



# ESIMIESTYÖN KEHITTÄMINEN TUOTANNON TYÖNJOHDOS

Case Sovella Oy

Hanna-Leena Matinmikko

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2009

Liiketalous



JYVÄSKYLÄN  
AMMATTIKORKEAKOULU

Tekijä(t) MATINMIKKO, Hanna-Leena	Julkaisun laji Opinnäytetyö	
	Sivumäärä 57	Julkaisun kieli suomi
	Luottamuksellisuus <input type="checkbox"/> _____ saakka	
Työn nimi ESIMIESTYÖN KEHITTÄMINEN TUOTANNON TYÖNJOHDOS Case Sovella Oy		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) LEHTIMÄKI, Erja		
Toimeksiantaja(t) Sovella Oy		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyö tehtiin Sovella Oy:lle. Työssä tutkittiin esimiestyötä toimeksiantajayrityksen tuotannon työnjohdossa. Tutkimusongelmana oli, kuinka tuotannon työnjohdon esimiestyötä voisi kehittää kohdeyrityksessä. Tuotannon työnjohtajista käytetään tutkimuksessa käsitettä lähiesimies.</p> <p>Tutkimus on laadullisella tutkimusotteella toteutettu tapaustutkimus ja aineisto hankittiin teemahaastatteluilla. Tutkimusta varten haastateltiin yhdeksää yrityksen edustajaa: neljää ylemmältä johdosta (toimitusjohtaja, henkilöstöpäällikkö, tuotantopäällikkö ja logistiikkapäällikkö) sekä kaikkia viittä tuotannon työnjohdon esimiestä. Haastattelut nauhoitettiin ja aineisto litteroitiin ja analysoitiin.</p> <p>Tutkimusaineistosta löydettiin kolme esimiestyöhön liittyvää teemaa, joissa havaittiin puutteita. Tutkimuksessa selvisi, että esimiesrooli oli tuotannon työnjohdossa epäselvä ja puutteellisesti määritelty. Lisäksi tutkimuksessa kävi ilmi, että kehittämällä organisaatiokulttuuria ja työyhteisöä sekä panostamalla oikeanlaiseen ja oikea-aikaiseen sisäiseen viestintään voidaan tuotannon työnjohdossa toimivien esimiesten työtä kehittää. Tutkimusraportissa on esitetty kehittämisehdotuksia havaittuihin ongelma-kohtiin ja käytännön työkaluja esimiestyöhön.</p> <p>Aihetta ei ole aiemmin tutkittu toimeksiantajayrityksessä ja siksi tutkimus tuotti yrityksen kannalta hyödyllistä tietoa, kuinka kehittää esimiestyötä tuotannon työnjohdossa.</p>		
Avainsanat (asiasanat) lähiesimies, esimiestyö, esimiesrooli, organisaatiokulttuuri, sisäinen viestintä, työn kehittäminen		
Muut tiedot		

Author(s) MATINMIKKO, Hanna-Leena	Type of Publication Bachelor's Thesis	
	Pages 57	Language Finnish
	Confidential <input type="checkbox"/> Until _____	
Title SUPERVISION DEVELOPMENT IN PRODUCTION MANAGEMENT Case Sovella Ltd.		
Degree Programme Business Administration		
Tutor(s) LEHTIMÄKI, Erja		
Assigned by Sovella Ltd.		
Abstract <p>The thesis was assigned by Sovella Ltd and the aim was to study supervisory tasks in production management in the case company. The research problem was to determine how the work of the supervisory staff could be developed in production management. The term immediate supervisor was used in the study of the supervisors in production management.</p> <p>This study was a case research using a qualitative approach. The data were obtained by using semi-structured interviews. Nine persons were interviewed; four of them were in leading positions (CEO, HR-Manager, Production Manager and Logistics Manager) and all five supervisors operating in production management. The interviews were recorded, transcribed and analyzed.</p> <p>By analyzing the research data, it was possible to suggest some improvement proposals on how to develop supervisory duties in production management. The results of the study show that the role of supervisors in production management is ambiguous and insufficiently defined. The results also show that by developing organizational culture and the work community and by investing in well-timed and the right kind of internal communication, the work of immediate supervisors in production management can be further developed. The research report offers some practical tools for developing supervisory work.</p> <p>As the topic has not been studied before in the client company, the results are useful and also offer ideas on how to further develop the supervisory work in production management.</p>		
Keywords immediate supervisor, supervisory job, supervisory role, organizational culture, internal communication, work improvement		
Miscellaneous		

# SISÄLTÖ

1 Johdanto ja tutkimusprosessi .....	3
1.1 Tutkimusongelma.....	4
1.2 Tutkittava yritys.....	5
1.3 Tutkimuksen toteuttaminen.....	5
1.4 Teemahaastattelujen analyysi .....	8
2 Esimiesrooli ja sen selkeyttäminen.....	9
2.1 Esimiehen rooli ja perustehtävä organisaatiossa.....	9
2.2 Esimiehen valta ja vastuu .....	12
2.3 Esimiehen työkaluja johtamiseen.....	14
2.3.1 Tiimikymppi esimiehen avuksi .....	14
2.3.2 Kehityskeskustelut.....	15
2.3.3 Strategian jalkauttaminen.....	21
2.3.4 Motivointi ja palautteenanto.....	25
3 Sisäinen viestintä ja sen kehittäminen.....	28
3.1 Sisäisen viestintä ja sen merkitys .....	28
3.2 Sisäinen viestintä tutkittavassa organisaatiossa .....	30
3.3 Lähiesimies viestijänä .....	32
4 Organisaatiokulttuuri ja työyhteisön kehittäminen .....	33
4.1 Historian vaikutus organisaatiokulttuuriin ja muutostarve .....	34
4.2 Työyhteisö ja sen kehittäminen.....	37
4.3 Luottamus ja sen rakentaminen.....	43
4.3.1 Luottamus – avain hyvinvointiin.....	43
4.3.2 Luottamuksen rakentaminen .....	44
5 Johtopäätökset ja pohdinta.....	48
LÄHTEET .....	53
LIITTEET .....	55
Liite 1: Sovella Oy:n organisaatio .....	55
Liite 2: Teemahaastatteluiden teemat.....	56

## KUVIOT

KUVIO 1. Tuotannon organisaatio Sovella Oy:ssä.....	5
KUVIO 2. Teemahaastatteluiden pääteemat.....	6
KUVIO 3. Kehityskeskustelu prosessina. ....	19
KUVIO 4. Motivaation rakentuminen. ....	25
KUVIO 5. Toimivan työyhteisön kaksi eri puolta.....	37
KUVIO 6. Ongelmakierteen seuraukset ja niiden erilaiset korjauskeinot.....	40

# 1 Johdanto ja tutkimusprosessi

Tehokas ja hyvin toimiva esimiestyö on tärkeää, koska esimies vaikuttaa työyhteisössä kaikella mitä hän tekee (Aarnikoivu 2008, 23). Viime aikoina hallituksen puheet eläkeiän nostamisesta ovat olleet runsaasti esillä, ja ajatus eläkeiän nostamisesta on herättänyt keskustelua myös työelämän laadusta. Taitamattomat esimiehet voivat ajaa työväen ennenaikaiselle eläkkeelle, huono johtaminen on itse asiassa nostettu yhdeksi osasyiksi suomalaisten eläkepakoon (Kokko, 2009). Työterveyslaitoksen professori Matti Ylikoski huomauttaakin Keskisuomalaisen verkkolehden uutisessa (15.3.2009), että työurat voivat jatkua nykyisestä pidemmiksi vain, jos johtamista parannetaan (Työurat venyvät hyvällä johtamisella ja huolenpidolla, 2009).

Kustannustehokkuuden hengessä ihmisiltä vaaditaan yhä enemmän tuloksia samalla kun väki vähenee. Toimintaa tehostetaan ja esimiesten määrää vähennetään. Tasapaino työhön liittyvien haasteiden ja työssä tarvittavien voimavarojen välillä on jäänyt taka-alalle (Kokko, 2009). Inhimillinen näkökulma unohtuu liian usein, vaikka ihmisten hyvinvoinnilla työelämässä on selvä yhteys yrityksen tuloksen tekemiseen.

Esimiestyön merkitystä kuvaa myös yrityksen menestymisen ja henkilöstön hyvinvoinnin välinen yhteys. Tonteri (n.d.) viittaa Työterveyslaitoksen Työ ja ihminen -tutkimusraporttiin (2000), jossa selvitettiin yrityksen menestymiseen ja henkilöstön hyvinvointiin liittyviä yhteisiä tekijöitä. Tuloksissa nousi esille muun muassa esimieheltä saatu tuki ja työtoiminnan hyvä organisointi. Näillä tekijöillä on voimakas myönteinen yhteys menestymiseen ja hyvinvointiin. Johtamisen ja esimiestyön kehittämällä voidaan organisaatioissa saada aikaan positiivinen, työhyvinvointia vahvistava kierre, joka näkyy organisaation joka portaassa (Juuti 2006, 78).

Olen kohdannut monenlaista johtamista ja nähnyt monenlaisia työyhteisöjä, ja aina uudestaan olen päätynyt pohtimaan: Miksi niin harvat ihmiset viihtyvät työssään? Tämä kysymys johti myös tutkimusongelmani pariin, koska toimi-

valla esimiestyöllä ja työssä viihtymisellä on ilmeinen yhteys toisiinsa. Suomalaiset viettävät ison osan elämästään työssä ja työn mielekkyyden kokemus vaikuttaa myös yleiseen elämänlaatuun. En usko, että työn pitää olla hampaat irvessä puurtamista, vaan että työ todellakin voi palkita tekijänsä. Siksi koen esimiestyön kehittämisen tärkeäksi tutkimuskohteeksi. Toimeksiantajayrityksessä on myös tiedostettu esimiestyön kehittämisen merkitys työhyvinvoinnille ja yrityksen tuloksen teolle:

*Haastateltava 3: No, sehän on hirveän iso vaikutus. Koska kyllähän esimies pystyy hirveän helposti aiheuttamaan sen tilanteen, että on ikävä tulla töihin.*

*Haastateltava 5: Kyllähän sillä olisi ihan suora yhteys työhyvinvoinnille ja yrityksen tulokselle.*

*Haastateltava 1: No siis totta kai se vaikuttaa positiivisesti.*

## 1.1 Tutkimusongelma

Opinnäytetyössä tutkittiin, eli tutkimusongelmana oli, **kuinka tuotannon työnjohdon esimiestyötä voisi kehittää kohdeyrityksessä**. Tutkimus on kvalitatiivisesti toteutettu tapaustutkimus. Tapaustutkimuksessa tutkitaan yksittäistä tapahtumaa tai esimerkiksi rajattua kokonaisuutta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tapaustutkimuksessa pyritään tutkimaan ja selittämään tapauksia pääasiassa miten- ja miksi-kysymysten avulla (emt.).

Työn tarkoituksena oli kartoittaa, mikä on tuotannon esimiestyön nykytila toimeksiantajayrityksessä, ja mihin suuntaan tuotannon esimiestyötä pitäisi yrityksessä viedä. Tutkimusaineistoa analysoimalla löydettiin esimiestyön kehityskohteita. Kiinnittämällä huomiota näihin asioihin, voitaisiin parantaa esimiestyön laatua tuotannon työnjohdossa.

Idea tutkimuksen toteuttamisesta heräsi syksyllä 2008 kohdeyrityksessä suoritettun työharjoittelun aikana. Yrityksessä haluttiin kehittää tuotannon työnjohdossa toimivien lähiesimiesten työtä.

## 1.2 Tutkittava yritys

Sovella Group on teollisuuskalusteiden ja työpisteiden valmistaja. Yrityksen pääkonttori sijaitsee Jyväskylässä. Sovellan myyntiyhtiöt toimivat Ruotsissa, Saksassa, Ranskassa, Iso-Britanniassa, Hollannissa, USA:ssa ja Kiinassa. Lisäksi yhtiöllä on yli 30 maahantuojaa. Sovella Groupin liikevaihto on lähes 30 miljoonaa euroa, josta 65 % tulee viennistä. Yhtiö työllistää noin 200 henkilöä, joista noin 150 työskentelee Suomessa. Aiemmin yritys on tunnettu nimellä GWS Systems Oy.

Koko yrityksen organisaatio on kuvattu organisaatiokaaviossa liitteessä 1. Tuotannon organisaatio esitetään alla kuviossa 1. Tuotannon puolella lähiesimiehillä on esimiehenään tuotanto- tai logistiikkapäällikkö, riippuen lähiesimiesten työnkuvasta ja paikasta tuotannossa. Tuotannossa työskentelee lähiesimiesten alaisina yhteensä 88 työntekijää.



KUVIO 1. Tuotannon organisaatio Sovella Oy:ssä.

## 1.3 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimusongelmaa lähestyttiin keräämällä empiiristä aineistoa teemahaastatteluilla. Haastatteluihin valittiin kaikki tuotannon työnjohtajat, sekä lisäksi ylemmästä johdosta toimitusjohtaja, henkilöstöpäällikkö, tuotantopäällikkö sekä logistiikkapäällikkö. Yhteensä haastateltavia oli yhdeksän, viisi tuotannon työnjohdosta ja neljä ylemmästä johdosta. Haastateltavat valittiin niin, että saataisiin mahdollisimman kattava kuva aiheesta toimeksiantajayrityksessä, ja saataisiin kartoitettua sekä itse lähiesimiestyötä tekevien näkemykset, että



myös läheisesti lähiesimiesten työhön liittyvien johtohenkilöiden näkemykset aiheesta.

Tuotannon organisaatiosta valittiin lähiesimiesten molemmat lähimmät esimiehet haastateltaviksi, lisäksi haluttiin saada mukaan henkilöstöasioista vastaavan näkemykset, sekä toimitusjohtajan strategiset ajatukset lähiesimiehen työstä. Näin pyrittiin luomaan mahdollisimman laaja käsitys siitä, miten lähiesimiehen työ koetaan yrityksessä. Haastattelemalla sekä ylempää että keskijohtoa (tuotannon työnjohto), haluttiin myös saada luotua yhteinen käsitys lähiesimiehen työstä ja löytää sellaiset kehityskohteet, jotka kaikki asianosaiset voisivat kokea tärkeiksi.

Haastattelut toteutettiin maaliskuussa 2009. Haastatteluissa keskusteltiin neljän pääteeman (ks. kuvio 2) pohjalta esimiestyöstä, lähiesimiestyöstä, siitä mitä lähiesimiehen työ Sovella Oy:ssä on, mitä sen pitäisi olla ja kuinka sitä haastateltavien mielestä voisi ja pitäisi kehittää. Haastatteluilla haluttiin kartoittaa organisaatiossa toimivien henkilöiden kokemuksia siitä, mikä lähiesimiehentyön tila on organisaatiossa ja mihin asioihin tarvitaan muutosta.



KUVIO 2. Teemahaastatteluiden pääteemat

Teemahaastattelu valittiin aineistonkeruumenetelmäksi, koska tuotannon esimiesten työtä ei ollut aiemmin tutkittu kyseisessä yrityksessä ja teemahaastattelu on sopiva menetelmä esimerkiksi silloin, kun halutaan tietoa vähemmän tunnetuista asioista. Yleensä haastattelun idea aineistonkeruumenetelmänä perustuu siihen, että haluttaessa tietoa tietystä asiasta tai ympäristöstä, on usein viisasta kysyä niitä asianomaisilta henkilöiltä itseltään (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Hirsjärvi & Hurme (2009, 48) kuvaavat teemahaastattelun olennaisimmaksi piirteeksi sen, että sen sijaan, että haastattelu etenisi yksityiskohtaisten kysymysten mukaan, haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen mukaan. Teemahaastattelu tuo tutkittavien äänet esiin tutkijan näkökulman sijaan. (Mts. 48).

Haastatteluihin oli varattu aikaa 1,5 tuntia haastateltavaa kohden. Käytännössä haastattelut kestivät hieman yli tunnista puoleen toista tuntiin. Haastattelut nauhoitettiin ja nauhojen pohjalta aineisto litteroitiin. Tekstiaineistoa kertyi 159 sivua. Aineisto analysoitiin teemoittelemalla se aineistolähtöisesti, ja teemoittelun apuna käytettiin koodausta.

Koodauksessa pyritään merkitsemään aineistoon tutkimusongelman kannalta olennaisia asioita, koodaus pyrkii siis selkeyttämään aineiston sisältöä. Koodaamalla saadaan selvitettyä, mitä tutkimusaiheeseen liittyvää tietoa aineistosta löytyy. Teemoittelu on luonteva etenemistapa teemahaastatteluiden yhteydessä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Usein esiintyvät avainkäsitteet ja sanat merkittiin väreillä, ja siitä edeten saatiin aineistosta esille tutkimuksen kannalta olennaiset teemat. Analysointiyksikkönä olivat lauseet, joilla oli yhteys asiaan. Aineistosta löydettiin tuotannon esimiestyöhön liittyviä kehityskohteita, joita on tutkimuksessa avattu tarkemmin, ja joihin on teorian avulla etsitty kehittämiskeinoja.

Esimies on työorganisaatiossa työntekijän lähin työnantajan edustaja (Vuorela, n.d.). Tutkimusraportissa toistuu käsite **lähiesimies**. Käsitettä käytetään kuvaamaan tuotannon työnjohdossa toimivia esimiehiä. Järvinen (2001, 14) määrittelee lähiesimiehen henkilöksi, joka toimii esimiehenä lähellä varsinaista tuotantoporrasta. Monet lähiesimiehet tekevät Järvisen (2001, 14) mukaan

myös suorittavia tehtäviä alaistensa ohella. Tutkittavassa yrityksessä näin ei kuitenkaan ole. Leppänen (2002, 101) puolestaan määrittelee lähiesimiehen esimieheksi, joiden alaisilla ei ole alaisia.

Mukaillen Järvisen ja Leppäsen määritelmiä, tässä tutkimuksessa käytetään tuotannon työnjohdossa toimivista esimiehistä käsitettä lähiesimies, vaikkakaan he eivät osallistu varsinaiseen suorittavaan työhön tuotannossa. Käsitteeseen esiteltiin myös haastateltaville ennen haastatteluja; näin saatiin keskusteluihin yksi yhteinen nimike varsin kirjavan nimikkeistön sijaan, joka tuotannon työnjohdossa esiintyi.

## **1.4 Teemahaastattelujen analyysi**

Seuraavissa luvuissa on esitelty aineistosta analyysin kautta löydetyt tuotannon työnjohdon esimiestyöhön liittyvät kehityskohteet, joiden parantamiseksi on tuotu esille myös kehittämistyökaluja. Tutkimuksessa ilmeni kolme pääkoh-  
taa, joihin huomiota kiinnittämällä ja joita parantamalla organisaatiossa on mahdollista kehittää tuotannon esimiestyötä.

Esimiesroolia selkeyttämällä, organisaatiokulttuurin muutoksella, ja sisäistä viestintää kehittämällä, yrityksessä päästään lähemmäs aitoa esimieheyttä tutkittavassa organisaation osassa. Aiheisiin on pureuduttu aiempien tutkimus-  
ten ja teorian kautta, ja haastateltavien siteeraukset osoittavat tulkinnan kul-  
kua.

## 2 Esimiesrooli ja sen selkeyttäminen

### 2.1 Esimiehen rooli ja perustehtävä organisaatiossa

Esimies on organisaatiossa perinteisesti ollut paljon vartija. Hän ei vastaa vain omasta työpanoksestaan, vaan myös muiden työyhteisön jäsenten työpanoksesta. Esimiehellä täytyy olla erityinen rooli muihin työyhteisön jäseniin nähden. Esimiehen valta liittyy nimenomaan esimiehen rooliin ja tehtäviin. (Aarnikoivu 2008, 23.)

Mitä esimiesrooli oikeastaan tarkoittaa ja mistä se muodostuu? Jalava (2001, 18) määrittelee roolin asemasta ja tehtävästä riippuvaiseksi käyttäytymisodotukseksi, joka luo henkilölle oikeuksia ja velvollisuuksia. Jalavan (2001, 19) mukaan esimiesroolin muodostumiseen vaikuttaa

- se miten esimies havaitsee häneen kohdistuvat erilaiset odotukset
- esimiehen osaaminen
- esimiehen persoona
- esimiehen kyky ja halu arvioida ja kehittää omaa toimintaansa.

Kansanen (2004, 23) määrittelee, millainen on hyvä esimies. Hyvä esimies on hänen mukaansa henkilö, joka keskittyy oikeisiin asioihin ja yhteistyöhön, jotta voitaisiin saavuttaa parhaat mahdolliset tulokset. Kansanen (2004, 35) näkee esimiehen tarkoituksen ja perusvastuiden kirkastamisen kaiken lähtökohtana.

Esimiehen rooli ja perustehtävä organisaatiossa saa sisältönsä yrityksen perustehtävästä. Esimiehen perustehtävän voi kiteyttää siten, että esimiehen tehtävänä on johtaa työyhteisö parhaaseen mahdolliseen suoritukseen. (Aarnikoivu 2008, 34.) Esimiesrooli hämärtyy helposti, mikäli esimiehen perustehtävä on hukassa tai suunnattuna vääriin asioihin.

Järvinen (2005, 15) mieltää esimiestyön erääksi ongelmaksi sen, että monissa yrityksissä esimiestyö koetaan toisarvoiseksi työksi, jota tehdään, jos aikaa jää

varsinaisilta töiltä. Tyypillistä Järvisen mukaan on, että esimies jättää tietyt johtamisjärjestelmään kuuluvat asiat, kuten kehityskeskustelut, ryhmäpalaverit ja vastaavat tehtävät kokonaan hoitamatta, vetoamalla muihin, kiireellisempiin tehtäviin.

Aarnikoivu (2008) näkee esimiestyön tavoitteeksi sellaisen toimintaympäristön ja edellytysten luomisen, jotka mahdollistavat työyhteisön parhaan mahdollisen suorituksen ja tuloksen. Tämä nousi esiin myös tutkimusaineistosta. Lähiesimiehet kokivat sekä omaksi että yleensä esimiesten tärkeimmäksi tehtäväksi työn puitteiden luomisen.

*Haastateltava 3: Me johdetaan tätä, mitä siellä pitää tehdä. Huolehditaan työntekijöistä että niillä on olosuhteet ja välineet kunnossa, että he pystyvät suoriutumaan siitä työstä.*

*Haastateltava 4: Hyvä esimies on ennen kaikkea oikeudenmukainen ja antaa alaisilleen mahdollisuuden tehdä sen työn ilman mitään ylimääräisiä häiriöitä. Siinä on tarvikkeet, työkalut ja vehkeet. Kaikki tämmöinen, työnpuitteet pitää olla kunnossa.*

Kaikki haastateltavat, sekä ylemmässä johdossa että työnjohdossa, olivat sitä mieltä, että lähiesimiehen tulisi priorisoida ajankäyttöään nimenomaan alaisten parissa ja esimiehenä olemiseen. Aineistosta nousi esille selkeästi se, ettei lähiesimiehen rooli ole tällä hetkellä kohdallaan, eivätkä tehtävät ja ajankäyttö jakaudu niin kuin niiden toivottaisiin jakautuvan.

*Haastateltava 1: Luulen, että siinä on yli puolet ehkä sitä työnjohtamista. Tämä nyt on ihan minun hihasta heittäjä. Yli puolet on varmaan sitä työnjohtamista edelleen. Ja tuota varmaan joku 20 % menee siihen byrokratiaan, ehkä sitten joku 30 % on sitä henkilöjohtamista. Mutta sekin tehdään minun mielestä vähän sillä lailla sen työnjohtamisen kautta. Että sitä on hirveän vähän, aivan liian vähän. ... Kyllähän se, jos se pääasiallinen tehtävä on järjestää sen työntekijän ympäristö sen näköiseksi että sen on kohtuullisen mukava tehdä sitä ja kaikki paikat olisi kohdallaan, niin kyllä sen pitäisi yli puolet olla sitä henkilöjohtamista.*

Lähiesimiesten toimenkuvat olivat jossain määrin vanhentuneita. Toimenkuvat pitäisi määrittää uudelleen, miettien niitä siltä pohjalta, mihin suuntaan lähiesimiestyötä halutaan kehittää. Roolin muutos on hidas prosessi, mutta joh-

donmukaisesti ohjaamalla työnkuvaa ja sen painotuksia oikeaan suuntaan, saadaan muutosta vähitellen aikaan. Toimiva rooli, joka pystytään myös käytännössä toteuttamaan kohtuullisella työpanoksella, ei synny hetkessä vaan muodostuu kokeilujen, erehdysten ja onnistumisten kautta (Jalava 2001, 52).

*Haastateltava 2: No tuota, kyllä siellä on varmaa sellaisia epäselvyyksiä vähäsen. Siellä varmaan toimenkuvat esimerkiksi, ne ovat vaan olleet ne toimenkuvat. Että pitäisi käydä joka vuosi se toimenkuva kehityskeskustelussa läpi ja selkeyttää, kirkastaa sitä ja tehdä muutoksia. Mutta ne ovat vaan semmoisia ehkä olleet kun on pakko tehdä toimenkuva ”...Niin ei kai tässä nyt mitään muutoksia sinunkaan osalta ole...” Että kyllä siinä tietenkin näillä esimiehillä on, tällä lähiesimiehen esimiehellä, iso rooli ollut siinä. Että se vaihtuvuus on ollut kyllä huono, että on jätetty niitä kehityskeskusteluita käymättä.*

Monet esimiehet tuskailevat ja kokevat huonoa omaatuntoa siitä, etteivät ehdi tehdä lainkaan esimiestyötä, kun kaikki aika kuluu operatiivisessa työssä (Aarnikoivu 2008, 35). Tämä ajan jakautumiseen liittyvä ongelma tuli esille myös haastateltavilla lähiesimiehillä. He kokivat, että tämänhetkinen työnkuva ja tehtäväjako painottavat työtä niin paljon pois alaisten luota, että varsinainen esimiestyö jää liian vähälle.

*Haastattelija: Mihin sitä aikaa pitäisi panostaa, mihin pitäisi priorisoida?*

*Haastateltava 4: No nimenomaan sitä, että tuolla ehtisi enemmän olla tuolla tehtaalla. Jotkut tietyt hallinnolliset tehtävät pitää olla tietysti, mutta kuitenkin siihen suuntaan että siellä olisi mahdollisuus enemmän olla näkyvillä.*

Jalava (2001, 50–51) kuvaa oivaltavasti tarinan kautta sen, kuinka tärkeää on priorisoida esimiehen tehtäväkenttää, jotta aika riittäisi - ei kaikkeen, vaan siihen, mikä olennaiseksi koetaan ja mikä on työssä tärkeintä. Jos tärkeysjärjestyksessä ensimmäiseksi laitetaan toisarvoiset pikkuasiat, täytetään aika pelkillä sivuseikoilla, eikä aikaa enää jää todella tärkeille asioille.

Pohdittaessa lähiesimiesten roolia tutkitussa organisaatiossa, pitäisi esittää kysymys: Mikä on vain puuhastelua ja mikä on todella tärkeää? Ensiarvoisen tärkeää roolin muodostamisessa on myös ottaa lähiesimiehet mukaan suunnitteluun, he kuitenkin tuntevat toimintaympäristönsä. Kuten Jalavakin (2001, 38)

muistuttaa, mitä enemmän työntekijät ovat osallistuneet päätöksentekoon, sitä enemmän he kokevat ”omistavansa” tehdyt päätökset ja ovat motivoituneita toimimaan niiden mukaan. Aineistosta löytyi hyvä esimerkki kuvaamaan tätä niin sanottua päätösten omistajuutta:

*Haastattelija: Toimitko itse näiden asetettujen toimintamallien mukaan?*

*Haastateltava 3: Joo, kyllä. En minä näe niissä mitään ongelmaa. Itsehän me on niitä aika paljon rakennettu, että miksi me emme toimisi niiden mukaan.*

Päätökset ja aika ovat esimiestyön raaka-ainetta ja resursseja. Suunnittelemattomalla ja tavoitteettomalla käyttämisellä niitä raaka-aineita tuhlataan. Tärkeintä on nähdä kokonaisuus ja ymmärtää omien toimien suhde tähän kokonaisuuteen. (Jalava 2001, 58.)

Esimiesten on myös tärkeää sisäistää se, että esimies on aina esimies, teki hän mitä tahansa. Esimieheys on rooli, joka on läsnä jatkuvasti, riippumatta siitä, mitä henkilö tekee. (Aarnikoivu 2008, 35.)

## 2.2 Esimiehen valta ja vastuu

Esimiehen kädet ovat sidotut, mikäli valta ja vastuu eivät ole tasapainossa. Esimiehen tulisi toimia, ja häneltä odotetaan sitä, mutta usein toimintaan ei ole käytännössä työkaluja eikä valtuutusta. (Aarnikoivu 2008, 24.) Tutkimuksessa ilmeni ristiriitaa siinä, miten lähiesimiesten vastuunotto, valta ja oikeudet näkyvät organisaatiossa. Toisaalta ylemmässä johdossa koettiin, etteivät lähiesimiehet ota riittävästi vastuuta esimiehenä olemisesta. Toisaalta lähiesimiehet kokivat, ettei heillä ole aina riittävästi valtuuksia ja oikeuksia toteuttaa esimiestoimintaa parhaaksi katsomallaan tavalla.

*Haastateltava 4: ...tuntuu joskus että, vastuut ovat niin kuin ajaneet tällaisten oikeuksien ohi. Että ei niin kuin, ei ole ehkä mahdollisuuksia tehdä niin kuin itse näkisi asiat parhaaksi.*

Esimiehen roolin hiipumisesta on monissa organisaatioissa seurannut se, että johtajuus on käytännössä kateissa. Esimiehen roolia on muun muassa monissa paikoissa heikentänyt itseohjautuvien tiimien nimiin vannominen yhdistettynä harhakuvitelmaan siitä, että tiimit johtavat itse itseään. Mikään tiimi ei sanan varsinaisessa merkityksessä ole itseohjautuva. Esimiestä tarvitaan aina, myös tiimiorganisaatioissa. (Aarnikoivu 2008, 24.)

Järvinen (2005, 22) pitää johtamista tärkeimpänä keinona huolehdittaessa organisaation tuloksellisesta ja tehokkaasta toiminnasta. Esimiehen on otettava asemansa johtajana organisaatiossa. Modernissa, matalassa ja hajautetussa matriisiorganisaatiossa esimiehen organisatorinen valta-asema on usein hiukan epämääräinen, ja tämän lisäksi myös asiantuntijavalta on usein siirtynyt esimieheltä alaisille (mts. 33). Esimies ei voi osata kaikkien alaistensa tehtäviä, kun asiantuntijuus ja osaaminen syvenevät. Nykyään kysytäänkin yhä enemmän esimiehen henkilökohtaista kykyä ottaa ja käyttää valtaa, eli niin sanottua persoonallista auktoriteettia (mts. 34).

Vaikka esimiehen muodollinen valta olisi hyvinkin selkeä ja hänellä olisi myös osaaminen ja asiantuntemus alaistensa tehtäviin, sekään ei vielä riitä saavuttamaan henkilöstön arvostusta ja hyväksyntää johtajana. Esimiehen täytyy joka tapauksessa hankkia omalla toiminnallaan työntekijöidensä kunnioitus ja uskottavuus johtajana eli persoonallinen auktoriteetti. (Järvinen 2005, 33.)

Heikko persoonallinen auktoriteetti voi johtaa siihen, että esimies vetoaa kaikessa orjallisen tarkasti organisaation määräyksiin: hän ei kykene tai halua ottaa henkilökohtaista vastuuta ja toimia joustavasti, vaan piiloutuu omien esimiestensä tai organisaation ohjeisiin (mts. 33). Vanha autoritäärinen organisaatiokulttuuri on tutkittavassa yrityksessä aikanaan nakertanut lähiesimiesten auktoriteettia ja vaikka esimiehen roolia haluttaisiin nykyään muuttaa vastuuta ottavammaksi ja aktiivisemmaksi, se koetaan hankalaksi:

*Haastateltava 6: ...se on helppo olla, helppo olla siinä kun voi sen kaiken pahan kääntää sitten sille kaverille siinä ylempänä. Että ei ota vastuuta mistään ikävämmästä asiasta, esimerkiksi jos pitää sanoo jostakin, niin se menee aina jonkun muun piikkiin. Taval-*



*laan niin kuin luistellaan siitä esimiehen vastuusta, siitä on tullut vähän liikaa käytäntö. Se on aika vaikeaa sitten, vaihtaa tavallaan uusi levy yhtäkkiä.*

Lähiesimiehen vallan ja vastuun saattaminen tasapainoon on tärkeää ja lähiesimiehille pitää tarjota riittävä tuki ja välineet aitona esimiehenä olemiseen. Järvinen (2005, 33) huomauttaa, että tällainen heikon auktoriteetin ja aseman esimies voi tuhota ajan oloon henkilöstön oma-aloitteisuuden ja innostuksen, koska asioiden käsittelytapa on tällöin usein byrokraattista ja päätöksenteko hidasta.

## **2.3 Esimiehen työkaluja johtamiseen**

### **2.3.1 Tiimikymppi esimiehen avuksi**

Tutkittavassa organisaatiossa aloitettiin tutkimushaastatteluiden aikoihin uusi, esimiestyöhön läheisesti liittyvä toiminto: Tiimikymppi. Nämä kymmit ovat työntekijätehtäviä hoitavia henkilöitä, jotka on tiimeistä/soluista nostettu oman työn ohella hoitamaan tätä tehtävää. Tiimikymppejä on nimitetty yhteensä kahdeksan kappaletta. Tiimikymmit toimivat, toimenkuvansa mukaan, solujen operatiivisina esimiehinä. Valtuuksiin kuuluu muun muassa:

- solun sisäisestä työnjaosta päättäminen
- työntekijöiden äänitorvena toimiminen kehitysprojekteissa
- kehitysesitysten esittäminen lähiesimiehelle.

Lähiesimiehen työajan jakautuminen ei-toivotulla tavalla ja tehtäväkenttien laajenemisen tuoma työkuorman kasvu tuotti tarpeen sille, että esimiehet saavat jonkin apukeinon päivittäisten pienten asioiden hoitoon tiimien keskuudessa. Kokeilu oli juuri alkanut, joten sen tuomia mahdollisia hyötyjä ei ole vielä nähtävissä, mutta odotukset olivat pääasiallisesti positiivisia:

*Haastateltava 3: No se tarvis kyllä, sanotaan, että tämän tiimikymppi-asian hoitamista kunnolla niin kuin käyntiin. Se jo yksistään nostaa sen esimiestyön kokonaisuudessa paremmalle tasolle. Minun mielestä.*

*Haastateltava 1: No se on oikeastaan ihan ok, en mä näe siinä mitään. Eihän siitä ole nyt vielä hirveästi kokemuksia. Mutta tuota niin, kyllä jos sen hyvin saa toimimaan, niin kyllä siitä varmaan apua on.*

Tiimikympin tehtäviin kuuluu, työtekijätehtävien ohella, muun muassa toimiminen solun laatuvaastavana, raportointi lähiesimiehelle, hienokuormituksen seuranta ja säätö, sekä kunnossapitotilaukset ja jatkuva kehittäminen menetelmäkehitystiimin kanssa. Lyhyesti sanottuna tiimikymppi-kokeilun tarkoituksena on helpottaa lähiesimiesten työkuormaa.

### **2.3.2 Kehityskeskustelut**

Aarnikoivu (2008, 15) näkee kehityskeskustelun esimiehen työkaluna, jolla edistetään henkilöstön sitoutumista, kehittymistä ja parhaan mahdollisen suorituksen syntymistä. Hänen mukaansa kehityskeskustelussa kiteytetään kaikki olennainen, joka vaikuttaa henkilön kykyyn suoriutua työstään ja kehittyä siinä.

Kehityskeskustelussa tarkastellaan nykytilaa ja mennyttä oppimisen kannalta. Keskeisessä roolissa on katseen suuntaaminen tulevaan, tavoitteena on luoda edellytyksiä onnistumiselle toimintaympäristö huomioiden. Kehityskeskustelut ovat parhaimmillaan erinomainen johtamisen työkalu, pahimmillaan ne voivat olla resurssien ja ajan hukkaa. (Aarnikoivu 2008, 115.)

Haastatteluissa ilmeni, että kehityskeskusteluiden suuri ongelmakohta kohdeyrityksessä on se, että kehityskeskustelut tuotannon puolella koetaan ajan hukaksi ja turhiksi tilaisuuksiksi:

*Haastateltava 1: Kyllä nämä kehityskeskustelut, niistä meillä on väännetty ihan tosissaan täällä ja oltu sitä tuotannosta ja varsinkin näiltä esimiehiltä tulee semmoista viestiä, että ei näitä pidä pitää eikä siitä ole mitään hyötyä.*

*Haastateltava 2: Ja kun ne esimiehet kokevat sen ihan turhaksi, ”kun minähän puhun niitten kanssa päivittäin, että ihan turhaa pitää”. Tämä, että he eivät ymmärrä sitä asiana sitä kehityskeskustelua, että mikä työkalu se on.*

*Haastateltava 3. Että liian paljon kuulee sitä kommenttia, että se on sellaista pakkopullaa. Silloin siihen ei osata suhtautua sillä vakavuudella mitä siltä toivotaan eikä ymmärretä sen tilaisuuden tarkoitusta.*

Aarnikoivun (2008, 114) mukaan esimiehet eivät läheskään aina ole vakuuttuneita siitä, että kehityskeskusteluista on hyötyä, tai ainakin on epäselvää, mitkä niiden mahdolliset hyödyt ovat. Yksi syy jättää keskustelut käymättä on se, että esimiehet kokevat keskustelewansa jo muutoinkin paljon alaistensa kanssa arjessa. Näin ollen he kokevat, että kehityskeskustelu on turha, ja ettei se tuo mitään lisäarvoa. (Mts. 115.) Sama tuli ilmi haastatteluissakin, kun kysyttiin lähiesimiesten mielipidettä kehityskeskusteluiden tärkeydestä. He kokivat, että asiat voi yhtä hyvin puhua työn lomassa päivittäisessä kanssakäymisessä:

*Haastateltava 1: No en minä pidä niitä tarpeellisina. Minun mielestä se, minä ainakin ajattelen niin, että vaikka niitä ei erikseen pidettäisi, olin minä sitten lattiatasolla tai tässä, niin ei minusta tunnu että haluaisin erikseen päästä jonain tiettyinä päivinä juttelemaan. Että voihan sitä kun näkee päivittäin, esim. jos kiinnostaa muut työtehtävät tai muut. Tällaiset voi käydä ihan hyvin joka päivä läpi, minun mielestä.*

*Haastateltava 4: Enkä minä itsekään haluaisi kehityskeskusteluun mennä jos ei olisi pakko, koska en minä koe, että niistä on mitään apua ollut. Minä koen, että pystyn menemään milloin tahansa sinne esimieheni koppiin ja mennä sanomaan sanottavani, vaikka joka päivä jos sille tuntuu.*

Kehityskeskustelu mahdollistaa kuitenkin huomattavasti syvällisemmän pureutumisen asioihin kuin arjessa työn lomassa tapahtuva työkeskustelu. Ronthy-Östberg ja Rosendahl (2004, 104–105) muistuttavat, että kehityskeskustelu poikkeaa tavallisesta työkeskustelusta varsinkin siinä, että työkeskustelussa pysytellään useimmiten niin sanotun mukavuusrajan alapuolella. Hyvässä kehityskeskustelussa sen sijaan liikutaan mukavuusrajan sekä ylä- että alapuolella.

Se, miten alaiset kokevat kehityskeskustelut, kertoo usein siitä, kuinka tärkeänä ja toimivana johtamisen työkaluna esimies pitää keskusteluita. Jos esimies pitää kehityskeskusteluita tärkeänä ja panostaa niihin, näkyy se myös alaisten suhtautumisessa kehityskeskusteluihin. Jos taas esimies ei pidä kehityskes-

kusteluita tärkeänä, ja käy niitä henkilöstönsä kanssa ikään kuin pakotettuna (esim. henkilöstöosaston määräyksestä), ovat alaiset usein tyytymättömiä keskusteluihin tai käyttäytyvät keskustelussa passiivisesti. (Aarnikoivu 2008, 116.)

*Haastateltava 5: Mutta että se on semmoista että 75–80 % kanssa istutaan siellä se 15 minuuttia ja mitään ei... ”joo, ihan hyvin menee” -tyyliin.*

*Haastateltava 4: Jotkut ovat sellaisia, että on lypsettävä ja lypsettävä heiltä että no mitä mieltä sinä nyt olet. ”No en minä mitään, ihan hyvä tämä on.”*

Tutkittavassa organisaatiossa kehityskeskusteluiden toimimattomuus tuotannon puolella kulminoituu siihen, etteivät esimiehet koe keskusteluita hyödyllisenä työkaluna, eivätkä näin ollen voi sitoutua ja motivoitua niihin. Kuten Aarnikoivukin (2008, 116) muistuttaa: Sitoutuminen kehityskeskusteluihin edellyttää niiden kokemista hyödyllisenä ja toimivana johtamisen työkaluna.

### **Kehityskeskusteluiden tuomat hyödyt**

Kehityskeskusteluista tulevat hyödyt voivat olla moninaisia. Ronthy-Östberg & Rosendahl (2004, 98) sanovat, että koko organisaation kommunikointikyky paranee, kun yrityksessä otetaan kehityskeskustelut käyttöön. Työntekijät pääsevät sen myötä kehittämään keskustelutaitojaan ja uudet keskusteluvalmiudet rikastuttavat myös muita keskusteluja, kuten esimerkiksi päivittäin käytäviä työkeskusteluja.

Aarnikoivun (2008, 121) mukaan kehityskeskustelun hyötyjä ei voi absoluuttisesti mitata, mutta se sisältää kuitenkin paljon mahdollisuuksia. Kehityskeskusteluiden hyötyä voidaan hänen mukaansa perustella jo sillä, että esimiehen ja alaisen keskustelu, jossa toteutuu molemminpuolinen kunnioitus, parantaa usein alaisen työmotivaatiota riippumatta keskustelun varsinaisesta asiiasisälöstä.

Juuti & Vuorela (2002, 107–108) pitävät kehityskeskusteluita keskustelevan esimiestyön yhtenä keskeisimpänä työkaluna. He kiteyttävät hyötyjä joita onnistunut kehityskeskustelu heidän näkemyksensä mukaan voi antaa:

- Mahdollisuuden poistaa työnjakoon ja tehtäviin liittyviä epäselvyyksiä
- Tilaisuuden luoda toimivaa perustaa jokapäiväiselle kanssakäymiselle esimiehen ja hänen vastuualueellaan toimivien ihmisten välille
- Tilaisuuden vaihtaa avoimesti ja luottamuksellisesti mielipiteitä työstä ja työtoiminnasta
- Mahdollisuuden tarkastella omaa johtamistapaansa, sekä antaa ja saada palautetta
- Mahdollisuuden sitouttaa ihmisiä työhönsä.

Aarnikoivu (2008, 116) muistuttaa, että jos organisaatiossa tavoitellaan hyödyllisiä kehityskeskusteluita, on varmistettava, että esimiehet ovat sitoutuneita keskusteluiden käymiseen sekä tuettava heitä prosessissa. Henkilöstön on vaikea motivoitua, jos esimies ei pidä keskusteluita tärkeänä ja jos niistä ei seuraa mitään (mts. 116). Kehityskeskustelussa kummankin osapuolen tulee pitää mielessä keskustelun tavoite: keskustelukumppanien ja organisaation kehittyminen (mts. 121).

Sen lisäksi, että esimies näkee keskustelussa mahdollisuuksia ja on valmis panostamaan niiden käymiseen, edellyttää keskusteluiden laadukas toteutuminen arjessa organisaation ylimmän johdon esimerkkiä (Aarnikoivu 2008, 118). Kohdeyrityksessä kehityskeskusteluiden tämän hetkiseen tilaan tuotannossa vaikuttaa varmasti myös se, että tuotantopäällikkö on vaihtunut melko usein viimeisten vuosien aikana. Viimeisen 5 - 6 vuoden aikana tuotannossa on ollut kuusi eri päällikköä. Kuten eräs haastateltava totesi:

*Haastateltava 2: Tässäkin esimiehet vaihtuu niin nopeasti, että nopeammin kuin mitä kerkeää kehityskeskusteluja pitämään. Yhden kanssa pitää, niin se on kuukauden päästä jo muualla.*

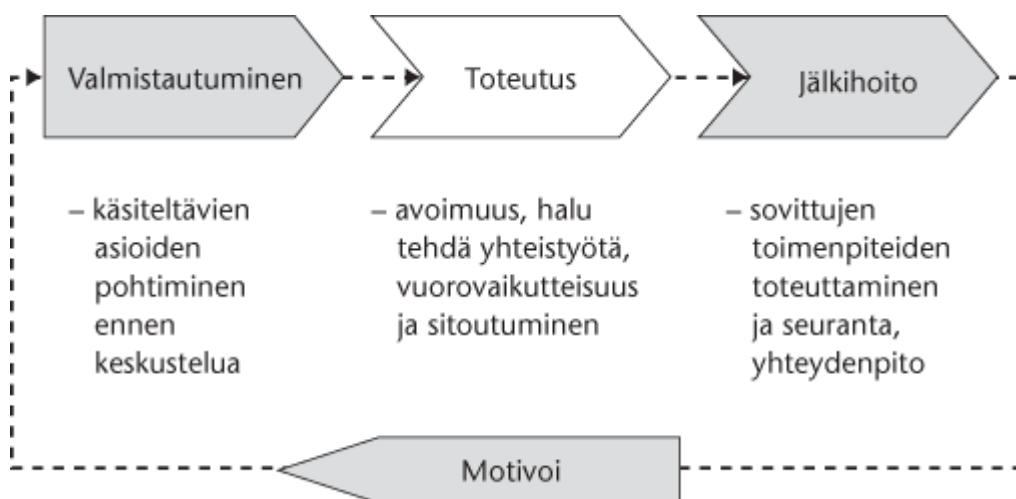
### **Kehityskeskustelu prosessina**

Aarnikoivu (2008, 122) kuvaa kehityskeskustelua prosessina (kuvio 3), joka

rakentuu kolmesta vaiheesta. Vaiheet ovat valmistautuminen, keskustelun toteutus ja jälkihoito.

Valmistautuminen on tärkeää, jotta keskustelusta saadaan mahdollisimman paljon irti. Molempien osapuolten tulisi ennen keskustelua pohtia käsiteltäviä asioita ja miettiä valmiiksi joitakin tärkeitä asioita, joita haluaa tuoda esille keskustelussa. Itse keskustelussa on tärkeää pitää avoin mieli ja suhtautua yhteistyöhaluisesti. Poteroiden kaivaminen valmiiksi oman kannan puolustamista varten, on varma tapa tuhota vuorovaikutteisuus keskustelusta. Vähintään yhtä tärkeää kuin valmistautuminen, on sovittujen toimenpiteiden seuranta. Moni pitää kehityskeskusteluita turhauttavina juuri siitä syystä, että ne eivät johda mihinkään.

*Haastateltava 5: Jos työntekijät haluaa kertoa jotakin, tai jos sinä haluat kertoa työntekijöille jotakin, niin sinä voit sen tehdä. Pitkin vuotta sitä tehdään jatkuvasti, mutta varsinkin sitten kun se kirjaan paperille ja sinä et voi toteuttaa sitä, niin se tuntuu turhalta. Teet keskustelun ja teet dokumentin ja kirjaat sen tuonne ja se hautautuu sinne.*



KUVIO 3. Kehityskeskustelu prosessina (Aarnikoivu 2008, 122).

Aarnikoivu (2008, 123) toteaa, että kehityskeskusteluprosessin pitää olla organisaation näköinen. Aarnikoivun mukaan prosessissa on olennaista ottaa huomioon organisaation erityispiirteet, sekä räätälöidä toteutus, joka tukee

parhaalla mahdollisella tavalla hyötyjen syntymistä. Se, mikä toimii toisessa organisaatiossa, ei välttämättä toimi toisessa. Näin ollen kehityskeskusteluun liittyvien toimintatapojen ajatukseton kopiointi todennäköisimmin johtaa siihen, ettei kehityskeskustelusta synny konkreettisia hyötyjä.

Tämä räätälöintiperiaate on huomioitava myös organisaation sisällä. Esimerkiksi tutkittavassa yrityksessä se mikä toimii toimihenkilöpuolella, ei välttämättä toimi tuotannon työntekijöiden puolella. Myös haastatteluissa nousi esiin tarve räätälöidä tuotantoon oman näköisensä kehityskeskustelut:

*Haastateltava 2: ...kun siitä on haluttu tehdä niin kuin, sinne on yritetty vääntää tavallaan niin kuin tämä toimihenkilöpuolella käytettävä tapa, kun ei se ole ihan sama. Tarkoitus ja periaatteet on ihan samat, mutta formaatti on vähän erilainen.*

*Haastateltava 5: Joka kerta sama litania mikä pidetään toimihenkilöille, niin suunnilleen samalla pohjalla ja kaavalla tuotannossa, ja siinä ei ole mitään järkeä.*

Räätälöintiin liittyy myös se, että pohditaan erilaisia malleja ja tapoja käydä kehityskeskusteluja. Ronthy-Östberg & Rosendahl (2004, 150) esittävät ryhmäkeskustelun hyvänä lisänä kehityskeskustelupalettiin. Tosin he muistuttavat, etteivät ryhmäkehityskeskustelut voi syrjäyttää tavallisia kehityskeskusteluja. Ideana ryhmäkeskustelussa on se, että siinä voidaan hyvin paikallistaa ryhmän yhteisiä ongelmia ja ratkaista niitä käyttämällä kunkin työntekijän tietoa ja taitoja hyväksi (mts. 150).

Tutkittavassa organisaatiossa tuotannossa käydään viikoittain tiimeissä tiimipalaveri, jossa käydään tiimiin ja sen työhön liittyviä asioita läpi. Ryhmäkehityskeskusteluissa ongelmaksi voi koitua se, etteivät ryhmän hiljaiset saa suutaan keskustelutilanteessa auki, varsinkaan mikäli ryhmässä on runsaasti äänekkäämpiä ja kärkkäämpiä keskustelijoita. Tämä tiedostetaan myös tutkittavassa yrityksessä:

*Haastateltava 5: Ne hiljaiset ei saa koskaan sanottua sitä mitä ne ajattelee, jos ei heiltä kahden kesken kysytä sitä.*

Valmistautuminen on tärkeä osa kehityskeskusteluprosessia, koska se vaikut-

taa suoraan keskustelun antiin. Kehityskeskusteluihin voi valmistautua täyttämällä ennakkoon kehityskeskustelulomakkeen, tai esimiehen ja alaisen valmistautumisen tukena voidaan käyttää muistilistoja. Muistilistassa on esitetty asiat, joita henkilön olisi hyvä pohtia ennen keskustelua. (Aarnikoivu 2008, 125.)

Muistilistojen käyttämiseen ja yleensä valmistautumiseen sisältyy se riski, että valmistautumisen yhteydessä muodostetaan valmiit, päätetyt näkemykset käsiteltävistä asioista. Näin keskustelusta ei muodostu aitoa dialogia, jossa syntyy yhteinen ymmärrys, vaan tilanteessa keskitytään omien ennakkoon muodostettujen näkemysten esittämiseen. Valmistautumisen yhteydessä muodostetaan alustava näkemys, jota tarkennetaan ja muutetaan tarvittaessa keskustelun perusteella. (Aarnikoivu 2008, 126.)

*Haastateltava 3: Viimeisin kehityskeskustelu oli sellainen, että ei se kauheasti ollut keskustelu, että tavoitteet ja ne oli kirjattu valmiiksi ja ne lueteltiin sitten ilman keskustelua.*

Aarnikoivu (2008, 122) huomauttaa, että laadukkaan, hyötyjä tuovan kehityskeskustelun toteutuminen edellyttää sitä, että esimies ymmärtää esimerkiksi lomakkeiston kehityskeskustelun käymisen tueksi, ei itseisarvoksi. Erilaiset lomakkeet ovat hyvä tuki kehityskeskustelun käymiseen, mutta valitettavan usein niiden täyttämisestä tulee itseisarvo ja pahimmillaan lomakkeet rajoittavat kehityskeskustelun vuorovaikutteisuutta. Kysymyslomakkeen orjallinen seuraaminen saattaa tyrehdyttää ja rajoittaa keskustelua.

### **2.3.3 Strategian jalkauttaminen**

Organisaation strategia luodaan, jotta organisaatio menestyisi. Strategiaprosessi muodostuu toiminnoista, joissa strategia suunnitellaan ja toteutetaan. Strategian toteuttamisen ydinongelma on se, etteivät sen laatijat ja toteuttajat yleensä kohtaa. (Mantere, Aaltonen, Ikävalko, Hämäläinen, Suominen & Teikari 2006, 9-10.)



Strategian toteuttajat eivät välttämättä ole sen asiantuntijoita. He voivat olla tuotannon tai tietotekniikan asiantuntijoita, myyjiä, esimiehiä, päälliköitä tai ruohonjuuritason tuotantotyöntekijöitä. Strategian toteuttamisen vaikeus on siinä, että sen laatijat ja toteuttajat toimivat eri asioiden parissa ja puhuvat eri kieltä. Laatijasta tuntuu, ettei toteuttaja kuuntele tai ymmärrä kuulemaansa. Toteuttaja ymmärtää kuulemansa, muttei koe kuulleensa mitään tärkeää. Kuitenkin melkein kaikki organisaation jäsenet haluaisivat tietää, minne organisaatio on menossa. (Mantere ym. 2006, 10.)

Strategia luo järjestystä ja antaa yhteisiä tavoitteita, joiden avulla organisaatio voi menestyä toimintaympäristössään. Onnistuneen strategian tulkinnan ohjenuoraksi voi ottaa tavoitteen, että yksilö kykenee kuvaamaan sanoin sen, mitä strategia hänen työssään merkitsee. (Mantere ym. 2006, 12, 54.) Virtasen (2005, 65) mukaan se, että jos organisaation strategia on epäselvä keski johdolle ja suorittavalle portaalle, voi se johtaa siihen, että organisaation tavoitteet jäävät tunnistamatta.

Mantere ja muut (2006, 192) kiteyttävät sen, mitä strategian toteuttaminen heidän mukaansa loppujen lopuksi tarkoittaa: ”*strategiaa toteutetaan silloin, kun organisaation jäsenet tekevät työtään yhteisten tavoitteiden eteen.*” Eli strategia luo tavoitteet. Jalava (2001, 88) linjaa esimiestyön yhdeksi ydinkohdaksi työskentelyn tavoitteiden kanssa. Hän määrittelee johtamisen taidoksi saada asioita toteutetuksi ihmisten kautta.

Mikä on lähiesimiesten rooli strategian jalkauttamisessa? Esimies ohjaa alaisiaan työskentelemään tavoitteiden saavuttamiseksi. Jotta esimies voi tehdä näin, hän tarvitsee suuntaviivat ylempää organisaatiosta.

*Haastateltava 6: Sitten kyllä tämä, niin kuin tämä meidän strategian viestiminen, se on ollut kyllä vaikeata. Kun sitä on vieritetty näille prosessien omistajille, tuotantopäälliköille. No, tuotantopäällikkö miettii sitten tavallaan taas sen niin kuin tuotannon kannalta, mitä se heille tarkoittaa kun se tarkoittaa aika paljon eri asioita kun esim. myynnille. Niiden lähiesimiesten pitäisi vielä mieltä se omassa tiimissä se merkitys, mikä on se punainen lanka siinä hommassa. Varmaan sekin keskustelu niin, ehkä sitä on käyty liian vähän, siis tuotantopäällikön ja lähiesimiesten välillä.*

Äskeisessä esimerkissä tulee hyvin esille strategian viestinnän ongelmat.

Strategia on verrattain laaja kokonaisuus, joka täytyy pureskella pienempiin ja pienempiin osiin, jotta se kyetään näkemään ja ymmärtämään, ja jotta kyetään tunnistamaan oman työn merkitys suuremmassa kokonaisuudessa. Kuten lähesimiehet asiaa kuvaavat, kun heiltä kysyttiin strategian jalkauttamisen merkitystä ja kuinka selkeänä he strategian kokevat:

*Haastateltava 1: Joo, se olisi ihan paikallaan. Ku yhtiökin tietäisi sen oman strategiansa ja pystyisi jalkauttamaan sen meille kunolla. Sitähän yritettiin jotakin versiota tehdä, että se pystyttäisi jalkauttamaan tuonne alas. Mutta siitä ei koskaan tullut mitään. Ei se ole selkeä. Siinä mielessä, että se pitäisi tulla vähä eri muodossa tuonne alas, että mitä se tarkoittaa mikäkin juttu, käytännön tasolle viedä se.*

*Haastateltava 4: Se olisi varmaan tärkeä, mutta se ei tuota niin saisi minun mielestä ihan sillä lailla kalvosulkeisina, että siitä voisi tehdä tällaisen ”blondiversion” siitä strategiasta. Että saisi niin kuin pikkuisen vähemmän hienoja sivistyssanoja ja lontoota, eikä vaan ladata siihen sitä mitä on tehty. Varmaan on hieno paperi ja tärkeä paperi yrityksen johtamisessa. Mutta kyllä se vähän jää ulkopuoliseksi, jos semmoisenaan vaan viedään. Eikä sitä sitten tajuta sillä tavalla, että tämä on työkalu, eikä mikään vaan tällainen hieno paperi.*

*Haastateltava 2: Sitä ei kukaan ymmärrä. Se tehdään niin vaikeaselkoisesti ainakin mitä tuolla on nähnyt, että se on melkein yhtä tyhjän kanssa, jos sitä ei selkeästi lyhytsanaisesti kerrota.*

Salminen (2008, 45) kuvaa syitä sille, miksi keskijohto usein suhtautuu nihkeästi strategiaan ja sen vyöryttämiseen. Esimiesten on vaikea sisäistää ja sitoutua strategiaan, jota he eivät ole olleet mukana laatimassa. Tyypillisiä syitä vastustukselle ovat muun muassa (mts. 46):

- vaikeus ymmärtää strategiaa ja sen perusteita
- esimiesten kokema tehtävien ylikuormitus ja aikapula
- omat puutteelliset muutosjohtamisen kyvyt.

Keskijohdolle on varattava aikaa käsitellä ja sisäistää strategia, yleensä he tarvitsevat omien esimiestensä tukea tähän. Tärkeää on aito osallistaminen, eikä pelkkä johtoportaan juoksupojan rooli. Olennaista sisäistämislle on myös strategian abstraktiotaso (käytännönläheisyys), sekä keskijohdon valtuudet tulkita strategiaa omaan todellisuuteen sopivaksi. (vrt. Salminen 2008, 45–46.)

Tutkittavan yrityksen lähiesimiehet kaipaavat strategian läpikäymistä oman esimiehensä kanssa, ja tavallaan apua siihen, että siitä saisi muodostettua kansankielisen version, jota he voisivat vyöryttää eteenpäin omissa tiimeissään. Tarvitaan käytännönläheisyyttä, keskustelua ja strategian ”palastelua”.

*Haastateltava 7: Niin, kyllä se jollain sillä tavalla, että oman esimiehen kanssa kehityskeskusteluissa käydään se iso kakku ja sitten jaetaan se, että mitä se tarkoittaa teidän porukalle. Sitten sitä voi niin kuin viedä eteenpäin, alaspäin jalkauttaa. Se pitäisi aika hyvin palastella alaspäin.*

### **Vain riittävän yksinkertainen toimii käytännössä**

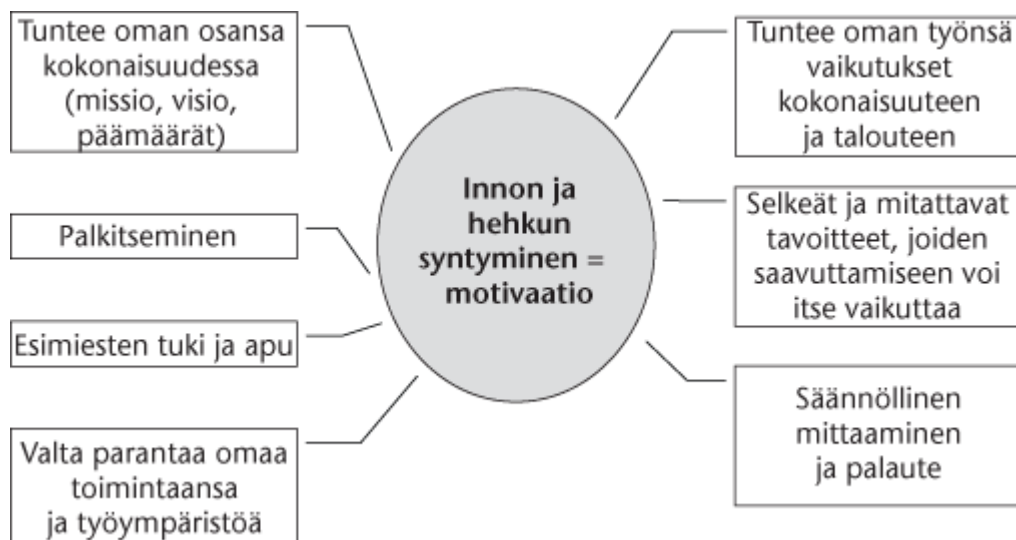
Jotta strategia voi saavuttaa koko henkilöstön organisaatiossa, ja jotta henkilöstö voi sitoutua siihen, strategiakuvausten on oltava hyvin selkeä ja looginen - suorastaan yksinkertainen. Strategian on oltava ymmärrettävä. Salmisen (2008, 31–32) mukaan sen on vastattava ainakin kolmeen peruskysymykseen:

- Mihin? Visio ja strategiset päämäärät.
- Mitä? Mitä tehdään, missä ollaan parempia kuin muut?
- Miten? Tapa toimia, yrityskulttuuri, työkalut, toimintamallit.

### 2.3.4 Motivointi ja palautteenanto

#### Motivointi

Kuinka synnyttää motivaatio työntekijöissä? Aarnikoivu (2008, 153) toteaa, ettei esimies voi synnyttää motivaatiota henkilöstölle. Esimies ja organisaatio voivat ainoastaan tukea motivaation syntymistä oikeilla toimilla (mts. 153). Kuviossa 4 esitetään, millaisilla toimilla esimies ja organisaatio voivat edesauttaa motivaation syntymistä. On tärkeää, että yksilö ymmärtää itsensä ja oman työnsä merkityksen isossa kokonaisuudessa. Esimies voi edesauttaa motivaation rakentumista myös asettamalla yhdessä alaisensa kanssa selkeitä tavoitteita joihin tähdätään, sekä antamalla palautetta työntekijän toiminnasta säännöllisesti.



KUVIO 4. Motivaation rakentuminen (Aarnikoivu 2008, 153).

Oleennaista motivaation rakentumisen näkökulmasta on tiedostaa, että jokainen työntekijä on inhimillinen yksilö, jonka toimivuuteen vaikuttavat moninaiset asiat (Aarnikoivu 2008, 155). Esimiehen olisi tärkeää olla kiinnostunut alaisistaan ja tunnistaa niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat kunkin motivaatioon.

*Haastateltava 1: ...aina johtamisessa, pitää osata jollain lailla asettua se johdettavan housuihin. Mitä se henkilö itsessään ajattelee, mitä se arvostaa. Se kommunikointi ja se että esimiehen pitäisi ymmärtää sitä. Ei pelkästään teknisen työn tekemistä, vaan myös sitä ihmistä.*

Haastatteluissa keskusteltiin muun muassa siitä, millä tavoin ja millä keinoin lähiesimies voi motivoida alaisiaan. Vastaukset painottuivat hyvin pitkälle aineettomaan palkitsemiseen, kiitoksen kulttuuriin ja motivointiin palautteen avulla. Nähtiin, että mahdollisuuksia aineelliseen palkitsemiseen ei juuri ole. Yhteistä näkemyksissä oli se, että palautteenanto koettiin tärkeänä motivointikeinona.

*Haastateltava 2: Palautteen antaminen ja sellainen jämäkkä johtaminen, että tasapuolisesti kohtelee kaikkia.*

*Haastateltava 4: Sillä että ottaa kantaa siihen tekemiseen ja joko sitten moittii tai kehuu, mutta se ei ole kuulunut perinteisesti meidän toimintakulttuuriin, yleisesti Suomessakaan. Sitä soisi silloin kun sen aihe on, ei aina että jos ei sanota mitään, niin silloin on kaikki hyvin.*

*Haastateltava 7: Kyllä kai se, kannustaa työntekijöitä ja... monelakin esimerkillä. Heidän työtään arvostelemalla, kehumalla, kannustamalla ja juttelemalla. Joskus antaa hyvää palautetta myös, eikä aina vaan raippaa.*

## **Palautteenanto**

Palautte on voimakas esimiestyön väline, erityisesti silloin kun sitä käytetään avun antamisen tai henkilön kyvykkyyden kehittämiseen (Jalava 2001, 101). Jalava (2001, 101) määrittelee palautteen ja toiminnan arvioinnin keskeiseksi tehtäväksi auttaa yksittäisiä ihmisiä ja työyhteisöä parempaan suoritukseen. Kansanen (2004, 119) kuvaa palautteenannon tarkoituksiksi lisätä toisen henkilön tietoisuutta hänen työkäyttäytymisestään. Hän muistuttaa siitä, että palautte pitää kohdistaa työsuoritukseen ja toimintatapaan, ei henkilön persoonaan.

Ihminen on hyvin palautehakuinen ja siksi lähes kaikki työntekijät odottavat ja haluavat palautetta työstään – ja yleensä nimenomaan esimieheltään. Työnte-

kijä tarvitsee palautetta mielekkäiden tavoitteiden luomiseen, sekä oman työnsä arviointiin. Palautteenanto on työryhmän ja yksilön ohjausmekanismi. Palautteen avulla esimies voi kertoa työntekijälle millaisia vaikutuksia hänen toiminnallaan on toisiin työntekijöihin, työryhmään tai työyhteisön tuloksiin. (Jalava 2001, 100–101.)

Aarnikoivu (2008, 150) toteaa, ettei ole koskaan tavannut työntekijää, joka sanoisi esimiehensä antavan liikaa palautetta. Sen sijaan on usein kuullut, kuinka palautetta saa liian vähän. Vaikuttaa siis vahvasti siltä, että riski siihen, että esimies antaisi alaisilleen liikaa palautetta, on hyvin pieni.

Aarnikoivun (2008, 142) mukaan esimies ohjaa palautteella konkreettisesti työn tekemistä, sitouttaa, kannustaa ja motivoi henkilöstöä, sekä antaa mahdollisuuden kehittyä ja oppia. Hän pitää tärkeänä, että palaute kulkee joka suuntaan: esimieheltä alaiselle ja alaiselta esimiehelle. Palautemyönteisessä ilmapiirissä kyetään antamaan sekä korjaavaa että myönteistä palautetta. Jalava (2001, 102) määrittelee palautteen antamisen yksinkertaiseksi periaatteeksi sen, että toivottava käyttäytyminen johtaa myönteiseen palautteeseen ja ei-toivottava korjaavaan palautteeseen.

Palautteen antamisessa on tärkeää Kansasen (2004, 120, 126) mukaan muistaa, että

- palautteen on perustuttava tosiasioihin ja kohdistuttava sellaisiin asioihin, joihin henkilö voi itse toiminnallaan vaikuttaa
- rakentava tai korjaava palaute on annettava kahdenkeskisesti
- positiivinen vahvistaminen on todella tehokas motivointikeino edelleen parantamiseen, kun pyritään korjaamaan henkilön työkäyttäytymistä.

## 3 Sisäinen viestintä ja sen kehittäminen

### 3.1 Sisäisen viestintä ja sen merkitys

Juholin (1999, 13) määrittelee sisäisen viestinnän työyhteisön tai minkä tahansa organisaation sisäiseksi tiedonkuluksi ja vuorovaikutukseksi. Hän mieltää sisäisen viestinnän laajaksi ilmiöksi, joka vaikuttaa kaikkeen kaikkialla yhteisön toiminnassa. Juholin (1999, 13) toteaa, että viestintää kuvataan muun muassa

- johtamisen ja esimiestyön osa-alueena
- osana tiedon hallintaa ja jalostamista
- osana ihmisten sitoutumista ja motivoimista tehtäviinsä ja yhteisöönsä.

Åberg (2003, 14–18) puolestaan kuvaa viestintää sanomien välitykseksi, joiden informatiivisuus vaihtelee. Informatiivisten sanomien viestiminen pitäisi luonnollisesti olla kaiken viestinnän tavoitteena. Åberg (2003, 14–18) kuitenkin muistuttaa, ettei pidä olettaa, että kaikki viestintä vähentää epätietoisuutta ja on yhtä arvokasta kaikille vastaanottajille.

Siukosaaren (2002, 65–66) mukaan sisäinen viestintä on tietoisuuden ja tunnettuuden lisäämistä koko henkilöstön keskuudessa. Hän pitää sisäistä viestintää yhteisön tärkeimpänä osa-alueena ja tavoitteellisimpana toimintona.

Yrityksissä usein sanotaan, että viestinnästä on olemassa pelisäännöt, joiden mukaan toimitaan. Pelisäännöt saattavat tosin vaihdella sen mukaan, keneltä ja millaisesta asiasta kysytään. Kun sisäistä viestintää ja sen linjausta pohditaan, pitää määritellä se, mitä tavoitteita sisäisellä viestinnällä on ja mihin viestintää tarvitaan. (Juholin 1999, 30–31.)

## Viestinnän häiriöalttius

Åberg (2003, 19) esittelee Osmo A. Wiion ajatuksen viestinnän häiriöiden jaosta:

- **este**, eli sanoma ei mene perille lainkaan. Este on ulkoinen häiriö, joka esiintyy sen jälkeen kun sanoma on lähtenyt lähettäjältä, mutta ennen kuin se on saavuttanut vastaanottajan. Esimerkiksi ilmoitustaululle laitettu tiedote jää huomaamatta.
- **kohina**, sanomaan sekoittuu muita sanomia tai häiriöitä. Kohina on myös ulkoinen häiriö. Esimerkiksi valokopio on epäselvä.
- **kato**, sanoma tulee vastaanottajalle, mutta osa sanomasta häipyä aisti- tai muusta sisäisestä häiriöstä johtuen. Kato on sisäinen häiriö, joka esiintyy sen jälkeen kun se on saavuttanut vastaanottajan. Esimerkkejä voivat olla esimerkiksi krapula tai väsymyksestä aiheutuva keskittymisen puute.
- **vääristymä**, sanoma ymmärretään ja tulkitaan väärin. Vääristymä on myös sisäinen häiriö. Esimerkiksi arvot ja asenteet vaikuttavat sanomien tulkintaan.

## Sisäisen viestinnän kehittämisen hyötyjä

Juholin (1999, 90) tuo esille muun muassa Hansonin tutkimuksen, jossa ilmeni, että viestintä vaikuttaa tuottavuuteen ratkaisevammin kuin mikään muu yksittäinen tekijä. Juholin nostaa esille myös Clampitt & Downs -kaksikon tutkimustuloksen tutkiessaan sisäisen viestinnän tehostamisen vaikutuksia: Tehostunut sisäinen viestintä paransi laatua ja aktivoi innovaatioita sekä vähensi poissaoloja ja työnseisauksia. (Mts. 90.)

Juholin näkee toimivan viestinnän kriittisenä tekijänä niin asiakastyytyväisyydelle, kuin henkilöstön sitoutumisellekin. Tarvitaan henkilökohtaista sekä eri kanavia hyödyntävää viestintää. Sitä kuinka paljon, millaisia asioita ja mitä kautta viestitään, on tärkeää pohtia yrityksessä, koska nykypäivän suuri ongelma on ihmisten ylikuormitus liiallisella ja turhalla viestinnällä. (Mts. 92.)



### 3.2 Sisäinen viestintä tutkittavassa organisaatiossa

Tutkittavassa yrityksessä sisäisen viestinnän ongelmat esiintyivät lähinnä tiedottamiseen liittyen ja (Wiion viestinnän häiriöiden jakoa mukailleen) pääasiassa vääristyminä. Tämä nousi aineistosta selkeimmin esille sisäisen viestinnän ongelmakohtana.

*Haastateltava 2: ...kirjallisesti pitää pyrkiä viestimään mahdollisimman paljon, niin kuin nyt on tehty näistä yt-neuvotteluista esim. firman viesti. Jos sitä ei tee, niin kyllä siellä on ainakin kolme erilaista tarinaa, jos katsoo henkilöstöryhmiä. Ja sitten siinä voi tulla tahattomasti, tai jopa vähän tahallisestikin vähän vääntelyä, että se on parempi, että ne perusasiat ainakin on kerrottu kaikille samannäköisinä.*

*Haastateltava 1: ...minulla on vähän sellainen käsitys kyllä, että "No niin taas tuli, taas on johtoryhmä kokoontunut ja viisaita päätöksiä joo, taas olisi tällaista tulossa." Että ei kovin hyvin sellainen auta niitä alaisia ottamaan sitä viestiä siellä positiivisesti vastaan.*

*Haastateltava 3: Ehkä jonkin verran kulkee tieto väärää kautta ja saattaa vääristyäkin.*

*Haastateltava 4: Kyllä niitä varmaan on, että toiset esittää asiansa niin kuin itse on ymmärtänyt, että kyllä siinä varmaan tulee sellaista virheymmärtämistä. On varmaan semmoista negatiivista sävyttämistä osin ja on sellaistaikin, että jätetään negatiivisempia asioita pois.*

Toinen asia, mikä koettiin viestintään liittyen ongelmallisena, oli se, mitä reittiä ja kuinka nopeasti viesti etenee yrityksessä. Havaittavissa oli, että lähiesimiehet kokivat jäävänsä viestintäketjusta kokonaan väliin tai tulevansa ohitetuksi.

*Haastateltava 5: Se ajoitus on joskus vähä persiillään ja se tieto menee joskus luottamushenkilöiden kautta esim. työntekijöille aiemmin kun meille tulee ja sitten meiltä kysellään paljon että tiedätkö sä tällaisista ja onko tullut mitään viestiä ja sitten olet että ei ole tullut mitään meille vielä. Se on vähän semmoinen paska juttu.*

*Haastateltava 2: Enemmän haluaisin kyllä ennalta jo sitä tietoa mikä meidän pitäisi sitten yks kaks tuonne alaisille viedä. Ne useimmiten tietää sen asian jo ennen kuin me saadaan sinne sitä tietoa, tietoa pitäisi tulla vähän nopeammin, eikä panttailla jossakin sitä. Se ei kyllä ihan pelitä, niin kuin sen pitäisi pelittää.*

*Haastateltava 4: Kyllähän se virallisesti meidän pitäisi se viesti tuonne alas saada, mutta kuten sanoin, niin puskaradio tietää jo paljon enemmän kun viestin viejä.*

Lähiesimiehet kokivat, että heidän asemansa ja uskottavuutensa esimiehinä kärsii tästä viestinnän ongelmasta. Moni heistä mainitsi haastatteluissa informaation jakamisen ja välittämisen asiaksi, mitä alaiset heiltä tarvitsevat ja odottavat esimiehinä. On siis luonnollista, että he kokivat tämän viestimisongelman voimakkaasti negatiivisena asiana.

Keskisuurissa ja suurissa yrityksissä on kaksi sisäisen tiedotuksen kanavaa: luottamushenkilöiden ja talon viestintävastuullisten ylläpitämä. Luottamushenkilö- ja talon oma tiedotuskanava ovat rinnakkaisia ja toisiaan tukevia. Ne eivät saisi kilpailla keskenään, eivätkä missään tapauksessa välittää ristiriitaisia tietoja. Nykyään luottamushenkilöt vaikuttavat yrityksissä monissa päätöksiä tekevissä elimissä. Kun tiedotettavaa syntyy tai päätöksiä tehdään, sisäisestä tiedottamisesta on huolehdittava nopeasti ja hyvin, jotta tieto tavoittaa henkilöstön ennen epävirallista tietoa ja ennen kuin kommentointi tehdyistä päätöksistä alkaa. (Siukosaari 2002, 103–104.)

Siukosaari (2002, 100) toteaa, että niin sanottu puskaradio on jokaisessa organisaatiossa olemassa ja toiminnassa – vaikka se ei missään kuulu varsinainen viestintäkanavien tai keinojen joukkoon. Hänen mukaansa se toimii aina, kun tietoja odotetaan eikä niitä saada, ne viipyvät, tai niitä ei saada riittävästi. Puskaradio on vahvimmillaan organisaatioissa, joissa sisäinen tiedottaminen on vähäistä, salailevaa ja sulkeutunutta ja joissa luottamus tietolähteisiin on menetetty. (Mts. 100.)

Vähentääkseen puskaradion valtaa, tulisi organisaation pyrkiä mahdollisimman avoimeen ja nopeaan viestintään. Siukosaari (2002, 101) muistuttaa, että tietotyhjiö täyttyy aina. Joku täyttää sen, ellei talon sisäinen tiedotustoiminta ja viestintä sitä tee. Aineistostakin nousi esiin tämä tietotyhjiön täytyminen epävirallisia teitä:

*Haastateltava 5: Että aika paljon on semmoista, moni muukin kokee, että asioita salaillaan. Sitten kun, no jostain kuitenkin lähtee jonakin huhuina. Ja sitten ei tiedetä yhtään, että mikä se on se alkuperäinen juttu ollut, kun kiertää tuolla vähän aikaa. Niinhän sitä on puhuttu että käydään sitten tuolla tehtaalla aina kysymässä että mitä täällä tapahtuu.*

Juholin (1999, 70–71) linjaa selvän yhteyden viestintätyytyväisyyden ja työtyytyväisyyden välille. Hänen mukaansa asiaa on tutkittu tuhansissa yhteisöissä ja aiempien tutkimusten mukaan pääjohtopäätöksenä on, että yhteisön viestinnällä ja työtyytyväisyydellä on yhteys toisiinsa ja että tyytyväisyys viestintään ennakoii tyytyväisyyttä omaan työyhteisöön ja sitoutumista siihen.

Johdossa koettiin, etteivät lähiesimiehet ota riittävän aktiivista roolia viestijöinä, ja sen taas katsottiin johtuvan siitä, etteivät he kenties ole riittävän sitoutuneita yritykseen. Lähiesimiehet puolestaan kokivat, että heidät sivuutetaan viestintäketjusta, mikä ei ainakaan ole omiaan lisäämään tyytyväisyyttä tai sitoutumista organisaatioon.

### 3.3 Lähiesimies viestijänä

Haastatteluissa ilmeni, että tutkittavassa organisaatiossa koettiin kautta linjan, että lähiesimies on merkittävä viestijä ja hänen roolinsa yrityksen sisäisessä viestinnässä on suuri. Lähiesimiehen asema koettiin myös erityisen tärkeänä siinä, miten työntekijät ottavat viestin vastaan. Tapa millä lähiesimies vie asian eteenpäin koettiin tässä ensiarvoisen tärkeäksi.

*Haastateltava 2: Että kyllä heillä aika tärkeä rooli olisi tuollaisilla esimiehillä ja kaikilla lähiesimiehillä, koska kyllähän he niitä viestinviejiä, tulenkantajia tavallaan on monessa mielessä. Sanotaan että jos kaikennäköiset muutokset mitkä lähtee käyntiin, niin kyllähän siinä on valtava merkitys, että nämä lähiesimiehet oivaltaa sen viestin oikein mitä kerrotaan mitä muutoksia on tulossa.*

*Haastateltava 3: Eihän se voi tulla mistään muualta, kun tältä lähiesimieheltä, eli se että miten yhtiön tavoitteet kulminoituu siinä heidän työssään ja mitä heiltä odotetaan, missä asioissa heidän tulisi olla parempia. Mitä tarkoittaa strategia, mitä tarkoittaa bud-*

*jetti, heidän näkökulmastaan. Niin eihän sitä voi tehdä kukaan muu kun lähiesimies.*

Juholin (1999, 89) tuo esille Hallierin tekemän havainnon keskijohdon erityisestä asemasta sisäisessä viestinnässä. He ovat alaistensa ja johdon välissä, joilla kummallakin on odotuksia heidän suhteensa. He ovat aina samaan aikaan ja samassa persoonassa sekä viestin vastaanottajia, muokkaajia että välittäjiä.

Tämä asema on jo itsessään riittävän haastava, eikä sitä pitäisi ainakaan hankaloittaa entisestään väärin ajoitetulla tai suunnatulla viestinnällä. Mikäli yrityksessä koetaan lähiesimiehet ensiarvoisen tärkeiksi viestijöiksi ja heidän halutaan olevan ”aitoja esimiehiä”, tulisi viestinnän toimivuuteen ja heidän asemaansa siinä kiinnittää erityistä huomiota. Tulenkantajat tarvitsevat sen liekin mitä viedä eteenpäin, ilman informaatiota ei voi luoda sanomaa.

## **4 Organisaatiokulttuuri ja työyhteisön kehittäminen**

Organisaatiokulttuuri muodostaa perustan organisaation toiminnalle. Organisaation kulttuuri syntyy normeista, jotka on muodostettu tietoisesti ja tiedostamatta. Se ohjaa henkilöstön toimintaa vaikuttamalla käsitykseen siitä, mikä on hyväksyttävää ja mikä ei. (Aarnikoivu 2008, 43.)

Valpola (2004, 147–148) määrittelee kulttuurin tavaksi toimia. Se näkyy ihmisten käyttäytymisessä ja toiminnassa ja se kehittyy ja muuttuu koko ajan. Näkyvän pinnan alla voi olla tiedostamattomana paljon sellaista, mikä vaikuttaa siihen, muuttuuko kulttuuri haluttuun suuntaan. Kulttuuria määrittää (mts. 149) paljon erilaiset ulkoiset tekijät, kuten toimialakulttuuri, maakulttuuri, kielikulttuuri ja osasto/paikallinen kulttuuri.

Kulttuuri on opittua ja siksi muutettavissa. Tosin sen muuttaminen ei ole helppoa, eikä se onnistu suoraviivaisesti komentaen. Organisaatiokulttuurin sisäl-

töä on vaikea kuvata tarkalleen, koska iso osa kulttuurista tulee näkyväksi vasta, kun säädellään ilmiöitä ja käyttäytymistä jokapäiväisen työnteon taustalla. Muutoksen johtamisen kannalta organisaation kulttuuri tarkoittaa usein joko muutosvoimaa tai vastustusta. (Mattila 2008, 21–22.)

Monet organisaatiokulttuurin piirteet ovat yhtä aikaa sekä hyviä että huonoja piirteitä. Esimerkiksi pitkät työsuhteet vahvistavat sitoutumista ja luovat syvälistä osaamista, mutta toisaalta ne voivat olla esteenä uusille kokeiluille ja estävät oppimista muilta toimialoilta. (Mattila 2008, 23.) Tämä kaksijakoisuus tuli esille myös aineistosta. Pitkät työsuhteet ja pitkälinen kokemus talosta koettiin toisaalta hyväksi ja rikastuttavaksi asiaksi, toisaalta ne koettiin myös esteeksi uudistuksille:

*Haastateltava 5: Ja onhan heillä ihan mieletön kokemus, että jos he ovat olleet 30 vuotta talossa. 20–40 vuotta talossa, niin kyllä siinä aika paljon sitä niin kuin, että tietää jo että miten hommat hoituu. Toinen puoli on siitä vahvuus ja toinen puoli on heikkous. Se uudistumiskyky, se niin kuin heikkenee kyllä, mutta toisaalta onhan se, kyllä se auttaa että on pitkä kokemus.*

#### 4.1 Historian vaikutus organisaatiokulttuuriin ja muutostarve

*Haastateltava 1: Siinä on varmaa sitä, siinä on historiaa. Että, meillä oli aikoinaan tällainen vahva tuotantopäällikkö ja sittemmin tehdaspäällikkö, joka oli hyvin vahva persoona, ja hän vähä pilasi sitä. Hyvä tyyppi, hommat pelasivat, mutta tuota sitten näillä ei ollut oikein roolia näillä lähiesimiehillä. Eli hän käveli yli. Hän hoiti kaikki vaikeat asiat, jopa suoraan työntekijöiden kanssa ja tuota tavallaan sellaista kulttuuria ei ollut ollenkaan, että nämä lähiesimiehet olisivat olleet esimiehiä.*

*Haastateltava 4: Kyllä se varmaan on siinä se, valta- ja vastuasioista kyse ja kulttuurin muutoksesta, mikä on ollut tuolla meillä yhtiössä kaiken kaikkiaan ja tuolla tuotannon puolella. Kun siellä oli aiemmin tällainen vanha patruuna, joka oli vähän niin kuin ”diktattorimainen”, että vei päätökset läpi ja selvitti kaikki asiat. Oli hirmu hyvä johtaja sikäli kyllä, että hän osasi kyllä viedä asioita eteenpäin ja hänellä oli hirmuisesti näkemyksiä. Mutta siinä vaiheessa kun, lähiesimiehet niin, heillä ei ollut oikeastaan minkään näköistä valtaa, eikä myöskään vastuuta siinä mielessä.*

Yllä olevat lainaukset aineistosta kertovat hyvin ja tiiviisti sen ongelman, mikä koetaan organisaatiokulttuurissa edelleen olevan läsnä – historian painolasti. Lähiesimiesten vahva esimies johti voimakkaalla otteella tuotantoa ja samalla söi lähiesimiesten esimiesasemaa. Vähitellen lähiesimiesten ”roolittomuus” jäi jossain määrin pysyväksi olotilaksi, vaikka heidän esimiehensä on sittemmin vaihtunut ja lähiesimiesten roolia on yritetty herättää henkiin. Organisaatiossa on vahva tahto muuttaa organisaatiokulttuuria ja saada uudet roolit toimimaan. Valpola (2004, 27) määrittelee muutosprosessin niin, että sen ohjaaminen on siirtymistä nykytilanteesta haluttuun tilaan.

Valpolaa mukaillen (2004, 29–34) listaan viisi asiaa, jotka ovat hänen mukaansa tarpeen, jotta muutosprosessi voi onnistua:

1. **Muutostarpeen hyväksyminen** on perusta koko prosessin käynnistymiselle. Muutostarve kertoo, miksi tämä muutos on tarpeellinen, mitä sen avulla aiotaan saada aikaan, miten se tulee muuttamaan liiketoiminnan edellytyksiä ja kilpailukenttää. Kerrotaan mahdollisuudet ja lähtötilanteen faktat.
2. **Yhteinen näkemys** kertoo, millä ratkaisulla haluttuun tulokseen pyritään. Tällainen yhteinen näkemys antaa välineet muutoksen läpivientiin. Näkemys tarvitaan, jotta suunnitelmat alkavat toteutua halutulla tavalla ja tarvittavilla tuloksilla. Yhteinen näkemys kohdistaa voimat muuttamaan muutokseen ja antaa myös mittarit, joilla niiden edistymistä voidaan arvioida.
3. **Muutosvoimaa** tarvitaan muutoksen toteuttamiseen. Muutoskykyyn vaikuttavat monet asiat, muun muassa yrityskulttuuri, yrityksen markkina-asema ja toimiala. Osallistumisella ja nopeasti näkyvillä muutostuloksilla voidaan lisätä muutosvoimaa ja halua toteuttaa asioita.
4. **Ensimmäiset toimenpiteet** ovat kriittisiä halutun muutoksen suunnalle ja vauhdille. Ensimmäiset toimenpiteet konkretisoivat asian. Ensimmäiset toimenpiteet ovat myös viestinnällisesti tärkeitä, koska toimenpiteet osoittavat, että muutosta on todella alettu toteuttamaan. Ne antavat muutosvoimaa hitaammin eteneville muutoksille ja vähintään kertovat, että prosessi ei ole pysähtynyt minnekään yläkerrokseen tai pelkiksi PowerPoint-esityksiksi

5. **Ankkurointi käytäntöön** on usein pitkä, monivaiheinen tie. Kestää kauan, ennen kuin muutoksen synnyttämä uusi yksikkö tai toimintatapa on luonteva kokonaisuus, missä ei käytetä enää vanhoja nimikkeitä eikä haikailla vanhan perään.

Yksinkertaisimmillaan voi sanoa, että oleellista muutoksen onnistumiselle on selvittää, mitä muutetaan ja miksi (Valpola 2004, 39). Johto kertoo omassa viestissään tavoitteet ja perustelee miksi muutos tarvitaan. Henkilöstö voi osallistua muutostyöhön hakemalla ideoita ja ratkaisuja siihen, mitä muutosten toteuttamiseen tarvitaan ja miten muutos tehdään. (Mts. 39.)

Organisaatiokulttuuri on nostettava Mattilan (2008, 22) mukaan esille heti jo muutosjohtamisen alkuvaiheessa. Vaikka kulttuuriin vaikuttaminen on hidasta ja tapahtuu monien mutkien kautta, on kulttuurin mukaan nosto muutoksessa välttämätöntä. Isonkaan muutoksen vaikutukset eivät voi kestää, jos kulttuuri asettuu poikkiteloin niitä vastaan. (Mts. 22.)

Muutoksen läpiviennin tukena kannattaa ja pitää hyödyntää viestintää. Viestintä tarkoittaa sekä sisäisten viestintäkanavien käyttöä (intra, tiedotteet ym.) että esimiesten tukemista erilaisen aineiston ja valmennuksen avulla. Lähiviestintä on luottamusta lisäävää ja kaikkein tehokkainta. (Valpola 2004, 44.)

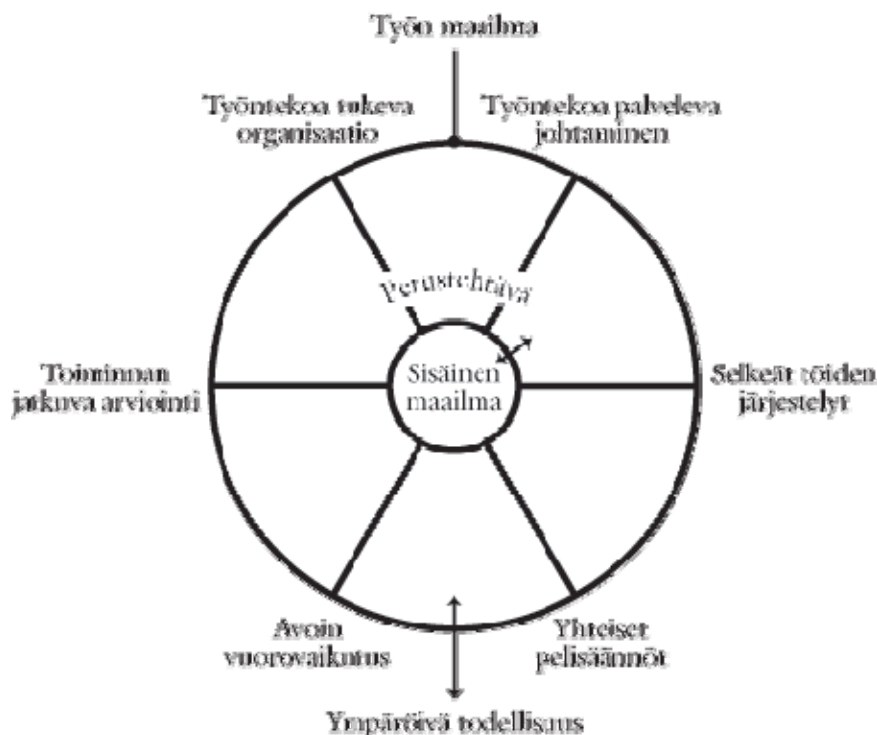
Kuten Valpola (2004, 44) kertoo, eri asiantuntijaryhmien yhteistyö vauhdittaa tehokkaasti muutosta. Esimerkiksi, kun kohdeyrityksessä viedään muutosta läpi tuotannon lähiesimiesten työhön liittyen, kannattaa johdon, lähiesimiesten ja mahdollisesti tuotannon henkilöstöedustajien käydä muutosta ja siihen liittyviä asioita yhdessä läpi. Näin voidaan jakaa kokemuksia, kehittää yhdessä ratkaisumalleja, saada toisilta tukea ja saada vietyä muutosta eteenpäin samansuuntaisesti.

## 4.2 Työyhteisö ja sen kehittäminen

### Työn maailma vs. sisäinen maailma

Esimies johtaa sekä yksilöitä että heidän muodostamiaan erilaisia ryhmiä. Järvinen (2006, 51) huomauttaa, että kaikki ryhmät pitävät sisällään kaksi erilaista puolta työyhteisöissä: työn maailman ja sisäisen maailman (kuvio 1).

Ryhmä on silloin työn maailmassa, kun se tekee perustehtäväänsä, joka on sen päätarkoitus organisaatiossa. Kun ryhmä tekee jotakin muuta, se on siirtynyt sisäiseen maailmaansa. (Mts. 51.) Työn maailmaa tukevat asiat on esitetty kuviossa lohkoina. Kaiken keskiössä on perustehtävä ja sen kirrkaana esillä pitäminen. Kaikki työhön, työntekoon ja työn järjestämiseen liittyvät asiat tukevat työn maailmaa ja auttavat pitämään ajatuksen perustehtävässään ja työssä. Tällöin sisäinen maailma ihmisuhteineen, huhuineen, ennakkoluuloineen ja asenteineen pysyy riittävän pienenä.



KUVIO 5. Toimivan työyhteisön kaksi eri puolta (Järvinen 2006, 52).



Jos työyhteisön sisäinen maailma saa yliotteen työn maailmasta, tulee yhteisöön hyvin epäterveitä ja epäkypsiä piirteitä. Yhteisössä voidaan muun muassa keskittyä liikaa ihmisten välisiin suhteisiin, tulkita toisten sanomisia ja tekemisiä kielteisesti sekä käyttää paljon aikaa ja energiaa sen pohtimiseen, että kuka kadehtii tai estelee ketäkin. Esimiehen on hyvä tiedostaa, että aina, kun ryhmän perustehtävä tai sen toteuttamiseen liittyvät perusrakenteet hämärtyvät, on vaara, että ryhmän sisäinen maailma alkaa kasvaa suhteettomiin mitasuhteisiin. (Järvinen 2006, 53–54.)

### Työyhteisön kehittäminen

Haastateltavat esittivät varsin erilaisia tulkintoja työyhteisön kehittämisestä ja mitä he kokevat sen olevan. Ensimmäisenä haastateltaville tulivat mieleen työyhteisön henkeä kohottamaan tarkoitetut yhteisöllisyysleikit ja muu vähemmän varsinaiseen työhön liittyvä kehittäminen. Keskustelun edetessä kuitenkin lähes jokainen liitti työyhteisön kehittämisen ensisijaisesti työpaikan ja työn kehittämiseen. Koettiin, että työn ja työpaikan kehittämisellä on eniten merkitystä:

*Haastateltava 3: Kyllähän se hyvinvointi tuolla ja työpaikka, sinne olisi mukava tulla ja muuta. Saataisiin ne olosuhteet semmoiset kun suinkin mahdollista. Että siellä olisi ne kaikki työvälineet ja kaikki olisi siinä mallissa, ettei siellä tarvis porukoitten sanoa että tämmöisillä paskoilla, eihän me saada näillä mitään tehtyä.*

*Haastateltava 7: Sillä lailla, että työyhteisö voi hyvin. Pysytään nykyajassa mukana, kehitellään menetelmiä ja koneita. Tekijän hyvinvointi paranee, kun koneet... ettei tarvis tuskailta vanhojen koneitten kanssa. Tällä lailla vain.*

Haastateltavat kokivat siis pääasiallisesti, että prioriteetti työyhteisön kehittämisessä tulisi olla nimenomaan työolosuhteiden ja työn kehittämisessä. Myös Multanen, Bredenberg, Koskensalmi, Lauttio & Pahkin (2004, 12) näkevät työyhteisön kehittämisen vahvasti arkityöhön liittyvänä. Kehittäminen on toiminnan parantamista ja tavoitteena on oppia yhdessä tekemään parannuksia ja sitoutua niihin (mts. 12).

Ranta (2005, 9) pitää kehittämistyössä tärkeänä ihmisten henkilökohtaisen kehittymisen ja organisaation kehittymisen nivoutumista yhteen. Kumpaakin puolta niistä tarvitaan ja yhdessä ne saavat aikaan hyvinvointia joka tuottaa (mts. 9).

Haastatteluissa nousi esiin myös tarve vapaamuotoisemmalle yhdessäololle ja tekemiselle, mutta se ilmeni kuitenkin toissijaisena tarpeena. Työn, resurssien ja työpuitteiden kehittäminen nähtiin itse asiassa edellytyksenä sille, että tällainen vapaamuotoinen, hengen kohottamiseen ja yhteisöllisyyteen liittyvä kehittäminen voisi onnistua:

*Haastattelija: Miten koet lähiesimiesten roolin työyhteisön kehittämisessä? Koetko, että teillä on mahdollisuuksia sellaiseen?*

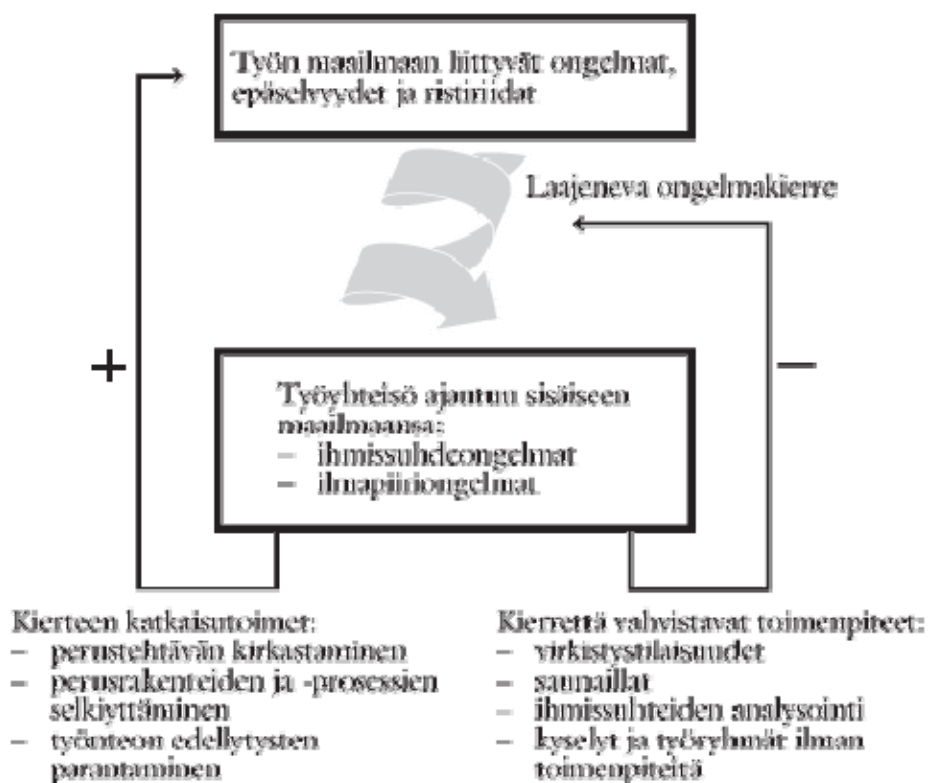
*Haastateltava 5: ...kyllä varmaan kaikkeen mahdollisuuksia on. Lähinnä resurssit ja jaksaminen. Niin kauan menty jo minimiporukalla ja koko ajan vähentyy jengi niin kuin työhjohdostakin. Ett se varmaa, alkaa vähä motivaatio ja uskokin mennä ... sitten kun se pitkällä ajalla menee tuommoiseen niin kyllä se varmaan se into ja muu menee ensimmäisenä tuollaisiin asioihin, että sitten mennään vaan se mitä jaksetaan.*

Yrityksen perustehtävään tai perusrakenteisiin liittyvät ongelmat tai puutteet synnyttävät korjaamattomina ilmapiiri- ja yhteistyöongelmia. Helposti erehdytään käsittelemään ensisijaisesti ongelmien aiheuttamia oireita ja seurauksia, eikä puututa ongelmien aiheuttajiin. Jos ihmisten keskinäiset suhteet tai työyhteisön henki ovat huonot, ajatellaan, että työyhteisö tarvitsee ihmissuhdekoulutusta tai jotakin kivaa yhdessäoloa, jotta saadaan ihmisten keskinäiset suhteet ja ilmapiiri kuntoon. Alkuperäiset ongelmat ovat voineet olla normaaleja työtoimintaan liittyviä asioita: työhön, työjärjestelyihin, toimintatapoihin tai tietotukseen liittyviä epäselvyyksiä tai väärinkäsityksiä. (Järvinen 2006, 78.)

Järvisen (2006, 54) mukaan sisäisen maailman paisumiseen voi johtaa esimerkiksi se, ettei yhteisössä ole muodostunut yhtenäistä ja määrätietoisesti johdettua toimintamallia vaikkapa siitä syystä, että esimiehet ovat vaihtuneet tiuhaan tahtiin. Järvinen (2006, 56) pitää kuitenkin sisäistä maailmaa ja sen tarjoamaa lepopaikkaa työn lomassa tarpeellisena työyhteisössä silloin, kun

tämä sisäinen maailma pysyy riittävän pienenä. Silloin kun sisäinen maailma kasvaa hyvin suureksi, todellisuudentaju voi helposti hämärtyä. Hämärtymisestä seuraa se, että ihmiset alkavat tulkita yhä useammin työpaikan tapahtumia omien mielikuviansa, pelkojensa ja asenteidensa kautta. Tämä voi näkyä esimerkiksi niin, että sanoipa kuka hyvänsä mitä tahansa, se herättää työyhteisössä aina paljon pohdintaa siitä, mitä henkilö itse asiassa tarkoitti: hyväntahtoinenkin heitto voi kääntyä esittäjänsä vastaan. (Mts. 54–55.)

Ongelmakierteen seuraukset ja niiden korjauskeinot on esitetty alla kuviossa kuusi. Järvisen (2006, 79) mallin mukaan ongelmakierrettä pahentavat ihmisuhteisiin keskittyvät, me-henkeä kohottamaan tarkoitettut sauna- ja virkistysilalat. Tällöin puidaan sisäisen maailman asioita sisäisen maailman ehdoilla. Päästäkseen pois sisäisestä maailmasta, pitää keskittyä perustehtävään, työnteon edellytyksiin ja muihin selvästi työhön liittyviin asioihin. Niihin keskittymällä saadaan todennäköisimmin ratkaistua ne perustavaa laatua olevat ongelmat, jotka varsin usein ovat alkujaan työperäisiä.



KUVIO 6. Ongelmakierteen seuraukset ja niiden erilaiset korjauskeinot (Järvinen 2006, 79).

## Miten työyhteisöä kehitetään onnistuneesti

Organisaation ja työyhteisön kehittämisessä onnistumisen takaa ehkä parhaiten se, jos työpaikan kulttuuri eli arvot ja toimintatavat ovat uudistushenkisiä. Jos organisaatiokulttuuri tukee ja kannustaa oman toiminnan kriittiseen tarkasteluun, toiminnan kehittäminen on huomattavasti helpompaa kuin kulttuurissa, joka rajoittaa avointa ja kyseenlaistavaa keskustelua. (Järvinen 2006, 121–122.)

Erilaiset kehittämisprojektit herättävät Järvisen (2006, 121) mukaan aina odotuksia ja toiveita siitä, että ongelmat ja epäkohdat korjaantuisivat. Jos hanke osoittautuu hyödyttömäksi, se tuottaa henkilöstölle pettymyksen. Jos tällaiset pettymykset toistuvat, se saa aikaan voimakkaita turhautumiskokemuksia, jotka synnyttävät kiukkua sekä organisaatiota että erilaisia kehittämispyrkimyksiä kohtaan. (Mts. 127.)

Ranta (2005, 164) tuo esille mielestään keskeisimmän ongelman työyhteisön kehittämisessä: ajanpuute. Hänen mukaansa yritysmaailmassa ensimmäinen syy erilaisten kehittämishankkeiden vesittymiseen on kiire varsinaisessa tuotavassa työssä. Ratkaisuksi Ranta (2005, 164) tarjoaa tähän uusien tapojen luomisen. On otettava käyttöön kehittämistyötä tukevia uusia toimintoja, mikäli halutaan saada jotakin aikaan.

Toinen kehittämistyötä nakertava ongelma on se, että uusiin asioihin totutaan nopeasti, eikä niiden vaikutusta enää koeta kehittävinä. Välillä onkin hyvä tarkastella lähtötilannetta verrattuna nykyhetkeen tai verrata nykyhetkeä ja sitä, missä oltiin esimerkiksi kaksi vuotta sitten. On osoitettava selvästi kehitystyön tulokset, jotta niitä osattaisiin myös arvostaa. (Mts. 165.)

Valitettava seuraus epäonnistuneista kehittämisprojekteista ja suunnittelusta ilman toteutusta on, että ne turhauttavat ja ärsyttävät henkilöstöä ja vievät pohjaa tuleviltakin kehittämishankkeilta (Järvinen 2006, 127). Haastatteluissa nousi esiin varsin kärkeväkin kritiikkiä kehittämisen mahdollisuuksista. Keskusteltaessa kehitysideoista ja erilaisista yhteisfoorumeista johdon kanssa,

joissa tätä kehittämiseen tähtävää keskustelua voitaisiin käydä, totesi eräs haastateltava:

*Haastateltava 6: Se olisi varmaan toimivana ihan hyvä, mutta en minä usko että se tällä organisaatiolla toimii. Ajatuksena on kaunis kyllä. Se nyt olisi niin kuin, että siellä ehkä saisi sanoa mielipiteensä asioista, mutta sieltä sitten lähdetään muiden mielipiteiden kanssa pois. Se on selkeä juttu. Että ei se mikään aito keskustelufoorumi olisi. Että se on ihan sama vaikka ne menisi jotain muuta kautta sinne ne asiat kuin henkilökohtaisesti. Tämmöinen tunne minulla ainakin on asiasta.*

Kommentissa on havaittavissa juuri tätä Järvisen kuvaamaa turhautumista kehittämistä kohtaan. Se, onko turhautuminen faktoihin vai luuloihin ja oletuksiin perustuvaa, on sinällään toisarvoista. Tämä kokemushan ei ole mikään objektiivinen totuus, vaan organisaatiossa toimivan henkilön näkemys ja kokemus asiasta. Olisi tärkeää paneutua siihen, miksi näin koetaan. Kuinka ja millä toimenpiteillä tällainen negatiivisviritteinen suhtautuminen ja turhautuminen saataisiin oikaistua ja energia suunnattua tuottaviin, yhteisiä päämääriä tavoittelevaan toimintaan?

Järvinen (2006, 130) toteaa, että koska toimintatapojen ja varsinkin rutiinien muuttaminen on työlästä, organisaation johdon pitää asettaa sellaiset vaatimukset tai suoranaiset pakotteet, että muutosten toteuttamista ei voida välttää erilaisiin tekosyihin, kuten kiireeseen, vedoten. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että hankkeesta vastaavan johdon pitää todella tietää, mitä se haluaa.

Järvinen (2006, 130) huomauttaa, että uudistusten ja kehittämishankkeiden johtaminen vaatii päämäärätietoista ja selkeään päätöksentekoon nojaavaa esimiestyötä. Pelkkä hyvä tahto ja halu uudistaa eivät yksin riitä: johdon pitää myös osata vaatia sitä, mitä se pitää tavoittelemisen arvoisena. Keskusteltaessa lähiesimiesten roolista ja historian vaikutuksista siihen, eräs haastateltava totesi juuri tämän vaatimisen jääneen heikolle:

*Haastateltava 3: ...lähiesimiehet niin, heillä ei ollut oikeastaan minkään näköistä valtaa, eikä myöskään vastuuta siinä mielessä. Se on varmaan siinä vaiheessa tullut että okei, ei tarvi tavallaan hoitaa. Ja sitä ei ole vaadittu. Sitten kun tuli seuraavat päälliköt taloon, niin he olivat taas sellaisia keskustelevia. He vaan oletti, että*

*asiat hoituvat ja ne eivät hoituneet. Ja tässä on aika pitkään nyt kuljettu sitä polkua, että ei vaadita asioita.*

## **4.3 Luottamus ja sen rakentaminen**

### **4.3.1 Luottamus – avain hyvinvointiin**

Organisaatioiden toiminta on Mäkipeskan (2005, 31–32) mukaan viime vuosisadan ajan perustunut hierarkkiseen valvontaan, rationaalisuuteen ja ihmisten samankaltaisuuden korostamiseen. Hänen mukaansa näille arvoille rakennetut organisaatiot ovat tuoneet mukanaan myös epäluottamusta.

Kuten aiemmin luvussa 4.1 tuli ilmi, on myös tutkittavassa organisaatiossa aiemmin vallinnut tuotannossa melko valvontakeskeinen ja määräävä toimintakulttuuri, jossa tuotantopäällikkö on hallinnut tuotantoa ”totalitäärisin” ottein, ilman että lähiesimiehille on jäänyt varsinaisesti asemaa esimiehinä. Tällainen valvontaan perustuva johtaminen pitää sisällään epäluottamuksen kokemuksen, jossa johto ja henkilöstö toimivat pikemmin vastakkain kuin yhteisen tavoitteen suuntaisesti (Mäkipeska 2005, 31).

Mattila (2008, 15) määrittelee luottamuksen antautumiseksi epävarmuuteen hyvässä uskossa. Mattila pitää luottamusta keskeisenä tekijänä työyhteisöiden ja yksilöiden kyvyssä kohdata muutos. Epäluottamus vastaavasti heikentää valmiuksia kohdata uusia asioita ja keskittää energia yhteisiin päämääriin. (Mts. 15.)

Onnistuakseen tuottamaan yhä nopeampia ja monipuolisempia ratkaisuja sekä osaamisen jakamista, organisaatioiden pitää luoda entistä inhimillisempi lähtökohta organisoitumisen perustaksi. Organisaatioiden tulisi olla sellaisia, joissa ihmiset kykenevät ja ennen kaikkea haluavat antaa osaamispääomansa täysimääräisesti organisaation käyttöön yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä edellyttää mahdollisuutta luottaa johtoon, organisaatioon sekä toisten ja omaan osaamiseen. (Mäkipeska 2005, 32.)

Luottamukselle on ominaista tietty dynamiikka, luottamukseen panostaminen luo sitä vahvistavan kierteen. Mihin tahansa luottamuksen osatekijään panostamalla voi saada luottamuksen vahvistumaan tai liikkeelle. Kun luottamus muodostuu pysyväksi toimintakulttuuriksi, se tuottaa ja vahvistaa työyhteisön sosiaalista pääomaa omalla painollaan. (Mts. 33.)

### 4.3.2 Luottamuksen rakentaminen

Luottamukseen vaikuttaa Mäkipeskan (2005, 34–45) mukaan viisi eri tekijää: vastavuoroisuus, avoin vuorovaikutus, yhteinen tavoite, keskinäinen kunnioitus ja ennustettavuus. Näihin osatekijöihin panostamalla voidaan vahvistaa luottamusdynamiikkaa ja saada aikaan itseään vahvistava kierre. Seuraavassa esittelen Mäkipeskan määritelmiä näistä osatekijöistä, yhdistettynä aineistoimerkkeihin, jotka kuvaavat ilmiön esiintymistä toimeksiantajayrityksessä.

#### ***Vastavuoroisuus, molemminpuolinen hyöty***

Luottamukselle on ominaista vastavuoroisen antamisen ja saamisen periaate. Tällainen luottamukseen perustuva vastavuoroisuus merkitsee aivan uusia johtamisen haasteita. Johtamisen keskeiseksi tehtäväksi muodostuu ihmisten voimavarojen esille saaminen sekä osallistumisen ja itseohjautuvuuden kehittäminen. (Mts. 34.)

Luottamus edellyttää syntyäkseen otolliset olosuhteet. Vastavuoroisuus rikkoutuu silloin, kun toisen auttamisesta ei nähdä olevan itselle hyötyä. Tämä rikkoutuminen voi johtua myös ihmisten itsekkyydestä, mutta useimmiten taustalla ovat organisaation toimivuuteen liittyvät kysymykset. Jako ”sinun ja minun töihin” estää toisen auttamisen, esimerkiksi jos tehtävät ovat niin toisistaan eriytyneitä. Usein tällaisiin tilanteisiin liittyy vielä resurssipula ja kiireen kokemus, jolloin kaikki kantavat vastuun vain oman tonttinsa hoitamisesta, joka sekä saattaa tuottaa vaikeuksia. Se voi myös lisätä oman edun tavoittelua ja vähentää luottamusta, jos työsuorituksia seurataan ja palkitaan yksilöllisesti. (Mts. 35.)

*Haastateltava 4: ...sanotaan sitten, että kun on oikein hoppu ja hätä. Niin tämä meidän sakki on kuitenkin aika pientä, ja työt pitäisi saada tehtyä. Sitten jos tarvitset jotain apua, niin ei sitä taho niin vaan saada. Se on kumminkin, kullakin osastolla on omat kiireensä, se tahtoo olla sitten hiukan vaikeata että jos joku nyt välttämättä tarvitsee, niin ei mielellään omasta kiireestään anna pois, että sitten on itsellä vielä kiireempi. Että tässä on minusta sellainen, että se kaipaisi vähän... kun on kiirettä joka puolella.*

Työyhteisöissä vastavuoroisuuden periaatteesta voidaan huolehtia muun muassa siten, että työnjako on joustava, ruuhkahuippuja tasataan yhdessä, osaaminen on monipuolista ja tehtävät koetaan yhteisiksi (mts. 36).

### ***Avoim vuorovaikutus, palaute***

Avoim vuorovaikutus on yksi keskeisin ja myös helposti aistittavin luottamuksen osatekijä. Avointa, luottamuksen ilmapiiriä leimaa muun muassa kommunikation helppous ja epämuodollisuus. Luottamukseen perustuvan vuorovaikutuskulttuurin luominen edellyttää kaikenlaisen tiedon jakamista ja kaikkien mielipiteiden arvostamista. Tietoa on kaikilla organisaatiotasolla, ei vain johdportaassa. (Mts. 36–37.) Tämä on tiedostettu myös tutkittavassa organisaatiossa:

*Haastateltava 2: ...eihän se kaikki viisaus piile niin kuin ns. valko-kaulusväellä. Että se on, siellä tekijäportaassa on viisautta monessa asiassa paljon.*

Vuorovaikutuksen ja osaamisen kehittämisen perusedellytys on kyky antaa ja vastaanottaa palautetta. Keskinäinen luottamus luo perustan sille, että toisilta voidaan ottaa vastaan myös rakentavaa palautetta. (Mts. 38.) Palautteenantoa käsitellään tarkemmin luvussa 2.3.4.

Avoimen vuorovaikutusilmapiirin rakentamisessa on esimiehillä keskeinen merkitys. Avoimuus ja rehellisyys esimiehen ja alaisen välillä merkitsee pyrkimystä kahden toimijan väliseen tilaan. Totuus ei ole kummassakaan päässä, vaan totuus syntyy siinä välillä – yhdessä. Luottamusta luovan johtajan tärkeä tehtävä on rakentaa työyhteisöön sellaiset olosuhteet, joissa avoimuus, palautteen saaminen ja antaminen sekä rehellisyys ovat mahdollista. (Mts. 39.)



***Yhteinen tavoite, sitoutuminen***

Yhteinen tavoite yhdistää ja muodostaa perustan luottamuksen syntymiselle. Jokainen ihminen haluaa kuulua ryhmään, jossa toteutetaan hänelle tärkeitä asioita ja ryhmässä on valtavasti voimaa silloin, kun sillä on yhteinen tärkeäksi koettu tehtävä. Yhteinen tavoite yhdistää osaamisen ja muut voimavarat, poistaa epätervettä kilpailua ja takaa tiedonkulun avoimuuden. Luottamuksen rakentamisessa ydinkysymykseksi muodostuu ihmisten osallistaminen strategian ja tavoitteiden työstämiseen. (Mts. 39–40.) Strategian jalkauttamista käsitellään tarkemmin luvussa 2.3.3.

*Haastateltava 6: Kyllä se varmaan antaisi jonkunlaista sisältöä siihen työtekkoon, kun suurin piirtein ymmärtäisi sen, että minkä takia minä teen tämänkin näin. Eikä vaan sen takia, että teepäs tuo. Että sillä tekemisellä olisi vähä suurempikin merkitys kuin se, että sinä just teet sen tietämättä miksi.*

Jos ihmiset eivät ole aidosti sitoutuneet organisaation päämääriin, vaikutukset koko organisaation toimintaan ovat tuhoisat. Ryhmälle on työtehtävän lisäksi taipumus muodostua myös muita tehtäviä. Silloin kun organisaation perustehtävä hämärtyy ihmisten mielissä ja yksilö ei koe omaa rooliaan merkittäväksi yhteisen päämäärän tavoittelussa, hän kiinnittää huomionsa muihin asioihin. Organisaatiossa työskentelevien aika saattaa kulua huhujen ja pelkojen työstämiseen perustehtävän jäädessä taka-alalle. (Mts. 40.)

Ongelma nähdään usein ihmisten ongelmana, puhutaan muutosvastarinnasta, sitoutumattomuudesta, huonosta motivaatiosta ja epäluottamuksesta. Ongelma on kuitenkin lähes aina organisaation ongelma ja korjaantuu vain, kun mielenkiinto perustehtävään saadaan palautettua. Luottamuksen rakoillessa pitäisi aina aloittaa tarkastelemalla ihmisten ja ryhmien suhdetta perustehtävään. (Mts. 40–41.)

### ***Keskinäinen kunnioitus, erilaisuuden arvostaminen***

Arvostavan ja toisia kunnioittavan asenteen lähtökohta on positiivinen ihmis-käsitys. Kun ihminen kokee olevansa arvostettu, hän ylittää parhaimpiin suorituksiinsa. Luottamuksen ilmapiiri kannustaa ilmaisemaan erilaisia näkemyksiä ja käsittelemään erimielisyyksiä rakentavasti. (Mts. 41–42.)

Kun asiantuntemusta ja osaamista arvostetaan, siihen pohjautuvat mielipiteet uskalletaan ilmaista, vaikka ne poikkeaisivat toisten näkemyksistä. Näin luottamus vahvistuu ja myös osaaminen lisääntyy: erilaiset ideat ja ehdotukset sekä yksilöiden asiantuntemus saadaan työyhteisön käyttöön ja keskustelun kohteeksi, jolloin organisaatio oppii ja kehittää uutta. (Mts. 42)

### ***Ennustettavuus, turvallisuus***

Ennustettavuus on se luottamuksen osatekijä, joka on nykyään eniten murroksessa. Ihmisillä on taipumus suunnitella tulevaisuuttaan, jolloin se muodostuu heille tavallaan hallittavammaksi. Esimies joka haluaa, että ihmisillä on mahdollisuus luottaa tulevaisuuteen, välittää jatkuvasti tietoa muun muassa organisaation taloudellisesta tilanteesta ja ympäristön muutoksista. Näin tietoisuus omaan toimintaan vaikuttavista tekijöistä lisää hallinnan kokemusta. (Mts. 43, 45.)

Työntekijä ei ole vain kohde, jonka on mahdollista joutua olosuhteiden uhriksi, vaan aktiivinen toimija, jolla on mahdollisuus vaikuttaa omaan tulevaisuuteensa. Henkilöstö, joka tietää saavansa viimeisimmän tiedon silloin kun se on mahdollista, voi luottaa tulevaisuuteen. Luottamusta ylläpidetään siten, että esimerkiksi sopeutustoimien kohdatessa yrityksen, infotilaisuuksia pidetään säännöllisesti silloinkin, kun varsinaisia uutisia ei ole. Epäluottamusta ruokkivat eniten huhut ja luulot, jotka syntyvät siitä, että ei tiedetä mitä ei tiedetä. (Mts. 45.)

*Haastateltava 3: Kyllä tämä yhtiön sisäinen tila ja on se sitten hyvä tai huono niin kyllä se pitäisi olla semmoista, että siitä vilpittömästi tiedotetaan ja keskustellaan. Ei semmoinen turha kähmyily ja salailu, niin se on kaikesta, tuolla alhaallakin niin yrittää esittää asioita ja kun et sinä tiedä niistä ja kun ne ovat niin pinnalla kuitenkin kytemässä. Mitkä nyt on, sanotaan semmoisia, että varmaan voisi asiasta tiedottaa jo selvemminkin.*

*Haastateltava 6: No, semmoisista asioista mitkä suuremmalla tasolla tätä firmaa koskee että ei niistä niin kuin kauheasti puhuta mitään kun näissä johtoryhmissä ja muissa, että ne ovat olevinaan niin salaisia. Että aika paljon on semmoista, moni muukin kokee, että asioita salaillaan.*

## 5 Johtopäätökset ja pohdinta

Tutkimusraportissa olen pyrkinyt tuomaan esille mahdollisia kehittämiskohteita ja osoittamaan asioita, jotka yrityksen toiminnassa kaipaavat muutosta. Tutkimuksen tarkoituksena oli nimenomaan k e h i t t ä ä tuotannon esimiestyötä, joten tutkimustuloksissa on keskitytty esille nousseisiin kehitystarpeisiin, eikä niinkään asioihin, joita jo tehdään oikein. Aineistosta nousi esille paljon näkemyksiä, kokemuksia ja mielipiteitä. Mielipiteet sisältävät subjektiivisuudestaan huolimatta arvokasta tietoa ja suhtautumalla avoimen ennakkoluulottomasti kriittisiinkin mielipiteisiin organisaatio voi oppia ja kehittyä.

Jotta esimiestyötä tuotannon työnjohdossa voitaisiin kehittää onnistuneesti, pitää organisaatiossa muodostaa selkeä kuva siitä mitä halutaan ja miksi. Tämä kuva täytyisi muodostaa yhdessä, osallistaen prosessiin eri osapuolten edustajia. Ihmisten täytyy kokea omistavansa päätös, jotta he voivat sitoutua siihen. Mikäli muutosprosessiin saadaan sitoutettua kaikki ja kyetään muodostamaan aito yhteinen näkemys suunnasta mihin kulkea ja millä keinoin, ollaan jo pitkällä.

Tässä tutkimuksessa on osoitettu kehittämiskohteita, joihin yrityksessä pitäisi kiinnittää huomiota, ja joihin paneutumalla saataisiin luotua tukeva pohja kehittämistyölle. Olen pyrkinyt tuomaan esille ongelmakohtia tai sellaisiksi koettuja asioita, sekä pohtinut syitä muutoksen vaikeudelle. Olen käsitellyt esimiesroolin, organisaatiokulttuurin ja sisäisen viestinnän vaikutusta lähiesimiehen työn kehittämiseen, ja uskon, että näihin asioihin panostamalla saadaan lähiesimiehen työtä ohjattua siihen suuntaan, johon sen halutaan organisaatiossa kehittyvän.

Esimiesrooli on lähiesimiehillä hyvin epäselvä monista eri syistä johtuen. Muun muassa vanhentuneet toimenkuvat ja organisaatiokulttuurissa tapahtuva murros ovat vaikuttaneet siihen, että rooli ei tällä hetkellä ole sitä, mitä sen toivottaisiin olevan. Organisaatiossa koetaan, että roolin pitäisi painottua enemmän esimiestyöhön ja näkyvään läsnäoloon henkilöstön keskuudessa. Tähän tavoitteeseen ei kuitenkaan ole päästy. Esimiehen rooli ja perustehtävä organisaatiossa saa sisältönsä yrityksen perustehtävästä. Organisaatiossa pitäisi miettiä uudestaan lähiesimiehen tehtävien prioriteetit ja luoda yhdessä uusi kuva siitä, mitä lähiesimiehen työ on. On pohdittava kuormitusta ja priorisoitava tehtäväkenttää uudestaan, jotta aika riittäisi siihen mikä työssä koetaan tärkeimmäksi. Ensiarvoisen tärkeää roolin muodostamisessa on ottaa lähiesimiehet mukaan suunnitteluun, he kuitenkin tuntevat toimintaympäristönsä parhaiten.

Sisäisessä viestinnässä esiintyvät ongelmat ovat merkittävä kehittämiskohde esimiestyön kehittämisen kannalta. Lähiesimiehet kokivat, että heidän asemansa ja uskottavuutensa esimiehinä kärsii sisäisen viestinnän ongelmista. Informaation välittäminen ja tiedon jakaminen ovat lähiesimiesten mielestä asioita, mitä alaiset heiltä kaipaavat ja odottavat. Kuitenkin viestinnässä ilmevät ongelmat aiheuttivat sen, että lähiesimiesten mielestä he eivät saa riittävän nopeasti tai riittävästi tietoa mitä välittää alaisilleen. Lähiesimiehet tunsivat aika ajoin jäävänsä viestintäketjusta kokonaan väliin tai tulevansa ohitetuiksi. Kuitenkin organisaatiossa koettiin kautta linjan, että lähiesimies on merkittävä viestijä ja hänen roolinsa yrityksen sisäisessä viestinnässä on suuri. Heidät nähtiin yrityksen tulenkantajina ja viestinvälittäjinä. Sisäisen viestinnän toimivuuteen ja lähiesimiesten asemaan siinä pitää siis kiinnittää erityistä huomiota kahdestakin syystä: jotta lähiesimiesten esimiesasema ei horjuisi henkilöstön silmissä ja jotta he voisivat toimia tehokkaana osana yrityksen viestintäketjua. Tulenkantajat tarvitsevat liekin mitä viedä eteenpäin, ilman informaatiota ei voi luoda sanomaa.

Organisaatiokulttuurin, työyhteisön hyvinvoinnin ja työilmapiirin merkitys vaikuttaa yrityksessä kaikkeen. Organisaatiokulttuuri muodostaa perustan organisaation toiminnalle ja työyhteisön tila vaikuttaa sen kehittämishalukkuuteen ja muutoksiin sopeutumiseen. Luottamuksellisessa ilmapiirissä ihmiset kyke-

nevät ja ennen kaikkea haluavat antaa osaamisensa täysimääräisesti organisaation käyttöön yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Luottamus edesauttaa ihmisiä sitoutumaan organisaatioon ja sen päämääriin. Jos ihmiset eivät ole aidosti sitoutuneet organisaation päämääriin, vaikutukset koko organisaation toimintaan ovat tuhoisat. Organisaation perustehtävän hämärtyessä ihmisten mielissä, keskittyvät ihmisten voimavarat silloin muualle kuin perustehtävään ja sen työstämiseen. Tämä voi aiheuttaa erilaisia ongelmia organisaatiossa. Nämä ongelmat nähdään usein ihmisten ongelmina; puhutaan muutosvastarinnasta, sitoutumattomuudesta, huonosta motivaatiosta ja epäluottamuksesta. Ongelmat ovat kuitenkin lähes aina organisaation ongelmia ja korjaantuvat vain, kun fokus yrityksen perustehtävään saadaan palautettua.

Toimeksiantajayrityksen organisaatiokulttuuri on murroksessa. Aiemmin tuotannossa vallinneesta valvontakeskeisestä ja määräävästä toimintakulttuurista halutaan siirtyä osallistavampaan ja luottamuksellisempaan kulttuuriin. Luottamuksellista ilmapiiriä voidaan aktiivisesti vahvistaa panostamalla sen eri osatekijöihin. Luottamusta ylläpidetään esimerkiksi siten, että infotilaisuuksia pidetään säännöllisesti ja tietoa yrityksen tilasta jaetaan silloinkin, kun varsinaisia isoja uutisia ei ole. Epäluottamusta ruokkivat eniten huhut ja luulot, jotka syntyvät siitä, että ei tiedetä mitä ei tiedetä.

Lähes jokainen haastateltu liitti työyhteisön kehittämisen ensisijaisesti työpaikan ja työn kehittämiseen. Koettiin, että työn ja työpaikan kehittämällä on henkilöstölle paljon suurempi merkitys kuin yhteisöllisyyden kehittämällä. Itse asiassa työn, resurssien ja työvälineiden kehittäminen nähtiin edellytyksenä sille, että vapaamuotoinen, hengen kohottamiseen ja yhteisöllisyyteen liittyvä kehittäminen voisi onnistua.

## Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan yleensä reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden avulla. Reliabiliteetti kuvaa tutkimuksen toistettavuutta eli sitä, missä määrin sattumanvaraisia saadut tulokset ovat. Validiteetti kuvaa, tutkitaanko sitä, mitä on tarkoitus tutkia. Validiteetin ja reliabiliteetin käsitteet ovat lähtöisin kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen perinteestä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226.)

Hirsjärven ja Hurmeen (2009, 185) mukaan käsitteet perustuvat ajatukseen siitä, että tutkija voi päästä käsiksi objektiiviseen totuuteen. He arvelevat, että laadullisia menetelmiä käytettäessä voi olla viisainta jopa luopua kokonaan näiden termien käytöstä. Laadullisessa tutkimuksessa on lähtökohtana todellisen elämän kuvaaminen. Tähän sisältyy Hirsjärven ja muiden (2007, 157) mukaan ajatus, että todellisuus on moninainen. Usein kvalitatiivisissa tutkimuksissa on kyse tapaustutkimuksen luonteisista lähestymistavoista, joissa pyritään ilmiön sisäiseen ja sisällölliseen ymmärtämiseen, eikä yleistettävän tiedon tuottamiseen (Atjonen 1997, 20).

Tutkimuksen luotettavuutta on etukäteen pyritty varmistamaan huolellisella suunnittelulla. Haastattelurunkoa tehdessä mietittiin jo etukäteen, mitkä asiat pääteemojen sisällä kaipaavat syventämistä haastattelun aikana. Teemahaastattelu ei ole vain pääteemojen esittämistä (Hirsjärvi & Hurme 2009, 184). Haastattelupaikaksi valittiin jokaiseen haastatteluun rauhallinen neuvotteluhuone, jotta haastattelu voitaisiin viedä läpi keskeytyksettä. Haastattelujen aikana kiinnitettiin erityistä huomiota siihen, ettei esitetä johdattelevia kysymyksiä ja muutenkin pyrittiin minimoimaan tutkijan vaikutus haastateltavien vastauksiin. Tutkijan vaikutusta ei kuitenkaan pystytä tutkimusprosessissa koskaan täysin poistamaan, koska tutkijan on mahdotonta irrottautua itsestään ja sulkea täysin pois omaa ajatteluaan (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Haastatteluihin valittiin yrityksestä henkilöt, jotka joko tekivät esimiestyötä tuotannon työnjohdossa, tai liittyivät siihen läheisesti. Henkilövalinnoilla pyrittiin saamaan mahdollisimman laaja käsitys tutkittavasta aiheesta yrityksessä ja

niiden kautta pyrittiin myös löytämään kehittämiskohteita, jotka voitaisiin kokea merkittäviksi ja tarpeellisiksi eri organisaatiotasolla.

Tutkimuksen luotettavuutta ja työntekijöiden sitoutumista kehittämistyöhön voisi jatkossa parantaa laajentamalla tutkimusta työntekijätasolle. Alkuperäisessä tutkimussuunnitelmassa oli aikomuksena tehdä myös kysely työntekijöille. Kyselyssä oli tarkoitus kartoittaa johdolle ja lähiesimiehille tehtyjen haastatteluiden pohjalta nousseiden teemojen merkitystä työntekijöille. Resurssien puutteen vuoksi kyselystä kuitenkin luovuttiin. Jatkotutkimuksella työntekijätasolla saavutettaisiin kaikki organisaatiotasot osallistava vaikutus.

Tutkimuksen eettisyyttä pohdittaessa yksi hyvin keskeinen kysymys on haastateltavien anonymiteetin suojaaminen. Haastateltaville kerrottiin jo ennen haastatteluja, että haastattelujen sisältö on luottamuksellista siinä mielessä, ettei kenenkään henkilöllisyyttä tuoda esiin tutkimuksessa. Suorista lainauksista on poistettu kaikki sellaiset ilmaisut, jotka voisivat paljastaa kyseisen kommentin esittäjän henkilöllisyyden.

Tutkimus oli mielestäni kokonaisuutena onnistunut. Useimmat Hirsjärven ja Hurmeen (2009, 13) esittämistä onnistuneen tutkimuksen piirteistä toteutuivat tässä tutkimuksessa. Olin säännöllisesti yhteydessä toimeksiantajaan, työn aihe oli ajankohtainen ja tärkeä, teorian ja aineiston vuoropuhelu toimii ja ennen kaikkea tutkimusongelma nousi käytännöstä ja tutkimus tuotti selkeitä ja hyödyllisiä ideoita ja kehitysehdotuksia.

## LÄHTEET

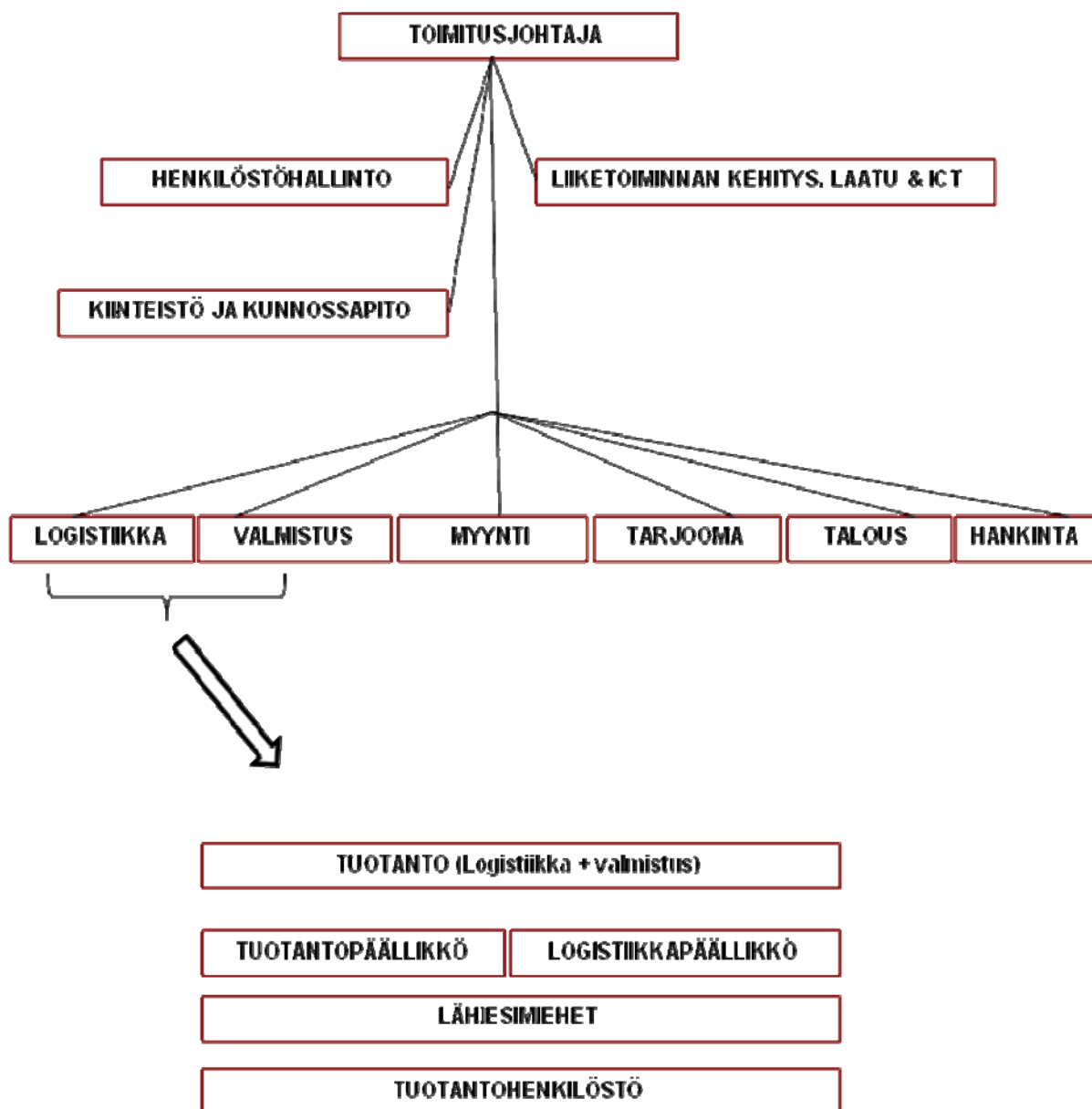
- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Verkkokirja: WSOY.
- Atjonen, P. 1997. Aineiston analysoinnin ja johtopäätösten teon perusteet. Osa 1. Luentomuistiinpanot. Oulun yliopisto, Kajaanin opettajankoulutuslaitos.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S, Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Jalava, U. 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Helsinki: Tammi.
- Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Juva: WSOY.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus.
- Juuti, P. 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Artikkelit, sivut 77–91. Kokonaisuudesta Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WS Bookwell Oy.
- Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Verkkokirja: WSOY.
- Kansanen, O. 2004. Esimies valmentajana yhteistyöllä tuloksiin. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kokko, O. 2009. Väärin johdettu pomo. Taloussanomien artikkeli julk. 11.3.2009. Viitattu 11.5.2009.  
<http://www.taloussanomien.fi/teksti/omatalous/30/20096517/>
- Lindström, K. & Leppänen, A. 2002. Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Mantere, S., Aaltonen, P., Ikävalko, H., Hämäläinen, V., Suominen, K. & Teikari, V. 2006. Organisaation strategian toteuttaminen. Helsinki: Edita kauppa-kammarisarja.
- Mattila, P. 2008. Otollinen tilaisuus: miten tarttua muutokseen. Keuruu: Otava.
- Multanen, L., Bredenberg, K., Koskensalmi, S., Lauttio, L-M. & Pahkin, K. 2004. Parempi työyhteisö. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2005. Haasteena luottamus. Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita yritysulkaisut.



- Ranta, R. 2005. Kehittyvä työyhteisö: Kehittäminen ja uudistuminen ihmisenä ja organisaationa. Jyväskylä: Gummerus.
- Ronhy-Östberg, M. & Rosendahl, S. 2004. Kehityskeskustelun opas. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaristo. Viitattu 6.5.2009. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>.
- Salminen, J. 2008. 7 askelta strategiasta tuloksiin. Helsinki: Talentum.
- Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Tonteri, H. n.d. Henkilöstön hyvinvoinnin ja yrityksen menestymisen välisistä yhteyksistä. Aktantti Consulting Group. Esimiestyöhön liittyviä artikkeleita. Viitattu 10.5.2009. <http://www.aktantti.fi/pdf/HyvinvointiMenestyminen.pdf> .
- Tynjälä, P. 1991. Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien luotettavuudesta. Aikakauskirja Kasvatus, 22, 387–398.
- Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen – muutosjohtamisen käytännön keinot. Verkkokirja: WSOY.
- Virtanen, P. 2005. Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edita.
- Vuorela, A. n.d. Esimies työelämän ristipaineissa. Artikkelit. (Viitattu 18.5.2009) <http://www.introspekt.fi/artikkelit/esimies.html>.
- Åberg, L. 2003. Viestintä – tuloksen tekijä. Tampere: Tammer-paino Oy.

## LIITTEET

### Liite 1: Sovella Oy:n organisaatio



## Liite 2: Teemahaastatteluiden teemat

### Esimiestyön kehittäminen tuotannon työnjohdossa. Case Sovella Oy

Tuotannon työnjohtajista käytetään tässä haastattelussa nimitystä *lähiesimies*. Teemoja on neljä, joiden alle olen kirjoittanut itselleni muistiin teemaan liittyviä käsiteltäviä asioita.

Haastateltava: \_\_\_\_\_

Asema: \_\_\_\_\_

Ollut organisaatiossa: \_\_\_\_\_ v \_\_\_\_\_ kk

#### 1. Esimiehen ja lähiesimiehen työ yleisesti

Millainen on hyvä esimies?                      Miten lähiesimies voi motivoida?

Millainen on hyvä lähiesimies?              Lähiesimiehen rooli?

Lähiesimiehen tärkein tehtävä?

Missä suhteessa osaaminen on synnynnäistä, kokemuksen tai koulutuksen tuomaa osaamista?

#### 2. Mitä lähiesimiehen työ Sovellassa on

Mitä tekee?    Nykytilanteen tyydyttävyys?

Mitä osaa?    Ongelmakohtat?

Mitä kuuluu tehtäviin?                              Vahvuudet?

Lähiesimiehen normaali työpäivä?              Lähiesimiehen rooli sis. viestinnässä?

Rooli työyhteisön kehittäjänä?

### **3. Mitä lähiesimiehen työn pitäisi Sovellassa olla**

Millaisia taitoja?

Millaista osaamista?

Mitä ominaisuuksia?

Ihmisten vai asioiden johtaja?

Miten näkyy työssäsi?

Suorittavan työn ja esimiestyön suhde?

Mikä on lähiesimiehen tärkein tehtävä Sovellassa? (→ mitä siihen kuuluu)

Rooli työyhteisön kehittäjänä?

Lähiesimiehen rooli sis. viestinnässä?

### **4. Miten lähiesimiehen esimiestaitoja pitäisi Sovellassa kehittää**

Mihin suuntaan?

Mihin/millaisiin tehtäviin prioriteetit?

Painopiste muuttumassa?

Visio lähiesimiehen asemasta tulevaisuudessa?

Uusia osaamistarpeita?