaamisensa kehittäminen jää kaupanalalla vähälle huomiolle. Esimieskoulutukset ovat usein sisällöltään puutteellisia, eivätkä ne tue esimiehiä esimiesroolin rakentamisessa. Myös huomattava osa kaupanalan esimiehistä ei ole saanut urallaan minkäänlaista ihmisten johtamista käsittelevää koulutusta. Erityisesti lähiesimiesten kouluttaminen kaupanalalla olisi kuitenkin tärkeää, jotta lähiesimiehet voisivat paremmin ohjata myyntityötä ja asiakaspalvelua organisaatiossa. Kaupanalan yrityksen menestys on seurausta onnistuneesta myyntituloksesta, joten lähiesimiestyön vaikutukset myyntiin ja asiakaspalveluun olisi tärkeää huomioida. (Anderson ym. 1997.)

Erityisen tärkeää esimieskoulutus on kaupanalalla niille lähiesimiehille, jotka siirtyvät esimiestehtäviin suoraan asiakaspalvelutyöstä, sillä näille henkilöille esimiesroolin omaksuminen on muita vaikeampaa. (Anderson ym. 1997.) Tämä voi johtua esimieriksi siitä, että myyntityössä vaadittava intrapersonaalinen osaaminen on luonteeltaan täysin erilaista esimiestehtävissä vaadittavaan osaamiseen verrattuna (Hogan & Warrenfetz 2003). Jotta uusi lähiesimies saisi mahdollisimman hyvän alun esimiesuralleen, tulisi perehdytyksessä painottaa erityisesti intrapersonaalista johtamisosaamista sekä johtajuus- ja esimiesosaamisen hallintaa (Anderson ym. 1997).

Myynnin esimieskoulutus on useimmiten työn ohessa tapahtuvaa, eikä erillistä koulutustilaisuutta aina edes järjestetä. Vasta toiseksi yleisin koulutusmuoto on niin sanottu perinteinen koulutus, johon esimiehet osallistuvat, ja joka on kolmannen osapuolen järjestämää. (Anderson ym. 1997; Powers ym. 2010.) Tämän jälkeen seuraavaksi suosituin koulutusmuoto on organisaation omien koulutuskeskusten, kuten esimerkiksi S-ryhmän Jollas-

instituutin, hyödyntäminen (Anderson ym. 1997). Kaupalliset koulutukset ovatkin olleet jo jonkin aikaa suuremmassa suosiossa kuin esimerkiksi korkeakoulujen tai opistojen järjestämät koulutustilaisuudet. Myös yritysten tarjoamat itseopiskelumateriaalit ovat yleisiä kaupanalan esimieskoulutuksessa. (Anderson ym. 1997; Powers ym. 2010.)

Mikäli esimiehet osallistuvat erikseen järjestettävään koulutustilaisuuteen, on koulutusmetodeita useita erilaisia. Yleisimpiä ovat ryhmäkeskustelut, roolipelit ja case-harjoitukset (Anderson ym. 1997; Powers ym. 2010). Myös internetin käyttö koulutuksen tukena on suosittua, ja se varmasti jatkaa suosionsa kasvattamista tulevaisuudessakin. Muita yleisiä menetelmiä ovat seminaarit, motivoivien puhujien kuunteleminen, sekä videonauhut ja -konferenssit. (Powers ym. 2010.) Yli 40 % kaupanalan esimieskoulutuksista koostuu mädien elementtien yhdistelemisestä (Anderson ym. 1997).

Kaupanalan esimieskoulutuksien sisältö voidaan jakaa kuuteen pääkategoriaan: 1. myyntiprosessi (esimerkiksi asiakkaan kokeman arvon lisäys, myyntistrategiat), 2. johtaminen (johtajan rooli, alaisten motivoiminen), 3. valmentaminen, 4. henkilöstöhallinto, 5. suorituksen johtaminen 6. tiimihengen rakentaminen (Powers ym. 2010). Näiden aihealueiden sisällä ihmisten johtamiseen liittyvistä aiheista yleisimpiä ovat tavoitteiden asettaminen myyjien suoritukselle, sekä alaisten motivointi, johtaminen, kouluttaminen ja arviointi (Anderson ym. 1997). Koska esimieskoulutukset tyypillisimmin keskittyvät teknisen johtamisosaamisen hallintaan (Hogan & Warrenfeltz 2003), olisi kaupanalan esimieskoulutuksissa tärkeää painottaa jatkossa erityisesti johtamiseen, henkilöstöhallintoon ja tiimihengen rakentamiseen liittyvää osaamista.

Yleisesti kaupanalan esimiehet ovat sitä mieltä, että esimieskoulutus on tärkeää, ja että se kasvattaa esimiesten valmiuksia toimia hyvänä esimiehenä. Koulutuksen jälkeen useat esimiehet arvioivat, että heidän työskentelynsä on entistä tehokkaampaa. (Powers ym. 2010.) Lisäksi esimiehet haluavat mielellään kehittää osaamistaan kaupanalan esimiestehtävissä, joten eilaiset koulutukset ovat alalla toivottuja (Anderson ym. 1997).

2.2.2 Tarvekartoitus henkilöstön koulutuksen suunnittelussa

Onnistunutta henkilöstön koulutusta edeltää huolellinen tarvekartoitus (Mumford ym. 2000; Winfred ym. 2003; Viitala 2005, 15). Hogan ja Warrenfeltz (2003) ovat osuvasti kuvanneet tarvekartoituksen merkitystä seuraavasti: ”Jos et tiedä mitä kohti aiot suunnata, jokainen tie vie perille.” Tarvekartoitus on kolmivaiheinen prosessi, jossa selvitetään organisaation koulutustarpeet ja koulutuksen tavoitteet. Tarvekartoitus on ikään kuin kuvaelma erosta nykytilanteen ja ihanteilan välillä, ja keinoista, joilla tätä eroa voidaan pienentää (Van Velsor ym. 2010). Winfred ym. (2003) määrittelemät tarvekartoituksen kolme vaihetta ovat organisaatioanalyysi, tehtäväanalyysi ja henkilöstöanalyysi.

Organisaatioanalyysissä tutkitaan, missä kohden organisaatiota koulutus on tarpeellista. Tässä vaiheessa tutkitaan myös sitä, voidaanko koulutuksella

saavuttaa organisaation tavoitteita, eli onko koulutuksesta hyötyä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Tehtäväanalyysissä tarkastellaan sitä, mitä koulutettavan tulee oppia, jotta hän voi suoriutua tehtävistään tehokkaasti (Winfred ym. 2003). Koulutukseen osallistuvien henkilöiden vahvuuksia ja heikkouksia tarkastellaan, jotta saadaan kuva nykytilanteesta, sekä siitä, mitä asioita tulee jatkossa kehittää. Tämä prosessi valottaa oppimismahdollisuuksia koulutettaville, sillä tehtäväanalyysi kartoittaa niitä taitoja, jotka ihannetilanteessa olisivat koulutettavien hallinnassa. (Van Velsor ym. 2010.) Tämän jälkeen tehtäväanalyysivaiheessa päätetään, mitä aiheita koulutuksessa käsitellään (Winfred ym. 2003). Tähän päätökseen vaikuttaa muun muassa se, mitä osaamista työ itsessään vaatii. Mikäli kyse on esimieskoulutuksen tarvekartoituksesta, voidaan koulutuksen sisältöä perustella alaisten odotuksilla ja esimiesten omilla kehitystoiveilla. (Van Velsor ym. 2010.) Koulutusta suunniteltaessa tulee kuitenkin ottaa huomioon, että mahdollisimman tehokkaan koulutuksen aikaansaamiseksi koulutuksessa kannattaa keskittyä niihin taitoihin, jotka ovat työn kannalta tärkeitä, ja joita tarvitaan usein. Tämä vaatii huolellista työtehtävien tarkastelua ja koulutettavien toimenkuvan tuntemista. Koulutuksessa kannattaa käsitellä erityisesti sellaisia taitoja, joita on vaikeaa harjoittaa työn ohessa. Muunlaisten taitojen opetteluun, kuten harvoin tarvittavan osaamisen, tai sellaisen osaamisen joka kehittyy parhaiten työn ohessa, ei kannata käyttää arvokkaita koulutustunteja. (Goldstein 1986, 36–40.)

Mikäli organisaatiossa ilmenee erimielisyyksiä siitä, mitä koulutettavien henkilöiden toimenkuvaan kuuluu, tulee asia selvittää jo ennen koulutusta, jotta koulutuksesta saadaan suunniteltua mahdollisimman hyvin tarpeita vastaava (Goldstein 1986, 41). Ongelmia saattaa ilmetä, jos koulutettavat henkilöt eivät ole täysin selvillä siitä, mikä heidän roolinsa organisaation sisällä on. Mikäli henkilö ei ole varma siitä, mitä häneltä työssään odotetaan, on kehittymistarpeiden analysointi vaikeaa. (Sasser & Leonard 1980.) Kolmannessa tarvekartoituksen vaiheessa, henkilöstöanalyysissä, päätetään ketkä henkilöt tarvitsevat koulutusta ja miksi. (Winfred ym. 2003.)

Mikäli tarvekartoitusprosessissa ei ilmaannu eroa nykytilanteen ja ihannetilanteen välille, lisää se organisaation jäsenten itsevarmuutta. Lisäksi se kannustaa organisaation jäseniä itsearviointiin ja tutkiskeluun, mikä kehittää heitä työntekijöinä. Säännöllinen tarvekartoitus on hyödyllinen käytäntö, sillä siitä on aina hyötyä organisaation toiminnalle. Mikäli tarvekartoitus paljastaa kehityskohteita, on niihin helpompaa tarttua hyvissä ajoin, kun kehitettävää ei ole kasaantunut hallitsemattomia määriä. (Van Velsor ym. 2010.)

Tässä tutkimuksessa keskitytään tarvekartoituksen keskimmäiseen vaiheeseen, tehtäväanalyysiin, sillä ensimmäinen ja kolmas vaihe tarvekartoituksesta on jo suoritettu. Sokoksella on päätetty järjestää koulutus työntekijöiden lähiesimiehille, sillä heidän johtamisosaamisen kehittäminen on osoittautunut tarpeelliseksi. Lähtökohtana esimiesten johtamisosaamisen kehittämiseksi on alaisten toive nykyistä päättäväisemmästä esimiestoiminnasta. Alaisten toiveen pohjalta lähiesimiehille järjestetään esimieskoulutus, jonka tarvekartoituksen tehtäväanalyysissä esimiehet saavat itse kertoa, minkälaisista johtamisosaamista

heiltä löytyy, ja missä asioissa he haluaisivat kehittyä esimiehenä. Entistä paremmalla esimiestyöllä pyritään parantamaan työyhteisön arjen sujumista ja hyvää asiakaspalvelua.

3 TUTKIMUSPROSESSI

Tässä osiossa tarkastellaan tutkimusprosessia ja perehdytään metodisiin valintoihin. Kyseessä on laadullinen tapaustutkimus, joten tässä luvussa kerrotaan, kuinka nämä valinnat näkyvät tutkimuksen toteutuksessa. Tutkimuksen aineisto on tuotettu fokusryhmähaastattelujen avulla, joten aineistonkeruumenetelmä esitellään, samoin kuin tutkimusaineisto.

3.1 Laadullinen tutkimus

Tämä tutkimus suoritetaan laadullisin menetelmin, joten kyseessä on laadullinen, eli kvalitatiivinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen keinoin on mahdollista hankkia yksityiskohtaista ja syvällistä tutkimustietoa (Gribich 2013, 3). Kvalitatiiviselle tutkimukselle on ominaista esimerkiksi pieni näytekoko, jota pyritään tarkastelemaan perusteellisesti (Eskola & Suoranta 2008, 18.) Tämän tutkimuksen näytekoko on myös suhteellisen pieni, 16 henkilöä, ja aineisto tuotetaan fokusryhmähaastattelujen avulla. Tähän ratkaisuun on päädytty tutkimusaiheen perusteella, sillä uskon, että tässä tapauksessa esimiesten yhteiset ryhmähaastattelut tarjoavat kattavamman aineiston mitä henkilökohtaisilla haastatteluilla pystyttäisiin tuottamaan. Koska kaikki haastateltavat ovat myynti- ja palveluvastaavia Sokoksella, on empiirisessä aineistossa kyseessä harkinnanvarainen näyte.

Koska laadullinen tutkimus on sekä aikaan että paikkaan sidonnaista, heikentää se tutkimustuloksien yleistettävyyttä, mikä tulee huomioida johtopäätöksissä (Gribich 2013, 5). Lisäksi laadullista tutkimusta kuvaa hypoteesittomuus, joka on yksi suurista eroista kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen välillä. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkija ei saa olettaa valmista hypoteesia tutkimustuloksille määrällisen tutkimuksen tapaan, sillä tämä tulisi vaikuttamaan laadullisen tutkimuksen tuloksiin. Kun tutkija ei manipuloi tutkimustilannetta ja pyrkii säilyttämään tutkittavan ilmiön

entisellään, voidaan puhua pyrkimyksestä tavoittaa tutkittavien oma näkökulma. Tutkija myöntää subjektiivisuutensa, sillä tutkijan on lähes mahdotonta eristää omat asenteensa ja käsityksensä laadullista tutkimusta tehdessä. Laadullista tutkimusta kuvaa myös aineistolähtöinen analyysi, jossa teoria rakentuu empiirisestä aineistosta lähtien tutkimusprosessin aikana. (Eskola & Suoranta 2008, 16–19.) Myös tässä tutkimuksessa teoreettista osuutta on hiottu empiirisen osion edetessä.

3.2 Tapaustutkimus

Tämä tutkimus on toteutettu laadullisen tapaustutkimuksen peruseriaatteita noudattaen. Tapaustutkimusta, eli case-tutkimusta, pidetään tutkimusstrategiana, jossa tarkastellaan tutkimuksen kohdeilmiötä valitussa tapauksessa (Räsänen, Anttila & Melin 2005, 292-293; Aaltola & Valli 2010, 190). Tavoitteena on selvittää yksityiskohtaista tietoa tietyistä tapauksesta tai pienestä joukosta tapauksia, jotka liittyvät toisiinsa. Tutkimuksen kohteena on tällöin joko yksilö, ryhmä tai yhteisö, jonka avulla pyritään saamaan lisätietoa kohdeilmiöstä, eli esimerkiksi tapahtumasta, prosessista tai ilmiöstä. (Räsänen ym. 2005, 293; Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2010, 134-135.) Tapaustutkimus soveltuu niin laadulliseen kuin määrälliseenkin tutkimukseen, eikä se sulje pois minkään metodin käyttöä, vaikka käytännössä laadulliset menetelmät ovat tapaustutkimuksessa määrällisiä mentelmiä yleisempiä (Räsänen ym. 2005, 292-293; Aaltola & Valli 2010, 190; Hirsijärvi ym. 2010, 191).

Tapaustutkimuksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että tutkimuksessa käytetty tapaus valitaan oikein. Tapaus on tiettyyn aikaan ja paikkaan rajattavissa oleva sosiaalinen yksikkö, jossa tutkimuksen kohdeilmiötä tarkastellaan. Kun tapaus on valittu oikein, voidaan tapaustutkimusta käyttää valitun teorian testaamiseen, kehittämiseen ja haastamiseen. (Räsänen ym. 2005, 294-296.) Tässä tutkimuksessa Sokoksen myynti- ja palveluvastaavat toimivat tutkimuksen tapauksena, ja tutkittava kohdeilmiö on johtamisosaaminen.

Tapaustutkimukselle on tyypillistä useiden eri metodien käyttäminen aineiston tuottamisessa (Räsänen ym. 2005, 292-297; Hirsijärvi ym. 2010, 134-135). Tässä tutkimuksessa tapaustutkimukselle tyypillinen triangulaatio toteutuu, sillä aineisto on tuotettu kolmea eri metodologiaa käyttäen. Empiirinen aineisto on pääosin tuotettu fokusryhmähaastatteluilla, mutta sen lisäksi koehenkilöt ovat täyttäneet lyhyen kyselyn (liite 1), joka koostuu demografisten kysymysten lisäksi avoimista kysymyksistä. Lisäksi yksi koehenkilöistä oli estynyt osallistumaan fokusryhmähaastatteluun, joten hänelle järjestettiin puolistrukturoitu teemahaastattelu. Nämä kolme aineistontuottamisen metodologiaa osoittautuivat riittäviksi, sillä tutkimuksen edetessä aineistosta alkoi nousta esiin saturaatiota. Tutkimusaineistoa ja -menetelmää on käsitelty tarkemmin seuraavassa luvussa 3.2.

Tapaustutkimus on herättänyt tutkimusstrategioiden aihepiirissä keskustelua, ja strategiaa onkin kritisoitu esimerkiksi korkeasta subjektiivisuudesta ja validiteetin heikkoudesta. Lisäksi useat asiantuntijat eivät pidä tapaustutkimuksella hankittua tietoa yleisesti pätevänä ja yleistettävänä. Tapaustutkimuksen kannattajien mukaan näihin heikkouksiin voidaan kuitenkin puuttua. Muun muassa tutkimusmetodien triangulaatiolla voidaan kasvattaa tutkimuksen validiteettia ja lisätä tulosten yleistettävyyttä. (Räsänen ym. 2005, 297.)

3.3 Tutkimusaineisto

Tämän tutkimuksen ainiesto on tuotettu Sokos Jyväskylän myynti- ja palveluvastaavia haastatteleamalla. Tutkimuksen koehenkilöiksi valikoituivat myynti- ja palveluvastaavat, sillä he muodostavat tämän tutkimuksen tapauksen, joiden johtamisosaamista halutaan tarkastella. Aineisto on tuotettu pääosin fokusryhmähaastattelujen avulla, mutta lisäksi aineiston tuottamiseen on käytetty lomakehaastatteluita ja yhtä teemahaastattelua.

Haastatteluihin osallistui yhteensä 16 myynti- ja palveluvastaava Sokoksen 17 mypasta. Tutkimusta varten haastateltiin niitä myynti- ja palveluvastaavia, jotka aineistontuottamishetkellä olivat aktiivisessa työsuhteessa, eivätkä esimerkiksi perhe- tai opintovapaalla. Koska yksi haastatelluista oli estynyt osallistumaan fokusryhmähaastatteluun, järjestettiin hänelle henkilökohtainen teemahaastattelu.

Palautettujen haastattelulomakkeiden mukaan haastateltavat olivat iältään 24-48 -vuotiaita. He olivat kaikki naisia, sillä tällä hetkellä Sokoksella ei ole yhtään miespuolista myynti- ja palveluvastaavaa. Koulutustaustaltaan myynti- ja palveluvastaavat jakautuivat tasaisesti kolmeen ryhmään: kolmasosalla oli opistotasoinen pohjakoulutus, kolmasosa oli suorittanut ylioppilastutkinnon, ja kolmasosa oli suorittanut korkeakoulututkinnon joko ammattikorkeakoulussa tai yliopistossa. Lisäksi haastattelulomakkeiden mukaan viisi myynti- ja palveluvastaavaa oli suorittanut yhden tai useamman Jollas-instituutin, S-ryhmän oman koulutuskeskuksen, esimiesvalmennuksen. Tyypillisimmin myynti- ja palveluvastaavalla oli työkokemusvuosia yhteensä 10-15. Tuoreimmat mypat olivat toimineet nykyisessä tehtävässään jopa alle vuoden, kun taas kokeneimmat haastateltavat olivat työskennelleet Sokoksella myynti- ja palveluvastaavana yli 10 vuotta. Suurin osa haastatelluista oli kuitenkin toiminut kaupanalan esimiestehtävissä enintään viiden vuoden ajan.

Fokusryhmähaastatteluja järjestettiin yhteensä kolme kappaletta. Haastatteluihin osallistui 8-3 haastateltavaa keskustelutilaisuutta kohden. Fokusryhmähaastattelut kestivät tasaisesti 50-55 minuuttia, ja teemahaastattelu oli kestoltaan 20 minuuttia. Nauhoitettu aineisto litteroitiin analysoitnia varten, ja litteroitua materiaalia kertyi yhteensä 35 A4-sivua.

Ennen haastattelutilaisuuksia osallistujille lähetettiin sähköisesti haastattelulomakkeet, jotka pyydettiin palauttamaan haastattelutilanteessa. Lomakkeita palautui yhteensä 10 kappaletta, mikä tarkoittaa vastausprosenttia 63. Osa lomakkeista oli myös täytetty vaillinaisesti; esimerkiksi demografisiin kysymyksiin osa oli jättänyt vastaamatta. Vaikka kaikki haastateltavat eivät täyttäneetkään lomakkeita, ei sillä oletettavasti ole suurta merkitystä tutkimusaineiston näkökulmasta, sillä lomakehaastattelujen tarkoituksena oli lähinnä tukea ryhmähaastatteluja ja kartoittaa esitietoja, fokusryhmähaastattelujen ollessa pääasiallinen aineistontuottamismetodi. Tutkimusainesto oli kooltaan sopiva, sillä viimeisissä haastatteluissa alkoi jo esiintyä saturaatiota, eli aineiston kylläntymistä.

3.4 Fokusryhmähaastattelu

Tutkimusaineisto tuotettiin lähiesimiesten, eli myynti- ja palveluvastaavien ryhmähaastatteluilla. Tässä tutkimuksessa ryhmähaastattelumetodina käytettiin fokusryhmähaastattelua. Fokusryhmähaastattelu on laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä, joka on ollut käytössä jo yli kuudenkymmenen vuoden ajan (Greenbaum 2000, 9). Erityisesti fokusryhmien käyttö ryhmähaastatteluissa yleistyi 1990-luvulla. Metodi on hyvin yleinen myös kauppatieteellisessä tutkimuksessa, jossa sitä on hyödynnetty varsinkin markkinointitutkimuksessa (Hennink 2007, 4-5).

Fokusryhmähaastattelun tarkoituksena on saada useita eri näkemyksiä tutkimusaiheesta näkökulmia ja kokemuksia jakamalla (Hennink 2007, 4). Tarkoitus ei siis ole löytää keskustelussa yhteistä ratkaisua tai lopputulosta, vaan fokus on nimenomaan näkökulmien ja ajatusten vaihdossa (Hennink 2007, 6). Ryhmäkeskustelu on aineistonkeruumenetelmänä erittäin rikastuttava, sillä siinä myös haastateltavat ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Metodi onkin tehokas tapa kerätä aineistoa, sillä tutkimusaihetta voidaan käsitellä fokusryhmähaastattelussa laaja-alaisemmin kuin kahdenkeskeisissä haastattelutilanteissa. Fokusryhmähaastattelun keskiössä on haastateltavien näkökulmat tutkittavaan aiheeseen. Menetelmä on erityisen hyvä silloin, kun keskustelun tavoitteena on kartoittaa tarpeita ja lisätä ymmärrystä tietystä aihealueesta (Krueger 1988, 47). Tästä johtuen fokusryhmähaastattelu sopii tälle tutkimukselle erittäin hyvin, sillä myös tämän tutkimuksen avainasemassa on koehenkilöiden, eli myynti- ja palveluvastaavien, kokemukset ja ajaukset, ja tutkimuksen tarkoituksena on tehdä tarvekartoitus lähiesimiesten johtamisosaamisen kehittämistä.

Fokusryhmähaastattelu on hyvä tapa tuottaa laadullista aineistoa, sillä se mahdollistaa myös non-verbaalisten viestien havainnoinnin haastattelutilanteissa (Greenbaum 2000, 10). Fokusryhmähaastattelu on aineistonkeruumenetelmänä ihanteellinen erityisesti silloin, kun haastateltavat ovat taustoiltaan hyvin samankaltaisia, esimerkiksi koulutuksensa tai asemansa

puolesta (Hennink 2007, 6). Tutkimukseni kohdalla kyse on nimenomaan tästä: haastatellaan samassa organisaatiossa työskenteleviä esimiehiä, joiden työnkuvat ovat keskenään hyvin samankaltaisia. Näin ollen kokemusten jakaminen ryhmähaastattelussa voi olla antoisaa, ja se toimii jo itsessään varmasti koulutuksellisenä tilaisuutena. Haastateltavat eivät kuitekaan saisi olla liian tuttuja keskenään, mikä on tässä tutkimuksessa huomioitu valitsemalla kuhunkin keskusteluun lähiesimiehiä tavaratalon eri osastoilta (Krueger 1988, 28-29).

Hennikin (2007, 136) mukaan fokusryhmähaastattelun osallistujien minimimääränä pidetään kuutta henkilöä. Mikäli osallistujamäärä on kovin pieni, vaarana on, että keskustelu ei etene luontevasti, eikä se ole hedelmällistä. Pienet tutkimusryhmät on kuitenkin suositeltuja silloin, kun haastateltavilla odotetaan olevan paljon tietoa ja kokemusta tutkittavasta aiheesta, tai heidän motivaationsa osallistua keskusteluun on korkea. Tällöin haastateltavat luultavasti haluavat ottaa aktiivisesti osaa keskusteluun, jolloin normaalia pienempi osallistujamäärä voi mahdollistaa antoisamman keskustelun. Koska tässä tutkimuksessa haastatellaan esimiehiä, jotka keskustelevat fokusryhmähaastattelussa esimiestyön haasteista ja esimiestyöstä ylipäänsä, on odotettavissa, että koehenkilöillä on paljon tietoa ja kokemusta aiheeseen liittyen, millä voidaan perustella alle kuuden henkilön osallistujamäärää haastattelutilanteissa. Tässä tutkimuksessa fokusryhmähaastattelujen kokoonpanot eivät olleet ihanteellisen tasapainoisia, sillä haastattelujen osallistujamäärät vaihtelivat kolmesta esimiehestä kahdeksaan esimieheen. Ryhmähaastatteluihin osallistui organisaation 17:sta myynti- ja palveluvastaavasta 15 vastaavaa. Tämän lisäksi yhdelle myypalalle järjestettiin henkilökohtainen puolistrukturoitu teemahaastattelu. Fokusryhmähaastattelujen kokoonpanot olivat tavaratalon myyntipäällikköjen suunnitelmia.

Fokusryhmähaastattelussa tutkija, eli yleisesti fokusryhmähaastattelun vetäjä, on erityisen tärkeässä roolissa (Greenbaum 2000, 10). Hänen tehtävänä on johtaa keskustelua ja huolehtia, että keskustelutilaisuudessa pysytään aiheessa. Keskustelun vetäjä rohkaisee erilaisten mielipiteiden esittämiseen, ja pyrkii aktiivisesti herättämään keskustelua esille nousseista aiheista. Myös ryhmädynamiikan hallinta, kuten ujoimpien keskustelijoiden rohkaisu ja dominoivien osapuolien hillintä, on keskustelun vetäjän vastuulla (Greenbaum 2000, 24-28). Keskustelun vetäjä ei saa kuitenkaan ottaa liian hallitsevaa roolia, sillä fokusryhmähaastattelun on enemmin tarkoitus muistuttaa luonnollista keskustelutilannetta kuin haastattelua (Krueger 1988, 59-60; Hennink 2007, 5). Keskustelunohjaajan rooli onkin haastava, sillä hänen tulee samanaikaisesti olla keskustelun ohjaaja, ryhmädynamiikan säätelijä, sekä keskustelun sivustaseuraaja. Myös oikeanlaisen tunnelman virittäminen keskustelutilanteessa on tärkeää, sillä haastatellut eivät saa tuntea oloaan esimerkiksi naurunalaiseksi tai epäonnistuneeksi (Hennink 2007, 6).

Jos keskustelun vetäjä on organisaation sisäinen jäsen, voi se vaikuttaa aineiston luotettavuuteen, sillä haastateltavat eivät ehkä halua puhua kokemuksistaan täysin avoimesti organisaation sisäisen tutkijan kuullen.

Toisaalta organisaation ulkopuolisen jäsenen voi olla vaikeaa hahmottaa yhteisön toimintatapoja, jolloin haastateltavien kommentit ja viittaukset saattavat jäädä vieraksi tutkijalle. (Krueger 1988, 167.) Mikäli keskusteluun osallistuvat haastateltavat kyseenalaistavat keskustelun vetäjän roolin, on vaarana, että fokusryhmähaastattelu epäonnistuu. Tämä tuo itselleni aineistonkeruuseen uusia haasteita, sillä haastateltavista myynti- ja palveluvastaavista osa on jopa minun omia lähiesimiehiäni, minkä johdosta keskustelijan vetäjän roolia tulee pohtia erityisen tarkasti. Se, että olen itse osa tutkittavaa koheorganisaatiota, vakuttaa aineiston luotettavuuteen sekä luotettavuutta lisäävästi että vähentävästi. Tässä tutkimuksessa aineistonkeruun onnistumista pyrittiin varmistamaan arvioimalla kutakin haastattelutilaisuutta keskustelun jälkeen. Tarpeen vaatiessa haastattelurunkoon tehtiin muutoksia, ja keskustelun sujuvuutta pyrittiin parantamaan keskustelujen edetessä. Suorituksen arvioinnista oli hyötyä, sillä keskustelujen edetessä kukin keskustelutilanne onnistui edellistä paremmin.

Fokusryhmähaastattelulla on useita vahvuuksia muihin laadullisen tutkimuksen metodeihin verrattuna. Näitä vahvuuksia ovat muun muassa luontainen aineistonkeruutilanne, sekä runsas informaation tuottaminen haastattelutilanteessa. Keskusteleavasta luonteesta johtuen fokusryhmät tarjoavat laajoja näkökulmia, sillä haastateltavat perustelevat mielipiteensä suullisissa keskusteluissa yleensä hyvin. Joskus fokusryhmähaastatteluissa syntyy jopa pieniä väittelyitä. Toisaalta metodi on hyvin vaativa ohjata, ja ryhmädynamiikan toimiminen voi asettaa suuria haasteita. Jotkut haastateltavat saattavat dominoida keskustelua, kun toiset taas vetäytyvät sivuun. Keskustelussa kaikki saattavat olla myös samaa mieltä, tai ryhmä voi sortua ryhmäajatteluun, jossa jokainen sanoo asioita, joita olettaa muidenkin haluavan kuulla. Lisäksi fokusryhmähaastattelujen litterointi ja analysointi on työlästä, ja metodi on kallis toteuttaa, erityisesti jos haastateltavien työaikakustannukset ovat korkeita. (Hennink 2007, 7.) Kirjallisuudessa on esitetty ristiriitaisia näkemyksiä siitä, onko fokusryhmähaastattelu soveltuva aineistonkeruumetodi arkoihin aihealueisiin vai ei (Greenbaum 2000, 7; Hennink 2007, 7).

Fokusryhmähaastattelussa on viisi vaihetta, jotka ovat alkukeskustelu, esittelyosuus, keskeinen keskusteluvaihe, lopetusvaihe ja keskustelun jälkivaihe. Alkukeskustelussa tutkija toivottaa haastateltavat tervetulleeksi ja ohjaa heidät paikoilleen. Tarkoitus on luoda pientä ja kevyttä keskustelua, joka ei vielä kuitenkaan liity tutkimusaiheeseen. Esittelyosuudessa luodaan tunnelma koko haastattelutilanteelle. Tutkija selostaa tutkimuksen tavoitteet, ja ohjeistaa fokusryhmähaastattelun kulusta ja käytänteistä (esimerkiksi yksi puhuu aina kerrallaan, ja erilaisiin mielipiteisiin rohkaistaan). Koska keskustelut nauhoitetaan, tulee keskustelun vetäjän ketoa nauhoituksesta (Krueger 1988, 79). Seuraavaksi keskeisessä keskusteluvaiheessa haastattelun ohjaaja vie keskustelua eteenpäin tutkimusaiheeseen liittyen. Tässä vaiheessa olennaista on ryhmädynamiikan hallinta ja keskustelun rohkaiseminen. Tämä vaihe on fokusryhmähaastattelun oleellisin osa, jossa varsinainen empiirinen aineisto

tuotetaan. Keskeistä keskusteluvaihetta seuraa lopetusvaihe, jossa tutkija esittää yhteenvedon ja kiittää haastateltavia. Mikäli tutkija haluaa esittää vielä joitain kysymyksiä lomakkeilla, tehdään se viimeisenä keskustelun jälkivaiheessa. (Hennink 2007, 172-176.)

Fokusryhmähaastattelun pohjana toimii keskusteluohje, joka on ikään kuin ennalta suunniteltu keskustelun runko, jota keskustelutilaisuudessa pyritään noudattamaan (Greenbaum 2000, 85-87). Keskusteluohjeeseen on kirjattu muun muassa aiheet, joita ryhmähaastattelussa tulee käydä läpi. Ohje saattaa sisältää jopa suoria avoimia haastattelukysymyksiä (Krueger 1988, 30; Hennink 2007, 45). Runkoon on myös kirjattu suuntaa antava aika, kuinka paljon kuhunkin keskusteluosioon on varattu aikaa. Tällainen keskusteluohje auttaa itse keskustelun jäsentämisessä ja aikataulun suunnittelussa, sekä toimii ikään kuin varmistimena keskustelun vetäjälle, jotta haastattelussa käsitellään kaikki suunnitellut asiat. Mikäli keskusteluohje esitetään fokusryhmähaastattelun alussa myös haastateltaville, lisää se heidän sitoutumistaan keskusteluun, sillä näin he näkevät mitä heiltä keskustelutilaisuudessa odotetaan (Greenbaum 2000, 85-87). Tässä tutkimuksessa keskusteluohjeen (liite 2) suunnittelussa käytettiin apuna Litosellin teosta (2007), ja tämä keskusteluohje jaettiin keskusteluun osallistuville lähiesimiehille tilaisuuden alussa.

Ennen fokusryhmähaastattelua haastateltaville annettiin ennakkotehtävä, jonka tarkoituksena oli saada haastateltavat orientoitumaan aiheeseen, ja pohtimaan omaa esimiestyötään jo ennen ryhmäkeskustelun alkua. Tällaisen ennakkotehtävän tavoitteena oli vauhdittaa keskustelun aloittamista, ja saada erilaisia näkökulmia mukaan keskusteluun, kun kukin esimies oli pohtinut aihetta jo edeltä yksinään. Ennakkotehtävän avulla saatiin myös lisää empiiristä aineistoa lähiesimiesten johtamisosaamisesta, ja demografisten tietojen avulla johtamisosaamista voitiin eritellä tarkemmin erilaisiin ryhmiin henkilöiden taustasta riippuen.

Mikäli fokusryhmähaastattelujen osallistajat ovat hyvin tuttuja keskenään, aiheuttaa se ennenkaikkea haasteita tutkijalle aineiston analyysivaiheessa. Tällaisessa tilanteessa on hyvin mahdollista, että haastateltavat ovat vältelleet tiettyjä puheenaiheita keskustelutilanteissa, jos he eivät ole halunneet ottaa niitä esiin esimerkiksi organisaation muiden jäsenten keskuudessa. (Krueger 1988, 165.) Tämän tutkimuksen aihe ei kuitenkaan ole erityisen arkaluontoinen, joten aineistontuottamisessa luotettiin siihen, että haastateltavat lähiesimiehet halusivat keskustella kokemuksistaan haastattelutilanteissa avoimesti. Ryhmäkeskustelu aineistontuottamismetodinä on toki otettu huomioon tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tutkimuksen viimeisessä luvussa.

3.5 Analyysimenetelmä

Aineistonkeruun jälkeen empiirinen aineisto nauhoitettiin, litteroitiin, ja analysoitiin teemoittelun avulla. Analyysissa otettiin huomioon myös lomakehaastattelulla hankittu aineisto. Teemoittelussa aineistosta nostetaan esiin tutkimusongelmaa kuvaavia teemoja. Teemat ovat usein yhteydessä tutkimuksessa käytettyihin teoreettisiin viitekehyksiin, jolloin tutkimustekstissä teoria ja empiirinen aineisto ovat vuorovaikutuksessa keskenään. (Eskola & Suoranta 2008, 174–175; Koski 2011, 136). Kun teemoja avataan tutkimustulokset-osiossa, voidaan luotettavuuden lisäämiseksi nostaa aineistosta esiin sitaatteja, jotka havainnollistavat tuloksia. Tavoitteena on, että kukin teema auttaa vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin. (Koski 2011, 145.)

Tässä tutkimuksessa empiirisestä aineistosta on nostettu esiin usein toistuvia teemoja, jotka kuvaavat lähiesimiestyötä ja johtamisosaamista. Aineisto on analysoitu lähiesimiestyön pyramidimallin avulla, jolloin teemojen sisältöä tarkastellaan pyramidin eri osa-alueiden näkökulmasta. Lisäksi teemojen sisältöä on verrattu aikaisempiin tutkimustuloksiin. Aineiston analyysillä on lisäksi pyritty testaamaan lähiesimiestyön pyramidimallin soveltuvuutta lähiesimiesten johtamisosaamisen tarkasteluun. Poikkeuksena on auktoriteettia ja esimiesten koulutustoiveita käsittelevä aineisto, jota ei verrattu lähiesimiestyön pyramidiin, sillä ne eivät varsinaisesti sisälly tähän johtamisosaamisen malliin. Näitä alueita käsittelevää aineistoa on analysoitu myös teemoittelemalla, mutta tuloksia on verrattu aikaisempaan tutkimukseen pyramidimallin sijaan.

Teemoittelu sopii kaikenlaisen laadullisen aineiston analyysiin (Koski 2011, 147), mutta se on Eskolan ja Suorannan (2008, 174–178) mukaan erityisen suositeltava analyysimenetelmä silloin, kun tutkimuksessa pyritään löytämään ratkaisu johonkin konkreettiseen ongelmaan. Teemoittelu on hyvä analyysimetodi tässä tutkimuksessa, sillä tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaista johtamisosaamista kaupanalan lähiesimiehiltä löytyy. Mielestäni teemoittelu on myös analyysimetodina looginen jatkumo fokusryhmähaastatteluille, jonka kautta tuotetusta aineistosta teemojen poimiminen on luontevaa.

Tässä tutkimuksessa aineiston teemoittelussa käytettiin apuna Atlas.ti-ohjelmistoa, joka on laadullisen aineiston analyysiin kehitetty apuohjelma. Ohjelman avulla aineisto voitiin luokitella kätevästi valittuihin teemoihin, jonka jälkeen aineistoa pystyttiin tarkastelemaan teemakohtaisesti. Atlas.ti-ohjelman avulla teemoiteltu aineisto pystyttiin analysoimaan lähiesimiestyön pyramidin kautta, kun eri teemojen aineisto järjesteltiin pyramidimallin tasoille.

4 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä osiossa esitellään tutkimusaineiston analyysi ja aineiston jaottelu teemoihin. Osiossa selviää, millaisia tuloksia tutkimuksen empiirisestä aineistosta on löydettävissä, ja kuinka empiirinen aineisto suhtautuu Lähiesimiestyön pyramidiin, jonka testaaminen on tämän tutkimuksen teoreettinen tavoite.

4.1 Empiirisessä aineistossa toistuvat teemat

Tutkimuksen empiirisestä aineistosta nousi esiin useita teemoja, jotka toistuivat niin ryhmähaastatteluissa, teemahaastatteluissa, kuin lomakehaastatteluissakin. Teemoittelussa haluttiin käsitellä aineistoa melko yksityiskohtaisesti, minkä johdosta erilaisia teemoja kertyi useita. Tutkimusaineiston analysoinnissa käytetyt teemat ovat seuraavanlaiset: ajankäyttö, asioiden johtaminen, hyvä mypa, koulutus, rooli, sosiaalinen esimies, tekninen työ, työnkuva, sosiaaliset suhteet, tiedonjako ja liiketoiminta.

Ajankäyttö-teeman alle listautui aineistosta asioita, joilla haastateltavat viittasivat ajankäyttöön liittyviin ongelmiin ja henkilöstön vähenemisestä aiheutuviin seurauksiin. Tässä teemassa usein esiin nousee työharjoittelijoiden perehdyttäminen, sillä työharjoittelijoiden ohjaaminen ja opastaminen on yksi osa myynti- ja palveluvastaavien päivittäistä työnkuvaa. Ajankäyttö-teemaan kuuluu myös myynti- ja palveluvastaavien kertomukset mypän tehtävistä, ja kuinka niistä työaikana suoriudutaan. Asioiden johtaminen -teema sisältää aineistoa siitä, kuinka myynti- ja palveluvastaavat kokevat asioiden johtamisen työssään. Tässä teemassa usein toistuu esimerkiksi muutoksen johtamiseen liittyvät kommentit.

Hyvä mypa - teeman alla on aineistoa siitä, millaisia ominaisuuksia ja osaamista haastatellut myynti- ja palveluvastaavat arvostavat mypän työssä. Tähän teemaan listautuu muun muassa luonteenpiirteitä ja kokemusta, joita myynti- ja palveluvastaavat pitävät tärkeinä työssä menestymisen näkökulmasta. Tämän teeman avulla voidaan tarkastella sitä, millainen osaaminen on

myynti- ja palveluvastaavien mielestä oleellista lähiesimiestyössä, jotta tulevasa esimieskoulutuksessa voidaan perehtyä erityisesti niihin osaamisen alueisiin, joita myynti- ja palveluvastaavan työ erityisesti vaatii.

Koulutus muodostui luonnollisesti omaksi teemakseen. Tähän teemaan kuuluvassa aineistossa käsitellään myynti- ja palveluvastaavien konkreettisia toiveita koulutukselle. Tällaisia ovat esimerkiksi toiveet koulutuksen tyypistä, rakenteesta ja järjestäjästä. Koulutuksen sisältöä, eli niitä johtamisosaamisen osa-alueita joita koulutuksessa toivotaan käsiteltävän, on pyritty tarkastelemaan muissa teemoissa, jotta niiden peilaaminen Lähiesimiesten johtamisosaamisen malliin olisi mielekkäämpää.

Rooli-teema sisältää aineistoa myynti- ja palveluvastaavien luonteenpiirteistä ja henkilökohtaisista ominaisuuksista, jotka vaikuttavat heidän työhönsä lähiesimiehenä. Teema sisältää myös nimensä mukaisesti vastaavien ajatuksia siitä, miten he roolinsa myynti- ja palveluvastaavana kokevat, ja millaisena he näkevät auktoriteettiasemansa organisaatiossa. Sosiaalinen esimies -teema on aihealueena hyvin laaja. Se sisältää paljon aineistoa myynti- ja palveluvastaavien sellaisesta sosiaalisesta kanssakäymisestä, jossa esimiesasema tulee konkreettisesti esiin. Tällaisia tilanteita ovat muun muassa palautteenanto, delegointi, esimerkkinä toimiminen ja työtehtävien ohjeistus. Muunlaista sosiaalista kanssakäymistä, kuten luottamuksen rakentamista ja kollegoiden ja myyjien kanssa kommunikointia käsitellään teemassa sosiaaliset suhteet.

Tekninen työ -teemassa tarkastellaan myynti- ja palveluvastaavien kokemuksia suorittavasta työstä, kuten asiakaspalvelusta, erilaisten järjestelmien hallinnasta ja tavaran tilaamisesta ja esille laittamisesta. Työnkuva-teema sisältää taas tietoa laajemmin myynti- ja palveluvastaavien tärkeimmistä työtehtävistä, sekä työn yleisestä luonteesta. Kaksi viimeistä teemaa ovat tiedonjako ja liiketoiminta. Tiedonjako teeman alle listautuu aineistoa siitä, kuinka myynti- ja palveluvastaavat kokevat viestinnän ja tiedonkulun osastollaan. Teema sisältää myös heidän kokemuksiaan siitä, kuinka he jakavat tietoa myyjille, mutta toisaalta myös siitä, mistä he itse kokevat saavansa tietoa sitä tarvitessaan. Liiketoiminta-teeman alle lukeutuvat kommentit Sokoksen liiketoiminnasta yleisesti, tai muut ulkopuoliset työhön vaikuttavat tekijät, kuten maailmanlaajuinen taloustilanne.

4.2 Empiirisen aineiston analyysi

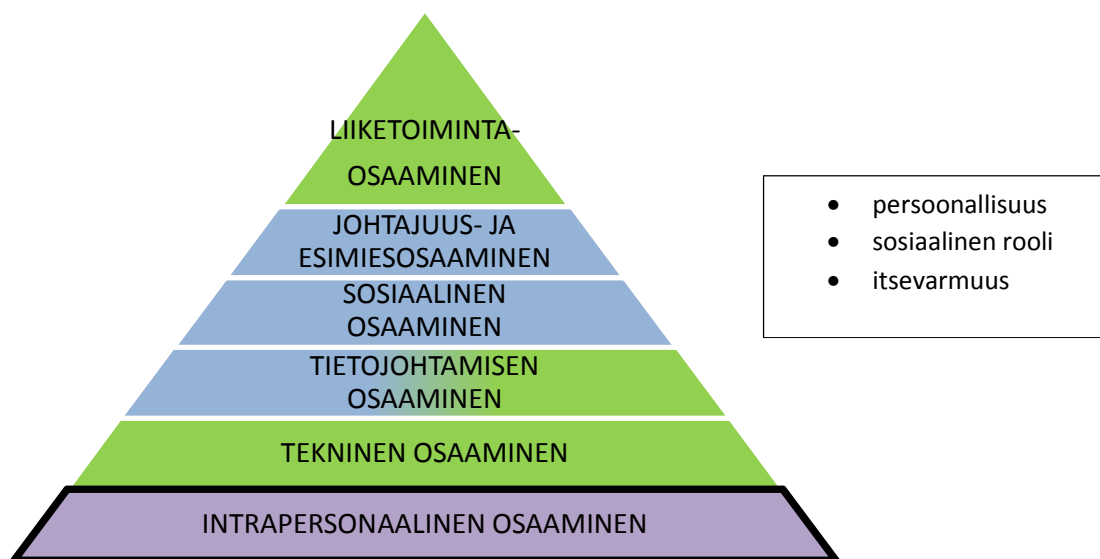
Tässä tutkimuksessa empiirinen aineisto analysoidaan teemoittelemalla niin, että muodostetut teemat sijoitetaan Lähiesimiestyön pyramidiin, ja niitä tarkastellaan tällä tavoin johtamisosaamisen näkökulmasta. Tarkasteltavat osa-alueet ovat siis intrapersonaalinen osaaminen, tekninen osaaminen, tietojohtamisen osaaminen, sosiaalinen osaaminen, johtajuus- ja esimiesosaaminen ja liiketoimintaosaaminen. Tutkimustuloksia verrataan aikaisempien tutkimuksien tuloksiin, jotta tämän tutkimuksen havainnot voidaan yhdistää muuhun johtamisosaamista käsittelevään kirjallisuuteen. Lisäksi konkreettisia toiveita koulu-

tukselle tarkastellaan omassa kappaleessaan, sillä myynti- ja palveluvastaavien mielipiteet esimerkiksi koulutuksen muodosta eivät liity lähiesimiehen johtamisosaamiseen.

Aineiston analyysissä luotettavuutta on pyritty parantamaan nostamalla aineistosta esiin muutamia kuvaavia sitaatteja. Sitaattien tarkoituksena on lisätä lukijan ymmärrystä käsiteltävästä aiheesta, ja kuvata aihetta alkuperäisessä muodossa. Haastateltavien anonymiteetin suojaamiseksi sitaatteja ei ole mitenkään henkilöity.

4.2.1 Intrapersonaalinen osaaminen

KUVIO 3



ITSENSÄ JOHTAMINEN, TOISTEN JOHTAMINEN, ORGANISAATION JOHTAMINEN

lähiesimiestyön pyramidi, intrapersonaalinen osaaminen

Haastatteluja analysoitaessa teemojen hyvä myp ja rooli alta löytyi aineistoa, joka antaa lisätietoa lähiesimiesten intrapersonaalisesta johtamisosaamisesta. Yhteensä sitaatteja, jotka linkittyvät intrapersonaaliseseen johtamisosaamiseen ilmeni haastatteluissa 47 kappaletta, ja tämän lisäksi myynti- ja palveluvastaavat mainitsivat haastattelulomakkeissa asioita, jotka lisäävät tietoa heidän intrapersonaalisesta osaamisestaan. Seuraavaksi tarkemmin esiteltävät tulokset tukevat odotuksia siitä, että myös lähiesimiestyön perusta muodostuu intrapersonaalisen osaamisen ympärille.

Erityisesti myynti- ja palveluvastaavat, jotka ovat toimineet tehtävässään jo useiden vuosien ajan, kokevat intrapersonaalisen osaamisensa työssään hyväksi. He kokevat, että ikä ja pitkä työkokemus ovat kasvattaneet heitä myynti- ja palveluvastaavana, mikä helpottaa lähiesimiestyön toteuttamista. He ovat itsevarmoja ja heiltä löytyy rohkeutta toimia erilaisissa tilanteissa kulloinkin

vaadittavalla tavalla. Myönteistä on, että nämä henkilöt osaavat tunnistaa kertyneen kokemuksensa, ja arvostavat sitä korkealle omassa työssään.

Nuoremmilta tällainen sisäinen itsevarmuus taas puuttuu. Erityisesti iältään nuoret, alle 30 vuotiaat, ja vain 1-2 vuotta tehtävässään toimineet myynti- ja palveluvastaavat kokevat esimiesaseman löytämisen työyhteisössä hankalaksi. Heille kollegoiden opastaminen ja palautteen antaminen on vaikeaa, mutta erityisen vaikeaa se on itseä selkeästi vanhemmille työntekijöille. He kuitenkin suhtautuvat luottavaisesti siihen, että työ itsessään opettaa tekijäänsä, ja itsevarmuus kasvaa kokemuksen myötä. Toisaalta haastatteluissa useat epävarmat vastaavat mainitsivat, että he toivovat saavansa konkreettisia neuvoja ja opastusta oman ammatillisen itsevarmuuden kasvattamiseen. He toivovat, että tulevaisissa esimieskoulutuksissa keskityttäisiin toisten ihmisten johtamiseen liittyvään osaamiseen niin, että nämä esimiehet saisivat lisää työvälineitä päivittäiseen esimiestyöhön ja alaisten ohjaamiseen työyhteisössä. Myös aikaisemmassa tutkimuksessa on havaittu, että erityisesti uusien lähiesimiesten koulutuksessa on tärkeää panostaa intrapersonaaliseen johtamisosaamiseen ja johtajuus- ja esimiesosaamiseen (Anderson ym. 1997).

Välillä miettii, että uskaltaako sitä mennä sanomaan vanhemmalle jostain asiasta.

Intrapersonaalisen osaaminen kehittäminen itsessään koulutuksen avulla on vaikeaa, koska tämä osaaminen koostuu pitkälti synnynnäisistä ominaisuuksista, jotka ovat sidoksissa persoonallisuuteen (Viitala 2005). Tässä tapauksessa eroavaisuudet nuorten ja kokeneiden myynti- ja palveluvastaavien intrapersonaalisisessa johtamisosaamisessa selittyvät luultavimmin esimiesidentiteetin kehittymisasteiden eroavaisuuksilla (Munusamy ym. 2010).

Yli kolmasosa haastatelluista myynti- ja palveluvastaavista kokee roolinsa organisaatiossa epäselväksi. Myynti- ja palveluvastaavan roolin koetaan olevan välitilassa myyntihenkilöstöön ja myyntipäällikköön nähden, ikään kuin suodattimena. Myynti- ja palveluvastaavat ovat yhtä mieltä siitä, että tehtävä on tärkeä organisaation toimimisen kannalta, sillä ilman myynti- ja palveluvastaavan työpanosta myyntipäällikön työtaakka kasvaisi kohtuuttoman suureksi. Silti useilla vastaavilla on vaikeuksia hahmottaa asemaansa organisaatiossa, ja he eivät ole täysin selvillä siitä, mitä heiltä myynti- ja palveluvastaavana odotetaan. Myös osastojen välillä näyttäisi olevan eroavaisuuksia siinä, mitä myynti- ja palveluvastaavalta työssään odotetaan, ja kuinka he roolinsa kokevat. Vastaavat ovat sitä mieltä, että lähiesimiesroolin tulisi rakentua yhteneväiseksi tavaratalon eri osastojen välillä, mutta toisaalta organisaation johdon on mahdollisesti pohdittava, auttaako täysin yhteneväinen toimenkuva yritystä saavuttamaan parhaimman mahdollisen tuloksen myynnin ja asiakaspalvelun näkökulmasta. Lähiesimiesten haasteet oman roolin kokemiseen organisaatiossa on jo aiemmin tunnistettu kirjallisuudessa (Sasser & Leonard 1980), ja tämän tutkimuksen havainnot tukevat näitä tuloksia. Aikaisemman tutkimuksen mukaan on hyvin yleistä, että lähiesimiesrooli koetaan epäselväksi, ja että työyhteisössä ilmenee ristiriitaisuuksia roolia kohtaan koettujen odotusten suhteen.

Niistä myynti- ja palveluvastaavista, joilla on vaikeuksia tunnistaa roolinsa organisaatiossa, puolet pitää itseään tavallisena myyjänä, eivätkä he tutkimustulosten mukaan koe myynti- ja palveluvastaavan nimikkeen tuovan juuriin lisäarvoa heidän rooliinsa työyhteisössä. Havainto on mielenkiintoinen, sillä haastattelujen aikana useat vastaavat puhuivat itsestään ohimennen esimiehenä, ja heidän kuvaukset myynti- ja palveluvastaavan toimenkuvasta sisälsivät useita esimiehille tyypillisiä tehtäviä, kuten opastusta, ohjausta, palautteenantoa ja delegointia. Työntekijöiden odotukset myynti- ja palveluvastaavan roolista aiheuttavat osalle haastatelluista ristiriitaa, sillä he eivät itse miellä itseään esimiesasemaan, vaikka sitä heiltä välillä odotetaankin.

Kyllä sitä kaipaa neuvoja siitä, että miten sitä itse toimii niin kuin esimiehen roolissa. Tai itse en kyllä näe itseäni minään esimiehenä, mutta jotkut sanoo meitäkin osastolla esimiehiksi.

Muiden työyhteisön tiimiläisten kuvaukset ja nimitykset myynti- ja palveluvastaavan roolista aiheuttavat vastaaville hämmennystä. Esimerkiksi yhden haastattelun kaikki osallistujat olivat kuulleet itseään kutsuttavan ”pikku-pomoksi”, mikä herättää vastaavissa ristiriitaisia tunteita. Ilmiö on tuttu myös kirjallisuudessa, jossa Sasserin ja Leonardin (1980) mukaa lähiesimiehiä kutsutaan työyhteisössä usein juuri vastaavilla nimikkeillä, ”the man in the middle”.

En mäkään ehkä osaa kuvitella. Saatan käyttää tai puhua sanalla esimies, mutta en mä kuitenkaan koe itseäni sellaisena. Kyllähän siihen menee oma aikansa, että osaa ajatella. No mikä se sana sitten on, mitä voisi käyttää? Ihan kuin vähän ehkä korkeampi kuin myyjä, mutta ei kuitenkaan esimies.

Vaikka myynti- ja palveluvastaavana jo pitkään, yli kuusi vuotta, työskennelleet henkilöt pitävät intrapersonaalisen osaamisensa tasoa hyvänä, eivät he silti koe itseään nuorempia kollegoitaan enemmän esimiehiksi. Päinvastoin, näille vastaaville oma rooli työyhteisössä on kaikista selkein, ja he hahmottavat eron myyntipäällikön ja myynti- ja palveluvastaavan välillä. He ovat ikään kuin löytäneet tasapainon välitilassa myyjien ja päälliköiden kanssa. He eivät koe rooliin työssänsä esimiesrooliksi, mutta he silti kykenevät ongelmitta ohjeistamaan myyjiä päivittäisen asiakaspalvelun edistämiseksi.

Mutta kyllä mä olen sitä mieltä, että myyntipäälliköt on niitä esimiehiä, ja me ollaan vaan niitä vastaavia. Mehän vaan tehdään oma alueemme ja työmme, ja me vastaan hänelle, ja hän vastaa siitä koko osaston toiminnasta.

Sytä roolin hahmottamisen vaikeuksiin nousi keskusteluissa esiin useita. Eräs merkittävä tekijä, joka tutkimustulosten mukaan erityisesti viimeaikoina on vaikuttanut myynti- ja palveluvastaavan työnkuvaan on ajanpuute. Koska henkilöstöä on nykyisin työvuorossa aikaisempaa vähemmän, useat myynti- ja palveluvastaavat ovat viimeaikoina kasvattaneet työssään asiakaspalvelun ja muun rutiinityön osuutta. Tällöin aikaa jää vähemmän myyjien ohjeistamiseen ja muuhun esimiestyöhön, tekniseen tai sosiaaliseen. Onkin luonnollista, että vastaavan roolia on vaikea erottaa myyjän roolista, kun työnkuva koostuu suu-

rilta osin samoista asioista. Myös aikaisemmassa tutkimuksessa on havaittu, että kiireisinä aikoina lähiesimiesten työnkuvassa tekniset ja rutiininomaiset työtehtävät korostuvat, mikä lisää lähiesimiehen roolin kokemista yhdenvertaisena alaisten kanssa (Sasser & Leonard 1980). Anderson ym. (1997) ovat ehdottaneet, että kaupanalan lähiesimiesten roolin selkeyttämiseksi heidän tulisi työssään painottaa esimiestyötä suhteessa asiakaspalveluun ja myyntiin. Kun työntekijät ottaisivat pääasiallisen vastuun asiakaspalvelusta, jäisi lähiesimiehille enemmän aikaa hallinnollisiin tehtäviin ja työntekijöiden ohjukseen, mikä vahvistaisi lähiesimiehen roolia omana tehtävänä työntekijöiden ja varsinaisten esimiesten välissä. (Anderson ym. 1997.)

Roolin hahmottamisessa löytyy myös osastokohtaisia eroavaisuuksia, mitkä johtuvat ainakin osittain työnkuvien vaihtelusta. Noin neljäsosa vastaavista mainitsi tekevänsä itsenäisiä päätöksiä muun muassa tuotetilauksiin ja tuotevalikoimien suunnitteluun liittyen. Nämä vastaavat, jotka saavat työssään selkeästi myyjä enemmän vastuuta, hahmottavat roolinsa työyhteisössä selkeämmin esimiesrooliksi kuin muut vastaavat.

Haastatellut myynti- ja palveluvastaavat kokevat, että myyntityön kuva on hyvin laaja, ja se pitää sisällään paljon tehtävää. Heidän mukaansa muilla tiimin työntekijöillä on kovat odotukset myyntityön roolista esimiehenä sekä yleisestä tietotaidosta ja osaamisesta työtehtävään liittyen. Joillain osastoilla työntekijät luovuttavat auktoriteettiaseman helposti myynti- ja palveluvastaavalle esimerkiksi haastavissa asiakastilanteissa, minkä myynti- ja palveluvastaavat kokevat ikävänä. Tällaiset käytänteet ja oletukset asettavat myynti- ja palveluvastaaville paineita suoriutua roolista esimiehenä, etenkin kun he eivät itse koe itseään esimieheksi. Useimmat haastatelluista myös nostivat esille alan matalan palkkatason verrattuna työn vaativuuteen ja korkeisiin odotuksiin, mikä voi myös osaltaan vaikuttaa roolin kokemiseen organisaatiossa. Korkea teknisen osaamisen hallinta vahvistaa lähiesimiehen esimiesroolia työyhteisössä (Anderson ym. 1997), mutta teknisen osaamisen kasvattaminen ei välttämättä ole motivoivaa, mikäli alaisten odotukset työhön liittyvästä osaamisesta koetaan nyt jo liian korkeiksi työnkuvaan suhteutettuna.

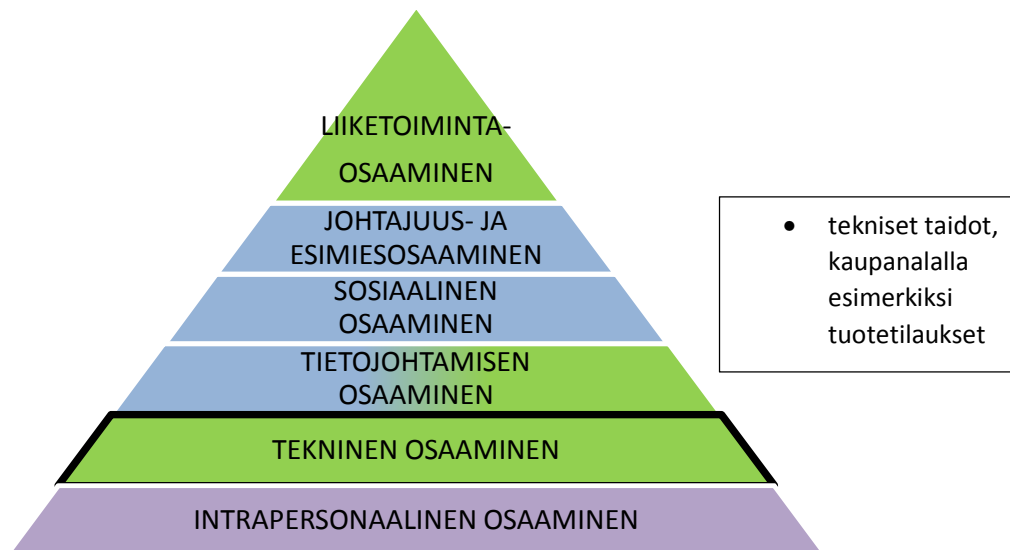
Kun myypäät haastatteluissa kuvailivat myynti- ja palveluvastaavalle tärkeitä ominaisuuksia, nousi intrapersonaalisen osaamisen alueet usein esiin. Näitä hyviä ominaisuuksia löytyy teeman hyvä myypäältä. Suurin osa haastatelluista on sitä mieltä, että menestyvän myynti- ja palveluvastaavan tulee olla kärsivällinen ja joustava. Myös luonteen rohkeutta pidetään erittäin tärkeänä, sillä myynti- ja palveluvastaavan odotetaan tarttuvan erilaisiin asiakastilanteisiin, ja puuttuvan myös alaisten työskentelyyn mikäli se on aiheellista. Lisäksi työ vaatii motivaatiota kaupanalaa ja esimiestyötä kohtaan.

Johtamisosaamisen intrapersonaalinen osa-alue luo pohjan esimiestyölle (Viitala 2005), ja tämän tutkimuksen havainnot tukevat tätä väitettä. Tätä voidaan perustella esimerkiksi sillä, että tutkimustulosten mukaan puutteet muissa johtamisosaamisen osa-alueissa kumpuavat intrapersonaalisen johtamisosaamisen vajavaisuudesta. Tämän tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että kun lähiesimiehet eivät ole täysin selvillä roolistaan, ja he kokevat itsensä esimiehe-

nä epävarmaksi, heijastuu se esimerkiksi johtajuus- ja esimiesosaamisen toteuttamiseen sekä sosiaalisen osaamisen ilmentämiseen työyhteisössä. Myös Viitalan (2005) mukaan muut johtamisosaamisen osa-alueet eivät voi kehittyä täysin jos intrapersonaalisessa osaamisessa on suuria puutteita. Vastaavat nimesivät esimiestyön edellytykseksi rohkeuden, itsevarmuuden ja auktoriteetin rakentamisen, ja useat vastaavat haluavat kehittää näitä ominaisuuksia itsessään. Tällaiset tulokset osoittavat, että erityisesti johtajaidentiteetin kehittämiseen kaivataan apua (Munusamy ym. 2010).

4.2.2 Tekninen osaaminen

KUVIO 4



ITSENSÄ JOHTAMINEN, TOISTEN JOHTAMINEN, ORGANISAATION JOHTAMINEN

lähiesimiestyön pyramidi, tekninen osaaminen

Teknisen osaamisen osa-alueelle voidaan luokitella empiiristä aineistoa kolmesta eri teemasta: tekninen työ, työnkuva ja ajankäyttö. Näihin teemoihin luokiteltuja sitaatteja, jotka liittyvät tekniseen osaamiseen, oli keskusteluissa yhteensä 42 kappaletta. Lisäksi tekniseen osaamiseen viitattiin muutamissa lomakevastaauksissa, jotka haastateltavat olivat täyttäneet ennen haastattelutilannetta. Teknistä osaamista käsittelevä aineisto sisältää suurilta osin myynti- ja palveluvastaavien kuvauksia tärkeistä työtehtävistä. Aineiston mukaan vastaavien työtehtävistä suuri osa vaatii teknisen osaamisen hallintaa.

Myynti- ja palveluvastaavien työnkuvassa teknisen osaamisen osa-alueelle kuuluvat tehtävät ovat tärkeässä asemassa. Myyntityössä teknistä osaamista vaativia tehtäviä ovat muun muassa asiakaspalvelutehtävät, tuotteiden tilaus, purkaminen ja esillepano, sekä muu myyntityö. Lisäksi työssä käytetään paljon

erilaisia teknisiä järjestelmiä tuotteiden tilaukseen, kampanjoiden hallintaan ja yhteydenpitoon muun muassa tavarantoimittajien kanssa. Suurin osa vastaavista pitääkin teknisen osaamisen hallintaa ja johtajuus- ja esimiesosaamisen hallintaa työn kannalta tärkeimpänä osaamisena. Vastaavien kesken löytyy myös eroavaisuuksia, ja osa kokee teknisen osaamisen, asiakaspalvelun ja "tavarapelin", jopa työn oleellisimmaksi osaksi. Osa vastaavista taas pitää työntekijöiden johtamiseen liittyviä tehtäviä työssään tärkeimpänä, mutta hekin arvostavat teknisen osaamisen hallinnan heti tämän jälkeen toiseksi tärkeimmäksi. Mumford ym. (2007) mukaan tekninen osaaminen on lähiesimiestyössä hyvin tärkeää, ja myynti- ja palveluvastaavien kokemukset aiheesta myös vahvistavat aikaisempia tutkimustuloksia.

Keskusteluissa nousi esiin, että myynti- ja palveluvastaavan työnkuva sisältää paljon asiakaspalvelua, tuotetilauksien tekemistä ja erilaisten teknisten järjestelmien käyttöä. Jokaisella mypalla on omalla osastollaan tietty vastuualue, jonka tuotteista ja ylläpidosta he ovat vastuussa. Useat vastaavat mainitsivat, että he pitävät työskentelyä omalla alueellaan mielekkäänä, sillä he ovat luonnostaan kiinnostuneita alueen tuotteista. Suuri osa myynti- ja palveluvastaavan tehtävistä on rutiininomaisia, ja ne suoritetaan myymäläympäristössä. Osa vastaavista kokee, että erityisesti haastavat asiakaspalvelutilanteet ja tuoterekламаatiot ovat heidän vastuullaan, kun taas toisilla osastoilla reklamaatiotapauksia hoitavat kaikki työntekijät.

Myynti- ja palveluvastaavan tekninen osaaminen kehittyy monilta osin kokemuksen kautta. Esimerkiksi kokeneemmat mypat ovat työssään oppineet, kuinka eri sesonkeihin tulee varautua, ja kuinka voidaan parhaiten varmistaa tuotteiden riittävyys vilkkaina kauppa-aikoina. Myös nuoremmat myynti- ja palveluvastaavat ajattelevat, että tekninen työ helpottuu kokemuksen myötä, ja vuoden kiertokulkua seuraamalla. Monilla osastoilla myynti- ja palveluvastaavilta vaaditaan pitkäkatseisuutta, kun esimerkiksi vaatetilaukset ovat hyvin sesongeista riippuvaisia. Myös järjestelmien hallinta kehittyy luonnollisesti kokemuksen myötä, samoin kuin asiakaspalvelutaidot. Koska teknistä osaamista on helppoa harjoittaa erilaisten koulutuksien avulla (Viitala 2005), ovat myynti- ja palveluvastaavat saaneet lähtökohdat teknisen osaamisen kehittämiseksi aikaisempien kurssien ja koulutuksien kautta.

Haastatteluissa nousi esiin, että myynti- ja palveluvastaavien tehtävät vaihtelevat paljonkin osastokohtaisesti. Tekninen osaaminen on jokaisella osastolla suuressa roolissa, mutta yksittäiset tehtävät tämän alueen sisällä vaihtelevat. Esimerkiksi muutamat haastatelluista kertoivat, että viimeaikoina tuoteostojen tekeminen on tullut osaksi myynti- ja palveluvastaavan toimenkuvaa. Henkilöt, jotka työssään tekevät itsenäisiä tuoteostoja ovat olleet tähän uuteen aluevaltaukseen todella tyytyväisiä, ja he kokevat sen lisäävän työn mielekkyyttä ja monipuolisuutta. Ostopäätösten tekemiseen sisältyy haastateltavien mukaan aina pieni riski onnistumisesta, mutta päätöksien itsenäinen tekeminen on kasvattanut heidän tuntemustaan esimiesroolista, kun työnkuvassa on selkeitä eroavaisuuksia alaisiin nähden. Työ koetaan entistä vastuullisemmaksi, kun siihen sisältyy konkreettista päätöksentekoa, kuten tuotevalikoimaan vaikutta-

mista. Ostopäätöksiä tekevät vastaavat kokevat, että itsenäisten päätösten tekeminen kannustaa tekemään omaa työtä. Tuoteostopäätösten tekeminen on myös itsessään monipuolistanut työnkuvaa, kun vastaavat ovat saaneet ostojen myötä uusia kontakteja ja tavanneet paljon tuote-edustajia.

Ja nyt kun siihen on mahdollisuus, että esimies on antanut siihen vapaat kädet, niin voi että! Se on ollut aivan ihana uusi maailma. Ja tosi paljon uusia kontakteja, ja siihen työhön tuonut uutta näkökulmaa ja uusia asioita mitä seurata: itselle kyllä semmoinen todella hieno.

Suuri osa myynti- ja palveluvastaavien teknisestä työstä tapahtuu erilaisia teknisiä järjestelmiä käyttämällä. Näitä työkaluja ovat kassajärjestelmän ja sähköpostin lisäksi lähinnä Piccolink ja Rex. Teknisiä järjestelmiä käytetään muun muassa tuotekampanjoiden tekemiseen, tavaroiden tilaamiseen ja ketjun palautteiden antamiseen. Järjestelmien päivittäinen käyttö onkin kaikilla haastatelluilla erittäin hyvin hallussa, mutta haasteita aiheuttavat toiminnot, joita käytetään harvemmin. Järjestelmien käytössä vaikuttaa olevan paljon osasto- ja käyttäjäkohtaisia eroavaisuuksia, ja vastaavat pitävätkin tärkeänä, että kaikille saataisiin yhtäläiset taidot ohjelmistojen käyttöön. Toisaalta tarvittavat toiminnot vaihtelevat myös osastoittain, joten yhtäläiset käyttötaidot eivät välttämättä toisi suurta lisäarvoa myynti- ja palveluvastaavan työssä menestymiselle. Haastatelluista useat myös mainitsivat, että järjestelmistä löytyisi varmasti uusia ominaisuuksia, joiden käytöllä voitaisiin helpottaa työn sujuvuutta, mikäli niiden käyttö hallittaisiin. Työssä tarvittavien järjestelmien käytön hallinta on vastaavien mukaan todella tärkeä osa myynti- ja palveluvastaavien työnkuvaa. Myös aikaisempi tutkimus suosittaa, että lähiesimiestyössä onnistumisen kannalta olisi tärkeää, että tekninen osaaminen ja erilaisten työvälineiden hallinta olisi hyvällä tasolla, sillä se osaltaan vaikuttaa auktoriteettiaseman rakentumiseen työyhteisössä (Anderson ym. 1997). Organisaatiossa tulisikin mahdollisesti pohtia, olisiko vastaavien järjestelmäosaamisen kehittäminen kannattavinta osastokohtaisesti, jolloin mypat saisivat kehittää niitä taitoja, joita kyseisellä osastolla erityisesti tarvitaan.

Edelleenkin siellä on paljon sellaista, mistä ei tiedä mitään. Niistä olisi itselle hyötyä näissä tekemisissä, että se helpottaisi. Ja se musta olisi tärkeää, että me myynti- ja palveluvastaavat tehtäisiin asioita samalla tavalla, kun jokaisella on vähän erilainen käytäntö toimia.

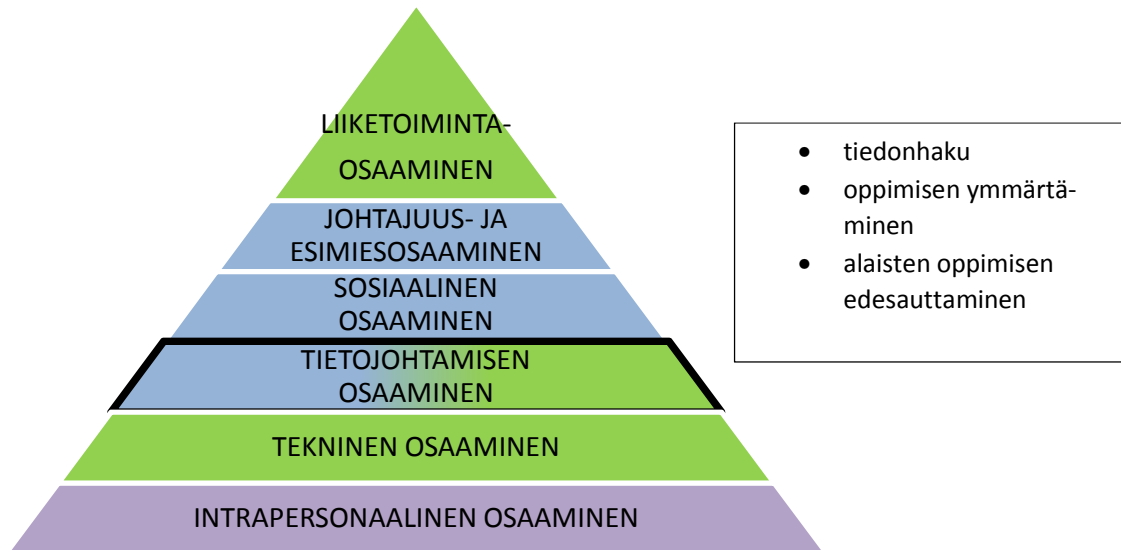
Lähes kaikki haastatellut myynti- ja palveluvastaavat kokevat ajanpuutteen asettavan haasteita teknisen työn suorittamiseen. Henkilöstön vähäisyys aiheuttaa myynti- ja palveluvastaavan työnkuvaan sen, että asiakaspalvelun merkitys korostuu. Koska henkilöstöä on usein osastolla vähän, ei myynti- ja palveluvastaava pääse helposti työhuoneeseen hoitamaan asiakaspalvelun ulkopuolisia tehtäviä. Useat tärkeät tehtävät, kuten esimerkiksi ketjun palautteet, ovatkin jääneet useilta vastaavilta jo pitkän aikaa tekemättä ajanpuutteen vuoksi. Tuotealueet myös vaihtelevat osastoittain huomattavan paljon, minkä seurauksena samat työtehtävät vievät eri osastoilla eri verran aikaa. Vastaavat koke-

vat, että erilaiset rutiininomaiset tehtävät ovat lisääntyneet viimeaikoina, mikä vähentää muihin tarpeellisiin tehtäviin käytettävissä olevaa aikaa.

Ja sitten välillä tuntuu, että mikä se on se sun päätehtävä, niin sen lisäksi tulee ihan kaikkea mahdollista mitä pitäisi hoitaa.

4.2.3 Tietojohtamisen osaaminen

KUVIO 5



ITSENSÄ JOHTAMINEN, TOISTEN JOHTAMINEN, ORGANISAATION JOHTAMINEN

lähiesimiestyön pyramidi, tietojohtamisen osaaminen

Myynti- ja palveluvastaavien kokemukset tiedonjaosta, tiedonkulusta osastolla ja oman ammattitaidon ylläpitämisestä kuuluvat tietojohtamisen osa-alueeseen. Näitä aiheita käsiteltiin teemoissa tiedonjako ja työnkuva, ja näihin alueisiin liittyviä sitaatteja kertyi 43 kappaletta.

Myynti- ja palveluvastaavan tehtävänä on tiedottaa osastolla yleisistä talonsisäisistä asioista, ja hoitaa osastolla tiedonkulkua muun muassa asiakaspalautteisiin, tuotevarauksiin tai muihin huomioitaviin asioihin liittyen. Tämän lisäksi myynti- ja palveluvastaavilta odotetaan ammattitaidon ylläpitämistä niin, että he voivat jakaa uutta tietoa oman alueensa tuoreista tapahtumista työntekijöille. Kaikilla Sokoksen osastoilla on käytössä viestivihko, johon osaston tärkeitä tiedotteita ja tapahtumia kirjoitetaan ylös. Viestivihkoa käytetään hyödyksi myös silloin, kun vastaavat jäävät esimerkiksi lomalle, ja he haluavat jakaa tehtäviä muun työyhteisön hoidettavaksi. Lisäksi osastoilla on erilaisia mappeja ja ilmoitustauluja, joista löytyy yleisempiä, koko taloa koskettavia tiedotteita. Myynti- ja palveluvastaavat ovat kokeneet nämä kirjallisen viestinnän keinot toimiviksi, sillä näihin tiedotteisiin kukin työyhteisön jäsen voi perehtyä silloin

kun se hänelle parhaiten sopii. Lähes kaikki mypat ovat sitä mieltä, että viestinnän seuraaminen näiden kanavien kautta on jokaisen työntekijän omalla vastuulla. Vaikka vastaavat välillä muistuttavatkin henkilöstöä uusista tiedotteista, tulisi viestien seuraaminen pääsääntöisesti tapahtua työntekijälähtöisesti.

Myynti- ja palveluvastaavat ovat kuitenkin huomanneet, että vaikka asioista tiedotetaan kirjallisesti, tieto ei välttämättä välity henkilöstölle toivotusti. Tiedotteiden julkaiseminen ja viestien kirjoittaminen ei siis takaa sitä, että viesti on ymmärretty, vaan vastaavat saattavat joutua kertaamaan samaa asiaa työntekijöille useaan kertaan viestin kirjoittamisen jälkeen. Tämä voi johtua joko vaikeuksista ymmärtää viestin sisältöä, tai sitten henkilöstö ei kehotuksista huolimatta seuraa aktiivisesti kirjallisia viestintäkanavia. Jos henkilöstöä on osastolla vähän, voi tiedotteisiin perehtyminen olla vaikeaa, sillä asiakaspalvelu on aina myyntihenkilöstön ensisijainen tehtävä. Haastateltavien mukaan tiedotteiden sisäistäminen vaatii useiden minuuttien yhtäjaksoisen keskittymisen. Tämä ei ole mahdollista kiireisinä ajankohtina tai silloin, kun henkilöstä on työvuorossa vain vähän. Ajanpuute näkyy myös osastolle tuodun tiedon määrässä, sillä kiireisinä aikoina vastaavat eivät ehdi tuoda kaikkia tärkeitä viestejä työyhteisön nähtävälle ja tai kirjoittaa niistä viestejä.

Mypat pitävät kasvokkaisviestintää ensiarvoisen tärkeänä viestinnän onnistumisen näkökulmasta. Asioista viestittäisiin mieluiten henkilökohtaisesti, mutta vastaavat tiedostavat, että se ei ole aina mahdollista työyhteisössä, jossa tehdään vuorotyötä. Osalla osastoista henkilöstömäärä on myös niin suuri, että henkilökohtainen viestintä ei ole käytännön syistä mahdollista. Vastaavat kuitenkin arvelevat, että viestintä osastolla olisi tehokkaampaa, jos sitä voitaisiin toteuttaa nykyistä enemmän kasvotusten. Tähän ratkaisuksi ehdotettiin uutta käytäntöä, jossa aamu- ja iltavuorolaisten työajat menisivät 15 minuuttia päällekkäin. Työajat eivät siis lisääntyisi, vaan vuoro ikään kuin siirtyisi. Tällaisen järjestelyn avulla henkilöstö saisi muutaman minuutin yhteistä aikaa päivittää osaston tapahtumia henkilökohtaisesti, eikä kaikesta tarvitsisi viestitellä viestivihkon välityksellä. Viestinnän onnistumista pidetään erityisen tärkeänä silloin, kun ilmoitetaan esimerkiksi muutoksista osastolla tai henkilöstössä. Kun tällaisissa tapauksissa viestintä on avointa, ei ylimääräiselle spekulaatiolle jää tilaa työyhteisössä. Jos henkilöstö ei koe saavansa tarpeeksi tietoa jostain kaikkia koskettavasta asiasta, aiheuttaa se helposti epäilyksiä ja keskustelua työpaikalla, mikä huonontaa työilmapiiriä.

Välillä tiedonkulussa tapahtuu väärinymmärryksiä, ja työn lopputulos ei ole toivottu. Tällaisessa tapauksessa myynti- ja palveluvastaavan on tärkeää pohtia omaa osuuttaan tehtävänannossa: onko ohjeet annettu niin, että niiden pohjalta työntekijän on mahdollista onnistua tehtävässään? Sama pätee myös tiedonjakoon työyhteisössä, sillä vastaava ei voi olettaa työntekijöiden olevan tietoisia sellaisista asioista, joista ei ole selkeästi tiedotettu.

Ainakin mä olen joutunut itse henkilökohtaisesti miettimään, että olenko osannut kertoa asiat oikein, olenko antanut työohjeet oikein, vai olenko olettanut, että he tietävät kertomatta siitä heille? Että monta kertaa täytyy mennä peilin eteen että haloo, kerroitko, odotitko, odotin, kenen vika?

Myynti- ja palveluvastaavat kokevat, että tietomäärä, minkä he työssään kohtaavat, on todella suuri. Tiedotteita, joita työyhteisölle tulee jakaa, on paljon, ja osastojen sisällä tapahtuu myös päivittäin asioita, jotka vaativat tiedottamista. Lisäksi tuotevalikoimassa ja tuotteiden kehityksessä tapahtuu jatkuvasti uudistuksia, mitkä vaativat myynti- ja palveluvastaavia päivittämään tietouttaan aika ajoin.

Ja onhan se tiedon tulva mikä on, niin onhan se ihan valtava. Että onhan se aina, että pystyy kaiken lukemaan ja sitten vielä sisäistämään.

Erityisesti kokeneet myynti- ja palveluvastaavat ovat työssään kuitenkin oppineet, että kenenkään yksittäisen henkilön ei tarvitse tietää kaikkea, vaan tärkeämpää on tietää, mistä apua tarvittaessa saa.

Oman tuotealueen uutuuksien ja kehityksen seuraaminen vaatii vastaavilta itsenäistä kouluttautumista ja tiedonhakuja. Tuotetietouden hallitseminen on tärkeää, jotta vastaavat voivat jakaa tietoa työntekijöille, mikä parantaa asiakaspalvelun laatua. Kaikissa haastattelutilanteissa nousi esiin, että myynti- ja palveluvastaavat kaipaavat lisätukea tuotetuntemuksen ylläpitämisessä ja oman alueen tapahtumien seuraamisessa. Esimerkiksi osa vastaavista toivoi, että myös mypat pääsisivät nykyistä useammin osallistumaan myyntikokouksiin, sillä kokoukset antaisivat tilaisuuden päivittää tietoa osastokohtaisista asioista.

Suuri osa haastatelluista vastaavista kertoi, että he todella nauttivat omalla osastolla työskentelystä, ja että he haluavat olla ajan tasalla oman alueensa tapahtumista. Sekä tuotetietoutta että yleistä Sokoksen asioiden tuntemista pidetään tärkeänä, sillä ne auttavat uusien työntekijöiden perehdyttämisessä ja työntekijöiden kouluttamisessa. Tiedon jakaminen on suuresta osasta myynti- ja palveluvastaavia mukava osa työnkuva, ja sitä pidetään myös palkitsevana, sillä usein henkilöstö on todella kiinnostunut kuulemaan lisää uusista tuotteista ja alan trendeistä.

Se tiedon jakaminen on musta tosi kivaa, mukavaa ja helppoa. Ja mä tiedän, että ne tosi paljon siitä tykkää, ne myyjät, että sen mä kyllä koen sellaisena kivana.

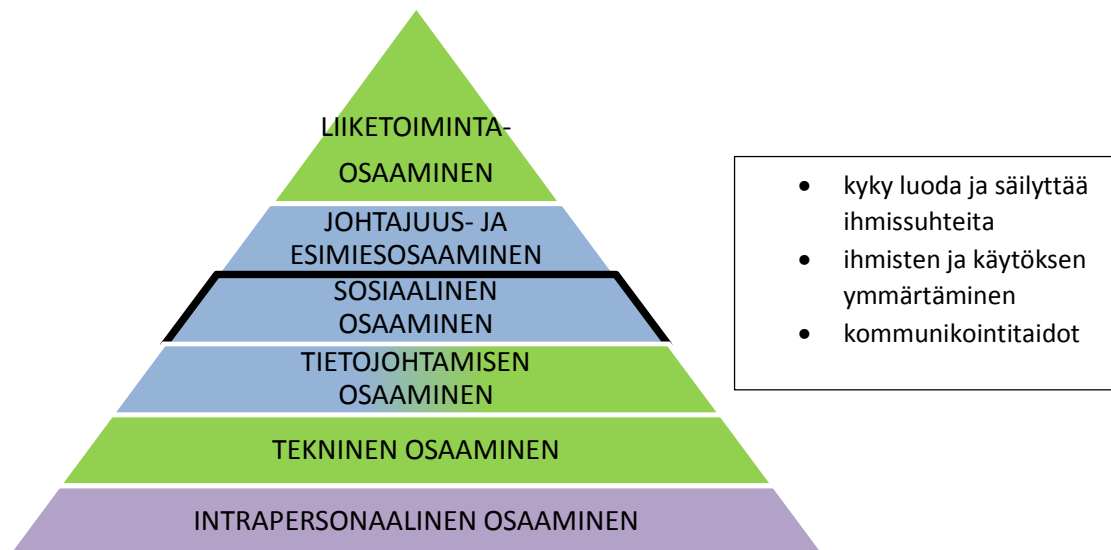
Toisaalta eräs myynti- ja palveluvastaava nosti esiin myyjien kovat odotukset myypan tuotetietoudesta. Henkilöstö luottaa vahvasti myynti- ja palveluvastaavan tietämykseen ja perehtyneisyyteen osaston tuotteista, mikä välillä asettaa myypalle paineita päivittää tietouttaan ja kehittää osaamistaan. Myös asiakkaat ovat vastaavien mukaan hyvin valveutuneita, mikä osaltaan lisää myypan paineita perehtyä tuotetietouteen ja alan uutuuksiin säännöllisesti. Välillä vastaavat kokevat tietämyksensä jopa riittämättömäksi nopeasti kehittyvien tuotteiden ja trendien keskellä. Useat vastaavat myös mainitsivat, että ammattitaidon ylläpitäminen on nykytilanteessa vaikeaa, sillä tietoa uusista tuotteista ja tuotekehityksistä on saatavissa lukuisista eri lähteistä, kuten lehdistä ja blogeista, ja osaamisen ylläpitäminen vaatisi näiden kaikkien lähteiden seuraamista.

Haastattelujen mukaan osastojen väliltä löytyy suuriakin eroavaisuuksia sen suhteen, kuinka paljon henkilöstölle järjestetään erilaisia koulutuksia, ja

kuinka paljon työ vaatii itsenäistä perehtymistä tuotealueisiin. Esimerkiksi kosmetiikkaosastolla ja naisten pukeutumisen osastolla tuote-edustajia käy paljon, ja erilaisia esittelyjä järjestetään usein. Muiden osastojen myynti- ja palveluvastaavat taas toivoisivat enemmän tuotekoulutuksia ja tuote-esittelijöitä osastoilleen. Tuotekoulutuksia pidetään todella tärkeinä, sillä niiden kautta voidaan jakaa yksityiskohtaisempaa osaamista koko henkilöstölle, ja kysymysten henkilökohtainen esittäminen edustajalle on mahdollista. Jotkut vastaavat kouluttavat itseään työajan ulkopuolella osallistumalla erilaisiin tuotekoulutuksiin, jotka auttavat ylläpitämään ammattitaitoa. Lisäksi tuotetietoutta voi kasvattaa uutuuskoulutuksissa, viikkotiedotteiden avulla ja sähköpostiin tulevien esitteiden kautta. Myös henkilökohtainen aktiivisuus ja motivaatio perehtyä asioihin ovat tärkeässä roolissa ammattitaidon ylläpitämisen näkökulmasta. Useat vastaavat mainitsivatkin, että työssä menestymiseksi on tärkeää, että myynti- ja palveluvastaava on aidosti kiinnostunut osastosta, jolla hän työskentelee. Jos kiinnostus tuotteita kohtaan on aitoa, on alan tapahtumien seuraaminen luontaista ja tiedonhaku mielekästä.

4.2.4 Sosiaalinen osaaminen

KUVIO 6



ITSENSÄ JOHTAMINEN, TOISTEN JOHTAMINEN, ORGANISAATION JOHTAMINEN

lähiesimiestyön pyramidi, sosiaalinen osaaminen

Sosiaalisen osaamisen alle listautui aineistoa teemoista sosiaalinen esimies, sosiaaliset suhteet, työnkuva, hyvä myypä ja ajankäyttö. Yhteensä tähän alueeseen kuuluvia sitaatteja kertyi 44 kappaletta. Yleisesti aineiston perusteella voidaan päätellä, että myynti- ja palveluvastaavien sosiaalinen johtamisosaaminen on hyvällä tasolla. Työ vaatii paljon sosiaalisia taitoja, sillä kommunikointi niin alaisten kuin asiakkaidenkin kanssa on merkittävä osa työnkuva.

Suuri osa myynti- ja palveluvastaavista kertoi viihtyvän erinomaisesti työyhteisössään, millä on merkittävä vaikutus sosiaaliseen kanssakäymiseen työympäristössä. Vastaavat kokevat, että kun työtoverit ovat mukavia, on heidän kanssaan helppoa ja luonnollista olla yhdessä, ja tällöin myös asioista huomauttaminen, opastaminen ja palautteenanto on helppoa. Kaikissa haastateluissa nousi esiin vuorovaikutustaitojen merkitys myynti- ja palveluvastaavan työssä. Vuorovaikutustaitoja pidetään tärkeinä työssä menestymisen kannalta, ja suuri osa haastatelluista nimesivät ne yhdeksi tärkeimmistä hyvän myynti- ja palveluvastaavan ominaisuuksista. Vuorovaikutustaitojen kehittämiseen on kiinnitetty huomiota Sokoksella, ja esimerkiksi keväällä 2013 Sokoksen henkilöstö osallistui vuorovaikutuskoulutukseen. Hyvät vuorovaikutustaidot on nimetty myös osaksi myynti- ja palveluvastaavan työnkuvaa (Sillanmäki 2013). Vastaavat kokevat, että heidän vuorovaikutustaitonsa ovat hyvällä tasolla, ja että tekniset valmiudet onnistuneelle sosiaaliselle kanssakäymiselle työyhteisössä on olemassa. Useat myynti- ja palveluvastaavat kertoivat, että he viihtyvät hyvin ihmisten parissa, ja että sosiaalinen kanssakäyminen on heille luontaista. Osa vastaavista mainitsikin, että vuorovaikutustaitoja opitaan parhaiten käytännön työssä kokemuksen kautta.

Ja mun mielestä tuollainen asia mikä siellä oli, niin kuin vuorovaikutuskin, niin nyt tuntuu kun tässä on tämän kuusi-seitsemän vuotta ollut yhtäjaksoisesti, niin kyllä se vaan tulee sitten olemalla ja ihmisten kanssa tekemällä. Ja kaikki tällainen rohkeus ja muu mikä liittyy näihin hommiin, tulee sitten töitä tekemällä ja ihmisten kanssa olemalla. Ei tällaiseen voi mitään valmiutta antaa. Voithan sä kirjoja lukea joo, ja ehkä se antaa sitä potkua ja tukea, mutta ei se sua varsinaisesti valmista mihinkään, että kyllä se pitää itse käydä itsensä kanssa niitä asioita, ja sitten elämän myötä kouluttautua niihin asioihin.

Haastatelluista muutamat arvelevat, että oman haasteensa työhön tuo alan naisvaltaisuus, mikä näkyy sosiaalisten suhteiden rakenteina ja ryhmädynamiikkana. Haasteelliseksi koetaan varsinkin erilaiset jännitteet ja riitatilanteet työyhteisössä. Osa vastaavista on työssään joutunut selvittämään myyjien välisiä erimielisyyksiä, mikä on koettu rankaksi. Keskusteluissa tuli ilmi, että tällaisten kokemusten jälkeen vastaavat ovat oppineet käyttämään niin sanottua suodatinta osalle alaisilta tulevaan kommunikointiin, sillä vastaava ei esimiehenä voi ottaa kantaa kaikkiin ristiriitoihin. Tällaiset viestintätilanteet vaativat tietyn etäisyyden ja välimatkan säilyttämistä myyjän ja myynti- ja palveluvastaavan välillä.

Yleisimmin työyhteisön erimielisyydet kulminoituvat muutostilanteissa, mikäli esimerkiksi yhteisön henkilöstössä tapahtuu muutoksia. Vastaavat kokevat vaikeaksi erityisesti työyhteisön dominoivien jäsenten kanssa kommunikoinnin erimielisyystilanteissa. Empiirisen aineiston mukaan useat ristiriidat olisi vältettävissä, jos työyhteisön vahvimpien mielipidevaikuttajien kanssa tilanne saataisiin selvitettyä tarpeeksi ajoissa. Myynti- ja palveluvastaavat pitävät työyhteisön erimielisyyksiä luonnollisesti hyvin ikävinä, sillä ristiriitojen jälkeinen yhteisössä vallitseva jännittynyt ilmapiiri voi jatkua hyvinkin pitkään soviteluista huolimatta. Lisäksi empiirisen aineiston mukaan vastaavilla on jo itsessään paljon tehtäviä työssään, ja useat heistä kärsivät ajanpuutteesta, joten he

kokevat, että työaika ei haluttaisi käyttää työyhteisön erimielisyyksien selvittämiseen. Ristiriidat työyhteisössä vaikuttavat vastaavien mukaan yhteisön ryhmadynamiikkaan, mikä näkyy heikentyneenä työskentelytuloksena, kun yhteisön jäsenten ajatukset harhautuvat pois itse työnteosta.

Päänvaivaa myynti- ja palveluvastaaville aiheuttavat erimielisyyksien lisäksi vaikeat asiakaspalautetilanteet tai työntekijän työsuorituksesta huomauttaminen. Tällaisissa vaikeissa tilanteissa vastaavat pitävät tärkeänä kuuntelutaitoa, jotta työntekijä saa kerrottua myös oman näkemyksensä epäonnistuneesta asiakaspalvelutilanteesta. Vastaavat tiedostavat, että sosiaalinen osaaminen on tärkeää asiakaspalvelutyössä kaikille työyhteisön jäsenille, ja että esimerkiksi henkilöstön mieliala on merkittävä tekijä asiakastilanteen onnistumisen näkökulmasta. Tästä johtuen työntekijöiden asiakaspalvelutaidoista huomauttaminen koetaan erityisen hankalaksi, sillä sosiaaliset taidot ovat hyvin sidoksissa henkilön persoonaan, ja niiden kommentoiminen varoivaiseenkin sävyyn koetaan vaikeaksi.

Etä kun ihmisten kanssa tehdään töitä, niin näitä tulee. Aina ei mene maaliin. Ei voi tietää aina millä tuulella ne on, ja jos on myyjällä ollut vähän huono päivä, niin sehän näkyy palvelussa. Jos on asiakkaalla huono päivä, niin vaikka sä mitä tekisit, niin ei mene maaliin. Taiteiluahan tämä aina on.

Yleisesti erilaiset sosiaaliset ongelmatilanteet työyhteisössä koetaan haastaviksi. Useat vastaavat ovat pohtineet, kuinka parhaiten voisi käsitellä erilaisia ihmistyyppejä, ja kuinka antaa palautetta eriluonteisille ihmisille. Varsinkin uusimmat myynti- ja palveluvastaavat toivoivat haastatteluissa, että he tulevaisuudessa saisivat lisävinkkejä ongelmatilanteiden hoitamiseen työyhteisössä. Monet heistä kokevat epävarmuutta lähestyessään kollegoita ja erilaisia ihmisiä esimerkiksi rakentavan palautteen antamisen merkeissä. Nämä vastaavat toivovat saavansa koulutuksessa uusia työkaluja työryhmän kanssa kommunikointiin haastavissa tilanteissa, jotta jatkossa erimielisyyksiin, asiattomaan käytökseen ja muihin ristiriitoihin olisi nykyistä helpompaa puuttua.

Alan naisvaltaisuuksella on myös hyvät puolensa, sillä osalla naisvaltaisista osastoista koetaan, että esimerkiksi palautteenanto ja muu ryhmätyöskentely on erityisen hienovaraista ja muut huomioonottavaa. Tällaisissa yhteisöissä kaikki jäsenet miettivät kommunikointiaan tarkasti, sillä ketään ei haluta loukata. Rakentavaa palautetta ei anneta suoraviivaisesti, sillä hyvä yhteishenki halutaan säilyttää. Haastatellut myynti- ja palveluvastaavat ovat yhtä mieltä siitä, että hienovarainen sosiaalinen kanssakäyminen on erityisen tärkeää vastaavan työssä.

Vaikka töissä on kiirettä ja tehtävää riittää, vastaavat pitävät tärkeänä sitä, että maltti säilyy joka tilanteessa. Mypat ovat huomanneet, että jos vastaava hermostuu kiireessä, tarttuu hermostus koko työyhteisöön, mikä hankaloittaa työntekoa. Hermostuneena tulee helposti sanottua asioita, mitkä ei tarkoita sanoa, mikä on erityisen huonoa esimiesasemassa olevalle henkilölle. Useat myynti- ja palveluvastaavat kertoivatkin haastatteluissa, että myyntityössä rauhallisuus on tärkeää. Tämän piirteen suhteen vastaavat jakautuvat kahteen

ryhmään: luonteeltaan rauhallisiin, ja niihin, jotka ovat vilkkaampia ja hermostuvat herkästi kiireen alla.

Turvallisen, innostavan ja oma-aloitteisuuteen kannustavan ilmapiirin luominen kuuluu mypän työtehtäviin, ja useat vastaavat nostivatkin tämän tehtävän esille haastattelutilanteissa. Oikeanlaisen ilmapiirin sisällä asiakaspalvelu sujuu hyvin, ja työntekijöiden on turvallista olla. Vaikka ilmapiirin rakentamisen tärkeys tiedostetaan, kertoi osa haastatelluista kokevansa myönteisen ilmapiirin rakentamisen vaikeaksi esimerkiksi muutostilanteissa tai kovan kiireen keskellä. Positiivisen ilmapiirin rakentaminen koetaan näissä tilanteissa haastavaksi siksi, että empiirisen aineiston mukaan usein vastaavat itsekin suhtautuvat muutoksiin ja kiirettä kohtaan kriittisesti, jolloin positiivisen tunnelman luominen on vaikeaa. Kun vastaava itse ajan kuluessa ymmärtää esimerkiksi muutoksen myönteiset vaikutukset, on iloisen ja kannustavan ilmapiirin luominenkin helpompaa.

Myynti- ja palveluvastaaville toisten vastaavien tuki ja seura työyhteisössä on todella tärkeää. Vastaavakollegoiden kanssa vaihdetaan ajatuksia työhön liittyen, ja keskustellaan sellaisista asioista, joista ei myyjien kanssa voi puhua. Mypat kokevat, että työnteon mielekkyys lisääntyy, kun työasioita voidaan jakaa samanvertaisen kollegan kanssa. Mikäli vastaava tapaa muita myynti- ja palveluvastaavia vain harvoin, tuntee hän olonsa usein yksinäiseksi. Vastaavien työviihtyvyyden näkökulmasta onkin tärkeää, että jokaisella osastolla työskentelee useampia myynti- ja palveluvastaavia.

Jes, ihanaa, työkavereita, samassa asemassa olevia! On se semmoinen tavallaan tuki ja turva niistä toisista.

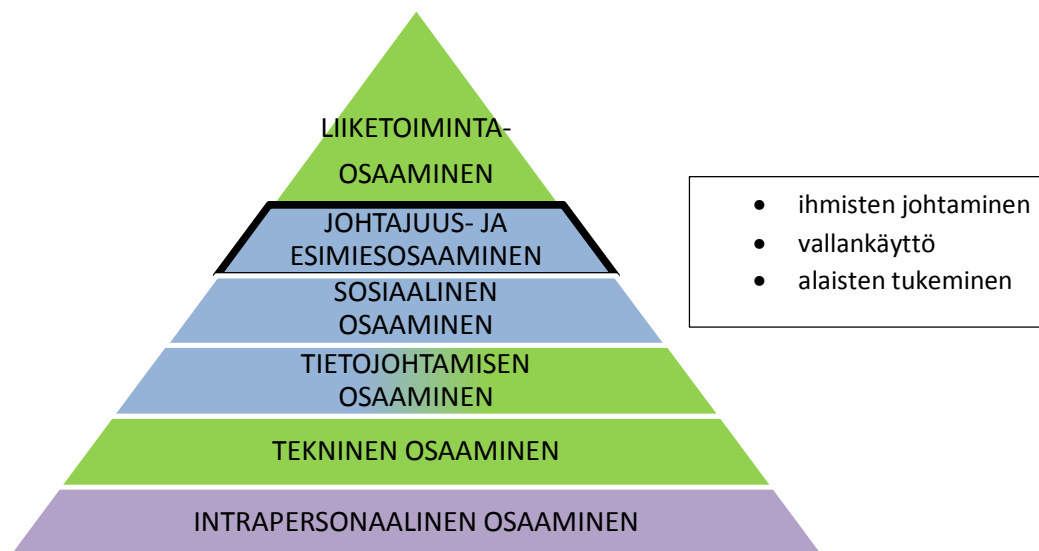
Myynti- ja palveluvastaavat kohtaavat työssään toisia vastaavia harvoin, oman osaston henkilökuntaa lukuun ottamatta. Haastatellut mypat toivovatkin enemmän kanssakäymistä toisten samassa asemassa olevien henkilöiden kanssa. Vastaavat toivovat esimerkiksi enemmän kaikille myynti- ja palveluvastaaville yhteisiä koulutuksia, palaveriteita ja tapaamisia. Myös aikaisemman tutkimuksen mukaan lähiesimiestyöhön sisältyy melko vähän sosiaalista kanssakäymistä samassa asemassa olevien kollegoiden kanssa. Lähiesimiesroolin rakentamisen näkökulmasta olisikin tärkeää, että nämä esimiehet tapaisivat toisiaan säännöllisesti. (Sasser & Leonard 1980.) Tässäkin tutkimuksessa mypat uskovat, että osastojen kesken olisi hyödyllistä vaihtaa tietotaitoa ja osaamista. Lisäksi erityisesti nuoremmat myynti- ja palveluvastaavat haluaisivat oppia lisää vastaavan työstä erityisesti kokeneempien kollegoidensa avustuksella.

Suuri osa piirteistä, joita hyvällä myynti- ja palveluvastaavalla tulisi olla, lukeutuvat sosiaalisen osaamisen piiriin. Tämä viestii siitä, että mypän työssä sosiaalinen osaaminen on erityisen tärkeää. Neljäsosa haastatelluista nimesi hyvät vuorovaikutustaidot tärkeiksi myynti- ja palveluvastaaville. Vastaavan tulee olla helposti lähestyttävä, sillä useissa arjen tilanteissa myynti- ja palveluvastaava on se työntekijöiden lähiesimies, jolta pyydetään neuvoa ja tukea ennen myyntipäällikköä. Useat mypat kokevatkin sosiaaliset taidot vahvuudekseen työelämässä. Ei kuitenkaan riitä, että vastaava on helposti lähestyttävä,

vaan hänen tulee myös olla luotettava. Haastateltavat ovat huomanneet, että luottamuksen rakentaminen työyhteisössä on pitkä prosessi, ja se voi kestää jopa vuosia. Kun luottamus on lopulta rakentunut, on työyhteisössä helppoa toimia niin työntekijänä kuin esimiehenäkin. Ne myynti- ja palveluvastaavat, joilla ei ole vielä useiden vuosien mittaista työkokemusta myynteistä, toivovat saavansa apua luottamuksen rakentamiseen työyhteisössä. Lisäksi neljäsosa haastatelluista mainitsi kaikkien työntekijöiden tasapuolisen kohtelun tärkeäksi myynti- ja palveluvastaavan työssä. Tasapuolisuus koetaan erityisen tärkeäksi silloin, kun työyhteisö koostuu pääosin naisista.

4.2.5 Johtajuus- ja esimiesosaaminen

KUVIO 7



ITSENSÄ JOHTAMINEN, TOISTEN JOHTAMINEN, ORGANISAATION JOHTAMINEN

lähiesimiestyön pyramidi, johtajuus- ja esimiesosaaminen

Kun nimi on myynti- ja palveluvastaava, niin sehän se on se tärkein työ vastata, että se myynti ja palvelu on sitä parasta mahdollista.

Johtajuus- ja esimiesosaamisen alueelle kuuluvaa aineistoa löytyi kuudesta eri teemasta: ajankäyttö, asioidenjohtaminen, sosiaalinen esimies, sosiaaliset suhteet, hyvä myynti ja työnkuva. Näihin teemoihin sisältyviä sitaatteja, jotka kuuluvat johtajuus- ja esimiesosaamiseen, kertyi yhteensä 104 kappaletta, mikä tekee johtajuus- ja esimiesosaamista käsittelevästä aineistosta suurimman kokonaisuuden tämän tutkimuksen empiirisessä aineistossa. Tämän perusteella voidaan arvioida, että myynti- ja palveluvastaavien työnkuvassa vaaditaan paljon johtajuus- ja esimiesosaamiseen sisältyvää osaamista, ja aihepiiri herättää keskustelua myynti- ja palveluvastaavien keskuudessa.

Yleisesti johtajuus- ja esimiesosaamista käsittelevässä aineistossa ajanpuutteeseen liittyvät ongelmat aiheuttavat myynti- ja palveluvastaaville haasteita työssä. Esimerkiksi uusien työntekijöiden ja harjoittelijoiden perehdyttäminen ja ohjaaminen koetaan vaikeaksi, kun työtehtäviä on paljon ja ylimääräistä aikaa vähän. Myös palautteen antaminen herätti paljon keskustelua. Palautteen antaminen on luontevaa suurimmalle osalle myynti- ja palveluvastavia, mutta erityisesti iältään nuoret, alle 35 vuotiaat, ja vasta muutaman vuoden ajan vastaavana toimineet myypat halusivat kehittää osaamistaan etenkin rakentavan palautteen antamisessa. Lisäksi keskusteluissa tuli ilmi, että myynti- ja palveluvastaavat pitävät työssään tärkeänä useita sellaisia taitoja, jotka sijoituvat johtajuus- ja esimiesosaamisen osa-alueelle. Jo työnkuva itsessään, myynnistä ja palvelusta vastaaminen, antaa viitteitä siitä, että johtajuus- ja esimiesosaamisen hallinta on tässä työtehtävässä tärkeää.

Jokaisessa ryhmäkeskustelutilanteessa nousi esiin henkilökunnan väheneminen työyhteisössä. Toisaalta pienentynyt henkilöstömäärä on tehnyt myynti- ja palveluvastaavien esimiestyöstä helpompaa, kun niin sanottuja johdettavia on vähemmän, mutta suurin osa vastaavista kokee pienentyneen henkilöstömäärän vaikeuttavan ajanhallintaa ja lisäävän työtaakkaa. Useat haastateltavat kertoivat, että työtovereiden ohjaus tapahtuu hyvin pitkälti viestejä kirjoittamalla, kun samassa työvuorossa on vain muutama henkilö kerallaan. Myös työvuorojen vähäinen päällekkäisyys asettaa myynti- ja palveluvastaaville haasteita. Kun työvuorot vaihtuvat tasatunnein, eivät aamu- ja iltavuorolaiset ehdi vaihtaa kuulumisia tai kerrata päivän tapahtumia vuorojen välissä. Useat myynti- ja palveluvastaavat kokevat tämän vaikeuttavan esimiestyötä, sillä kontaktitilanteet myyjien kanssa jäävät vähäisiksi. Ajanpuutteen tuomat haasteet on havaittu myös kirjallisuudessa. Sasser ja Leonard (1980) ovat todenneet ajanpuutteen muokkaavan lähiesimiesten työnkuvaa niin, että tekninen rutiini-työ korostuu. Tällöin johtajuus- ja esimiesosaamista vaativa esimiestyö jää vähemmälle. Poikkeuksena keskusteluissa nousi esiin kosmetiikkaosasto, jossa vastaavat kokevat henkilöstön määrän riittäväksi. Koska kosmetiikkaosasto työllistää myyjien lisäksi useita konsulentteja, ei henkilöstöpaineita koeta niin suuriksi kuin muilla talon osastoilla. Sen sijaan kosmetiikan myynti- ja palveluvastaavien ajanhallintaa vaikeuttaa lisääntyneet tapahtumat ja esittelyt, jotka vaativat vastaavilta suurta työpanosta päivittäisten työtehtävien lisäksi.

Työharjoittelijoiden ohjaus ja uusien työntekijöiden perehdyttäminen on oleellinen osa myynti- ja palveluvastaavan työnkuvaa. Ajanpuutteen vuoksi ohjaus ja perehdyttäminen koetaan haastavaksi, koska sille ei ole ylimääräistä aikaa. Reilu kolmasosa haastatelluista myynti- ja palveluvastaavista kertoi joutuneensa laskemaan perehdytyksen ja ohjauksen tasoa, kun päivittäiset työtehtävät ja henkilöstön vähäisyys eivät mahdollista perusteellisemman perehdyttämisen järjestämistä. Esimerkiksi työharjoittelijoiden kassakouluttaminen, järjestelmien käytön opettaminen ja muu perustyö jää monilla osastoilla vähäiseksi ajanpuutteen vuoksi. Harjoittelijoiden kanssa ei useinkaan ehditä käydä läpi sitä, millaista asiakaspalvelua asiakkaat Sokokselta odottavat saavansa, mikä voi myöhemmin ilmetä inhimillisinä virheinä asiakaspalvelutyössä. Harjoitteli-

joiden heikko ohjaus tuntuu vastaavista ikävältä, ja he kokevat epäonnistuneensa työssään, kun he eivät pysty näyttämään nuorille täyspainoisesti sitä, millaista työskentely kaupanalalla todellisuudessa on.

Mä perehdytän aika paljon harjoittelijoita. Mun mielestä se on mukavaa silloin kun siihen on oikeasti aikaa. Se on oikeastaan ainut miinus, kun meitä on vähemmän nyt, ja on säästöjä ja muita, niin nää on just niitä asioita mistä joudutaan ikävä kyllä säästämään. Sitten tulee välillä itselle sellainen olo, että ei ole hoitanut sitä hommaa, että olisi voinut tehdä paremmin sen asian.

Työtehtävien delegoinnissa myynti- ja palveluvastaavat jakautuvat kahteen ryhmään: niihin jotka antavat runsaasti työtehtäviä toisten vastuulle, ja niihin, jotka mieluiten hoitavat kaikki tehtävät itse. Tässä jaottelussa työkokemusvuosilla on taas yhteys delegointitaitoihin, sillä nuorimmat myynti- ja palveluvastaavat ovat useimmin niitä, jotka haluavat mieluiten hoitaa asiat alusta loppuun omatoimisesti. Kyse ei ole niinkään uskalluksen puutteesta jakaa tehtäviä toisille, vaan mypat enemminkin kokevat, että itse tekemällä he saavat aikaan juuri sellaista työnjälkeä kun he itse toivovatkin. Toisaalta asioiden hoitaminen itsenäisesti saattaa olla myynti- ja palveluvastaavan keino vältellä toisten ohjausta ja palautteenantamista, sillä erityisesti nuoret mypat kokevat nämä esimiestyön osa-alueet vaikeiksi.

Mä pyrin kuitenkin aina siihen, että teen asiat ihan itse, koska vaikka yleensä osaan ihan hyvin ohjeita antaa, niin saattaa kuitenkin joskus olla että siellä joutuu jotain hienosäätöä itse tekemään, niin kokee että helpommalla itse pääsee jos tekee itse alusta loppuun asti asiat.

Kokeneemmat myynti- ja palveluvastaavat ovat sen sijaan itsekin huomanneet delegointitaitojensa kehittyneen työvuosien mukana. He ovat havainneet, että kaikkea ei ehdi itse työssään tekemään, ja siksi he jakavat tehtäviä mielellään myös muille työntekijöille.

Ongelmia delegoinnissa on ilmennyt myös silloin, kun myynti- ja palveluvastaava työyhteisössä on vaihtunut. Kun työntekijät ovat tottuneet aikaisemman vastaavan työskentelytyyliin, on yhteistyö uuden mypa kanssa ollut vaikeaa, jos hän tyyliltään eroaa paljon edeltäjästään. Esimerkiksi jos työyhteisön jäsenet eivät ole tottuneet tekemään itsenäisiä päätöksiä työssään, voi tehtävien delegointi tuntua myynti- ja palveluvastaavasta turhauttavalta. Tällöin esimiesroolin rakentaminen osastolla vie oman aikansa, ja työntekijöiden totuttaminen uusiin työskentelytapoihin on kovan työn takana.

Suurin osa myynti- ja palveluvastaavista kokee palautteen antamisen työntekijöille luontevaksi osaksi työtä. Vaikka asioista huomauttaminen ei ole mukavaa, mypat osaavat ottaa palautteenantotilanteissa huomioon toisen henkilön tunteet ja persoonallisuuden, ja ilmaista asian hienovaraisesti ja asiaankuuluvasti. He myös ymmärtävät palautteen antamisen tärkeyden työyhteisössä, ja siksi pyrkivät sekä kiittämään työntekijöitä hyvästä suorituksesta, kun myös puuttumaan epäkohtiin rakentavan palautteen merkeissä mikäli tarvetta ilmenee. Asiaa on käsitelty viime aikoina myös paljon, kun Sokoksella järjestet-

tiin työyhteisöille vuorovaikutuskoulutus keväällä 2013, johon osallistuivat sekä myynti- ja palveluvastaavat että osaston muut työntekijät. Yksi koulutuksen keskeisimmistä sisällöistä oli palautteen antaminen ja sen vastaanottaminen. Erityisesti kokeneet myynti- ja palveluvastaavat ovat sitä mieltä, että koulutuksen ansiosta palautteen antaminen tuntuu nykyisin entistä helpommalta, eikä lisäkoulutusta palautteen antamisen puitteissa koeta tarpeelliseksi.

Sen oon ainakin itse huomannut, että sen kiitoksen antaminen on lisääntynyt, että sitä voi antaa pienistäkin asioista, ja pitääkin antaa. Ja sitten rakentavaakin, että kyllä niihin asioihin heti kun ne tulee ilmi, niin pitää puuttua. Silloin ne ei pääse kärjisty-mään, eikä tule sitä että saatetaan puhua toisen henkilön selän takana asioita, ja silloin ne lähtee taas väärille raiteille.

Toisaalta taas vähemmän aikaa myynti- ja palveluvastaavan tehtävässä toimineille henkilöille palautteen antaminen on vaikeaa. Erityisen haastavaksi rakentavan palautteen antaminen koetaan silloin, jos palaute koskee esimerkiksi tapaa, jolla työntekijä palvelee asiakkaita, tai muuta henkilön persoonaan sidoksissa olevaa asiaa. Palautteen antaminen koetaan henkilökohtaisesti, ja nuoret vastaavat pohtivat paljon palautteensaajan tunteita ja ajatuksia heitä itseään kohtaan, mikäli tarvetta rakentavalle palautteelle ilmenee. Lähes kaikki alle 5 vuotta myynti- ja palveluvastaavan tehtävässä toimineet toivoisivat vielä lisäkoulutusta palautteen antamiseen liittyen.

Mä varmaan pelkään että se on liian henkilökohtaista, että se jolle mä sen palautteen annan pitää mua jotenkin henkilönä ikävänä, vaikka se liittyisikin siihen työasiaan ja työhön, ja yleensä liittyykin tietysti aina.

Useat nuoremmat myynti- ja palveluvastaavat pitävät työnsä suurimpana haasteena vanhempien kollegoiden ohjausta, opastusta, ja heidän työstään vastaa-mista. Toisten ohjaaminen työssä tuntuu heille vaikealta, ja osalla on jopa suoranaisia kokemuksia siitä, kuinka muut työntekijät eivät halua ottaa ohjeita vastaan uudemmalta myypalta. Nämä vastaavat miettivät paljon työssään sitä, uskaltavatko he antaa kokeneille työntekijöille ohjausta ja palautetta työhön liittyen.

Haastavinta on esimiestyö, alaisten esimiehenä toimiminen.

Toki myös kokeneemmat myynti- ja palveluvastaavat kokevat esimiestyön välillä haasteelliseksi, mutta heillä on nuorempia kollegoitaan paremmat taidot ja välineet toimia esimiehenä työntekijöille tavaratalon päivittäisessä arjessa. He ovat harjaantuneet hyviksi ohjeistajiksi ja tehtävänjakajiksi. Välillä väärinymmärryksiä kuitenkin sattuu, mutta näissä tilanteissa kokeneet myynti- ja palveluvastaavat osaavat tarkastella tilannetta kokonaisvaltaisesti. Työtehtävien hyvä ja selkeä ohjeistaminen on tärkeää, jotta työssä onnistuminen on mahdollista. Useat myynti- ja palveluvastaavat ovat kuitenkin sitä mieltä, että he kaipaavat lisävinkkejä työntekijöiden motivoimiseen ja innostamiseen työyhteisössä. Myös asiakaspalvelun tasalaatuisuus mietityttää osaa vastaavista erityisesti sellaisina ajankohtina, jolloin osastolla ei ole esimiestä työvuorossa.

Etä monesti pitää asioita itsestäänselvyytenä, ja kuitenkin asiat menee eteenpäin puhumalla ja kertomalla, että mitä minä sinulta odotan, ja kuinka sinä onnistut tässä työssä minkä minä sinulle annan.

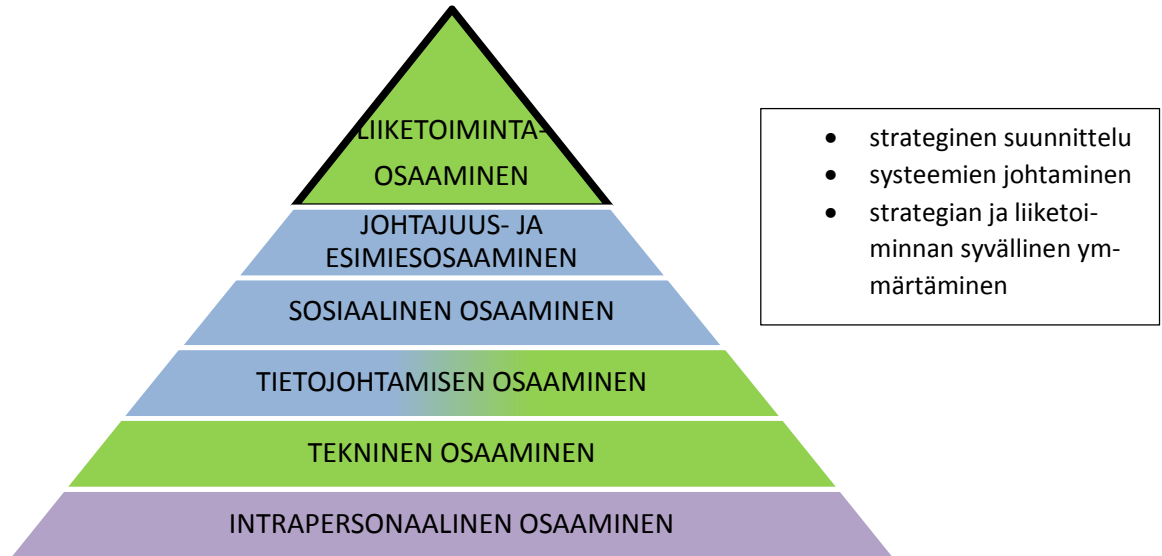
Haastatellut myynti- ja palveluvastaavat kokevat muutoksen johtamisen työyhteisössä luontevaksi. Koska tavaratalossa on viimeaikoina tehty paljon niin suuria kuin pienempiäkin muutoksia, ovat sekä työntekijät että esimiehet tottuneet työskentelemään muutoksen keskellä. Useissa keskusteluissa nousikin esiin, että vaikka aluksi muutosvastarintaa on sekä esimiehillä, työntekijöillä, että asiakkailla, niin lopulta kaikki kuitenkin kääntyy parhain päin, ja työyhteisö saa muutoksesta uutta puhtia. Toisaalta myynti- ja palveluvastaavat kokevat, että välillä työntekijöille esimerkkinä oleminen on vaikeaa muutostilanteissa, jos he itse ovat epävarmoja muutoksen suhteen. Lopulta kuitenkin muutokset tavaravalikoimissa ja toimitiloissa ovat tähän saakka innostaneet työyhteisöjä toimimaan yhdessä, ja usein muutos onkin kasvattanut yhteisöjen sisäistä ryhmähenkeä. Muutostilanteessa avointa viestintää ja tiedottamista pidetään kuitenkin äärimmäisen tärkeänä, ja sen koetaan lisäävän muutostilanteen sujuvuutta.

Keskusteltaessa taidoista ja ominaisuuksista, joita myynti- ja palveluvastaavan tulee hallita työssään, nousivat esimerkillisyys ja organisointitaidot korostetusti esiin johtajuus- ja esimiesosaamisen osa-alueelta. Organisointitaitoja pidetään työssä tärkeänä, sillä myyntityö vaatii useiden asioiden samanaikaista hallintaa ja nopeaa reagointikykyä. Esimerkiksi yllättävissä asiakaspalvelutilanteissa myynti- ja palveluvastaavan tulee tehdä nopeita päätöksiä toimintamenehtelyistä, mikä vaatii suuremman kokonaiskuvan hahmottamista osastolla. Useat vastaavat kokevat, että hyvät organisointitaidot helpottavat tehtävien jakamisessa työntekijöille, mikä helpottaa työyhteisön päivittäistä toimintaa. Organisointitaitojen suhteen myynti- ja palveluvastaavat jakautuvat niihin, jotka kokevat tämän osaamisen erityisenä vahvuutenaan, ja niihin, jotka tiedostavat tarvitsevansa kehitystä asioiden hallinnassa ja järjestelmällisyydessä. Vastaavien organisointitaidot eivät perustu työkokemusvuosiin, vaan ne vaihtelevat enemmän persoonallisten piirteiden mukaan. Osa haastateltavista on kuitenkin havainnut, että organisointitaidot ovat parantuneet työn ohessa.

Tavallaan kyky pitää niitä lankoja käsissä, että ei voi olla semmoinen ihminen joka haluaa täydellisesti tehdä tämän yhden asian tässä. Ei saa olla niin kuin ravihevosella laput silmillä, vaan pitää olla melkein niin kuin karpäsen silmät, että näkee taakse.

4.2.6 Liiketoimintaosaaminen

KUVIO 8



ITSENSÄ JOHTAMINEN, TOISTEN JOHTAMINEN, ORGANISAATION JOHTAMINEN

lähiesimiestyön pyramidi, liiketoimintaosaaminen

Liiketoimintaosaamiseen liittyvää aineistoa muodostui haastatteluissa todella vähän. Myös aikaisemman tutkimuksen mukaan (Mumford ym. 2007) liiketoimintaosaaminen ei ole erityisen merkityksellistä lähiesimiestyössä, joten tutkimustulos ei ole yllättävä. Ainoastaan neljä sitaattia käsitteli sisällöltään liiketoimintaosaamista, ja nämäkin sitaatit sisälsivät keskenään erilaisia aihepiirejä. Empiirinen aineisto, joka käsittelee liiketoimintaosaamista, koostui teemojen työnkuva ja liiketoiminta sisällöistä.

Kaksi neljästä liiketoimintaosaamista käsittelevästä sitaatista koski hankalaa taloustilannetta, ja sen vaikutuksia myynti- ja palveluvastaavan työnkuvaan. Talouden taantuma on koskettanut voimakkaasti kaupanalaa, mikä on näkynyt myös Sokoksen arjessa. Haastateltavat, jotka ottivat aiheen esille keskusteluissa, ovat huolissaan myyntiluvuista ja yleisen taloustilanteen vaikutuksista tavaratalon päivittäiseen arkeen. Toinen asia mikä nousi esiin liiketoimintaosaamiseen liittyen, oli Sokoksen ketjuohjauksessa tapahtuneet muutokset. Eräs vastaava mainitsi, että nykyisin tavaratalot saavat tehdä aikaisempaa itsenäisemmin päätöksiä ja kehittää toimintaansa, mikä näkyy myös myynti- ja palveluvastaavan työnkuvassa.

4.2.7 Lähiesimiesten kokemukset auktoriteettiasemasta

Auktoriteettiin liittyvät kysymykset herättivät keskustelua myynti- ja palveluvastaavissa. Empiirisen aineiston mukaan auktoriteettia tarvitaan, jotta erikäisten ja eriluonteisten ihmisten kanssa työskentely sujuu ongelmitta, ja jotta heidän työnteostaan vastaaminen on mahdollista. Myös yleisen esimiestyön ja vastuun ottamisen arvioidaan tarvitsevan tuekseen tietynlaista arvovaltaa työ-

yhteisössä. Tarkasteltaessa teemaan hyvä myyvä aineistoa, nousi auktoriteetin tärkeys esiin myynti- ja palveluvastaavan työssä. Haastatellut lähiesimiehet eivät kuitenkaan koe vastuullisen esimiesaseman muodostamista helpoksi, vaan sen rakentaminen vaatii kokemusta ja pitkäjänteistä työskentelyä.

Tietynlaista auktoriteettia pitää olla, siellä kun on monen ikäistä meidänkin työporukassa.

Monet myynti- ja palveluvastaavat ajattelevat, että auktoriteettiasema vahvistuu työvuosien myötä, ja että tuo asema tulee ansaita työyhteisössä. Empiirisen aineiston mukaan vähintään kuusi vuotta lähiesimiesasemassa työskennelleet vastaavat alkavat onnistua arvovallan muodostamisessa työyhteisössä. Heille alaisten ohjeistaminen ja heidän työstään vastaaminen on nuorempia kollegoita helpompaa, ja mieltävät itsensä usein auktoriteettiasemaan. Toisaalta auktoriteetin rakentaminen ei ole kaikille vastaaville tietoista, vaan osa haastatelluista kokeneista lähiesimiehistä mainitsi vasta hiljattain havahtuneensa siihen, kuinka vahvan auktoriteettiaseman he ovatkaan työyhteisössään luoneet.

Haastavinta auktoriteetin löytäminen on ollut niille myynti- ja palveluvastaaville, jotka ovat nousseet lähiesimiesasemaan suoraan asiakaspalvelutehtävistä. Myös aikaisemman tutkimuksen mukaan esimiesaseman omaksuminen kaupanalalla on erityisen vaikeaa niille, jotka siirtyvät myyntitehtävistä suoraan esimiestehtäviin (Anderson ym. 1997). Ongelmia auktoriteettiaseman luomisessa ilmenee etenkin niillä myynti- ja palveluvastaavilla, jotka ovat iältään nuoria, alle 30-vuotiaita. He kokevat hankalaksi itseään vanhempien työntekijöiden ohjauksen ja heidän auktoriteettinaan olemisen. Koska suuri osa työyhteisön jäsenistä on iältään näitä nuoria vastaavia vanhempia, rakentuu auktoriteettiasema heidän keskuudessaan heikoksi. Joillakin nuorilla vastaavilla on jopa suoranaista kokemusta siitä, kuinka muutamat työntekijät ovat työssään uhmanneet vastaavan auktoriteettiasemaa ja kieltäytyneet ottamasta heiltä vastaan ohjeita ja tehtäviä.

Tutkimustulosten mukaan useat uudet myynti- ja palveluvastaavat aloittivat tehtävässään ikään kuin tarkkailijan asemasta, jossa he testailivat rooliaan esimiehenä, ja tarkkailivat kuinka alaiset heidän rooliinsa suhtautuvat. Nopeimmin auktoriteettiasemaan näyttivät päässeen ne uudet vastaavat, jotka tekivät tietoisien päätösten esimiesroolin ottamisesta ja auktoriteetin rakentamisesta työyhteisössä. Myynti- ja palveluvastaavan uran alussa olevat toivovat, että lähiesimiestyöhön siirryttäessä perehdytys olisi aikoinaan sisältänyt enemmän ihmisten johtamiseen liittyvää koulutusta, sillä tämä aihepiiri on myyjän tehtävästä lähiesimieheksi siirtyvälle täysin uusi aluevaltaus. Tutkimusten mukaan uusien lähiesimiesten perehdyttäminen, ja kouluttaminen erityisesti toisten ihmisten johtamisen näkökulmasta onkin tärkeässä asemassa esimiestyön onnistumiseksi (Anderson ym. 1997).

Tutkimustulosten mukaan myynti- ja palveluvastaavien kokema rooli työyhteisössä vaikuttaa myös auktoriteettiasemaan. Useat vastaavat mainitsivat, että myynti- ja palveluvastaavan nimeke ei itsessään lisää työyhteisön arvostusta vastaavaa kohtaan, vaan he kokevat olevansa samalla tasolla alaistensa kans-

sa myös auktoriteettiaseman suhteen. Vaikka empiirisen aineiston mukaan ikä ja kokemus helpottavat auktoriteettiaseman luomista, voi vastaavan kokema rooli ikään kuin mitätöidä nämä tekijät, mikäli hän ei itse koe itseään auktoriteettiasemaan työyhteisössä. Tutkimustulosten mukaan lähiesimiehen ikä ja työkokemus eivät siis yksistään takaa voimakasta auktoriteettiasemaa työyhteisössä, vaan siihen tarvitaan myös oma kokemus auktoriteettiroolista organisaatiossa. Myös aikaisemman tutkimuksen mukaan lähiesimiesten kokemus rooli vaikuttaa siihen, millaisen auktoriteettiaseman hän organisaatiossa rakentaa (Boyd & Jensen 1972; Sasser & Leonard 1980). Tässä tutkimuksessa sellaiset esimiehet, joiden työnkuva eroaa selkeästi alaisten työnkuvasta, hahmottavat auktoriteettiasemansa työyhteisössä kaikista parhaiten. Nämä myynti- ja palveluvastaavat esimerkiksi hoitavat tuotetilauksia ja tekevät tuotevalikoimaan liittyviä päätöksiä.

4.2.8 Lähiesimiesten toiveet koulutuksen toteutuksesta

Jotain ihan uutta meillekin.

Myynti- ja palveluvastaavilla on paljon toiveita tulevan koulutuksen varalle, ja aiheeseen liittyen esitettiin yhteensä 55 kommenttia. Yleinen linjaus myynti- ja palveluvastaavien keskuudessa on, että seuraavan esimieskoulutuksen toivotaan tuovan heille uutta osaamista, näkökulmaa ja ajateltavaa myynti- ja palveluvastaavan työhön. Uutta sisältöä toivotaan sekä koulutuksen aihepiireiltä, että toteuttamistavoilta. Myös aikaisemmin opittujen taitojen, kuten palautteen antamisen, kertaamista ja syventämistä pidetään tärkeänä, mutta suurin osa myynti- ja palveluvastaavista toivoo koulutuksen tarjoavan uutta inspiraatiota, lisävirtaa ja ”kättä pidempää” työssä menestymiseen. Koulutukselta kaivataan myös puhtia oman jaksamiseen työssä, ja lisäksi alaisten motivoimiseen ja kannustamiseen toivottiin vinkkejä useammassa keskustelussa, jopa psykologisesta näkökulmasta.

Mä ainakin luulen, että nyt kun on näin tiukkaa, niin semmoinen oma henkinen voimavara on välillä aika piipussa, että sille puolelle jos saisi jotain sellaista. En mä tiedä mitä se sitten on.

Myynti- ja palveluvastaavien toiveet jakautuvat lähes tasan puoliksi sen suhteen, toivotaanko koulutuksen järjestäjäksi tuttua Jollas instituuttia vai täysin ulkopuolista tahoja. Jollaksen kannattajat perustelevat kantaansa sillä, että Jollaksen aikaisemmat koulutukset ovat olleet hyviä ja antoisia, ja että niiden hyvään laatuun voi luottaa. Ulkopuolisen tahon järjestämää koulutusta toivovat taas suhtautuvat melko kriittisesti Jollaksen koulutuksiin. He ovat sitä mieltä, että Jollaksen koulutukset ovat keskimäärin kuitenkin niin samantyyppisiä, että uuden näkökulman ja lisävirran aikaansaamiseksi ulkopuolinen kouluttaja olisi tärkeä.

Koulutuksen tyyppistä myynti- ja palveluvastaavat ovat keskenään enemmän yhtämieleisiä kuin koulutuksen järjestäjästä. Suurin osa toivoo seuraavan esimieskoulutuksen olevan luonteeltaan erilainen kuin aikaisemmat koulutukset. Useat myynti- ja palveluvastaavat esittivät toiveen seminaarityyppisestä koulutuksesta, jonka runkona toimisi vahva ja karismaattinen puhuja, jolla olisi pitkä kokemus esimiestyöstä, ja joka kykenisi tarjoamaan myynti- ja palveluvastaaville kaivattua inspiraatiota ja uutta näkökulmaa työhön. Monessa keskustelussa nousi esiin, että ryhmätöihin perustuvat koulutukset eivät enää tarjoa riittävästi haasteita esimiehille.

Mun mielestä olisi kiinnostavaa, jos olisi joku ihan ulkopuolinen seminaarityyppinen, tai jotain ihan uutta meillekin.

Että niitä uusia ideoita meille, ihan elävästä elämästä. Jos meille tulee konsultti taas ja tehdään ryhmätöitä, niin ei se oikeastaan hirveästi enää inspiroi. Että ne on nähty.

Toisaalta taas löytyi muutamia vastaajia, jotka olivat ryhmätöiden kannalla, ja vastustivat luennointiin perustuvaa koulutusta.

Enhkä semmoista ryhmätyötä enemmän, että saa itse osallistua siihen, koska siitä oppii parhaiten. Mä olen ainakin niin huono kuuntelemaan ja pysymään paikallaan. Niihin ryhmätöihin voi itsekkin sitten osallistua.

Tutkimuksien mukaan kaikki vastaavien mainitsemat koulutusmuodot ovat kaupanalalla yleisiä. Myös yhdistelmät erilaisista koulutusmuodoista ovat mahdollisia. (Powers ym. 2010.)

Useassa ryhmäkeskustelussa nousi esiin, että teknisten järjestelmien, kuten Rexin ja Piccolinkin käyttöön kaivattaisiin yhteistä koulutusta ja opastusta. Päivittäiset toiminnot toki onnistuvat kaikilta myynti- ja palveluvastaavilta erittäin sujuvasti, mutta kun tarvitaan toimintoa, jonka käyttö ei ole ihan päivittäistä, taidot koetaan puutteellisiksi. Neljäsosa haastateltavista otti selkeästi esiin tarpeen tällaiselle järjestelmäkoulutukselle, jolla varmistettaisiin että kaikilla myynti- ja palveluvastaavilla on yhtäläinen osaaminen erilaisten työssä tarvittavien järjestelmien käytössä. Myös yksi haastateltava nosti esiin, kuinka Access-ohjelmiston hallinta helpottaisi myynti- ja palveluvastaavan työtä merkittävästi. Erilaisten ohjelmistojen hallintaan löytyy haastateltavien mukaan osaamista talon sisältä, joten ulkopuolista koulutusta ei tähän liene tarpeellista käyttää. Talon sisäinen koulutus myynti- ja palveluvastaaville olisi kuitenkin erittäin toivottu ja auttaisi työssä suoriutumisessa.

Justiin nää Rexit ja Piccolinkit, niin se olisi hyvä että ainakin myynti- ja palveluvastaavat tietäisi sen, kun välillä tuntuu että myyjätkin tietää paremmin noista asioista kuin itse. Että osaisi sitten niitten suhteen neuvoa tuolla, ja hanskaisi sitten edes itse ne järjestelmät tuolla hyvin. Mutta aina yleensä joutuu sitten soittelemaan kaverille että "Tiedätkö sä?".

Lisäksi kolme henkilöä toivoi saavansa koulutuksessa lisätietoa muun muassa työehtosopimuksista ja muista juridisista säännöksistä. Tällainen osaaminen tukisi esimiestyötä ja kasvattaisi myynti- ja palveluvastaavien ymmärrystä työnantajan ja työntekijän välisestä suhteesta.

Huomioitavaa on erityisesti se, että lyhimmän aikaa myynti- ja palveluvastaavan tehtävässä toimineet henkilöt ovat kiinnostuneita kaikenlaisesta koulutuksesta koulutuksen tyypistä, järjestäjästä tai sisällöstä riippumatta. Tämä on toki luonnollista, sillä he ovat saaneet urallaan esimieskoulutusta kollegoitaan vähemmän, ja monet asiat esimiestyössä ovat vielä uusia. Koska he eivät ole osallistuneet useisiin esimieskoulutuksiin, eivät he koe minkäänlaista koulutusta vielä tutuksi tai nähdyksi. Urallaan jo pidemmän aikaa esimiehenä toimineet sen sijaan jakautuvat kahteen ryhmään toiveiden suhteen koulutuksen järjestäjästä ja -tyypistä. Kaikki myynti- ja palveluvastaavat kuitenkin toivovat saavansa esimieskoulutusta tulevaisuudessa, ja koulutuksesta uskotaan olevan paljon hyötyä työssä menestymiseksi.

5 DISKUSSIO

Tässä osiossa esitellään tutkimuksen johtopäätökset ja vastaukset tutkimuskysymyksiin. Luvussa 5.1 tarkastellaan, millaista johtamisosaamista kaupanalan lähiesimiehiltä löytyy, ja millaisia kehityskohteita on havaittavissa. Tutkimustuloksia verrataan aikaisempaan tieteelliseen tutkimukseen ja pohditaan niiden merkityksiä käytännön näkökulmasta. Luvussa 5.2 tutkimustuloksia tarkastellaan erityisesti Lähiesimiestyön pyramidin näkökulmasta. Koska tämän tutkimuksen tavoitteena oli tämän uuden mallin kehittäminen, esitetään tässä luvussa arvioita mallin toimivuudesta lähiesimiesten johtamisosaamisen kontekstissa. Viidennen luvun kahdessa viimeisessä alaluvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja esitetään jatkotutkimusaiheita.

5.1 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tuloksien mukaan lähiesimiestyössä tarvitaan laajaa johtamisosaamisen hallintaa. Lähiesimiestyön perusta muodostuu intrapersonaalisesta osaamisesta, jonka pohjalle muut osaamisen osa-alueet rakentuvat. Tämän jälkeen lähiesimiesten työssä korostuu erityisesti tekninen johtamisosaaminen, mutta sen rinnalla tärkeässä asemassa on myös johtajuus- ja esimiesosaamiseen sisältyvät taidot. Kaupanalalla sosiaalinen osaaminen on tärkeää työssä menestymiseksi kaikissa tehtävissä, ja osa-alueen merkitys näkyy myös tämän tutkimuksen tuloksissa. Kaupanalan lähiesimiehet pitävätkin sosiaalista osaamista erityisenä vahvuutenaan lähiesimiestyössä. Huomioitavaa on, että johtamisosaamisessa löytyy eroavaisuuksia pitkään lähiesimiehenä toimineiden henkilöiden ja uudempien lähiesimiesten välillä. Tämän tutkimuksen mukaan eroavaisuuksia on havaittavissa yli viisi vuotta ja alle viisi vuotta esimiehenä toimineiden henkilöiden kesken. Lisäksi tämän tutkimuksen tulokset tukevat aikaisempaa kirjallisuutta lähiesimiesten roolista työyhteisössä. Lähiesimiehen rooli koetaan haastavaksi, eivätkä lähiesimiehet ole täysin selvillä siitä, mitä

heiltä työssään odotetaan. Tämä heijastuu myös auktoriteettiaseman muodostamiseen organisaatiossa.

Lähiesimiestyössä intrapersonaalinen osaaminen luo pohjan esimiestyölle, ja useat lähiesimiesten tehtävät vaativat intrapersonaalista johtamisosaamista. Koska intrapersonaalinen osaaminen on sijoitettuna lähiesimiestyön pyramidimallissa alimmaiseksi, tarkoittaa se pyramidin mukaan sitä, että lähiesimiestyön lähtökohdat ovat itsensä johtamiseen liittyvässä osaamisessa. Lähiesimiehet myös itse pitävät intrapersonaalista osaamista tärkeänä ja merkityksellisenä esimiestyön onnistumisen näkökulmasta. Tämä havainto tukee muodostettua lähiesimiestyön pyramidia.

Myös teknisen osaamisen porras on tämän tutkimuksen mukaan oikeutetusti pyramidin toiseksi alimpana, sillä suurin osa lähiesimiesten työnkuvasta sisältää teknistä osaamista vaativia työtehtäviä. Tekninen osaaminen sijoittuu lähiesimiestyön pyramidin mukaan organisaation johtamisen sisältöalueeseen, mikä tarkoittaa sitä, että lähiesimiestyössä päivittäiseen organisaation johtamiseen ja lähinnä liiketoiminnan pyörittämiseen liittyvät tehtävät ovat tärkeä osa lähiesimiestyötä. Lähiesimiehet pitävät myös itse näitä tehtäviä tärkeinä työssään, ja he arvostavat teknisen osaamisen hallitsemista. Myös aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittu, että lähiesimiesten työssä tekninen johtamisosaaminen on erityisen tärkeää (Mumford ym. 2007). Kiireisinä aikoina lähiesimiestyön tekninen osa-alue korostuu, kun ajanpuutteesta johtuen lähiesimiesten työnkuva muodostuu samankaltaiseksi alaisten kanssa. Työnkuvan vaihtelu ja moniulotteisuus onkin jo aikaisemman tutkimuksen mukaan hyvin tyypillistä lähiesimiestyölle (Sasser & Leonard 1980). Tämän tutkimuksen tulosten mukaan kaupanalan lähiesimiesten tekninen johtamisosaaminen on hyvällä tasolla, sillä alueen taitoja harjoitetaan päivittäin.

Lähiesimiesten johtamisosaamisen synteessimallista poiketen johtajuus- ja esimiesosaaminen nousi tässä tutkimuksessa lähiesimiesten kolmanneksi tärkeimmäksi osaamisalueeksi. Näin ollen tämän alueen johtamisosaaminen on aikaisemmin arvioitua tärkeämpää lähiesimiestyössä (Mumford ym. 2007). Johtajuus- ja esimiesosaamista tarvitaan hyvin monenlaisissa lähiesimiehen tehtävissä, kuten palautteenannossa, työn ohjauksessa, delegoinnissa ja työilmapiirin luomisessa. Lisäksi organisointitaidot ovat tärkeitä lähiesimiestyössä menestymiseksi. Päivittäisten rutiinitehtävien jälkeen tällaista osaamista vaativat tehtävät koostavat suurimman osan lähiesimiehen työnkuvasta, joten johtajuus- ja esimiesosaaminen osoittautui tässä tutkimuksessa lähiesimiehien keskuudessa lähes yhtä merkittäväksi osa-alueeksi kuin tekninen johtamisosaaminen. Toisaalta kiireisinä ajankohtina tekninen osaaminen lähiesimiestyössä korostuu, jolloin johtajuus- ja esimiesosaaminen jää pienempään rooliin. Anderson ym. (1997) ehdottavatkin, että lähiesimiesroolin vahvistamiseksi erityisesti kaupanalan lähiesimiestyössä olisi tärkeää painottaa johtajuus- ja esimiesosaamiseen liittyviä tehtäviä teknisten tehtävien sijaan.

Lähiesimiesten johtamisosaamisen synteessimallin hierarkkisuuudesta huolimatta tietojohdajuuden osaaminen ja sosiaalinen osaaminen ovat tämän tutkimuksen mukaan lähiesimiestyössä lähes yhdenvertaisia. Molemmat osa-alueet

ovat tärkeitä, vaikkakin intrapersonaalinen-, tekninen- ja johtajuus- ja esimiesosaaminen osoittautuivat kaikkein merkittävimiksi lähiesimiestehtävissä. Tutkimus osoittaa, että lähiesimiestyö sisältää paljon tiedon jakamista alaisille, perehdyttämistä ja muuta työyhteisön sisäistä viestintää. Haasteita erityisesti kaupanalan lähiesimiehille tuo oman ammattitaidon ylläpitämiseen vaadittava tuotetietouden päivittäminen, sillä tuotevalikoimissa tapahtuu jatkuvasti muutoksia ja kehitystä. Myös asiakkaat ovat erittäin valveutuneita, ja he haluavat saada tietoa uusista tuotteista ja käyttötavoista. Jotta kaupanalan lähiesimiehet voivat pitää tuotetietouttaan ajantasaisena, vaatii se jatkuvaa kouluttautumista ja useiden medioiden seuraamista. Lähiesimiehen henkilökohtainen kiinnostus tuotealuetta kohtaan helpottaa osaamisen ylläpitämistä. Kaupanalan lähiesimiehet kokevat asiakkailta ja alaisilta tulevat paineet tuotetietoudesta merkittäviksi, ja siksi he kaipaavat lisätukea oman ammattitaidon ylläpitämiseksi tällä osa-alueella.

Tämän tutkimuksen mukaan lähiesimiehille vuorovaikutustaidot ovat erityisen tärkeitä. Kaupanalalla sosiaalisten taitojen hallinta on tärkeää kaikille työyhteisön jäsenille, ja kaupanalan lähiesimiehet pitävät sosiaalista osaamista yhtenä suurimmista vahvuuksistaan esimiestyössä. Huomionarvoista on, että lähiesimiehet arvostavat toisten esimieskollegoidensa seuraa, ja heidän tukensa koetaan merkittäväksi lähiesimiestyössä. Kuten jo aikaisemmassa tutkimuksessa on havaittu, lähiesimiehet eivät useinkaan kohtaa kollegoita työssään, sillä painotus on enemmän alaisten kanssa työskentelyssä (Sasser & Leonard 1980). Mikäli lähiesimiehet eivät kohtaa samassa asemassa olevia kollegoitaan työssään usein, kokevat he olonsa työyhteisössä jopa paikoin yksinäiseksi. Tästä johtuen lähiesimiehet toivovat, että työ mahdollistaisi nykyistä enemmän kanssakäymistä muiden lähiesimiesten kanssa esimerkiksi erilaisten koulutuksien tai tapaamisten muodossa. Samassa asemassa olevien kollegoiden tuki on merkityksellistä myös lähiesimiesroolin vahvistamiseksi. Organisaatioissa tulisikin kehittää lähiesimiesten yhteistyömahdollisuuksia, ja kiinnittää nykyistä enemmän huomiota heidän keskinäisiin vuorovaikutussuhteisiinsa.

Tutkimustulokset osoittavat, että liiketoimintaosaaminen näkyy lähiesimiesten arjessa jopa odotettua vähemmän. Aikaisemman tutkimuksen mukaan (Mumford ym. 2007) liiketoimintaosaaminen muodostaa vain pienen osan lähiesimiehillä tarpeellisesta johtamisosaamisesta, mutta tämän tutkimuksen tuloksissa kyseinen osaamisalue ei ilmennyt juuri lainkaan. Lähiesimiestyö ei käsitä tehtäviä, jotka vaativat syvällistä liiketoiminnan ymmärtämistä, eivätkä lähiesimiehet koe aihealuetta tärkeänä työssä menestymisen näkökulmasta. Tällaiset tulokset kertovat myös siitä, että lähiesimiehet eivät koe organisaation strategiaa läheisesti esimiestyöhön liittyväksi tekijäksi. Liiketoimintaosaamisen sijoittaminen lähiesimiesten johtamisosaamisen pyramidimallin huipulle on siis perusteltua.

Lähiesimiesten johtamisosaamisen pyramidimallissa huomioidaan kolme johtamisosaamisen tasoa, itsensä johtaminen, organisaation johtaminen ja toisten johtaminen. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan näiden näkökulmien sijoittaminen synteessimalliin auttaa hahmottamaan lähiesimiestyötä entistä mo-

niulotteisemmin, sillä tasojen kautta saadaan lisätietoa lähiesimiestyön luonteesta. Pyramidin kaksi alinta porrasta kuuluvat itsensä johtamisen ja organisaation johtamisen osa-alueisiin, ja näin ollen alueiden merkitys lähiesimiestyössä on suuri. Myös toisten ihmisten johtaminen on lähiesimiestyössä olennaista, sillä tähän alueeseen kuuluvat johtajuus- ja esimiesosaamisen ja sosiaalisen osaamisen portaat. Lisäksi tietojohdamisen osaaminen on lähiesimiestyön pyramidissa luokiteltu kuuluvaksi puoliksi toisten johtamisen alueeseen. Tämän tutkimuksen tuloksien perusteella lähiesimiestyössä tarvittava tietojohdamisen osaaminen on luonteeltaan lähinnä toisten ihmisten johtamiseen painotettava organisaation johtamisen sijaan. Voidaankin siis todeta, että vaikka lähiesimiestyön lähtökohdat ovat itsensä johtamisessa, ja organisaation johtamiseen liittyvät tehtävät muodostavat suurimman yksittäisen tehtäväalueen lähiesimiestyössä, vaatii onnistunut lähiesimiestyö myös runsaasti toisten johtamiseen liittyvää osaamista.

Lähiesimiesten johtamisosaamisesta löytyy huomattavia eroavaisuuksia kokeneiden ja vähemmän kokeneiden esimiesten välillä. Tämän tutkimuksen mukaan eroavaisuuksia alkaa syntyä, kun yli viisi vuotta tehtävässään toimineita lähiesimiehiä verrataan uudempiin esimiehiin. Lisäksi esimiesten iällä saattaa olla merkitystä johtamisosaamisen näkökulmasta, sillä tässä tutkimuksessa kaikki alle viisi vuotta lähiesimiehenä työskennelleet henkilöt olivat iältään alle 35 -vuotiaita. Eroavaisuudet johtamisosaamisessa ovat luonnollisia, sillä johtamisosaaminen kehittyy koulutuksien lisäksi hyvin pitkälti kokemuksen kautta oppimalla (Riggio & Lee 2007).

Kokeneet lähiesimiehet arvioivat, että heidän johtamisosaamisensa on kehittynyt iän ja työkokemuksen karttuessa. He ovat ajan mittaan kehittäneet auktoriteettiasemaansa työyhteisössä, mistä johtuen esimiestyö on heille luontevaa. Toisaalta auktoriteettiaseman kehittämistä saattaa jo itsessään helpottaa iän ja työkokemuksen tuoma varmuus, ei niinkään esimieskokemuksen määrä. Koska kokeneet lähiesimiehet ovat työskennelleet työyhteisössään jo vuosia, on heille hioutunut selkeät työskentely- ja toimintatavat. Heillä on paljon kokemusta erilaisista esimiestilanteista, ja siksi heillä on tarvittava osaaminen erilaisista esimiestehtävistä selviytymiseen. Näille lähiesimiehille työtehtävien delegointi on helppoa ja luontaista. He ymmärtävät, että kaikkea ei voi, eikä tarvitsekaan voida tehdä itsenäisesti, ja he tietävät, mistä he saavat tarvittaessa apua ja neuvoja tehtävistä suoriutumiseen. Myös palautteenanto alaisille on kokeneille lähiesimiehille luontevaa. He ymmärtävät palautteenannon tärkeyden työyhteisössä, ja siksi he pyrkivät antamaan alaisille niin kannustavaa kuin tarvittaessa rakentavaakin palautetta. Pitkän työkokemuksensa ansiosta he ovat rakentaneet luottamusta työyhteisössä, mistä johtuen heille on helppoa olla kanssakäymisessä työyhteisön erilaisten jäsenten kanssa.

Lyhemmän aikaa lähiesimiehinä toimineille henkilöille esimiesaseman hahmottaminen työyhteisössä on taas vaikeaa. Näillä esimiehillä esimiestyöhön vaadittava itsevarmuus ja rohkeus on melko heikkoa, mikä näkyy erityisesti johtajuus- ja esimiesosaamisen ja intrapersonaalisen johtamisosaamisen toteuttamisessa työyhteisössä. Uudet lähiesimiehet arastelevat erilaisten henkilöiden

kohtaamista työssään, ja he kokevat alaisten työn ohjauksen vaikeaksi. Erityisesti iältään vanhempien työntekijöiden ohjaus, ja heidän esimiehenä toimiminen koetaan vaikeaksi. Epävarmuus omasta esimiesroolista näkyy esimerkiksi sosiaalisten konfliktien hallinnassa ja rakentavan palautteen antamisessa. Uudet lähiesimiehet eivät usein halua puuttua työyhteisön mahdollisiin konfliktitilanteisiin, sillä he eivät koe osaamistaan riittäväksi tällaisten tilanteiden hallinnassa. Myös rakentavan palautteen antaminen on näille lähiesimiehille vaikeaa. Rakentavaa palautetta annetaan vähän, sillä uudet lähiesimiehet pitävät palautteenantoa hyvin henkilökohtaisena. He pelkäävät, että palautteensaaja pitää lähiesimiestä henkilönä ikävänä, mikäli hän antaa rakentavaa palautetta tai huomautuksia. Uudet lähiesimiehet eivät mielellään myöskään delegoi työtehtäviä alaisilleen, vaan he hoitavat tehtävänsä mieluiten täysin itse. Tämä on myös heijastusta omasta epävarmuudesta, sillä delegoinnin välttämällä ehkäistään myös mahdollinen rakentava palaute, mikäli työtehtävää ei hoidetakaan esimiehen toiveiden mukaisesti.

Eroavaisuudet johtamisosaamisessa nuorten ja kokeneiden lähiesimiesten välillä viestii siitä, että johtamisosaaminen kehittyy pitkälti kokemuksen kautta työn ohessa. Vaikka johtamisosaamista voidaan kehittää myös koulutuksissa, on tämä havainto yhteneväinen aikaisempien tutkimuksien kanssa (Thrope & Gold 2010). Johtamisosaamisen puutteellisuus uusilla esimiehillä saattaa myös vihjata esimiesten perehdytysohjelman vajavaisuudesta. Jotta lähiesimiesten johtamisosaaminen olisi jatkossa nykyistä tasalaatuisempaa, tulisi uusien esimiesten perehdytyksessä painottaa nykyistä enemmän intrapersonaalisen osaamisen ja johtajuus- ja esimiesosaamisen hallintaa. Näitä osa-alueita voitaisiin mahdollisesti kehittää erilaisten vertaisryhmien avulla, ja myös kokeneempien lähiesimiesten osaaminen kannattaisi hyödyntää uusia lähiesimiehiä perehdytettäessä. Organisaatioissa voitaisiin myös harkita, olisiko kenties mentoiminnin hyödyntämisestä apua, jolloin uusi lähiesimies saisi henkilökohtaiseksi tuekseen kokeneemman lähiesimiehen opastamaan toisten ihmisten johtamiseen liittyvissä asioissa.

Organisaation lähiesimiesten erilainen johtamisosaaminen aiheuttaa haasteita esimieskoulutusta suunniteltaessa. Kukin esimies saisi koulutuksesta mahdollisesti eniten irti silloin, kun se olisi suunnattu nimenomaan hänen henkilökohtaisia tarpeitaan ajatellen. Kokeneet esimiehet haluavat syventää johtamisosaamistaan kaikilla tasoilla, kun taas uusimmat lähiesimiehet tarvitsevat perustavanlaatuaista koulutusta erityisesti toisten ihmisten johtamiseen liittyvistä aiheista. Tämän näkökulman mukaan koulutettavien jakamista kahteen ryhmään, kokeneisiin ja vähemmän kokeneisiin lähiesimiehiin, suositellaan. Eroavaisuudet erityisesti 1-2 vuotta tehtävissään toimineiden lähiesimiesten ja yli viisi vuotta lähiesimiehenä olleiden henkilöiden välillä ovat suuret. Toisaalta lähiesimiehet arvostavat kollegoidensa seuraa, ja he haluavat nykyistä enemmän osallistua sosiaalisiin tilanteisiin toisten samassa asemassa olevien henkilöiden kanssa. Tähän kaikille lähiesimiehille yhteinen koulutus antaisi varmasti parhaimman tilaisuuden. Mikäli esimieskoulutus järjestettäisiin kaikille organisaation lähiesimiehille yhteisesti, voisivat uudemmat esimiehet kenties oppia

jotain kokeneempien lähiesimiesten esimerkeistä ja kokemuksista. Hyvällä johtamisosaamisella voidaan vaikuttaa liiketoiminnan menestykseen, joten tulee jatkossa kiinnittää nykyistä enemmän huomiota kaupanalan lähiesimiesten koulutukseen. Koska lähiesimiestyössä intrapersonaalinen osaaminen ja tekninen osaaminen ovat erityisesti avainasemassa, tulisi yleisillä esimieskoulutuksilla varmistaa etenkin näiden osaamisalueiden taitojen hallitseminen esimiestyössä.

Tässä tutkimuksessa yli kolmasosa tarkastelluista lähiesimiehistä kokee roolinsa epäselväksi työyhteisössä, mikä on myös aikaisempien tutkimuksien mukaan tyypillistä lähiesimiehille (Boyd & Jensen 1972; Sasser & Leonard 1980). Lähiesimiehille on epäselvää, mitä heiltä työyhteisössä odotetaan. Hyvin harva lähiesimies mieltää itseään esimieheksi, vaikka he tiedostavatkin tekevänsä esimiehille tyypillisiä tehtäviä, kuten työn ohjausta, delegointia ja palautteenantoa. Osa lähiesimiehistä kokee itsensä täysin yhdenvertaiseksi alaistensa kanssa. Ristiriitaisia tunteita aiheuttavat alaisten odotukset, sillä useassa tapauksessa alaiset pitävät lähiesimiehiä selkeästi esimiesasemassa olevina, vaikka lähiesimiehet eivät itse näin koekaan.

Lähiesimiesten roolintunnistamisvaikeudet voivat johtua resurssien riittämättömyydestä; tässä tapauksessa todennäköisimmin ajanpuutteesta. Etenkin kiireisinä aikoina lähiesimiehen työnkuva muodostuu hyvin samankaltaiseksi alaisten kanssa, mikä vahvistaa roolin kokemista yhdenvertaisena. Kun työn painopiste on rutiininomaisissa tehtävissä, palautteenannon, ohjaamisen ja muun esimiestoiminnan merkitys työnkuvassa vähenee. Tällaisia tutkimustuloksia on esitetty jo aikaisemminkin lähiesimiesten roolia käsittelevässä tutkimuksessa (Boyd & Jensen 1972; Sasser & Leonard 1980). On myös mahdollista, että lähiesimiehen työnkuva on määritelty organisaatiossa epäselvästi, minkä seurauksena lähiesimiehet eivät ole varmoja asemastaan ja siitä, mitä heiltä työssään odotetaan.

Kun lähiesimies ei tunnista rooliaan työyhteisössä, vaikeuttaa se myös auktoriteettiaseman rakentamista. Auktoriteetti liittyy lähiesimiehen intrapersonaaliseen johtamisosaamiseen, joka luo perustan koko esimiestyölle (Viitala 2005). Jos lähiesimies kokee auktoriteetin muodostamisen vaikeaksi, heikentää se koko johtamisosaamisen kehittymistä ja näin ollen vaikeuttaa esimiestyötä. Ristiriitaista on, että tässä tutkimuksessa lähiesimiesten mukaan auktoriteetin muodostaminen on tärkeää lähiesimiestyön kannalta, mutta silti suuri osa lähiesimiehistä kokee auktoriteettiasemansa epäselvänä. Vaikuttaa siltä, että lähiesimiehien epäselvyys omasta roolista työyhteisössä estää heitä toimimasta auktoriteettina alaisille. Kaikkein vaikeinta auktoriteetin rakentaminen on uusille lähiesimiehille, sillä heillä roolin epäselvyys yhdistyy henkilökohtaiseen epävarmuuteen omista esimiestaidoista. Lähiesimiehen rooli koetaan epäselväksi kuitenkin kaikissa ryhmissä työkokemusvuosista riippumatta, vaikka johtamisosaaminen itsessään on kokeneilla lähiesimiehillä hyvällä tasolla. Vaikka kokeneimmat lähiesimiehet ovat vuosien myötä kasvattaneet osaamistaan ja auktoriteettiaan työyhteisössä, on myös osalle heistä epäselvää, mitä heiltä tässä roolissa odotetaan.

Lähiesimiehen asema organisaatiossa on haastava ja ristiriitainen etenkin kaupanalalla, jossa lähiesimiesten työnkuva on hyvin samankaltainen työntekijöiden kanssa. Tämän tutkimuksen lähtökohtana olivat työntekijöiden toiveet lähiesimiesten nykyistä päättäväisemmästä esimiestyöstä, jossa esimiesasema tulisi arjen työssä entistä selvemmin esille. Koska lähiesimiehet eivät pidä itseään esimiehinä, on suurelle osalle heistä auktoriteettina toimiminen työyhteisössä epäluontevaa. Näin ollen lähiesimiehien odotukset ja työntekijöiden odotukset lähiesimiehen roolista eivät kohtaa. Lähiesimiehen roolia työyhteisössä voidaan selventää erilaisten koulutuksien avulla, mutta on myös mahdollista, että aseman selventäminen työyhteisössä vaatii esimerkiksi lähiesimiesten työnkuvan selkeämpää linjausta suuntaan tai toiseen. Muun organisaation tuki lähiesimiesroolille on myös tärkeä osa onnistunutta lähiesimiestyötä.

Lähiesimiesten kokemukset liiketoimintaosaamisen vähäisestä merkityksestä lähiesimiestyössä kertoo siitä, että organisaation strategiaa ei koeta läheiseksi työn näkökulmasta. Havainnot tukevat aikaisempia tutkimustuloksia (Mumford ym. 2007), vaikkakin liiketoimintaosaamisen merkitys on tämän tutkimuksen mukaan jopa odotettua vähäisempää. Koska organisaation strategiaa ei mielletä oleelliseksi osaksi työtä, on sen tietoinen toteuttaminen työyhteisössä myös epätodennäköistä, mikä vaikeuttaa strategian välittämistä työntekijätasolle. On hyvin mahdollista, että lähiesimiehet ovat niin sidoksissa organisaation päivittäiseen tekniseen työhön, että suurempi kuva yrityksen liiketoiminnasta ei hahmotu selkeästi. Myös kokemukset lähiesimiesroolista saattaa vaikuttaa siihen, että lähiesimiehet eivät koe organisaation strategiaa läheiseksi ja itseä koskettavaksi asiaksi. Havainto on kuitenkin merkittävä, sillä lähiesimiehet ovat tärkeässä roolissa viestimässä strategiasta työntekijätasolle, ja näin ollen toteuttamassa tavoitteellista liiketoimintaa. Tästä johtuen lähiesimiesten liiketoimintaosaamisen kehittämistä tarvittavin osin suositellaan aika ajoin.

5.2 Lähiesimiesten johtamisosaamisen synteessimallin arviointi

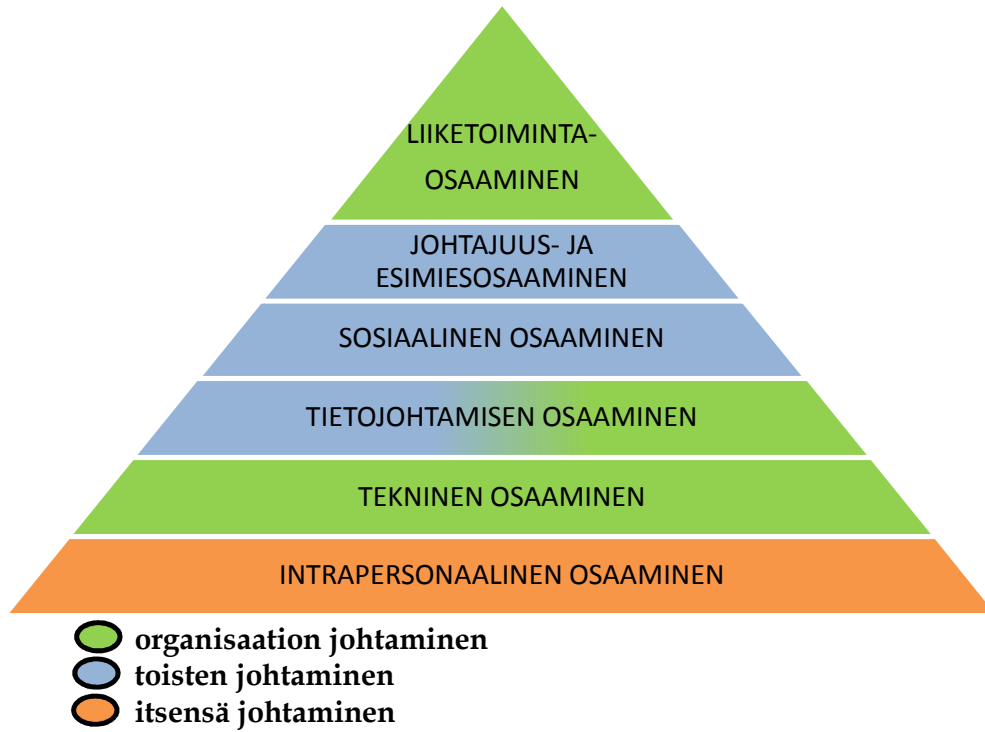
Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ollut kehittää ja testata mallia, jolla voidaan tarkastella johtamisosaamista erityisesti lähiesimiesten näkökulmasta. Tutkimustulosten mukaan havaittu lähiesimiesten johtamisosaamisen sisältö noudattaa pääpiirteittäin aikaisempaa tutkimusta, ja sen pohjalta rakennettua lähiesimiestyön pyramidia. Lähes kaikki osa-alueet ilmenevät selkeästi lähiesimiestyössä, ja niiden merkitys rakentuu suurilta osin aikaisemman tutkimuksen kuvaamalla tavalla. Lisäksi kaikki kolme Van Velsor ym. (2010) määrittelemää johtamisosaamisen näkökulmaa, jotka otettiin huomioon tässä uudessa lähiesimiestyön pyramidissa, tulevat selkeästi esiin lähiesimiestyössä.

Tutkimustulosten mukaan lähiesimiestyön perusta muodostuu intrapersonaaliselle osaamiselle, jonka jälkeen teknistä osaamista vaativat tehtävät koostavat suuren osan työnkuvasta. Nämä alueet sijoittuvatkin muodostetun

synteesimallin pohjalle kirjallisuuteen perustuen. Mallin odotuksista poiketen johtamis- ja esimiesosaaminen muodosti kolmanneksi tärkeimmäksi osaamisalueeksi lähiesimiesten keskuudessa. Tämä tulisi huomioida jatkossa lähiesiemiestyön pyramidia kehittäessä, jolloin johtajuus- ja esimiesosaamisen painoarvoa tulisi lisätä. Huomioitavaa kuitenkin on, että hierarkkinen järjestys teknisen osaamisen ja johtajuus- ja esimiesosaamisen välillä ei ole suuri, vaan nämä osaamisalueet esiintyvät lähiesiemiestyössä lähestulkoon yhdenvertaisesti. Näiden kolmen osa-alueen jälkeen lähiesiemiestyössä tarvitaan tietojohtamisen osaamista ja sosiaalista osaamista, näitäkin keskenään tasavertaisesti. Vaikka lähiesiemiestyön pyramidimallissa liiketoimintaosaaminen oli jo asetettu pyramidin huipulle kuvaamaan osaamisalueen vähäistä merkitystä lähiesiemiestyössä, osoittautui kyseinen alue jopa odotettua vähemmän merkitykselliseksi lähiesiemiestyössä. Tämän osa-alueen poistamista mallista kokonaan voisi harkita sen vähäisen esiintyvyyden vuoksi. Toisaalta liiketoimintaosaamiseen sisältyy ymmärrys liiketoimintastrategiasta ja sen toteuttamisesta työssä, mikä on tärkeää osaamista tavoitteellisen toiminnan näkökulmasta. Tämän ansiosta liiketoimintaosaamisen alue on mahdollisesti parasta jättää malliin nykyiseen asemaansa.

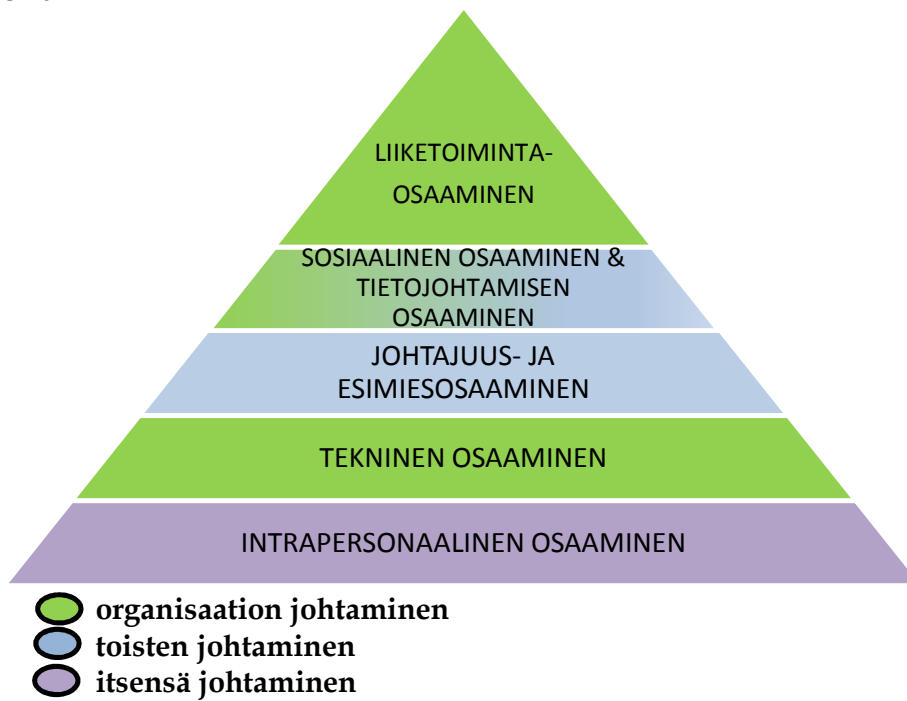
Edellä todettiin, että tutkimustulosten mukaan eroavaisuudet eri johtamisosaamisen osa-alueiden välillä eivät ole niin hierarkkisia kuin pyramidimalli nykyisellään antaa ymmärtää. Vaikka tärkeysjärjestys on selkeästi havaittavissa intrapersonaalisen osaamisen, teknisen osaamisen ja johtajuus- ja esimiesosaamisen välillä, ilmenevät nämä johtamisosaamisen osa-alueet niin tasavertaisesti lähiesiemiestyössä, että niiden kuvaamista hierarkkisella mallilla on syytä pohtia. Tästä johtuen lähiesimiesten johtamisosaamisen synteesimallia kehitettäessä sen pyramidimalli voidaan kyseenalaista, ja mahdollisesti jatkaa ulkoasun kehittämistä edelleen kuvaavampaan suuntaan. Yksi mahdollisuus on vähentää pyramidin portaita niin, että useammat osa-alueet mahtuvat samalle portaalle. Tietojohtamisen osaamisen ja sosiaalisen osaamisen portaat olisi kuvaavinta nimetä samalle asteelle keskenään, sillä näiden kahden osaamisalueen välillä ei ilmennyt merkittävää tärkeyseroa. Jatkossa tämä tulisi ottaa huomioon mallia kehitellessä, mutta muutoin tässä tutkimuksessa kuvattu lähiesiemiestyön pyramidi kuvaa onnistuneesti lähiesiemiestyön luonnetta ja siihen vaadittavaa osaamista. Mallin uusi visuaalinen ehdotus on esitetty oheisessa kuviossa, jossa alkuperäinen malli on rinnakkain mahdollisen kehitellyn mallin kanssa.

KUVIO 9



KUVIO 10

lähiesimiestyön pyramidi



kehitetty lähiesimiestyön pyramidi

5.3 Tutkimuksen rajoitteet ja luotettavuuden arviointi

Tämä tutkimus on toteutettu laadullisena tapaustutkimuksena, mikä asettaa omat rajoitteensa tutkimustulosten yleistettävyydestä (Räsänen ym. 2005, 297, Aaltio & Puusa 2011, 163-164). Valitusta metodista johtuen tutkimustuloksia ei voida pitää laajasti yleistettävänä, vaikka tosin tulosten yhteneväisyys aikaisempaan tutkimukseen viittaa siihen, että myös laajempien johtopäätösten vetäminen tuloksista on mahdollista. Tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi on käytetty menetelmien triangulaatiota, mikä lisää myös tutkimuksen reliabiliteettiä (Aaltio & Puusa 2011, 164). Tutkimusotantana 16 kaupanalan lähiesimiestä on suhteellisen pieni, mikä myös rajoittaa tulosten yleistettävyyttä. Toisaalta esiintynyt aineiston saturaatio kertoo triangulaation riittävydestä ja tutkimusotannan riittävästä koosta. Laadullinen tutkimus perustuu tutkijan ymmärrykseen tutkimusaineistosta ja se rakentuu tutkijan tekemien valintojen ympärille. Tutkijan subjektiivisuus vaikuttaa tutkimustuloksiin ja niiden tulkintaan, mikä tulee myös ottaa huomioon tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa. (Aaltio & Puusa 2011, 153-154.)

Tämän tutkimuksen toteutuksessa on pyritty noudattamaan tutkimuseettisiä hyviä tieteellisiä käytänteitä. Kaikki haastatellut henkilöt ovat osallistuneet haastatteluihin vapaaehtoisesti, ja heidän anonymiteettiään on suojattu mahdollisimman hyvin. Nauhoitettu ja litteroitu aineisto hävitetään tämän tutkimuksen julkaisun jälkeen. Aineiston käsittelyssä on myös noudatettu erityistä varovaisuutta, eikä sitä ole luovutettu ulkopuolisille henkilöille tai organisaation jäsenille. Lähdeviittaukset on merkitty tekstiin, ja tällä käytännöllä on haluttu antaa arvostusta aikaisemmille tutkijoille ja heidän saavutuksilleen. Tutkimuksen valmistuttua se toimitetaan kohdeorganisaatiolle käytettäväksi.

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa tulee ottaa huomioon, että olen itse työskennellyt kohdeorganisaatiossa jo useamman vuoden ajan, ja työsuhteeni jatkui myös tutkimusentekohetkellä. Tällä on varmasti merkitystä tutkimustuloksien näkökulmasta, sillä on mahdollista, että haastatellut esimiehet eivät ole halunneet puhua kokemuksistaan täysin avoimesti tutkijalle, joka työskentelee työntekijänä kyseisessä organisaatiossa. On myös hyvin mahdollista, että koehenkilöiden on ollut vaikeaa tunnistaa minua keskustelun ylläpitäjän rooliin, ja he ovat pitäneet minua osana organisaation työntekijöitä, mikä myös vaikuttaa haastattelun onnistumiseen. Yhdessä haastattelussa osallisena oli kaksi minun suoraa lähiesimiestäni, joiden kohdalla tilanne on saattanut kärjistyä. Toisaalta minun henkilökohtaisella taustallani kohdeorganisaatiossa on varmasti myös tutkimuksen luotettavuutta edistäviä tekijöitä, sillä organisaation työntekijänä ymmärsin itse helposti pienistäkin vihjeistä, mitä esimiehet kommentoivat. Täysin ulkopuoliselle tutkijalle tällaiset pienet vivahteet olisivat voineet aiheuttaa väärintymmärrystä, mikä laskisi tutkimuksen luotettavuutta.

Myös fokusryhmähaastattelujen käyttäminen aineistontuottamiseen on saattanut vaikuttaa empiirisen aineiston laatuun. Ryhmähaastattelujen haittana

on, että niissä osallistujat eivät välttämättä ole uskaltaneet tai halunneet ottaa kaikkia aihepiirejä keskusteluissa esiin. Koska keskustelujen osallistujat olivat työtovereita keskenään, saattoi se osaltaan estää keskustelijoita puhumasta esimerkiksi omista esimiestyön haasteista tai vaikeista tilanteista työyhteisössä. Myös ryhmädynamiikalla ja keskustelijoiden välisillä suhteilla on vaikutusta siihen, kuinka luottavaiseksi kukin keskustelija olonsa haastattelutilanteessa tuntee.

5.4 Jatkotutkimusaiheita

Koska lähiesimiesten johtamisosaamista on vielä tarkasteltu hyvin vähän tieteellisessä tutkimuksessa (Mumford ym. 2007), tulisi aiheeseen perehtyä lisää johtamisen saralla. Aihetta olisi mielekästä tarkastella eri toimialoilla ja myös muiden kuin tapaustutkimuksen keinoin. Tarvetta olisi esimerkiksi tätä tutkimusta laajemmalla otannalla toteutetulle tutkimukselle, jossa tarkasteltaisiin lähiesimiesten johtamisosaamista eri organisaatioissa.

Tämä tutkimus osoitti, että lähiesimiesten johtamisosaamisesta löytyy suuria eroja tutkittujen henkilöiden esimieskokemuksesta riippuen. Tulos ei ole yllättävä, sillä tutkimuksien mukaan johtamisosaaminen kehittyy paljon myös kokemuksen kautta (Riggio & Lee 2007), ja pitkään esimiehenä toimineet ovat luonnollisesti keränneet enemmän kokemuksia nuorempiin kollegoihinsa verrattuna. Eroavaisuuksia löytyy lähes kaikilla johtamisosaamisen osa-alueilla, myös intrapersonaalisessa osaamisessa, joka koostuu hyvin pitkälti persoonallisuuteen liittyvistä ominaisuuksista (Viitala 2005). Jatkossa olisi mielekästä tarkastella johtamisosaamisen kehittymistä esimiesuran aikana, ja sitä, millaisessa suhteessa eri osa-alueet esimiehillä kehittyvät.

Organisaation auktoriteettisuhteita ei ole viime aikoina liioin tarkasteltu kirjallisuudessa, eikä etenkin lähiesimiesten auktoriteettiasemasta ole tehty tuoreita tutkimuksia. Jatkotutkimusaiheeksi ehdotetaan siis lähiesimiesten auktoriteettiaseman tarkastelua, ja yleisestikin lähiesimiehen roolin kokemiseen keskittyvää tutkimusta. Lähiesimiehen roolin selventämiseksi olisi tärkeää tutkia, millaisista tekijöistä rakentuu lähiesimiehen roolikäsitys, ja millä tekijöillä on vaikutusta esimiesroolin kokemiseen. Viimeisenä jatkotutkimusaiheena ehdotetaan kaupanalan esimieskoulutuksen yleistä tarkastelua johtamisen näkökulmasta. Aihetta on toistaiseksi käsitelty vain vähän (Powers ym. 2010), vaikka esimiestyön onnistuminen on tärkeää kaupanalan yrityksen menestyksessä toiminnassa. Tästä johtuen lähes kaiken tyyppiset kaupanalan esimiestyöhön keskittyvät tutkimukset olisivat tärkeitä.

5.5 Päätelmät

Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää uusi lähiesimiesten johtamisosaamisen malli, jonka avulla lähiesimiestyön kartoittaminen ja kehittäminen olisi mielekästä. Luodun mallin avulla tarkasteltiin kaupanalan lähiesimiesten johtamisosaamista. Tavoitteena oli selvittää, millaista johtamisosaamista lähiesimiehiltä löytyy, ja mitkä ovat heidän kehityskohteitaan johtamisosaamisessa. Lisäksi tutkimuksessa haluttiin tarkastella, millaiseksi kaupanalan lähiesimiehet kokevat auktoriteettiasemansa työyhteisössä. Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena.

Tutkimus osoitti, että lähiesimiesten keskuudessa esiintyy suuria eroavaisuuksia johtamisosaamisessa. Eroavaisuudet johtuvat lähinnä esimieskokemuksen määrästä, sillä jo pidemmän aikaa lähiesimiehenä toimineet henkilöt hallitsevat johtamisosaamista monipuolisemmin kuin uudet esimiehet. Uusilla esimiehillä johtamisosaaminen on heikkoa erityisesti intrapersonaalisella- ja johtajuus- ja esimiesosaamisen osa-alueella. Jotta eroavaisuudet johtamisosaamisessa eivät olisi näin suuria organisaatiossa esimiesten kesken, tulisi uusien lähiesimiesten perehdytyksessä keskittyä erityisesti intrapersonaalisen osaamisen ja johtajuus- ja esimiesosaamisen kehittämiseen. Vaikka tutkimustulokset viittaavat siihen, että nämä taidot kehittyvät pitkälti työn ohessa, voidaan koulutamisella ja perehdyttämisellä saada aikaan uusille esimiehille hyvät valmiudet johtamisosaamisen kehittämiseen.

Tutkimuksen tulokset ovat linjassa aikaisemman tutkimuksen kanssa siitä, että lähiesimiesten tärkeimmät johtamisosaamisen osa-alueet ovat intrapersonaalinen osaaminen ja tekninen osaaminen. Koska etenkin kaupanalalla lähiesimiestyö on usein sisällöltään hyvin samankaltaista kuin työntekijöidenkin tehtävät, teknisen osaamisen merkitys korostuu. Myös muut johtamisosaamisen osa-alueet ovat tärkeitä lähiesimiestyössä, lukuun ottamatta liiketoimintaosaamista, jonka merkitys lähiesimiesten työnkuvassa on häviävän pieni. Kaupanalan lähiesimiestyön laaja sisältö on tärkeää tiedostaa, jotta sen vaatimaa johtamisosaamista voidaan kehittää ja ylläpitää.

Tutkimuksien mukaan lähiesimiesasema organisaatiossa on usein haastava, ja lähiesimiehet kokevat roolinsa helposti epäselväksi. Tämä nousi esiin myös tämän tutkimuksen tuloksissa. Lähiesimiehet eivät ole täysin selvillä siitä, mitä heiltä heidän työssään odotetaan. Alaisten odotukset ovat ristiriidassa lähiesimiesten omien odotuksien kanssa, sillä lähiesimiehet eivät miellä itseään esimiesasemaan. Sen sijaan työntekijät pitävät lähiesimiehiä esimiesasemassa olevina, mikä näkyy työyhteisössä alaisten suurina odotuksina lähiesimiesten tiedoista, taidoista ja auktoriteettiasemasta. Lähiesimiehet itse kokevat, että auktoriteettiaseman rakentaminen organisaatiossa on vaikeaa, sillä he kokevat olevansa enemmän työntekijöitä kuin esimiehiä.

Lähiesimiesaseman ristiriitaisuudet on jo aiemmin havaittu tutkimuksissa. Roolin selkeyttäminen olisi työyhteisön toimivuuden kannalta kuitenkin tärkeää, koska sillä voitaisiin tehostaa yhteisön toimintaa ja parantaa lähiesimiesten

identiteettiä osana organisaatiota. Roolin selventämiseen voidaan vaikuttaa henkilöstöä kouluttamalla, mutta kaupanalan organisaatioissa on myös tarpeen harkita, kuinka lähiesimiesten roolille saadaan rakennettua selkeä asema työntekijöiden ja esimiesten välille.

Tässä tutkimuksessa kehitetty lähiesimiesten johtamisosaamisen malli kuvaa lähiesimiesten johtamisosaamista suurilta osin hyvin. Pyramidimallin osat ovat pääosin oikeilla paikoilla, mutta niiden väliset suhteet eivät ole yhtä selkeitä kuin pyramidin muoto antaa ymmärtää. Tästä johtuen mallia tulee vielä hioa lisää, jotta se kuvaisi lähiesimiesten johtamisosaamista vielä nykyistä paremmin.

Koska kaupanalan lähiesiemiestyötä ja esimieskoulutusta on toistaiseksi tutkittu hyvin vähän, olisi tulevaisuudessa tärkeää perehtyä tähän aiheeseen tieteellisessä tutkimuksessa. Kaupanalan lähiesiemiestoiminnalla on suuri merkitys yrityksen menestymisen näkökulmasta, sillä onnistuneella lähiesiemiestyöllä voidaan kehittää asiakaspalvelua ja myyntityötä. Myös lähiesimiehen asema organisaatiossa on todettu haastavaksi, joten olisi tärkeää tarkastella, millä keinoin lähiesimiehen roolia voidaan käytännössä korostaa työyhteisössä. Roolin tunnistaminen lähiesimiehille on tärkeää, sillä se vaikuttaa myös auktoriteettiaseman muodostumiseen organisaatiossa.

LÄHTEET

- Aaltio, I. & Puusa, A. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Menetelmäviidakon raivaajat - perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Puusa, A. & Juuti, P. (toimi.). Hansaprint, Vantaa, s.153-166.
- Aaltola, Juhani & Valli, Raine 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. (3. painos) Juva: PS-Kustannus.
- Anderson, R., Mehta, R. & Strong, J. 1997. An Empirical Investigation of Sales Management Training Programs for Sales Managers. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 17 (3), 53-66.
- Arthur Jr, W., Bennett Jr, W., Edens, P. S. & Bell, S. T. 2003. Effectiveness of training in organizations: a meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied psychology* 88 (2), 234.
- Boyatzis, R. 1982. *The Competent Manager*. Yhdysvallat: A Wiley-Interscience Publications, John Wiley & Sons.
- Boyd, B. B. & Jensen, J. M. 1972. Perceptions of the first-line supervisor's authority: A study in superior-subordinate communication. *Academy of Management Journal* 15 (3), 331-342.
- Cockerill, T., Hunt, J. & Schroder, H. 1995. Managerial competencies: fact or fiction? *Business Strategy Review* 6 (3), 1-12.
- Connelly, M. S., Gilbert, J. A., Zaccaro, S. J., Threlfall, K., Marks, M. A. & Mumford, M. D. 2000. Exploring the relationship of leadership skills and knowledge to leader performance. *The Leadership Quarterly* 11 (1), 65-86.
- DeRue, D. S. & Ashford, S. J. 2010. Who Will Lead and Who Will Follow? a Social Process of Leadership Identity Construction in Organizations. *Academy of Management Review* 35 (4), 627-647.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Garavan, T. N. & McGuire, D. 2001. Competencies and workplace learning: some reflections on the rhetoric and the reality. *Journal of Workplace learning* 13 (4), 144-164.
- Gilmore, A. & Carson, D. 1996. Management competences for services marketing. *Journal of Services Marketing* 10 (3), 39-57.
- Gold, J., Thorpe, R. & Mumford, A. 2010. *Handbook of leadership and management development*. Gower Publishing, Ltd.
- Goldstein, I. 1986. *Training in Organizations. Needs assessment, Development, and Evaluation*. Pacific Grove, California: Brooks/Cole Publishing Company.
- Goleman, D. 2012. *Tunneäly työelämässä*. Helsinki: Otava.
- Greenbaum, T. 2000. *Moderating Focus Groups, A Practical Guide for Group Facilitation*. (1. painos) London: Sage Publications.
- Gribich, C. 2013. *Qualitative Data Analysis. An Introduction*. (6. painos) London: Sage Publications

- Hennink, M. 2007. *International Focus Group Research*. (1. painos) New York: Cambridge University Press.
- Hirsijärvi, S. & Remes, Pirkko. & Sajavaara, Paula. 2010. *Tutki ja kirjoita*. (15-16. painos) Hämeenlinna: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hogan, R. & Warrenfeltz, R. 2003. Educating the modern manager. *Academy of Management Learning & Education* 2 (1), 74-84.
- Institute's study finds midlevel managers lack leadership training. 2003. *Nation's Restaurant News* 37 (21), 4.
- Jollas-instituutti, Tietoa Jollaksesta, saatavilla: <http://www.jollas.fi/yleisttietojollasinstituutista/tietoa10/> (luettu 4.4.2014)
- Klagge, J. 1998. Self-perceived development needs of today's middle managers. *Journal of Management Development* 17 (7), 481-491.
- Koski, L. 2011. *Tekstistä teemoiksi - dialoginen tematisointi*. Teoksessa *Menetelmäviidakon raivaajat - perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Puusa, A. & Juuti, P. (toimi.). Hansaprint, Vantaa, s.126-149.
- Kotter, J. P. 2001. What leaders really do. *Harvard business review* 79 (11), 85-98.
- Krueger, R. 1988. *Focus Groups: Practical Guide for Applied Research*. (1. painos) United States of America: Sage Publications.
- Lämsä, Anna-Maija & Hautala, Taru 2004. *Organisaatiokäyttämisen perusteet*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lämsä, A. & Savela, T. 2010. *Avaimet käteen: fMBA-koulutus tukee naisjohtajuutta*.
- Lämsä, A. & Savela, T. 2014. The Effect of an MBA on the development of women's management competencies: a gender view-point. *Baltic Journal of Management* 9 (2), 213-230.
- Litoselli, L. 2007. *Using focus groups in research*. (3. painos) Great Britain: Continuum.
- Lord, R. G. & Hall, R. J. 2005. Identity, deep structure and the development of leadership skill. *The Leadership Quarterly* 16 (4), 591-615.
- McCauley, C.D. & Van Velsor, E. 2004. Our view of leadership development. Teoksessa *Handbook of Leadership Development*. Van Velsor, E. & McCauley, C. (toim.). Jossey-Bass, San Francisco, CA, s. 1-22.
- Mumford, M. D., Marks, M. A., Connelly, M. S., Zaccaro, S. J. & Reiter-Palmon, R. 2000. Development of leadership skills: Experience and timing. *The Leadership Quarterly* 11 (1), 87-114.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Johnson, J. F., Diana, M., Gilbert, J. A. & Threlfall, K. 2000. Patterns of leader characteristics: Implications for performance and development. *The Leadership Quarterly* 11 (1), 115-133.
- Mumford, T. V., Campion, M. A. & Morgeson, F. P. 2007. The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *The Leadership Quarterly* 18 (2), 154-166.

- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Connelly, M. S. & Marks, M. A. 2000. Leadership Skills: Conclusions and Future Directions. *Leadership Quarterly* 11 (1), 155.
- Munusamy, V., Ruderman, M. & Eckert, R. 2010. Leader Development and Social Identity. Teoksessa *The Center for Creative Leadership, Handbook of Leadership Development*. Van Velsor, E., McCauley, C. & Ruderman, M. (toim.). Jossey-Bass.
- Osuuskauppa Keskimaan vuosikatsaus 2012.
- Peters, K. 2010. National and International Developments In Leadership and Management Development. Teoksessa *Handbook of Leadership and Management Development*. Gold, J., Thrope, R. & Mumford, A. (toim.). Gower Publishing, Ltd.
- Powers, T. L., DeCarlo, T. E. & Gupte, G. 2010. An Update on the Status of Sales Management Training. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 30 (4), 319-326.
- Räsänen, P. & Anttila, Anu-Hanna. & Melin, Harri 2005. Tutkimusmenetelmien pyörteissä. Juva: Ps-kustannus.
- Riggio, R. E. & Lee, J. 2007. Emotional and interpersonal competencies and leader development. *Human Resource Management Review* 17 (4), 418-426.
- Sasser, Earl & Leonard, Frank 1980. Let first-level supervisors do their job. *Harvard business review* 58 (2), 113.
- Savanevičienė, A., Stukaitė, D. & Šilingienė, V. 2008. Development of strategic individual competences. *Engineering Economics* 3, 81.
- S-kanava, Tietoa Osuuskauppa Keskimaasta, saatavilla: <https://www.s-kanava.fi/web/s/keskimaa> (luettu 4.4.2014)
- Sillanmäki, T. 2013. Tavaratalojohtaja Tuula Sillanmäen haastattelu: Kuvaus myynti- ja palveluvastaavan toimenkuvasta. Jyväskylä.
- Sillanmäki, T. 2014. Tavaratalonjohtaja Tuula Sillanmäen haastattelu. Jyväskylä.
- Thorpe, R. & Gold, J. 2010. Leadership and management development: the current state. Teoksessa *Handbook of Leadership and Management Development*. Gold, J., Thrope, R. & Mumford, A. (toim.). Gower Publishing, Ltd.
- Van Velsor, E., Ruderman, M. & McCauley, C. 2010. Afterword. Teoksessa *The Center for Creative Leadership*. Hoboken: Jossey-Bass.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitala, R. 2005. Johda osamista! Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Viitala, R. 2005. Perceived development needs of managers compared to an integrated management competency model. *Journal of workplace learning* 17 (7), 436-451.
- Whetton, David A., Cameron, Kim S. 2005. Developing management skills. (6. painos) United States of America: Pearson Prentice Hall.

LIITTEET

LIITE 1

ESITIETOLOMAKE HAASTATTELUTILANTEISIIN

Vastaa muutamalla lauseella tai esimerkiksi luetelmaviivoilla seuraaviin kysymyksiin, ja tulosta tämä lomake täytettynä mukaasi ryhmäkeskustelutilanteeseen.

1. Kuinka haluaisit kehittää itseäsi esimiehenä ja myynti- ja palveluvastaavana?

2. Millaisia aihepiirejä haluaisit käsitellä seuraavassa esimieskoulutuksessa?

Ikä:

Koulutustausta (esim. ammatti- tai korkeakouluopinnot, opistotason opinnot ja mahdolliset muut kurssit, kuten Jollaksen esimiesvalmennus):

Aikaisempi työkokemus:

Kauanko olet toiminut Sokoksella myynti- ja palveluvastaavana?

LIITE 2

RYHMÄKESKUSTELURUNKO

Oman esimiestyön kehityskohteet (15 min.)

Oman esimiestyön vahvuudet ja onnistumiskokemukset (15 min.)

Mitä hyviä esimiestaitoja olet havainnut muilla myynti- ja palveluvastaavilla? (10 min.)

Toiveet seuraavalle esimieskoulutukselle (10 min.)

Tehtävä: Jos sinus tulisi perehdyttää uusi myynti- ja palveluvastaava tiimiinne, mitä taitoja painottaisit perehdytyksessä? (10 min.)