

Opinnäytetyö (YAMK)

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutus

Tradenomi YAMK

2016

Heidi Yli-Kaila

ALAISTAITOJA TUKEVA JOHTAMINEN

– vuorovaikutus - luottamus - sitoutuminen



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutus

2016 | 78

Ohjaaja Mervi Varhelahti

Heidi Yli-Kaila

ALAISTAITOJA TUKEVA JOHTAMINEN VUOROVAIKUTUS – LUOTTAMUS - SITOUTUMINEN

Esimestaidoista ja johtamisesta on tehty paljon tutkimuksia ja niistä on löydettävissä myös monia teorioita. Kuitenkin vasta viime vuosina on ryhdytty kiinnittämään huomiota työntekijän rooliin ja alaistaitoihin, jotka ovat nousseet johtamisen uudeksi näkökulmaksi.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, millaisia alaistaitoja Lounaisrannikon Osuuspankin henkilöstöllä on heidän esimestensä mielestä sekä luoda ymmärrystä alaistaitojen merkityksestä työyhteisössä, ja kartoittaa sitä, miten esimiehet voivat itse vaikuttaa alaistaitojen kehittymiseen. Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä.

Teoreettisessa osuudessa tarkastellaan alaistaitoja ja niiden taustalla vaikuttavia tekijöitä, joita esimiehen tulee huomioida alaistaitoja tukevassa johtamisessa ja luottamuksen rakentamisesta esimiehen ja alaisen välille. Alaistaitojen ja esimiehen roolin lisäksi huomio kiinnittyy myös työyhteisön kokonaisuuden huomioimiseen johtamisen näkökulmasta, kun puhutaan ihmisten johtamisesta työyhteisössä. Alaistaidot ovat myös työyhteisötaitoja.

Tulosten mukaan esimiehet ymmärsivät alaistaidot työntekijän kokonaisvaltaiseksi asenteeksi työtä, työtovereita ja työpaikkaa kohtaan. Tutkimus osoittaa, että alaistaitojen esiin nostaminen on tärkeää ja ajankohtaista, koska työhyvinvoinnin ja yhteistyön kannalta työyhteisössä tarvitaan hyvien esimestaitojen lisäksi hyviä alaistaitoja, yhteisvastuullista toimintaa. Myös aktiivisempi keskustelu alaistaidoista työyhteisössä nostaisi alaistaidot ja psykologisen sopimuksen paremmin tiedostettavaksi ja tekisi alaistaidoista näkyvämpiä.

ASIASANAT:

Alaistaidot, psykologinen sopimus, esimestaidot, vuorovaikutus, luottamus, sitoutuminen

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master of Business Administration

2016 | 78

Instructor Mervi Varhelahti

Heidi Yli-Kaila

IMPROVING ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP SKILLS BY MANAGEMENT INTERACTION – CONFIDENCE - COMMITMENT

Many studies on managerial skills and leadership have been carried out and there are also several theories about them. However, the focus has been only recently on the role of the employee and organizational citizenship skills and they have gradually started to take their place as a new approach to leadership. The purpose of the present master's thesis is to create an understanding of how important the subordinate skills are in working life.

The objective of the present study was to explore what kind of managerial and organizational citizenship skills the personnel of Lounaisrannikon Osuuspankki have in their managers' opinion. The purpose is to create an understanding of how important one's own subordinate skills are in working life and how they could be developed.

The theoretical section also discusses the managers' expectations towards employees in terms of organizational citizenship behavior (OCB), as well as the management practices that support such behavior.

The results indicate that the managers regard OCB as the employee's overall attitude towards his/her work, co-workers, and the workplace. In addition, OCB was regarded as a relevant and important topic and thus subordinate skills need to be further emphasized in the work communities because the awareness of them is still not sufficient.

Discussing OCB more actively at the workplace would raise awareness of OCB and the concept of psychological agreement, as well as make them more visible.

KEYWORDS:

organizational citizenship behavior (OCB), psychological agreement, managerial skills, confidence, interaction, commitment

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS	9
3 TYÖYHTEISÖSSÄ VAIKUTTAVAT TAUSTATEKIJÄT	12
3.1 Psykologinen sopimus	12
3.2 Yksilölliset motivaatiot	14
3.3 Asenne	16
3.4 Roolitietoisuus	17
3.5 Organisaatiokulttuuri	18
4 ALAISTAI DOT	21
4.1 Alaistaitojen tunnistaminen ja tietoisuus	21
4.2 Alaistaidot	23
4.3 Alaistaitojen tukeminen	24
5 LUOTTAMUSTA VAHVISTAVA JOHTAMINEN	26
5.1 Johtajuus	26
5.2 Johtamisen joustavuus	28
5.3 Sosiaalinen vuorovaikutus	31
5.4 Luottamuksen rakentaminen	33
5.5 Palaute	36
5.6 Arvostus	39
6 YHTEISTYÖ RAKENTUU VUOROVAIKUTUKSELLA	40
6.1 Vuorovaikutus työyhteisössä	40
6.2 Yhteisesti sovitut pelisäännöt	43
6.3 Sitoutuminen	45
6.4 Yhdessä oppiminen ja onnistuminen	46
7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	48
7.1 Tutkimusmenetelmä	48
7.2 Aineiston hankinta	49
8 TUTKIMUKSEN TULOKSET	51

8.1 Alaistaitojen tunnistaminen	51
8.1.1 Alaistaidot Lounaisrannikon Osuuspankissa	52
8.1.2 Alaistaitojen kehittämiskohteet	54
8.1.3 Keinot alaistaitojen tukemiseen	56
8.1.4 Odotukset	58
8.2 Luottamuksen vahvistaminen ja sitouttaminen	59
8.2.1 Alaisten huomioiminen arjessa	61
8.2.2 Alaisten osallistaminen	61
8.2.3 Palautteen antaminen alaisille	62
8.2.4 Palaute alaisilta esimiehelle	63
8.2.5 Tasapuolisuus	64
8.2.6 Palveleva johtajuus	65
8.3 Vuorovaikutuksen ylläpitäminen	66
8.3.1 Yhteiset pelisäännöt	66
8.3.2 Yhteistyöhön sitouttaminen	68
8.3.3 Avoin ilmapiiri	69
8.3.4 Millaisena esimiehenä haluan tulla muistetuksi	71
9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	72
LÄHTEET	77

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

Liite 2. Alaistaitojen pikatesti

1 JOHDANTO

Työelämässä on perinteisesti puhuttu esimiestaidoista ja esimiestaitojen kehittämisestä, kun halutaan edistää työhyvinvointia organisaatioissa. Työhyvinvointitutkimukset ja niiden tuloksia peilataan usein juuri esimiestyön onnistumiseen. 2000-luvun jälkipuolella on yhä useammin alettu puhua myös alaistaidoista. Valtaosa organisaatioiden työntekijöistä ei kuitenkaan toimi esimiesroolissa ja siksi on merkittävää panostaa myös tämän ryhmän taitojen kehittämiseen (Heinonen ym.2013,5). Osaamisen ja ammattitaidon kehittäminen liitetään usein juuri työtehtävään ja työn suoriutumiseen liittyvät taidot, mutta työelämässä tarvitaan myös muunlaisia taitoja. Näillä vähemmälle huomiolle jääneillä taidoilla tarkoitetaan työelämässä ja työyhteisön jäsenenä toimimiseen tarvittavat taidot, kyvyt ja valmiudet, joita tarvitsemme menestyäksemme työelämässä ja voidaksemme hyvin. Nämä ovat työtehtävästä riippumattomia taitoja, kuten työyhteisötaitoja sekä oman vastuun ja vaikutusmahdollisuuksien tiedostamista ja ymmärtämistä eli puhutaan alaistaidoista (Aarnikoivu 2010,7). Menestyvien yritysten toiminta rakentuu yhä useammin yksittäisten tuote- tai palvelukokonaisuuksien varaan ja tulevaisuudessa yritysten erityisenä osaamisena on siten kyky tuottaa innovaatioita tehokkaalla tavalla ja oppia tekemään tätä jatkuvasti vieläkin taitavammin. Alasoini (2010,37) esittää työyhteisötaitot eli alaistaidot yhdeksi merkittäväksi osaamisen kehittämisalueeksi, kun puhutaan esimerkiksi uudessa tavassa tuottaa innovaatioita. Vahvoilla alaistaidoilla on siis merkittävä vaikutus koko yrityksen toimintaan ja menestymiseen, ei vain pelkästään työhyvinvointiin. (Alasoini 2010,37-39.)

Esimiestaidoista ja johtamiselle asetetuista vaatimuksista keskustellaan ja johtamisen onnistumista tutkitaan paljon. Työilmapiiriongelmiin, puutteellisen tiedonkulun ja työpaikan huonon yhteishengen ongelmien syiksi todetaan usein huono johtaminen tai esimiehen puutteelliset esimiestaidot. Organisaatiot myös panostavat esimiestyön ja johtamisen koulutukseen, mutta alaistaitojen kehittämisestä ei ole keskusteltu, eikä siihen ole työnantajan puolesta suunniteltu kehittämistoimenpiteitä tai koulutusta, ainakaan suunnitelmallisesti. Tänä päivänä tarvitaan

kuitenkin esimiestyön kehittämisen rinnalle myös alaistaitojen tunnistamista ja kehittämistä sekä niiden tukemista. Työyhteisön ilmapiiri on yhä enemmän kiinni alaisten omien vuorovaikutustaitojen ja alaistaitojen kehittämisestä. Tämä edellyttää johtamistutkimuksessa siirtymistä kohti esimies-alaisuuden tarkastelua perinteisen johtamistutkimuksen sijaan. Perinteinen johtamistutkimus on rakentunut johtamistaitojen ympärille, jossa tutkimuksen painopiste on siinä, millainen on hyvä johtaja. Tutkimusta olisikin tarpeen kohdentaa alaisten osallisuuteen vuorovaikutuksen kehittäjänä ja johtamisen tukijana. (Rehnbäck & Keskinen 2005,5.)

Millä keinoin sitten voidaan rakentaa siltaa ja vastavuoroisuutta esimiehen ja johdettavien väliselle yhteistyölle ja koko työyhteisön yhteiselle ymmärrykselle ja yhdessä menestymiselle? Ratkaisu tähän kysymykseen on vuorovaikutuksellisuus, jonka avulla luodaan ja vahvistetaan luottamusta niin esimiehen ja alaisten välillä, kuin myös koko työyhteisön jäsenten välillä. Vuorovaikutus työyhteisössä lisää luottamusta ja luottamus tukee ja kasvattaa aidosti avointa vuorovaikutusta ja sitoutumista. Vahva vuorovaikutus ja luottamus organisaatiossa vaikuttavat myönteisesti kaikkeen tekemiseen ja tulokseen. Tämä luottamuksen ja vuorovaikutuksellisuuden voima tulisi kasvattaa vahvaksi osaksi organisaation kulttuuriin. Esimieheltä tämä vaatii aidosti kiinnostusta ihmisten johtamiseen ja valppautta kulkea ja olla läsnä johdettavien joukoissa. Alaisilta tämä edellyttää taas valmiutta toisten tukemiseen ja auttamiseen, vastuulliseen resurssien käyttämiseen ja kykyä yhteistyöhön esimiehen ja työtovereiden kanssa sekä aktiivinen oman panoksen antaminen myös toiminnan kehittämiseen. (Alasoini 2010, 40.)

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaisia alaistaitoja Lounaisrannikon Osuuspankin henkilökunnalla on heidän esimiestensä mielestä ja sitä, millä keinoin esimiehet kokevat parhaiten tukevansa alaisiaan kehittymään alaistaidoissa. Tutkimuksessa etsitään niitä tekijöitä ja keinoja, joiden avulla rakennetaan aidosti luottamuksellinen suhde esimiehen ja alaisen yhteistyön välille, ja millä keinoin esimies voi omalla toiminnallaan niihin vaikuttaa.

Tutkimuskysymyksiksi asetettiin seuraavat:

- Millaisia alaitaitoja Lounaisrannikon Osuuspankin henkilökunnalla on heidän esimiestensä mielestä?
- Millä keinoin esimiehet voivat parhaiten tukea alaisiaan kehittymään alaitaidoissa?

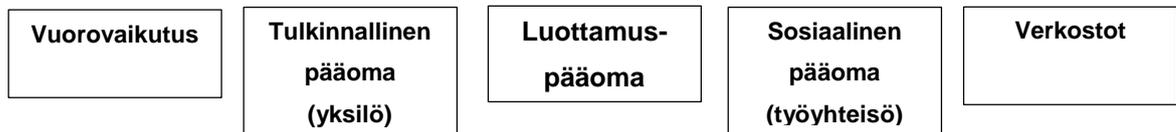
2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen nousevat vuorovaikutus ja luottamus, ja näiden kautta saavutettava sitoutuminen. Ilman niitä organisaatio ei pysty sisäisesti vastaamaan niiden ympärillä oleviin haasteisiin, kilpailuun ja tehokkuuteen. Kuten Jabe (2006,178) toteaa, kommunikaatio ratkaisee, miten bisnes sujuu eikä laatua ja tuloksia synny ilman vuorovaikutusta. Vuorovaikutus vaikuttaa olennaisesti ja positiivisesti organisaation sisällä kaikessa kuten johtamisen onnistumisessa, työhyvinvoinnissa ja yhdessä menestymisessä. Vuorovaikutusta tarvitaan esimerkiksi toiminnan kehittämiseen, osaamisen ja tiedon jakamiseen ja toisten huomioimiseen. Luottamusta taas tarvitaan muun muassa siihen, että uskalletaan olla asioista eri mieltä ja uskalletaan kertoa omia ajatuksia ja ideoita, tuoda esiin kipeitä asioita, olla aitoja itsejämme sekä rakennetaan yhteistyötä.

Vuorovaikutukseen liittyy eri tason käsitteitä ja tässä tutkimuksessa alaistaitojen kehittämisellä tarkoitetaan sosiaalisten vuorovaikutustaitojen eli sosiaalisen kyvykkyyden kehittämistä ja tukemista. Ja tähän vuorovaikutuksen käsitteeseen liittyy olennaisesti vastavuoroisuus esimiehen ja alaisten välillä, johon psykologinen sopimuskin yhdistetään. Sosiaalisella vuorovaikutuksella tarkoitetaan ihmisten välistä toimintaa erilaisissa ympäristöissä ja positiivisessa merkityksessään se tarkoittaa ihmisen kykyä toimia joustavasti ja yhteistyölähtöisesti. Sosiaaliseen kyvykkyyteen sisältyy laaja kirjo sosiaalisen vuorovaikutuksen taitoja, jotka ilmevät kykyinä tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa erilaisissa ryhmissä eli yhteistyökykyä. Sosiaalisen kyvykkyyden lähtökohdat ovat synnynnäisiä niin sanottuja temperamentti- ja persoonallisuuspiirteitä. (Kauppila 2005, 19,23.)

Harisalo & Miettinen (2010) esittävät luottamuksen rakentumisen ja luottamusjohtamisen näkökulman luottamuspääomalle, minkä avulla saadaan aikaiseksi aitoa ja vahvaa vuorovaikutusta työyhteisössä esimiehen ja johdettavien välillä, sekä vuorovaikutusta koko työyhteisön jäsenten keskuudessa. Luottamusjohtaminen kokonaisuudessaan liittyy vahvan, avoimen ja yhtenäisen organisaatiokulttuurin kehittämiseen. Luottamus tukee vuorovaikutusta ja vuorovaikutus tukee luottamusta. Kuvio 1 havainnollistaa näitä vuorovaikutuksen pääomia sekä

pääomien tuotoksia. Luottamuspääoma on kaiken perusta, jonka varassa asiat tapahtuvat ja organisaatioissa luottamus tuo ihmiset yhteen ja pitää heidät yhdessä sekä saa heidät ponnistelemaan yhdessä. Luottamuksen rakentuminen ja ylläpitäminen ovat moninaisten tekijöiden summa ja niihin vaikuttavat useat eri tekijät ja vaihtuvat tilanteet. Luottamuspääoma on ihmisten kanssakäymisen, vuorovaikutuksellisuuden ja itse luottamuksen rakentumisen ydin, josta johdetaan kahta muuta pääomaa; tulkinnallista pääomaa ja sosiaalista pääomaa. Vahva luottamuspääoma tehostaa näiden kahden muun pääomien käyttöä ja vuorovaikutus on koko synteessin ja onnistumisen lähtökohtana. (Harisalo & Miettinen 2010,18-19)



Kuvio 1. Vuorovaikutuksen pääomat ja niiden tuotokset. (Harisalo Miettinen 2010, 18-19)

Luottamuspääoman potentiaali alkaa avautua tulkinnallisesta pääomasta. Se murtaa lukkoja, avartaa ajattelua ja auttaa näkemään asioiden syy- ja seuraussuhteita uudessa valossa, ja se motivoi miettimään asioita eri näkökulmista ja lähtökohdista. Tulkinnallinen pääoma on ihmisten mielissä jatkuvasti käynnissä oleva prosessi johon vaikuttavat ihmisten oma persoona ja sosiaalinen identiteetti, omat kokemukset, historia ja mieltymykset, sekä oma kyky tulkita asioita ja merkityksiä, ja se mihin eri asioihin eri ihmiset huomiotaan kohdistavat. Tulkinnallisen pääoman tuotos on vuorovaikutus. Tulkinnallinen pääoma auttaa ymmärtämään arvostusten ja reagoitien erilaisuutta ja hyödyntämään niiden voimaa johtamisessa ja kehittämisessä. Tulkinnallista pääomaa luonnehditaan tunteälyksi ja empatiaksi ja nämä käsitteet ovat eräänlaista kykyä aavistaa ihmisten mielissä liikkuvia virtauksia ja muotoilla niistä motivoivia ja yhdistäviä tarkoituksia ja merkityksiä. Tulkinnallinen pääoma on osallistumisen mahdollistaja, jossa vuorovaikutus on kaiken yhteistyön edellytys. Kun ihmiset osallistuvat tulkinnalliseen

prosessiin, he uskovat voivansa vaikuttaa ja luottavat siihen, että heidät otetaan tosissaan. (Harisalo & Miettinen 2010,19-20,61,65)

Sosiaalisen pääoman ideana on toimia ihmisten keskinäisen kanssakäymisen mahdollistajana. Sosiaalisen pääoman voimin ihmiset vahvistavat yhteistyönsä perustaa yhteisesti hyväksytyillä säännöillä, käytännöillä ja instituutioilla, ja se yhdistää ja motivoi ihmiset toimimaan niiden suuntaisesti vahvistaen haluttuja vaikutuksia. Sosiaalinen pääoma on yhteistyötä, jossa luotetaan siihen, että ihmiset toimivat ennustettavasti ja välttävät aiheuttamasta häiriöitä. Sosiaalisen pääoman tuotos on verkosto, joissa ihmiset voivat ylittää alueelliset rajat ja ne vapauttavat ihmiset sosiaalisen järjestelmän rajoista. Sosiaalisen pääoman yhdistämänä verkostot avaavat ihmisille mahdollisuuksia, joita heidän oma sosiaalinen ympäristönsä ei pysty heille tarjoamaan. Aito yhteisyys rakentaa siltoja ja auttaa ihmisiä kohtaamaan rakentavasti erilaisuutta. Sosiaalinen pääoma vaikuttaa vuorovaikutukseen. Jos sosiaalinen pääoma on heikkoa, yhteisten pyrkimysten toteuttamisessa ilmenee vaikeuksia, ongelmia ja rajoitteita. (Harisalo & Miettinen 2010,19-20,57-58,120)

Pääomien kolmikon avulla on mahdollista kehittää organisaation sisäisiä asioita ja olosuhteita mahdollisimman laaja-alaisesti. Se motivoi ihmisiä tarkkailemaan itseään ja ympäristöään ja reagoimaan sen tarjoamiin mahdollisuuksiin ja ongelmiin. Se vahvistaa eri tehtävissä olevien ihmisten keskinäistä vuorovaikutusta, luottamusta ja yhteistyötä. Luottamuksen pääomien kolmikkoa koskevan tarkastelun pääpaino on ihmisten yhteistyössä ja organisaatioiden johtamisessa ja kehittämässä. Luottamuspääoma motivoi ihmisiä tekemään työnsä mahdollisimman hyvin ja kehittämään sitä. Luottamuspääoma vähentää myös olennaisesti vuorovaikutuskustannuksia ja tehostaa panosten ja tuotosten välistä suhdetta. Johtaminen on taitoa ottaa tarkasteluun sekä yksilöt että koko työyhteisön jäsenistö ja rakentaa niiden kokonaisuudesta eheä ja synerginen kokonaisuus. (Harisalo & Miettinen 2010,18-22,40)

3 TYÖYHTEISÖSSÄ VAIKUTTAVAT TAUSTATEKIJÄT

3.1 Psykologinen sopimus

Kun ihmiset ottavat vastaan uuden työpaikan, he ovat valmiita tekemään parhaansa samalla, kun he olettavat, että heitä kohdellaan ja palkitaan oikeudenmukaisesti ja puolueettomasti. Työtä tehdessään he luottavat työn ohjeisiin ja välineisiin ja pyrkivät käyttämään niitä mahdollisimman järkevästi ja tehokkaasti. He ovat valmiita näkemään vaivaa ja joustamaan, kun he luottavat johtoon ja sen käsityksiin tulevaisuudesta. Juridinen sopimus määrittelee työntekijän työsuhteeseen liittyvät oikeudet ja velvollisuudet, joka tehdään kirjallisena. Taustalla vaikuttavat työehtosopimukseen liittyvät lainalaisuudet. Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan puolestaan sitä kaikkea ääneen lausumatonta sitoumusta työnantajan ja työntekijän välillä. Puhutaankin, että psykologinen sopimus on vahvempi ja vaikuttavampi kuin juridinen sopimus. (Keskinen,2005,70.)

Vakkalan (2012) mukaan keskeinen psykologisten sopimusten käsitettä kuvaava tekijä on jakautuminen kahteen osapuoleen: sopimus on työntekijän ja organisaation – sen edustajan – välinen. Työntekijä-osapuolen osalta sopimusten nähdään olevan yksilökohtaisia ja -tasolla hallittavia. Organisaatio-osapuolen näkökulmasta asia ei kuitenkaan ole yhtä yksiselitteinen, sillä sopimuksia voi luoda ja ylläpitää useampi työnantajan edustaja. Useimmiten organisaation ensisijaiseksi edustajaksi määritetään työntekijän lähiesimies ja näin myös tässä tutkimuksessa. Esimiehen kohdalla se merkitsee sitä mitä esimies odottaa saavansa uudelta työntekijältä vastineeksi palkasta ja mitä ei osata tai haluta saattaa kirjalliseen muotoon. Näitä ovat esimerkiksi esimiehen odotus, että työntekijä on rehellinen, käyttää työvälineitä huolellisesti ja säästäen, suhtautuu vastuullisesti työhönsä, työtovereihinsa ja esimieheensä eikä mustamaalaa organisaatiota ulkopuolisille sekä suostuu jossain määrin työaika- ja tehtäväjoustoihin. Vastaavasti työntekijä asettaa esimiestään kohtaan erilaisia odotuksia, mitkä sisältyvät hänen psykologiseen sopimukseensa. Työntekijä olettaa saavansa työtehtäviä, joissa

hän voi käyttää ja hyödyntää omia taitojaan, ja tehtäviä, joiden myötä hänen ammatillinen osaamisensa ja itseluottamuksensa vahvistuu, esimieheltään tukea ja kannustusta ja organisaatiolta huolenpitoa työhyvinvoinnista (Keskinen 2005,70-71). Mitä useammille odotuksilleen saa vastakaikua, sitä vahvempi sopimuksesta tulee. (Aarnikoivu 2010,19,25; Vakkala 2012,18.)

Psykologinen sopimus tarkoittaa työntekijän subjektiivista käsitystä omaan työsuhteeseen kuuluvista oikeuksista ja velvollisuuksista, ja se perustuu työntekijän näkemykseen kahden osapuolen eli työntekijän ja hänen esimiehensä välisestä vaihdosta. Psykologisen sopimuksen teorian mukaan alaisilla on odotuksia, jotka he toivovat esimiehen täyttävän vastineeksi työpanoksestaan. Se, että esimies täyttää nämä odotukset, luo pohjan luottamukselliselle vaihtosuhteelle ja käynnistää vastavuoroisuuden. Psykologista sopimusta voidaan tarkastella esimiehen ja alaisen välisenä vaihtosuhteena, jolloin painotuserot tulevat siitä, otetaanko huomioon molempien vai pelkästään toisen näkemykset suhteessa vallitsevista odotuksista ja velvollisuuksista (Saari 2014,29). Psykologista sopimusta lähestytään vastavuoroisuuden eli sosiaalisen vaihdon teorian kautta. Vastavuoroisuus on psykologisen sopimuksen keskeinen elementti ja perusoletuksena on, että molemmat osapuolet saavat suunnilleen saman verran vastineeksi panostuksistaan. Lähtökohtana on se, että sopimukset perustuvat vastavuoroisuudelle, jolloin molemmilla osapuolilla on tiettyjä velvoitteita toisiaan kohtaan vastineeksi suhteen tuomista eduista (Sauvolainen 2011,20-21).

Psykologisen sopimuksen onnistuminen ja toteutuminen katsotaan olevan yhteydessä työntekijän sitoutumiseen organisaatioon. Ihmiset tulevat organisaatioon tuoden mukanaan tietoa, osaamista ja tiettyjä tarpeita ja olettavat organisaation tarjoavan työympäristön, jossa yksilön on mahdollista hyödyntää taitojaan tyydyttää perustarpeitaan (Hamari 2007,32). Tämän mukaan voidaan olettaa, että organisaatio, joka pystyy tarjoamaan työntekijälleen tällaiset olosuhteet, saa vastineeksi motivoituneen ja sitoutuneen työntekijän.

Psykologisen sopimuksen sisältö muodostuu havainnoista ja päätelmistä, joita ei välttämättä ole puettu sanoiksi, eikä niiden tekijöitä osata välttämättä määrittellä

tai ilmaista. Tästä syystä eri osapuolilla voi olla erilainen käsitys sopimuksen sisällöstä. Psykologisen sopimuksen haaste piilee siinä, että se on epävirallinen ja kirjoittamaton. (Aarnikoivu 2010,26). Tämä johtaa helposti siihen, että psykologinen sopimus ei tule näkyväksi ja näin sen täyttymiseen ei kiinnitetä riittävästi tai ollenkaan huomiota. Ihmisen sisäsyntyinen työmotivaatio ja sitoutuminen kuitenkin lepäävät täysin psykologisen sopimuksen riittävän täyttymisen varassa. Sopimuksen pitävyys riippuu siitä, kuinka selkeästi työsuhteen alussa ja sitä solmittaessa on kyetty keskustelemaan työhön ja työtehtäviin liittyvistä asioista ohi virallisen työsuhteen. Psykologinen sopimus on myös jatkuvasti liikkeessä ja uudelleenarvioitavana eli se muokkautuu työntekijän kokemuksen myötä. Työntekijä havainnoi jatkuvasti, mitä hän voi odottaa ja mitä häneltä odotetaan. Siksi esimiesten tulisi huomioida henkilöstöpolitiikan vaikutuksia alaistensa odotuksiin ja antaa heille mahdollisimman paljon informaatiota siitä mitä he voivat odottaa ja antaa palautetta myös suoriutumisesta. Psykologisen sopimuksen pitävyys ylläpitää työtyytyväisyyttä ja lisää työmotivaatiota sekä sitouttaa työntekijää tehtäviinsä ja vastaavasti sitouttaa työnantajaa pitämään huolta työntekijän toiveista ja tarpeista. Esimerkiksi hyvä perehdyttäminen lisää psykologisen sopimuksen näkyväksi tulemistä ja sen kautta sen tuloa todellisemmaksi työntekijälle. Aktiivinen työntekijä puolestaan ottaa selvää uuden työpaikan tavoista, käytännöistä ja periaatteista. Nämä vahvistavat sitoumuksen selkiytymistä ja tämän kautta työtyytyväisyyden rakentumista. Psykologisen sitoumuksen molemminpuolinen ylläpitämisen aktiivisuus on olennaista: hyvin toimiva työyhteisö tarvitsee sekä esimiestaitoja että alaistaitoja. Jatkuva ja säännöllinen vuorovaikutus esimiehen ja työntekijän välillä takaavat sen, että psykologinen sopimus pysyy positiivisena voimavarana. (Keskinen 2005 71,73-75; Saari 2014,35.)

3.2 Yksilölliset motivaatiot

Aarnikoivun (2010,43) mielestä motivaattorit liittyvät itsetuntemukseen ja arvoihin ja motiivit on määritelty ihmisiä kuvaaviksi sisäisiksi voimiksi. Motivaatio selittää sitoutumista ja intensiteettiä. Itsetuntemus mahdollistaa omien vahvuuksien ja kehittämisalueiden tunnistamisen, ja sen myötä myös kiinnostuksen kohteet ja

arvot tulevat näkyviksi ja hyödynnettäviksi. Itsensä hyvin tunteva henkilö näkee mahdollisuutensa, luottaa itseensä, osaa suunnistaa eteenpäin ja hallitsee paremmin tulevaisuuden epävarmuutta. Motivaatio pitää meidät liikkeessä ja määrittää mihin suhtaudumme ja miten voimakkaasti tavoittelemme jotakin asiaa. Motivaatio lähtee itsestä, omasta sisäisestä palosta (Ristikangas & Ristikangas 2010, 34). Sisäinen motivaatio kuvaa luontaista taipumusta ryhtyä toimimaan mielenkiinnon kohteiden mukaisesti. Se on voimaa, jolla pyritään saavuttamaan itselle asetetut tavoitteet ilman ulkoisen palkkion vipuvartta tai ympäristön kontrollia. Mielihyvä tulee tekemisestä itsestään ja siihen liittyy voimakasta sitoutumista. Työntekijän tulee saada ihmisarvoista kohtelua osakseen, jotta hän sitoutuu ja motivoituu tekemisestään (Hämäläinen 2005,12). Silloin hän paneutuu työhönsä oma-aloitteisesti, innostuneesti ja luovuus kasvaa ja saa aikaiseksi parempaa tulosta.

Motivaatioteorioissa eritellään erilaisia motivaatorakenteita ja ajatuksena yleensä on se, että ihmiset pyrkivät toteuttamaan jotakin pyrkimyksiään tietyssä tärkeysjärjestyksessä. Työltä haetaan tyydytystä tiettyihin motiiveihin, kuten aineellista toimeentuloa, itsensä toteuttamista tai sosiaalisia kontakteja. Eri elämänvaiheet ja ikävaiheet ovat myös omiaan generoimaan eri motiiveja. Työuran alussa useimmiten tärkeitä ovat palkka ja muut palkitsemisen muodot sekä uralla eteneminen ja palaute. Työuran keskivaiheilla tärkeimmiksi tekijöiksi nousevat ammatillinen uudistuminen sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen esimerkiksi perheen perustamisen myötä. Kokeneemmille henkilöille aineellinen palkitseminen ei ole enää yhtä merkittävä tekijä, vaan he arvostavat työsuhteen pysyvyyttä, palautetta esimiehiltä, kollegoilta ja asiakkailta, ja usein yhteistyö korostuu ja kilpailuhenkisyys vähenee (Aarnikoivu 2010,17). Johtamisen näkökulmasta eri ihmisille pitää perustella asioita erilaisesta näkökulmasta, erilaisin argumentein. Yksilölliset motiivit muuttuvat ajan myötä ja motivaatiota sekä sitoutumista on hyvä aika ajoin uudistaa (Sundvik 2006,17). Motivaatiotekijöiden huomioon ottaminen johtamisessa edellyttää esimieheltä henkilökohtaista tutustumista alaisiinsa.

Työelämässä ihmiset ovat valmiita antamaan panoksensa palveluiden ja tuotteiden sekä oman toiminnan kehittämiseen. Ihmisiä ei välttämättä motivoi eniten työn kautta saavutettu kehittyminen ja itselle ja organisaatiolle koituva taloudellinen hyöty, vaan ihmiset haluavat osallistumisensa ja sitoutumisensa vastapainoksi omilta työnantajiltaan joustavuutta työajoissa perhe-elämän velvollisuuksiinsa, harrastuksiinsa ja muihin omiin elämänprojekteihinsa. Tämä tarkoittaa, että työn pitää mielenkiintoisuuden ja joustojen ohella edistää omaa henkilökohtaista elämänprojektia. Elämänprojekti ei tarkoita pelkästään etenevää ammatillista työuraa vaan mahdollisuutta toteuttaa itseään sekä kokea ja oppia elämässä uusia asioita. Yritykset joutuvat kehittämään valmiuksiaan solmia työntekijöidensä kanssa yksilöllisiä sopimuksia, joissa sovitaan esimerkiksi työaikojen yksilöllisten joustojen lisäksi muista työntekijöille henkilökohtaisesti tärkeistä asioista. Yksilölliset motivaatiotekijät ovat vahvasti yhteydessä myös psykologiseen sopimukseen ja siihen liittyvään vastavuoroisuuteen esimiehen ja alaisen välillä. Puhutaan siis uudenlaisista, henkilökohtaisemmista ja yksilölähtöisistä psykologisista sopimuksista. (Alasoini 2010,47-48.)

3.3 Asenne

Asenne tarkoittaa suhtautumistapaa asioihin ja ihmisiin. Voimme itse valita asenteemme, joko positiivisen tai negatiivisen suhtautumistavan. Tuntuu varmasti tutulta ja päivittäiseltä, että ihmisillä on tapana valittaa ja arvostella työyhteisössä eri asioita ja ihmisten erilaisia tapoja toimia. Arvostelun ja valittamisen sijaan tulisi keskittyä löytämään ratkaisuja myös itsestään ja joustoja omasta käyttäytymisestä, ja ottaa vastuuta oman toiminnan ja ajattelutavan muutoksen toteuttamisesta (Hämäläinen 2015,110-111). Mikä on oma osuuteni ja vaikutukseni tilanteeseen tai toimintaan ja mitä voisin tehdä toisin? Usein muutokseksi riittää muuttamalla ajatuksen myönteisimmiksi. Jokaisen tulee johtaa itseään, jotta voi olla hyvä itseään ja muita kohtaan. Henkilökohtainen hyvinvointi on monen tekijän summa ja se on yhdistelmä oman kehon ja mielen jaksamista. Itseään johtava työntekijä panostaa omaan kehittymiseensä pitäen huolta ammattitaidoistaan ja osaamisestaan myös ihmisenä, toimijana työyhteisössä sosiaalisella minällään

(Aarnikoivu 2010,101). Itsensä johtamiseen ja vastuulliseen toimintaan itseään ja myös muita kohtaan kuuluu omaan asenteeseen ja asennoitumiseen pohtiminen ja sen kehittäminen (Aarnikoivu 2010,103). Positiivisesta asenteesta on työelämässä paljon apua ja se tarkoittaa myös, että pystytään hyväksymään työssä myös epämuukavat asiat ja epäonnistumiset. Hyvän esimiehen roolissa pitää olla ketteryyttä joustaa ja tulla toimeen hyvin erilaisten ihmisten kanssa. Toisen ihmisen asenteita on vaikea muuttaa, mutta omiin asenteisiin ja käytökseen voi vaikuttaa (Hämäläinen 2015,109). Esimiehellä tulee olla valmiuksia mielen hallintaan, ja esimiesten tulisi myös tukea alaisiaan kehittämään omia asennetaitojaan.

3.4 Roolitietoisuus

Rooli voidaan määritellä siten, että se on toimintamuoto, jonka yksilö omaksuu tietystä tilanteesta, jossa on mukana ihmisiä. Rooli on aikaisempien elämäkokemusten, yhteisön kulttuuristen mallien ja muiden tilanteessa olevien henkilöiden odotusten tuote. Rooli voidaan nähdä asemasta ja tehtävästä riippuvaiseksi käyttäytymisodotukseksi. Mitä laajempi roolivarasto ihmisellä on, sitä tasapainoisempi hän kokonaisuudessaan on ja tällöin ihminen kykenee joustamaan paremmin ympäristöön sen asettamien odotusten vaihtuessa. (Nissinen ym. 2015, 36.)

Alaistaitoihin liittyy roolitietoisuus ja -ymmärrys. Roolitietoisuus ja sen synnyttämä rooliymmärrys mahdollistavat hyvän yhteistyön työyhteisössä ja kasvattavat toiminnan tehokkuutta. Roolitietoinen henkilö tiedostaa organisaatiossa olevan erilaisia rooleja ja rooleihin sisältyviä tehtäviä sekä roolin määrittämiä oikeuksia ja velvollisuuksia. Rooliymmärrys on sitä, että rooli velvoittaa. Näin ollen alaistaitoinen henkilö ymmärtää esimerkiksi oman roolin merkityksen työyhteisön jäsenenä ja sen, että esimiehen rooli edellyttää ja vaatii päätöksiä tehtävän kokonaisuuden etu huomioiden. Esimies ei siis pysty työyhteisön arjessa välttämättä tekemään yksittäisen työntekijän toiveiden mukaisia ratkaisuja. Menestyvä ja menestystä tuottava alaistaitoinen työntekijä arvioi omaa toimijuuttaan työyhteisön jäsenenä niin alaisena kuin työkaverina ja hän kykenee arvioimaan omaa toimintaansa

kriittisesti ja ottamaan vastaan palautetta toiminnastaan. Tätä itseään peiliin katsomista kutsutaan itsensä johtamiseksi, jota esimiehen roolissa toimiminen ja kehittyminen erityisesti edellyttävät. (Aarnikoivu 2010,91, 114.)

Esimiehen rooli on aina erilainen kuin työyhteisön muiden henkilöiden roolit. Esimiehen paikkaa työyhteisössä voisi kuvata niin, että hänen tehtävänä on olla työryhmän ja sitä ympäröivän organisaation ja ulkomaailman raja-alueella. Esimies on välittävä linkki joukkonsa ja muun organisaation sekä toimintaympäristön välillä. Esimies vie ja tuo viestiä organisaatiossa sekä ylöspäin että joukkonsa sisällä. (Nissinen ym. 2015,39.) Esimiehen tehtävänä on lisäksi tarkkailla joukkonsa toimintaa kokonaisuutena ja huolehtia, miten se toimii suhteessa organisaation yhteisiin tavoitteisiin. Esimiehen vastuulla on varmistaa, että kaikki työkentelyn ja toiminnan edellytykset ovat työjärjestelyjä ja työkaluja myöden kunnossa.

3.5 Organisaatiokulttuuri

Sosiaalinen pääoma (kuvio 1) käsittelee organisaatiossa sitä ulottuvuutta, joka antaa ihmisille säännöt, toiminnan tuen ja käyttäytymisen yleiset ohjeet. Sosiaalinen pääoma sääntelee ihmisten keskinäisiä suhteita, valinnan vapautta, harkinnan rajoja ja erilaisten asioiden kuten konfliktien käsittelyä ja se tukee ihmisten henkistä kehitystä. Sosiaalinen pääoma tarvitsee tuekseen luottamuspääomaa ja kun näiden pääomien välillä on vahva suhde, ihmiset mukautuvat huomaamatta sosiaalisen pääoman vaatimukseen ja toimivat ohjaamatta ja käskemättä sen mukaan. (Harisalo & Miettinen 2010,118-119.)

Organisaatiokulttuuri liittää organisaation jäsenet yhteen ja saa toiminnan ja valinnat tuntumaan luonnollisilta. Kulttuuri ohjaa ajattelemaan yhteisellä tavalla ja tekemään arvostettuja asioita ja sitä voidaan pitää organisaation sosiaalisena voimana. Kuusela (2015) toteaa, että hyvälläkin strategialla ei ole merkitystä, jos organisaation kulttuuri ei tue sen mukaista toimintaa. Vahva ja yhtenäinen kulttuuri tekee ryhmästä tehokkaan ja tuottavan. Työyhteisö on erilaisten ihmisten verkosto, luottamuksen rakentamisen ja yhteen kasvamisen tila, johon jokainen

tuo oman persoonansa, vahvuutensa ja kokemuksensa. Kulttuuri on se, joka yhdistää organisaation erilaiset ihmiset ja tehtävät toisiinsa. Tässä verkostossa kaaos ja harmonia vuorottelevat, mutta koko ajan tapahtuu. Jos kaikki ovat yhteisen hyvän mukana, rakentuu organisaation kulttuuriin vähitellen turvallinen luottamus. Jokaisessa organisaatiossa on olemassa monenlaisia kulttuureja. On kulttuuri, joka yhdistää koko organisaation henkilöstöä, ja on yksiköiden, projektien ja työryhmien omia arvostuksia, käytäntöjä ja tapoja, jotka ovat juuri niille ominaisia. Kulttuurin keskeisiin ominaisuuksiin kuuluu se, että se tarttuu helposti, pysyy tiukassa, vaikuttaa myös silloin, kun sitä ei huomaa ja on johtajansa näköinen. Kulttuuri on sosiaalinen voima, joka antaa rajat yhteiselle toiminnalle, sekä hyvässä että huonossa. Parhaimmillaan se yhdistää ihmiset ja saa heidät tekemään tulosta, olemaan samojen asioiden puolella ja auttamaan toisiaan. Kulttuuri tukee yhteistyötä auttamalla jokaista olemaan osa yhteisöä. (Kuusela 2015,15-17.)

Kulttuuri kehittyy vuorovaikutuksen myötä. Tarvitaan sekä henkilöiden että ryhmien välistä keskustelua ja yhteistyötä. Tämä tarkoittaa, että tuetaan tiimin ja organisaation yhteenkuuluvuuden tunnetta ja toisilta oppimista. Kun yhteenkuuluvuuden tunne kasvaa, syntyy kokemus yhdessä menestymisestä ja samalla osaamisen jakaminen ja toisilta oppiminen helpottuvat. Yhteenkuuluvuuden tunne vahvistaa luottamuksen kokemusta. Kun organisaation jäsenet huomaavat oman työnsä tuloksen yhdessä tekemisen edistämiseksi, kasvaa ylpeys organisaatiosta ja siihen kuulumisesta, ja kulttuuri vahvistuu entisestään. Kuuselan (2015,53-55) mukaan henkilökohtaisen kyvykkyyden merkitys on siinä, että organisaatio oppii ja tekee tuloksen siinä toimivien yksilöiden kehittymisen kautta. Mitä enemmän jokainen ohjautuu sisäisen motivaation kautta, sitä vähemmän on tarvetta päivittäiselle työn johtamiselle. Työ organisaatioissa on yhteistyötä ja ryhmä ja sen toiminta ovat organisaation ydin.

Kulttuuri on aina sekä yhteisen toiminnan että johtamisen tulos. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on oma rooli ja vastuu siitä, millaiseksi organisaatiokulttuuri muodostuu. Johto luo organisaatiokulttuurin perustan ja raamit. Miten kokoonnutaan,

onko tapana käydä säännöllisin väliajoin esimiehen ja johdettavan välisiä kahdenkeskisiä keskusteluja ja keskusteleeko tiimi yhteisissä palavereissa. Miten vastuut on jaettu, millaista itsenäisyyttä odotetaan, tarvitseeko aina hakea vahvistus päätökseen esimieheltä vai voiko tehdä itsenäisiä ratkaisuja. (Kuusela 2015, 85-86.) Organisaation kulttuurin ominaispiirteet ja työyhteisön jäsenten niihin sitoutuminen määrittävät sen, kuinka todennäköisesti organisaation jäsenet haluavat tukea organisaation johdon tekemiä päätöksiä. Mikäli organisaatiokulttuuri on vahva ja johdon päätökset ovat sopusoinnussa organisaatiokulttuurin kanssa, on todennäköistä, että henkilöstö tukee johdon tekemiä päätöksiä. (Juuti 2013, 115)

Organisaatiokulttuuria ei rakenneta, kehitetä tai muuteta pelkästään esimiesvoimin. Vastuu onnistumisesta on yhteinen kuten Kuusela (2015,133) ja Nissinen ym. (2015) toteavat. Koko henkilöstö ja jokainen yksilö on vastuutettava omasta käyttäytymisestään ja sen vaikutuksista työyhteisössä. Hyvä johtaminen arvioi ja vaikuttaa jatkuvasti organisaation kulttuuriin, ja työntekijät osallistetaan mukaan vuorovaikutukseen ja heitä puhutellaan esimerkiksi pelisääntökeskustelujen kautta. Jotta yhteisesti luodut sisäiset normit olisivat vahvoja, vaatii se esimiesten esimerkillistä sitoutumista samoihin sääntöihin. Kulttuuri on esimiesten ja johdettavien yhteistyön tulos. (Nissinen ym. 2015, 15-16)

4 ALAISTAIDOT

Alaistaito on melko uusi käsite yritysmaailmassa, mutta jo esille noussut käsite, ja se voidaan ymmärtää hyvin eri tavalla. Jokaisen ymmärrys muodostuu omista tiedoista, kokemuksista, asenteista ja persoonallisuudesta. Tämän vuoksi työyhteisössä on tärkeää muodostaa yhteinen käsitys alaistaito-käsitteestä ja oppia näkemään se yhtenä kehittymistä, yhteistyötä, vuorovaikutusta ja johtamista tukevana välineenä. Esimies tarvitsee taakseen hyvät alaiset onnistuakseen työhönsään, ja toisin päin, alaiset tarvitsevat tuekseen hyvää johtamista, mikä edistää onnistumista alaisena. Esimiehen lisäksi jokaisen työntekijän on tärkeää huomata ja oivaltaa omat mahdollisuutensa työhyvinvoinnin parantamiseksi, ja tähän hyvän alaistaidon omaksuminen juuri tähtää. Johtaminen ja esimiestyö ovat opittavia asioita ja taustalla tulee olla halua johtaa ja kehittyä siinä. Sama pätee alais-taitoihin ja itse asiassa hyvä esimies itsekin omaa hyvät alaistaidot. (Aarnikoivu 2010,36-37). Jokaisen työntekijän tulisi ottaa vastuuta niin omasta kuin työyhteisön työhyvinvoinnista tai ainakin pyrkiä edistämään niitä mahdollisuuksiensa mukaan. Tähän mahdollisuuteen vaikuttavat organisaation kulttuuri, yhteiset tavoitteet sekä luottamus esimiestä kohtaan. Työyhteisön tuloksellinen toiminta ja hyvinvointi edellyttävät esimiehen roolin, vastuun, velvollisuuksien ja oikeuksien ohella myös alaisen roolin, vastuun, velvollisuuksien ja oikeuksien nostamista (Kallioinen 2008,2). Esimiestaitojen ohella alaistaitojen esiin nostaminen on tärkeää, koska onnistuminen työyhteisössä on aina kahden kauppaa.

4.1 Alaistaitojen tunnistaminen ja tietoisuus

Kiinnostus alaistaitoja kohtaan on seurausta siitä, että esimiehen toiminnan ja vastuun korostamisen tie on kuljettu loppuun. Alaistaidot nousevat esiin tilanteessa, jossa ymmärretään, että esimies ei yksin pysty synnyttämään hyvää tulosta ja hyvinvoivaa työyhteisöä (Aarnikoivu 2010,89). Menestyminen ja hyvinvointi edellyttävät esimiestaitojen ja -toiminnan rinnalla alaisen roolin ja alaistai-

tojen tarkastelua ja kehittämistä, vaikka esimiehellä on edelleen suuri rooli ja vastuu työyhteisössä. Kuten Aarnikoivu (2010,89) mainitsee, ei alaistaidoissa sinällään ole kyse mistään uudesta asiasta, vaan pikemminkin kyse on tärkeiden asioiden näkyväksi tekemisestä ja korostamisesta. Alaisille alaitaitojen käsitteellistäminen mahdollistaa itsensä ja organisaatioon sitoutumisen tarkkailun. Esimiehelle alaitaitojen tuntemus on apuväline omaan johtamiseen, oman työn tehokkuuden parantamiseen (Kallioinen2005,22). Alaitaitoja pidetään aika itsestäänselvyytenä, eikä niiden toteutumisen merkitystä usein edes pysähdytä pohtimaan. Onko organisaatioissa pysähdytty miettimään yhdessä alaisten kanssa, mitä alaitaidot yleensäkin ovat, miten ne näkyvät organisaation toiminnassa, millä tasolla ne ovat ja mitä niiden tulisi olla. (Keskinen 2005) mainitsee kirjassa alaitaidon sisältävän myös ekstraroolia ”extra-role behavior”, jolla tarkoitetaan sitä, että työntekijä lähestyy käyttäytyessään esimiehen roolia, kun hän omaaloitteisesti osallistuu toimintaan, mitä häneltä ei ole edellytetty virallisesti työso- pimuksessaan. Yli ja ohi sovittujen roolirajojen tehtäviin, jotka edesauttavat orga- nisaation suoriutumista perustehtävästä ja tavoitteiden saavuttamista (Keskinen 2005,22).

Työn hallinta tarkoittaa työntekijän valtaa vaikuttaa työhön ja työn tekemiseen liittyviin sisältöihin ja olosuhteisiin. Työn hallintaan sisältyy muun muassa työn monipuolisuus, oikeus osallistua omaa työtä koskevaan päätöksen tekoon ja vaikutusmahdollisuudet työhön. Alaitaitojen kohdalla tämä tarkoittaa sitä, että alai- sen on osattava tunnistaa toimintaympäristössään mahdollisuuksia aktiivisesti ta- voitteen saavuttamiseksi. Esimies-alaisuhteessa tämä tarkoittaa sitä, että esi- miehen on omilla esimiestyöhön liittyvillä valinnoillaan luotava ne johtamisen puit- teet, joiden sisällä työntekijä voi toteuttaa ja kehittää alaitaitojaan. (Rehnback & Keskinen 2005, 6.)

4.2 Alaistaidot

Alaistaito- ja alaisuus-käsitteillä on negatiivinen alamaisuuteen ja alisteisuuteen viittaava sävy, joka on tunnistettu käsitettä koskevissa tutkimuksissa. Kun puhutaan alaistaidoista, sana alainen viittaa esimiesroolin vastinpariin. Silvennoinen & Kauppinen (2007,7) esittävät, että alaistaitoa kuvaavana terminä voitaisiin käyttää myös yhteistyötaitoa, kun alaistaito merkitsee myös tiimityöskentelytaitoa ja rakentavaa kommunikointia työyhteisössä. Aarnikoivun (2010,89) mielestä alaistaito-käsitettä ei voi kuitenkaan korvata työntekijätaito-, työyhteisötaito- tai kansalaistaito -käsitteellä, sillä niissä voi hämärtyä yksi alaistaito-käsitteen yksi keskeinen osa eli johdettavana olemisen taito. Kansainvälisestä kirjallisuudesta alaistaitoon viittaava käsite on organizational citizenship behaviour (OCB) (Kallioinen 2008,3). Alaistaito on sosiaalinen pääoma, joka auttaa luomaan hyvän esimies-alaisuuden. Alaistaito on virallisen palkitsemisjärjestelmän ulkopuolella olevaa työntekijän tahdikasta ja hienovaraista käyttäytymistä, joka edistää organisaation toimintaa. (Heinonen ym. 2013,6.) Alaistaidot tarkoittavat työntekijän halua ja kykyä toimia työyhteisössä rakentavalla tavalla esimiestä ja työtovereita tukien ja perustehtävän suuntaisesti. Hyvää alaistaitoa toteuttava työntekijä tekee yhteistyötä ja osaa olla kohtuullinen esimiestään kohtaan, tiedostaen, että esimiehelläkin on rajalliset vaikutusmahdollisuudet Alaistaidot tarkoittavat myös keinoja ja mahdollisuuksia vaikuttaa työntekijän näkökulmasta johtamiseen eli esimies-alaisuuteeseen sekä perustehtävän tekemiseen. (Rehnbäck & Keskinen 2005,7.)

Keskinen 2005 määrittelee alaistaito käsitteen seuraavasti:

Alaistaito on velvollisuutta huolehtia työpaikan viihtyvyydestä, resurssien järkevästä käytöstä, yhteistyöstä työtovereiden ja esimiesten kanssa, mielipiteiden ilmaisemista asioiden eteenpäin viemiseksi sekä aktiivista osallistumista työpaikan asioiden edistämiseksi.” Hyvät alaistaidot omaava työntekijä keksii ja kehittää työaikaa ja työvälaineitä säästäviä työtapoja ja viestii niistä myös työyhteisön muille jäsenille ja esimiehille. (Keskinen 2005,24.)

4.3 Alaistaitojen tukeminen

Alaistaidot ovat esimiestaitojen tavoin monien tekijöiden summa. Alaistaitojen kehittymiseen vaikuttavat sekä yksilölliset (persoonallisuus, kyvyt ja motivaatio) että yhteisölliset (ilmapiiri ja esimiestyö) tekijät. Alaistaitojen kehittymiseen vaikuttaa myös työpaikan kulttuuri. Alaistaitoja tukeva kulttuuri mahdollistaa vastuullisten työtapojen opettelemisen ja toteuttamisen yhteisöllisesti. Alaistaidot liittyvät kiinteästi psykologiseen sopimukseen, joka ei voi perustua pelkkään pakkoon ja velvollisuuteen. Alaistaitojen haaste piilee siinä, etteivät kehittyminen ja kehittäminen voi perustua ainoastaan velvollisuuteen, koska alaistaidoissa on pitkälti kyse asenteesta, jonka mukaisesti henkilö haluaa tuottaa hyvinvointia itselleen ja muille (Aarnikoivu 2010,90). Alaistaidoissa on mahdollisuus kehittyä ja se edellyttää laadukasta esimiesosaamista. Alaistaitoja ei voi sanan varsinaisessa merkityksessä opettaa henkilölle pelkästään konkreettisina taitoina, vaan niiden aito toteutuminen arjessa edellyttää omaehtoista sitoutumista, oivalluksia ja voimaantumista. Esimiehen on mahdollista tukea työntekijän alaistaitoja delegoimalla vastuuta ja valtaa ja suostumalla aktiiviseen vuorovaikutukseen johdettaviensa kanssa. Tämä edellyttää, että esimies selkiyttää riittävästi työn tavoitteita ja organisaation resursseja. (Rehnbäck & Keskinen 2005, 6,27.)

Monipuolisten ja laadukkaan alaistaitojen huomiotta jättäminen saattaa turhauttaa ja riskinä on, että vaatimustaso laskee työkäyttäytymisen suhteen. Viisas ja läsnä oleva esimies havaitsee ne työntekijät, jotka omaavat hyvät ja monipuoliset alaistaidot ja palkitsee heitä siitä. Palkitseminen voi olla positiivista palautetta, arvostuksen antamista, palkitsevampien ja vastuullisempien työtehtävien tarjoamista. Palkitsemisen tulee koskettaa alaista. (Keskinen 2005,24)

Alaistaitoihin liittyy organisaatiokansalaisuus. Organisaatiokansalaisuus sisältää työntekijän velvollisuudesta huolehtia työpaikan viihtyisyydestä, yhteistyöstä työtovereiden ja esimiehen kanssa, resurssien järkevästä käytöstä, mielipiteen ilmaisemisesta asioiden eteenpäin viemiseksi sekä aktiivisesta osallistumisesta työpaikan asioiden edistämiseksi. Hyvässä työyhteisössä vallitsee ilmapiiri, jossa

tiedostetaan henkilökohtaisen vastuun ja tavoitteiden lisäksi myös yhteinen vastuu ja yhteiset tavoitteet. (Keskinen 2005,20.) Hyvä työyhteisö on yhteisöllinen. Menestyvä ja menestystä tuottava alaitaitoinen työntekijä katsoo peiliin ja arvioi omaa toimintaa työyhteisön jäsenenä: alaisena ja työkaverina (Aarnikoivu 2010,114.). Työyhteisön toiminnan ja hyvinvoinnin kannalta onkin tärkeää, että jokainen työyhteisön jäsen kysyy itseltään mikä on minun vaikutukseni työilmapiiriin. Edistääkö toimintani myönteisen vai kielteisen ilmapiirin syntymistä. Hän kykenee arvioimaan omaa toimintaansa kriittisesti ja ottamaan vastuuta ja palautetta toiminnastaan. Organisaatioissa tuloksia tehdään yhdessä, vaikka jokainen vastaakin oman työsuorituksen onnistumisesta henkilökohtaisesti.

5 LUOTTAMUSTA VAHVISTAVA JOHTAMINEN

5.1 Johtajuus

Ristikangas & Ristikangas (2010) määrittelevät, että johtaminen on vuorovaikutuksellista toimintaa, asennetta ja konkreettisia tekoja, joilla vaikutetaan toisiin ja ohjataan heitä, se on luottamusbisnestä. Juuti & Rovio (2010) määrittelevät johtamista palvelutoimintana kahdessa merkityksessä. Ensinnäkin johtamisen palvelutoiminta näyttäytyy vuorovaikutuksen välittömällä tasolla siten, että esimies pyrkii yhdessä johdettaviensa kanssa etsimään ratkaisuja niihin pulmiin, joita ihmiset työssään kohtaavat. Toiseksi johtamisen palvelutoiminta on ihmisten tukemista, sillä tiellä, jossa he pyrkivät löytämään sen, keitä he aidosti ovat ja tulemaan siksi miksi he voivat tulla. Molemmat johtamisen palvelutehtävät kietoutuvat toisiinsa ja toisena olevat pidemmän aikavälin päämäärät ovat saavutettavissa laadullisesti korkeatasoisen vuorovaikutuksen avulla. Jokainen vuorovaikutustapahtuma esimiehen ja hänen johdettavansa välillä on merkittävä mahdollisuus kummankin palvelutehtävän toteuttamiselle. Aito, tietoisesti läsnä oleva esimies havaitsee vivahteita ja moniäänisyyttä toisen puheessa ja tarinassa. Tilanne on tosin vaikea silloin, kun henkilö ei puhu työhön liittyvistä ongelmistaan ja osaamisen puutteistaan esimiehelleen tai henkilö saattaa pyrkiä luulottelemaan, ettei työhön liity vaikeuksia. Tällöin esimiehen on vaikea suorittaa omaa palvelutehtäväänsä ennen kuin hän on voittanut sellaisen luottamuksen tason henkilöön nähden, että tämä uskaltaa kertoa myös työhönsä liittyvistä pulmista. (Juuti & Rovio 2010, 30-31; Ristikangas & Ristikangas 2010, 28.)

Johtamisessa on kyse siitä, että johdetaan tekemistä, johdetaan ihmisiä ja johdetaan muutosta. Johtaminen antaa merkityksen organisaation toiminnalle ja esimiesten kautta määrittyy organisaation todellisuus niin hyvässä kuin pahassa. Johtamisella vaikutetaan siihen mistä puhutaan ja siihen mistä ei saa mainita ja esimiehet antavat sisällön tapahtumien tulkinnoille ja suunnan pyrkimyksille (Kuusela 2015,140).

Esimiehellä on asemansa johdosta valtaa vaikuttaa asioihin ja asioiden etenemiseen. Valta kuulostaa hieman voimakkaalta ja siihen liittyvä valta voi herättää jopa negatiivisia tunteita ja vaikutteita. Paremminkin voitaisiin puhua, että esimiehellä on asemansa johdosta käytettävissään erilaisia ratkaisun avaimia. Esimies vaikuttaa kaikella, mitä hän tekee työyhteisössä ja hän on asemansa vuoksi erityistarkkailun kohteena johdettaviensa keskuudessa. Kuten Aarnikoivu (2010) toteaa, nykypäivän haasteena on se, että esimies vaikuttaa lähinnä sillä, mitä hän jättää tekemättä. Esimiehen työnä on pyrkimys vaikuttaa muihin ja niiden asioiden etenemiseen, joista on vastuullaan. Ja tähän esimiehen työkaluna on hänen kykynsä olla vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. Esimiehen tulee olla asioista aidosti selvillä, tietoisesti läsnä ja oikeasti olla hereillä ja kiinnostunut siitä, mitä ympärillä tapahtuu ja ketkä liittyvät mihinkin tilanteeseen. Lisäksi hänen tulee olla valppaana, osatakseen puuttua sellaisiin tekijöihin, jotka näyttävät menevän väärään suuntaan. Tuloksellisen toiminnan ja hyvinvoinnin varmistamiseen tarvitaan esimiestä, joka koordinoi kokonaisuutta, valmentaa, tukee, ohjaa ja haastaa alaisiaan kehittymään huomioiden alaisten yksilöllisyyden (Jabe 2006,141). Luottamuksen ja myös turvallisuuden tunteen näkökulmasta on kriittistä, että esimies on omaksunut roolinsa. Esimiehen tulee sisäistää esimiehen roolinsa, ja sen lisäksi jokaisen organisaation jäsenen tulee ymmärtää esimiehen rooliin kuuluvat oikeudet ja velvollisuudet. Esimies ei voi päätöksillään aina miellyttää kaikkia tai aina toimia alaisten toiveiden mukaisesti (Aarnikoivu 2010,86). Luottamusta herättävä esimies välittää alaisistaan ja on kiinnostunut heidän odotuksistaan ja tarpeistaan sekä pyrkii mahdollisuuksien mukaan huomioimaan ne. Hän myös perustelee omat ratkaisunsa sitoutuen rehellisyyteen. Lisäksi hänen käyttäytymisensä on siinä määrin ennustettavaa, että se on johdonmukaista ja näin ollen synnyttää turvallisuuden tunnetta, jota tarvitaan luottamuksen rakentumiseksi (Aarnikoivu 2010,87). On siis tärkeää, että esimies osaa johtaa ja vaikuttaa omalla esimerkillään. Kuten Jabe (2006,141) ja Aarnikoivu (2010,86) nostavat esille sen, että uskottavuutta ei synny, jos esimies toimii toisin kuin odottaa muiden toimivan. Ihmisten johtaminen ja itsensä johtaminen kulkevat koko ajan käsikädessä.

Esimies viitoittaa oman esimerkinsä avulla tietä sille, millaista työskentelyä ja käyttäytymistä työpaikalla pidetään hyvänä. Kun esimies on työstänyt omia arvojaan riittävällä tavalla ja viestinyt ne sekä puheissaan että oman toimintansa kautta muille, hän viestii selvällä tavalla muille sen, mitä työyhteisön jäseniltä toivotaan. Tällöin esimies toimii johdonmukaisella ja ennakoidulla tavalla ja kykenee saamaan hyvän suhteen alaisiinsa. (Juuti 2013, 67)

5.2 Johtamisen joustavuus

Johtaminen on ihmisten välistä toimintaa ja se kehkeytyy vähitellen vuorovaikutuksen edetessä. Johtaminen liittyy kiinteästi joidenkin tiettyjen henkilöiden väliin vuorovaikutukseen ja muotoutuu aina erilaiseksi vuorovaikutuksen kuluessa (Juuti 2013,24). Miksi johtaminen tuntuu välillä vaikealta? Toisinaan on vaikea tietää mitä tehdä, kun joskus sama toiminta saa aikaan hyvää palautetta ja toisinaan taas negatiivista. Osa selittyy sillä, että odotukset esimiestä kohtaan ovat toisinaan ristiriitaisia. Johdettavat haluavat samanaikaisesti esimiehen läsnäoloa, mutta ei liikaa kontrollia, vaikutusmahdollisuuksia ja itsenäisyyttä, mutta tarvittaessa tukea, arvostusta ja kiinnostusta, mutta ei liikaa kontrollia. Nämä odotukset näyttäytyvät eri tavalla ja eri tilanteissa yksilökohtaisesti. Vastaus on tasapaino, kuten Kuusela (2015) ja Hämäläinen (2015) mainitsevat. Esimiehen tehtävä on hakea tasapainoa esimiestyössä ja johtamisessa, painottaen tarvittaessa ihmisten johtamista, toisinaan taas asioiden ja liiketoiminnan johtamista. Esimiehen tulee olla kiinnostunut sekä asioiden sujumisesta, että ihmisten onnistumisesta säilyttääkseen näkökulman kokonaisuuteen. Tähän tasapainotteluun kuuluu myös tasapuolinen kohtelu. Kenelläkään ei voi antaa eri vapauksia vaan toimitaan kaikki yhdessä sovittujen pelisääntöjen mukaan. (Hämäläinen 2015,102; Kuusela 2015,140-142.)

Johtamisen psykologiassa otetaan kantaa johtajuuden rooliin ja toimintaan, ja johtamisen määritelmä jaotellaan varsin usein klassiseen asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership) näkökulmiin. Näiden lisäksi eri aikoina on painotettu ja esitetty erilaisia johtamisen näkökulmia ja mallinnuksia,

jotka näkyvät myös johtamiskirjallisuudessa. Tässä tutkimuksessa ei pohdita sen enempää eri johtamisen malleja, koska yhtä oikeaa tai edes vallitsevaa johtamisteoriaa ei yksinään voi esittää oikeaksi tavaksi, kun puhutaan alaistaitoja tukevasta johtamisesta. Totta kuitenkin on, että toisinaan eri tilanteissa tarvitaan asioiden johtamista ja toisinaan ihmisten johtamista ja yleensä ne taitavasti nivotettuna yhteen saavutetaan tasapainoinen ja onnistunut johtajuus. Tasapainoiseen johtajuuteen voidaan liittää ainakin tilannekohtainen johtaminen. Vakkalan (2012,85) esittämässä tilannekohtaisessa johtamisessa etsitään olosuhteisiin perustuvaa, ryhmätasolla toimivaa johtamistapaa sekä tilannekohtainen johtaminen pyrkii myös vastaamaan alaisten eri kypsyytasoihin.

Kun puhutaan vuorovaikutuksen syventämisestä ja luottamuksen vahvistamisesta, esimiehellä on työyhteisössä valmentajan rooli ja hänellä tulee olla kykyä ottaa huomioon tilannekohtaiset tekijät. Luottamusta rakentavan ja aidon vuorovaikutuksellisuuden toimintakulttuuria tukeva johtamisen malli on Ristikangas & Ristikangas (2010) määrittelemä valmentava johtajuus. Valmentava johtajuus on kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi. Se on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa yksilöiden potentiaali vapautuu ryhmän ja organisaation käyttöön. Ryhmän potentiaali tukee vastavuoroisesti yksilöiden voimaantumista. Valmentava johtajuus perustuu luottamukseen ja se kuuluu kaikille. Valmentava johtaja on tavallinen ihminen ilman esimieheltä vaadittavia superominaisuuksia ja hän laskeutuu johdettaviensa kanssa samalle tasolle. Tavallisuus on myös epävirallisuutta, joka heijastuu suhtautumisessa toisiin. Esimies tunnistaa myös omat vahvuutensa ja heikkoutensa. (Ristikangas & Ristikangas 2010,43, 50-51.) Valmentaja opettaa johdettavilleen itsensä johtamisen taitoa. Tähän tarvitaan valmentajan kykyä nähdä potentiaalia, vaikkei se olisi vielä näkyvissä. Hyvä valmentaja näkee eteenpäin. Hän näkee sen mitä pelaaja osaa tällä hetkellä, mutta hän näkee myös sen, mitä pelaajasta voi kehittymisen seurauksena tulla (Hämäläinen 2015,45).

Hyvän esimiehen alaisuudessa työyhteisö saavuttaa tavoitteensa ja voi hyvin (Aarnikoivu 2005,71). Hyvä ja läsnä oleva esimies huomioi aina muuttuvat tilanetekijät. Hän huomioi kunkin tilanteen ja alaistensa erityispiirteet sekä sopeuttaa

toimintaansa joustavasti tilannetekijät huomioiden. Johdettavien lähtökohdat ja tilannetekijät määrittelevät ja vaikuttavat siihen, minkälaisella johtamistyyllillä saavutetaan optimaalisin tulos. Tilanteisiin sopivimman johtamistyylin valitseminen on taitolaji, joka edellyttää paitsi ihmistuntemusta, myös tilannetuntemusta. (Soisalo 2014,37)

Hyvä esimies on läsnä työntekijöille omana itsenään, aitona persoonana (Hämäläinen 2015,33). Hän tunnistaa omat vahvuutensa sekä tiedostaa omat kasvuhaasteensa ja on valmis tekemään niiden kanssa töitä. Esimieskin saa olla ja esimiehen pitää uskaltaa olla inhimillinen ihminen, jolla on oikeus ilmaista myös tunteita. Esimies, joka ei näytä tunteitaan ja piilottaa oman persoonansa koetaan usein epäaitona, joka puolestaan heijastuu esimiehen ja alaisen väliseen suhteeseen luottamuksen poissaolona ja etäisyytenä. Hyvällä esimiehellä on halu johdattaa itseään ja halua kehittyä ihmisenä ja ihmisten johtajana. (Aarnikoivu 2010,81.) Se vaatii kykyä pysähtyä ja käydä keskustelua itsensä kanssa sekä kykyä arvioida kokonaisvaltaisesti omaa toimintaa ja tilannetta. Itsensä johtamisen myötä tiedostetaan itselle luontainen käyttäytyminen eri tilanteissa, mikä kasvattaa ymmärrystä omasta toiminnasta ja tunteista. Realistinen kuva omasta toiminnasta mahdollistaa esimiehenä kehittymisen ja tähän esimies tarvitsee palautetta myös alaisiltaan. Vakkalan (2012) mukaan johtajuutta voidaan tarkastella myös sosiaalis-kognitiivisena prosessina, jossa esimies on osa ryhmää ja johtajuus rakentuu vuorovaikutuksessa. Tämä perustuu siihen, että esimiehellä tulee olla kyky analysoida omia kokemuksiaan ja itseään toimijana. Itsetuntemuksen ja reflektion kautta esimiehellä on mahdollisuus ymmärtää johdettaviaan subjekteina. Kun johtaminen ilmentyy läsnä olevana ihmissuhdetyönä, ollaan johtamisen psykologiassa aidosti kiinnostuneita ihmisten odotuksista, tunteista, kokemuksista, sekä tahtomisesta, tietämisestä, muistamisesta ja ennakoimisesta. (Vakkala 2012,79-80.)

5.3 Sosiaalinen vuorovaikutus

Kauppilan (2005) mielestä sosiaaliset taidot voidaan määritellä sosiaalisesti hyväksyttäväksi opituksi käyttäytymiseksi, joka luo edellytyksiä ihmisen rakentavaan vuorovaikutukseen toisten kanssa. Käyttäytyminen tuottaa positiivisia tuloksia ja auttaa välttämään negatiivisia seurauksia. Vuorovaikutustaitoihin kuuluu laaja joukko erilaisia asioita ja ihmiset ovat vuorovaikutustaidoiltaan hyvin erilaisia. Kommunikaatio- eli viestintätaitoja pidetään ihmisen vuorovaikutustaidoista tärkeämpänä. Monet työyhteisöjen ongelmat johtuvat osittain kommunikaatio-ongelmista. Jos ihmiset olisivat taitavia ilmaisemaan omia tuntemuksiaan, halujaan, pyrkimyksiään ja tunteitaan, ihmisten väliset ongelmatkin vähenisivät. Vuorovaikutus- ja kommunikointitaidot liittyvät olennaisesti myös psykologisen sopimuksen avautumiseen alaisten ja esimiesten yhteistyössä. (Kauppila 2005,23,125.)

Toiseksi hyviin vuorovaikutustaitoihin sisältyy sosiaalinen kyvykkyys. Sosiaaliiseen kyvykkyYTEEN kuuluu laaja kirjo sosiaalisen vuorovaikutuksen taitoja, jotka ilmenevät kykyinä tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa. Hyvä sosiaalinen vuorovaikutus on tehokasta ja päämääriin pyrkivää sekä yhteistyösuhteita säilyttävää. Sosiaalisten taitojen kannalta taitavaksi vuorovaikutukseksi voidaan katsoa sellainen toiminta, jossa ihmisten välillä säilyy hyvä yhteistyön henki, mutta samalla saavutetaan positiivisia tuloksia ja vuorovaikutus johtaa tehokkaasti positiivisiin seurauksiin. Hyvään vuorovaikutukseen kuuluu keskinäistä luottamusta ja viestinnän tulisi olla avointa ja rehellistä. Kun vuorovaikutus on toisen ihmisen kanssa palkitsevaa, se saa aikaiseksi myönteisiä seurauksia ja erilaiset kitkatekijät ihmisten väliltä vähenevät. Palkitseva vuorovaikutus lisää halua toimia yhteistyössä. (Kauppila 2005,23,70-72,79.)

Esimiestyössä vaadittava viestintä on hyvin moniulotteista ja haastavaa ja osaa tehdä valintoja sen suhteen mitä sanoo ja mitä jättää sanomatta. Eleet, ilmeet ja tunteet ovat vahvoja viestinnän välineitä. Viestinnän haaste piilee siinä, että viestin vastaanottamiseen vaikuttaa aina vastaanottaja omine tulkintoineen ja vastaanottaja saattaa tulkita viestin aivan eri tavalla kuin lähettäjä on tarkoittanut. (Aarnikoivu 2010,72.) Ihmisen kommunikaatiolla on aina sosiaalisissa tilanteissa

jokin vuorovaikutuksellinen merkitys ja tässä yhteydessä viestintätaito on väline. Hyvä taito viestittää mahdollistaa onnistumisen vuorovaikutustilanteissa ja hyvä vuorovaikutustaito edellyttää hyvää viestintätaitoa. Viestintään kuuluu sekä varsinaisia merkityksiä että lisämerkityksiä. Joskus asiat ilmaistaan ja sanoja käytetään niin, että lisämerkitykset, ikään kuin rivin välistä luettavat merkitykset ovat tärkeämpiä kuin varsinaiset merkitykset. Vuorovaikutustilanteissa hyvät viestintä- ja vuorovaikutustaidot omaava esimies tiedostaa väärinymmärrysten syntymisen mahdollisuuden ja varmistaa yhteisen ymmärryksen syntymisen tarkennuksin, kysymyksin ja uudelleenmuotoilujen avulla. Yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä on merkityksen luominen alaisen työlle ja sen toteuttaminen ei onnistu ilman viestintää ja vuorovaikutusta. (Kauppila 2005,25.) Jotta työntekijällä on edellytyksiä oivaltaa organisaation perustehtävä ja tavoitteet sekä oma osuutensa kokonaisuudessa, täytyy esimiehen ja alaisen välillä olla vuoropuhelua. Olennaista on tiedostaa, että myös kuunteleminen on vuorovaikutustaitoa.

Ristikangas & Ristikangas (2010,105) toteavat, vuorovaikutus ei enää ole vain vuoropuhelua vaan parhaimmillaan vuorokuuntelua. Kuten myös Aarnikoivu (2010,125) yhdistää dialogiin kysymisen ja kuuntelemisen. Johtaminen on kuuntelemista, jotta voi keskustella aidosti työntekijöidensä kanssa. Kuunteleminen on myös keino, jonka avulla esimies voi saada oikeanlaisen käsityksen työyhteisön ilmapiiristä ja mahdollisista tyytymättömyyden aiheista. Aidossa kuuntelussa haluamme ymmärtää toisen tarkoitusta ja katsella asioita hänen näkökulmastaan käsin ja näin ollen osoittaa huomaavaisuutta ja arvostusta toista kohtaan. Kuuntelun taito on myös nonverbaalista herkkyyttä eli taitoa lukea ympäristön sanattomia viestejä, kuten eleet, ilmeet, äänensävy, painotukset ja vaikenemiset (Juuti & Rovio 2010,55-57).

5.4 Luottamuksen rakentaminen

Luottamus on melko vaikea käsite määritellä. Ihmiset ovat vaistonvaraisesti hyvin perillä luottamuksesta ja sen merkityksestä, mutta harva osaa määritellä sen yksiselitteisesti tai pukea sitä sanoiksi. Ristikangas & Ristikangas (2010) määrittelevät luottamuksen seuraavasti:

Luottamus on tila, joka ilmenee halukkuutena hyväksyä oma haavoittuvuus vuorovaikutussuhteessa. Se on mahdollista, koska suhde pohjautuu positiivisiin toisen osapuolen aikomuksia tai käyttäytymistä koskeviin odotuksiin. Luotamme, kun uskomme toisten toimivan siten, että se johtaa meidän kannaltamme positiiviseen lopputulokseen, vaikka toisilla on myös mahdollisuus toimia toisin.”

”Luottamus on tulevaisuutta koskeva odotus toisen osapuolen vakaasta identiteetistä, kyvykkyydestä, hyvästä tahdosta ja molempia osapuolia hyödyttävästä toiminnasta riskialttiissa tilanteessa. (Ristikangas & Ristikangas 2010,164)

Luottamus on dynaaminen ilmiö, jota ei voi ottaa annettuna. Dynaamisuus tarkoittaa, että monet eri tekijät voivat ennakoimattomasti vaikuttaa ihmisten keskinäiseen luottamukseen. Ihmisten käsitykset ja odotukset muuttuvat ajan ja uusien kokemusten myötä ja olosuhteet, joissa toimitaan, muuttuvat. Nämä muutokset vaikuttavat aina jossain määrin siihen, kuinka he arvioivat keskinäisen luottamuksensa edellytyksiä ja sitoumuksia. Luottamus suuntaa tulevaisuuteen ja se liittyy käsityksiin toisesta henkilöstä ja hänen osaamisestaan. Harisalon & Miettisen (2010,61) mukaan koetuilla asioilla on olennainen merkitys yksilön kokemaan tulkinnalliseen luottamuspääomaan (Kuvio 1). Ihmisten omat kokemukset ja mieltymykset ohjaavat tulkinnallisen pääoman käyttöä. Kun ihmiset yrittävät katsoa tulevaisuuteen avoimin silmin, heidän kokemuksensa vaikuttavat kuitenkin jossain määrin niihin arvoihin, joita he tulevaisuudessa tekevät tietoisesti ja tiedostamatta. Heihin luotetaan, joiden ennakoidaan toimivan sovitusti yhteisten tavoitteiden hyväksi. Lisäksi luottamukseen sisältyy oletamus siitä, että luotetulla henkilöllä on tehtävään vaadittavaa osaamista. Luottamus syntyy ihmisten välisen kanssakäymisen, yhteistyön ja vuorovaikutuksen yhteisvaikutuksena ja luottamus on siten ansaittava ja lunastettava omalla käyttäytymisellään (Harisalo & Miettinen 2010,29-31). Se on lupausten ja sanojen toteuttamista teoilla. Luottamus rakentuu yksilöiden välisissä suhteissa, ja sen määrään ja laatuun vaikuttaa

se, miten yhteisiä sopimuksista pidetään kiinni, miten avoimesti kommunikoidaan sekä se, miten uskotaan toisen osaamiseen. Jos on luottamusta, on myös vapautta iloita onnistumisista sekä rohkeutta ottaa puheeksi kriittisiäkin näkökulmia. (Ristikangas & Ristikangas 2010,45,164.)

Yksilöön kohdistuva luottamus liittyy odotukseen, että luottamuksen kohde osoitautuu luottamuksen arvoiseksi. Luottamus on tällöin optimistista asennoitumista tai positiivista odotusta toisen käyttäytymisen suhteen. Positiivinen ihmiskäsitys sisältää uskon toisessa ihmisessä olevaan hyvään ja mahdollisuuden antamiseen (Aarnikoivu 2010,92). Luottamus on uskoa siihen, että toiset toimivat sopuisuudessa sen suhteen, mihin on sitouduttu, rehellisyys neuvottelutilanteissa ja lojaali käyttäytyminen, jonka mukaan toinen ei käytä hyödykseen tai hyväkseen toista. Luottamus perustuu yhteisesti koettuun vuorovaikutuksen kulkuun ja historiaan, mutta luottamuksen olemassaoloa tai sen puutetta säätelee myös organisaation kulttuuri, joka kantaa mukanaan pitkältikin ajalta kokemuksia luottamuksesta (Keskinen 2005,79).

Luottamuksen syntyyn organisaatiossa vaikuttavat useat seikat samanaikaisesti: työntekijöiden persoonallisuuden piirteet, totut ajattelutavat, odotus, että itseen luotetaan ja luottamus yleensäkin ihmiseen. Toinen seikka, joka vaikuttaa organisaatiossa luottamuksen syntymiseen ja säilymiseen, on työolojen ja työn organisointi: työt on organisoitu perustellulla ja oikeudenmukaisella tavalla, työtehtävät ovat riittävän selkeitä, mielekkäitä ja kehittymisen mahdollisuuksia tarjoavia, resurssien riittävyyteen uskotaan, työvälineet ja -menetelmät ovat toimivia, työn laatu ja tuloksellisuus ovat sellaisia, joista työntekijänä voi olla ylpeä. Kolmantena seikkana on toimiva johtaminen ja hyvät esimies-alaissuhteet. Usein esimiehet kohtaavat myös tilanteita, joissa heille ei edes anneta mahdollisuutta olla luottamuksen arvoinen. Näissä tilanteissa yhdistyvät yleensä luottamustaipumuksen poissaolo, ennakkoluulot, yleistäminen ja tuomitseminen. Valitettavan usein tunne siitä, ettei esimiehelle ei voida avoimesti puhua, liittyvät esimiehen ja tämän rooliin liittyvistä mielikuvista. (Aarnikoivu 2010,92-93; Keskinen 2005,80)

Luottamus vaikuttaa merkittävästi ryhmän toimintaan. Se lisää ryhmän sisäistä keskustelua, voimistaa positiivisia asenteita organisaation jäsenten kesken sekä

vahvistaa ryhmän sisäistä yhteistyötä ja auttamisen halua. Luottamuksen lisääntyminen ja turvallisuuden tunne mahdollistavat, että uskalletaan puhua omasta osaamisesta tai osaamattomuudesta. Päästetään toiset näkemään työn jäljet ja antamaan niistä kehitysehdotuksia. (Ristikangas & Ristikangas 2010,171)

Johtamisen kirjallisuudessa esiintyy vahvasti luottamus ja sen merkitys johtamisessa. Hyvä esimies luottaa ihmisiin ja uskoo heistä hyvää. Voidaankin sanoa, että avain onnistuneeseen yhteistyöhön, ymmärrykseen ja yhteisen dialogin syntymiseen on luottamus. Luottamus vaatii kehittyäkseen tietynlaiset olosuhteet ja se rakentuu vuorovaikutuksessa ajan kanssa. Ajan myötä esimiehelle ja alaiselle syntyy vuorovaikutussuhteessa kokemusperäistä tietoa toisen asenteesta ja osaamisesta, mikä synnyttää luottamusta (Aarnikoivu 2010,93). Hämäläisen (2015) mielestä lopulta kaikki mitataan siinä, mikä on johtajan kyky tulla toimeen ihmisten kanssa ja mikä on hänen taitonsa rakentaa luottamusta. Työntekijää sen paremmin kuin esimiestä ei voi pakottaa luottamaan ja luottamukseen liittyy vahvasti omakohtainen tunnekokemus (Aarnikoivu 2010,93). Esimiehen tulee kohdata alaisiaan ensisijaisesti ihmisinä, rakentaa siltaa työntekijän maailmaan, tutustua häneen, nostaa hänen arvoaan ihmisenä sekä hänen itsetuntoaan ihmisenä. Luottamus ja arvostus ovat sekä tekoja että kohtelua. Jos otat toiseen huomioon ja kiinnostut muiden ajatuksista ja tekemisistä ja ennen kaikkea olet ystävällinen, sinun koetaan arvostavan muita ja osoitat luottamusta. (Hämäläinen 2015,36,44; Kuusela 2015,23.)

Harisalo & Miettinen (2010) esittävät seitsemän erilaista luottamusta luovaa käyttäytymisen piirrettä. Sitoutuminen on ensimmäinen käyttäytymisen piirre. Ihmiset luottavat toisiinsa, kun he ovat työhönsä ja sen vaatimukseen sitoutuneita. Toinen luottamukseen myönteisesti vaikuttava piirre on tunteminen. Mitä paremmin ihmiset ovat oppineet tuntemaan toisensa, sitä helpompaa heidän on luottaa toisiinsa. Kolmantena piirteenä on vastuullinen käyttäytyminen ja vastuun kanto. On vaikea luottaa ihmisiin, jotka välttelevät vastuutaan ja siirtelevät niitä muiden kannettavaksi. Rehellisyys on neljäs luottamusta luova käyttäytymisen piirre. Rehellisyys on merkittävä hyve, koska rehelliset ihmiset eivät kätke tekoihinsa ja pu-

heisiinsa salaisia merkityksiä ja pyrkimyksiä. Viidentenä luottamusta luovana piirteenä on käyttäytymisen johdonmukaisuus. Ihmisiin, jotka eivät vaihda mielipiteitään eivätkä toimi ennakoimattomasti, luotetaan enemmän kuin ihmisiin, joiden valinnoista ja käyttäytymisestä ei voi olla täysin varma. Avoin kommunikaatio on kuudes käyttäytymisen piirre. Koska avoin kommunikaatio auttaa puhumaan kiipeistä asioista, se tehostaa ongelmien ratkaisua ja nopeuttaa asioihin puuttumista. Se tarkoittaa tiedon jakamista. Seitsemäs käyttäytymisen piirre on taito sovittaa ja ratkaista ristiriitoja ja jännitteitä. Konflikteja syntyy ja ne eivät ole ongelma, vaan ihmisten puutteelliset kyvyt ja taidot käsitellä niitä. (Harisalo & Miettinen 2010, 35.)

5.5 Palaute

Esimiehen tärkeä taito on saada esiin jokaisen alaisensa parhaat kyvyt, sellaisetkin, joita tämä itse ei ole havainnut tai tiedostanut (Jabe 2006,20). Työntekijä tarvitsee toisinaan esimiehen apua ja tukea ilmaistakseen ideansa tai asenteensa, joita hän ei ole aikaisemmin ilmaissut. Tämän voi tulkita viittaavan siihen, että ajatus syntyy sanassa ja että merkityksellinen hiljainenkaan tieto ei ole välttämättä valmiina yksilön pään sisällä vaan syntyy vasta puheessa ja vuorovaikutuksessa. Tiedon, erityisesti hiljaisen tiedon jakamisen ongelmana pidetään sitä, että omia, osittain tiedostamattomia ajatuksia on vaikea ilmaista sanoin. Puhe ei ilmaise valmista ajatusta vaan muuttuessaan puheeksi ajatus rakentuu uudelleen ja muuttaa muotoaan. Puhe tuo puhujan omat subjektiiviset merkitykset paitsi keskustelukumppanin, myös hänen itsensä ulottuville ja havaittavaksi. Vastavuoroisuuden ulottuvuudessa on kyse esimerkiksi siitä, tulevatko mahdollisimman monet mielipiteet esiin yleisessä keskustelussa. Kuten edellä todettiin, ongelmana pidetään usein sitä, että omia, osittain tiedostamattomia ajatuksia on vaikea puheeksi sanoiksi. Ajatusten, mielipiteiden ja tiedon ei kuitenkaan tarvitse olla valmiina yksilön pään sisällä. Vastavuoroisuuden näkökulmasta olennaista onkin tiedostaa, että oman kannanoton asiaan ei tarvitse olla valmis. Ajatuksen esiin

tuominen, vaikka hyvin keskeneräisenäkin, on tärkeää sekä oman että jaetun ymmärryksen edistämisen kannalta ja näiden esittäminen ja esiin tulemiseen tarvitaan luottamusta. (Hujala 2008,57,59,84)

Henkilön käyttäytyminen näkyy muille ihmisille samanlaisena kuin millaiseksi henkilö itse sen tiedostaa. Puhutaan sokeasta minästä, kun henkilö ei tiedosta muille näkyvää käyttäytymistään. Paras keino kaventaa tätä sokeaa minää ja laajentaa avointa minää on saada palautetta muilta ihmisiltä. Esimerkiksi hyvät sovitelijantaidot omaava saattaa olla työyhteisössä vetäytyvä eikä hänen osaamisensa näy muille ihmisille, eikä henkilö itse välttämättä pysty myöskään näitä taitojansa tiedostamaan täysin. Salatussa minässä henkilön potentiaali ei välttämättä nouse esille eivätkä muut ihmiset näe sellaista osaamista tai tietoa, jonka henkilö pitää omana tietonaan. Palaute on siis merkittävä rakennustekijä havaita kehittämiskohteita ja löytää ihmisen potentiaalit. (Nissinen, ym.2015,95.)

Palautteen vastaanottaminen ja antaminen viestivät siitä, että työntekijöistä välitetään ja toimintaa halutaan edelleen kehittää. Palautteenantamisen kulttuurin tulee olla monisuuntaista, esimiehiltä johdettaville ja toisinpäin sekä palautteen vaihdantaa työntekijöiden välillä. Palautteen antaminen on alaistaitoa, joka kertoo työntekijän sitoutumisesta ja vastuullisuudesta. Aarnikoivu (2010) esittää, että positiivisen ja negatiivisen palautteen puhuminen kuvastaa väärinymmärrystä, joka liittyy palautteeseen. Mikään palaute ei sanan varsinaisessa merkityksessä ole negatiivista, koska myös korjaava palaute mahdollistaa kehittymisen. Kaikki palaute voidaan siis nähdä positiivisena, sekä onnistumista koskeva, että korjaava palaute ovat yhtä tärkeitä kehittymisen kannalta. Kykymme vastaanottaa korjaavaa palautetta saattaisi parantua merkittävästi, jos luopuisimme kokonaan käsitteestä positiivinen ja negatiivinen palaute. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen perustuvat luottamukseen ja kunnioitukseen, ja kun työyhteisö on kaikin tavoin avoin ja keskusteleva, on myös palautteen antaminen luontevaa. (Aarnikoivu 2010,126.)

Työyhteisössä esimiehellä on valta ja oikeus puuttua epäkohtiin. Epäkohdat voivat syntyä ulkoisten tekijöiden tai sisäisten syiden vuoksi. Niiden taustalla on

usein moraalista kurittomuutta ja vastuuttomuutta; huono valmistautuminen töihin, pienten sopimusten laiminlyönti ja unohtaminen, myöhästelyt ja niin edelleen. Puuttuminen on tärkeää aloittaa heti, kun sille on aihetta, koska työyhteisössä huomaa nopeasti, jos joku saa tehdä kiellettyjä asioita, eikä siihen puututa. (Korpi & Tanhua 2008,29.) Moni esimies ei uskalla puuttua aidosti työyhteisön epäkohtiin tai johdettavien alisuorittamiseen. Toisaalta myös positiivisen palautteen antaminen suomalaisessa kulttuurissa on niin vaikeaa. (Hämäläinen 2015,83-86.) Esimiehet tietävät, että jotain pitäisi sanoa, mutta eivät saa sitä tehdyksi. Ihmiset kestävät kyllä epämuikavienkin asioiden käsittelyn, vaikka totuus voi aluksi tuntua pahalta (Hämäläinen 2015,101). Rehellinen totuus puhdistaa ilmaa. Esimiehen pitää olla vaativa ja johdonmukainen, mutta myös tukeva. Palautteen antamista voi harjoitella ja pitää harjoitella. Palautteen antaminen on osa kehittymistä ja varsinkin positiiviseen ja rakentavaan sävyyn annettu palaute tehoaa ja edistää hyvinvointia ja oppimista.

Kyetäkseen vaikuttamaan muihin ja kyetäkseen edistämään asioiden oikeasuuntaista kulkua esimiehen tulee olla selvillä asioista. Hänen tulee olla riittävän valpas, että hän osaa puuttua sellaisiin tekijöihin, jotka näyttävät menevän väärään suuntaan (Juuti 2010,63). Jos kohtaa työpaikalla ei-toivottua käyttäytymistä, tulee esimiehen puuttua tähän. On yllättävää, miten esimerkiksi perehdyttämissuunnitelmissa ei useinkaan käsitellä epäasiallista käyttäytymistä tai sitä ei pohdita jatkossakaan työpaikoilla. Emmekö halua puhua avoimesti negatiivisesta käyttäytymisestä? Työntekijäkään ei välttämättä ole täysin tietoinen siitä, mitä ei saa tehdä. Soisalo (2014,119-120) esittää, että meillä on liiaksi taipumusta luottaa siihen, että ihmiset osaavat selvittää konfliktinsa itse. Monilla ei-toivotuilla käyttäytymiskuvioilla on taipumusta eskaloitua ja ne nakertavat työyhteisöä. Mitä haastavimmat kemiat ovat käsillä, sitä tärkeämpää on luottamuksen rakentaminen. Epäkohtien vastuullinen korjaus lisää esimiehen arvostusta ja parantaa työyhteisön henkeä. Ryhmässä on aina mukana ryhmän dynamiikkaan liittyviä jännitteitä, jotka näkyvät erilaisina ilmiöinä arjen tekemisessä. Ryhmään kannattaa suhtautua ensisijaisesti tutkivalla ja ihmettelevällä otteella, ja vasta toissijaisesti ongelmia etsien ja korjaten. Usein käy niin, että ongelmat selviävät, kun niihin

kiinnitetään huomiota ja etsitään yhdessä ratkaisuja. (Ristikangas & Ristikangas 2010,93.)

5.6 Arvostus

Esimiehen tulee olla aidosti kiinnostunut alaistensa ajatuksenjuoksusta ja heidän mielipiteistään. Mikä alaiselle on tärkeää? Mistä alainen saa energiaa? Mistä alainen unelmoi? Mikä alaista ärsyttää? Jokainen yksilö on ainutlaatuinen eikä ole olemassa kahta samaa persoonaa arvoineen, motiiveineen, tavoitteineen ja kokemuksiensa. Jokaista on kohdeltava yksilöllisesti ja kun fokus on toisissa, syntyy ymmärrystä toisten ainutlaatuisuudesta ja yksilöllisestä erilaisuudesta (Ristikangas & Ristikangas 2010, 89-90). Aidon kohtaamisen ja arvostuksen avain on nöyryys. Nöyryyden avulla pystymme näkemään toisessa olevan rikkauden ja sillä voimme rakentaa siltaa toisen ihmisen luo, ymmärrystä ja huomioonottoa. Nöyryys luo myös visiota siitä, mitä yhdessä voidaan saavuttaa (Hämäläinen 2015,50). Esimiehen tulee luottaa työntekijöidensä asiantuntijuuteen, kuunnella heidän mielipiteitään ja arvostaa johdettavien aloitetta, joka vie tietä eteenpäin ja parantaa työmotivaatiota (Hämäläinen 2005,33). Onnistuminen on kahden kauppa esimiehen ja alaisen välisessä luottamussuhteessa. Vaikka esimiehen rooli on kriittinen esimiehen ja alaisen välisen luottamussuhteen syntymisessä ja jatkuvuudessa, tarvitaan luottamussuhteeseen myös alaisen panostusta, molemmin puolista arvostusta toista kohtaan.

6 YHTEISTYÖ RAKENTUU VUOROVAIKUTUKSELLE

Lähtökohta esimiehen kohdalla on, että hän johtaa vastuullaan olevia ihmisiä organisaatioin tavoitteita kohti. Johtamisen haasteena onkin se, että ihmiset eivät ole keskenään samanlaisia eivätkä mielikuvat edessä olevista haasteista ole samanlaisia. Nämä eivät pysy samanlaisina vaan muuttuvat ajan kuluessa, eivätkä ne välttämättä ole selkeitä tai ennustettavissa olevia (Saari 2014,30). Kokonaisuus vaikuttaa jokaiseen yksityiskohtaan, ja jokainen yksityiskohta vaikuttaa kokonaisuuteen. Kaikki tämä edellyttää kykyä liittää useita asioita yhteen, yhdessä pohtimista ja kokonaisuuksien hahmottamista. Esimiehen tulee olla kiinnostunut ja hänen tulee tukea organisaatioonsa kuuluvia erilaisia ihmisiä ja koko työyhteisöä kehittymään, onnistumaan työssään ja tehtävässään. Esimies toimii johdettavilleen palvelutehtävässä ja hän on mahdollistajan roolissa ja hänen on tunnistettava ja tiedostettava yksilöitä ja ryhmää yhteen sitovat voimat, eli ne tekijät, jotka saavat työyhteisön jäsenet toimimaan yhdessä yhteisten tavoitteiden mukaisesti.

6.1 Vuorovaikutus työyhteisössä

Tulkinnallisen pääoman (kuvio1) käyttö on sidoksissa ihmisten omaan sosiaaliseen identiteettiin ja persoonaan. Ihmisten identiteetti ja persoona kehittyvät vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa ja samalla ihmiset tulevat tietoisiksi omasta ja toisten identiteetistä. Samalla opitaan ymmärtämään omien ja toisten valintojen ja käyttäytymisen perusteita (Harisalo & Miettinen 2010,61). Opitaan tuntemaan itseämme ja toisiamme. Vakkala (2012,82) kuvailee työyhteisöä ihmisten välisten suhteiden verkostona, joka on jatkuvassa liikkeessä ja toimii joustavasti ja innovatiivisesti. Tietoa luodaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, mikä edellyttää luottamusta ja sitoutumista. Painotus on työyhteisössä toimivissa ihmisissä, jolloin kiinnostus kohdistuu siihen millaiset rakenteet ja toimintamallit edistävät osallisuutta, motivoitumista ja sitoutuneisuutta.

Johtamisen näkökulmasta henkilökohtaisen vuorovaikutuksen edistäminen on monitahoinen ilmiö. Kyse voi olla tietoisesta ja suunnitelmallisesta vuorovaikutusmahdollisuuksien luomisesta, kuten säännölliset suunnittelupalaverit, kehityskeskustelut, tai se voi olla spontaania, jopa tiedostamatonta tiedon vaihtoa ja jakamista joita voidaan edistää myös luomalla epävirallisia mahdollisuuksia vuorovaikutukseen työn ohessa. Kyse voi olla yksittäisestä kasvokkaisesta dialogin mahdollistavasta vuorovaikutustilanteesta, laajimmillaan kyse on koko organisaation vuorovaikutuskulttuurista. (Hujala 2008, 48.)

Esimiehen ja alaisen välisen vaihtosuhteen leader-member-exchange (LMX) -teorian mukaan johtajuutta tulee tarkastella esimiehen ja työntekijän välisenä vaihtosuhteena ja se tarkastelee johtajuutta esimiehen ja alaisen välisenä vuorovaikutussuhteena (Rehnbäck & ym 2010,134). Esimies ei kohtele alaisiaan samalla tavalla, vaan hän muodostaa jokaisen alaisensa kanssa ainutlaatuisen, kahdenkeskisen suhteen. Esimies-alaissuhdetta arvioitaessa ei riitä, että huomio kiinnittyy ainoastaan esimiehen ominaisuuksiin tai alaistaitoihin. Johtajuus perustuu molempien osapuolten toimintaan ja hyötymiseen toimivasta yhteistyöstä. Johtajuus syntyy siis esimies-alaissuhteesta, johon molemmat osapuolet vaikuttavat. LMX -teorian mukaan sekä esimies että alainen ovat osallisia laadukkaaseen johtajuuden luomisessa. LMX -teoria perustuu ajatukseen siitä, että esimies käyttää erityyppistä johtamistapaa jokaisen alaisen kanssa. Tähän perustuvat juuri tilannejohtaminen ja valmentava johtajuus. Esimiehen tapaan johtaa vaikuttavat alaisten sekä esimiehen persoonallisuus ja kummankin osapuolen intressit, jolloin johtamissuhde muodostuu kunkin henkilön kohdalla erilaiseksi. (Heinonen & ym. 2013,6-7.) Esimies ja alainen luovat työympäristössään yksilöllisen LMX-suhteen, joka voi muodostua joko korkean tai matalan vaihdon suhteeksi. Matalan vaihtosuhteen vallitessa esimiehen ja alaisen välillä ei tapahdu juurikaan vaihtoa. Tällöin alainen täyttää ainoastaan työhön kuuluvat minimivaatimukset ja saa siitä vastavuoroisesti palkan. Korkean vaihtosuhteen vallitessa esimiehen ja alaisen suhdetta kuvastavat molemminpuolinen luottamus, kunnioitus ja välittäminen sekä kahdensuuntainen vaikutusmahdollisuus. Korkean vaihtosuhteen vallitessa voidaan esittää psykologisen sopimuksen nousseen positiiviseksi voimavaraksi

esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutussuhteessa. Korkea vaihtosuhte vaikuttaa myönteisesti alaisten suorituskyykyyn lisäten yleistä työtyytyväisyyttä ja tyytyväisyyttä esimieheen. Se lisää myös avoimuutta, keskinäistä vuorovaikutusta sekä organisaatioon sitoutumista. LMX-suhteella on yhteys alaistaitoihin esimiehen antaman tuen ja koetun luottamuksen kautta. (Rehnbäck & ym. 2010,134-135.)

Vuorovaikutus työyhteisössä syntyy moniäänisyydestä eikä yhdestä mielipiteestä käsityksestä tai totuudesta. Paradoksit, rakentavat jännitteet, haastaminen ja näkökulmien vaihtaminen aktivoivat ja energisoivat ihmisiä keksimään ideoita ja näkemään uusia mahdollisuuksia (Jabe 2006, 183). Hujala (2008, 44) toteaa tutkimuksessaan, että yhteistoiminta riippuu paitsi yksilöistä itsestään myös muista vuorovaikutukseen osallistuvista. Jokaisen on sopeutettava toimintansa muiden toimintaan, ja lopputulokseen vaikuttavat kaikkien yksilöiden panokset. Ihminen katsoo muiden käyttäytymistä omien asennesilmälasiensa läpi. Vaikka itse olisi mitä mieltä tahansa vuorovaikutustaidoistaan, sen ainoa todellinen mittari on se, miten muut sen kokevat. Muuntautumistaito ja oman toiminnan sopeuttaminen toisen toiminnan maailmaan ovat tärkeimpiä tekijöitä ihmisosaamisessa. Oma totuttu vuorovaikutustapa ei välttämättä kolahda toiselle osapuolelle, joten omaa viestintäänsä hienosäätämällä toisen tapaan sopivaksi, parannetaan yhteistyötä huomattavasti. (Harisalo & Miettinen 2010,73.)

Dialogi on puhumisen kehittynein laji, johon ihmisten on mahdollista päästä vahvan luottamuksen ilmapiirissä. Sana dialogi tulee kreikan kielen sanoista dia ja logos, jotka yhdessä viittaavat uusien tarkoitusten muodostamiseen ryhmässä. Dialogissa on siten kysymys uuden oivalluskyvyn ja tietoisuuden luomisesta. Dialogi on kykyä ja taitoa olla kohtaavassa vuorovaikutuksessa ja se on osallistumisen mahdollistaja. Siinä luodaan osapuolten välille yhteinen alue, jossa jokaisen mukana olevan ymmärrys käsiteltävästä asiasta syvenee ja laajenee synnyttäen uutta ymmärrystä ja uusia näkökulmia. Dialogi on vaikuttamisen ja vaikutetuksi tulemisen prosessi, joka lisää ymmärrystä itsestä ja toisista. Dialogissa osapuolet ovat valmiita muuttamaan ja kyseenalaistamaan omia näkemyksiään. Dialogi on ihmisten potentiaalin avaaja ja se rohkaisee ihmisiä muuttamaan näkemyksiään

prosessin myötä ja kannustaa heitä kokeilemaan uusia toimintatapoja. (Harisalo & Miettinen 2010,88-89; Ristikangas & Ristikangas 2010,86)

Jäppinen (2012) määrittelee, että dialogi on väline, jonka kautta työyhteisön jäsenet kykenevät jakamaan käsityksiään ja ymmärrystään sekä paikallistamaan yhteisen ja eroavan tietämyksen alueita. Yhteisöllisen toiminnan kannalta on tärkeää ymmärtää myös joustavuuden merkitys yhteisessä dialogissa. Joustavuus on valmiutta avoimeen keskusteluun, yhteisen ymmärryksen haluamista ja hakemista sekä monien eri näkökantojen samanaikaista huomioimista ja niiden sovittelua tyydyttävän ratkaisun ja lopputuloksen löytymiseksi. Joustavuus edellyttää kykyä asettua tarvittaessa toisen asemaan ja katsoa asioita laajemmasta perspektiivistä kuin vain omasta. Joustavuus merkitsee toisinaan myös sitä, että joudumme luopumaan omista asemista ja omista hyviksi havaituista ja turvallisista näkemyksistämme, jos ne eivät yhteisön kokonaisuuden kannalta tarkasteltuna jostain syystä toimi. Dialogi on parhaimmillaan se yhteisöllisyyden kasvun apukeino, joka on samaan aikaan sekä jatkuva että kriittinen. Yhteisen dialogin ansiosta työyhteisön jäsenet alkavat ymmärtää, mitä milläkin asialla omassa työyhteisössä tarkoitetaan, mikä on tärkeää, mihin milläkin tähdätään ja mikä koskee kaikkien etua. Yhteinen oma alkaa erottautua ja aletaan hahmottaa kokonaisuutta. (Jäppinen 2012,31-32,57,62)

6.2 Yhteisesti sovitut pelisäännöt

Sosiaalisen pääoman (kuvio 1) ideana on toimia ihmisten keskinäisen kanssakäymisen mahdollistajan. Se on osittain näkyvää ja osittain näkymätöntä. Se kohdistaa ihmisten huomion yhteisiin arvoihin, normeihin, periaatteisiin ja käytäntöihin ja motivoi heitä toimimaan niiden suunnassa sekä yhdistää ihmisten ponnistelut vahvistaen haluttuja vaikutuksia. Yhteisesti sovitut ja yhdessä hyväksytyksi muotoutuneet pelisäännöt ovat osa sosiaalisen pääoman ja sitä vahvistava elementti. Ihmiset, jotka ymmärtävät sosiaalisen pääoman merkityksen kunnioittavat yhteisiä pelisääntöjä ja välttävät rikkomasta niitä. (Harisalo & Miettinen 2010,120.)

Esimies on roolimalli, joka omalla toiminnallaan linjaa sitä, miten on toivottavaa toimia. Tarkastellessaan tekemisiään työyhteisössä, esimies näkee, mitä hän itse pitää todellisuudessa tärkeänä. Työyhteisö on kuin peili, johon katsoessa heijastuu esimiehen oma kuva. Usein peilikuvaan voi olla tyytyväinen, mutta joskus voi vain ihmetellä, mitä on tapahtumassa. Esimies ei tietenkään ole ainoa joka vaikuttaa siihen millainen kulttuuri on, vaan jokaisella organisaation jäsenellä on merkittävä rooli siinä, miten työyhteisö toimii. (Kuusela 2015,50)

Yhteistyön rakentaminen edellyttää toimiakseen omat sääntönsä ja sopimuksensa. Ryhmän yhteisistä toimintatavoista ja pelisäännöistä käytävän keskustelun tarkoitus on saada kaikki yhdessä pohtimaan tiimin toimintaan liittyviä näkökulmia ja rakentamaan niiden pohjalta yhteisiä linjauksia. Pelisäännöt antavat työyhteisölle raamit ja ne luovat pohjaa hyvinvoinnille. Kunkin työyhteisön jäsenen tulisi omalla arkitoiminnallaan edistää työyhteisön hyvää, ja yhteisistä pelisäännöistä kiinni pitäminen ja niihin sitoutuminen on yksi parhaista tavoista. Miten meillä kuuluu toimia ja mikä ei ole sallittua. Jäppisen (2012) mielestä käytännössä yksi sitoutumisen näkyvimmistä ilmentymistä on yhteisesti sovitusta arjen pelisäännöistä kiinni pitäminen. Pelisäännöt ovat välttämättömiä ja niiden noudattaminen on tärkeää, silti pelisääntöjen laiminlyöminen tai niistä piittaamattomuus on aivan tavallista. Pelisäännöt ovat yhteydessä periaatteisiin, uskomuksiin ja arvoihin. Siksi yhteisistä pelisäännöistä kiinni pitäminen on niin tärkeää. Jos niistä laistetaan, alkavat vähitellen taustalla olevat arvot ja periaatteet murentua ja pettää. Yhtäläiset ja oikeudenmukaiset säännöt yhdistävät ihmisiä, ohjaavat heitä kohtaamaan toisensa tasaveroisina ja rohkaisevat heitä yhteisiin strategisiin tavoitteisiin, jotta työyhteisö kulkee samaa, tarvitaan pelisäännöistä säännöllistä keskustelua. Kerralla luodut pelisäännöt eivät ohjaa, jos niihin ei koskaan palata, niitä ei voi arvioida eikä niistä opita. (Harisalo & Miettinen 2010,124; Jäppinen 2012,91-93)

6.3 Sitoutuminen

Edellä olevassa luvussa esitettiin sosiaalisen pääoman ideaa ja voimaa yhteisten pelisääntöjen myötä. Kun yhteiset pelisäännöt ohjaavat ihmiset toimimaan yhteistyössä odotusten mukaisesti, muodostuu siitä heitä yhteisesti sitova sosiaalinen pääoma. Tämä vähentää epävarmuutta ja petosten todennäköisyyttä ja rohkaisee ihmisiä ryhtymään strategiselta mittakaavaltaan yhä merkittävämpiin haasteisiin ja ihmiset sitoutuvat keskinäisen yhteistyönsä laajentamiseen ja syventämiseen. (Harisalo & Miettinen 2010,120-121.)

Sitoutumisen tapaan ja voimakkuuteen vaikuttavat monet taustatekijät. Esimerkiksi työntekijän ikä on merkittävässä yhteydessä organisaatiositoutumiseen; vanhemmat ovat sitoutuneempia kuin nuoremmat. Sitoutumisen käsitteeseen kuuluu työntekijän halu pysyä organisaation jäsenenä joko emotionaalisen kiinnittymisen tai materiaalistien palkkioiden takia sekä työntekijän halu ponnistella yrityksen hyväksi ja yrityksen arvojen hyväksyminen. Työntekijän on sitoutuakseen voitava hyvin ja tunnettava työnsä mielekkääksi, mutta myös organisaation on voitava hyvin voidakseen sitouttaa työntekijöitään. Sitoutuminen voi olla myös seurausta siitä, että työntekijöillä on organisaatiossa hyvät oltavat. Sitoutuminen on yhteydessä moniin hyvinvointitekijöihin, kuten työtyytyväisyyteen, työhyvinvointiin ja yleiseen terveyteen, sekä se vaikuttaa positiivisesti työn laatuun ja tehokkuuteen ja sillä on havaittu olevan vaikutusta myös yritysten tuloksellisuuteen. (Saari 2014,42,44-45.)

Sitoutuminen on tapa, jolla yksilö suhtautuu organisaatioonsa, ja halukkuutta antaa energiaansa ja osaamistaan koko työyhteisön käyttöön. Organisaatio vaikuttaa piirteillään sitoutumisen mahdollisuuksiin ja yksilön motivaatio säätelee sitoutumisen astetta. Sitoutunut työntekijä tekee parhaan työnsä organisaationsa eteen, mitä hyvä ja terve työilmapiiri tukevat. Työmotivaatio ja sitoutuminen ovat vahvaa, kun henkilö kokee oman työpanoksensa tärkeäksi osana kokonaisuutta ja osuudesta koko työyhteisön onnistumisesta. Keskinen (2005,26) nostaa kirjassaan esille tutkimustuloksen, jonka mukaan työntekijän sitoutumista organisaa-

tioon ylläpitää vahvemmin suhde esimieheen kuin työtovereihin. Tämä tutkimustulos antaa vahvistusta sille, miten esimiehen ja alaisen suhteen laatua tulee pitää merkityksellisenä työmotivaation ja sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä. Psykologisella sopimuksella ja sen toimivuudella on voimakas vaikutus sitoutumiseen ja tämä viittaa esimiehen ja alaisen väliseen onnistuneeseen vastavuoroisuuden toteutumiseen. (Aarnikoivu2010,91; Saari 2010,46-47.)

6.4 Yhdessä oppiminen ja onnistuminen

Organisaatioissa tuloksia tehdään yhdessä, vaikka jokainen vastaa oman työsuorituksensa onnistumisesta henkilökohtaisesti. Hyvässä työyhteisössä vallitsee ilmapiiri, jossa tiedostetaan henkilökohtaisen vastuun ja tavoitteiden lisäksi myös yhteinen vastuu ja yhteiset tavoitteet. Hyvä työyhteisö on yhteisöllinen. Työyhteisön jäsenen koostuvat yksilöistä, erilaisista persoonista ja kukin työyhteisön jäsen tuo omat tietonsa ja taitonsa käyttöön. Omia ideoita voi jalostaa testaamalla niitä kollegoilla ja toisinaan ne merkityksettömätkin ideat ryhmässä jalostaessa tuottaa uusia ja käyttökelpoisia ideoita ja toimintamalleja. Ryhmässä toimiminen tuo lisäarvoa paitsi organisaatiolle myös työntekijälle. Työyhteisössä tuloksellisen toiminnan ja hyvinvoinnin näkökulmasta olennaista on työyhteisön jäsenten suhtautuminen erilaisuuteen ja kyky toimia erilaisten ihmisten kanssa. Usein ristiriitojen taustalla on työyhteisön jäsenten erilainen tapa toimia. Toiselle luonteenomaista on nopea eteneminen ja toinen saattaa pohtia asioita pidempään. (Aarnikoivu 2010,117.)

Alaistaitoinen työntekijä tiedostaa, ettei kenelläkään ole oikeutta pilata toisen työiloa. On hämmentävää kuinka yksittäinen työntekijä voi suurenkin työyhteisön osalta pilata koko työyhteisön ilmapiirin tai verottamaan koko työyhteisöä omalla negatiivisella energiallaan (Hämäläinen 2005,49). Perusasiat kunnossa niin jokainen tietää suunnan, minne ollaan menossa. Yhteistyötä tukevalla johtamisella pyritään edistämään luottamuksen rakentumista työyhteisön jäsenten väliselle yhteistyölle. Tällöin voidaan toimia avoimesti ja läpinäkyvästi. Kun sataprosentti-

sen luottamuksen myötä yhteisiin talkoisiin sitoudutaan vapaaehtoisesti, kukin tekee kaikkensa oman kehittymisensä ja yhdessä laadittujen suunnitelmien eteen (Aarnikoivu 2010,114).

Esimies- ja alaistaidot luovat kasvualustan työyhteisön hyvinvoinnille. Kun kumpikin osapuoli tiedostaa oman roolinsa ja tehtäväkenttensä ja sitoutuu siihen, että toimii vuorovaikutteisesti, vastuullisesti ja toisiaan arvostaen, ovat yhteisöllisen toiminnan edellytykset olemassa. Oppiminen on vuorovaikutuksellinen ilmiö ja oppimiseen liittyy aina toisia ihmisiä. Vuorovaikutuksen tuloksena työyhteisön jäsenet oppivat yhdessä, itsestään ja toisistaan. Omat ajatukset tulevat liitettyä toisten ideoihin ja ajatuksiin, ja näin syntyy mahdollisuus jollekin uudelle. Työyhteisön kirjava osaaminen ja ihmisten erilaisuus kasvattavat tarvetta erilaisuuden kohtaamiselle ja hyväksymiselle. Kaikki eivät ajattele tai toimi saman kaavan mukaan ja jo ulkoiset tekijät kuten ikä, elämäntilanteet ja koulutustaustat tuovat erilaisuusyhtälöön niin paljon liikkuvia osia, että yhtä ja samaa tapaa toimia ei ole. Organisaation turvallinen ja luottamuksellinen ilmapiiri, jossa työyhteisön jäsenet uskaltavat ilmaista omia näkemyksiään ja ideoitaan vapaasti, tukee yhteisöllisyyttä ja vuorovaikutteisuutta. Esimiehen tehtävänä on huomioida ryhmässä oleva erilaisuus ja saattaa heidät ponnistelemaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Ryhmän potentiaali tulee käyttöön, kun hyväksytään ja huomioidaan ihmisten ainutlaatuinen erilaisuus. (Ristikangas & Ristikangas 2010,127,151, 201)

7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

7.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen avulla on tarkoitus saada selville, millaisia alaistaitoja Lounaisrannikon Osuuspankin henkilökunnalla on heidän esimiestensä mielestä, ja pyritään löytämään vastauksia siihen millä keinoin esimiehet voisivat tukea ja kehittää nykytasolla olevia alaistaitoja.

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimusmenetelmään valintaan vaikutti se, että tutkimus perustuu ihmisten käyttäytymiseen ja erilaisiin ilmiöihin, joita ei voi tutkia niin syvällisesti määrällisin tutkimusmenetelmin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kuvataan todellisen elämän ilmiöitä. Koska todellisuutta on mahdoton jaotella osiin, pyritään kvalitatiivinen tutkimus suorittamaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden kannalta on ehdottoman tärkeää, että tutkimus suoritetaan objektiivisesti. Tämä on haastavaa, sillä tutkija valitsee yleensä tutkimuskohteekseen aiheen, josta hänellä on itsellään valmiita näkemyksiä ja mielipiteitä. Tutkimusta tehdessään tutkijan tulisi kuitenkin irrottautua täysin omista ennakkoluuloistaan tutkittavaa asiaa kohtaan. Laadullisen tutkimuksen tekee erityisen mielenkiintoiseksi se, että se mahdollistaa uusien näkökulmien synnyn tutkittavasta aiheesta. Kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa. Lähtökohtana ei ole teorian tai hypoteesin testaaminen vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. Tutkimusotteen valintaan vaikutti pyrkimys saavuttaa syvälinen ja kokonaisvaltainen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Laadullinen tutkimusote sopi tähän tutkimukseen myös parhaiten, koska vastaajien kohderyhmä oli suhteellisen pieni. Laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti tutkittavien kohderyhmä onkin tietoisesti valittu ja rajattu. Tutkimus voidaan luokitella tapaututkimukseksi, jonka avulla saadaan yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Tyypillistä

tapaustutkimukselle on valita tutkimuskohteeksi yksittäinen tapaus, tilanne, tapahtuma tai joukko tapauksia, joiden tarkastelussa kiinnostuksen kohteena ovat usein prosessit. Yksittäistapauksia pyritään tutkimaan niiden luonnollisessa ympäristössään kuvailemalla yksityiskohtaisesti tutkittavaa ilmiötä. (Hirsjärvi ym. 2002, 152–155, 160; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Eskola & Suoranta 2008, 16; Heikkilä 2009, 134, 164.)

Tutkimuksen arvon määrittelee sen luotettavuus ja pätevyys. Tämän takia kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida erilaisilla mittaus- ja tutkimustavoilla, jotka yleisesti ottaen toimivat kuitenkin paremmin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Tutkimusten yhteydessä puhutaan tutkimuksen reliabiliteetista ja validiteetista. Tutkimuksessa reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta ja tarkkuutta. Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa on tutkittu juuri niitä asioita, joita oli tarkoituskin tutkia. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa validiteettiongelman aiheuttaa se, että tutkittava asia ei aina vastaa sitä todellisuutta, jota tutkijan on tarkoitus tutkia. Esimerkkinä voidaan pitää tilannetta, jossa tutkija saa vastaukset kyselylomakkeen kysymyksiin, mutta vastaaja on ymmärtänyt kysymykset toisin kuin tutkija. Tällöin tutkija tutkii tietämättään aivan eri asioita kuin oli alkuperäisesti suunnitellut. Tässä tapauksessa tutkimustulos ei vastaa tutkimukselle asetettuja tavoitteita (Hirsjärvi ym. 2009, 231-230.)

7.2 Aineiston hankinta

Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin kyselylomaketta ja kysely toteutettiin sähköisellä webropol-kyselylomakkeella liite 1. Sähköinen aineistonkeruu mahdollisti vastaamisen anonyyminä. Vastaajien anonyyminen haluttiin varmistaa tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Tutkimuksen kyselylomake lähetettiin organisaation kaikille seitsemälle esimiehelle ja heistä kuusi henkilöä vastasi kyselyyn ja voidankin sanoa, että otokseen saatiin kattava edustus. Kyselylomakkeella ei tiedusteltu vastaajien taustatietoja, jolloin anonyyminen myös säilytettiin. Kyselylo-

makkeessa käytettiin ainoastaan avoimia kysymyksiä ja vastauslomakkeella eteneminen onnistui ottamalla kantaa kaikkiin kysymyksiin. Avoimilla kysymyksillä pyrittiin saamaan mahdollisimman kuvailevia ja yksityiskohtaisia vastaajien omaan kokemukseen ja tuntemukseen perustuvia vastauksia. Kuvailevat menetelmät eivät välttämättä pyri selittämään ilmiöiden välisiä yhteyksiä, testaamaan hypoteeseja, tekemään ennusteita, vaan tavoitteena on tutkimuskohteen ominaispiirteiden systemaattinen, tarkka ja totuudenmukainen kuvailu. Yleensä tapaustutkimus valitaankin menetelmäksi, kun halutaan ymmärtää kohdetta syvällisesti ja huomioida siihen liittyvä konteksti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tutkimuskohteena olevaan Lounaisrannikon Osuuspankkiin kuuluu yhteensä 63 työntekijää, joista kahdeksan henkilöä on esimies- tai johtotehtävissä. Yrityksen toimipisteet sijaitsevat neljällä eri paikkakunnalla. Työ organisoituu niin, että osa työntekijöistä ja osa esimiehistä työskentelee useammassa konttorissa ja osalla taas on pysyvä työpiste yhdessä toimipisteessä.

Avoimia kysymyksiä oli yhteensä 22 ja niissä annettiin vastaajille mahdollisuus kertoa syvemmin ja kokemusperäisesti omien johdettaviensa alaistaidoista, johtamisesta sekä näiden mahdollisista haasteista. Kyselylomake jakautui kolmeen osa-alueeseen; alaistaitojen tunnistaminen, luottamuksen rakentaminen ja yhteistyön tukeminen. Avointen kysymysten etuna on se, että vastausten joukossa voi olla hyviä ideoita ja niillä on mahdollisuus saada vastaajan mielipide esille perusteellisesti. Huonona puolena voidaan mainita se, että niihin jätetään helposti vastaamatta ja vastaukset voivat olla epätarkkoja. Vastaaja voi myös vastata kysymyksen vierestä tai kyllästyä vastaamiseen, jos kysymyksiä on liian monta tai kysymyksiin on haastavaa vastata. (Aaltola & Valli 2001, 111)

Tutkimuksen aineistosta osa vastauksista jaoteltiin kysymyksittäin eri teemoihin, jotka samankaltaisuutena toistuivat vastauksista. Näin saatiin koottua vastausten ja tulosten perusteella merkityksellisimmät ja painotetuimmat asiat vastaajien kokemusten mukaisesti ja löydettyä teemoittain yhdistäviä tekijöitä. Osaan vastauksista kyseistä teemoittelua ei voitu käyttää, vaan vastaukset analysoitiin kuvailevasti raporttiin.

8 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Alaistaitoja kartoitettiin esimiesten näkökulmasta. Esimiehet arvioivat omia alais-
taitoihin liittyviä odotuksiaan, johdettavien onnistumista alais-
taitojen toteutumi-
sessa ja omaa toimintaansa alais-
taitojen edistämiseksi.

8.1 Alaistaitojen tunnistaminen

Esimiehiltä kysyttiin, mitä alais-
taidot heidän mielestään ovat.

Esimiesten vastausten perusteella alais-
taidot voidaan jakaa neljään eri teemaan,
joista ensimmäinen on alais-
taitojen perusvaatimus: tehdään oma työ vastuulli-
sesti ja laadukkaasti, sekä ymmärretään oma rooli organisaatiossa ja työyhteis-
sössä. Toinen alais-
taitojen teema liittyy vuorovaikutusosaamiseen työyhteisössä.

”Ne ovat taitoja toimia yhteistyössä: omien työtehtävien hoitamista odotetulla tavalla ja lisäksi olla osa työyhteisöä edistäen sen toimintaa. Myönteistä vuorovaikutusta työyhteisössä.”

”Henkilön kykyä toimia osana työyhteisöä: osaaminen, tiedot, taidot, ymmärrys yrityksen tehtävistä ja omasta roolista yrityksen osana, kyky toimia vuorovaikutuksessa, käyttäytyminen, viestiminen.”

Vuorovaikutusosaaminen katsotaan sisältävän osallistuvaa yhteistyökykyä ja rakentavaa suhtautumista työyhteisön jäseniin sekä myönteistä vuorovaikutusta ja viestintää. Kolmanneksi teemaksi nousi aktiivisuus osaamisen kehittämiseen ja tähän liittyvät oman työn ja toimintatapojen kehittäminen aktiivisesti sekä osaamisen jakaminen ja omien näkemysten esiin tuominen. Neljänteen teemaan liittyvät alaisten sosiaalisen kyvykkyyden taidot ja empatiakyky. Näihin taitoihin katsottiin kuuluvan ymmärtäminen, kunnioitus, hyväksyminen ja innostus. Alais-
taidot ovat esimiesten mielestä seuraavia:

- Oman työn hoitaminen vastuullisesti ja laadukkaasti
 - ymmärrys omasta roolista organisaatiossa ja työyhteisössä

- Osaamisen kehittäminen
 - aktiivisuus oman työn ja toimintatapojen kehittämiseen
 - osaamisen jakaminen
 - omien kehitysideoiden esiintuominen
- Vuorovaikutusosaaminen
 - osallistuva yhteistyökykyisyys
 - rakentava suhtautuminen työyhteisön jäseniin
 - myönteinen vuorovaikutus ja viestintä
- Sosiaalinen kyvykkyys
 - empatia
 - ymmärtäminen
 - kunnioittaminen
 - hyväksyminen
 - innostus

Tulosten mukaan voidaan todeta, että esimiehet ovat tiedostaneet alaistaitojen eri ulottuvuudet kuten Keskinen (2005,24) esittää, että alaistaidot ilmenevät yksilöllisellä tasolla vastuullisuuden, ryhmä- tai tiimitasolla jakamisen ja yhteistyötä edistävän toiminnan sekä organisaatiotasolla vapaaehtoisen osallistumisen tehtäviin, joista ei virallisesti makseta palkkaa.

8.1.1 Alaistaidot Lounaisrannikon Osuuspankissa

Esimiesten arvioidessa omien alaistensa alaistaitoja päivittäisessä työssä, linkittivät ne edellä mainittuihin alaistaitojen neljään teemaan.

”Hyvistä alaistaidoista kertovat esimerkiksi hyvät käytöstavat, auttavaisuus, avoimuus, halua auttaa muita, kiinnostus muiden mielipiteitä kohtaan.”

”Jokainen ottaa vastuun tekemisistään koko talon tasolla. Kaikki ovat avoimia muutoksille ja täysillä mukana. Välillä haasteita omissa asenteissa muutoksia kohtaan, mutta niistä uskalletaan puhua ja ne

*käsitellään ja pyritään siten olemaan mukana päätetyssä toimintata-
vassa.”*

*”Vastuun ottaminen sovituista asioista. Sitoutuminen yhdessä sovit-
tuihin asioihin.”*

Tämä tarkoittaa ensinnäkin sitä, että alaiset kantavat vastuuta omista tekemisistään; keskittyminen työtehtäviin, ammatillinen ote työhön, priorisointikyky ja tavoitteiden kunnioittaminen ja aktiivisesti niihin pyrkiminen sekä vastuun ottaminen yhteisesti sovituista asioista ja sitoutumista niihin. Toiseksi alaitaidot näkyvät esimiesten mielestä vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutus näkyy siinä, että kaikki osallistuvat keskusteluun yhteisissä palavereissa, jaetaan aktiivisesti tietoa ja tietämystä sekä ollaan kiinnostuneita toisten mielipiteistä. Kolmantena näkyvänä alaitaitona pidettiin osaamisen ylläpitämistä ja valmiutta muutoksille sekä sitoutumista näihin. Osaamisen ylläpitämiseen katsottiin kuuluvan ammatillisen eli substanssiosaamisen kehittämisen lisäksi työn kehittäminen sekä haluna auttaa muita työyhteisön jäseniä. Neljäntenä näkyvänä alaitaitona esimiehet nostivat esiin alaisten asenteen ja asennoitumisen. Asenne näkyy alaisten fiksuna käyttäytymisenä, myönteisenä asenteena, tunnollisuutena, auttavaisuutena, aloitteellisuutena ja avoimuutena. Lounaisrannikon Osuuspankin työntekijöiden alaitaidot ovat seuraavia:

- Vastuullisuus
 - keskittyminen työtehtäviin, ammatillinen ote työhön
 - priorisointikyky
 - tavoitteiden kunnioittaminen ja aktiivisesti niihin pyrkiminen
 - vastuu yhteisesti sovitusta asioista
- Osaamisen ylläpito
 - ammatillisen osaamisen kehittäminen
 - työtapojen kehittäminen
 - osaamisen jakaminen
 - valmius muutokseen
- Vuorovaikutus
 - keskusteluun osallistuminen yhteisissä palavereissa

- aktiivinen tiedon ja tietämyksen jakaminen
- kiinnostuneisuus toisten mielipiteisiin
- Asenne
 - positiivinen asennoituminen
 - tunnollisuus
 - aloitteellisuus
 - avoimuus
 - auttavaisuus

Vastausten perusteella voidaan todeta, että esimiesten kokemusten mukaan, alaisilta löytyy monipuolisia ja vahvoja alaistaitoja. Selvästi voidaan havaita, että alaiset ovat kiinnostuneita suorittamaan omaa työtään tavoitteellisesti ja tunnollisesti. Ammatillisuus ja ammattitaidon ylläpito nähdään alaisten vahvuuksina oman työn ja osaamisen kehittämisessä. Alaistaidot näkyvät päivittäisessä työssä tiedon ja tietämyksen jakamisena. Sosiaalisesta kyvykkyydestä viestivät esimiesten tunnistamat avoimuus, auttavaisuus ja kiinnostus työtovereiden mielipiteitä kohtaan.

8.1.2 Alaistaitojen kehittämiskohteet

Alaistaitojen haasteina päivittäisessä työssä koetaan ilmenevän lähinnä alaisten asenteissa. Toivottaisiin enemmän positiivisuutta, mikä vaikuttaisi suotuisasti koko työyhteisön työhyvinvointiin. Asenneongelmat ilmenevät työyhteisössä tiettyjen henkilöiden välisissä henkilökemioissa, negatiivisessa asennoitumisessa, vuorovaikutusosaamisessa ja luottamuksen puuttumisesta. Nämä vaikuttavat osaltaan negatiivisesti avoimuuden toteutumiseen työyhteisössä.

”Tiettyjen henkilöiden väliset vuorovaikutusvaikeudet. Avoimen keskustelun puute. Negatiivinen asenne leviää tai ainakin vaikuttaa muihin tiimin jäseniin liikaa.”

”Osaamista jaettaisiin enemmän kuin sitä nyt tapahtuu, työyhteisön hyvinvoinnin kannalta vähemmän valitusta ja enemmän positiivisuutta, vaikuttaisi kaikkien hyvinvointiin.”

”Nämä taidot eivät ole määriteltyjä tai kuuluu työntekijän toimenkuvaan. Hankaluus seurata ja mitata.”

Alaistaitojen toteutumisen haasteena on alaisten oma aktiivisuuden vähäisyys. Aktiivisuuden vähäisyys näkyy muun muassa siten, että odotetaan oman esimiehen tai työnantajan annettava asioihin valmiita ratkaisuja eli alaisilta toivotaan enemmän oma-aloitteisuutta. Vastauksissa mainittiin myös, että usein henkilöt odottavat muilta enemmän kuin ovat itse valmiita tekemään ja ne näkyvät työyhteisössä esimerkiksi vastuun välttelemisenä.

”Ei kuulu mulle. Kaikki työ tehtävä, valikointiin ei ole varaa.”

Toivomisen varaa olisi myös asenteiden parantamisessa muutoksia kohtaan sekä osaamisen jakamista toivottaisiin enemmän. Vastaajista yksi mainitsi myös ulkoisten tekijöiden vaikutuksen alaistaitojen toteutumisen haasteisiin, jatkuva kiire. Kiireessä kehittyminen jää jalkoihin ja esimiehen oma kiire vaikuttaa läsnäolon vähyytenä alaisten keskuudessa. Aina ei ole aika keskittyä johtajuuteen. Toisaalta mielenkiinto kohdistui yhteen vastaukseen, ”nämä taidot eivät ole määriteltyjä”. Onko alaistaitoja itsessään mietitty ja sitä mitä ne ovat, mitä niihin kuuluu ja milloin pitää puuttua, kun alaistaidoissa on kehitettävää. Josko alaisilla on paljon hyviä alaistaitoja, mutta voidaan huomata, että juuri tunnistettuihin alaistaitoihin sisältyvät ne haasteet ja kehittämiskohteet. Alaistaidot, joissa esimiehet ovat tunnistaneeet kehittämisen varaa painotusjärjestyksessään:

- Asenne
 - positiivisuus
 - joustavuus
- Vuorovaikutus
 - henkilökemiat
 - aktiivinen tietämyksen jakaminen
- Vastuullisuus

- oma aktiivisuus ja osallistuminen
- Osaamisen ylläpito
 - osaamisen jakaminen
 - asennoituminen muutoksiin

Esimiehet tunnistivat alaisistaan monipuolisesti eri alaistaitoja. Alaistaitojen haasteet näyttävät tutkimustulosten perusteella liittyvän yleisesti kaikkiin edellä jaoteltuihin neljään alaistaitojen teemaan.

8.1.3 Keinot alaistaitojen tukemiseen

Esimiehiä pyydettiin arvioimaan, miten he ovat omalla toiminnallaan edesautta-
neet tai rohkaisseet työntekijöitään alaistaitojen käyttämiseen. Keinot olivat hyvin
samanlaisia ja vastauksista nousivat esille palautteen antaminen, osaamisen var-
mistaminen, arvostus, kuunteleminen, osallistaminen, säilyttämällä positiivisen
asenteen sekä olemalla läsnä esimiehenä.

”Pyrin olemaan osallistava. Nopeasti reagoiva. Haluan varmistaa, että omalta osaltani helpotan tiimiläisten tehokasta ja rationaalista työskentelyä. Haluan olla helposti lähestyttävä.”

”Osaamisen varmistaminen ja tarvittaessa tukeminen. Kehitysideoiden eteenpäin vieminen on tärkeää ja tukee tunnetta, että hän voi vaikuttaa. Systemaattinen tiimin johtaminen.”

”Jokainen voi kehittää omaa osaamista itse, aina ei tarvita esilukijaa. Aikaa kuluu liikaa paapomiseen, enemmän pitäisi varmaan puhua odotuksista mitä itsellä on.”

Palautteen merkitys koettiin tärkeimmäksi tekijäksi, siinä kun esimiehet tukevat alaisiaan alaistaitojen kehittämisessä, työn tekemisen ohjaamisessa sekä motiivoinnissa. Erityisesti positiivisen palautteen merkitystä korostettiin. Henkilökohtaista palautetta esimiehet antavat alaisilleen kahden keskisissä kehityskeskusteluissa sekä myynti- ja tavoitekeskusteluissa. Vapaamuotoisemmat keskustelut

koettiin hyvin tärkeäksi. Yhteisillä tiimipalavereilla taas tuetaan parhaiten osaamisen jakamista sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta ja yhteisesti käsiteltäviä palauttekeskusteluja ja yhtenäisten toimintatapojen sopimista. Osaamisen varmistaminen ja siinä tukeminen koettiin tärkeäksi tekijäksi alaitaitojen tukemisessa, mutta myös alaisen omaa roolia korostettiin oman osaamisen ylläpitämisessä. Enemmän aktiivisuutta ja oma-aloitteisuutta on toivottavissa ja hyvä huomio oli vastauksissa se, pitäisikö esimiehen enemmän puhua alaisilleen odotuksistaan.

Esimiesten kokemus motivointi liittyy niin yksittäisten alaisten motivointiin kuin koko tiimin me-hengen ja yhdessä tekemisen kulttuurin luomiseen. Alaisen parhaiksi koetuiksi motivoinnin ja tukemisen toimintatapoihin nousi esiin neljä teemaa. Ensimmäiseksi teemaksi nousi palautteen antaminen ja keskusteleminen.

”Antamalla palautetta, keskustelemalla.”

”Annan positiivista palautetta.”

Toiseksi teemaksi muodostui arvostus. Arvostukseen liittyvät, että arvostetaan alaisen työtä, annetaan mahdollisuus itsensä kehittämiseen, annetaan haastavia työtehtäviä, vaaditaan hyviä suorituksia sekä iloitaan onnistumisista ja palkitaan niistä myös rahallisin kannustein. Arvostukseen liittyy myös se, että esimies ymmärtää ihmisen erehtyväisyyden ja kykenee luomaan ilmapiirin, jossa on lupa tehdä virheitä, mutta varmistaa, että niistä opitaan ja kehitytään.

”Luottamalla osaamiseen, antamalla mokat anteeksi, olemalla niuhottamatta pikku asioista.”

Kolmas teema muodostui kuuntelemisesta. Kuuntelemiseen liittyvät kannustaminen, tukeminen ja avustaminen. Kun esimies kuuntelee, hän voi havaita tilanteet, milloin alainen tarvitsee työnsä ja onnistumisen tueksi esimerkiksi juuri tsemppausta, kannustamista tai tukemista. Kuuntelun taito edistää myös ensimmäisen teeman arvostukseen liittyviin tekijöihin. Neljänteen teemaa sisältyy osallistaminen. Tämä tarkoittaa esimiesten kohdalla sitä, että he vievät kehitysideoita ja hyviä ehdotuksia eteenpäin. Kehitysideoiden eteenpäin vieminen tukee henkilön tunnetta siitä, että hän voi vaikuttaa asioihin. Osallistamiseen voitiin sisällyttää

myös esteiden ja haasteiden yhdessä raivaaminen ja ongelmatilanteiden selvittäminen yhteistyössä alaisen ja esimiehen kanssa, sekä vastuun antaminen alaisille omien töiden hallintaan ja seurantaan. Alaisten yhteistyötä edistäväksi ja motivoivaksi tekijäksi nousivat tasapuolinen kohtelu ja kannustaminen yhteisöllisyyteen. Esimiehet kokevat oman positiivisen asenteen ja yhteisen me-hengen ylläpitävän johtamisen motivoivan alaisiaan.

”Pyrin luomaan positiivista virettä, yhdessä tekemisen meininkiä.”

Esiin nousivat myös esimiehen kyky nopeaan reagointiin, olla helposti lähestyttävä ja se, että esimies pyrkii helpottamaan omalta osaltaan alaisten suorittavan työn esteitä. Alaisia motivoivaksi tekijöiksi nousi esiin myös se, että päätöksiään tehdessään esimiehen tulee perustella päätökseen vaikuttavat perusteet ja tekijät, sekä pitää kiinni asioista niin kuin niistä ollaan sovittu. Teemat, jotka esimiehet kokevat motivoivimmiksi tekijöiksi:

- Palaute
- Arvostus
- Kuunteleminen
- Osallistaminen

Esimiesten vastausten perusteella voidaan todeta, ettei alaisten motivointiin liity oikeastaan sen kummallisempia keinoja, kuin reagoimalla, huomioimalla ja lähestymällä alaisia ihmisenä vuorovaikutuksen voimalla. Motivoiviksi tekijöiksi nousevat palautteen antaminen, arvostus, kuunteleminen ja osallistaminen, aika inhimillisiä vuorovaikutteisuuden tekijöitä.

8.1.4 Odotukset

Esimiehiä pyydettiin kertomaan omista odotuksistaan alaisiaan kohtaan. Odotukset tarkoittavat asioita, joita esimiehet odottavat alaisilta sen lisäksi mitä työsopimukseen on kirjattu eli puhutaan psykologisesta sopimuksesta. Vastauksista voitiin löytää viisi merkittävää tekijää; oman työn aktiivinen kehittäminen ja osaami-

sen jakaminen, reiluus, osallistuminen omalta osaltaan hyvinvoinnin toteutumiseen, myönteinen suhtautuminen sekä sitoutuminen. Esimiehet odottavat alaisiltaan aktiivista työnsä kehittämistä, aloitteellisuutta asioiden eteenpäin viemiseksi, halua oppia uutta ja kehittyä.

”Työyhteisön toimivuudesta huolehtiminen laajemmin kuin vain oman työn hoitamista.”

”Aktiivista työnsä kehittämistä ja asioiden eteenpäin viemistä.”

”Vastuuta omista tekemisistä ja tiimin tekemisistä, virheiden myöntäminen ja niistä oppiminen, kokemuksen jakaminen.”

Odotetaan, että alaiset toimivat myös ohi omien boxien eli osallistuvat aktiivisesti kehittämään oman työnsä ja toimintatapojensa lisäksi muiden tiimien jäsenten työtä ja myös laajemminkin, vastuunottoa koko työyhteisön hyväksi. Oltaisiin valmiita joustamaan tiukan paikan tullen. Reiluus näkyi kaikilla vastaajilla yksinkertaisuudessaan reiluutena. Reiluuteen liitettiin myös tunnollisuus, rehellisyys ja se, että ei piilouduta kollegoiden taakse vaan kannetaan vastuuta omista tekemisistään. Alaisilta odotetaan myönteistä suhtautumista asioihin eli positiivista asennetta, innostuneisuutta, reippautta, sisäistä yrittäjyyttä ja sitä, että suhtauduttaisiin muutoksiin mahdollisuuksina eli avarakatseisuutta.

8.2 Luottamuksen vahvistaminen ja sitouttaminen

Puhuttaessa psykologisesta sopimuksesta, esimiehen ja alaisen välisestä vuorovaikutuksesta ja luottamuksen rakentumisesta puhutaan vastavuoroisuudesta, johon psykologinen sopimus perustuu (Vakkala 2012, 96). Esimiehiä pyydettiin pohtimaan niitä odotuksia, joita he kokevat alaistensa odottavan heiltä.

”Oikeudenmukaisuutta ja tasapuolisuutta.”

”Heidän puolensa pitämistä, tukea.”

”Palautetta, kannustamista, innostamista, tulosten arvostamista.”

”Asioiden helpottamista, tehostamista ja eteenpäin viemistä. Tiedon jakamista, läsnäoloa.”

”Välillä vaatimistakin. Osaamisen jakamista, aikaa.”

”Tietoa muutoksista, tiedon jakamista, asiantuntijuutta.”

”Tuen heitä erilaisissa ratkaisuissa.”

”Asiantuntijuutta.”

Vastauksista saatiin esiin kuusi eri teemaa; tasapuolisuus, palautteen antaminen, tavoitteiden asetantaa, tiedon jakamista, ammatillista asiantuntijuutta sekä läsnä olevaa johtamista. Tasapuolisen kohteluun liittyvät oikeudenmukaisuus, reiluus ja alaisten puolia pitäminen. Esimiehet kokevat, että alaiset odottavat heiltä positiivista ja kannustavaa palautetta, tulosten arvostamista, tukea ja kannustamista sekä tietoa siitä mitä arjessa vaaditaan ja myös sitä, ettei vaadita liikaa. Tavoitteiden asetantaan katsotaan kuuluvan tavoitteiden konkretisoimista, vaatimista, tehostamista ja suunnan näyttämistä. Tiedon jakaminen nähdään avoimuutena, osaamisen jakamisena ja muutosviestinnästä. Esimiehet kokevat, että alaiset odottavat läsnä olevaa johtamista. Läsnä oloa tarkennetaan arjessa mukana olona, apuna arjen haasteissa, nopeaa reagointia ja aikaa alaisille.

- Tasapuolisuus
 - oikeudenmukaisuus, reiluus, pitämällä alaisten puolta
- Palautteen antaminen
 - positiivisuus, kannustus, tulosten arvostus, tuki
- Tavoitteiden asetantaa
 - suunnan näyttäminen, tavoitteiden konkretisointi, vaatiminen
- Tiedon jakamista
 - osaamisen jakaminen, avoimuus, muutosviestintä
- Ammatillinen osaaminen
- Läsnä olevaa johtajuutta
 - aikaa, apuna arjen haasteissa, tilanneherkkyys

8.2.1 Alaisten huomioiminen arjessa

Esimiehiltä kysyttiin, "Miten osoitat arjessa kiinnostusta alaisiisi?" Vastaukset olivat hyvin yksimielisiä; läsnäolo ja epävirallisempi keskustelun taso.

"Vaihtamalla kuulumisia myös muista kuin työasioista."

"Kyselen kuulumisia, myös muita kuin työasioita."

"Olemalla oma itseni tasavertaisena ihmisenä."

Läsnäoloon liitettiin kiinnostuneisuus alaisia kohtaan, kuuntelemalla, olemalla oma itsensä, avun antaminen, palaute onnistumisista ja kehittämisalueista. Arjessa keskustelun tasoa esimiehet pitävät mielellään vapaamuotoisempaan ja rennompaan, johon kuuluvat kuulumisien kyselyt myös muistakin kuin työasioista, tervehtiminen ja juttelu.

8.2.2 Alaisten osallistaminen

Esimiehet osallistavat alaisiaan mukaan päätöksentekoon luomalla puitteita, joissa asioista keskustellaan ja ideoidaan yhdessä. Esimiehet kysyvät ja herättelevät keskustelua muutostarpeista, mutta toivovat alaisiltaan oma-aloitteisempaa otetta asioiden esiin nostamisiin. Tiimipalaverien ja ryhmätöiden avulla alaisia osallistetaan päätöksentekoon ja annetaan alaisille mahdollisuus vaikuttaa asioihin ja muutoksiin. Yhdessä oivaltaminen koetaan hyväksi tavaksi päätöksenteossa ja silloin niihin sitoudutaan yhdessä.

"Pyrin viemään asioita yhteisen ideoinnin keinoin eteenpäin aina kun mahdollista."

"Ideat ja oivallukset aina arvokkaita eli kannustan ideoimaan."

"Harvoin minulla paras näkemys."

"Myös oma-aloitteinen kysyminen ja yleensäkin oma-aloitteisuus on hyvä alaistaito. Alainen voi aloittaa keskustelun. ROHKAISUA!!"

"Välillä vain toivoisin, että muisti olisi parempi, koska vaikka kehitysideoita on kysytty, niin saattaa tulla kommenttia, ettei taaskaan tiedetty mitään, johtuuko viestimisen epäselvyydestä."

Esimiehet ottavat mielellään vastaan alaiensa ajatuksia, ideoita ja kehitysehdotuksia ja niitä pyritään viemään eteenpäin mahdollisuuksien mukaan. Päätöksiä tehdessä ja perusteltaessa alaisille, on hyvä ilmaista alaisille, että heidän näkemysensä on myös otettu huomioon, vaikka ne eivät toiveiden mukaan aivan toteutettavissa olisikaan. Osa vastaajista ilmoittaa tämän huomion alaisilleen ja osa kokee, ettei riittävän selkeästi.

8.2.3 Palautteen antaminen alaisille

Esimiehiltä kysyttiin heidän palautteen antamisestaan alaisille. Kuudesta vastaajasta neljä vastaajaa koki, etteivät he anna alaisilleen tarpeeksi palautetta. Vastaajista yksi ei osannut arvioida, mikä sitten on tarpeeksi. Yksi vastaajista taas koki, että hän ei edusta tyyppiä, joka antaa palautetta vain palautteen vuoksi, vaan palaute annetaan aiheesta ja sen pitää olla aitoa.

"Palautteen antaminen keskittyy liikaa esim. kehityskeskusteluihin. Pitäisi muistaa/huomata antaa arjessa huomattavasti enemmän. Henkilökohtainen kehitysalue."

"Mikä on tarpeeksi, sitä kysymystä en osaa ratkaista."

"Palautteen pitäisi olla spontaanimpaa/välittömämpää eikä pelkästään kalenteroituihin keskusteluihin liittyvää. Annan sekä negatiivista, että positiivista palautetta liian vähän."

"Palaute liittyy yleensä suuriin onnistumisiin tai epäonnistumisiin. Pitäisi antaa pienemmistäkin syistä."

"Annan palautetta myyntikeskusteluissa ja aina tilanteissa joissa huomaan palautteen paikan. Persoonani ei sovi yletön makeilu ja ettei palautteessa ole mitään falskia. Palautteen pitää olla aitoa."

Palautteen anto keskittyy lähinnä myynti- ja kehityskeskusteluissa annettuun palautteeseen, sekä palautteeseen, joita työntekijät saavat asiakkailta kerätyiltä palautteilta. Esimiehet, jotka kokevat, että eivät anna tarpeeksi palautetta alaisilleen, huomioivat, että palautteen tulisi olla spontaanimpaa ja välittömämpää eikä pelkästään kalanteroituihin keskusteluihin liittyvää, eikä se saisi keskittyä liikaa vain suuriin onnistumisiin tai epäonnistumisiin. Palautetta pitäisi muistaa antaa arjessa enemmän, myös pienemmistä asioista niin positiivista kuin korjaavaa palautetta. Palautetta voidaan antaa myös kiitosviesteinä sähköpostitse, mutta henkilökohtaisuus tuntuisi vastaajien mielestä luontevammalta. Vastauksissa osa esimiehistä tunnisti, että heille palautteen antaminen on selkeästi kehittämialue.

8.2.4 Palaute alaisilta esimiehelle

Esimiehet kokevat saavansa palautetta vähän alaisiltaan. Palautteen anto alaisilta esimiehille keskittyy pääosin kehityskeskusteluissa annettuun palautteeseen, jolloin esimiehet kysyvät erityisesti palautetta alaisilta omasta toiminnastaan.

"Palautetta tulee erittäin harvoin ja se liittyy aina siihen, ettei jokin asia ole kunnossa; toinen työntekijä/esimies/johtaja/tiimi on tehnyt jotain väärin."

"Myynti keskusteluissa saa palautetta, mutta yleensä sekin pitää lypsää ja silloinkin se on yleensä hyvää. Henkilöstötutkimuksesta saa palautetta ja se taas on huonoa."

"Palautetta tulee vähän, mutta en sitä odotakaan. Jatkuva palautteen tivaaminen voi olla rasittava alaisille ja kertoa siitä."

Esimiehet saavat palautetta myös henkilöstötutkimusten kautta, mutta arjessa saatava palaute on olematonta. Palaute alaisilta on usein kriittistä, mutta kiitos-takin toisinaan annetaan. Kriittinen palaute omalle esimiehelle liittyy lähinnä toisen esimiehen, työntekijän tai tiimin toimintamalliin. Palautetta ei siis anneta

omasta esimiehestä omalle esimiehelle. Hyvä huomio on, että alaisten henkilökohtainen palaute on positiivisempaa kuin henkilöstötutkimuksissa annettu palaute. Tämä johtunee siitä, että alaisten on vaikea antaa esimiehilleen rakentavaa palautetta kasvojen taakse ja se on helpompaa antaa anonyymina tutkimusten yhteydessä. Arjen keskusteluja pidetään myös palautteena, vaikei niitä ole erityisemmin painotettu olevan palautetta ja näihin keskusteluihin ja niiden viesteihin esimiesten olisikin hyvä tarttua ja löytää sieltä niitä palautteita. Palaute kannustaa esimiestä ja esimies voi niiden avulla oppia ja kehittyä ja joskus voivat saada esimiehenkin nöyräksi.

"Mielestäni arjessa keskustelu on välillä palautteiden antamista puolellin jos toisin, mutta siinäkin emme ilmaise, että tämä on palautetta."

"Erityisesti korjaavan palautteen merkitys on ratkaisevaa eli silloin pääsen kiinni toiminnan epäkohtiin tai sujumattomuuteen ja asiat on korjattavissa helpommin."

Palaute kannustaa esimiestä ja esimies voi niiden avulla oppia ja kehittyä ja joskus voivat saada esimiehenkin nöyräksi. Alaisten antama palaute esimiehille ja huomion ohjaaminen epäkohtiin ensinnäkin edes auttavat sitä, että esimiehet saavat tietoonsa mahdolliset kehittämiskohteet ja työnteon haasteet pystyäkseen siten tarttumaan epäkohtiin ja vaikuttamaan niiden kehittymiseen positiivisesti. Toiseksi, esimies pystyy tällöin suorittamaan omaa palvelutehtäväänsä alaisiaan kohtaan. Esimies on myös ihminen, joten alaisten positiivisella palautteella on suuri merkitys esimiehelle esimiehenä onnistumisen tunteeseen ja siihen, että hän pystyy löytämään itsestään niitä omia vahvuuksiaan.

8.2.5 Tasapuolisuus

Esimiehiä pyydettiin arvioimaan, uskaltavatko alaiset puhua avoimesti työn haasteista ja omista odotuksistaan ja toiveistaan. Esimiehet uskovat pääsääntöisesti näin ja jonkun kohdalla avoimuuden kanssa on kehitytty oikeaan suuntaan.

"Tiimissäni on monenlaisia ihmisiä ja se to tietenkkin omat haasteensa. Kaikki eivät ole avoimia eivätkä kerro toiveistaan ja odotuksistaan."

"Riippuu henkilöstä, kaikki eivät varmasti ja toiset liikaankin."

"Hiljaiset jäävät helposti muiden äänekkäämpien jalkoihin. Tämä on varmaan yleisempikin ongelma. Vaikka kaikilta pyytää samoja asioita, osa jättää silti kertomatta."

Avoimuus ja uskallus nähdään olevan hyvin yksilökohtaista. Toiset ovat hyvinkin avoimia ja rohkeita, jotkut kärkkäämpiä ja heitä, jotka eivät uskalla avoimesti ilmaista ajatuksiaan ja odotuksiaan. Esiin nostetaan ikä-kysymykset, esimerkiksi nuoremmilla on enemmän toiveita urakehitykseen kuin iäkkäämmillä työntekijöillä. Hiljaisemmat alaiset koetaan jäävän äänekkäämpien jalkoihin ja äänekkäämpien alaisten koetaan saavan parempaa palvelua.

Oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus toteutuvat hyvin tai melko hyvin. Yleisesti päätöksenteossa pyritään huomioimaan kokonaisuus ja kohtelevaan kaikkia samoilla periaatteilla ja reilusti. Johtamisella pyritään toimimaan niin, ettei katkeruutta ja vinoumia toteudu. Vastauksissa lähestyttiin oikeudenmukaisuutta ja tasapuolisuutta työtehtävien ja osaamisen näkökulman kautta, ja pohdittiin voidaanko olla tasapuolisia ja oikeudenmukaisia, kun ihmiset tekevät erilaisia työtehtäviä ja osaamisen taso on erilainen.

8.2.6 Palveleva johtajuus

Johtaminen voidaan nähdä palvelutehtävänä ja esimiehiä pyydettiin arvioimaan, mitä heidän kohdallaan palveleva johtaminen voisi tarkoittaa. Palveleva johtaminen tarkoittaa esimiesten mielestä sitä, että he ovat käytettävissä ja saatavilla, kun siihen on aihetta.

"On saatavilla, kun aihetta asioiden läpikäymiseen."

"Yritän tehdä parhaani, jotta alaiseni onnistuisivat."

"Koen palvelevani, kun pyrin tekemään asioita, joilla työntekijöiden on helpompi tehdä työtänsä ja he saavat tukea ja keinoja motivaation ylläpitämiseen ja työhyvinvointiin."

"Olen käytettävissä, arjessa läsnä ja minua on helppo lähestyä."

Palveleva johtaminen on esimiehen parhaansa yrittämistä, jotta alaiset onnistuisivat. Palveleva johtaminen koetaan olevan sitä, että pyrkii tekemään asioita, joilla työntekijöiden on helpompi tehdä työnsä ja he saavat tukea työnteon haasteissa ja tukea motivaation ylläpitämiseen ja työhyvinvointiin. Palvelemaan johtamiseen koettiin liittyvän esimiehen läsnäoloa eli kiinnostusta alaisia kohtaan, kuuntelua herkällä korvalla, empatiakykyä sekä helposti lähestyttävyyttä.

"Kuuntelen herkällä korvalla yhteisiä keskusteluja eli aistii ilmapiirin. Tunneälyä, ihmiseltä ihmiselle."

" Myönteistä, positiivista ajattelua. Tiimiläisiin luottamista, innostamista ja kiinnostusta."

Muita palvelevan johtamisen elementteihin liitettiin kannustaminen, suunnan näyttäminen, myönteistä ja positiivista ajattelua, tiimiläisiin luottamista, asioiden eteenpäin viemistä, ajankäytön hallintaa sekä palkitsemista onnistumisista.

8.3 Vuorovaikutuksen ylläpitäminen

Kyselylomakkeessa selvitettiin esimiehien kokemuksia siitä, miten he parhaiten kokevat tukevan tiimien jäsenten yhteistä vuorovaikutusta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta.

8.3.1 Yhteiset pelisäännöt

Esimiehiltä kysyttiin, onko heidän tiimissään yhteisesti sovitut pelisäännöt ja ovatko pelisäännöt kaikkien tiedossa ja kaikille saman sisältöiset. Pelisäännöt

koetaan olevan selvillä jokaisen esimiehen tiimissä ja kaikille samat, ja osa pelisäännöistä ovat koko organisaatiota koskevia ylhäältä päin annettuja, mutta tiimien sisällä on myös tiimin jäsenten itse luomia pelisääntöjä.

"Pelisääntöjä on useita; myyjän ja myynnin pelisäännöt, riskienhallinnan ohjeistukset, ym. Ovat kaikille samat ja kaikkien tiedossa."

"Talotasolla myyjien pelisäännöt ja ne ovat kaikkien tiedossa ja kaikille samat."

"Pelisääntöjä on ja niitä sovitaan tarpeen mukaan uusistakin asioista."

Vastausten perusteella organisaatiossa ja tiimeissä noudatetaan hyvin tulos-orientoituja pelisääntöjä eli myyjien ja myynnin pelisääntöjä, työtehtävään liittyviä pelisääntöjä sekä ulkopuolisten tahojen laatimia riskienhallinnan ohjeistuksia. Voidaan olettaa, että myyjän ja myynnin pelisäännöt varmaankin pitävät joitain näitä käyttäytymisen malleja sisällään, mutta ne vaikuttavat enemmänkin toimintaohjeilta työntekoa kohtaan kuin tapana toimia toisten kanssa.

"Tiiminvetäjän on kannettava vastuu siitä, että pelisäännöt ovat tiedossa ja puututtava jollei joku noudata."

"Vastuuta voisi jakaa enemmän esim. palaverien vetovastuuta."

"Pelisääntöjä kerrataan säännöllisesti porukalla tiimipalavereissa ja henkilökohtaisissa myynti- ja tavoitekeskusteluissa."

"Seuraamalla ja reagoimalla poikkeamiin."

Pelisääntöjen olemassa oloa ja niiden kautta toivottua toimintatapaa pidetään yllä säännöllisesti keskustelemalla niistä henkilökohtaisissa kehitys- ja myyntikeskusteluissa ja ottamalla niitä esille yhteisissä palavereissa. Pelisääntökeskusteluissa käydään lävitse muun muassa sitä, mitkä ovat kullekin henkilölle vahvuuksia ja missä kehitettävää sekä muistutetaan ulkopuolisten valvovien tahojen ohjeistusta. Nämä viittaavat jälleen tulosorientoituneisiin pelisääntöihin. Näitä myyjän

ja myynnin pelisääntöjä nostetaan esille myös talotason koulutuksissa ja esimiehet kantavat vastuuta siitä, että niitä noudatetaan yhteisesti tiimeissä.

8.3.2 Yhteistyöhön sitouttaminen

Esimiehiltä kysyttiin, miten he aktivoivat ja innostavat tiimien jäseniä kohti yhteisiä tavoitteita ja millä keinoin he kokevat parhaiten tukevan tiimin jäsenten yhteenkuuluvuuden tunnetta ja toisilta ja toisista oppimista. Vastaus tähän on osallistaminen yhteisiin talkoisiin; yhdessä tekeminen ja oppiminen, sekä olemalla esimiehenä tavoitettavissa ja läsnä.

"Oivalletaan yhdessä tekemisen voima, iloitaan pienistäkin onnistumisista."

"Ideoimalla uusia tapoja toimi."

"Tavoitteet pidetään esillä säännöllisesti ja poikkeamiin puututaan heti."

Säännöllisten tiimipalaverien, yhteisten koulutushetkien ja vapaamuotoisten keskusteluhetkien koettiin olevan yksimielisesti parhaimpia keinoja. Näissä pystytään systemaattisesti pitämään keskustelua yllä tavoitteista ja poikkeamista. Yhteiset palaverit edistävät esimiesten mielestä yhdessä ideointia ja oivalletaan hyvin yhdessä tekemisen voima ja joissa voidaan yhdessä iloita onnistumisista. Palavereissa on annettava aikaa vapaamuotoiselle keskustelulle. Osallistaminen pidetään tärkeänä osana yhteisiä palavereja, joissa jokaisella on mahdollisuus osallistua keskusteluun, esittää näkemyksiään asioista sekä jakaa tietoa ja osaamista omalta vastuualueeltaan muille tiimiläisille. Osallistamisen koetaan vaikuttavan positiivisesti yhdessä oppimiseen ja yhteisten toimintatapojen ja käytäntöjen ylläpitämiseen. Esimiehet kokevat innostavansa tiimiläisiään olemalla arjessa mukana, kuuntelemalla, olemalla positiivinen kannustamalla ja tukemalla.

"Arjessa mukana olemalla ja kuuntelemalla, olemalla positiivinen, ei ongelmakeskeinen."

"Koetan viestiä positiivisesti, tavoitteet mahdollista saavuttaa, en korosta ongelmia."

"Onnistumisten nostaminen."

"Se, että tekijät ovat jakautuneet eri konttoreihin ei aina tue sitä, että yhteenkuuluvuus ja yhdessä oppiminen toteutuisivat. Lync ei ole paras väline ainakaan tukemaan keskustelua ja mielipiteiden esittämistä."

Positiivisen viestinnän merkitys koetaan tärkeäksi ja pyritään välttämään ongelmakeskeistä ratkaisutapaa. Yhteenkuuluvuuden tunteen ja yhdessä oppimisen haasteen koetaan liittyvän ainoastaan siihen, kun työntekijät työskentelevät eri toimipisteissä ja tällöin konttorien välisten henkilöiden face to face palaverit ovat harvemmassa. Lync-palavereiden ei koeta tukevan yhtä hyvin avointa keskustelua ja mielipiteiden esittämistä.

8.3.3 Avoin ilmapiiri

Esimiehet arvioivat kokemuksiaan siitä, toimivatko heidän johdettavansa avoimesti toisiaan kohtaan ja toisiaan tukien. Osa esimiehistä koki näin tapahtuvan, osalla se toteutuu osittain ja avoimuuden koetaan riippuvan myös täysin henkilöstä.

"Riippuu täysin henkilöstä. Tuki näkyy ratkaisuehdotusten yhteisenä pohdintana, parhaiden käytäntöjen jakamisena, työkaverin tuuraamisena ja asiakasohjauksina."

"Työkavereiden tasapuolisena kohteluna, erilaisuuden sietämisenä ja yleensäkin positiivisena suhtautumisena toisiin."

Yhteinen yrittäminen hyvien ratkaisujen löytämiseen edellyttää aina myös vastaväitteitä."

Avoimuus näkyy tiimeissä avoimena, vilkkaana ja rohkeana keskusteluna. Tiimiläiset uskaltavat esittää eriäviä mielipiteitään ja näkökantojaan hyvin. Toisten auttaminen ja tuki näkyvät ratkaisuehdotusten yhdessä punnitsemisena, parhaiden käytäntöjen jakamisena, työtovereiden tuuraamisena ja tulosten tekemisenä yhteisvoimin. Toisten tukeminen ja avoimuus näkyvät esimiehille työkavereiden tasapuolisena kohteluna, erilaisuuden sietämisenä ja yleensäkin positiivisena suhtautumisena toisiin. Haasteina näkyvät selkeästi alaisten omaan pussiin pelaaminen ja se, että oma etu menee yhteisen edun edelle ja että osa kokee työkaverin jopa kilpailijaksi. Keskitytään liikaa omaan tekemiseen ja omien henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamiseen.

"Nykyisin työkuultuuriin on tullut viitteitä omaan pussiin pelaamisesta eli oma etu menee yhteisen edun edelle. Vastuunotto on ohentunut."

"Osa kokee työkaverin jopa kilpailijana. Ei toimittaisi muiden oikeuksia vastaan henkilökohtaisen hyödyn tavoittelemiseksi."

"Eriävien mielipiteiden esittämistyyllillä on myös suuria eroja, toivoin että ne esitetään enemmän kehittämismielessä kuin pelkästään negaatioina."

"Toisinaan unohdetaan yhteiset työt ja keskitytään omaan tekemiseen ja omien tavoitteiden saavuttamiseen."

Vastuunotto yhteisestä tekemisestä on ohentunut. Esimiehet kokevat pääosin luottavansa alaisiinsa, että he toimivat yhteistyössä kuten on sovittu. Poikkeukset koskevat yksittäisiä työntekijöitä.

Esimiehiltä kysyttiin, kokevatko he, että heidän tiimissään olisi sellaisia ilmiöitä, joista kaikki tietävät, mutta kukaan ei halua tai uskalla niistä puhua. Viisi esimestä koki, että heidän tiimissään joko on, tai mahdollisesti on olemassa tällaisia asioita, joita ei haluta tai uskalleta esittää julki. Näiden ilmiöiden takana koetaan olevan vahvoja persoonia, henkilökemioiden yhteensopimattomuus sekä ne liittyvät usein kollegoiden ei toivottuihin toimintatapoihin tai puutteisiin osaamisissa. Esille

vastauksissa nousee, että esimiehet yrittävät puuttua tämän kaltaisiin toimintatapoihin niiden ilmetessä ja noustessa esiin.

8.3.4 Millaisena esimiehenä haluan tulla muistetuksi

Lopuksi esimiehiä pyydettiin kertomaan, millaisena johtajana he haluaisivat tulla muistetuksi alaistensa mielikuvissa.

"Vastuuta ottavana, coachaavana."

"Antaa toimintavapauden, mutta tukee tarvittaessa, suorapuheinen, aikaansaava, osaava ja tehokas."

"Toivoisin, että tulisi hymy huulille kun minua muistetaan kaikkine iloineen ja murheineen."

Esimiehet haluaisivat jäädä mieliin reiluna, luotettavana, kannustavana ja positiivisena ihmisenä. Esimiehenä joka luo mahdollisuuksia, mutta tukee tarvittaessa, on helposti lähestyttävä, vastuuta ottava ja läsnä oleva. Osaavana valmentavana esimiehenä, josta nousee hymy huulille iloineen ja murheineen.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli ensinnäkin saada selville, millaiset alaistaidot Lounaisrannikon Osuuspankin henkilökunnalla on heidän esimiestensä mielestä. Toiseksi selvitettiin, miten esimiehet tukevat ja edistävät alaisiaan alaistaitojen kehittämisessä. Tutkimuksessa teoreettinen viitekehys eli luottamuksen rakentaminen nivoutettiin koko tutkimuksen punaiseksi langaksi. Vuorovaikutus nähtiin luottamuksen rakentamisen välineenä, joiden tuloksena päästään sitoutumiseen.

Vastaajien mielestä alaistaidot ovat ensinnäkin sitä, että työntekijä tekee ja osaa työnsä hyvin. Hän ymmärtää oman työnsä merkityksen ja oman roolinsa yrityksen tavoitteiden kannalta ja osallistuu omalta osaltaan työn ja työtapojensa kehittämiseen ja osaamisen jakamiseen. Hän omaa myönteiset vuorovaikutustaidot, on yhteistyökykyinen ja suhtautuu rakentavasti työyhteisön muita jäseniä kohtaan.

Se miten alaistaidot toteutuvat esimiesten mielestä omien alaisten kohdalla liittyvät edellä mainittuihin alaistaitoihin ja niiden toteutumiseen vastuullisuuden, vuorovaikutuksen, osaamisen ylläpidon ja tiedon jakamisen sekä positiiviseen asennoitumiseen liittyen. Alaisilta odotetaan kuitenkin enemmän aktiivisuutta, avoimuutta ja vastuunottoa juuri näihin tiedostettuihin alaistaitoihin, vahvempaa roolin ottamista alaisena. Odotetaan enemmän positiivista asennoitumista asioihin ja muutoksiin sekä joustoja omiin näkemyksiin. Se mitä alaistaitoja on olemassa ja mitä odotetaan, liittyy juuri psykologiseen sopimukseen, vastavuoroisuuteen esimiehen ja alaisen välillä. Ovatko esimiehet tuoneet julki näitä odotuksiaan alaisille riittävästi, jotta alaiset voisivat kehittyä näiden osa-alueiden osalta? Uskaltaisivatko alaiset tällöin olla oma-aloitteisimpia, ottaa enemmän vastuuta omista ja yhteisistä tekemisistä. Vapautuisivatko he omista lokeroistaan koko työyhteisön ja organisaation käytettäväksi. Alaistaitojen esiin nostaminen ja keskusteleminen niistä alaisten kanssa olisi merkittävä tekijä sille, että alaiset ymmärtäisivät mitä esimiehet heiltä odottavat enemmän ja se varmasti aktivoi alaisia ymmärtämään enemmän oman toiminnan vaikutuksia osana työyhteisöä ja osana esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutussuhteessa.

Keinot, joilla esimiehet kokevat tukevansa alaisiaan ja odottavat alaistensa odottavan heiltä, ovat palautteen antaminen, arvostus, kuunteleminen ja osallistaminen. Nämä kaikki liittyvät läsnä olevaan johtamiseen, mitä esimiehetkin painottivat vastauksissaan. Opitaan tuntemaan alaiset ihmisinä ja persoonina. On tärkeä olla läsnä, alaisten saatavilla ja on huomioitava, että ollaan läsnä myös niin, että esimies aistii, kuuntelee, ja haistaa mitä ympärillä tapahtuu reagoiden niihin. Nämä tekijät voidaan liittää vahvan luottamussuhteen syntymiseen alaisen ja esimiehen välillä.

Vastauksissa korostui erityisesti palautteen antamisen merkitys. Puolin jos toisin koettiin tärkeäksi ja merkittäväksi tekijäksi myös motivoinnin ja ohjaamisen kannalta. Esimiesten kokemuksen mukaan palaute on aivan liian vähäistä alaisille ja palaute alaisilta esimiehille on olematonta. Palaute on kuitenkin se, mikä motivoi ja ohjaa ja mikä tekee näkymättömän ja tiedostamattoman itselleen ja toisille näkyväksi ja tiedostetuksi. Palaute kertoo missä minä olen hyvä, mihin minun pitää keskittyä ja missä minun tulee kehittyä. Merkittävä palautteen ja tiedon ja kokemuksen vaihdannan väline esimiehen ja alaisten välillä ovat erilaiset vuorovaikutustilanteet, joita tehostetaan kahdenkeskisten kehityskeskusteluiden avulla ja koko tiimin välisillä palavereilla, sekä yksinkertaisuudessaan epämuodollisella keskustelulla ja jutustelulla. Nämä ovat niitä tilanteita, joissa jaetaan kokemuksia ja annetaan palautetta, mutta erityisesti nämä ovat tilanteita, joissa esimiehellä on mahdollisuus oppia tuntemaan alaisiaan yksilöinä ja yksilöitä osana ryhmää. Esimies oppii näkemään itsensä osana ryhmää. Vuorovaikutuksen myötä rakennetaan luottamusta ja opitaan luottamaan toisiin.

Työyhteisön jäsenten ryhmädynamiikkaa ja tapoja kohdata toisiaan, voidaan ohjata yhteisesti mietittyjen ja rakennettujen pelisääntöjen avulla. Pelisäännöt ohjaavat toimintaa ja niitä tapoja, miten toisten kanssa tehdään yhteistyössä työtä. Miten työyhteisössä toimitaan ja mihin asioihin tarvittaessa puututaan? Esimiesten vastausten perusteella heräsi kysymys, kuinka paljon alaiset ovat olleet määrittelemässä arvopohjaa yhteisille pelisäännöille, kun ne organisaatiossa liittyvät myyntiin ja tuloksen tekemiseen. Esiin ei noussut yhtään niin sanottua pehmeisiin

eikä yhteisöllisiin arvoihin liittyvää pelisääntöä, kuten esimerkiksi millä tavoin tiimissä toimitaan, jotta hyvä me henki säilyy ja miten toisia kohtaan käyttäydytään tai millaista käyttäytymistä ei katsota hyvällä. Pelisäännöt myös vapauttavat ja helpottavat esimiehen roolia niin sanotusta valvovasta johtamisesta, koska tällöin esimiehet voivat kuin itsestään vapauttaa vastuuta alaisten kannettavaksi ja tämä myös sitouttaa alaisia toimimaan yhteistyössä avoimesti ja kehittämään toimintaa ja osaaminen saadaan paremmin jaettavaksi ja hyödynnettäväksi koko työyhteisön käyttöön. Kun ihmiset toimivat yhteisesti sovittujen raamien puitteissa, edistää se oma-aloitteisuutta ja oman roolin ymmärrystä työyhteisön kokonaisuudessa. Tällöin saadaan aikaiseksi vahvaa perustaa organisaatiokulttuuriin, joka itsessään ohjaa sen jäseniä toimimaan hyväksytyjen normien mukaisesti.

Alaistaitojen johtaminen on vaativa tehtävä. Alaistaidot ovat esimiestaitojen lailla monien tekijöiden summan. Alaistaitojen olemiseen ja kehittymiseen vaikuttavat sekä yksilölliset tekijät kuten persoonallisuus ja asenteet, että yhteisölliset tekijät kuten työyhteisön ilmapiiri, organisaatiokulttuuri ja esimiestyö. Jotta alaiset voivat kehittää ja toteuttaa alaistaitojaan tarvitaan siihen aitoa johtajuutta, laadukasta esimiestyötettä. Tämä edellyttää esimiehiltä sitä, että he omaksuvat rooliinsa valmentajuutta edistäen jokaisen alaisen kehittymistä osana työyhteisöä ja pyrkii poistamaan työntöön ja kehittymisen esteitä. Alaistaitojen kehittämisen tulisi olla myös moninaista, niin että hiljaisemmat kuin myös äänekkäämmät pystyvät kehittymään kukin tarvitsemansa alueen osalta ja kukin yksilönä kuitenkin huomioiden koko työyhteisön jäsenistö. Tämä vaatii, että esimies itse pystyy joustamaan ja oivaltamaan parhaimmat johtamisen menetelmät kuhinkin tilanteeseen parhaimmalla kokemallaan tavallaan.

Tämän tutkimuksen myötä voidaan esittää, että esimiesten tulee korostaa työntekijöiden omaa aktiivisuutta ja vastuullisuutta sekä nostaa esiin ymmärrystä siitä, miten paljon alainen voi itse vaikuttaa työhyvinvointiinsa, onnistuneeseen suhteeseen esimiehensä kanssa sekä koko työyhteisön hyvinvointiin. Tämä toki edellyttää sitä, että esimies heittäytyy mukaan omaan rooliinsa ihmisten johtajana ja tukee omalla toiminnallaan alaistensa vahvuuksia ja kannustaa alaisiaan kehittymään edistäen koko työyhteisön jäsenten yhteistyötä ja vuorovaikutusta.

Huomiota on kiinnitettävä yksittäisistä ihmisistä koko työyhteisöön. Tämä vaatii esimieheltä keskittymistä, kokonaisuuden näkemistä, sitoutumista, kuuntelua ja läsnäoloa, mihin tilannejohtaminen ja valmentava johtajuus juuri tähtäävät.

Tällä tutkimuksella saatiin kartoitettua esimiesten kokemukset ja odotukset alais-
taidoista, sekä ne tekijät joilla he kovat parhaiten tukevansa alaisaitoja. Jatkotut-
kimuksena olisi mielenkiintoista selvittää, mitä käsityksiä alaisilla on omista alais-
taidoistaan, mitä odotuksia heillä on esimiestään kohtaan ja sitä, miten he voivat
omalla toiminnallaan edistää esimiestään onnistumaan työssään. Toinen mielen-
kiintoinen tutkimuskohde olisi selvittää miten hyvin työntekijät tunnistavat alais-
taidot työntekijöiden keskinäisten suhteiden tarkastelussa. Miten alaiset voivat
edistää yhteistyötä työyhteisössä ja mitä he odottavat työkavereiltaan. Tämänlai-
nen tarkastelu avaisi vastavuoroisuuden kehää myös työyhteisön jäsenten välillä
ja avaisi silmiä siitä, miten alaisten oma toiminta vaikuttaa työyhteisön ja yhteis-
työn toimintaan. Psykologinen sopimus kun näyttäytyy työyhteisössä jokaisen
osapuolen välillä ja osapuolet odottavat toisiltaan paljon asioita, joita ei ole sa-
nottu ääneen. Ja nämä odotukset ovat juuri niitä luottamuksen rakentamisen tu-
kipilareita.

Tutkimustulosten perusteella konkreettisina toimenpiteinä ehdottaisin seuraaville
kehityskeskustelukierroksille alaisaitojen esiin nostamista. Alaisille käsitteellis-
tettäisiin alaisaidot merkityksessään ja esimiehet toisivat julki odotuksistaan alai-
sia kohtaan, sekä kartoittaisivat alaisten odotuksia esimiehen roolista. Toimiva
apu alaisaitojen kartoittamiseen kehityskeskusteluihin on alaisaitojen pikatesti
(Liite 2).

Toisena konkreettisena kehittämistoimenpiteenä ehdottaisin yhteisten pelisään-
töjen rakentamista. Esimiehet yhdessä alaistensa kanssa pohtisivat yhteisiä pe-
lisääntöjä tiimipalaverissa ja niiden merkitystä luottamukselliseksi yhteistyön ra-
kentamisen perusteeksi. Tiimitasolla luodut pelisäännöt voitaisiin taas jalostaa
koko organisaatiota koskeviksi pelisäännöiksi joihin sitoutuvat niin alaiset kuin
esimiehetkin.

Kolmantena konkreettisena tekona pysähtyisin esimiehenä miettimään omaa roolia alustajien tukijana ja luottamuksen rakentajana alaisia kohtaan. Minun pitää keskittää huomiota ja millä tavoin ne voin saavuttaa. Mikä olisi itselleni se luontevin ja tehokkain tapa kehittää omaa toimintaani ja rooliani esimiehenä tänään ja puolen vuoden päästä. Tällä viikolla keskityn palautteen antamiseen, ensi viikolla kiinnitän huomiota alustajien välisiin yhteistyötapoihin tai yllähuomenna havainnoin vuorovaikutusta palaverissa. Tapoja on monia, pääasia on, että lupaa itselleen kehittyä esimiehenä ja kehittää omaa johtajuuttaan.

Alustajat aiheena on mielestäni ajankohtainen, sillä työntekijöiden tulisi tiedostaa omat mahdollisuutensa vaikuttaa työyhteisön yhteisiin asioihin ja ymmärtää oma vastuunsa omasta, esimiehensä ja työtovereidensa hyvinvoinnista. Alustajien ymmärtäminen ja esiin nostaminen helpottaa yhteistyötä esimiehen ja alustajien välillä, ja se vaikuttaa positiivisesti koko työyhteisön hyvinvointiin ja se auttaa esimiestä onnistumaan työssään. Tutkimuksen aikana olen oivaltanut psykologisen sopimuksen merkityksen johtamisen työkaluna, kun puhutaan luottamuksen rakentumisesta ja alustajien sitoutumisesta työhön myös laajemmassa merkityksessään, sitoutumisesta yhteiseen onnistumiseen ja sitoutumisesta sopimukseen, jossa vastuuta onnistumisesta kannetaan yhteisesti. Vuorovaikutus on taas avain psykologisen sopimuksen julkitukseen ja onnistuneeseen yhteistyöhön.

LÄHTEET

- Aaltola, J.&Valli,R. 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Jyväskylä: Gummerus
- Aarnikoivu,H. 2010.Työelämätaidot. Menesty & voi hyvin. Helsinki: WSOY pro OY.
- Alasoini, T. 2010. Mainettaan parempi työ. Kymmenen väitettä työelämästä. Eva raportti. Helsinki: Taloustieto OY.
- Eskola, J.& Suoranta, J. 2001. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus
- Hamari, E. 2007. Sitouttaminen johtamisessa. Hallintotiede pro gradu-tutkielma. Tampereen yliopisto.Tampere. Viitattu 8.3.2016. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/78237/gradu02003.pdf?sequence=1>.
- Harisalo, R. & Miettinen, E. 2010. Luottamus. Pääomien pääoma. Tampere: Tampereen Yliopistopaino OY -Juventes print.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Heinonen, H., Aalto-Setälä, J., Bindar, M., Rehnback, K., Kariluoma, N., Keskinen, S. 2013. LMX-suhteen, alaistaitojen ja työhyvinvoinnin vaihtelu yksiköiden sisällä ja välillä. Hallinnon tutkimus 1. Hallinnon Tutkimuksen Seura r.y. Viitattu 23.4.2016 <http://elektra.helsinki.fi/se/h/0359-6680/32/1/lmxsuhde.pdf>.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara P. 2002. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hujala, A.2008. Johtamisen moniäänisyys: johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana hoivayrityksissä. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 149. Kuopion yliopisto. Kuopio. Viitattu 6.3.2016. http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-951-27-0519-1/urn_isbn_978-951-27-0519-1.pdf.
- Hämäläinen, P. 2015. Johda mielelläsi. Sisäisen voiman työkalupakki esimiehille ja valmentajille. Helsinki: Auditorium kustannusosakeyhtiö.
- Jabe, M. 2006. Kyvyt käyttöön: Eväitä esimiestyöhön. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy
- Juuti, P. & Rovio, E. 2010. Keskusteleva johtaminen. Keuruu: Kirjoittajat ja Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Juuti,P.2013. Jaetun johtajuuden taito. Juva: Bookwell Oy.
- Jäppinen, A-K.2012. Onnistu yhdessä. Työyhteisön kehittämisen 10 avainta. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kallioinen A. 2008. Alaistaidot asiantuntijaorganisaatiossa. Organizational Citizenship Behaviour in the Expert Organization. Case: Teemuaho Oy. Kandidaatin tutkielma. Kauppatieteellinen tiedekunta. Johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan laitos. Johtaminen ja organisaatiot. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Viitattu 1.4.2016. <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/36327/Alaistaidot%20asiantuntijaorganisaatiossa.pdf?sequence=1>
- Kauppila, R. 2005. Vuorovaikutus- ja sosiaaliset taidot. Kerava: Otavan kirjapaino Oy.
- Keskinen, S. 2005. Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Kunnallissalan kehittämissäätiön Polemia-sarjan julkaisu nro 59. Pole-Kuntatieto Oy.
- Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää. Kulttuurin voima ja vaikutus. Helsinki: Talentum Media Oy.

- Nissinen, V; Kinnunen, T. & Jorma, S. 2015. Syväoppimisesta syväjohtamiseen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Rehnback, K., Keskinen, S., Keskinen, E. 2010. Työntekijöiden esimies-alaissuhteessa toimimiseen liittyvät epäonnistumisattribuutit työhyvinvoinniltaan erilaisissa yksiköissä. *Psykologia* 45 (2010): 2, 3. artikkeli. Viitattu 24.4.2016. <http://elektra.helsinki.fi/se/p/0355-1067/45/2/tyonteki.pdf>.
- Renbäck, K. & Keskinen S. 2005. Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla. Kuntien eläkevakuutus. Helsinki.
- Ristikangas, M-R., Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 6.4.2016. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>.
- Saari, T. 2014. Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä. Akateeminen väitöskirja. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Sauvolainen, A. 2011. Psykologiseen sopimukseen sisältyvät vastavuoroiset odotukset ja velvollisuudet työnantajan edustajien näkökulman kautta tutkittuna. Sosiologian pro gradu-tutkielma. Tampereen yliopisto. Sosiaalitutkimuksen laitos. Tampere. Viitattu 1.3.2016. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/82439/gradu04958.pdf?sequence=1>.
- Silvennoinen, M., Kauppinen, R. 2007. Kehity alaisena -onnistuneet alaistaidot käytännössä. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Soisalo, R. 2014. Psykoa johtamista. Vaatiiko hullujen johtaminen hullua johtamista, vai seuraako hullusta johtamisesta hulluja johdettavia. Helsinki : Suomen Psykologinen Instituuttiyhdistys.
- Sundvik, L. 2006. Toimiva työyhteisö: Esimiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Vakkala, H. 2012. Henkilöstö kuntauudistuksissa. Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä. Acta-väitöskirja. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Kyselylomake



Alaistaitoja tukeva johtaminen - vuorovaikutus ja luottamus

ALAISTAITOJEN TUNNISTAMINEN

1. Mitä alaistaidot mielestäsi ovat? *

2. Miten työntekijän alaistaidot näkyvät päivittäisessä työssä sinun tiimissäsi? *

3. Mitä haasteita koet olevan alaistaitojen toteutumisessa? *

4. Millä keinoin koet parhaiten tukevasi alaistaitojen kehittymistä? (toimintatavat, välineet) *

5. Miten motivoit alaisiasi? *

6. Mitä asioita odotat alaisiltasi sen lisäksi mitä työsopimukseen on kirjattu? *

LUOTTAMUKSEN RAKENTAMINEN

7. Mitä asioita ajattelet alaisesi odottavan sinulta? *

8. Miten osoitat arjessa kiinnostusta alaisiisi? *

9. Millä tavoin osallistat alaisiasi mukaan päätöksentekoon? (Ilmaisetko mielestäsi selkeästi työntekijöille, että päätöksenteossa huomioit myös heidän näkökulmansa?) *

10. Annatko mielestäsi tarpeeksi palautetta alaisillesi? (Miten palautekulttuuri mielestäsi toimii tällä hetkellä? Millaista palautetta annat alaisillesi? Missä tilanteissa annat palautetta alaisillesi?) *

11. Koetko saavasi palautetta alaisiltasi? (Millaisissa tilanteissa alaiset antavat sinulle palautetta? Mitä ne merkitsevät sinulle ja millaisia vaikutuksia koet palautteella olevan?) *

12. Koetko, että alaisesi uskaltavat avoimesti puhua työn haasteista, ajatuksistaan, odotuksistaan ja toiveistaan kanssasi? *

13. Miten työyhteisössäsi toteutuvat oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus? *

14. Mitä sinun kohdallasi on palveleva johtaminen? Mitä se sinulta vaatii? *

YHTEISTYÖN TUKEMINEN

15. Onko tiimilläsi yhteisesti sovitut pelisäännöt? (Millä tavoin pelisäännöt ovat mielestäsi rakentuneet? Ovatko pelisäännöt kaikkien tiedossa ja kaikille samat?) *

16. Miten yhteisiä pelisääntöjä ja niiden kautta toivottua toimintatapaa pidetään tiimissäsi yllä? (Miten hyödynnät yhteisesti sovittuja pelisääntöjä osana ryhmän johtamista? Miten voisit hyödyntää niitä enemmän?) *

17. Miten aktivoit ja innostat joukkojasi kohti yhteisiä tavoitteita? *

18. Mitkä keinot ja tavat koet parhaiten tukevan ryhmän jäsenten yhteenkuuluvuuden tunnetta ja toisilta ja toisista oppimista? *

19. Koetko, että tiimin jäsenesi toimivat avoimesti ja toisiaan tukien? Miten se näkyy? (Kuinka avointa keskustelua on? Esitetäänkö eriäviä mielipiteitä?) *

20. Luotatko siihen, että alaisesi toimivat yhteistyössä kuten on sovittu? *

21. Onko tiimissäsi mielestäsi ilmiöitä, jonka kaikki tietävät, mutta kukaan ei halua tai uskalla niistä kertoa? *

22. Millaisena johtajana haluaisit tulla muistetuksi alaistesi mielikuvissa? *

Alaistaitojen pikatesti

Alaistaitojen pikatesti

Tee itsellesi alaistaitojen pikatesti. Vastaa väittämiin joko kyllä tai ei ja laske sen jälkeen pisteesi. Jokaisesta kyllä-vastauksesta saat yhden pisteen.

	Väittämä	Kyllä	Ei
1	Olen työssäni tunnollinen.		
2	En valita pienistä.		
3	Autan muita, vaikkei sitä erityisesti vaadittaisikaan.		
4	Olen ystävällinen työkavereitani kohtaan.		
5	En polje muiden oikeuksia oman menestykseni takaamiseksi.		
6	Haluan kuunnella esimieheni viestejä ja ymmärtää häntä.		
7	Varmistan aina, että olen tullut oikein ymmärretyksi.		
8	Haluan perehdyttää uusia työntekijöitä heidän tehtäviinsä kenenkään pyytämättä.		
9	Autan kaikkia tasapuolisesti asemasta tai henkilökemioista riippumatta.		
10	Selvitän asiat niiden kanssa, jotka voivat vaikuttaa asian ratkaisemiseen.		
11	Pidän jatkuvasti itseni ajan tasalla organisaationi asioista.		
12	Haluan omalta osaltani vaikuttaa organisaationi myönteiseen imagoon.		
13	Teen rohkeasti työhöni liittyviä kehittämissuhteita.		
14	Pidän itseni ajan tasalla organisaation uhkista.		
15	En loukkaannu, jos minun ehdotukseni eivät toteudu.		
16	En loukkaa työkavereitani ja selvitän mahdolliset erimielisyydet heti.		
17	Otan mielelläni ja kenenkään pyytämättä tehtäviä vastaan.		
18	Kehun työpaikkaani ystäville ja tuttaville.		
19	Haluan kehittää itseäni jatkuvasti.		
20	Muutostilanteissa kysyn minulle epäselvistä asioista.		
	Pisteitä yhteensä		

20 pistettä	Saitko täydet pisteet? Hieno! Näet varmasti paljon vaikuttamisen mahdollisuuksia organisaatiossasi. Jatka samaan malliin.
19–15 pistettä	Sinussa on alaistaitopotentiaalia. Olet löytänyt monia keinoja vaikuttaa ja tällä menolla löydät varmasti lisääkin. Jatka valitsemallasi tiellä, koska suuntasi on oikea.
14–10 pistettä	Olet löytänyt joitakin keinoja vaikuttaa organisaatiossasi. Sait varmasti lisää vinkkejä testistä mitä vielä voisit tehdä. Rohkeasti vaan kokeilemaan!
9 pistettä tai vähemmän	Sinulla on vielä mahdollisuus kehittyä alaistaidoissa. Tarkastele omaa tapaasi toimia ja organisaatiosi mahdollisuuksia vaikuttaa, niin eiköhän se alaistaitoisuuskin löydy.