

Marjut Silvast

Paremmaksi pomoksi

Vastuuttomasta työkäyttäytymisestä oppia
esimiestyöhön



Tradenomi

Liiketalous

Syksy 2017



KAJAANIN
AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Tiivistelmä

Tekijä: Silvast Marjut

Työn nimi: Paremmaksi pomoksi. Vastuuttomasta työkäyttäytymisestä oppia esimiestyöhön.

Tutkintonimike: Tradenomi, liiketalous

Asiasanat: esimiestyö, johtaminen, tunteet, tunneperimä

Esimiestyöllä on keskeinen vaikutus organisaation toiminnallisten tavoitteiden saavuttamisen lisäksi henkilöstön työhyvinvointiin. Esimiestyö on ihmisten johtamista, joten ei ole yhdentekevää, kuinka työntekijöitä kohdellaan. Henkilöstön hyvinvointi on organisaation voimavara ja menestystekijä. Hyvinvoiva henkilöstö pystyy antamaan parhaan mahdollisen panoksensa.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata esimiestyön merkitystä työhyvinvointiin ja vastuuttoman työkäyttäytymisen ilmenemismuotoja. Opinnäytetyössä pohdittiin sitä, kuinka paljon yksittäinen vuorovaikutustilanne voi vaikuttaa työntekijään ja millainen merkitys esimiehen toiminnalla on työhyvinvointiin. Tarkastelu kohdistui haastateltavien henkilöiden omakohtaisiin kokemuksiin. Tavoitteena oli esimerkkitapausten avulla kuvata esimiehen vastuutonta työkäyttäytymistä ja siitä syntyneitä tunteita. Lisäksi tarkasteltiin tapahtumien merkitystä työntekijöiden työviihtyvyyteen. Opinnäytetyön kehityskohteena oli oma ammatillinen kasvu ja esimiestyön kehittäminen itsearvioinnin sekä aiheeseen liittyvän kirjallisuuden ja haastatteluaineiston tuottamien tulosten pohjalta.

Opinnäytetyön aineisto koottiin kvalitatiivisena tutkimuksena haastatteleamalla seitsemää henkilöä. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Haastatteluista kuvattiin esimerkkitapauksina neljä erilaista tilannetta yksityiskohtaisesti. Haastattelutulosten johtopäätöksinä esitettiin kaikille tapauksille yhteiset ominaisuudet ja tavoitetila. Keskeinen esimiehen ja työntekijän välinen tekijä on avoin ja keskusteleva vuorovaikutus, jotta työhyvinvointia on mahdollista saavuttaa.

Opinnäytetyön aihevalinta perustui vastaavanlaisiin omiin kokemuksiin esimiestoiminnasta, henkilöstöjohtamisen haasteisiin sekä oman esimiestoiminnan kehittämistavoitteisiin. Henkilökohtaisen kehittymisen lisäksi tuloksia voidaan hyödyntää mihin tahansa vuorovaikutustilanteeseen ja työyhteisöön.

Abstract

Author(s): Silvast Marjut

Title of the Publicatio: Becoming a better boss. Learn more about the working method as a boss

Degree Title: Bachelor of Business Administration, business economics

Keywords: supervising, leadership, emotions

Leadership plays a key role in achieving the operational goals of the organization, as well as in employee well-being. The leadership is human leadership so it is of great importance how employees are treated. A well-being staff can provide the best possible contribution. The well-being of such personnel is an asset and a factor of success in the organization.

The purpose of the thesis was to describe the importance of supervisory work in well-being at work and the manifestations of irresponsible behavior. The thesis focused on how much individual interaction can affect the employee and what role the supervisor has in the well-being at work. The review focused on the individual experiences of the interviewees. The aim was to describe the irresponsible work behavior of the supervisor and its impacts in the cases. In addition, the impact of the events on the employees' feelings and the work satisfaction was examined. The aim of the thesis was to develop the (writer's own) professional growth and the management based on self-assessment, related literature and the results of the interview.

The material of the thesis was compiled as a qualitative study by interviewing seven people. The interviews were conducted as individual interviews. Four different situations were described in detail in the interviews. The conclusion of the interviews was that all the features and impacts common to the interviews were presented. The main key factor to the cooperation between a supervisor and an employee is an open and conversational interaction in order to achieve well-being at work.

The choice of the subject of the thesis was based on similar experiences of management, the challenges of human resource management and the (writer's own) development objectives in leadership. In addition to my personal development, the results can be applied in any interaction situation and work community.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
	1.1 Työelämäyhteys	1
	1.2 Opinnäytetyön toteutus	2
2	TYÖHYVINVOINTI.....	4
	2.1 Työhyvinvoinnin määritelmä.....	4
	2.2 Työhyvinvoinnin merkitys	6
	2.3 Vastuuton työkäyttäytyminen.....	7
3	ESIMIESTYÖ	9
	3.1 Esimiesrooli.....	9
	3.2 Esimies työhyvinvoinnin edistäjänä	12
4	TUNTEET TYÖSSÄ.....	14
	4.1 Tunnejohtaminen	14
	4.2 Tunneperimä.....	15
5	TUTKIMUS.....	17
	5.1 Tutkimusmenetelmä	17
	5.2 Tutkimuksen toteutus	18
	5.3 Tulokset	20
	5.3.1 Haastattelu 1, palvelussuhteen päätyminen.....	20
	5.3.2 Haastattelu 2, oma irtisanoutuminen.....	21
	5.3.3 Haastattelu 3, kehityskeskustelun laiminlyönti.....	22
	5.3.4 Haastattelu 4, ilmoitus työterveyshuoltoon	23
	5.4 Johtopäätökset.....	24
6	TULOSTEN SOVELTAMINEN	27
	6.1 Itsearviointi.....	28
	6.2 Paremmaksi pomoksi	28
7	POHDINTA	31
	LÄHTEET.....	33
	Liitteet	

1 JOHDANTO

Yleisesti sanotaan, että henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara ja henkilöstön hyvinvointi on keskeinen organisaation menestystekijä. Työhyvinvoinnin sanotaan myös olevan tuottavuuden ja taloudellisen tehokkuuden perusta. Tästäkin syystä organisaatioiden henkilöstöstrategioissa korostetaan työhyvinvointia ja sitä edistäviä seikkoja.

Jokaisella työntekijällä itsellään on luonnollisesti päävastuu omasta terveydestään ja hyvinvoinnistaan. Työhyvinvointi on kuitenkin monen eri tekijän kokonaisuus, ja se syntyy pääasiassa työyhteisön arjessa. Työhyvinvoinnin perusta on lainsäädännössä. Työturvallisuuslaki (L 23.8.2002/738) velvoittaa esimiehiä huolehtimaan alaistensa työhyvinvoinnista. Työyhteisössä esimiehen tehtävä on johtaa työyhteisön toimintaa lain edellyttämällä työhyvinvointia tukevalla tavalla.

Esimiehen ja työntekijän välinen vuorovaikutus ei valitettavasti kaikissa tilanteissa toteudu toivotulla tavalla. Henkilökohtaisen yli kolmenkymmenen työvuoden ja yli kymmenen esimiesvuoden aikana olen kohdannut tilanteita, joissa esimiehen toiminta ei ole toteutunut työhyvinvointia tukevalla tavalla. Näissä tilanteissa esimiehen toiminnan voidaan sanoa olleen vastuutonta. Vaikka esimiehen käyttäytyminen olisikin johtunut ajattelemattomuudesta, olisi esimiehen silti ollut syytä toimia toisin.

1.1 Työelämäyhteys

Ammattikorkeakoulututkinto valmentaa opiskelijan työelämään ammatilliseksi asiantuntijaksi, mikä tarkoittaa omien valmiuksien kehittämistä työelämän todellisten tilanteiden tutkimista ja niistä oppimista (Vilka 2015, 17). Omakohtaiset kokemukset ja kuullut tositarinat esimiehen vastuuttomasta työkäyttäytymisestä ovat niin merkittäviä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, että niitä on tarkasteltava teoriakirjallisuuden ohella myös käytännön esimerkein. Lisäksi työelämän monet muutokset vaativat onnistuakseen esimieheltä taidokasta toimintaa henkilöstön kanssa toimimisessa.

Opinnäytetyössä tarkasteltiin todellisia kokemuksiin perustuvia tilanteita, jotka työntekijät olivat kokeneet vastuuttomaksi työkäyttäytymiseksi esimiehen taholta. Vastuuttomalla työkäyttäytymisellä tarkoitettiin tässä yhteydessä epämiellyttäväksi, mielipahaa aiheuttaneeksi tai muutoin asiattomaksi koettua käyttäytymistä. Opinnäytetyön yleisenä tavoitteena oli tuoda esiin organisaatioiden juhlapuheiden takana olevaa työelämätodellisuutta. Todellisuutta, jossa hyviksi tarkoitetut periaatteet eivät toteutuneet työhyvinvointia edistävällä tavalla. Vaikka esimerkitapaukset olivat yksittäistapauksia, niillä haluttiin kuvata tilanteita, joissa esimiehen toiminta oli koettu asiattomana. Kuvausten avulla tuotiin esiin vastuuttoman työkäyttäytymisen muotoja ja vaikutuksia. Ilmiötä tarkasteltiin työntekijöiden työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tarkastelussa käsiteltiin myös kokemuksen vaikutusta tunteisiin ja tunteiden vaikutusta reagointiin.

Esimiestyön merkitys työhyvinvoinnin edistäjänä oli opinnäytetyössä keskeinen tarkastelunäkökulma. Työn henkilökohtaisena kehittymistavoitteena oli ammatillinen kasvu omia esimiestaitoja vahvistamalla. Erityisesti haluttiin lisätä ymmärrystä siitä, kuinka yksittäiset harkitsemattomat ilmaisut ja teot vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin. Henkilökohtaisen kehittymistavoitteen ohella haluttiin tuoda julki työelämän tilanteita opiksi kaikille työyhteisöjen jäsenille ja erityisesti esimiehille.

1.2 Opinnäytetyön toteutus

Aluksi määriteltiin kirjallisuuden pohjalta työhyvinvointia ja esimiestyötä yleisellä tasolla. Työhyvinvoinnin määritelmän ja merkityksen ohella tarkasteltiin esimiehen roolia, vastuullista esimiestyötä ja esimiestyön merkitystä työhyvinvointiin. Seuraavaksi kuvattiin lyhyesti tunteiden merkitystä työssä ja tunneperimän vaikutusta yksilön käyttäytymiseen. Tutkimusmenetelmästä esitettiin sen luonne ja valintaperusteet. Tämän jälkeen esitettiin tutkimuksen toteutus eli haastateltavien valintaperusteet, haastatteluteema ja haastattelujen toteutustapa. Haastatteluista valittiin neljä erilaista esimerkkitapausta, joiden tapahtumat kuvattiin yksityiskohdaisesti. Haastattelutulosten ominaispiirteistä laadittiin yhteenveto, jossa tiivistettiin vastuuttoman esimiestoiminnan tunnusmerkit ja niiden vaikutukset haastatel-

tavien työhyvinvointiin. Lopuksi tutkimustulosten yhteenvedosta poimittiin keskeisimmät tekijät ja arvioitiin niitä oman esimiestyön kehittämiskohteina.

Empiiriaosuus toteutettiin haastattelemalla henkilöitä, joilla oli omakohtainen kokemus vastuuttomaksi kokemastaan esimiestoiminnasta. Haastateltavia pyydettiin kuvaamaan jokin epämieluisaksi kokemansa tilanne, millaisena he ovat sen kokeneet ja miksi se oli koettu epämieluisana. Samalla tarkasteltiin kuinka tilanne oli vaikuttanut haastateltavien omaan tunnekäyttäytymiseen ja työhyvinvointiin.

Kehitysnäkökulmana opinnäytetyössä oli haastattelutulosten perusteella oppia tunnistamaan vastuutonta työkäyttäytymistä. Kokemusperäisenä tarkasteluna tutkimus perustui tutkimuskohteen havainnointiin. Opinnäytetyön tutkimustuloksista haettiin näkökulmia ja toimintamalleja hyvään esimiestyöhön.

2 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvoinnin kokeminen on hyvin yksilöllistä. Työpaikoilla samoissa työtehtävissä toimivilla työntekijöillä on hyvin erilaisia käsityksiä ja kokemuksia työhyvinvoinnista. Toisella työntekijällä ei mikään seikka tunnu juuri missään, ja toista ahdistaa lähes kaikki asiat. Työntekijöiden väliset erojen tunnistaminen ja huomioiminen on yksi avain hyvinvoinnin edistämiseen työpaikalla.

Työhyvinvointi muodostuu karkeasti ottaen työperäisistä ja henkilökohtaisista tekijöistä. Työssä koettava hyvinvointi tai sen puute on kuitenkin vahvasti sidoksissa työn tekemiseen. Syyt kokemuseroihin voivat johtua yksilön taustatekijöistä, kuten ikä, sukupuoli, koulutus ja perhetilanne, tai organisaatioon liittyvistä tekijöistä, kuten johtamistavasta. Myös työntekijöiden persoonallisuus vaikuttaa osaltaan siihen, kuinka ja millaisena työhyvinvointi koetaan. (Vesterinen ym. 2006, 7-8, 101.)

Työhyvinvoinnin kannalta on äärimmäisen tärkeää puuttua hyvinvointia heikentäviin tekijöihin ajoissa. Ratkaisevaa on se, kuinka nämä heikentävät tekijät havainnoidaan, tuodaan julki ja kuinka organisaation toimintamalleja toteutetaan. Asioiden käsittelemättä jättäminen on heikoin vaihtoehto. Kuten Jabe (2017, 133) asian ilmaisee, asiattoman kohtelun kohteeksi joutunut työntekijä voi huonosti ja kärsii usein erilaisista oireista.

2.1 Työhyvinvoinnin määritelmä

Työhyvinvoinnille on vaikea määritellä yhtenäistä käsitettä, sillä jokainen ihminen tulkitsee hyvinvoinnin itselleen ominaisella tavalla. Työhyvinvointi ei myöskään ole yksiselitteinen asia, ja sitä kuvataan monella eri tavalla. Yhteinen peruste erilaisille määrittelyille on kokonaisvaltainen työkyvyn käsite. Perusajatuksen mukaan työkyky muodostuu yksilön, työyhteisön ja työympäristön muodostaman kokonaisuuden lopputuloksena. Vaikka työhyvinvoinnin tekijät voidaan jakaa työperäisiin ja henkilökohtaisiin tekijöihin, on työssä koettu hyvinvointi tai sen puute vahvasti yhteydessä työn tekemiseen. (Vesterinen ym. 2006, 31 ja 101.)

Työterveyslaitos (n.d.) määrittää työhyvinvoinnin seuraavasti:

Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämäntapaansa.

Sosiaali- ja terveysministeriön (2017) määrittelyn mukaan:

Työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvointia lisäävät muun muassa hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito.

Hyvään työelämään liittyy sellainen ihmisen ja työn suhde, että työntekijä pystyy täyttämään työnsä vaatimukset, saa arvostusta ja tukea työtovereiltaan ja esimieheltään. Työhyvinvoinnin voidaan sanoa tarkoittavan merkityksellisyyden ja hallinnan tunnetta, joka syntyy osaamisen kehittämisellä ja kannustavalla johtamisella. (Jabe 2012, 36; Juuti & Salmi 2014, 37.)

Työhyvinvointiin ei ole oikotietä eikä se ei synny itsestään. Se luodaan pitkäjänteisellä yhteistyöllä, johon osallistuvat kaikki yhteisön jäsenet ylimmästä johdosta jokaiseen työntekijään. Jokainen on vastuussa oman työhyvinvointinsa lisäksi myös siitä, että muilla yhteisön jäsenillä on mahdollisuus voida hyvin. (Jabe 2012, 9-10, 142.)

Mitä työhyvinvointi käytännössä tarkoittaa? Hyvinvoinnin avainsanoina pidetään huumoria, aktiivisuutta ja työn iloa. Onnellisimpia ovat ne, jotka kokevat työssään olevansa jotenkin hyödyksi. Organisaation työhyvinvointi lähtee sen johdosta ja johtamisesta. Organisaation vision, strategian ja tavoitteiden valinta heijastavat ylimmän johdon ihmisenäkemyksiä. Tämä näkemys vaikuttaa johtamisen ja esimiestoiminnan kautta myös alaisten hyvinvointiin. Työhyvinvoinnin kannalta esimiehen on saatava selville, mitkä asiat saavat alaiset innostumaan ja mitkä asiat heitä turhauttavat. (Jabe 2010, 86, 142, 244.)

Hyvinvoiva työyhteisö on kaikkien etu. Työhyvinvoinnin rakentavat ja siihen vaikuttavat kaikki organisaation toimijat omalla panoksellaan. Työnantajan velvolli-

suus on huolehtia hyvästä johtamisesta ja työntekijöiden yhdenvertaisesta kohtelusta. (Sosiaali- ja terveysministeriö.)

Työterveyslaitos (n.d.) kuvaa hyvinvoivaa työyhteisöä ja työntekijää seuraavilla määritteillä:

HYVINVOIVA TYÖYHTEISÖ

- *ollaan avoimia ja luotetaan*
- *innostetaan ja kannustetaan*
- *puhalletaan yhteen hiileen*
- *annetaan myönteistä palautetta*
- *pidetään työmäärä aisoissa*
- *uskalletaan puhua ongelmistakin*
- *säilytetään toimintakyky muutos-tilanteissa*

HYVINVOIVA TYÖNTEKIJÄ

- *on motivoitunut ja vastuuntuntoinen*
- *pääsee hyödyntämään vahvuuksiaan ja osaamistaan*
- *tuntee työnsä tavoitteet*
- *saa palautetta työstään*
- *kokee itsensä tarpeelliseksi*
- *kokee työssään riittävästi sekä itsenäisyyttä että yhteenkuuluvuutta*
- *onnistuu ja innostuu työssään, kokee työn imua.*

2.2 Työhyvinvoinnin merkitys

Vietämme keskimäärin puolet valveillaoloajastamme työssä. Työllä ja työelämän laadulla on siten suuri merkitys organisaatiolle ja sen työntekijälle. Organisaatiolle työhyvinvointi on merkittävä taloudellinen tekijä. Hyvinvoinnin kasvaessa työn tuottavuus ja työhön sitoutuminen kasvavat ja sairauspoissaolojen määrä laskee. Työssä jaksetaan paremmin. Työhyvinvoinnin heiketessä vaikutukset ovat päinvastaiset. Työntekijän kannalta merkityksellistä on myös työn tuottama status, sillä perinteisen länsimaisen ajattelun mukaan ihmisen yhteiskunnallinen mitta on hänen tekemänsä työ. (Aarnikoivu 2010, 11.)

Työhyvinvointi ei synny sattumalta. Jokaisessa työyhteisössä on oma toimintakulttuurinsa ja tapansa toimia, jolloin työhyvinvointia edistävät toimet kohdistuvat eri asioihin. Oleellista on, että työhyvinvointiin panostaminen lähtee organisaation ylimmästä johdosta ja ulottuu jokaiseen työntekijään. (Jabe 2012, 6.)

Se, millaisena työhyvinvointi koetaan, on hyvin yksilöllistä. Työntekijän taustatekijöillä ja persoonallisuudella on merkittävä vaikutus siihen, millaisena hän kokee työskentelyolosuhteet ja kuinka ne vaikuttavat hyvinvointiin. Kaikkien työyhteisön jäsenten hyvinvoinnin kokonaisuudesta rakentuu koko työyhteisön hyvinvointi. Hyvinvoivalle työyhteisölle on ominaista terveellisten ja turvallisten työskentelyolosuhteiden lisäksi arvostuksen, kunnioituksen, tasa-arvoisen ja oikeudenmukaisen kohtelun saaminen. Pahoinvoivalle työyhteisölle on vastaavasti ominaista osaamattomuus vuorovaikutustilanteissa, alistaminen ja syyttely, jolloin ristiriitaitilanteita ei kyetä ratkaisemaan. (Vesterinen ym. 2006, 7-8, 41-42.)

2.3 Vastuuton työkäyttäytyminen

Vastuuton työkäyttäytyminen on työyhteisössä tapahtuvaa sellaista käyttäytymistä, joka häiritsee ja vaikeuttaa työyhteisön toimintaa, aiheuttaa mielipahaa, ärtymistä ja työmotivaation laskua muissa työyhteisön jäsenissä. Vastuutonta työkäyttäytymistä ei tule sekoittaa kiusaamiseen, kiusaaminen on eri asia. Vastuuton työkäyttäytyminen ilmenee muun muassa epäasiallisena kohteluna, omavaltaisena käytöksenä, huomiotta jättämisenä ja muiden aiheettomana syyttelynä. Myös osaamisen tai työn vähättely on vastuutonta käyttäytymistä. Epäasiallinen kohtelu sallitaan työpaikoilla yllättävän usein. Sallimista saatetaan perustella henkilön persoonalla, asemalla tai toteamalla hänen olevan 'hyvä työntekijä'. (Työterveyslaitos 2016.)

Epäasiallinen kohtelu aiheuttaa mielipahaa tai saa aikaan negatiivisia tunteita. Koettu kielteinen tunne on vaikea unohtaa, ellei sitä pysty käsittelemään. Seuraavalla kerralla vastaavassa tilanteessa aiemmin koettu tunnetila palautuu ja asia itsessään saa aikaan itseään suuremmat mittasuhteet. Vaikka organisaatioilla on yleisesti puheeksi ottamisesta ja varhaisesta välittämisestä toimintamalleja, epäasiallisen kohtelun aiheuttamista tunteista puhuminen ei ole helppoa – ei työntekijälle eikä esimiehelle.

Vastuuttoman työkäyttäytymisen yhdeksi keskeisimmäksi tunnusmerkiksi voidaan nimetä epäoikeudenmukaisuus. Kun taas oikeudenmukaisuuden kokeminen on lähtökohta organisaation tuloksellisuudelle (Työterveyslaitos 2002, 83). Vastuuton työkäyttäytyminen ei ole haitaksi vain työntekijälle, vaan pahimmassa tapauksessa koko organisaatiolle. Työntekijän vaihtaessa työpaikkaa hän usein kertoo muille ihmisille, miksi hän teki sen valinnan. Pois lähteneet tyytymättömät työntekijät murentavat työnantajan yrityskuvaa. Siksi on tärkeää ottaa pois lähtijät tosissaan ja kohdella heitä asianmukaisesti. (Jabe 2010, 199.)

Kaikkien organisaatiosta pois lähtevien kanssa esimiehen on aina perusteltua käydä lähtökeskustelu. Keskustelun avulla saadaan arvokasta tietoa organisaation onnistumisista ja ennen kaikkea kehittämisen kohteista. Samassa yhteydessä voidaan ainakin pyrkiä selvittämään ja lieventämään työhyvinvointia heikentäneitä tekijöitä. Esimiehen tulee muistaa, että jokainen työntekijä on arvokas sekä tullessaan että lähtiessään. Organisaation maineen ja henkilöiden suhteiden kannalta on lähtijälle luotava myönteinen kuva työnantajasta.

3 ESIMIESTYÖ

Yhdellä sanalla ilmaistuna esimiestyö on johtamista. Vuosikymmenien saatossa johtaminen on muuttunut auktoritäärisestä käskyjen antamisesta vuorovaikutteisutta korostavaksi yhteistyöksi. Nykyisin on aiempaa yleisempiä lyhyet työsuhteet ja työpaikan vaihtaminen, mikä tuo uusia haasteita myös johtamiselle. Esimiehen on kyettävä luomaan työyhteisöön sellainen ilmapiiri, jossa ihmiset haluavat työskennellä ja antaa parhaan panoksensa. Huono johtaminen voi karkottaa hyvät työntekijät vaihtamaan työpaikkaa.

Hyvä johtajuus on vaikea määritellä yleisesti. Se on sidoksissa olosuhteisiin ja vaihtelee tilanteiden mukaan. Hyvän johtajuuden määritelmä on riippuvaista myös arviointikriteereistä. Esimiehen hyväksi todetut johtamisominaisuudet eivät välttämättä päde toisessa tilanteessa. Hyvällä johtajalla on kuitenkin tilannetajua ja erilaisia toimintatapoja, joita hän kykenee käyttämään vaihtelevasti tilanteen mukaan. (Keltikangas-Järvinen 2016, 186-187.)

Kaiken kaikkiaan johtamisen keskeinen avainsana on oikeudenmukaisuus. Oikeudenmukaiseksi koettu johtaminen lisää työntekijöiden sitoutumista työpaikkaan, lieventää henkilöstöryhmien välistä kitkaa ja luo edellytyksiä yhteistoiminnalle.

3.1 Esimiesrooli

Henkilökohtaisesta kokemuksesta voin sanoa, ettei esimiestyö ole yksinkertaista. Lainsäädännön ja ammattialan hallinnan lisäksi on saavutettava tulostavoitteet, näytettävä suuntaa, nähtävä kokonaisuuksia ja johdettava ihmisiä. Juuri, kun tuntee onnistuneensa, on edessä uusi haaste. Esimiehenä kehittyminen on elinikäinen kasvuprosessi toimintaympäristön muutoksen rinnalla. Työmenetelmien ja toimintatapojen kehittyessä ja koko työelämän muuttuessa, organisaation toiminnan kannalta esimiehen rooli on edelleen keskeinen. Esimiehen toiminta on ratkaisevaa työntekijöiden työmotivaatiolle ja työssä selviytymiselle, sillä esimies

on jatkuvassa vuorovaikutuksessa työyhteisön jäsenten kanssa (Aarnikoivu 2010, 32-33.)

Työnantajan edustajana esimiehen tehtävänä on johtaa työyhteisöä ennalta määriteltyjen tavoitteiden mukaisesti. Esimiesasema sisältää oikeuksia, velvollisuuksia, valtaa ja vastuuta. Päätöksenteossa esimiehen on oltava johdonmukainen ja työntekijöitä tasapuolisesti kohteleva. Esimiehen on kyettävä sovittamaan yhteen monien eri osapuolten odotukset, luomaan toimintaedellytykset ja täyttämään roolinsa vaatimukset. Esimies on jatkuvan tarkkailun ja arvioinnin kohteena. Esimieheen kohdistuva tarkastelu keskittyy usein siihen, mitä esimies tekee väärin tai jättää tekemättä (Jabe 2012, 84; Juuti & Salmi 2014, 151-153; Lavikkala 2013.)

Esimiehen tehtäviin kuuluu muun muassa työntekijöiden tasapuolinen kohtelu, asioiden puheeksi ottaminen, tiivis viestintä ja vuorovaikutus henkilöstön kanssa sekä yhteistyön ja avoimen työilmapiirin kehittäminen. Esimiehen tehtävärooleja ja niihin liittyviä esimiestäitoja ovat:

Tehtävärooli Esimiestaidot	Henkilösuhteisiin ja vuorovaikutukseen liittyvät roolit <ul style="list-style-type: none"> • viestintä- ja vuorovaikutustaidot • ristiriitojen hallintataidot • delegointitaidot
Tehtävärooli Esimiestaidot	Informaation hallintaan ja käsittelyyn liittyvät roolit <ul style="list-style-type: none"> • viestintä- ja vuorovaikutustaidot • liiketoiminnan analysointi- ja suunnittelutaidot • delegointitaidot
Tehtävärooli Esimiestaidot	Päätöksentekoon ja ratkaisuihin liittyvät roolit <ul style="list-style-type: none"> • päätöksentekotaidot • viestintä- ja vuorovaikutustaidot • liiketoiminnan analysointi- ja suunnittelutaidot • delegointitaidot
Tehtävärooli Esimiestaidot	Itsensä johtamiseen ja esimiehenä kehittymiseen liittyvät roolit <ul style="list-style-type: none"> • itsensä johtamistaidot • viestintä- ja vuorovaikutustaidot • delegointitaidot

(Aarnikoivu 2010, 35, 71.)

Tehtäväroolien edellyttämät taidot vaikuttavat lueteltuina helpoilta toteuttaa, mutta käytännössä niissä on mukana erilaisten ihmisten välinen vuorovaikutus. Vuorovaikutuksesta johtuen esimiestyössä korostuvat sosiaaliset taidot, sillä esimies on jatkuvassa vuorovaikutuksessa työntekijöihinsä. Esimieheltä vaaditaan taitoa ymmärtää ja kohdella erilaisia ihmisiä. Toiminnallaan esimies vaikuttaa ihmisten tunteisiin ja tunnelmaan työpaikalla monin eri tavoin. Hän on esimerkki ja vastualueensa symboli edustaen niitä toimintatapoja, joita työpaikalla pidetään arvossa. (Jabe 2012, 62, 84; Juuti & Salmi 2014, 151-152.)

Erityisesti viestintä- ja vuorovaikutustaitoja tarvitaan kaikissa esimiehen tehtävärooleissa. Esimiesviestinnän tarkoituksena on saada kohtaamaan ihmisten sosiaaliset odotukset ja liike-elämän vaatimukset. Tavoitteiden saavuttamiseksi esimiehen tulee onnistua viestimään tarkoituksenmukaisella ja sosiaalisesti mielekkäällä tavalla. Onnistuakseen esimiehen tulee kyetä yhdistämään helposti lähestyttävyyttä ja ystävällisyyttä valvojan rooliinsa. (Puro 2002, 16.)

Toisaalta esimieskin käyttää viestinnässään mieltymystensä mukaisia, itselleen tuttuja rutiininomaisia ilmaisukeinoja. Oma viestintätaito ja ilmaisun tyyli on vaikea itse tunnistaa. Esimies saattaa kuvitella viestivänsä oman statuksensa odotusarvoa vastaavalla tavalla selkeästi, vakuuttavasti ja uskottavasti. Uskottavassa viestinnässä ilmeiden ja eleiden tulee tukea sanallista sanomaa. Vastuullinen esimies panostaa viestintätaitoihinsa. Onnistuneessa viestinnässä esimies opettelee ilmaisemaan itseään ottamalla huomioon viestin vastaanottajat ja sopeuttamalla ilmaisunsa sen mukaisesti. (Routarinne 2007, 64-65, 193.)

Kaiken kaikkiaan esimiehen on osattava monia taitoja. Ei riitä, että esimies osaa organisoida työtehtävät ja noudattaa aikatauluja. Hänen on hallittava myös sosiaalisten taidot. Hyvä esimies on kiinnostunut työntekijöistään myös ihmisinä. Alemman tason lähiesimiehet ovat eniten tekemisissä työntekijöiden kanssa, joten heillä on parhaimmat mahdollisuudet vaikuttaa työyhteisön työhyvinvointiin. Kaikilla työpaikoilla ilmenee erimielisyyksiä, väärinkäsityksiä ja loukkaantumisia. Olennaista on kuitenkin se, että ne tulevat käsitellyiksi. Työhyvinvoinnin perusta on hyvä ja avoin vuorovaikutus. Ensimmäinen tulos saavutetaan, kun esimies on valmis keskustelemaan asioista. Kuulluksi tuleminen ja kuullun ymmärtäminen vaikuttavat siihen, miten hyvin tai huonosti työntekijät voivat. Työyhteisön halu-

nessa kehittyä ja tulla paremmaksi, siellä on oltava vuorovaikutusta tukeva ilmapiiri. Työyhteisön jäsenillä on oltava mahdollisuus keskusteluun ja esimiehen on osattava kuunnella heitä. (Jabe 2012, 56, 66; Vilèn ym. 2008, 146 – 147.)

Esimiestyön vastuullisuus ja vuorovaikutustaitojen tarpeellisuus korostuvat viestinnässä. Pelkästään informatiiviseksi tarkoitettu viesti voidaan vastaanottaa ja tulkita monilla eri tavoilla. Heikot vuorovaikutustaidot luovat erinomaisen kasvualustan kielteisille tunteille. Kielteinen ilmapiiri saa aikaan monia ongelmia, joista tyypillisimpiä ovat selän takana puhuminen, klikkiytyminen sekä työmotivaation, työhön sitoutumisen ja voimavarojen heikkeneminen. (Aalto 2002, 50-52.)

Onnistuakseen esimiehen on kyettävä päästämään irti omasta kaikkietävästä asemastaan ja kuunneltava alaisiaan aidosti. Esimiehen on kyettävä kunnioittamaan alaistensa mielipiteitä omasta mielipiteestään huolimatta. Suorassa vuorovaikutuksessa esimies voi perustella kantansa ja päästä työntekijän kanssa molempia osapuolia tyydyttävään lopputulokseen. (Pentikäinen 2009, 137-139.)

3.2 Esimies työhyvinvoinnin edistäjänä

Esimiestyön ja johtamisen merkitystä työhyvinvointiin voidaan tarkastella monista eri näkökulmista. Seuraavaksi esitetään eri tahojen näkemyksiä esimiestoiminnan, johtamisen ja työhyvinvoinnin yhteydestä.

Jaben (2010, 204) mukaan työhyvinvoinnin edistämisen tulee olla jokaisen esimiehen avaintehtävä. Vaikka esimies ei ole yksin vastuussa työilmapiiristä, on esimies motivaation ja innostuksen mahdollistaja. Omalla toiminnallaan esimies tekee näkyväksi organisaation työhyvinvoinnin tahtotilan. Esimiestoiminnalla on selvä yhteys henkilöstön tyytyväisyyteen ja työn tuottavuuteen.

Esimieheltä odotetaan ennen kaikkea oikeudenmukaista kohtelua ja johtamista. Esimieheen pitää voida luottaa. Se, miten esimies kohtelee alaisiaan, vaikuttaa reaktioihin ja tunteisiin. Esimies voi edistää hyvinvointia kohtelemalla alaisiaan tasapuolisesti, rehellisesti, ystävällisesti ja kunnioittavasti. (Työterveyslaitos 2002, 44.)

Vuorovaikutus on johtamista. Onnistuneessa vuorovaikutuksessa esimies tunnistaa työyhteisön jäsenten yksilöllisyyden ja huomioi sen toiminnassaan. Esimerkiksi sosiaaliselle ihmiselle on palkitsevaa vuorovaikutus, joka tuottaa arvostusta, kiitosta ja kunnioitusta. Johtamistavalla on merkittävä vaikutus työyhteisön ja yksilön hyvinvointiin. Hyvä johtaminen luonnollisesti edistää hyvinvointia. Vastavasti piittaamaton tai liian ankara johtamisote aiheuttaa pahoinvointia. (Keltikangas-Järvinen 2016, 17; Vesterinen ym. 2006, 77, 83.)

Sekä Joki (2006) että Lavikkala (2013) pitävät hyvinvoinnin kannalta on tärkeänä sellaista johtamista ja esimiestyötä, joka edistää työnhallintaa ja antaa oikeudenmukaisuuden tunteen työssä. Esimiehen on toimittava tasapuolisesti ja huomioitava ihmiset yksilöinä ja kohdeltava heitä sen mukaisesti. Huono kohtelu saa ihmiset voimaan huonosti.

4 TUNTEET TYÖSSÄ

Työstä puhuttaessa puhutaan yleensä tehtävistä ja tavoitteista. Tunteet ovat vasta viime aikoina nousseet yleisen keskustelun aiheiksi ja alkaneet ilmestyä myös esimieskoulutusten ohjelmiin omina aiheinaan. Työelämässä menestyksen mittareita ovat perinteisesti olleet taloudelliset kriteerit. Ihmiset ovat kuitenkin työntekijöinä erilaisia. He tuntevat ja kokevat asioita eri tavalla. Taloudellisten mittareiden ohella tunneperäiset kokemukset ovat merkittäviä menestyksen mahdollistajia. Työssä olevien ihmisten tunteet ja työhyvinvointi on tunnistettava keskeiseksi työyhteisön menestystekijöiksi. (Juuti & Salmi 2014, 9-10.)

4.1 Tunnejohtaminen

Tunteet ovat mukana ihmisten välisessä kanssakäymisessä kaikkialla, myös työssä. Vuorovaikutus- ja viestintätaidot tarkoittavat taitoa ilmaista omaa osaaamista, toisten kuuntelemista ja toisilta oppimista. Tässä suhteessa esimiestyö vaatii tilanneherkkyyttä. Esimiehen on kyettävä tulkitsemaan tilanteita ja tunteita, ymmärrettävä asiayhteyksien merkitys ja mukautettava omaa käytöstä tilanteiden vaatimalla tavalla. (Työ hyvinvointi ja esimiestyö 2006, 57.)

Tunteet ovat hyvin henkilökohtainen kokemus. Henkilökohtaisista asioista puhuminen on henkilöstä riippuen toiselle luontevampaa kuin toiselle. Tunteiden käsittelyä ja työhyvinvoinnin kehittämistä työpaikoilla heikentää se, ettei tunteista ole totuttu puhumaan. Tunteiden tarkastelu on jäänyt vähäiseksi, koska organisaatioita pidetään rationaalisina järjestelminä. Tunteet ilmenevät vain lähinnä erilaisen tyytyväisyystutkimusten yhteydessä, jolloin niitä ilmaistaan sanoilla tyytyväisyys tai konflikti. Koska tunteista ei ole totuttu puhumaan, niitä on myös vaikea ottaa puheeksi. (Juuti & Salmi 2014, 24-26.)

Tunnejohtamisessa tarkoituksena on vaikuttaa ihmisiin siten, että yhteistyössä saavutetaan yhteinen päämäärä. Onnistuneen vuorovaikutuksen edellytys on omien sisäisten tunteiden tiedostaminen, niiden hyväksyminen, hallitseminen ja säätely vuorovaikutustilanteissa. Omien sisäisten tunteiden tiedostaminen vaatii

esimieheltä tunteiden tunnistamista, ymmärtämistä ja itsetuntemusta. Esimiehen yhteys omiin tunteisiin mahdollistaa havaitsemaan muiden ihmisten kokemuksia ja kunnioittamaan niiden merkitystä. Oman tunnetaustan tiedostaminen edesauttaa esimiestä sekä omien tunteiden että alaisten tunnekäyttäytymisen ymmärtämisessä. (Lehtinen 2016; Juuti & Salmi 2014, 162; Pesonen ym. 2002, 189-191.)

Tunteet jättävät organisaatioihin paljon jälkeä. Esimiehen ei tule olla terapeutti, mutta hänen on hyvä ymmärtää, miten epärationaalisesti ihminen voi käyttäytyä. Asiatonta työkäyttäytymistä kokenut työntekijä voi ryhtyä kapinoimaan, keskittyä sabotoimaan taustalla tai alkaa sairastelemaan. Laadukas esimiestyö edellyttää esimieheltä tilannetajua, tunneälyä ja taitoa johtaa tunteita. Esimiehen on kyettävä johtamaan samanaikaisesti loogisia asiakokonaisuuksia ja tunteineen epäloogisesti käyttäytyviä ihmisiä. Tunnejohtaminen on vaativaa, etenkin kun esimiehellä itselläänkin on tunteita. Toisten ihmisten tunteita ei voi johtaa ilman omien tunteiden tunnistamista. Tästä syystä esimiehen on hyvä tiedostaa, miksi joku asia ärsyttää häntä itseään tai saa muutoin aikaan negatiivisia tunteita. Hyvä esimies tunnistaa omat ja toisten tunteet ja tiedostaa niiden merkityksen, mutta ei ole niiden armoilla. (Aarnikoivu 2010, 74; Jabe 2017, 229, 240-241.)

4.2 Tunneperimä

Meillä jokaisella on oma tapamme kokea ja osoittaa tunteita. Ihmisten väliset vuorovaikutussuhteet nojaavat menneeseen. Meissä jokaisessa on historiaa, kerrostumia ja periytyneitä piirteitä. Mukanamme kulkee kaikki kokemamme elämänvaiheet iloineen ja kipupisteineen. Ihminen reagoi toisiin ihmisiin ikään kuin nämä kuuluisivat hänen aiempaan elämäänsä. Erityisesti lapsuuden aikaisilla ihmissuhteilla on suuri merkitys myöhempiin ihmissuhteisiin. Lapsena omiin vanhempiin kohdistettuja tunteita siirretään nykyhetken sosiaalisiin tilanteisiin. Tällainen tunteensiirto tapahtuu tiedostamatta. Esimerkiksi työntekijän varhaislapsuuden ristiriitainen ja keskeneräiseksi jäänyt suhde omiin vanhempiin heijastuu hänen esimiehuhteessaan. Esimies edustaa työntekijälle samaa auktoriteettia kuin hänen vanhempansa. Työntekijä saattaa tällöin kohdistaa omaan esimieheensä täysin kohtuuttomia odotuksia ja vaatimuksia. (Järvinen 2005, 90-91.)

Lapsuudessa tai nuoruudessa opittuja keinoja selviytyä vaikeista tilanteista sanotaan tunnelukoiksi. Tunnelukkojen vaikutuksesta ihminen reagoi tunteisiinsa välttelemällä, pakenemalla, antautumalla niille tai hyökkäämällä niitä vastaan. Ulospäin tämä näkyy vastaavankaltaisena toimintana ja käyttäytymisenä. Tuskalasta tilanteesta selviämiseksi tunteet ikään kuin lukitsevat haitalliseen toimintaan, vaikka järjellä tiedetään, että tulisi toimia toisin. Käyttäytymismallit ohjaavat toimimaan lapsuudessa ja nuoruudessa opittujen selviytymiskeinojen mukaisesti. Tunnelukot pohjautuvat vaativuuden, alistumisen, hylätyksi tulemisen, menetyksen, epäonnistumisen, rangaistuksen, uhan, kelvottomuuden tai kiusaamisen kokemukseen. Ne eivät synny yksittäisistä epämukavista kokemuksista ja niihin liittyvistä tunteista, vaan tuen puutteesta silloin, kun lapsella ei ole mahdollisuutta käsitellä kokemustaan aikuisen kanssa. Tunnelukot syntyvät, kun lapsi yrittää vaikeissa tilanteissa pärjätä itse omin avuin. Aikuinen ei useinkaan edes huomaa omaa tunneperimäänsä ja tunnelukkojansa. Samankaltaisuutta omiin vanhempiin ei huomata. Välttämättä ei huomata, kuinka vaikeaa on vastustaa auktoriteettiasemassa olevaa henkilöä. Aikuisena ihminen kohtelee sisäisesti itseään samoin kuin häntä lapsena kohdeltiin. Aikuinen kantaa mukanaan lapsuuden tunteitaan. (Takanen 2017, 13, 66-63.)

Esimiehelläkin on oma tunneperimä. Esimiehen oman lapsuuden ja nuoruuden kokemukset ovat synnyttäneet hänen tunnelukkonsa. Esimies ei useinkaan tule ajatelleeksi, miten paljon hän herättää työyhteisössä tunteita, toiveita ja jopa pelkoja. Osa esimiehen synnyttämistä tunteista johtuu hänen asemastaan. Auktoriteettinen asema synnyttää alaisissa lapsuudenaikaisia suhtautumistapoja ja mielikuvia omista vanhemmista ja muista auktoriteeteista. Jotta esimies ymmärtää alaistensa tunteita ja tunnekäyttäytymistä, on esimiehen tunnistettava omat tunteensa ja niiden vaikutus käyttäytymiseensä. Omien tunteiden löytyminen synnyttää niin esimiehelle kuin alaisillekin tärkeiden arvojen, moraalin ja tavoitteiden suuntaan ohjaavan oman tahdon ja toimintamallin. (Aalto 2002, 57; Järvinen 2005, 89.)

5 TUTKIMUS

Työelämän ammatillinen asiantuntijuus tarkoittaa jatkuvaa omien valmiuksien kehittämistä. Tutkimus on yksi keino tarkastella ja hakea ratkaisua kehityskoh- teeseen. Työelämän tutkimukselle on luonteenomaista ammatillisuus. Toisin sa- noen se tutkii omaan ammattialaan kuuluvia asioita. Tutkimuksen ja ammattikäy- tännön kohtaamisessa tavoitteena on tuoda esiin ihmisten omat kokemukset ja kuvaukset koetusta tilanteesta. Tutkimuksessa haetaan selitteitä ja vastauksia tutkittavan ilmiön ymmärtämiseksi. Suppeasta tutkittavien joukosta tehtävän tut- kimuksen tiedonkeruumenetelmäksi soveltuu haastattelu. Tutkimuksen luotetta- vuutta edistetään tutkimusongelman selkeällä rajaamisella, tarkalla tutkimus- suunnitelmalla, motivoituneiden haastateltavien valinnalla ja tutkimustulosten ob- jektiivisuudella. (Heikkilä 2005, 16-17; Vilkkä 2015, 118.)

5.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttivat tutkimuskohde, tutkimusongelman syiden ja seurausten selvittäminen sekä aineiston hankintatapa. Tutkimuksen kohteena oli olemassa oleva ilmiö, jota haluttiin kuvata käytännön esimerkkien avulla. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta.

Laadullinen tutkimus tarkastelee ihmisistä lähtöisin olevia tapahtumia ja keskittyy merkityksien tutkimiseen. Tutkimuksella pyritään ymmärtämään tutkittavaa asiaa ja selittämään sen käyttäytymistä. Tutkimusmenetelmä keskittyy suppeaan har- kinnanvaraiseen tutkittajien joukkoon, joten sen tarkoituksena ei ole saavuttaa tilastollista yleistystä. (Vilkkä 2015, 16, 118.)

Tutkimuksen tiedonkeruun menetelmänä käytettiin haastatteluja. Haastattelut on soveltuva menetelmä tutkia kokemuksiin perustuvia ajatuksia ja tunteita. Haas- tattelujen onnistumisen edellytys on haastattelijan ja haastateltavien välinen vuo- rovaikutus ja luottamus. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 41.)

5.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin elokuussa 2017 tehtyjen haastattelujen avulla ja niiden tuloksista tehdyillä johtopäätöksillä. Haastattelussa pääasia on, että haastateltava puhuu ja haastattelija kuuntelee. Keskustelunomaisen haastattelutilanteen luomisella pyritään saamaan selville sellaisiakin syvällisiä kokemuksia, jotka muutoin saattaisivat jäädä ilmaisematta. Tutkimusmenetelmänä haastattelu saattaa vaikuttaa vaivattomalta toteuttaa. Sitä se ei kuitenkaan ole. Päinvastoin haastattelu on vahvasti sidoksissa tilanteeseen. Haastattelutulosten yleistämisessä on oltava erityisen varovainen, sillä haastattelu sisältää aina inhimillistä tulkintaa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 9-10.)

Haastattelut toteutettiin haastattelijan ja haastateltavien välisinä kahdenkeskisinä kohtaamisina. Haastatteluissa keskityttiin kokemuksiin ja niihin liittyviin merkityksiin. Parhaiten esimiehen vastuuttoman työkäyttäytymisen ilmenemismuotoja ja vaikutuksia sai selville kuuntelemalla tällaista kohtelua kokeneita ihmisiä ja keskustelemalla heidän kanssa. Haastattelujen avulla selvitettiin, miksi kyseinen tilanne oli koettu epämiellyttävänä ja millaisia vaikutuksia sillä oli ollut työhyvinvointiin.

Haastattelumuodoksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu. Teemahaastattelun lähtökohtana on tietoisuus haastateltavien kokemuksista tutkittavan asian suhteen. Haastattelija selvittää tutkittavan ilmiön ominaispiirteitä päätyen tiettyihin oletuksiin ilmiön suhteen. Selvittelyn perusteella haastattelija laatii haastattelurungon. Haastattelurunkoa hyväksi käyttäen haastattelija analysoi etukäteen tutkittavaa ilmiötä ja suuntaa haastattelukeskustelun haastateltavien henkilöiden omiin kokemuksiin. Teemahaastattelu sopii aiheisiin, joissa käsitellään emotionaalisesti arkoja aiheita ja joista haastateltavat eivät ole tottuneet puhumaan (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47; Haastattelu n.d.)

Haastatteluissa käytettiin haastattelijan etukäteen laatimaa, rajattuun aiheeseen kohdennettua haastattelurunkoa, jossa teemaan liittyvät johdattelukysymykset oli laadittu ennakkoon. Haastattelurungon alussa oli haastateltavan taustaan liittyviä kysymyksiä ja sen jälkeen aiheeseen johdattelevia kysymyksillä, joilla ei ollut tarkkaa käsittelyjärjestystä eikä valmiita vastausvaihtoehtoja. Etukäteen laaditun

haastattelurungon avulla varmistettiin, että haastatteluissa keskityttiin suunniteltuun aiheen tarkastelunäkökulmaan.

Haastattelujen jälkeen aineisto luokiteltiin sen mukaan, millainen tilanne oli saanut haastateltavissa aikaan tunteen esimiehen vastuuttomasta työkäyttäytymisestä. Haastattelutulosten yhteenvedossa ja johtopäätöksissä lähtökohtana oli haastattelijan henkilökohtainen ymmärrys tulkinnan kohteesta ja odotusnäkökulman merkityksestä.

Haastatteluissa keskityttiin haastateltavien omakohtaisiin kokemuksiin perustuviin kuvauksiin tilanteista, joissa he olivat kohdanneet epäasiallista työkäyttäytymistä oman esimiehensä taholta. Toisin sanoen esimiehen toiminta oli ollut haastateltavien mielestä vastuutonta. Se oli aiheuttanut haastateltavalle mielipahaa ja saanut aikaan sellaisia tunteita, jotka eivät olleet unohtuneet vieläkään.

Haastatteluissa käsiteltiin haastateltavien käsityksiä kokemistaan tunteista ja arvioita niihin vaikuttaneista tekijöistä. Lisäksi haastateltavilta pyydettiin näkemystä sekä omasta että esimiehen vaihtoehtoisesta rakentavasta toimintatavasta. Haastattelujen lopuksi haastateltavilta pyydettiin näkemystä siitä, miten esimies voi toiminnallaan edistää työhyvinvointia.

Tutkimukseen haastateltaviksi pyydettiin henkilöitä, joiden tiedettiin jo aiemmin ilmaisseen tyytymättömyyttä esimiehensä toimintaan. Kaikki haastateltavat olivat naisia ja heillä kaikilla oli yli kahdenkymmenen vuoden työkokemus. Haastattelijan ja haastateltavien välillä oli entuudestaan luottamuksellinen tuttavuus- tai työsuhde, mikä edisti haastattelujen toteutumista merkittävästi.

Aluksi haastateltaville esiteltiin suullisesti opinnäytetyön aihe ja tarkoitus. Samassa yhteydessä heiltä saatiin suullinen haastattelulupaus. Seuraavaksi haastateltaville lähetettiin haastattelua koskeva kirjallinen saate. Saatekirjeessä kerrottiin tutkimuksen tarkoitus ja tekijä, kysyttiin taustatietoja ja esitettiin haastattelurunko ja vastausaikataulu. Saatekirjeessä mainittiin tietojen käsittelyn luottamuksellisuus.

Varsinaista haastattelua varten haastateltavia pyydettiin vastaamaan haastattelurungon kysymyksiin kuvaamalla vastuuttomaksi kokemansa tilanne sekä se,

millaisia tuntemuksia se oli heissä synnyttänyt. Taustatietolomakkeet palautettiin haastattelijalle ennen varsinaista haastattelutilaisuutta, jotta haastattelija pääsi valmistautumaan aiheeseen. Haastattelut suoritettiin sovittuina ajankohtina etukäteistietojen ja haastattelurungon pohjalta. Haastatteluista tehtiin muistiinpanot.

Tutkimukseen haastateltiin kaikkiaan seitsemää henkilöä. Haastateltavat olivat iältään 41-58 –vuotiaita naisia. Kaksi haastateltavista työskenteli kaupan alalla valtakunnallisen yrityksen palveluksessa ja viisi työskenteli taloustoimen tehtävissä kuntatyönantajalla. Yksi haastateltavista oli itse esimiesasemassa.

5.3 Tulokset

Seuraavassa kuvataan neljä erilaista haastatteluissa esiin tullutta vastuuttomaksi työkäyttäytymiseksi koettua tilannetta. Kolme muuta haastattelutilannetta muistuttivat luonteeltaan ja vaikutuksiltaan niin paljon esimerkkitapauksia, ettei niitä ole kuvattu erikseen.

5.3.1 Haastattelu 1, palvelussuhteen päättyminen

Työyhteisölle oli ilmoitettu yhteistoimintamenettelyn aloittamisesta ja siihen liittyvästä henkilöstön haastattelusta. Työntekijän saavuttua haastatteluun, oli esimies aloittanut keskustelun toteamalla 'mitähän me sinun kanssa tehdään'. Lopputuloksena työntekijälle tarjottiin sellaista työtehtävää, johon yleisesti oli aloittelijat sijoitettu. Työntekijän kieltäytyttyä tarjotusta työtehtävästä, hänet irtisanottiin. Työntekijän puolen vuoden irtisanomisaikana hänen esimiehensä käyttäytyminen oli kohtaamisia ja keskustelutilanteita välttelevää. Myös työpaikkapalavereissa keskustelu irtisanomistilanteesta estettiin kuittaamalla asia toteamuksella 'nyt katsotaan eteenpäin'. Viimeisen työpäivän kohtelu sai työntekijässä aikaan lopullisen arvottomuuden tunteen. Palvelussuhteen päättyessä työnantaja ei huominnut pois lähtijää millään tavoin eikä esimies sanonut sanaakaan.

Vaikka työntekijä ymmärsi irtisanomisperusteet, hän koki tarjotun työn ja saamansa välinpitämättömän kohtelun mitätöintinä hänen työuraansa ja antamaan-

sa työpanosta kohtaan. Päällimmäisinä tunteina olivat pettymys, viha ja syyllisyys. Irtisanomisen aiheuttaman riittämättömyyden tunteen lisäksi työntekijä tunsi erityistä pettymystä ihmisiä ja järjestelmää kohtaan. Analysoidessaan tilannetta jälkeenpäin, työntekijä oli yllätynyt omista tunteistaan ja niiden voimakkuudesta. Työntekijälle erityistä pohdintaa aiheutti se, miksi hän ei ollut ansainnut normaalia kanssakäymistä ja kohteliaisuutta.

Arvioidessaan vaihtoehtoista toimintatapaa haastateltava olisi nyt aidosti ylpeä itsestään ja ammattitaidostaan. Hän toimisi aktiivisemmin ja menisi puhumaan asiasta esimiehen kanssa ilman erillistä keskustelukutsua. Haastateltavan tulkin mukaan esimiehen toiminnassa näkyivät heikot esimiestaidot sekä ymmärtämättömyys tilannetta ja työntekijää kohtaan. Työntekijän kohtaamisessa esimies saattoi pelätä työntekijän tunnereaktioita tai oman esimiesstatuksensa muutenemista.

5.3.2 Haastattelu 2, oma irtisanoutuminen

Haastateltavan työmäärä oli ollut useamman vuoden ajan kohtuuton ja työviikot ylipytkiä. Tilanteeseen oli ajauduttu puuttuvan tehtävämäärityksen ja työntekijän tunnollisuuden seurauksena. Ratkaisua tilanteeseen eivät olleet tuoneet keskustelut oman esimiehen kanssa eikä tilanteesta kertominen esimiehen esimiehelle. Työntekijän terveyden alkaessa oirehtia, hän teki hätäntyneenä oman ratkaisunsa ja irtisanoutui työstään. Irtisanoutumistilanteessa esimiehen esimies ehdotti neuvottelua asiasta ja irtisanoutumisen peruuttamista. Työntekijän oma esimies kuitenkin ilmoitti, ettei hän neuvottele, jolloin irtisanoutuminen jäi voimaan.

Vaikka irtisanoutuminen oli ollut työntekijän oma päätös – heikkona hetkenä toteutettu harkitsematon teko – oli hän äärettömän pettynyt esimiehiin. Päällimmäisinä tunteina olivat epäonnistuminen, arvottomuus ja katkeruus. Työntekijä tunsi itsensä täysin mitättömäksi ja arvottomaksi, koska hänen kanssaan ei haluttu keskustella edes irtisanoutumisen perusteista, irtisanoutumisneuvottelusta puhumattakaan. Työntekijän itsetunto sai kovan kolauksen. Heikentyneen itse-

tunnon pelasti ainoastaan hänen työssään saamansa palaute työkavereilta ja asiakkailta sekä oma tietoisuus aikaansaannoksista ja työnsä laadusta.

Haastateltavan arvion mukaan esimiehen käyttäytyminen johtui esimiehen nuoresta iästä ja kokemattomuudesta. Haastateltavan arvion mukaan esimies ei tiedostanut, mikä osaaminen ja lisäarvo menetetään ammattitaitoisen työntekijän mukana. Vaihtoehtoiseksi toimintatavaksi haastateltava arvioi, että hänen olisi tullut hakeutua sairauslomalle terveydentilan heiketessä, välttääkseen pikaistuksissa ja väsyneenä tekemänsä irtisanoutuminen. Esimiehen toiminnan taustalla haastateltava arvioi olleen joko osaamattomuus tai arvokkuus ja pelko kasvojen menettämisestä tai nämä kaikki yhdessä.

5.3.3 Haastattelu 3, kehityskeskustelun laiminlyönti

Organisaatiomuutoksen jälkeen työyhteisössä käytiin palvelutiimissä ensimmäinen kehityskeskustelu ryhmäkeskusteluna. Keskustelun jälkeen esimies pyysi ilmoittamaan hänelle, mikäli joku haluaa henkilökohtaisen keskustelun. Haastateltava ilmaisi yhden keskeisen prosessin vastuuhenkilönä halukkuutensa henkilökohtaiseen kehityskeskusteluun. Tähän esimies totesi, ettei hän voi käydä kahdenkeskistä keskustelua, koska hän 'ei tiedä, mitä työntekijä tekee'. Kahdenkeskinen keskustelu jäi siten toteutumatta.

Työntekijä koki tilanteen hämmentävänä, työtehtävänsä merkityksettömänä ja itsensä arvottomana työntekijänä. Merkityksettömyyden ja arvottomuuden tunteen haastateltava arvioi syntyneen esimiehen suhtautumisesta, koska hän oli omasta mielestään tehnyt työnsä hyvin, antanut työnantajalle kaikkensa ja saanut työstään kiitosta asiakkailta ja yhteistyökumppaneilta. Työntekijä piti itseään hyvänä työntekijänä. Myös työtehtävän tavoitteet ja henkilökohtaisen onnistumisen mittaaminen jäivät määrittelemättä keskustelun puuttumisen vuoksi. Työntekijä jatkoi työskentelyään omien tavoitteidensa mukaisesti luottaen siihen, että ne ovat yhdenmukaiset työnantajan kanssa.

Tapahtumasarjan seurauksena haastateltava koki työtehtävänsä merkityksettömäksi ja itsensä mitättömäksi työntekijäksi, koska esimiehellä ei ollut tietoa työn

sisällöstä eikä halukkuutta tutustua siihen. Jälkikäteen arvioiden haastateltavan olisi pitänyt olla sinnikkäämpi ja pyytää kehityskeskustelua yhä uudelleen, kunnes se olisi järjestynyt. Haastateltavan sinnikkyyttä lamaannutti lisäksi se, että esimies oli aiemminkin sivuuttanut haastateltavan esittämät muihin asioihin liittyvät keskustelupyynnöt. Haastateltava arvioi esimiehensä käyttäytymisen johtuneen esimiehen arkuudesta, kokemattomuudesta esimiehenä ja itsetunnon tasosta, koska haastateltavalla oli vahva osaaminen ja vahva itsetunto. Jonkin ajan kuluttua haastateltavaa pyydettiin uusiin tehtäviin ja hän siirtyi toisen työnantajan palvelukseen.

5.3.4 Haastattelu 4, ilmoitus työterveyshuoltoon

Esimies oli ilmoittanut työterveyshuoltoon esimiesasemassa olevan haastateltavan jäämisestä pitkälle virkavapaalle. Samalla esimies oli ilmaissut huolensa haastateltavan jaksamisesta. Ilmoituksen seurauksena haastateltava ei saanut enää vastaanottoaikaa omasta työterveyshuollosta, vaan hänet ohjattiin hakeutumaan vastaanotolle omalla kotipaikkakunnallaan. Perusteeksi menettelylle työterveyshuollosta kerrottiin esimiehen ilmoittama virkavapaalle jääminen.

Itsekin esimiesasemassa oleva haastateltava oli tietoinen, että työnantajalla on työturvallisuuslain mukainen huolehtimisvelvoite työntekijän turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Lain velvoittamana esimiehen olisi pitänyt ryhtyä toimenpiteisiin kuormitustekijöiden selvittämiseksi siinä vaiheessa, kun epäily alaisen jaksamisesta syntyi.

Haastateltava koki menettelyn eriarvoistavana, oikeuksiaan loukkaavana ja työturvallisuusmääräyksiä laiminlyöväenä. Sekä esimiehen että työterveyshuollon toimintaa haastateltava piti välinpitämättömyytenä hänen terveyttään ja työkykyään kohtaan. Tunnereaktion taustalla oli haastateltavan tietoisuus lainsäädännön velvoitteista ja työyhteisön varhaisen välittämisen mallista, jota hänen oma esimiehensä oli itse ollut laatimassa. Haastateltava koki, että hänet jätettiin yksin. Toimenpiteitä edellyttänyt työssä jaksamista koskeva asia haluttiin esimiehen toimesta sivuuttaa ja siten unohtaa. Haastateltavan silloinen uupumus esti omien oikeuksien vaatimisen ja hän tyytyi saamaansa kohteluun. Tapaus aiheutti kui-

tenkin käsittelemättömänä niin voimakkaan tunnereaktion, että siitä oli tarve puhua jälkikäteen vielä nyt.

Haastateltavan näkemyksen mukaan hänen olisi pitänyt selvittää asia esimiehensä kanssa. Hänen olisi pitänyt vaatia perusteet menettelylle, jottei itse esimiehenä aiheuttaisi vastaavaa hämmennystä eikä toimisi yhtä vastuuttomasti.

5.4 Johtopäätökset

Haastattelutuloksissa keskeisiksi vastuullisen esimiestoiminnan tunnusmerkeiksi nousivat työntekijän arvostus, työn merkityksellisyys ja kohtelun oikeudenmukaisuus. Oma työtehtävä ja työpanos haluttiin tuntea merkitykselliseksi. Esimieheltä odotettiin oikeudenmukaista toimintaa, kannustavaa ja arvostavaa kohtelua. Pelkällä oikeudenmukaisuuden tiedostamisella esimies ei vielä pysty saavuttamaan oikeudenmukaisuuden tunnetta, teot ja niiden vaikutukset ratkaisevat.

Kuunteleminen, keskusteleminen ja myötätuntoisen ymmärryksen osoittaminen olivat tärkeimpiä esimieheltä toivottuja käytännön tekoja. Esimieheltä odotettiin valmiutta altistaa itsensä vuorovaikutukselle. Tätä tutkimustulosta tukee myös Joki (2006) toteamalla, että pystyäkseen toimimaan oikeudenmukaisesti ja saavuttaakseen molemminpuolisen luottamuksen, täytyy esimiehen osata kuunnella alaisiaan.

Kaikki haastateltavat olivat vahvasti työhönsä sitoutuneita alan ammattilaisia. He olivat aikaansaavia asiakkaidensa arvostamia henkilöitä, jotka halusivat kokea tekevänsä merkityksellistä työtä. Esimiehet onnistuivat toiminnallaan varsin helposti lamaannuttamaan myös vahvan itsetunnon omaavat alaisensa. Kun mieliharmin aiheuttanut asia jäi käsittelemättä, saattoi puolihuolimaton tai ajattelematon, sinänsä hyvää tarkoittava, ilmaisu haavoittaa syvältä.

Haastatteluissa kävi ilmi, että haastateltavien tunnereaktioiden voimakkuuteen vaikuttivat aiemmin koetut samankaltaiset tilanteet saman esimiehen taholta. Koska aiemmat tilanteet olivat jääneet esimiehen kanssa käsittelemättä, kyseinen tilanne koettiin erityisen voimakkaasti. Esimerkiksi työn menettäminen irtisa-

nomisen seurauksena on yksi elämän traumaattisimpia kokemuksia aiheuttaen luonnollisesti voimakkaita tunteita. Työn loppuessa ei vuorovaikutus työntekijän kanssa saa loppua. Kanssakäymisen välttely ja vuorovaikutuksen loppuminen on vastuutonta toimintaa, joka jää käsittelemättömänä painamaan mieltä synnyttäen vihaa ja lopulta katkeruutta.

Kaikille tilannekuvauksille oli myös ominaista haastateltavien passiivisuus asian selvittämiseksi. Passivoitumisen päällimmäisenä syynä oli turhautuminen oman esimiehen toimintaan. Sen koettiin johtuvan joko esimiehen nuoresta iästä suhteessa haastateltaviin, esimiehen kokemattomuudesta tai esimiehen aiemmasta samankaltaisesta toiminnasta. Yksi haastateltava uskoi esimiehen omaavan jopa narsistisia piirteitä eikä siten päästänyt lähelleen sellaisia ihmisiä, jotka tietävät asioista esimiestä enemmän.

Tutkimushaastatteluista tehtyjä johtopäätöksiä pidettiin luotettavina siinä suhteessa, että kertomukset olivat haastateltavien omakohtaisia kokemuksia ja siksi tosia. Koska johtopäätösten yleistettävyyys ja laajempi hyödyntäminen oli suppeasta tutkimusjoukosta vähintäänkin haasteellista, tuloksia hyödynnettiin ensisijaisesti haastattelijan omaan ammatilliseen kehittymiseen.

Kaiken kaikkiaan haastattelujen yhteenvetona voidaan todeta, että vastuutonta esimiestoimintaa ilmenee erilaisissa organisaatioissa, eri tasoilla ja eri muodoissa. Jokainen vastuuttoman esimiestoiminnan kohteeksi joutunut koki tilanteen omalle tunnekäyttäytymiselleen ominaisella tavalla. Jokainen haastateltava ilmaisi myös mielenkiintonsa paneutua jatkossa lähemmin omiin tunnereaktioihinsa ja niitä selittäviin tekijöihin. Haastattelukeskusteluissa ilmeni, ettei esimiehen käyttäytymisen selittäjäksi oltu aiemmin ajateltu esimiehen omaa tunnekäyttäytymistä. Erityisesti näin koettiin niiden esimiesten kohdalla, jotka jäivät alaisilleen etäisiksi.

Vastuullisella ja vastuuttomalla työkäyttäytymisellä on haastattelutulosten perusteella kiistatta vaikutusta yksilön ja työyhteisön hyvinvointiin. Työ on länsimaisille ihmisille yhteiskunnallinen mitta ja siksi merkityksellinen tekijä. Esimiestoiminnan tulee edistää työhyvinvoinnin ohella myös ammatillisen itsetunnon toteutumista. Esimiestoiminnan merkityksestä ja vaikutuksista työhyvinvointiin on kirjallisuus-

dessa paljon erilaisia näkökulmia, jotka tukevat opinnäytetyön johtopäätöksiä. Aarnikoivu (2010, 11) perustaa työn ja työhyvinvoinnin kytkeytymisen toisiinsa siihen, että miellämme itsemme ja määritämme identiteettimme hyvin pitkälti työmme ja ammattitaitomme kautta. Samoin Moisalon (2010, 15) ja Jaben (2012,10) mielestä esimiehen tulee tuntea työntekijöidensä työtehtävät ja olla luottamusta herättävä tukipilari työntekijöilleen. Arvostus synnyttää luottamusta ja luottamus vaikuttaa keskeisesti työhyvinvointiin. Luottamus näyttäytyy muun muassa viestintänä ja kannustuksena. Luottamusta vahvistaa se, että esimies pitää sen, mitä lupaa. Alaisiinsa luottavan esimiehen viestintä ei lannista, vaan on rakentavaa.

Työhyvinvointiin liittyvissä asioissa työterveyshuolto on avainasemassa. Avun saamisessa esimiehen ja työterveyshuollon tulee olla kanavia, ei esteitä. Työnantajalla on työturvallisuuslain (L 23.8.2002/738) mukainen huolehtimisvelvoite. Laki velvoittaa työnantajaa huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Samalla se velvoittaa työnantajaa ryhtymään toimenpiteisiin kuormitustekijöiden selvittämiseksi ja vaaran vähentämiseksi.

6 TULOSTEN SOVELTAMINEN

Haastattelututkimuksen tuloksia voidaan soveltaa kaikkiin työyhteisön vuorovaikutustilanteisiin. Tulokset osittavat esimiehille, kuinka pienillä seikoilla voidaan vaikuttaa työntekijöiden tunnetilaan ja työhyvinvointiin. Kaikille työyhteisön jäsenille tulokset osoittavat vastuullisen vuorovaikutuksen merkityksen omaan ja koko työyhteisön hyvinvointiin. Väärinkäsityksiä ja loukkaantumisia sattuu kaikilla työpaikoilla. Olennaista on, että ne käsitellään eivätkä siten jää kenenkään mieltä painamaan. Arjen työelämän onni on pienissä asioissa. Kuten eräs haastateltava asian ilmaisi, esimiehen muutama rohkaiseva sana ja myötätuntoinen asennoituminen antoivat vaikealla hetkellä 'siivet selkään'. Yksi kannustava sana tai oikealla hetkellä annettu tunnustus saavat ihmeitä aikaan. Parhaimmillaan ne ehkäisevät stressiä ja työuupumusta.

Työpaikkojen välillä on eroja. Kaikilta sektoreilta löytyy työpaikkoja, joita työntekijät pitävät työelämän laadun kannalta huonoina ja työpaikkoja, jotka koetaan hyvinä. Hyvään työpaikkaan yhdistetään hyvätasoinen esimiestyö. Vaikka kukin organisaatio määrittelee oman tasonsa, ratkaisevaa on se, miten paljon esimiestyöllä halutaan vaikuttaa työntekijöiden motivoimisella ja kannustamisella hyvinvointiin. Hyvinvointi luo uutta hyvää ympärilleen.

Kuntasektorilla työhyvinvoinnin edistäminen on varsin usein painottunut työntekijöiden toimintakyvyn, terveyden ja osaamisen edistämiseen sekä työyhteisön ja organisaation kehittämiseen. Kuntasektori on tällä hetkellä historiansa suurimman rakennemuutossuunnitelman edessä. Suunnitteilla olevassa valtakunnallisessa maakunta- ja sote-uudistuksessa mitataan organisaatioiden, esimiesten ja työntekijöiden yhteistoiminnan kyvykkyys. Onnistuakseen rakennemuutos tarvitsee vastuullista työkäyttäytymistä kaikilta osapuolilta. Esimiehiltä se vaatii ammattimaista työtettä, kuuntelevaa, keskustelevaa ja kannustavaa vuorovaikutusta. Ammattitaitoinen esimies tiedostaa esimiestyössä vaadittavan viestinnän moniulotteisuuden ja haastavuuden. Hän tunnistaa kulloiseenkin tilanteeseen ja osaa tehdä valintoja sen suhteen, mitä sanoo, miten sanoo ja mitä jättää sanomatta.

6.1 Itsearviointi

Oman esimiestyön arviointi on äärimmäisen vaikeaa. Tässä opinnäytetyössä itsearviointi perustui oman esimiestyön kokemuseräiseen ja subjektiiviseen arviointiin, tehtyjen soveltuvuustestien tuloksiin ja esimiestyöstä saatuihin mittaustuloksiin. Edellä mainituilla perusteilla pidän itseäni perusesimiestaidot hallitsevana esimiehenä. Omia vahvuuksiani ovat helppo lähestyttävyyys, empatiakyky, tasa-puolisuus ja johdonmukaisuus.

Esimiestyön arkea ovat muun muassa suunnittelu, seuranta, viestintä, päätöksenteko ja ongelmien ratkaiseminen. Työssä tarvitaan monia erilaisia taitoja. Esimiestaitoihin kuuluu oleellisesti johtajuus ja itsensä johtamisen taito. Itsetuntemus ja itsensä johtamisen taito edistävät myös muiden tehtäväroolien toteutusta. Vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaitojen lisäksi esimiehen tulee ymmärtää ihmisten keskinäistä kanssakäymistä sääteleviä tekijöitä.

Kysyn usein itseltäni, olenko hyvä esimies ja olenko hyvä johtaja. Lohdullista on, että tutkimustulokset osoittavat, ettei ole olemassa yleisesti hyvää johtajuutta. Johtajuus on tilannesidonnaista ja sen arvioiminen riippuu arviointikriteereistä. Tätä näkemystä tukee Keltikangas-Järvinen (2016, 186-187) toteamalla, että hyvä esimies kykenee arviointikyvyllään ja sosiaalisella älykkyydellään käyttämään erilaisia toimintatapoja tilannekohtaisesti.

Omaa esimiestyötä ja työyhteisön työhyvinvointia pohtii varmasti jokainen esimies. Jokapäiväisessä työssä arvostuksen kokemisen ja osaamisen tunteesta syntyy sisäinen motivaatio ja innostus työhön. Esimiehen on arvostettava ensin itseään voidakseen tulla arvostetuksi ja kyetäkseen arvostamaan muita.

6.2 Paremmaksi pomoksi

Esimiehenä en koe olevani täydellinen enkä koskaan valmis. Yhdessä tilanteessa onnistuneeksi kokemani toimintatapa ei välttämättä toimikaan toisessa yhteydessä tai toisten ihmisten kanssa. Persoonallisuus vaikuttaa käyttäytymistapaan. Se ohjaa tapaa toimia esimiehenä, toimivallan käyttäjänä ja kykyyn kantaa vas-

tuuta ja sietää rooliin liittyviä paineita. Oma persoonallisuus vaikuttaa kykyyn ottaa paikka esimiehenä. Usko itseensä ja omiin kykyihinsä on perustana terveelle itsetunnolle. Terveen itsetunnon omaava esimies luottaa myös alaisiinsa. Persoonallisuutta on vaikea muuttaa, mutta omaa käyttäytymistä voi aina kehittää. Jotta oppii tuntemaan itsensä, on pysähdyttävä tarkastelemaan ja opittava tunnistamaan omia mielikuvia, intohimon kohteita ja epämiellyttäviä tunteita. Tunnistamalla näitä tekijöitä itsessään kykenee varmimmin ymmärtämään niiden merkityksen omassa käyttäytymisessä. Tämän kaltaisella itsetutkiskelulla pyritään välttämään hätiköityä tai tunnevaltaista käyttäytymistä.

Sosiaalinen älykkyys on kehittynyt eletyn elämän ja pitkän työuran aikana vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. Omalla kohdallani pidän sitä kohtalaisen hyvänä. Näkemystä puoltaa se, että minun on helppo keskustella erilaisissa tilanteissa erilaisten ihmisten kanssa ja koen itseni empatiakykyiseksi kuuntelijaksi. Tärkeimpinä ammatillisen kasvun kehittymiskohteinani pidän omien vakiintuneiden toimintamallieni jatkuvaa tarkastelua ja arviointia sekä kaiken toimintani yhteyttä työhyvinvointiin. Vastaisuudessa on entistä aktiivisemmin pyydettävä ja kuunneltava palautetta omasta toiminnasta. Kehittyminen koskee myös tilanteiden entistä herkempää huomioimista ja oman toiminnan sopeuttamista tilannekohtaisesti. Tätä tavoitetta edistää alaisiin tutustuminen ja kunkin alaisen erityispiirteiden tunnistaminen niin viestinnässä, vuorovaikutustilanteissa ja kannustamisessa.

Tunteiden merkityksen ja niiden vaikutuksen tiedostaminen on yksi keskeinen kehittymisalue. Oman toiminnan tarkastelussa uudeksi näkökulmaksi nostan omien tunteiden tarkastelun. Esimiehenä minun on tiedostettava käyttäytymistäni ohjaavat tunteeni ja niihin vaikuttavat tekijät. Keskeistä on analysoida, millaisia tunteita koen, mistä ne johtuvat ja kuinka ne vaikuttavat omaan käyttäytymiseen. Oman tunneperimän tutkiminen ja tiedostaminen edesauttaa tunnekäyttäytymisen ymmärtämisessä. Tätä kehittymistarvetta tukee myös Juuti & Salmen (2014, 162) esittämä näkökulma, että yhteys omiin tunteisiin mahdollistaa havaitsemaan muiden ihmisten kokemuksia ja kunnioittamaan niiden merkitystä.

Esimehenä kehittyminen on mitä suurimmassa määrin ihmisenä kehittymistä ja omien taitojen vahvistamista. Viestintä- ja vuorovaikutustaitojen jatkuva kehittä-

minen heikentää väärinymmärrysten syntymisen mahdollisuuksia. Yhteisen ymmärryksen syntymistä tulee edistää kysymysten, tarkennusten ja uudelleenmuotoilujen keinoin. Esimiehenä on hyvä muistaa, että alaisille tärkeintä ei ole se, miten paljon itse tietää ja osaa, vaan se, miten paljon välittää heistä. Esimiehenä minun tehtäväni on auttaa alaisiani uskomaan itseensä ja tekemään parhaansa.

Paremmaksi esimieheksi ei tulla itsearviointilla eikä hyvillä lupauksilla. Ammatillinen kehittyminen vaatii konkreettisia tekoja. Seuraava käytännön toimi on työhyvinvoinnin vuosikellon laatiminen. Toinen helposti toteutettava keino on kirjata henkilöstön koulutussuunnitelmaan työhyvinvointia edistävät koulutustarpeet. Jo näillä kahdella toimenpiteellä pääsee alkuun. Työhyvinvointia edistävät tekijät tulevat näin huomioiduiksi, kirjatuiksi, mitattaviksi ja seurattaviksi toimintaan kiinteästi nivoutuneina tekijöinä.

7 POHDINTA

Opinnäytetyön tutkimusongelma ja sen tarkastelu saivat pohtimaan esimiestyötä ja sen vaikutusta työhyvinvointiin uudella tavalla. Uuden ja yllättävänkin näkökulman tarkasteluun toi tunnekäyttäytymisen huomioiminen. Haastattelukokemukset saivat ymmärtämään sen, kuinka vahvasti vastuuttomaksi koettu käyttäytyminen vaikuttaa tunteisiin. Ja toisaalta, kuinka vahvasti tunteet vaikuttavat käyttäytymiseen. Pienestä tutkittavien ryhmästä huolimatta tutkimusongelman käsittely ei ollut yksinkertaista, vaikka tässä tapauksessa laatu korvasi määrän. Haastateltavat oli aiheesta huolimatta helppo saada mukaan. Haastattelut sujuivat suunnitelman mukaisesti vastaten asetettuja tavoitteita. Haastateltavien kertomukset olivat hyvin konkreettisia ja tyyppitapauksina oletettavasti varsin yleisiä. Koska haastateltavien tunnekokemukset olivat henkilökohtaisia ja kehityskohteenä haastattelijan oma ammatillinen kasvu, ei tuloksia ole voinut sellaisenaan yleistää.

Tunteet ja kokemukset liittyvät keskeisellä tavalla jokaisen ihmisen elämään — myös työssä. Esimiehenä erilaisten ihmisten johtamisessa on tilanteita, jolloin joutuu kyseenalaistamaan ne opit, näkemykset ja kokemukset, joihin on uskonut. Ammattitaitoinen esimies osaa kuitenkin kääntää erilaisuuden voimavaraksi ja hyödyntää sitä toiminnassaan. Esimiehillä on valtaa, jota on osattava käyttää oikein. Työnantajan edustajana esimiehen työtä on toimintojen johtamisen ohella henkilöstöjohtaminen. Esimiehen on huomioitava oman toimintansa vaikutukset työntekijöiden jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Esimiehen on huolehdittava myös omasta jaksamisestaan. On hyvä muistaa, että hyvä esimiestyö luo työhyvinvointia myös esimiehelle itselleen.

Työyhteisön toimivuuden ja tulostavoitteiden kannalta tärkeintä on työn sujuminen. Työhyvinvoinnin kannalta keskeistä on, että esimies oivaltaa oman roolinsa ja toimintansa vaikutukset työyhteisöön. Vuorovaikutuksessa erilaisten ihmisten kanssa esimiehen tulee muistaa antaa palautetta persoonan mukaan. Samanlainen palaute ei toimi kaikkien kanssa. Väärinymmärrysten välttämiseksi esimiehen on hyvä tutustua alaisiinsa ja siihen, mikä heille tärkeää.

Hyvinvoiva työntekijä on yleensä tyytyväinen myös työhönsä. Hän kokee työnsä mielekkääksi ja haluaa panostaa työhönsä. Nykyajan nopeasti muuttuvassa työelämässä vastuullisen työkäyttäytymisen toimivine työyhteisöineen muodostuvan merkittäväksi menestystekijäksi. Työhyvinvoinnin edistäminen vastuullista työkäyttäytymistä edistämällä ja yhteistyötä parantamalla ei ole ristiriidassa tuotannollisten tavoitteiden kanssa.

Usein sanotaan, että pysyvää on vain muutos. Muutoksessa esimiehen rooli korostuu. Haasteellisinta esimiestyössä on tiedostaa, miten muutos vaikuttaa yksittäiseen työntekijään ja työyhteisöön ja kuinka siitä selviydytään parhaiten. Esimiehen että alaisten on kyettävä rakentamaan hallinnan ja turvallisuuden tunnetta avoimen vuorovaikutteisella yhteistyöllä. Vuorovaikutus ja osallistaminen kasvattavat mielihyvän tunnetta ja luottamusta. Mielihyvä syntyy siitä, että välitetään toisistamme. Luottamus luo turvallisuuden tunnetta. Esimiehen tehtävänä on tuottaa henkilöstölleen tällaisia myönteisiä tunteita.

Tutkimushaastattelujenkin perusteella työntekijöille kantavaksi työhyvinvoinnin voimaksi nousivat arvostus ja välittäminen. Arvostus tarkoittaa työtehtävän merkityksen tunnustamista ja työntekijää kunnioittavaa kohtelua. Välittämällä tarkoitetaan ensisijaisesti kuulluksi tulemistä ja palautteen antamista kannustavalla ja rohkaisevalla tavalla. Työntekijä kokee itsensä ja oman työnsä merkitykselliseksi, kun hän saa palautetta. On tärkeää antaa palautetta aina, kun siihen on aihetta. Välittäminen on pysähtymistä ja asioihin ajoissa puuttumista. Työntekijän kannalta asioihin ajoissa puuttuminen on varhaista välittämistä. Varhaisella asian käsittelemisellä ongelmallinen asia saa oikeat mittasuhteet. Parhaassa tapauksessa ongelma pienenee ja lopulta lakkaa olemasta. Tehokkain tapa edistää työhyvinvointia työyhteisöissä on hyvä ammattitaitoinen esimiestyö.

Jabe (2017, 286) on tiivistänyt hyvän esimiestyön osuvasti:

Johtajan on hyvä muistaa, että ihmiselle ei ole merkitystä sillä, miten paljon sinä tiedät ja osaat, vaan miten paljon sinä välität heistä. Kun entinen johtaja toimillaan pyrki siihen, että alaiset nostavat hänet jalustalle, nykyajan johtaja auttaa ihmisiä uskomaan itseensä. Hän ymmärtää erilaisuuden arvon.

LÄHTEET

- Aalto, M. (2002). *Parjaavasta kolautteesta korjaavaan palautteeseen. Palautteen antamisen ja vastaanottamisen taidot*. My Generation Oy.
- Aarnikoivu, H. (2010). *Työelämätaidot – menesty ja voi hyvin*. Helsinki: WSOYpro.
- Haapsaari, T. (2016). *Innostunut henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara*. Jelpp blogi 19.10.2016. Viitattu 7.6.2017. <http://blog.jelpp.com/innostunut-henkilosto-on-yrityksen-tarkein-voimavara>
- Haastattelu. (n.d.). Kajaanin ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyöpakki. Teoreettinen materiaali. Tukimateriaali. Aineiston keruumenetelmät. Viitattu 16.8.2017. <https://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen/materiaali/Tukimateriaali/Aineiston-keruumenetelmät/Haastattelu>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Jabe, M. (2010). *Voitko hyvin työssäsi? Opas alaisille ja esimiehille*. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Jabe, M. (2012). *Työhyvinvoinnin työkirja. Voitko hyvin työssäsi?* Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Jabe, M. (2017). *Erilaisten ihmisten johtaminen*. Helsingin Kamari Oy.
- Joki, E. (2006). *Esimiehen käsissä työyhteisön hyvinvointi ja tulos?* Psycon Oy. Views. Julkaistu 1.3.2006. Viitattu 6.6.2017. <http://www.psycon.fi/fi/views/asiantuntija/esimiehen-kasissa-tyoyhteison-hyvinvointi-ja-tulos>
- Juuti, P. & Salmi, P. (2014). *Tunteet ja työ. Uupumuksesta iloon*. 1. painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Järvinen, P. (2005). *Ammattina esimies*. Helsinki: WSOYpro.
- Keltikangas-Järvinen, L. (2016). *"Hyvät tyypit" - Temperamentti ja työelämä*. Helsinki: WSOY.
- Lavikkala, A. (2013). *Esimiehen tehtäviin kuuluu johtaminen*. Akava. Akavalainen arjessa. Julkaistu 12.12.2013. Viitattu 6.6.2017. http://www.akavalainen.fi/akavalainen/arjessa/esimiesverkosto/esimiehen_tehviin_kuuluu_johtaminen

- Lehtinen, E. (2016). *Tarvitaanko johtamisessa tunteita ja niiden ymmärtämistä?* Kirjoitus Konsultin jaarituksia-blogissa. Hämeen Sanomat 8.2.2016. Viitattu 11.3.2017. <http://esalehtinen.blogit.hameensanomat.fi/2016/02/08/tarvitaanko-johtamisessa-tunteita-ja-niiden-ymmartamista/>
- Moisalo, V-P. (2010). *Arjen johtaminen*. Käytännön esimiestyötä. Helsinki: Infor.
- Pentikäinen, M. (2009). *Ensiaskleet esimiehenä*. Helsinki: WSOYpro
- Pesonen, H-L., Lehtonen, J. & Toskala, A. (2002). *Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena*. Jyväskylä: Gummerus
- Puro J-P. (2002). *Esimiehen viestintätaidot*. Porvoo: WS Bookwell Oy
- Vilén, M., Leppämäki, P. & Ekström, L. (2008). *Vuorovaikutuksellinen tukeminen*. 3. uudistettu painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Routarinne, S. (2007). *Valta ja vuorovaikutus*. Statusilmaisun perusteet. 2. painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (n.d.). *Työhyvinvointi*. Viitattu 6.6.2017. <http://stm.fi/tyohyvinvointi>
- Takanen, K. (2017). *Murra tunnelukkosi. Työstä tunteet, toimi toisin*. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Vesterinen, P-L, Arikoski, J., Innanen, P., Salojärvi, S. Vauhkonen, P. Juuti, P., Nivala, V., Kinnunen, T. Saarikoski, V., Luoma, J., Wink, H., Karppanen, K., Räsänen, M., Vesterinen, P. (2006). Teoksessa P. Vestinen & J. Arikoski (toim.) *Työhyvinvointi ja esimiestyö*. Helsinki: WSOYpro.
- Työterveyslaitos. (n.d.). *Työhyvinvointi. Toimiva työyhteisö*. Viitattu 7.6.2017. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>
- Työterveyslaitos. (2002). *Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa*. J. Vaahtera, M. Kivimäki & P. Virtanen (toim.) Helsinki: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Työterveyslaitos. (2016). *Älä hyväksy kiusaamista – kiusaamisen kierre työpaikalla on mahdollista katkaista*. Työterveyslaitoksen tiedote 28.11.2016. Viitattu 7.6.2017. <https://www.ttl.fi/ala-hyvaksy-kiusaamista-%e2%94%80-kiusaamisen-kierre-tyopaikalla-mahdollista-katkaista/>
- Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.
- Vilka, H. 2015. *Tutki ja kehitä*. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

LIITTEET

Hyvä haastateltava

Kiitos, että suostuit haastateltavaksi opinnäytetyötäni varten.

TRADENOMI-KOULUTUS

Opiskelen liiketaloutta Kajaanin ammattikorkeakoulussa, missä koulutetaan ammattilaisia esimies- ja asiantuntijatehtäviin. Opintojeni tutkintonimike on tradenomi. Aikuisopiskelijana koulutukseni on monimuotokoulutusta, jossa pääaineena on esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen. Opintojen tavoitteena on vahvistaa esimiestaitoja ja työyhteisön viestintätaitoja sekä antaa valmiudet toimia esimiestyön ymmärrystä ja liiketaloudellista osaamista edellyttävissä yksityissektorin ja julkishallinnon tehtävissä. Opintojen tuloksena tradenomi tunnistaa liiketalouden ja toimintaympäristön eri osa-alueiden vaikutukset toisiinsa sekä ymmärtää yksilön merkityksen työyhteisössään.

Opintoihin kuuluu johonkin käytännön työelämän ongelmaan liittyvä ja työelämän kehittämistarpeita palveleva opinnäytetyö.

OPINNÄYTETYÖ

Oman opinnäytetyöni olen otsikoinut "Paremmaksi pomoksi - vastuuttomasta työkäyttäytymisestä oppia esimiestyöhön".

Opinnäytetyössä käsittelen otsikon mukaisesti vastuutonta esimiestyötä. Vastuuttomalla esimiestyöllä tarkoitan tässä yhteydessä epämiellyttäväksi tai asiattomaksi koettua esimiehen käyttäytymistä. Opinnäytetyössä tarkastelen omakohtaisiin kokemuksiin perustuvia tilanteita, joita haastateltavat ovat kokenut esimiehen taholta.

Opinnäytetyön yleisenä tavoitteenani on tuoda esiin organisaatioiden strategioiden ja juhlapuheiden takana olevaa työelämätodellisuutta. Tilanteita, jossa hyväksi tarkoitetut periaatteet eivät aina toteudu työhyvinvointia edistävällä tavalla. Todellisuuspohjaisilla esimerkkitapauksilla haluan kuvata erilaisia tilanteita, joissa esimiehen toiminta on koettu vastuuttomaksi eli epämiellyttäväksi, asiatto-

maksi, mitätöiväksi tai jopa loukkaavaksi. Tarkastelunäkökulmia ovat esimiestaidot, haastateltavien kokemien tuntemusten tarkastelu ja tilanteiden vaikutus työhyvinvointiin.

Opinnäytetyön henkilökohtaisena tavoitteenani on omien esimiestaitojeni vahvistaminen. Esimerkkitapausten avulla haluan lisätä omaa ymmärrystäni vastuuttomasta esimies-toiminnasta ja sen vaikutuksista. Työelämää palveleva tavoite on omien toimintatapojeni kriittinen tarkastelu ja ammatillinen kehittyminen omassa esimiestyössäni - paremmaksi pomoksi.

HAASTATTELUTUTKIMUS

Opinnäytetyön toteutan kirjallisena esityksenä, johon sisältyy kirjallisuuslähteiden lisäksi tämä haastattelututkimus. Haastattelen lähinnä taloushallinnon parissa työskenteleviä eri-ikäisiä henkilöitä, jotka ovat henkilökohtaisesti kokeneet vastuutonta työkäyttäytymistä.

Haastattelu perustuu vapaaehtoisuuteen. Voit kertoa asiasta juuri siinä laajuudessa kuin itse haluat. Tilannekuvauksen tulee kuitenkin olla todellinen ja itseäsi koskeva. Kaikki haastateltavien kanssa käytävät keskustelut ja itse haastattelu ovat täysin luottamuksellisia. Opinnäytetyössä esitettävät taustatiedot, esimerkiksi kuvaukset ja johtopäätökset esitetään yleisellä tasolla henkilöllisyyden tai organisaation paljastumatta. Kajaanin ammattikorkeakoulun hyväksyttyä opinnäytetyöni, tuhoan kaiken kirjallisen haastatteluaineiston.

TAUSTATIETOLOMAKE

Seuraavalla sivulla on taustatietoja ja käsiteltävää asiaa koskeva lomakepohja, jonka pyydän Sinua täyttämään ja palauttamaan minulle viimeistään kolme (3) päivää ennen sovittua haastattelua. Haastattelussa käsittelemme kuvaamaasi tilannetta ja sen vaikutuksia. Lisäksi pyydän Sinua arvioimaan, mitkä tekijät vaikuttivat omiin tunteisiisi ja omaan käyttäytymiseesi kyseisessä tilanteessa sekä pohtimaan, kuinka toimisit seuraavalla kerralla vastaavassa tilanteessa.

Kiitos yhteistyöstä ja luottamuksestasi jo tässä vaiheessa!

HAASTATTELUN TAUSTATIEDOT

Merkitse oikea vaihtoehto ruksilla (x) nimikkeen edessä olevaan ruutuun.

Haastateltavan sukupuoli

<input type="checkbox"/>	Nainen	<input type="checkbox"/>	Mies
--------------------------	--------	--------------------------	------

Haastateltavan ikä tapahtumahetkellä

<input type="checkbox"/>	- 30	<input type="checkbox"/>	31 - 40	<input type="checkbox"/>	41 - 50	<input type="checkbox"/>	51 - 60	<input type="checkbox"/>	61 -
--------------------------	------	--------------------------	---------	--------------------------	---------	--------------------------	---------	--------------------------	------

Työnantaja

<input type="checkbox"/>	Kunta/kuntayhtymä/kunnallinen liikelaitos	<input type="checkbox"/>	Yksityinen työnantaja
--------------------------	---	--------------------------	-----------------------

Työnantajan organisaation koko, työntekijämäärä

<input type="checkbox"/>	- 50	<input type="checkbox"/>	51 - 200	<input type="checkbox"/>	201 - 500	<input type="checkbox"/>	501 - 1000	<input type="checkbox"/>	1000 -
--------------------------	------	--------------------------	----------	--------------------------	-----------	--------------------------	------------	--------------------------	--------

Haastateltavan asema organisaatiossa

<input type="checkbox"/>	Työntekijä	<input type="checkbox"/>	Esimies
--------------------------	------------	--------------------------	---------

Esimiehen sukupuoli

<input type="checkbox"/>	Nainen	<input type="checkbox"/>	Mies
--------------------------	--------	--------------------------	------

TILANNEKUVAUS

Kuvaa seuraaviin osioihin vastuuttomaksi esimiestoiminnaksi kokemasi tilanne. Tilanne, jossa oman esimiehesi toiminta Sinua kohtaan oli mielestäsi vastuutonta. Toisi sanoen se pahoitti mielesi, masensi, passivoi tai sai aikaan sellaisia tunteuksia, jotka eivät ole unohtuneet vieläkään.

Alla olevat kysymykset ovat haastattelun taustatiedoksi. Voit täydentää niitä haluamallasi tavalla, jotta ne auttavat valmistautumaan haastatteluun, pohtimaan asiaa etukäteen ja ohjaamaan haastattelun kulkua. Vastausalueen tila kasvaa automaattisesti tekstin mukaan.

1. Mitä tilanteessa tapahtui?

Kuvaa lyhyesti tapahtuman taustaa ja itse tapahtuma:

2. Millaisena koit tilanteen?

Kuvaa lyhyesti tilanteen aiheuttama tuntemus; epämiellyttävä, epäasiallinen, kiusallinen, alentava, loukkaava, halventaja, passivoiva tms.:

3. Tuntemuksesi selittäjä?

Kuvaa lyhyesti, miksi koit tilanteen edellä kuvaamasi kaltaiseksi ja mistä oletat johtuneen oman käyttäytymisesi ko. tilanteessa:

4. Esimiehen vaihtoehtoinen toimintatapa?

Kuvaa lyhyesti, miten olisit toivonut esimiehesi toimivan ko. tilanteessa toisin:

Miten itse olisit toiminut esimiehenä ko. tilanteessa?

5. Oma vaihtoehtoinen toimintatapa?

Kuvaa lyhyesti, miten jälkikäteen arvioiden olisit itse voinut toimia toisin eli reagoida esimiehen toimintaan ko. tilanteessa tai miten aiot toimia vastaisuudessa vastaavassa tilanteessa:

6. Työhyvinvointi?

Miten esimies voi toiminnallaan edistää tai heikentää työhyvinvointia?

Palauta haastattelun taustatiedot viimeistään 3 päivää ennen haastattelua.

Tavataan haastattelussa!