

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Johdon assistenttityön koulutusohjelma / Yritys- ja yhteisöviestintä

Johanna Kaustinen

ESIMIESTYÖN ARVIOINTIKYSELY JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET YRITYS

OY:LLE - ESIMIESViestinnän Näkökulma

Opinnäytetyö 2013

TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Johdon assistenttityö ja kielet

KAUSTINEN, JOHANNA	Esimiestyön arviointikysely ja kehittämisehdotukset Yritys Oy:lle - esimiesviestinnän näkökulma
Opinnäytetyö	55 sivua + 14 liitesivua
Työn ohjaaja	Lehtori Nina Hartikainen
Toimeksiantaja	Yritys Oy
Toukokuu 2013	
Avainsanat	esimies, viestintä, johtamisviestintä, johtaminen, organisaatioviestintä

Tutkimuksen tavoite oli löytää kehittämiskohteita Yritys Oy:n esimiestyössä johtamisviestinnän näkökulmasta katsottuna. Tutkimuksen teoriaosuuden tavoite oli selvittää, mitä johtamisviestintä ja 2010-luvun johtaminen ovat. Teoriaosuudessa käsitellyjä viestintäjohtamisen ulottuvuuksia ovat keskusteleva johtamistapa, päätöksenteon perusteet, tavoitteiden selkeys, tuloksellisuuden edellytysten luominen, osaamisen varmistaminen, resurssien varmistaminen, tahto toimia esimiehenä, delegointi, oikeudenmukaisuus, toimintatavat työkyvyn ja terveyden ylläpitämiseksi ja vaikeiden asioiden puheeksi ottaminen.

Tutkimus toteutettiin tekemällä kaksi sähköistä, samankaltaista esimiestyön arviointikyselyä. Toinen kyselyistä suunnattiin alaisille ja toinen itsearvion muodossa esimiehille. Kyselyissä käytettiin enimmäkseen suljettuja kysymyksiä, joihin vastattiin Likert-asteikolla antamalla arvosana yhdestä viiteen. Lisäksi kyselyissä oli avoimia kysymyksiä ja täydentäviä kysymyksiä esimiehille. Alais- ja esimiesryhmien antamia numeerisia keskiarvoja verrattiin keskenään.

Tutkimuksen tulokset perustuvat 142 alaisen ja 33 esimiehen vastauksiin. Tutkimuksessa saatiin selville, että Yrityksen esimiestyö on hyvällä pohjalla. Kaikkien työntekijöiden vastausten perusteella eniten kehittämistä näyttäisi olevan päätöksenteon perusteiden viestimisessä, delegoinnissa ja oikeudenmukaisuuden johtamisessa. Tuloksissa oli esimiesryhmäkohtaisia eroja, jotka tulisi huomioida jatkotoimenpiteitä suunniteltaessa.

Tutkimuksen perusteella tehdyt tärkeimmät kehitysehdotukset ovat yhteisöllisyyden, dialogin ja digitaalisuuden vahvistaminen työyhteisössä. Kasvokkaisuviestinnän rinnalla kehitystyön apuvälineinä olisi hyvä käyttää verkkosovelluksia ja mobiileja verkkolaitteita. Digiviestinnän pelisäännöistä tulisi järjestää koulutusta kaikille työntekijöille, sillä he vaikuttavat viestinnällään myös yrityksen maineeseen.

ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Business, Degree Programme for Multilingual Management Assistant

KAUSTINEN, JOHANNA

A Communication Management Survey and Ideas for
Improvement – Case Yrityys Oy

Bachelor's Thesis

55 pages + 14 pages of appendices

Supervisor

Nina Hartikainen, Senior Lecturer

Commissioned by

Yrityys Oy

Toukokuu 2013

Keywords

management communication, management, leadership
organisational communication

The purpose of this study was to develop measures to improve the leadership and management at Yrityys Oy. The theoretical part was based on management communication. More precisely, the theoretical basis aimed to define communicative management and to investigate some of its scopes. The tendencies of the 2010s management were also presented.

The study consisted of two similar online surveys, one of which was aimed at some of the employees and the other at all the managers. The questions of the surveys were mostly close Likert scale questions. Moreover, the surveys included some open questions and supplementary questions for the managers. The averages from the answers of the employees and the managers were compared.

The results comprise 142 employee answers and 33 answers from the managers. The results indicate that management and leadership at Yrityys receive good grades. The areas for improvement are in communicating the grounds of the managers' decisions, in the process of work delegation and in fair management. However, there are differences in manager groups, a fact that should be considered when planning further training for the managers.

The suggested measures are raising the sense of community, strengthening the dialogue and introduction of digital applications in all employee communication. Moreover, training on the principles of using web applications in communication should be provided.

ALKUSANAT

Aloitin opintoni Kymenlaakson ammattikorkeakoulussa johdon assistentin koulutusohjelmassa vuonna 2010. Sain tutustua johdon assistentin työhön myös käytännössä, kun suoritin syventävän harjoitteluni keskisuuren yrityksen hallinnossa viestinnän, markkinoinnin ja henkilöstöhallinnon tehtävien parissa. Sain harjoittelun aikana myös aiheen opinnäytetyölleni: yrityksen esimiestyön tilan selvittäminen henkilöstökyselyn avulla. Aihe päättyi minulle, koska perehdyin harjoitteluni aikana Quest Backin markkinoimaan kyselyohjelmaan. Koska johdon assistentin opintoni suuntautuvat yritys- ja yhteisöviestintään, päätin tehdä lopputyöni esimiestyön kehittämisestä esimiesviestinnän teoriaan perustuen. Esimiesviestintä osoittautuikin mielenkiintoiseksi, osuvaksi ja ajankohtaiseksi näkökulmaksi.

Aihe on myös osaksi arkaluonteinen, joten sovimme toimeksiantajayrityksen kanssa, että emme julkaise yrityksen nimeä opinnäytetyön julkisessa versiossa. Niinpä viittaa yritykseen käyttämällä nimeä Yritys Oy tai Yritys. Opinnäytetyön julkisessa versiossa olen niin ikään joutunut jättämään pois luvun, joka esittelee yrityksen perustiedot ja toimialan. Julkisessa versiossa ei myöskään ole eräitä liitetiedostoja, joista esimerkiksi kävisi ilmi työntekijöiden antama henkilökohtainen palaute esimiehille.

Tahdon kiittää Kymenlaakson ammattikorkeakoulun opettajia, erityisesti Ninaa ja Hannelea. Lisäksi haluan kiittää harjoittelupaikkani ohjaajia erityisesti henkilöstö- ja markkinointipäällikköä. Kiitos kuuluu myös Leader Onin asiantuntijoille ja opiskelutovereilleni, erityisesti Sinille, joka tsemppasi minua loppuun saakka. Lämmin kiitos kuuluu myös rakkaalle avomiehelleni ja Lapinjärven kunnan päivähoitajille!

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	7
2	JOHTAMINEN JA ESIMIESVIESTINTÄ	7
	2.1 Johtaminen on viestintää	7
	2.2 Viestintä	11
	2.2.1 Viestinnän esteitä	11
	2.2.2 Yrityksen viestintästrategia	12
	2.2.3 Työyhteisöviestintä	12
	2.3 Johtamisviestintä	13
	2.4 Johtoryhmän viestinnän tehtävät	15
3	2010-LUVUN VIESTINTÄJOHTAMINEN KÄYTÄNNÖSSÄ	16
	3.1 Keskusteleva johtamistapa ja päätöksenteon perusteet	16
	3.2 Tavoitteiden selkeys	19
	3.3 Tuloksellisuuden edellytysten luominen: katsaus 2010-luvun johtamiseen	19
	3.3.1 Sukupolvi Z ja epäjohtaminen	19
	3.3.2 Dynaaminen johtaminen	21
	3.3.3 Coaching: avain valmentavaan johtajuuteen	22
	3.3.4 Fasilitointi	24
	3.3.5 Eettinen johtaminen	24
	3.4 Osaamisen varmistaminen	25
	3.5 Resurssien varmistaminen	26
	3.6 Tahto toimia esimiehenä	27
	3.7 Delegointi	27
	3.8 Palaute	29
	3.9 Oikeudenmukaisuus	30
	3.10 Toimintatavat työkyvyn ja terveyden ylläpitämiseksi	31
	3.11 Vaikeiden asioiden puheeksi ottaminen	32

4	ESIMIESKYSELY YRITYS OY:SSÄ	33
4.1	Kyselyn tausta	33
4.2	Kyselyn toteutus	33
4.3	Leader On Ltd:n esimiesvalmentajat	35
4.4	Digium Enterprise -kyselyohjelma	35
4.5	Opinnäytetyön rooli	36
4.6	Kyselyn validiteetti ja reliabiliteetti	36
5	KYSELYN TULOKSET	38
5.1	Kaikki esimiehet	38
5.2	Esimiesryhmä 1: johtoryhmä	41
5.3	Esimiesryhmä 2: yksikönpäälliköt	43
5.4	Esimiesryhmä 3: työnjohtajat	45
5.5	Esimiesryhmä 4: muut toimihenkilöesimiehet	47
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	49
	LIITTEET	
	Liite 1.	
	Liite 2.	
	Liite 3.	

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tutkia esimiestyötä suomalaisessa 300 henkilön yrityksessä. Käsitteet johtaminen ja esimiestyö tulkitaan tässä tutkimuksessa synonyymeiksi. Esimiestyötä tarkastellaan viestintäjohtamisen näkökulmasta, sillä viestintä vaikuttaa olevan läsnä kaikessa 2010-luvun johtamisessa. Opinnäytetyön luvuissa 2 ja 3 käydään läpi ajankohtaista johtamisen teoriaa lähinnä viestintäjohtamisen ja viimeaikaisten johtamisateiden näkökulmasta. Luvussa 3 tutustutaan yrityksessä toteutettuun esimieskyselyyn, luvussa 4 kyselyn tuloksiin ja luvussa 5 esitetään teoriaosueen ja kyselyn tuloksiin perustuvia johtopäätöksiä.

Viestinnän asiantuntija Åberg (2006) mainitsee, miten hänelle on hahmottunut käsitys siitä, että johtajan tärkein tehtävä on tilan tekeminen alaisille. Tällä hän tarkoittaa ”sellaisia puitteita, joissa työt tulevat tehdyksi, joissa ihmiset kokevat aitoa työn iloa ja joissa he voivat kasvaa henkisesti.” (Åberg 2006, 9.) Hän myös väittää, että ilman viestintää ei voi johtaa ja että viestintä on työyhteisön tärkeä voimavara. Åbergin mukaan hyvä esimies ei ainoastaan saa alaistaan toimimaan haluamallaan tavalla; hän saa heidät myös ajattelemaan omilla aivoillaan. (Åberg 2006, 11, 89.)

2 JOHTAMINEN JA ESIMIESVIESTINTÄ

2.1 Johtaminen on viestintää

Tämän luvun tarkoitus on osoittaa, että johtaminen on suureksi osaksi viestintää. Johtaminen on viestintää, ja viestintä on johtamisen eri osa-alueiden yhteinen nimittäjä. Yleisellä tasolla Åberg (2006) kirjoittaa johtamisesta näin:

”Johtaminen on vastuullista voimavarojen käytön ja ponnistusten kohdistamisen suunnittelua yhteisesti sovittuun suuntaan sekä suunnitelmien toteuttamista käytännön työskentelyssä. Johtajalla on alaisia ja johtaminen tapahtuu aina joissain raameissa.” (Åberg 2006, 213.)

Salminen mainitsee tärkeänä johtajan piirteenä assertatiivisuuden, jonka hän määrittelee kyvyksi saada omia tavoitteita läpi yhteisössä. Esimiehen päätösvallan sijaan tulisi Salminen mukaan puhua esimiehen ohjausvoimasta, joka on henkilö- ja tilannesidonnainen. (Salminen 2006, 114.)

Johtamisviestinnän tutkijat Clutterbuck ja Hirst (2002, 353) tiivistävät tehokkaan johtajan tai esimiehen ominaisuudet kahteen kysymykseen. Tietääkö johtaja, minne hän on ohjaamassa alaisiaan ja miksi? Välittääkö johtaja alaisesta, tiimistä tai päämäärästä? Ensimmäinen kysymys kertoo alaisten tarpeesta kokea turvallisuutta tai jännitystä ja haasteita tai kaikkia näitä. Toinen kysymys liittyy empatian ja luottamuksen rakentamiseen. Clutterbuck ja Hirst tosin myös määrittelevät laajemmin tehokkaan johtajan ominaisuuksia. Tehokkaan johtajan on heidän mukaansa määriteltävä molemminpuoliset odotukset selkeästi. Johtajien on varmistettava, että jokaisella työntekijällä on tarkat suoriutumisen mittarit, jotka he ymmärtävät. Johtajien on oltava hyviä suunnittelemaan ja viestimään tiimin nykytilan ja tavoitetilan välillä. Heidän on annettava jatkuvaa palautetta. Johtajien tulisi asettaa alaisilleen korkeat tavoitteet, mutta heidän tulisi myös varmistaa, että alaisilla on tarvittava tuki tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtajien velvollisuus on myös varmistaa, että alaisten saavutukset huomioidaan ja tunnustetaan tiimissä ja tiimin ulkopuolella siten, että huomionsoitukset vahvistavat tiimin jäsenten uskoa itseensä. (Clutterbuck & Hirst 2002, 353.)

Johtajilla on muutoksen avaimet käsissään, ja he voivat kehittää itseään. Tähän ei kuitenkaan riitä yksittäisen esitelmän kuunteleminen tai koulutustilaisuuteen osallistuminen. Johtajan on muutettava toimintaansa tietoisesti ja ajan kanssa. Hänen on kehitettävä itsetuntemustaan ja itsekuriaan. Hänen on myös tultava paremmaksi kuuntelijaksi, jotta hän voisi itse puhua paremmin. Johtajan on johdettava itseään tullakseen oppimisen ja yrityksen arvojen roolimalliksi. Johtajan on otettava käyttöön hänen mielikuvituksensa. Lisäksi johtajan on löydettävä yhteys mielikuvituksen ja niiden tunteiden välillä, joita hän kokee tavoitteitaan kohtaan tiimissä, osastolla tai organisaatiossa. Näin johtaja voi ilmaista ideansa mukaansatempaavasti. (Clutterbuck & Hirst 2002, 353.)

On yleisesti tiedossa, että työympäristö muuttuu ja on muuttunut turbulentimmaksi. Tällainen muutos vaikuttaa väistämättä myös johtamiseen. Salminen (2001) kuvaa tätä muuttunutta johtamista. Johdon rooli on muuttunut sanelevasta johtamisesta henkilö-

tön päätöksentekoa tukevaksi. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että johtajat ja alaiset ovat niin sanotusti älyllisesti samalla tasolla. Viestinnän merkitys johtamisessa lisääntyy. Johtaja on yhä enemmän valmentaja. Informaation johtaminen lisääntyy johtamisen osa-alueena. Henkilöstön päätöksentekovalmiuksien kehittäminen tulee tärkeäksi yhtä lailla kuin viestintäjärjestelmien kehittäminen. Motivoinnin, luovuuden ja innovatiivisuuden merkitys korostuu. Työhyvinvoinnin ja sosiaalisten taitojen merkitys kasvaa. Yhä enemmän on huomioitava inhimillisten osa-alueiden johtaminen varsinkin muutoksessa. (Salminen 2001, 38–40.)

Käsitys siitä, että johtaminen on viestintää, on vahvistunut 2010-luvulla. Salminen puhuu esimiehen ohjausvoimasta ja esimiehen viestintätaidoista ohjausvoiman lähteenä. (2006, 114–115) Toisin sanoen ohjausvoiman tekijät, joita ovat ammattipätevyys ja uskottavuus, osaaminen, persoonallisuus, karisma, maine, ryhmän tuki ja poliittiset taidot, saavat kaikki alkunsa viestinnästä. Mikäli esimies ei viesti oikein ja tarpeeksi, alaiset kaivavat informaation muualta, mikä taas vaikuttaa esimiehen ohjausvoimaan heikentävästi. Menestyminen nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä vaatii sitä, että työntekijöiden henkinen kapasiteetti on käytössä sataprosenttisesti sekä toimintaympäristön havainnoinnissa että informaation käsittelyssä. Johtajan on siis kyettävä vaikuttamaan ihmisen ajatteluun, ja tämä taas voi tapahtua vain välittämällä alaiselle oikeanlaista informaatiota, jota alainen pystyy käsittelemään mielekkääksi tiedoksi ja tietämykseksi. (Salminen 2001, 14–15.)

Juholinin näkemys tukee myös väitettä, että johtaminen on viestintää. Juholin (2006) kirjoittaa, että viestinnän perustoimintojen tukeen liittyvää päivittäisviestintää on vaikea erottaa työnjohtamisesta ja että päivittäisviestintä on riippuvaista johtamisen käytännöistä. Juholin antaa viestinnälle seitsemän perustehtävää, mutta korostaa, että jokainen organisaatio määrittelee viestinnän funktion organisaatiossa. Hänen mukaansa viestinnän perustehtävät ovat tiedon kulku ja saatavuus, sitoutumisen edellytysten luominen, kuuntelu ja vuoropuhelu henkilöstön ja sidosryhmien kesken, yhteisökuvan rakentaminen, yhteiskunnallinen vaikuttaminen ja yhteiskunnallinen keskustelu, tuotteiden ja palveluiden kiinnostavuuteen vaikuttaminen sekä sisäinen ja ulkoinen luottamus, arviointi ja tutkimus. Juholin (2006, 37–38, 48.)

Clutterbuck ja Hirst (2002) toteavat, että johtajat, jotka eivät viesti hyvin, eivät johda ollenkaan. He ovat johtamisviestinnän tutkijoina havainneet, että johtajat eivät ota johtamisen viestintäulottuvuutta tosissaan. He eivät ole mielissään kuullessaan, että heidän viestintäänsä tulisi kehittää. Tutkijakaksikko antaa käytännön neuvon mitata havaittua johtamisen laatua säännöllisin väliajoin, ja käyttää tätä tietoa viestintäkäyttäytymisen keskustelupohjana. (Clutterbuck & Hirst 2002, 353.)

O'Rourke antaa viestinnälle olennaisen osan johtamisessa. Hän määrittelee kolme tärkeintä johtamisen ominaisuutta: tekniset taidot, suhde- eli kommunikaatiotaidot sekä kokonaisuuksien ja käsitteiden hahmottaminen. Hän mainitsee, että tekniset taitojen tärkeys korostuu uran alussa ja kokonaisuuksien hahmottaminen puolestaan uran lopussa. Viestintää taas tarvitaan uran joka vaiheessa, joten sen merkitys näistä kolmesta ominaisuudesta korostuu. O'Rourke korostaa suhteiden luomista, työntekijöiden ja johtajan molemminpuolista auttamista sekä tietenkin perinteistä lukemista, kirjoittamista, puhumista ja kuuntelemista. (O'Rourke 2010, 7.)

Sydänmaanlakka (2005) korostaa vuorovaikutuksen merkitystä johtamisessa. Hän määrittelee (2005, 105) johtajuuden prosessina, ” jossa johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään, jotta yhteinen tavoite saavutettaisiin tehokkaasti.” Hän esittelee (2005, 115) myös älykkään johtajuuden mallin, jossa ”johtajuus perustuu kokonaisvaltaiseen ihmiskuvaan”. Tällaisessa luovassa johtajuudessa huomioidaan ihmisten rationaaliset, emotionaaliset ja henkiset ulottuvuudet. Tällainen älykäs johtajuus on ihmisiä energisoivaa. Ennen kaikkea älykkään johtamisen mallissa korostuu vuorovaikutuksen merkitys. Sydänmaanlakka määrittelee älykkään johtajuuden näin:

*”Älykäs johtajuus on johtajan ja asiantuntijoiden välinen vuorovaikutus, jossa he tietyissä tilanteissa yrittävät saavuttaa jae-
tun vision ja tavoitteet mahdollisimman tehokkaasti. Parhaimmillaan tätä vuorovaikutusta voidaan kutsua dialogiksi toiminnassa.”* (Sydänmaanlakka 2005, 116–117.)

Myös Sydänmaanlakan näkemys tukee sitä väitettä, että johtaminen on viestintää tai että viestintä on johtamisen eri osa-alueet yhdistävä nimittäjä.

2.2 Viestintä

Johtamisen voidaan väittää olevan suurelta osin viestintää, joten on syytä luoda katsaus viestintään. Viestintää on määritelty monin tavoin. Juholin (2006, 30) muistuttaa sanan latinalaisesta alkuperästä sanan *communicare*, mikä viittaa yhdessä informaation vaihtoon ja yhteisöllisyyteen. Leif Åberg (2000) antaa viestinnälle seuraavan määritelmän:

”Viestintä on prosessi, tapahtuma, jossa merkityksen antamisen kautta tulkitaan asioiden tilaa ja jossa tämä tulkinta saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisen, sanomia välittävän verkoston kautta.” (Åberg 2000, 54.)

Åberg myös kritisoi (2006) sellaista viestinnän käsitystä, jossa viestintä nähdään mekaanisena tiedon siirtämisenä. Tiedon siirtämisen lisäksi viestintä antaa hänen mukaansa mahdollisuuden epäselvien asioiden yhdessä pohtimiseen, luo yhteisyyttä ja luo meille kulttuurisen kodin. Toisin sanoen perinteinen viestinnän prosessimalli sanomien välityksestä eri kanavia käyttäen on vanhentunut. Nykyään viestinnässä otetaan huomioon myös merkityksien jakaminen, tuottaminen ja tulkinta. Lisäksi viestintä on kulttuurisesti määräytynyttä, kulttuuria luovaa ja uusittavaa sekä kulttuurista yhteyttä synnyttävää. On huomioitava viestinnän kulttuurinen ja fyysinen konteksti. Keskeisiä käsitteitä ovat lähettäjä, vastaanottaja ja kaksisuuntainen vuorovaikutus. Åberg korostaa, että vuoroon vaikuttaen luodaankin jotain suurempaa kuin vain yksipuolisella ajatusten kauppaamisella. (Åberg 2006, 83–86.)

2.2.1 Viestinnän esteitä

Viesti ei aina mene perille. Salminen (2001, 44) antaa syitä, jotka hän jakaa ulkoisen ja yksilön sisäiseksi viestinnän esteiksi. Ulkoisten viestinnän esteitä ovat hukuttava informaatiotulva, ulkoiset häiriötekijät, viestin epäselvä muotoilu, ristiriitaisesti välittävät viestit ja viestien riittämätön toisto. Yksilön sisäisiä viestinnän esteitä ovat kyvyttömyys vastaanottaa vaikeaselkoista viestiä, kyvyttömyys ymmärtää viestin tärkeyttä ja sitä kautta riittämätön huomio viestiä kohtaan, yksilön skeemat eli ennakkoluulot, asenteet ja arvot sekä viestin väärä ajoitus. (Salminen 2001, 44.)

2.2.2 Yrityksen viestintästrategia

Viestintäkäytäntöjen selkeyttämiseksi yrityksessä on oleellista laatia yrityskohtainen viestintästrategia varsinaisen liiketoimintastrategiaan perustuen. Juholin (2006) ja Kamensky (2000) kuvaavat viestinnän suunnittelun lähtökohtaa, viestintästrategiaa. Se on viestinnän kokonaisvaltainen suunnitelma ja selkäranka niin yrityksen sisäiselle kuin ulkoisellekin viestinnälle. Mitä suurempi organisaatio, sitä enemmän tarvitaan kirjoitettua linjausta myös viestinnästä, sillä suuressa organisaatiossa on vaikeampi pitää kiinni ja hahmottaa yhteisiä käytäntöjä, suuntaviivoja ja pelisääntöjä. Juholin määrittelee viestintästrategian seuraavasti:

Viestintästrategia muodostuu niistä toimintaa yhdensuuntaistavista määrittelyistä, valinnoista ja tavoitteista, joita soveltamalla yhteisö menestyy nyt ja tulevaisuudessa. Se tapahtuu hyödyntämällä viestintäresurssia mahdollisimman hyvin. Strategiassa päähuomio on tulevaisuudessa. (Juholin 2006, 65.)

Viestintästrategia rakentuu yhteisön strategian päälle. Yhteisön koko liiketoiminnan visiosta ja strategiasta johdetaan koko yhteisön toiminta-ajatus. Toiminta-ajatus perustana aletaan laatia viestintästrategiaa. Ensin on tehtävä viestinnän perusmäärittelyt esimerkiksi sidosryhmistä, viestintävastuista ja -oikeuksista. Tämän jälkeen muodostetaan viestintästrategian ydin, eli määritellään viestinnän strategiset tavoitteet, mittarit ja painopistealueet. Seuraavaksi laaditaan viestintäsuunnitelma viestintästrategian ytimeen perustuen. Lyödään lukkoon toistuvat toimenpiteet, projektit ja kampanjat, ohjeistukset, vastuut ja budjetointi. Tässä vaiheessa on esimerkiksi mahdollista kirjoittaa auki vaikkapa viestintätilanteita esimiehen ja alaisen välillä. Tämän jälkeen laaditaan seurantajärjestelmä viestintästrategialle. (Juholin 2006, 64–70.; Kamensky 2000, 36–37.)

2.2.3 Työyhteisöviestintä

Esimiestyön kehittämisessä viestinnän näkökulmasta olennaiseksi nousee työyhteisöviestintä. Åberg (2000) määrittää työyhteisöviestinnän seuraavasti:

”Työyhteisön viestintä eli organisaatioviestintä on prosessi, tapahtuma, jossa merkityksien antamisen kautta tulkitaan sellaisien asioiden tilaa, jotka koskevat työyhteisön toimintaa tai sen jäsenten yhteisöllistä toimintaa ja jossa tämä tulkinta saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisen, sanomia välittävän verkoston kautta.” (Åberg 2000, 95.)

Åberg on myös pohtinut, miksi työpaikoilla viestitään, ja hän on päätenyt työyhteisöviestinnän viiteen funktioon. Ensimmäiseksi viestintä tukee työpaikan perustoimintoja eli palveluiden ja tuotteiden tuottamista. Esimiesviestintä liittyy tähän, sillä perustoimintojen tuessa on markkinointiviestinnän lisäksi tärkeää, miten asiat saadaan hoitumaan työyhteisössä. Toiseksi työyhteisöviestintä on viestinnän pitkäjänteistä profiloimista. Kolmas tehtävä on informointi, eli viestitään työyhteisön tapahtumista. Neljänneksi Åberg nostaa kiinnittämisen, johon liittyy esimerkiksi työntekijän perehdyttäminen. Viides tehtävä on olla vuorovaikutuksessa, koska ihmiset ovat sosiaalisia olentoja. Neljä ensimmäistä edellä mainittua elementtiä Åberg onkin sisällyttänyt hänen perinteiseen tulosviestinnän malliinsa. (Åberg 2000, 99–100.)

2.3 Johtamisviestintä

Johtamisviestintä on keskeinen käsite, kun halutaan kehittää esimiestyötä viestintäpaineista. Åberg (2006) ja Salminen (2001) määrittelevät johtamisviestinnän kukin tahollaan näin:

”Johtamisviestintä on organisatorisissa puitteissa tapahtuvaa johtamistyötä, jossa korostuvat asioiden tulkinta, toimintaan tarvittavan tiedon tuottaminen ja jakaminen, yksilöiden ja ryhmän työn suuntaus, organisointi, valvonta, motivointi ja kannustaminen sekä vuorovaikutus ja yhteisöllisyys.” (Åberg 2006, 93.)

”Johtamisviestintä keskittyy tarkastelemaan yritysviestintää yrityksen johdon näkökulmasta, johtamisen välineenä. Johtamisviestintä kattaa kaiken yrityksen ohjaukseen liittyvän informaation hankinnan, tuottamisen, jakamisen ja hallinnoinnin. Johtamisviestinnällä tarkoitetaan myös yritysjohdon vaikuttamista

henkilöstön informaation hankintaan ja käsittelyyn, esimerkiksi vaikuttamista informaatiojärjestelmiin tai viestintäilmaston kehittämistä.” (Salminen 2001, 69.)

Salmisen mukaan (2006, 68) käsite johtamisviestintä nostaa viestinnän johtamisen keskeiseksi sisällöksi. Hän luonnehtii johtamisviestintää (2001) johdon keinona ohjata organisaation toimintaa luomalla tietoa ja tekemällä päätöksiä. Johtamisviestintä on kaksisuuntaista, ja siihen kuuluu niin yrityksen sisäinen kuin ulkoinenkin viestintä, sillä ulkoinen viestintä vaikuttaa myös työntekijöihin. Johtamisviestintä on kaukana mekanistisesta tiedottamisesta. Esimies voi vaikuttaa alaiseensa vain viestimällä, ja johtaminen ilmenee alaiselle viestintänä. (Salminen 2001, 26, 68–74.)

Salminen (2001) kuvaa muuttuneen työympäristön ja viestinnän merkityksen suhdetta. Työpaikan muuttunut toimintaympäristö tarkoittaa muutosten määrän kasvua, lyhyempää reagointiaikaa muutoksiin ja toimintaympäristön tuottaman informaation käsitelmäärän kasvua. Johtaminen on muuttunut mekanistisesta humanistiseen suuntaan. Työntekijöiden kyvyt ja erilaisuus ovat keskiössä, ja yhteistyön merkitys tavoitteiden saavuttamisessa korostuu. Viestinnästä on nopeasti tullut johtamisen olennainen ominaisuus. Tämän vuoksi johtajien viestintävalmiuksiin on kiinnitettävä huomiota ja niitä on kehitettävä. Organisaatio ilman viestinnän ja vuorovaikutuksen painottamista johtamisessa on käytännössä vailla johtajaa. (Salminen 2001, 14, 16, 26.)

Johtamisviestintä ei aikaisemmin ollut tarpeeksi vahva käsite suomalaisessa työnjohdossa. Hän esittää asian tueksi monia argumentteja. Ensiksi viestinnän strategista merkitystä ei aina tiedosteta, eikä yrityksillä ole viestinnän strategiaa. Toiseksi Suomessa ei ole ollut järjestelmällistä johtamisviestinnän tutkimusta eikä käsitettä, jonka avulla lähestyttäisiin johtamista viestintänä. Kolmanneksi vastuu viestinnästä on hajanainen, eikä esimiehiä kouluteta viestinnässä. Neljänneksi yrityksissä on taipumus eristäytyneisiin organisaatorakenteisiin. Viimeiseksi yrityksissä ei olla tietoisia ihmisten erilaisista tiedon hankkimis- ja käsittelytavoista. (Salminen 2001, 73.)

Esimiehen viestintäalueita voidaan luokitella esimiehen viestintää koskevan toimenkuvan selkeyttämiseksi. Juholin (2009) erottaa esimiesviestinnän seitsemän ulottuvuutta, jotka ovat samankaltaisia työyhteisöviestinnän ulottuvuuksien kanssa. Juholinin (2009, 207) mukaan ulottuvuudet ovat:

- tiedon vaihdanta
- työntekijöiden tietoisuuden varmistaminen organisaation isoista asioista
- vaikuttaminen, eli ihmisten ohjaaminen osallistumaan päätöksentekoon
- tunnelman luominen
- yhdessä tekemisestä huolehtiminen, niin että tieto ja osaaminen tulevat yhteiseksi
- työnantajan maineen hallinta.

Myös Piili (2006) kokoaa yhteen alueita, joissa esimies tarvitsee hyviä viestintä- ja vuorovaikutustaitoja. Olennaiseksi nousee käytetty kieli, sanaton viestintä, kuuntelu ja dialogi. (Piili 2006, 70–85.) Taitoja tarvitaan seuraavilla alueilla:

- tiedonkulku
- strategian ja työtehtävien yhteyden kirkastaminen
- päivittäinen työviestintä kuten toimeksiannot
- rekrytointi ja perehdyttäminen
- esimiehen ja alaisen väliset suunnitelmalliset keskustelut, kuten palautekeskustelut
- esimiehen ja alaisen väliset välittömät keskustelut kuten palaverit
- työilmapiirin luominen.

2.4 Johtoryhmän viestinnän tehtävät

Johtamisviestintää tarkastellessa on syytä huomioida myös johtoryhmän viestinnän tehtävät, sillä johtoryhmän päätöksillä on vaikutusta myös työntekijöiden työn sisältöön. Juholin (2009) erottelee esimiesviestinnän ja johtoryhmän viestinnän siten, että johtoryhmän viestintä koskee organisaation isoja asioita, kun taas esimiesviestintä tukee työntekijän päivittäistä viestintää. Esimies voi myös olla mukana johtoryhmässä. Myös johtoryhmän tulisi luoda avoimuuden ja välittämisen kulttuuria, jossa työntekijöitä kuunnellaan ja asioihin reagoidaan reaaliaikaisesti. Johtoryhmän tärkeimpiä viestinnän tehtäviä Juholinin (2009, 195) mukaan ovat:

- tiedottaminen välittömästi johtoryhmän päätöksistä
- reagointi ja vastaaminen keskusteluun, jota käydään organisaatiossa tai julkisuudessa
- työyhteisön jäsenten kuunteleminen ja kuuleminen, koska työntekijät ovat työnsä parhaita asiantuntijoita
- muodollinen ja vapaamuotoinen keskustelu työyhteisön kanssa, jonka avulla myös luodetaan työyhteisöä ja paikannetaan heikkoja signaaleja
- palautteen antaminen johtoryhmälle kohdistetuista ehdotuksista.

3 2010-LUVUN VIESTINTÄJOHTAMINEN KÄYTÄNNÖSSÄ

Tässä neljännessä luvussa tarkastellaan eräitä viestintäjohtamisen käytännön ulottuvuuksia. Juuri nämä ulottuvuudet ovat toimeksiannon esimieskyselyn kiinnekohtia. Kohta 4.2 on laajempi, sillä edellytysten luominen liittyy johtamisen suuntauksiin ja niiden moottoreihin. Kohdassa 4.1 käsitellään sekä johtamistapaa ja päätöksenteon perusteita samassa luvussa, sillä johtamistapa ja päätöksenteon perusteet liittyvät läheisesti yhteen.

3.1 Keskusteleva johtamistapa ja päätöksenteon perusteet

Sydänmaanlakka korostaa (2005) vuorovaikutuksen olevan osa älykästä johtajuutta. Hän käyttää käsitettä dialogi toiminnassa, joka on hänen mukaansa intuitiivista.

”Dialogi toiminnassa tarkoittaa puhumista, kuuntelemista, ajattelemissa ja reflektointia, tuntemista intuitiota, yhdessä tekemistä, merkityksen etsimistä ja yhdessä olemista. Se on synergian löytämistä rationaalisella, emotionaalisella ja henkisellä tasolla.” (Sydänmaanlakka 2005, 126.)

Dialogi on oleellinen oppimisen muoto. Tiimin älykkyys ylittää yksilöiden yhteenlasketun älykkyuden määrän eli yhteistyöllä saadaan synergiaetu. Ihmistenväliseen kompetenssiin hän sisällyttää seuraavat asiat: assertatiivisuus (eli kyky saada tavoitteita läpi yhteisössä), empatia, kommunikaatio, vaikuttaminen ja avoimuus. Tärkeää on kyky kommunikoida monipuolisesti. Älykäs johtaminen on kanssakäymistä johtajien ja seuraajien välillä. Tämän päämääränä on tavoitteiden saavuttaminen tehokkaasti. Par-

haimmillaan interaktio on toiminnallista dialogia. (Sydänmaanlakka 2005, 126, 154, 229.)

Organisaatiossa tehdään strategiaan liittyviä päätöksiä, mutta päätöksenteon perusteiden viestiminen on haastava aihe yrityksen johdolle. Juholin (2009, 113–116) ottaa esiin kaksi strategian eli päätösten viestinnän mallia, strategian valutusmallin ja strategian vuoropuhelumallin. Perinteinen malli on strategian valutusmalli, jolloin päätökset informoidaan ja valutetaan kaikille kohderyhmille. Valutusmallia heikentää se, että esimiehet ovat usein puun ja kuoren välissä johtoryhmän ja työntekijöiden välillä. Tietoa valuttaessa, sitä myös haihtuu pois. Tietoa valuu vähän kerrallaan, ja työntekijät voivat mieltää päätökset johtoryhmän tai esimiesten ”haihatteluksi” tai johtoryhmä voidaan mieltää ylimieliseksi. Työyhteisöviestinnän uutta mallia edustaa Juholinin (2009) näkemyksen mukaan vuoropuhelumalli. Vuoropuhelumallissa olennaista on vastavuoroisuus, keskustelu ja keskinäinen arvostus kaikkien päätöstä koskettavien osapuolten välillä. Vuorovaikutusmallissa päätöksentekoon voidaan ottaa mukaan organisaation ulkopuolisia tahoja. Tällöin saadaan mukaan myös ns. maallikkojen asettamia kysymyksiä sen vuoksi, että organisaation työntekijät ovat usein niin sisällä prosesseissa, että he pitävät asioita itsestäänselvyyksinä. (Juholin 2009, 113–116.)

Yhtälailla Ristikangas, Aaltonen ja Pitkänen (2008) painottavat esimiestyössä työntekijöiden kohtaamisen tärkeyttä. Keskiössä ovat vuorovaikutus ja läsnäolo. Aito kohtaaminen on spontaania, ja se auttaa johtajan paikan lunastamisessa. Kohtaaminen on parhaillaan myös innovoivaa. (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008, 208.)

Tieto syntyy vuorovaikutuksessa

Tieto on yhä vähemmän faktoja, joita esimies jakaa tarpeen tullen: tieto on yhä enemmän kollektiivista tietoa. Juholin (2009) korostaa uudenlaista työyhteisöä, jossa tieto syntyy vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Osaamista jaetaan ja uutta tietoa ja ymmärrystä syntyy nimenomaan siellä, missä ihmiset työskentelevät. (Juholin 2009, 70.) Tieto syntyy vuorovaikutuksen tuloksena ja se rakentuu sinne, missä ihmisillä on vapaus kommunikoida. Vuorovaikutuksen ansiosta yhteisö pystyy myös käsittelemään tietotulvaa. Yhteisöjä tulisi jopa palkita tiedon jakamisesta vuorovaikutuksessa. Tieto on tärkeä resurssi, ja se on ”tuotettavaa”, eli reaaliaikaisen tiedon merkitys kasvaa.

(Tienari & Piekkari 2011, 128–129.) Kollektiivinen tieto syntyy, kun sitä käsitellään yhdessä ja sille hyväksytään yhteinen merkitys. (Salminen 2006, 113.)

Verkko palvelee keskustelevaa johtamistapaa

Kasvotusten tapahtuvan viestinnän rinnalle on noussut verkkopohjainen vuorovaikutus. Sosiaalinen media palvelee organisaatiota keskusteleavassa johtamiskulttuurissa, mikäli yrityksessä vallitsee myös dynaaminen (ks. luku 4.3.2) ja yhteisöllinen johtaminen. Lisäksi yrityskulttuurin tulisi olla tukeva, salliva ja mahdollistava. Tällaisen yrityksen työntekijä puolestaan on motivoitunut, sitoutunut, arvostava avoin. (Jalava & Matilainen 2010, 214.) Myös Tienari ja Piekkari (2011) uskovat Internetin tuomiin mahdollisuuksiin johdon ja työntekijöiden välisissä keskusteluissa:

”Web-pohjaiset alustat ja välineet tarjoavat yhdessä tekemiselle mitä moninaisimpia työkaluja. Niiden avulla voidaan rakentaa reaaliaikainen, avoin viestintäympäristö, jossa kaikilla on mahdollisuus päästä osalliseksi monisuuntaisesta kommunikoinnista.” (Tienari & Piekkari 2011, 120.)

Facebook-ideointi, verkkopohjainen joukkohaastattelu, blogit ja pikaviestiohjelmat ovat esimerkkejä johdon ja työntekijöiden välisistä mahdollisuuksista keskusteluun verkossa. Periaatteessa vain mielikuvitus on foorumien muodon rajana. Verkkoviestinnän ei kuitenkaan tulisi vallata kaikkea vuorovaikutusta, vaan kasvokkain viestinnälle on jätettävä tila. (Tienari ja Piekkari 2011, 112, 118–124.) Sähköiset keskusteluryhmät ovat omiaan toimimaan myös yrityksen strategiatyön kanavana. Ulkopuoliset viestinnän ammattilaiset voivat tarvittaessa olla auttamassa ja rakentamassa hyvinkin räätälöityjä ratkaisuja yrityksen verkkopohjaisiin keskustelutarpeisiin. Kaikilla tulisi olla mahdollisuus osallistua keskusteluun, ja strategiaan liittyviä kysymyksiä voisi esittää jopa nimettömänä osallistumisen kynnyksen madaltamiseksi. Tämä vaatii esimieheltä aktiivista otetta. (Hämäläinen & Maula 2004, 105.)

3.2 Tavoitteiden selkeys

Åberg (2006, 151) painottaa, että esimies ei sanele tavoitteita alaiselleen, vaan esimies ja alainen pohtivat yhdessä tärkeimpiä tulosalueita ja lähiajan tavoitteita. Esimiehen tehtävä on varmistaa, että alainen hyväksyy epämieluisatkin tehtävät. Tavoitteiden tulisi olla realistisia, yksiselitteisiä ja motivoivia. Jalava ja Matilainen (2010, 119) painottavat tavoitteiden selkeydessä päätöksentekorooolien ja prosessin merkitystä. Selkeys on rakennettava itse ja toimintatapainnovaatio on suotavaa. Pohdiskelu ja keskustelu johtavat sujuvaan toteutukseen. Hokkanen, Mäkelä ja Taatila esittävät (2008) kehityskeskusteluiden olevan tavoitteiden ja mittarien asettamisen paikka. He asettavat ne vähimmäisvaatimukset, joita työntekijöiden pitäisi tavoitteistaan ymmärtää. Ne ovat tavoitteiden taustasy, tavoitteiden ja syyn suhde, tavoitteiden saavuttamisen mittaus-tapa, tavoitteiden yhteys omaan työhön ja tavoitteiden saavuttamisesta koituva hyöty. Lisäksi tavoitteiden tulisi olla ymmärrettäviä, saavutettavissa olevia ja muutokseen haastavia. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 82, 85.)

3.3 Tuloksellisuuden edellytysten luominen: katsaus 2010-luvun johtamiseen

Edellytysten luomista voidaan tarkastella nykyajan johtamisen suuntauksina ja näiden suuntausten sisältäminä motivaation lähteinä. Tässä luvussa käsitellään sen vuoksi nykyaikaisia johtamissuuntauksia, tapoja luoda tuloksellisuuden edellytyksiä. Millaisia johtamiseen liittyviä ajatuksia 2010-luvulla esiintyvät epäjohtaminen, dynaaminen johtaminen, coaching, fasilitointi ja eettinen johtaminen sisältävät? Vaikka nämä nykyajan johtamiskäsitteet ovat itsenäisiä, viestintä on näidenkin johtamisatteen ytimessä.

3.3.1 Sukupolvi Z ja epäjohtaminen

Tienari ja Piekkari (2011) kuvaavat työelämän uutta 1990-luvulla syntynyttä sukupolvea kirjaimella Z. Karkeasti jaoteltuna he ovat seuraava ikäluokka 1980-luvulla syntyneestä sukupolvesta X. Sukupolvi Y puolestaan on syntynyt 1960- ja 1970-luvuilla. Uudet työelämään astumassa olevat Z-sukupolven nuoret uskaltavat vaatia avoimuut-

ta, läpinäkyvyyttä ja inhimillistä kohtelua. Heitä voidaan myös kuvata sanoilla lyhytjännitteisyys, arvaamattomuus, kilpailuhenkisyys, huomionhakuisuus, virtuaalisuus ja mielipidevaikuttavuus. Tälle sukupolvelle ei ajalla ja paikalla ole merkitystä. Heille on olennaisia mielikuvat ja asioiden, myös työpaikan, ympärille muodostuvat tarinat. Avoimuuden, läpinäkyvyyden ja sosiaalisen vuorovaikutuksen ansiosta innovointi korostuu sukupolven Z toiminnassa. Tämä sukupolven luottamuksen voittaa kuuntelemalla, keskustelemalla ja heidän näkökantansa huomioimalla. Zetat vaalivat yhdessä tekemistä, sillä he ymmärtävät siitä saadut synergiaedut. Vuorovaikutus muuttuu yrityksissä sosiaalisen median mahdollisuuksien ja niitä mahdollisuuksia hyödyntävien zetojen myötä. (Tienari & Piekkari 14, 18, 26, 55, 63, 113, 161–162.)

Epäjohtaminen

Tienari ja Piekkari (2011) esittelevät myös sukupolven Z soveltuvan johtamistyylin, epäjohtamisen. Uusien sukupolvien muuttaessa työelämää on myös perinteinen johtamisen muututtava. Epäjohtaminen on tiivistettynä kehysten luomista ja vapauksien antamista. Johtaminen tulisi tavallaan piilottaa. Yrityksen tai sen johtajan asettamaan päämäärään on yleensä monta tietä. Uusien sukupolvien johtaminen on hierarkioiden poistumista ja moninaisuuden johtamista. Sukupolven Z johtajan on ansaittava arvostuksensa, sillä sitä ei saavuteta päällysvaatteiden natsojen lukumäärän perusteella. Tämän sukupolven johtaja on taitava, mikäli hän onnistuu luomaan alaisille työstään vapaaehtoisuuden ja omaehtoisuuden tunteen, tyydyttämään zetojen huomiontarpeen ja auttamaan merkityksien rakentamisessa näiden tekemälle työlle. On itsestään selvää, että viestintä on luonnollinen osa tätä johtamistyyliä. Epäjohtamisessa viestintää luonnehtii monisuuntaisuus, nopeus, avoimuus, läpinäkyvyys, tiimityö ja digitaalisen maailman tuomat mahdollisuudet. Esimerkiksi yrityksen strategiatyötä voidaan tehdä avoimesti ja läpinäkyvästi intranetin keskustelupalstalla. Esimiehen tehtävä nykyajan organisaatioissa on ikään kuin tarinaan punomista ja valmentamista. (Tienari & Piekkari 2011, 22–25 , 213, 227–230, 238.)

Epäjohtamisessa on myös luovuttava sankaruuden ja pönötyksen tavoittelusta. Sankaruudella tarkoitetaan lähes sokeaa uskoa vahvoihin, joskus jopa narsistisiin muutosjohtajiin. Pönötyksellä puolestaan tarkoitetaan organisaation toiminnassa olevia pinttyneiden tapojen ylläpitoa. Pönötystä on esimerkiksi hierarkioihin tukeutuva raivari-

johtaminen. Sitä voi myös olla mahtavat muutuskäskyt ilman tervettä strategista perustaa. Tempoilevat ja nopeat muutokset tehdään pahimmassa tapauksessa vain johdon valta-aseman pönkittämiseksi. Pönötyksen kolmas muoto on kloonaus, johon johtoryhmällä on vaara sortua. Kloonaus tarkoittaa, että johtoryhmä samankaltaistuu. Pahimmillaan johtoryhmä erkaantuu muusta organisaatiosta. Vaarana on, että ei uskalleta ajatella erilaisesti ja johtoryhmän näkökenttä kaventuu. Päätökset eivät enää ole avoimia ja läpinäkyviä. (Tienari & Piekkari 2011, 205–212.)

Epäjohtaminen ei toki sovi kaikkiin konteksteihin. Johtajan työ onkin tasapainoilua uuden ja vanhan välillä. Taitavakin johtaja räätälöi johtamisensa paikallisesti. On myös vältettävä liiallinen stereotyyppioihin nojaaminen eli joka ikään katsomatta työn tekijä voi edustaa sukupolvea X, Y tai Z. (Tienari & Piekkari 2011, 179.)

3.3.2 Dynaaminen johtaminen

Jalava ja Matilainen ovat kirjoittaneet kirjan *Dynaaminen johtaminen* (2010), jossa haastetaan perinteinen johtaminen ja strategiatyö. Perinteisesti johdon laatima strategian ja operatiivisen toteutuksen välillä on valkoinen tyhjä alue. Dynaaminen johtajuus haastaa hierarkkisen johtamisen ja perinteisen strategiatyön, sillä se on integroivaa. Dynaamisen johtamisen mallissa strategia on ”se sosiaalinen prosessi, joka tuottaa yhteisiä huomion kohteita.” (Jalava & Matilainen, 2010, 250.) Ydinajatuksia ovat johtamisen kokonaisvaltaisuus ja yhteisöllinen pääoma strategisessa johtamisessa. Dynaamisen johtamisen avaimet ovat aikaansaamisen tekijät ja yhteisöllisyystekijät ajoittainen yksilöllinen johtaminen mukaan lukien. Aikaansaamisen tekijöitä ovat tehtävien tuoma sopivanlainen haaste, tehtävän selkeys ja tehtävien loppuun saattaminen eli motivaation ylläpitäminen. Yhteisöllisyystekijöitä ovat keskustelun, totuuden ja luottamuksen vaaliminen. Myös yksilöllistä johtamista tarvitaan muun muassa fokuksen säilyttämisessä. Keskustelu voi olla lainehtivaa, mutta usein aihealueet palaavat tiettyihin asioihin, joista muodostuu keskustelun ytimiä ja ankkureita. Strategista ja operatiivista suunnitelmaa ei eroteta toisistaan, ja toteutus on lähes reaaliaikaista. Strategiset asiat ovat siis kollektiivista tietoa ja tavoitteita. Dynaamisen johtamisen mallissa ihmiset sitoutuvat työhönsä paremmin, kun he pääsevät mukaan asioiden suunnitteluun ja päätöksentekoon. (Jalava & Matilainen 2010, 11, 94, 100, 165, 250.)

3.3.3 Coaching: avain valmentavaan johtajuuteen

Carlsson ja Forssel toivat Suomeen coaching-käsitteen johtamisen työkaluna julkaisessaan kirjan *Esimies ja coaching* (2012). Coaching on jopa enemmän kuin työkalu, se on johtamisen rooli. Coachingissa pyritään kasvattamaan coachattavan tietoisuutta, mikä puolestaan johtaa oivaltamiseen ja mahdollisuuksiin. Oivaltaminen johtaa usein vahvempaan sitoutumiseen ja tehokkaampiin tuloksiin kuin ulkoapäin tulevat käskyt. Coachingin avulla tavoitellaan merkityksen sekä kehon ja mielen tasapainon löytämistä. Coachingia suositellaan tilanteisiin, joissa halutaan lisätä työntekijän motivaatiota tai vastuuta. Sitä voidaan myös käyttää, kun halutaan tukea oma-aloitteisuutta, päätöksentekoa tai rutiineja. Coaching voidaan ottaa avuksi myös oman työroolin tai oman esimiestyön tukemisessa. Coaching eroaa mentoroinnista muun muassa siten, että coach ei suoraan jaa kokemuksiaan elämästä tai työelämästä coachattavan kanssa. Coach ei neuvo eikä siirrä tietoa toimialastaan, vaan coach synnyttää työntekijässä omia oivalluksia. (Carlsson & Forssel 2012, 14–15, 21, 24, 44–45, 49.)

Oivaltavan coachingin perusfilosofiaa on usko coachattavaan, kunnioitus coachattavan suunnitelmia kohtaan, tasapainoisuus eri elämänalueiden välillä (perhe, työ ja vapaa-aika), toiminta ja tiedostaminen sekä joustava ote. Kaksi viimeistä käsitettä tarvitsevat selvennystä. Toiminta ja tiedostaminen tarkoittavat käytännössä sitä, että coachingille asetetaan selkeät tavoitteet, joita voidaan tarvittaessa arvioida. Näin ollen vallitsee tasapaino tiedostamisen ja tavoitteellisen toiminnan välillä. Joustava ote puolestaan tarkoittaa sitä, että coachingin aikana keskustelun aihepiiri voi rönstyillä. Rönstyily sopivissa määrin mahdollistaa luovan ilmapiirin ja tukee oivaltamista. Oivaltava coaching on enemmän kuin pelkkä työkalu, sillä se on tapa kohdata toinen ihminen arvostavasti. (Carlsson & Forssel 2012, 27, 69, 72.)

Coaching-mielentila

Coachingissa olennaista on oikeanlainen mielentila, josta löytyy paljon yhteneväisyyttä hyvään viestintään. Coachingin mielentilaan sisältyy kuunteleminen, uteliaisuus, yhteyden muodostaminen ja itsehillintä. Kuuntelussa keskitytään sanoihin, kehonkieleen ja intuition tuomiin ajatuksiin kuuntelun aikana. Yhteyden muodostamisessa olennaista ovat sekä coachin että coachattavan asenne, kieli, kehonkieli ja puhumisen rytmi ja mahdollisen statuseron häivyttäminen. Itsehillintä liittyy coachin mielipiteisiin ja coachin omiin lähtökohtiin, jotka coachin täytyy unohtaa coaching-

istunnon aikana. Yleensä oivallukset, jotka coachattava saa, ovat eri oivalluksia, kuin mitä coach on alun perin olettanut. Uteliaisuus tarkoittaa sitä, että coach on kiinnostunut siitä, mitä coachattava kertoo, eikä yritä kääntää keskustelua pois. Aivan kuin maailmaa tutkisi kaksivuotiaan tavoin. (Carlsson & Forssel 2012, 80–89.)

Coaching-prosessi ja -tekniikat

Coaching on prosessi ja coachin käytössä on monia tekniikoita. Coaching-prosessi koostuu vaiheista, joita ovat näkökulman laajentaminen, sisäisten esteiden voittaminen, sisäinen suunnanmuutos ja oivaltaminen, tehokkaat tavoitteet, käytäntöön vieminen ja arviointi sekä oppiminen. Coachingin käytännön tekniikoita ovat voimalliset kysymykset, ääneen sanominen, keskeyttäminen, kokonaiskuvan piirtäminen, ajatussolmujen avaaminen, tehokas tehtävänanto ja tunnustuksen antaminen. Suositeltavaa on, että coachattava tuo esille teeman, jota on tarkoitus työstää. (Carlsson & Forssel 2012, 91, 119.)

Esimies coachina

Esimiehen tehtävä coachina on auttaa esiin työntekijän tunne omasta ja oman työn merkityksellisyydestä sekä auttaa työntekijää löytämään kehon ja mielen energiataapaino. Esimiehen roolit voidaan coaching-näkemyksen mukaan jakaa kolmeen ydinrooliin: leader, manager ja coach. Esimies on useimmiten paras coach, sillä hän tuntee työntekijänsä ja heidän tavoitteensa. Esimiestä on usein helpompi lähestyä kuin ulkopuolista coachia. Coachingia voidaan käyttää laajoissa yhteisissä projekteissa, kahdenkeskisissä coaching-keskusteluissa, virallisissa esimies-alaiskeskusteluissa kuten kehityskeskusteluissa ja jokapäiväisissä keskusteluissa. Coaching-taitoja voi käyttää myös ryhmissä, mutta useimmiten coaching on kahdenvälistä. Onnistunut coaching-kulttuuri sitouttaa työntekijöitä ja houkuttelee kyvykkäitä työntekijöitä yrityksen palvelukseen. (Carlsson & Forssel 2012, 14–15, 25–28, 39–41.)

3.3.4 Fasilitointi

2010-luvun esimiehiä koskettaa käsite fasilitointi johtamisen välineenä, vaikka se ei uusi ajatus maailmalla olekaan. Fasilitointiin erikoistunut suomalainen yritys Grape People määrittelee fasilitoinnin näin: ”Fasilitointi on joukko työkaluja ja menetelmiä, joilla organisoidaan ja kannustetaan ihmisiä osallistumaan.” (Grape People 2013) Kantojärvi (2012) kirjoittaa hyvän fasilitaattorin ominaisuuksista, joista muodostuu fasilitoinnin ydin. Fasilitaattorin toiminta on läpinäkyvää, eli hän kertoo, mitä tekee. Fasilitaattori on myös puolueeton ryhmän päätöksiä kohtaan ja neutraali asiasisällön suhteen. Fasilitaattori on aktiivinen kuuntelija, päätöksenteon selkeyttäjä ja yhteenveittäjä. Hyvään fasilitointiin kuuluu ryhmän aktivointi ja energiatason säätely. Olennaista on hyvin suunniteltu prosessi, selkeät ohjeet ja välitavoitteiden kommunikointi. Fasilitaattori saa ryhmän keskittymään samaan asiaan. Fasilitaattori suunnittelee myös ryhmätyön dokumentoinnin. Luova ongelmanratkaisuprosessi on eräs hyödyllinen työväline fasilitoinnissa. Ryhmätyöskentelyn fyysisellä ympäristöllä on merkitystä, sillä paikka vaikuttaa luovaan prosessiin. (Kantojärvi 2012, 18, 40, 44–45.)

Fasilitointi on hyvin läheinen johtamisen menetelmä edellä kuvatun coachingin kanssa. Ajankohtaisissa keskusteluissa hahmotellaankin eroa fasilitoinnin ja coachingin välillä. Fasilitoinnilla autetaan yleensä ryhmien työskentelyä, kun taas coaching on useammin kahdenkeskinen prosessi. Coachingissa prosessia kehitetään yhdessä prosessin aikana, kun taas fasilitoinnissa fasilitaattori määrittelee prosessin tarkasti. Fasilitaattori luo olosuhteita tehokkaille prosesseille, kun taas coaching vahvistaa ihmistä toimimaan olosuhteista huolimatta. (Lauwers 2013)

3.3.5 Eettinen johtaminen

Heiskanen ja Salo (2008) kuvaavat eettisen johtamisen tarkoittavan reilua, oikeudenmukaista ja tuloksellista johtamista. Tässä johtamismallissa tavoitellaan sekä tulosta että henkistä hyvinvointia. Eettinen johtaminen tarkoittaa monitahoista asioiden käsittelyä ja ajattelun kehittämistä muuttuneessa maailmassa. Eettisen johtamisen kivijalat ovat eettinen päättely, moraaliset mieltymykset ja eettinen käytäntö. Eettinen päättely tarkoittaa kykyä nähdä tilanteiden ja asioiden moninaisuus ja liittymäkohdat muuhun maailmaan. Moraaliset mieltymykset eli toinen eettinen pilari tarkoittaa johtajan eet-

tisten periaatteiden tinkimättömyyttä ja jämäkkää toimintaa. Kolmas pilari on eettiset käytännöt eli vastuullinen toimintatapa, jossa kunnioitetaan eri osapuolten legitiimejä oikeuksia. Eettisen johtamistavan ansiosta esimiehen johtamisen linja kirkastuu ja päätöksenteon laatu paranee ja nopeutuu. Suorasekäinen ja linjakas johtaja saa arvostusta. Henkilöstö sitoutuu ja tuottaa paremmin sekä jaksaa henkisesti paremmin, kun heitä johdetaan eettisesti ja oikeudenmukaisesti. (Heiskanen & Salo 2008, 13, 17, 18, 21, 25, 42–47)

Eettinen johtaja kuuntelee alaisiaan heitä koskevassa päätöksenteossa, ja päätöksenteko on avointa ja johdonmukaista. Eettinen johtaja osaa tunnistaa moraalisia ongelmia ja löytää niihin uusia ratkaisuja. Hän pystyy asettumaan toisen ihmisen asemaan. Eettinen johtaja luo luottamuksen ja puolueettomuuden ilmapiiriä. Hänellä on vankka integriteetti eli lahjomattomuus. Eettinen johtaja vastaa kokonaisuuksista. Eettiseltä johtajalta edellytetään siis rohkeutta toimia linjakkaasti, jämäkästi ja oikeiden periaatteiden mukaan. Edelläkävijät hyödyntävät eettisyyttä aktiivisesti toiminnanohjauksessa, viestinnässä ja yhteistyösuhteissa. (Juuriharja Consulting Group 2013)

3.4 Osaamisen varmistaminen

Tienari ja Piekkari (2011) kuvaavat kirjassaan esimiehiä, jotka eivät uskalla palkata itseään kyvykkäämpiä henkilöitä alaisikseen. Tämä voisi uhata esimiesten valta-asemaa. On parempi palkata jees-miehiä ja hännystelijöitä. He myös varoittavat liiallisesta sankareiden palvonnasta rekrytointien yhteydessä, sillä sankareita palvoessa saattavat tavalliset hyvät työntekijät jäädä palkkaamatta ja perusosaamisen saanti vaarantua. Osaamisen varmistaminen hyvän johtamisen kautta on yhä tärkeämpää, sillä osaavasta työntekijäresurssista kilpaillaan. (Tienari & Piekkari 2011, 151, 209, 278.) Hokkanen, Mäkelä ja Taatila (2008, 95–97) painottavat, että mitä osaavampaa henkilöstö on ja mitä myönteisemmät kokemukset heillä on kehittämisestä, sitä valmiimpaa se on muutokseen. Olennaista heidän mukaansa on osaamisen kytkeminen organisaation tulevaisuuden strategiaan, osaajien määrän tarkistaminen, yhdessä pohtiminen ja henkilöstön laaja-alainen oppiminen riskien välttämiseksi. Heidän mukaansa (2008, 96) osaamisen varmistamisessa esimiehen tulisi ainakin:

- nähdä tulevaisuuteen ja välittää tulevaisuuden näkemykset organisaatioon
- tehdä tulevaisuuden kehitysnäkymistä osaamistarpeita
- tehdä osaamisen kehittyminen mahdolliseksi olosuhteiden puolesta
- arvioida ja kehittää
- rohkaista ja ohjata työntekijöitä
- tehdä henkilöstön osaamiskartoitus tulevaisuuden hahmottamista varten.

3.5 Resurssien varmistaminen

Työpaikan työtehtäviä voidaan ajatella projekteina, joita varten on varattava tietyt resurssit. Pelinin (2011) mukaan resurssien ja aikataulujen suunnittelu etenee vuorovai-
kutteisesti prosessina. Resurssit ryhmitellään yleensä rahaan, henkilöihin, koneisiin ja
laitteisiin sekä materiaaleihin. Aikataulut pettävät usein, koska resurssilaskenta on ol-
lut puutteellista tai koska tarvittavaa resurssimäärää ei ole ollut käytössä. Resurssipu-
lan oireita ovat kiire, myöhästelyt ja ylityöt. Huono resurssisuunnittelu aiheuttaa myös
kustannuksia, sillä aikaa menee hukkaan, ja töitä joudutaan tekemään ylityönä. (Pelin
2011, 143–159.)

Resurssisuunnittelu on avain parempaan resurssien varmistamiseen ja projektinhallin-
taohjelmat nopeuttavat tätä suunnittelua. Resurssisuunnittelun kaksi vaihetta ovat re-
surssilaskenta ja resurssitasaus. Resurssilaskennan avulla lasketaan aikataulun mu-
kainen kuormitus. Resurssitasaus on käytännössä pelivarojen käyttämistä, työjärjes-
tyksen muuttamista ja resurssimäärien muuttamista. Toimintaverkkoaikataulu tarkoit-
taa kuvausta projektin tehtävistä, tehtävien työmäärästä, resursseista per tehtävä ja teh-
tävien suoritusjärjestyksestä. (Pelin 2011, 143–159.)

Jos osaaminen on erikoistunutta, voidaan joutua tekemään henkilökohtaisia työsuunni-
telmia. Kaikkea ei voi laittaa esimiehen jakamiin ydinprojekteihin, vaan on osallistut-
tava kokouksiin, perehdytettävä ja ylläpidettävä edellisiä projekteja. Useat samanai-
kaiset tehtävät pidentävät luonnollisesti annettujen perustehtävien kestoja. Aikaresurs-
sia kuluttavat myös puhelut, vierailijat, tehottomat kokoukset ja tietokoneohjelmien
ongelmat, niiden opettelu ja muokkaaminen. Henkilötason kuormitusta voi keventää
käyttämällä toimintaverkon pelivaroja eli joustoja tehtävissä, tehtävien kestossa, teh-
täväkohtaisissa resursseissa ja tehtävien suoritusjärjestyksessä. Kuormitusta voi myös

tasata tehtävien siirrolla, lisäresurssien hankinnalla, ylitöillä tai tehtävien riippuvuuk-
sien muuttamisella teknisten ratkaisujen avulla. (Pelin 2011, 143–159.)

3.6 Tahto toimia esimiehenä

Tahto toimia esimiehenä ja esimiehen oma osaamisen kehittäminen liittyvät vahvasti esimiehen motivaatioon. Ristikangas, Aaltonen ja Pitkänen (2008) käyttävät Scheinin (1990, 20–34) kuvaamia ura-ankkureita johtamismotivaation selittäjinä. Schein määrittelemät kahdeksan ura-ankkuria ovat turvallisuus ja pysyvyys, itsenäisyys ja riippumattomuus, luovuus ja yrittäjäjys, pätevyys ja erityisammattitaito, johtajuus, palvelu ja omistautuminen, haasteellisuus sekä elämän kokonaistasapaino. Johtajat mainitsevat usein haasteellisuuden, ammatillisen pätevyyden ja itsenäisyyden ankkurit, kun heiltä kysytään, miksi he haluavat työskennellä esimiesasemassa. Johtajien on sen sijaan vaikea tunnustaa tai tunnistaa johtamisankkuriaan. (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008, 183.)

Onnistuneessa esimiestyössä tarvitaan kuitenkin myös puhdasta johtamismotivaatiota. Johtamismotivaatio sisältää halun johtaa, vaikuttaa ja tahdon kehittää omaa johtajuuttaan. Esimiestyö on itsensä kehittämistä: valmiiksi esimieheksi ei synnytä. Tärkeintä on esimiehen halu mennä kohti organisaation tavoitteita johtamisessa, ja tahtomisen myötä se on mahdollista. Esimies tarvitsee itsetutkiskelua, tahtoa ja heittäytymistä sekä omalta mukavuusalueeltaan poistumista. Johtamismotivaation pelastus lienee se, että ei ole yhtä oikeaa tapaa johtaa tai motivoitua. Johtaja voi esimerkiksi painottaa turvallisuus- tai palveluankkuriaan. Lopulta esimiestyöhön vaikuttavat esimiehen arvot ja arvoihin perustuvat roolit, jotka ovat avain esimiesidentiteetin muutokseen. (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008, 183–192.)

3.7 Delegointi

Delegointia on luonnehdittu ”kenties haastavimmaksi motivoivaksi viestintätilanteeksi” (Åberg 2006, 142.) Åberg määrittelee delegoinnin näin:

”Delegoinnin perusmallissa esimies luovuttaa alaiselleen osan tehtävistään sekä tehtävien hoitoon tarvittavaa toimivaltaa sen jälkeen kun alainen hyväksynyt tehtävän.” (Åberg 2006, 142.)

Työyhteisö kasvaa ja työtehtävät lisääntyvät, joten työntekijät tarvitsevat alaisia, joille delegoida tehtäviä. Esimiesasemassa olevilla työt eivät suinkaan vähene, mutta he keskittyvät enemmän esimerkiksi työntekijöiden motivointiin ja töiden koordinointiin. Delegointi eli työnjako onnistuu, kun esimies ja alainen yhdessä sopivat työn sisällöstä, toimivallasta, resursseista ja ajasta. Onnistunut delegointi sisältää myös sen, että alainen hyväksyy täysin tulevan tehtävän. Velvollisuus työn suorittamisesta on nyt alaisella, mutta esimiehellä säilyy velvollisuus tukea ja valvoa alaistensa työtä. (Åberg 2006, 142–144.)

Delegoinnin epäonnistumiselle suomalaisilla työpaikoilla on tavanomaisia syitä. Tehtäviä ei ole täsmennetty riittävän selkeästi on syy, joka ei tarvitse selittelyä. Voi myös olla, että esimies ei anna tarpeeksi toimivaltaa tai resursseja tehtävän suorittamiseksi. Joskus esimies valvoo alaistaan liian vähän syystä tai toisesta. Esimies voi myös valvoa alaistaan liian tarkasti. Tämä voi johtua luottamuksen puutteesta tai siitä, että esimies kokee alaisen kilpailijanaan. Myös alaisen epäselvä itsensä ilmaiseminen, kun hänen pitäisi hyväksyä tehtävä, voi johtaa epäonnistuneeseen delegointiin. Käytännön neuvona Åberg antaa sen, että esimies pyytää alaistaan toistamaan hänelle annetun tehtävän omin sanoin. Ongelmaksi voi koitua myös se, että alainen välittää tehtävän seuraavalle alaiselleen. Tämä voi olla myös hyvä asia, mikäli käytänteistä on sovittu. Viimeiseksi alaiset saattavat olla urautuneita uuden tehtävän vastaanottamiselle. Tällaisessa tilanteessa esimiestä tarvitaan hengenluojana. (Åberg 2006, 142–144.)

Yllä kuvatun yksilödelegoinnin rinnalla on viestinnän kannalta suotuisa ryhmädelegoinnin mahdollisuus. Ryhmädelegointi on nopeaa ja luotettavaa, jos on tarkoitus delegoida töitä kaikille ryhmän jäsenille. Ryhmädelegointiin liittyy sitoutuminen ja yhteinen päätös työpanosten yhdistämisestä. Ryhmädelegoinnin etuja ovat tietojen yhdistäminen, ryhmän sosiaalinen kontrolli, eri näkemysten näkyminen ja joustavuus, jos joku tiimin jäsenistä sairastuu. (Åberg 2006, 193–195.)

3.8 Palaute

Salmisen (2001, 150) mukaan johtamisviestintä liittyy olennaisena osana palautteen antamiseen. Johtajan on pystyttävä viestittämään alaiselleen, että työntekijä on tehnyt osuutensa, eikä hänen tarvitse tuntea syyllisyyttä työnsä takia. Tienari (2010) tuo esiin, miten nuoret haluavat tulla johdetuksi. Palaute on yksi neljästä merkittävämmästä tekijästä. Palautteen tulisi olla kaksisuuntaista ja reaaliaikaista kommunikaatiota. Tienari ja Piekkari (2011, 149) mainitsevat, miten ”nettinuoret odottavat palvelua, ja he ovat kärkkäitä kertomaan vaatimuksiaan.” Heille on kerrottava arvioinnin perusteet, ja miten he suoriutuvat. Palautteeseen liittyy monisuuntainen viestintä niin kasvokkain kuin virtuaalisesti. Palaute on osa yrityksen arjen vuorovaikutusta ja palautteen antamisen kanavien nykyaikaisia esimerkkejä ovat blogit, pikaviestiohjelmat, verkkohaastattelu ja joukkoäly. (Tienari & Piekkari 2011, 149–150.)

Palaute on edellytys kehitykselle ja se on osa organisaation arkea. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on vuorovaikutteista. Muodollista palautetta ovat kehityskeskustelut, arviot, kyselyt sekä tunnustukset, palkkiot ja palkinnot. Vapaamuotoinen palaute on epämääräisempi käsite, koska sille ei ole määrämuotoisia käytäntöjä. Hyviä ohjeita välittömän palautteen antamiseen ovat nopea reagointi, tilanteeseen tarttuminen, palaute ohimennen ja miettiminen palautetta omalle kohdalle. Palautteen antaja voi myös arvioida, onko palautteesta haittaa. Negatiivisen rajoilla oleva palaute kannattaa yrittää muotoilla kannustavaksi ja tukevaksi, silloin kun se on mahdollista. Vapaamuotoinen palaute vaatii ”tilannetajua, herkkyyttä ja oikean sävyn löytämistä.” (Juholin, 2009, 246.) Palautetta voi esimiehen lisäksi saada kollegalta tai sidosryhmän taholta. Palaute tulisi antaa suljetulla foorumilla, sillä palaute on henkilö-, tiimi- tai organisaatiokohtaista. (Juholin 2009, 243–254.)

Palautteen määrä, myönteinen tai kielteinen, viestii yhteisölle, että asia on merkityksellinen. Palautteen puuttuminen voi viestiä sitä, että asialla ei ole merkitystä, vaikka todellisuudessa olisikin. Mikäli palautetta on niukasti, työyhteisön ja esimiesten tulee kehittää palautteen pyytämisen muotoja. Palautteen antamiselle tulisi siis luoda puitteita, käytäntöjä ja tunnelma. (Juholin 2009, 243–254.)

Palautteen muotoja ovat neutraali palaute, kiitos, kannustus, tukeminen, puuttuminen, korjaava palaute sekä arvostelu, moite tai varoitus. Runsaan kielteisen palautteen antamista tulisi harkita, sillä runsas kielteinen palaute on usein musertavaa. Tosin se on

joskus välttämätöntä. Kielteistä palautetta on syytä antaa, jos sillä on merkitystä jonkin organisaatiota koskevan asian jatkolle. Palaute tulisi antaa selkeästi ja rakentavasti, eli tulisi viestiä, että virheistä opitaan, mutta että virheen ei tulisi toistua. (Juholin 2009, 243–254.)

Myös esimiehet tarvitsevat palautetta, ja heidän tulisi ottaa vastaan palautetta oikein. Alaiset joskus pelkäävät palautteen antamista oman asemansa vaarantumisen vuoksi. Esimiehen tulisi kuitenkin luoda palautteelle suotuisaa ilmapiiriä ja kysyä rohkeasti palautetta omilta alaisiltaan. Esimiehen pitäisi arvostaa alaisia, jotka antavat palautetta. Esimiehen esimerkki palautekulttuurin luomisessa on ratkaiseva. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen vaativat itsensä likoon laittamista. Palautteen vastaanottaja, vaikkapa esimies, kiittää palautteesta, pyytää tarvittaessa tarkennusta ja pyytää lisää palautetta. (Juholin 2009, 243–254.)

3.9 Oikeudenmukaisuus

Oikeudenmukaisuus nousee työntekijöiltä kysyttäessä tärkeimpien johtamisominaisuuksien joukkoon. (Åberg 2006, 81.) Oikeudenmukaisuutta säätelee työsuhdelaki, mutta silti oikeudenmukaisuutta ei säännöllisesti käsitellä omana lukunaan esimiehille kirjoitetuissa oppaissa. Saatetaan olettaa oikeudenmukaisuuden olevan itsestäänselvyys. Romana, Keskinen ja Keskinen (2004) ovat tutkineet oikeudenmukaista johtamista suomalaisessa työyhteisössä. Tutkimuksessa kävi ilmi, että työntekijöiden näkökulmasta tärkeimmät oikeudenmukaisuutta luovat tekijät esimiestyössä tärkeysjärjestyksessä ovat tasapuolinen kohtelu, vuorovaikutus, työn organisointi, luottamus ja luottettavuus, työn kehittäminen sekä työyhteisön ja työn tuntemus. Esimiesten kannalta taas oikeudenmukaisuutta tärkeysjärjestyksessä lueteltuna olivat vuorovaikutus, vaikutusmahdollisuus, oikeudenmukainen menettely päätöksenteossa, tasapuolinen kohtelu, esimiehen itsetuntemus sekä työyhteisön toiminta ja esimiehen tilannetaju. (Romana, Keskinen & Keskinen, 2004, 8–9.) Viestinnän kannalta oikeudenmukaisuus on sitä, että kaikilla ryhmän jäsenillä on mahdollisuus osallistua työyhteisön dialogiin, ja työntekijöitä rohkaistaan siihen niin puhujan kuin kuuntelijan roolissa. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 93.)

3.10 Toimintatavat työkyvyn ja terveyden ylläpitämiseksi

Piili (2006) kokoaa yhteen työhyvinvointiin vaikuttavia seikkoja. Hänen mukaansa työhyvinvointi ja työntekijän voimavarat muodostuvat organisaatiotekijöistä, johtamisesta, työn järjestelyistä, työn fyysisistä tekijöistä, ihmissuhteista, ilmapiiristä sekä työn sisällöstä ja vaatimuksista. Myös yksilön ominaisuudet kuten esimerkiksi persoonallisuus, ikä, kokemus arvot, toimintakyky ja sosiaalinen tuki vaikuttavat hallinnan tunteeseen työssä. Stressiä aiheuttaa työntekijän yli- tai alikuormitus voimavaroihin nähden. Viestinnän kannalta tavanomaisimpia stressin aiheuttajia suomalaisilla työpaikoilla ovat esimerkiksi epäselvät tavoitteet ja toimenkuvat, tehoton johtamistapa, heikko tiedonkulku, epäselvät pelisäännöt, toimimattomat tietokoneohjelmat, puutteelliset suunnitelmat ja tehottomat kokoukset. (Piili 2006, 160–172.)

Oikeanlainen työyhteisö tukee työntekijään voimavaroja. Sitä edesauttavat organisaation selkeä perustehtävän määrittely, organisointi ja johtaminen. Johtamisessa korostuu esimiehen tuki, kuuntelu, palaute ja kannustus. Esimies voi vaikuttaa työhyvinvointiin myös perehdytyksen ja oman ja alaisten ammattitaidon kehittämisen kautta. Esimiehen tehtävä on varmistaa työntekijän työn sopiva kuormitus, työntekijöiden ottaminen huomioon yksilöinä ja heidän vaikutusmahdollisuutensa. Myös työntekijän varmuus oman työn pysyvyydestä ja työn tulosten näkeminen luovat mielekkään työympäristön. Lisäksi työpaikan sosiaalinen tukiverkosto ja työilmapiiri vaikuttavat voimavaroihin. Virkistystoiminnan sekä työn ja vapaa-ajan tasapainoa ei siis sovi vähentää. Myös työntekijän ja organisaation arvojen yhteensopivuus ovat avain työhyvinvointiin. Oman esimiehen lisäksi esimerkiksi työterveyshuolto, kollegat ja verkostot, henkilöstöhallinnon ammattilaiset, mentorit ja työnohjausohjelmat voivat auttaa työntekijää työssäjaksamisessa ja työhyvinvoinnissa. (Piili 2006, 160–172.)

Hirvonen, Pohjonen, Eranti, Penttilä ja Poikonen (2004) ovat laatineet Helsingin kaupungin työterveyskeskukselle varhaisen tuen toimintamallin ja oppaan. Opas antaa toimintaohjeita esimiehille tilanteisiin, jolloin alaisen työkyky heikkenee. Vaikka viestintää ei sanana mainitakaan, varhaisen tuen malli perustuu tehokkaaseen viestintään. Varhaisen tuen toimintamallissa esimiehille olennaista on alaisen työkyvyn havainnointi ja arviointi muun muassa kehityskeskustelujen avulla ja varhainen alaisen kynnyn puuttuminen tilanteeseen. Yhdessä työntekijän kanssa keskustellaan tilanteesta ja sovitaan toimenpiteistä työtaakan helpottamiseksi ja työhyvinvoinnin kohen-

tamiseksi. Neuvottelutilanteessa laaditaan muistio, jossa kuvataan nykyinen työkyky ja tavoitteet työkykyyn liittyen. Varhaisen tuen malliin kuuluu jatkuva seuranta ja uudelleenarviointi. Tarvittaessa mukaan otetaan työterveyshuolto, ja kolmikantaneuvottelua käydään edellä mainittujen käytäntöjen mukaisesti. Työntekijän tilannetta voidaan ratkoa eri asiantuntijoiden avulla. Varhaisen tuen mallin periaatteisiin kuuluu, että työntekijöillä on vastuu työyhteisön hyvinvoinnista ja omasta ammattitaidosta, johon työkyky kuuluu. Ongelman laadun perusteella voidaan neuvotella työsuojelun, työnohjaajan, esimiehen tai luottamismiehen kanssa. Mikäli varhaisen tuen malli ei riitä, seuraava askel on lääketieteellinen työkyvyn arvio ja kuntoutusarvio. Mallissa korostuu esimiehen ja työntekijöiden välisen keskustelun ja suunnittelun merkitys työyhteisön tilan parantamiseksi. Tärkeää ovat selkeät päämäärät ja eteneminen pienin askelin. Hyvä esimies huolehtii työntekijöistään. (Hirvonen ym. 2004, 8, 14–15, 18–19, 21, 24–26.)

3.11 Vaikeiden asioiden puheeksi ottaminen

Salminen (2006) käsittelee vaikeita tilanteita lukunaan, ja antaa esimiehille konkreettisia neuvoja vaikeisiin tilanteisiin. Vaikeilla tilanteilla tarkoitetaan negatiivisten viestien viemistä alaisille ja ratkaisuja, jotka usein johtavat pettymykseen. Vaikeita asioita voivat olla vaikkapa muutokset organisaatiossa, irtisanomiset tai työpaikkakiusaaminen. Usein vaikeat ratkaisut tuntuvat lähiesimiehen kohdalla haastavilta, sillä muutokset aiheuttavat henkilöstössä tunteita. Työntekijöiden henkilökohtaiset ongelmat tulevat esiin lähiesimiehen työssä. Esimiehen on ratkottava ongelmia työnantajan eikä kaverin näkökulmasta. Esimies joutuu vastaanottamaan tunnekuorman, joka muodostuu alaisten odotuksista eli tunteista. Esimiehellä ei ole ketään, jonka kanssa jakaa omia tunteitaan, joten hän voi tuntea olonsa yksinäiseksi. (Salminen 2006, 2011–215.)

Vaikeissa tilanteissa auttaa nopea puuttuminen ongelmien paisumisen välttämiseksi. Vaikeista asioista on hyvä ilmoittaa henkilökohtaisesti, ja keskusteluun on varattava aikaa. Päätös tulisi perustella, ja väittelyä ja provosoitumista tulisi välttää. Turhaa syyllistämistä tulisi myös välttää. Esimiehen on hyvä myös osata työsuhteen juridiset taustat, eli työsopimuslaki, esimiehen ja alaisen välistä suhdetta koskevat lait ja työehtosopimukset. Esimiehen kannattaa myös selvittää etukäteen hänen oma tukiverkostonsa kiistojen varalle. Dokumentoinnin ja todistajien käyttämisen avulla turvataan

sekä esimiehen että alaisen asema mahdollisissa ongelmatilanteissa. (Salminen 2006, 2011–215.)

4 ESIMIESKYSELY YRITYS OY:SSÄ

4.1 Kyselyn tausta

Yrityksen esimieskysely sai alkunsa aikaisemmin vuoden 2012 aikana toteutetun työhyvinvointikyselyn tuloksista, ja lopullinen päätös sen toteuttamisesta tuli yrityksen johtoryhmältä ja henkilöstöjohtajalta. Yrityksen tavoitteena on jatkuva esimiestyön seuranta ja kehittäminen, sillä esimiestyön laatu vaikuttaa työhyvinvointiin. Ennen kyselyn toteuttamista sovittiin, että esimieskyselyn toteutuksesta ja kirjallisista esimiestyön teorioihin perustuvista kehitysehdotuksista tehdään opinnäytetyö. Opinnäytetyön toimeksiannon taustalla oli siis todellinen tarve. Lisäksi sovittiin, että esimiesvalmennukseen erikoistunut yritys käyttää kyselyaineistoa tukena esimiesten henkilökohtaisessa ja ryhmävalmennuksessa.

4.2 Kyselyn toteutus

Tutkimuksen ydinkysymys oli seuraava: Mitkä ovat Yrityksen työntekijöiden vastauksen perusteella yrityksen esimiestyön kehittämisalueet? Tutkimuksessa keskityttiin Yrityksen esimiesryhmien itsearvion ja heidän alaistensa tekemän esimiesarvion keskiarvojen eroihin. Myös alaisten avoimia vastauksia tutkittiin esimiesryhmittäin. Kyselyssä haluttiin myös saada selville, miten paljon esimiehet käyttävät varhaisen tuen mallia ja kolmikantaneuvottelua työkyvyn ylläpitämisessä. Esimiehille esitettiin myös avoin kysymys, mutta nämä vastaukset tarkoitettiin konsultointiyrityksen käyttöön, ja ne jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimuksessa haluttiin jakaa esimiehet seuraaviin ryhmiin: johtoryhmä (esimiesryhmä 1), yksikönpäälliköt (esimiesryhmä 2), työnohjat (esimiesryhmä 3) ja muut toimihenkilöesimiehet (esimiesryhmä 4). Jaotteluun päädyttiin sen vuoksi, että esimieskoulutukset ja esimiesten kehittäminen halutaan räätälöidä esimiesryhmittäin.

Esimieskysely toteutettiin joulukuun 2012 aikana. Kaikkien Yrityksen yksikköjen esimiehiä ja kunkin esimiehen vähintään kolmea alaista pyydettiin vastaamaan sähköisellä kyselyohjelmalla laadittuun kyselyyn. Esimiehille ja alaisille oli laadittu omat kyselyt, joissa kysyttiin samoja asioita eri tavoin muotoiltuina. Esimiehet ryhmiteltiin tutkimuksessa viiteen ryhmään: kaikki Yrityksen esimiehet (33 kpl), johtoryhmä (6 kpl), yksikönpäälliköt (8 kpl), ja työnjohtajat (10 kpl) ja muut toimihenkilöesimiehet (9 kpl).

Kysymykset pohjautuivat eläkevakuutusyhtiö Varman työkaluun esimiestyön kehittämisessä. (Ilmarinen 2011.) Varmaan päädyttiin, sillä Yrityksen henkilöstöpäällikkö on tehnyt yhteistyötä Varman kanssa, ja eläkevakuutusyhtiö on tarjonnut työkaluja muun muassa esimiestyön arvioimiseen. Lopulliset kysymykset muotoiltiin Yrityksen henkilöstöjohtajan, Leader On Ltd:n valmentajien ja allekirjoittaneen kesken. Kyselyjen kysymykset ovat tämän opinnäytetyön liitteenä (ks. liitteet 1 ja 2).

Kyselyt perustuvat Varman ryhmittelemään 12:een esimiestyön ulottuvuuteen. Esi- miesten ja alaisten kyselyt perustuivat samoihin johtamisen ulottuvuuksiin ja olivat rakenteeltaan samankaltaisia. Kyselyn 12 ulottuvuutta olivat keskusteleva johtamista- pa, tavoitteiden selkeys, tuloksellisuuden edellytysten luominen, päätöksenteon perus- teet, osaamisen varmistaminen, resurssien varmistaminen, tahto toimia esimiehenä, delegointi, palaute, oikeudenmukaisuus, toimintatavat työkyvyn ja terveyden ylläpi- tämiseksi sekä vaikeiden asioiden puheeksi ottaminen.

Kyselyt koostuivat suljetuista ja avoimista kysymyksistä. Sekä esimiesten itsearviossa että alaisten kyselyssä oli 12 suljettua kysymystä, joihin vastattiin Likert-asteikolla 1–5. Asteikossa oli seuraavat arvot: täysin eri mieltä (1), jokseenkin eri mieltä (2), ei samaa eikä eri mieltä (3), jokseenkin samaa mieltä (4) ja täysin samaa mieltä (5). Li- säksi alaisilla oli kyselyssään kaksi avointa vastauskenttää ja esimiehillä yksi. Alaisil- la oli mahdollisuus kysymyksen 7.1. avulla perustella, miksi he pitävät tai eivät pidä esimiestään hyvänä esimiehenä. Toisessa avoimessa kysymyksessä 9.1. alaisia pyy- dettiin kertomaan, mistä asiasta ja millaista palautetta he ovat saaneet esimieheltään. Myös esimiehet saivat perustella, miksi he mielestään ovat tai eivät ole hyviä esimie- hiä. Tämä esimiesten kysymys 7.1 asetettiin ainoastaan valmennuksen tueksi, ja sitä ei käsitellä tässä tutkimuksessa. Esimiehiltä kysyttiin vielä kaksi työkyvyn ylläpitämi- seen liittyvää lisäkysymystä, joihin he vastasivat valitsemalla luvun. Taustatietoina

molemmissa kyselyissä olivat esimiehen nimi, vastaajan ikä ja työskentelyvuodet yrityksessä. Kaikki taustatiedot on kerätty liitteeseen 3.

Kyselyihin vastaaminen oli vaivatonta niin esimiehille kuin alaisillekin. Esimiehet valitsivat alaiensa keskuudesta vähintään kolme vastaajaa. Kyselyihin vastaaminen kesti noin viisi minuuttia. Sähköinen linkki kyselyihin lähetettiin esimiesten sähköpostiosoitteeseen. Esimiehet avasivat linkin ja täyttivät kyselyn itsearviolomakkeen muodossa. Alaisten linkki puolestaan oli avattava esimiesten toimesta työpaikalla, sillä yrityksen kuljettajilla ei ole henkilökohtaista sähköpostiosoitetta. Internetin välityksellä toimiva kyselyohjelma Digium Enterprise keräsi tulokset palvelimelleen. Tulokset olivat haettavissa ohjelmasta heti, kun kyselyyn oli vastattu.

4.3 Leader On Ltd:n esimiesvalmentajat

Leader On Ltd. on helsinkiläinen esimiesvalmennukseen ja työyhteisön kehittämiseen erikoistunut pienyritys. Myös Leader On sai käyttöönsä esimieskyselyistä kerätyn aineiston tiedot. Konsultointiyrityksen valmentajien tehtäväksi muodostui henkilökohtaisen ja ryhmävalmennuksen antaminen Yrityksen esimiehille kyselyjen tuloksiin perustuen. Tähän päädyttiin, sillä Leader Onin valmentajilla on usean vuoden kokemus henkilöstövalmennuksesta. Päätettiin, että Yritys Oy:n henkilöstöjohto ja opinnäytetyö eivät suoraan liittyisi kasvokkain tapahtuvaan valmennukseen. Esimiehet saattaisivat ottaa kyselyn ja valmennuksen niin sanotusti vakavammin, jos palautteen antaja on ulkopuolinen ja kokenut valmennusyritys.

4.4 Digium Enterprise -kyselyohjelma

Kysely tehtiin Quest Back -yrityksen Digium Enterprise -nimisellä kyselyohjelmalla. Ohjelman on kehittänyt alun perin suomalainen yritys, joka oli aikaisemmin nimeltään Digium. Yritys liittyi Quest Back -nimiseen eurooppalaiseen konserniin vuoden 2012 lopussa, ja liittymisen myötä yrityksen nimi muuttui konsernin nimeksi Quest Back. Omien sanojensa mukaan Quest Back (Quest Back 2012) on Suomen palautteenhallinnan markkinajohtaja. Digium Enterprise on Internetin välityksellä toimiva ohjelma,

jolla voi tehdä Internetissä toimivia kyselyjä, lähettää kyselyn linkkejä sähköpostilla ja tarkastella kyselyjen tuloksia monipuolisen raportoinnin ansiosta. Lisäksi kyselyjen tulokset on helppo muuttaa haluamaansa graafiseen muotoon, esimerkiksi asiakasyrityksen graafisen ilmeen mukaisesti. Quest Back myy yrityksille käyttäjälisenssejä, joten asiakasyritysten työntekijät voivat itse tehdä kyselyjä. Myös Quest Backin henkilöstö tekee tarvittaessa kyselyjä. Yritys neuvoo asiakkaitaan asiakaspalvelupuhelimen ja koulutuksen kautta. Ohjelma on todella hyödyllinen työväline esimerkiksi markkinoinnin ja henkilöstöhallinnon tietoja kerätessä.

4.5 Opinnäytetyön rooli

Vaikka esimieskyselyjen tulokset annettiin valmennusyrityksen purettavaksi kasvokkain työntekijöiden kanssa, opinnäytetyöllä on tärkeä osuus kyselyn toteutuksessa, tulosten dokumentoinnissa esimiesryhmittäin ja teorioihin perustuvien johtopäätösten esittämisessä. Opinnäytetyön tulosten ja kehitysehdotusten muodossa lähtee viesti Yrityksen henkilöstöjohtajalle, johtoryhmälle ja esimiehille. Opinnäytetyö tulee olemaan pohjana tulevien vuosien esimieskyselyille, ja sen avulla tullaan arvioimaan esimiesten koulutustarvetta.

4.6 Kyselyn validiteetti ja reliabiliteetti

Esimieskyselyn validiteettia voidaan perustella kyselyn oikealla kohderyhmällä ja oikeanlaisilla kysymyksillä esimiestyön laadun selvittämiseksi. Toisin sanoen vastaajina olivat kaikki Yrityksen esimiehet ja keskimäärin neljä heidän alaistaan, eli vastaajajoukko oli kattava. Kysymysten teemat liittyvät vahvasti vallalla olevaan johtamiskäsitykseen, esimiesviestintään. Kysymykset olivat tarkkaan mietityt usean kokeneen asiantuntijan toimesta. Kyselyn perusteella voi tehdä johtopäätöksiä: tutkimus tuo esiin alaisten näkemyksen esimiesten vahvuuksista ja kehittämisalueista tulevia esimieskoulutuksia ajatellen. Sekä esimiehillä että alaisilla oli kyselylomakkeessa avoin vastauskenttä, mikä mahdollisti sellaisten asioiden esiin tuomisen, joita ei valmiissa kysymyksissä suoraan kysytty. Kysely on validi siinä esiintyviä esimiehen ominai-

suuksia mitattaessa, sillä asteikko 1–5 oli kaikille sama, ja se antaa tulokset, joita on helppo tulkita.

Toisaalta on todettava, että kysely sisältää muutamia kyselyn validiteettia heikentäviä tekijöitä. Ensimmäinen validiteettia heikentävä seikka on se, että esimiehet, joilla oli monta alaista saivat valita alaisiensa joukosta vastaajat. Tämä heikentää numeeristen tulosten validiteettia. Toinen kysymys on, onko kyselyssä mitattavat esimiestyön teemat todella tärkeimpiä esimiestyön ulottuvuuksia. Toisin sanoen jos halutaan mitata esimiestyön laatua, ovatko kyselyssä mitatut asiat niitä, joista laatu syntyy. Kolmanneksi voidaan myös kyseenalaistaa, antaako Likert-asteikko liian mustavalkoisen kuvan vastaajien mielipiteistä.

Esimiesten vapaus valita vastaajat alaisten joukosta kuitenkin tiedostettiin kyselyä tehtäessä. Näin toimittiin, koska tiedettiin, että jotkut alaiset kieltäytyvät vastaamasta tämänkaltaisiin kyselyihin periaatteen vuoksi, ja kysely haluttiin kuitenkin pitää vapaaehtoisena. Vapaaehtoisuuden ajateltiin lisäävän myönteistä suhtautumista kyselyyn, vastaajien lukumäärää ja helpottavan esimiesten työtä saada alaisiaan vastaamaan. Tulosten numeroarvot todennäköisesti paranivat jonkin verran niiden esimiesten kohdalla, jotka valitsivat vastaajansa tarkkaan. Tästä huolimatta tuloksista voidaan joka tapauksessa nähdä valittujen alaisten arvioimat esimiesten vahvuudet ja kehittämiskohteet. Tarkkojen numeroarvojen merkitys on pienempi kuin kokonaiskuvan hahmottaminen. Esimiehiä ei ollut tarkoitus verrata keskenään. Toinen väite siitä, että tutkimuksessa keskityttäisiin väriin esimiestyön ulottuvuuksiin, on mitätön tutkimuksen kattavan teoriapohjan ansiosta. Tutkimuksen teoriaosuus tukee vahvasti viestintäjohtamisen asemaa johtamisessa. Ne esimiestyön teemat taikka ulottuvuudet, joihin tutkimuksessa keskityttiin, ovat viestintäjohtamisen ydinulottuvuuksia. Viimeinen väite on osittain totta: kyselyjen Likert-asteikko saattaa johtaa mustavalkoiseen ajatteluun. Toisaalta kyselyn myötä analysoitavaksi saatiin erittäin laaja aineisto, joten on syytä olettaa, että tutkimuksessa tuli esiin totuuden jyväsiä.

Kyselyn reliabiliteettia eli luotettavuutta voidaan pitää hyvänä suuren vastaajamäärän ansiosta. Toisin sanoen, mikäli kysely olisi toistettu myöhemmin joulukuussa 2012 tai teetetty toisilla alaisilla, tulokset olisivat varmaankin olleet samansuuntaisia. Nyt toukokuussa 2013 tulokset voisivat jo olla erilaisia, sillä esimiehet ovat saaneet henkilökohtaista esimiesvalmennusta Leader On Ltd:ltä, ja he ovat kehittyneet esimiehinä.

5 KYSELYN TULOKSET

Kaikkien yrityksen työntekijöiden taholta kehitystä kaivattaisiin eniten päätöksenteon perusteissa, delegoinnissa ja oikeudenmukaisuudessa. Johtoryhmän alaiset halusivat nähdä enemmän tahtoa toimia esimiehenä, oikeudenmukaisuutta ja vaikeiden asioiden puheeksi ottamista. Yksikönpäälliköiden alaiset puolestaan kaipaisivat enemmän selkeyttä päätöksenteon perusteisiin, delegointiin sekä työkyvyn ja terveyden ylläpitämiseen. Työnjohtajien alaisten mielestä esimiehen olisi puolestaan hyvä kehittyä resursien varmistamisessa, delegoinnissa ja oikeudenmukaisuudessa. Muiden toimihenkilöesimiesten haasteita alaisten mielestä ovat tahto toimia esimiehenä, delegointi ja oikeudenmukaisuus. Tutkimuksen myötä esimiesten antama palautteen määrä osoittautui niukaksi. Myös varhaisen tuenmallin mukaisia keskusteluja alaisen ja esimiehen sekä varhaisen tuen mallin mukaisia kolmikantakeskusteluja esimiehen, työterveys- huollon ja alaisen välillä on järjestetty äärimmäisen vähän. Avoimissa kysymyksissä esimiehet saivat enimmäkseen positiivista palautetta, mutta joukossa oli myös yksittäisiä vastauksia, joissa palautetta oli annettu terävästi.

5.1 Kaikki esimiehet

Kyselyyn vastasi 33 esimiestä ja 142 alaista, eli noin 4,3 alaista esimiestä kohden. Taustatietoina kerätyt esimiesten sekä alaisten iät ja työssäolovuodet jakaantuivat liitteen 3 kuvien mukaisesti. Esimiesten keskuudessa suurin ikäryhmä oli 40–49 vuotta (52 % vastanneista). Loput esimiehet jakaantuivat iän suhteen seuraavasti 50–59 vuotta (24 %), 30–39 vuotta (18 %) ja 20–29 vuotta (6 %). Suurin osa esimiehistä (40 %) oli ollut töissä yrityksessä 1–3 vuotta (39 %) tai 4–7 vuotta (39 %). Muiden esimiesten työssäolovuodet jakaantuivat seuraavasti: 8–12 vuotta (15 %), 13–20 vuotta (6%). Alaisten suurin ikäryhmä oli sama kuin esimiehillä, eli 40–49 vuotta (33 %). Loput alaiset jakautuivat iän suhteen seuraavasti: 30–39 vuotta (26 %), 50–59 vuotta (18 %), 20–29 vuotta (17 %) ja yli 60 vuotta täyttäneet (6 %). Alaisista suurin ryhmä (35 %) oli ollut töissä 4–7 vuotta. Muiden alaisten työssäolovuodet jakaantuivat seuraavasti: 1–3 vuotta (28 %), 8–12 vuotta (15 %), 13–20 (15 %) ja yli 20 vuotta (7 %).

Taulukosta 1 ja kuvasta 1 ilmenee kaikkien esimiesten ja alaisten antamat keskiarvot. Kaiken kaikkiaan sekä alaisten antamat arviot esimiehestään että esimiesten itsearviot

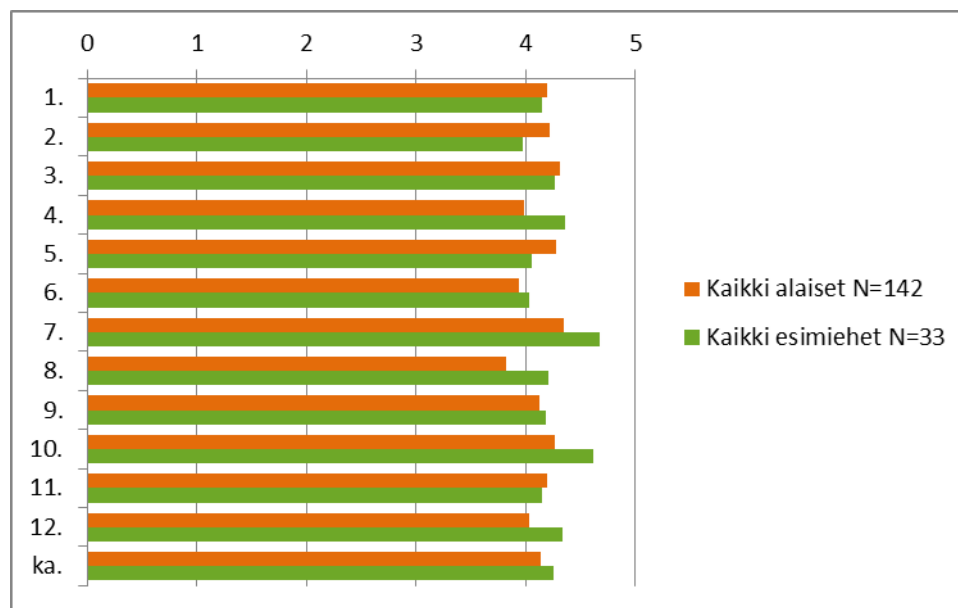
olivat rohkaisevia, sillä keskiarvot olivat välillä 3,82–4,67. Alaisten vastausten keskiarvot alittivat esimiesten itsearvion keskiarvot kysymyksissä 4, 6, 7, 8, 9, 10 ja 12, eli päätöksenteon perusteet, resurssien varmistaminen, tahto toimia esimiehenä, delegointi, palaute, oikeudenmukaisuus ja vaikeiden asioiden puheeksi ottaminen. Näistä kysymykset 4, 8 ja 10, eli päätöksenteon perusteet, delegointi ja oikeudenmukaisuus, alittuivat selkeimmin. Kysymykset 1, 2, 3, 5, ja 11 puolestaan olivat sellaisia, jossa alaisten arvion keskiarvot ylittivät esimiesten arvion keskiarvot, eli keskusteleva johtamistapa, tavoitteiden selkeys, tuloksellisuuden edellytysten luominen, osaamisen varmistaminen ja työkyvyn ja terveyden ylläpitäminen. Näistä selkeimmin ylittyivät kysymykset 1, 2, 5, ja 11, eli keskusteleva johtamistapa, tavoitteiden selkeys, osaamisen varmistaminen sekä työkyvyn ja terveyden ylläpitäminen. Kaikkien 12 kysymyksen keskiarvo oli alaisten kyselyssä 4,14 ja esimiesten kyselyssä 4,25. Toisin sanoen esimiehet antoivat työlleen 0,11 yksikköä paremman arvosanan kuin alaiset.

Kaikkien avointen kysymysten vastaukset ovat tämän tutkimuksen liitetiedostoina (ks. liite 5). Alaisten avoimen kysymyksen 7.1 vastauksia esimiehen ominaisuuksista käydään läpi esimiesryhmittäin. Palautteen saamiseen liittyvään alaisille esitettyyn kysymykseen 9.1 sen sijaan annettiin niukahkosti vastauksia, joten palautteen suhteen todetaan vain, että sitä on annettu melko vähän.

Esimiehille esitetyt kysymykset varhaisen tuen mallin käyttämisestä ja varhaisen tuen kolmikantamallin soveltamisesta kertovat (ks. liite 3), että näitä malleja käytetään erittäin vähän. Suurin osa esimiehistä (55 %) vastasi, että he eivät ole käyttäneet varhaisen tuen mallia työkyvyn tukemiseksi. 88 % esimiehistä on käyttänyt varhaisen tuen kolmikantamallia korkeintaan kerran.

Taulukko 1. Kaikkien alaisten ja esimiesten vastausten keskiarvot

	Kaikki alaiset	Kaikki esimiehet	
	N=142	N=33	
1. Esimieheni keskustelelee kanssani ja kannustaa minua työssäni.	4,2	4,15	1. Noudata valmentavaa johtamistapaa: keskustelen johdettavieni kanssa ja kannustan heitä itsenäiseen, vastuulliseen työntekoon.
2. Esimieheni on kertonut minulle työni tavoitteet ja sen, mitä minulta odotetaan.	4,22	3,97	2. Olen kertonut yksikköni jokaiselle jäsenelle heidän työnsä tavoitteet ja sen, mitä heiltä odotetaan.
3. Esimieheni auttaa minua tekemään parhaani sen eteen, että työyksikköni saavuttaa tavoitteensa ja kaikki työt tulevat tehtyä.	4,31	4,27	3. Tärkein tehtäväni on tukea johdettaviani, jotta yksikköni saavuttaa sille asetetut tavoitteet.
4. Ymmärrän esimieheni päätökset ja sen, mihin ne perustuvat.	3,99	4,36	4. Kun teen päätöksiä, vammistan, että johdettavani ymmärtävät sekä päätetyt asiat että niiden perusteet.
5. Osaan työtehtäväni ja tarvittaessa saan niihin koulutusta ja opastusta.	4,28	4,06	5. Huolehdin siitä, että johdettavieni osaaminen on oikeanlaista, riittävää ja ajantasaista.
6. Esimieheni huolehtii siitä, että työntekijöitä on paikalla tarvittava määrä ja että saamme työt tehtyä hyvin ja aikataulussa.	3,94	4,03	6. Pidän huolen siitä, että yksikössäni on riittävät henkilö- ja aikaresurssit.
7. Pidän esimiestäni hyvänä esimiehenä.	4,35	4,67	7. Haluan onnistua esimiehenä ja kehittää työssä tarvittavaa osaamista.
8. Esimieheni antaa minulle kehittymismahdollisuuksia ja opin työssäni uusia asioita.	3,82	4,21	8. Annan johdettavilleni tehtäviä heidän vahvuksiensa ja osaamisensa mukaan, jotta he voivat kehittyä työssään ja oppia uutta.
9. Olen saanut esimieheltäni kuluneen vuoden aikana palautetta, positiivista tai negatiivista, kannustavassa hengessä.	4,13	4,18	9. Annan johdettavilleni tarpeen mukaan palautetta, sekä positiivista että negatiivista, rakentavasti keskustellen.
10. Minua kohdellaan työssäni tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti.	4,26	4,61	10. Kohtelen johdettaviani tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti.
11. Esimieheni ymmärtää työkykyni rajallisuuden. Tarvittaessa keskustelemme asiasta ja esimieheni ottaa näkökantani huomioon.	4,2	4,15	11. Tunnen organisaatiomme toimintaperiaatteet työkyvyn ylläpitämiseksi ja toimin niihin liittyvien ohjeiden mukaan.
12. Hankalissa tilanteissa, esimerkiksi jos työt kasaantuvat, esimies puuttuu asiaan ja etsii kanssani sopivia ratkaisuja.	4,03	4,33	12. Otan tarpeen vaatiessa johdettavani kanssa ajoissa puheeksi hankalat asiat (esim. riittämättömän työsuorituksen, ylikuormittumisen tai häiriökäyttäytymisen) ja etsin ratkaisuja tilanteeseen yhdessä hänen kanssaan.
Keskiarvo	4,14	4,25	Keskiarvo



Kuva 1. Kaikkien alaisten ja esimiesten vastausten keskiarvot palkkeina

5.2 Esimiesryhmä 1: johtoryhmä

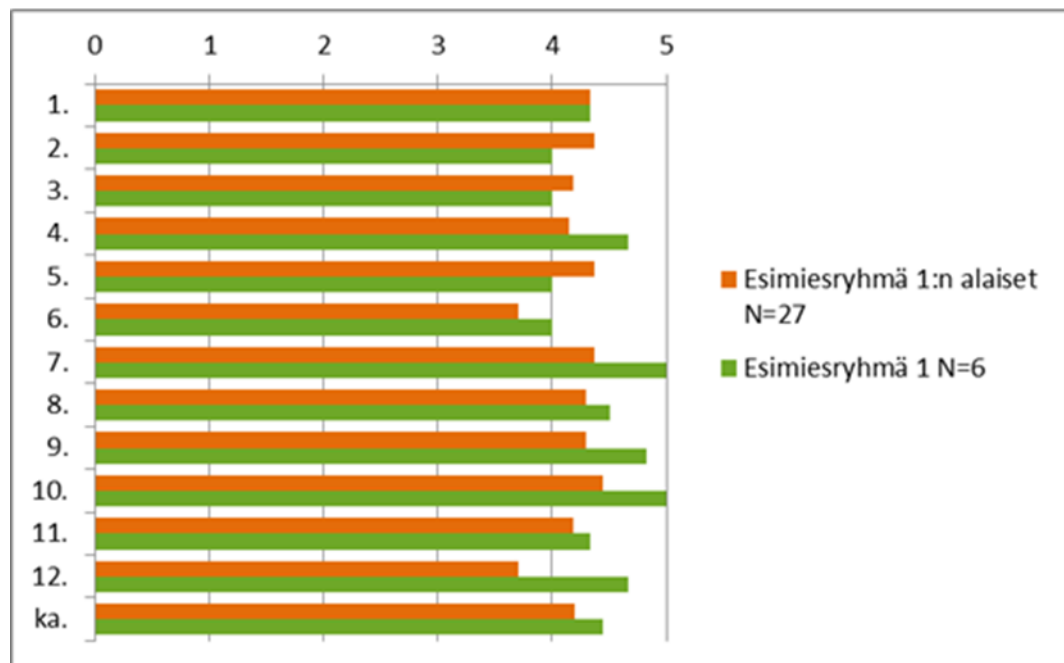
Esimiesryhmä 1:ssä oli 6 esimiestä, ja he olivat saaneet vastaamaan 27 alaista, eli 4,5 alaista esimiestä kohden. Esimiesryhmä 1 muodostui johtoryhmän jäsenistä. Esimiesryhmä 1:n iät ja työssäolovuodet jakaantuivat liitteen 3 kuvien mukaisesti. Tästä esimiesten ryhmästä useimmat (83 %) olivat 40–49 -vuotiaita ja loput 50–59 -vuotiaita (17 %). Näiden esimiesten yleisin työssäoloaika yrityksessä oli vuotta 1–3 vuotta (50 %) ja muuten esimiesryhmä 2:n työssäolovuodet jakaantuivat 4–7 vuoteen (33 %) ja 8–12 vuoteen (17 %). Alaisten keskuudessa ikäryhmä 40–49 vuotta oli suurin (44 %). Muuten esimiesryhmä 2:n alaiset jakaantuivat iän puolesta seuraavasti: 30–39 vuotta (22 %), 50–59 vuotta (22 %), yli 60 vuotta (7 %) ja 20–29 vuotta (4 %). Työssäoloajat tässä alaisten ryhmässä jakaantuivat näin: 1–3 vuotta (41 %), 4–7 vuotta (37 %), 13–20 vuotta (11 %), 8–12 vuotta (7 %) ja yli 20 vuotta (4 %).

Taulukosta 2 ja kuvasta 2 ilmenee esimiesryhmä 1:n ja heidän alaistensa vastausten keskiarvot. Alaisten antama keskiarvo alitti esimiesten antaman keskiarvon kysymyksissä 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11 ja 12, eli päätöksenteon perusteet, resurssien varmistaminen, tahto toimia esimiehenä, delegointi, palaute, oikeudenmukaisuus, työkyvyn ja terveyden ylläpitäminen ja vaikeiden asioiden puheeksi ottaminen. Näistä alittuivat selkeimmin 7, 10 ja 12, eli tahto toimia esimiehenä, oikeudenmukaisuus ja vaikeiden asioiden puheeksi ottaminen. Alaisten antama keskiarvo ylitti esimiesten antaman keskiarvon vain kysymyksissä 2, 3 ja 5 eli tavoitteiden selkeys, tuloksellisuuden edellytysten luominen ja osaamisen varmistaminen. Kysymyksessä 1 alaiset ja esimiehet antoivat saman keskiarvon. Kaikkien 12 kysymyksen keskiarvo esimiesten vastauksissa oli 4,44 ja heidän alaisillaan 4,2. Esimiehet siis arvioivat esimiestyönsä kysytyjen asioiden mukaiseksi 0,24 yksikköä enemmän kuin alaiset.

Ryhmän avointen kysymysten yksittäisissä vastauksissa esiin nousevia vahvuuksia olivat avuliaisuus, keskustelu, kannustus, asiajohtajuus, luottamus, esimiehen oma kehittyminen, kuuntelu ja maalaisjärki. Kehittämiskohteita avoimien kysymysten yksittäisten vastausten kautta välittyi seuraavasti: ihmisten johtaminen, kärsimättömyys, hankalat asiat ja resursseista huolehtiminen.

Taulukko 2. Johtoryhmän ja heidän alaistensa vastaukset keskiarvoina

	Esimiesryhmä		
	1:n alaiset N=27	Esimiesryhmä 1 N=6	
1. Esimieheni keskustelee kanssani ja kannustaa minua työssäni.	4,33	4,33	1. Noudatan valmentavaa johtamistapaa: keskustelen johdettavieni kanssa ja kannustan heitä itsenäiseen, vastuulliseen työntekoon.
2. Esimieheni on kertonut minulle työni tavoitteet ja sen, mitä minulta odotetaan.	4,37	4	2. Olen kertonut yksikköni jokaiselle jäsenelle heidän työnsä tavoitteet ja sen, mitä heiltä odotetaan.
3. Esimieheni auttaa minua tekemään parhaani sen eteen, että työyksikköni saavuttaa tavoitteensa ja kaikki työt tulevat tehtyä.	4,19	4	3. Tärkein tehtäväni on tukea johdettaviani, jotta yksikköni saavuttaa sille asetetut tavoitteet.
4. Ymmärrän esimieheni päätökset ja sen, mihin ne perustuvat.	4,15	4,67	4. Kun teen päätöksiä, vaimistan, että johdettavani ymmärtävät sekä päätetyt asiat että niiden perusteet.
5. Osaan työtehtäväni ja tarvittaessa saan niihin koulutusta ja opastusta.	4,37	4	5. Huolehdin siitä, että johdettavieni osaaminen on oikeanlaista, riittävää ja ajantasaisista.
6. Esimieheni huolehtii siitä, että työntekijöitä on paikalla tarvittava määrä ja että saamme työt tehtyä hyvin ja aikataulussa.	3,7	4	6. Pidän huolen siitä, että yksikössäni on riittävät henkilö- ja aikaresurssit.
7. Pidän esimiestäni hyvänä esimiehenä.	4,37	5	7. Haluan onnistua esimiehenä ja kehittää työssä tarvittavaa osaamista.
8. Esimieheni antaa minulle kehittymismahdollisuuksia ja opin työssäni uusia asioita.	4,3	4,5	8. Annan johdettavilleni tehtäviä heidän vahvuuksiensa ja osaamisensa mukaan, jotta he voivat kehittyä työssään ja oppia uutta.
9. Olen saanut esimieheltäni kuluneen vuoden aikana palautetta, positiivista tai negatiivista, kannustavassa hengessä.	4,3	4,83	9. Annan johdettavilleni tarpeen mukaan palautetta, sekä positiivista että negatiivista, rakentavasti keskustellen.
10. Minua kohdellaan työssäni tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti.	4,44	5	10. Kohtelen johdettaviani tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti.
11. Esimieheni ymmärtää työkykyäni rajallisuuden. Tarvittaessa keskustelemme asiasta ja esimieheni ottaa näkökantani huomioon.	4,19	4,33	11. Tunnen organisaatiomme toimintaperiaatteet työkyvyn ylläpitämiseksi ja toimin niihin liittyvien ohjeiden mukaan.
12. Hankalissa tilanteissa, esimerkiksi jos työt kasaantuvat, esimies puuttuu asiaan ja etsii kanssani sopivia ratkaisuja.	3,7	4,67	12. Otan tarpeen vaatiessa johdettavani kanssa ajoissa puheeksi hankalat asiat (esim. riittämättömän työsuorituksen, ylikuormittumisen tai häiriökäyttäytymisen) ja etsin ratkaisuja tilanteeseen yhdessä hänen kanssaan.
Keskiarvo	4,2	4,44	Keskiarvo



Kuva 2. Johtoryhmän ja heidän alaistensa vastausten keskiarvot palkkeina

5.3 Esimiesryhmä 2: yksikönpäälliköt

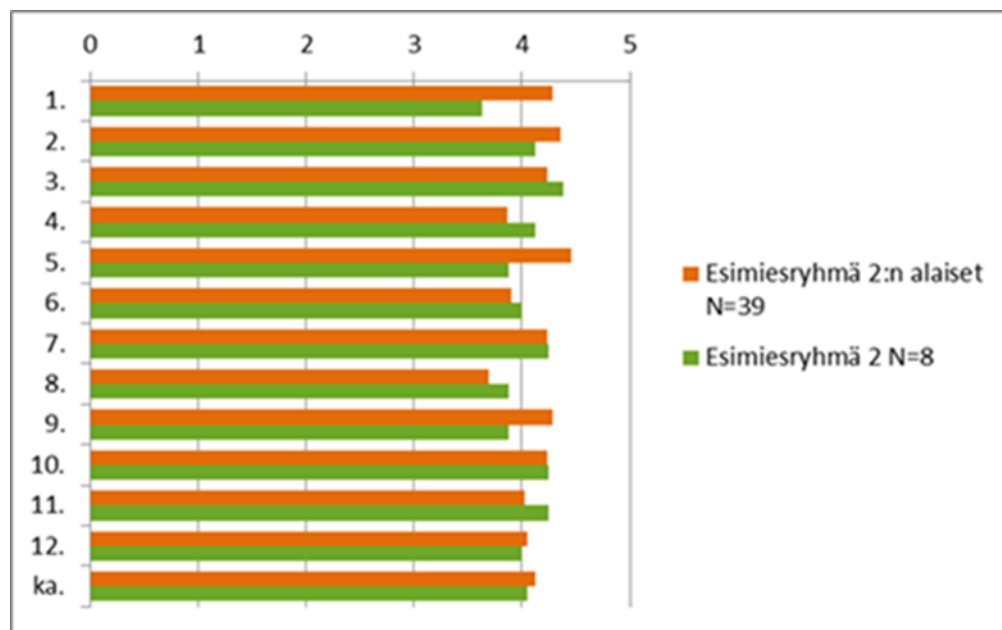
Esimesryhmä 2:ssa oli 8 esimiestä, ja esimiehet olivat koonneet 39 alaistaan vastaan, eli keskimäärin vastasi 4,9 alaista esimiestä kohden. Esimesryhmä 2 koostui yksikönpäälliköistä. Esimesryhmä 2:n iät ja työssäolovuodet yrityksessä jakaantuivat liitteen 3 kuvien mukaisesti. Tästä ryhmästä useimmat esimiehet olivat 40–49-vuotiaita (75 %). Loput esimesryhmä 2:n esimiehet olivat joko 20–29-vuotiaita (13 %) tai 50–59 -vuotiaita (13 %). Näiden esimiesten yleisin työssäoloaika oli 1–3 vuotta (50 % esimiehistä). Loput ryhmän esimiehistä olivat työskennelleet 4–7 vuotta (25 %) tai 8–12 vuotta (25 %). Alaisten keskuudessa ikäryhmä 30–39 vuotta oli suurin (28 %). 40–49-vuotiaat oli seuraavaksi suurin ikäryhmä (26 %), ja siitä seuraavat ikäryhmät suuruusjärjestyksessä olivat 50–59-vuotiaat (21 %), 20–29-vuotiaat (18 %) ja yli 60-vuotiaat (8 %). Esimesryhmä 2:n alaiset olivat olleet töissä yrityksessä 4–7 vuotta (49 %), 8–12 vuotta (18 %), 1–3 vuotta (15 %), 13–20 vuotta (10 %) ja yli 20 vuotta (8 %).

Taulukosta 3 ja kuvasta 3 ilmenee esimesryhmä 2:n ja heidän alaistensa vastausten keskiarvot. Alaisten antama keskiarvo alitti esimiesten antaman keskiarvon kysymyksissä 3, 4, 6, 7, 8, 10 ja 11, eli tuloksellisuuden edellytysten luominen, päätöksenteon perusteet, resurssien varmistaminen, tahto toimia esimiehenä, delegointi, oikeudenmukaisuus ja työkyvyn ja terveyden ylläpitäminen. Näistä arvot alittuivat eniten kysymyksissä 4, 8 ja 11 eli päätöksenteon perusteet, delegointi sekä työkyvyn ja terveyden ylläpitäminen. Alaisten antama keskiarvo ylitti esimiesten antaman keskiarvon kysymyksissä 1, 2, 5, 9 ja 12, eli keskusteleva johtamistapa, tavoitteiden selkeys, osaamisen varmistaminen, palaute ja vaikeiden asioiden puheeksi ottaminen. Näistä ylittyivät eniten kysymykset 1, 5 ja 9 eli keskusteleva johtamistapa, osaamisen varmistaminen ja palaute. Kaikkien 12 kysymyksen keskiarvo esimiesten vastauksissa oli 4,05 ja heidän alaisillaan 4,13. Tässä ryhmässä alaiset siis arvioivat esimiestensä työn kysytyjen asioiden mukaiseksi 0,08 yksikköä enemmän esimiehet itse.

Ryhmän avointen kysymysten vastauksissa esiin nousevia vahvuuksia olivat esimiehen oma kehittyminen, huumori, perusteellisuus, empatia, rohkeus, ammattitaito, tasa-arpuus, huomioisuus, avoimuus, joustavuus ja kokemus. Kehittämiskohteista puolestaan mainittiin kiire, äänen korotus, jämakkyuden ja johdonmukaisuuden puute ja käytös alaisia kohtaan.

Taulukko 3. Yksikönpäälliköiden ja heidän alaistensa vastausten keskiarvot

	Esimiesryhmä 2:n alaiset	Esimiesryhmä 2	
	N=39	N=8	
1. Esimieheni keskustelee kanssani ja kannustaa minua työssäni.	4,28	3,63	1. Noudatan valmentavaa johtamistapaa: keskustelen johdettavieni kanssa ja kannustan heitä itsenäiseen, vastuulliseen työntekoon.
2. Esimieheni on kertonut minulle työni tavoitteet ja sen, mitä minulta odotetaan.	4,36	4,13	2. Olen kertonut yksikköni jokaiselle jäsenelle heidän työnsä tavoitteet ja sen, mitä heiltä odotetaan.
3. Esimieheni auttaa minua tekemään parhaani sen eteen, että työyksikköni saavuttaa tavoitteensa ja kaikki työt tulevat tehtyä.	4,23	4,38	3. Tärkein tehtäväni on tukea johdettaviani, jotta yksikköni saavuttaa sille asetetut tavoitteet.
4. Ymmärrän esimieheni päätökset ja sen, mihin ne perustuvat.	3,87	4,13	4. Kun teen päätöksiä, varmistan, että johdettavani ymmärtävät sekä päätetyt asiat että niiden perusteet.
5. Osaan työtehtäväni ja tarvittaessa saan niihin koulutusta ja opastusta.	4,46	3,88	5. Huolehdin siitä, että johdettavieni osaaminen on oikeanlaista, riittävää ja ajantasaista.
6. Esimieheni huolehtii siitä, että työntekijöitä on paikalla tarvittava määrä ja että saamme työt tehtyä hyvin ja aikataulussa.	3,9	4	6. Pidän huolen siitä, että yksikössäni on riittävät henkilö- ja aikaresurssit.
7. Pidän esimiestäni hyvänä esimiehenä.	4,23	4,25	7. Haluan onnistua esimiehenä ja kehittää työssä tarvittavaa osaamista.
8. Esimieheni antaa minulle kehittymismahdollisuuksia ja opin työssäni uusia asioita.	3,69	3,88	8. Annan johdettavilleni tehtäviä heidän vahvuuksiensa ja osaamisensa mukaan, jotta he voivat kehittyä työssään ja oppia uutta.
9. Olen saanut esimieheltäni kuluneen vuoden aikana palautetta, positiivista tai negatiivista, kannustavassa hengessä.	4,28	3,88	9. Annan johdettavilleni tarpeen mukaan palautetta, sekä positiivista että negatiivista, rakentavasti keskustellen.
10. Minua kohdellaan työssäni tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti.	4,23	4,25	10. Kohtelen johdettaviani tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti.
11. Esimieheni ymmärtää työkykyni rajallisuuden. Tarvittaessa keskustelemme asiasta ja esimieheni ottaa näkökantani huomioon.	4,03	4,25	11. Tunnen organisaatiomme toimintaperiaatteet työkyvyn ylläpitämiseksi ja toimin niihin liittyvien ohjeiden mukaan.
12. Hankalissa tilanteissa, esimerkiksi jos työt kasaantuvat, esimies puuttuu asiaan ja etsii kanssani sopivia ratkaisuja.	4,05	4	12. Otan tarpeen vaatiessa johdettavani kanssa ajoissa puheeksi hankalat asiat (esim. riittämättömän työsuorituksen, ylikuormittumisen tai häiriökäyttäytymisen) ja etsin ratkaisuja tilanteeseen yhdessä hänen kanssaan.
Keskiarvo	4,13	4,05	Keskiarvo



Kuva 3. Yksikönpäälliköiden ja heidän alaistensa vastausten keskiarvot palkkeina

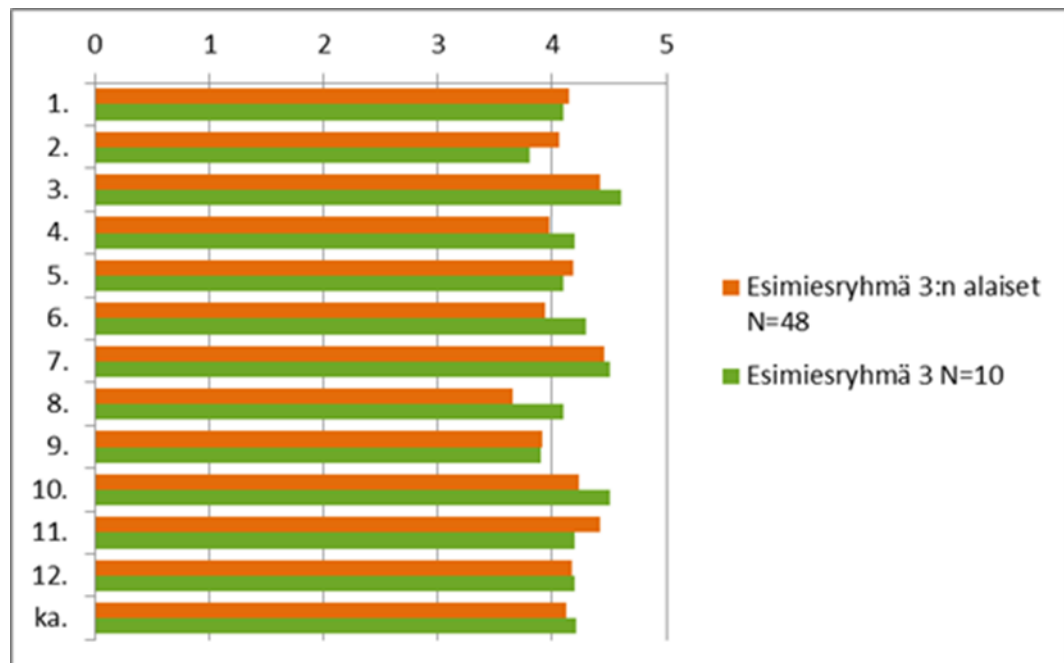
5.4 Esimiesryhmä 3: työnjohtajat

Esimiesryhmä 3 koostui 10 esimiehestä, ja heidän 48 vastanneesta alaisestaan, eli keskimäärin vastasi 4,8 alaista esimiestä kohden. Esimiesryhmä 3 muodostui työnjohtajista. Esimiesryhmä 3:n iät ja työssäolovuodet jakaantuivat liitteen 3 kuvien mukaisesti. Esimiehet ryhmässä 3 jakaantuivat iän mukaan seuraavasti: 30–39-vuotiaat (50 %), 40–49-vuotiaat (30 %), 20–29-vuotiaat (10 %) ja 50–59-vuotiaat (10 %). Esimiesryhmän 3 esimiehistä useimmat olivat työskennelleet yrityksessä 4–7 vuotta (50 %) ja seuraavat 1–3 vuotta (30 %), 8–12 vuotta (10 %) ja yli 13–20 vuotta (10 %). Esimiesryhmän 3 alaiset jakaantuivat iältään seuraavasti: 40–49 vuotta (35 %), 20–29 vuotta (27 %), 30–39 vuotta (19 %), 50–59 vuotta (15 %) ja yli 60 vuotta (4 %). Työssäolovuosien perusteella esimiesryhmän 3 alaiset jakaantuivat melko tasaisesti: 4–7 vuotta (31 %), 13–20 vuotta (23 %), 1–3 vuotta (23 %), 8–12 vuotta (15 %) ja yli 20 vuotta (8 %).

Taulukosta 4 ja kuvasta 4 ilmenee esimiesryhmä 3:n ja heidän alaistensa vastausten keskiarvot. Alaisten antama keskiarvo alitti esimiesten antaman keskiarvon kysymyksissä 3, 4, 6, 7, 8, 10 ja 12 eli tuloksellisuuden edellytysten luominen, päätöksenteon perusteet, resurssien varmistaminen, tahto toimia esimiehenä, delegointi, oikeudenmukaisuus ja vaikeiden asioiden puheeksi ottaminen. Näistä alittuivat eniten kysymykset 6, 8 ja 10 eli resurssien varmistaminen, delegointi ja oikeudenmukaisuus. Alaisten antama keskiarvo ylitti esimiesten antaman keskiarvon kysymyksissä 1, 2, 5, 9 ja 11 eli keskusteleva johtamistapa, tavoitteiden selkeys, osaamisen varmistaminen, palaute ja työkyvyn ja terveyden ylläpitäminen. Näistä selkeimmin ylittyivät kysymykset 2, 5 ja 11 eli tavoitteiden selkeys, osaamisen varmistaminen ja työkyvyn ja terveyden ylläpitäminen. Kaikkien 12 kysymyksen keskiarvo esimiesten vastauksissa oli 4,21 ja heidän alaistensa vastauksissa 4,13. Kokonaisuudessaan esimiehet siis antoivat 0,08 yksikköä paremman itsearvion alaisten esimiesarvioon verrattuna. Näiden esimiesten alaiset eivät juuri vastanneet avoimiin kysymyksiin, joten avointen kysymysten vastauksiin ei saatu kunnan tuloksia.

Taulukko 4. Työnjohtajien ja heidän alaistensa vastausten keskiarvot

	Esimiesryhmä 3:n alaiset	Esimiesryhmä 3	
	N=48	N=10	
1. Esimieheni keskustelee kanssani ja kannustaa minua työssäni.	4,15	4,1	1. Noudataan valmentavaa johtamistapaa: keskustelen johdettavieni kanssa ja kannustan heitä itsenäiseen, vastuulliseen työntekoon.
2. Esimieheni on kertonut minulle työni tavoitteet ja sen, mitä minulta odotetaan.	4,06	3,8	2. Olen kertonut yksikköni jokaiselle jäsenelle heidän työnsä tavoitteet ja sen, mitä heiltä odotetaan.
3. Esimieheni auttaa minua tekemään parhaani sen eteen, että työyksikköni saavuttaa tavoitteensa ja kaikki työt tulevat tehtyä.	4,42	4,6	3. Tärkein tehtäväni on tukea johdettaviani, jotta yksikköni saavuttaa sille asetetut tavoitteet.
4. Ymmärrän esimieheni päätökset ja sen, mihin ne perustuvat.	3,98	4,2	4. Kun teen päätöksiä, varmistan, että johdettavani ymmärtävät sekä päätetyt asiat että niiden perusteet.
5. Osaan työtehtäväni ja tarvittaessa saan niihin koulutusta ja opastusta.	4,19	4,1	5. Huolehdin siitä, että johdettavieni osaaminen on oikeanlaista, riittävää ja ajantasaista.
6. Esimieheni huolehtii siitä, että työntekijöitä on paikalla tarvittava määrä ja että saamme työt tehtyä hyvin ja aikataulussa.	3,94	4,3	6. Pidän huolen siitä, että yksikössäni on riittävät henkilö- ja aikaresurssit.
7. Pidän esimiestäni hyvänä esimiehenä.	4,46	4,5	7. Haluan onnistua esimiehenä ja kehittää työssä tarvittavaa osaamista.
8. Esimieheni antaa minulle kehittymismahdollisuuksia ja opin työssäni uusia asioita.	3,65	4,1	8. Annan johdettavilleni tehtäviä heidän vahvuuksiensa ja osaamisensa mukaan, jotta he voivat kehittyä työssään ja oppia uutta.
9. Olen saanut esimieheltäni kuluneen vuoden aikana palautetta, positiivista tai negatiivista, kannustavassa hengessä.	3,92	3,9	9. Annan johdettavilleni tarpeen mukaan palautetta, sekä positiivista että negatiivista, rakentavasti keskustellen.
10. Minua kohdellaan työssäni tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti.	4,23	4,5	10. Kohtelen johdettaviani tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti.
11. Esimieheni ymmärtää työkykyni rajallisuuden. Tarvittaessa keskustelemme asiasta ja esimieheni ottaa näkökantani huomioon.	4,42	4,2	11. Tunnen organisaatiomme toimintaperiaatteet työkyvyn ylläpitämiseksi ja toimin niihin liittyvien ohjeiden mukaan.
12. Hankalissa tilanteissa, esimerkiksi jos työt kasaantuvat, esimies puuttuu asiaan ja etsii kanssani sopivia ratkaisuja.	4,17	4,2	12. Otan tarpeen vaatiessa johdettavani kanssa ajoissa puheeksi hankalat asiat (esim. riittämättömän työsuorituksen, ylikuormittumisen tai häiriökäyttäytymisen) ja etsin ratkaisuja tilanteeseen yhdessä hänen kanssaan.
Keskiarvo	4,13	4,21	Keskiarvo



Kuva 4. Työnjohtajien ja heidän alaistensa vastausten keskiarvot palkkeina

5.5 Esimiesryhmä 4: muut toimihenkilöesimiehet

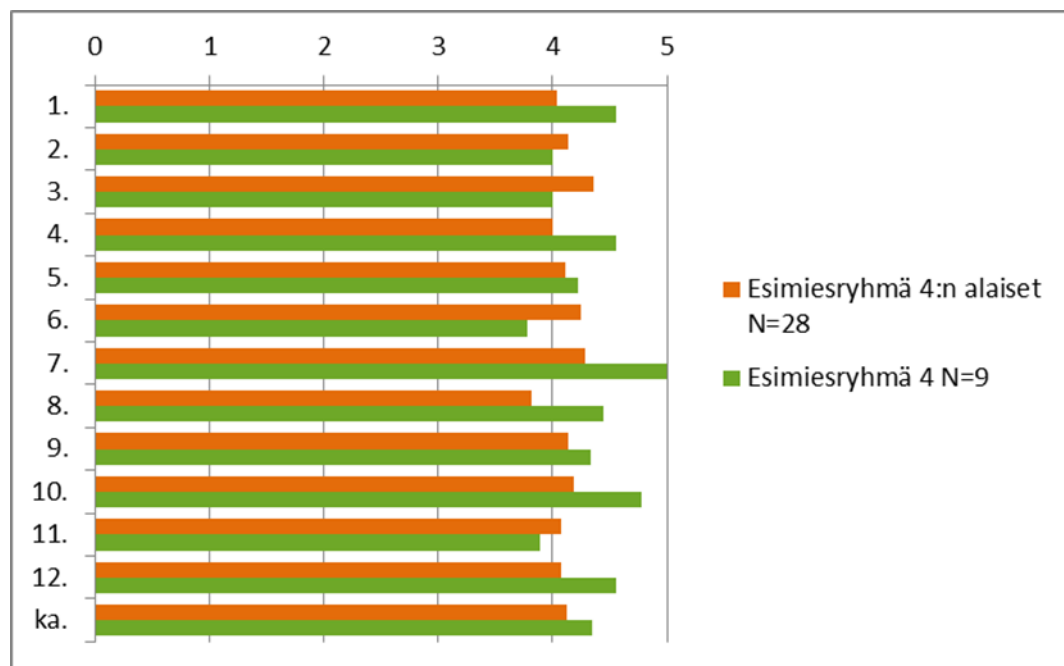
Esimiesryhmä 4:ssä oli 9 esimiestä, ja he olivat saaneet vastaamaan yhteensä 28 alaisiaan, eli 3,1 alaista esimiestä kohden. Esimiesryhmä 4 koostui muista toimihenkilöesimiehistä. Esimiesryhmä 4:n iät ja työssäolovuodet on kuvattu liitteessä 3. Esimiesryhmä 4:n iät jakaantuivat seuraavasti: 50–59 vuotta (56 %), 40–49 vuotta (33 %) ja 30–39 vuotta (11 %). Työssäolovuodet puolestaan jakaantuivat näin: 4–7 vuotta (44 %), 1–3 vuotta (33 %), vuotta 8–12 (11 %) ja 13–20 vuotta (11 %). Tämän esimiesryhmän alaisten iät jakaantuivat puolestaan seuraavasti: 30–39 vuotta (39 %), 40–49 vuotta (29 %), 50–59 vuotta (18 %), 20–29 vuotta (11 %) ja yli 60 vuotta (4 %). Yrityksen palveluksessa tehtyjen työssäolovuosien perusteella alaisryhmän vastaukset jakaantuivat seuraavalla tavalla: 1–3 vuotta (43 %), 4–7 vuotta (21 %), 8–12 vuotta (18 %), 13–20 vuotta 11 (%) ja yli 20 vuotta (7 %).

Taulukosta 5 ja kuvasta 5 ilmenee esimiesryhmä 4:n ja heidän alaistensa vastausten keskiarvot. Alaisten antama keskiarvo alitti esimiesten antaman keskiarvon kysymyksissä 1, 4, 5, 7, 8, 9, 10 ja 12, eli keskusteleva johtamistapa, päätöksenteon perusteet, osaamisen varmistaminen, tahto toimia esimiehenä, delegointi, palaute, oikeudenmukaisuus ja vaikeiden asioiden puheeksi ottaminen. Näistä alittuivat eniten kysymykset 7, 8 ja 10 eli tahto toimia esimiehenä, delegointi ja oikeudenmukaisuus. Alaisten antama keskiarvo ylitti esimiesten antaman keskiarvon kysymyksissä 2, 3, 6 ja 11, eli tavoitteiden selkeys, tuloksellisuuden edellytysten luominen, resurssien varmistaminen ja työkyvyn ja terveyden ylläpitäminen. Näistä selkeimmin ylittyivät kysymykset 3, 6 ja 11 eli edellytysten luominen, resurssien varmistaminen ja työkyvyn ja terveyden ylläpitäminen. Kaikkien 12 kysymyksen keskiarvo esimiesten vastauksissa oli 4,34 ja heidän alaisillaan 4,12. Esimiehet siis arvioivat esimiestyönsä kysytyjen asioiden mukaiseksi 0,22 yksikköä enemmän kuin alaiset.

Avoimessa vastausosiossa seuraavia esimiesten vahvuuksia mainittiin: tasapuolisuus, rehellisyys, joustavuus, luotettavuus, kannustus, vastuunkanto, opastaminen, lähestytävyyys, kokemus, tiukkuus ja yhdenvertaisuus. Kehittämiskohteena ilmeni ainoastaan työntekijöiden jaottelu.

Taulukko 5. Muiden toimihenkilöesimiesten ja heidän alaitensa vastausten keskiarvot

	Esimiesryhmä 4:n alaiset	Esimiesryhmä 4	
	N=28	N=9	
1. Esimieheni keskustelee kanssani ja kannustaa minua työssäni.	4,04	4,56	1. Noudatan valmentavaa johtamistapaa: keskustelen johdettavieni kanssa ja kannustan heitä itsenäiseen, vastuulliseen työntekoon.
2. Esimieheni on kertonut minulle työni tavoitteet ja sen, mitä minulta odotetaan.	4,14	4	2. Olen kertonut yksikköni jokaiselle jäsenelle heidän työnsä tavoitteet ja sen, mitä heiltä odotetaan.
3. Esimieheni auttaa minua tekemään parhaani sen eteen, että työyksikköni saavuttaa tavoitteensa ja kaikki työt tulevat tehtyä.	4,36	4	3. Tärkein tehtäväni on tukea johdettaviani, jotta yksikköni saavuttaa sille asetetut tavoitteet.
4. Ymmärrän esimieheni päätökset ja sen, mihin ne perustuvat.	4	4,56	4. Kun teen päätöksiä, varmistan, että johdettavani ymmärtävät sekä päätetyt asiat että niiden perusteet.
5. Osaan työtehtäväni ja tarvittaessa saan niihin koulutusta ja opastusta.	4,11	4,22	5. Huolehdin siitä, että johdettavieni osaaminen on oikeanlaista, riittävää ja ajantasaista.
6. Esimieheni huolehtii siitä, että työntekijöitä on paikalla tarvittava määrä ja että saamme työt tehtyä hyvin ja aikataulussa.	4,25	3,78	6. Pidän huolen siitä, että yksikössäni on riittävät henkilö- ja aikaresurssit.
7. Pidän esimiestäni hyvänä esimiehenä.	4,29	5	7. Haluan onnistua esimiehenä ja kehittää työssä tarvittavaa osaamista.
8. Esimieheni antaa minulle kehittymismahdollisuuksia ja opin työssäni uusia asioita.	3,82	4,44	8. Annan johdettavilleni tehtäviä heidän vahvuuksiensa ja osaamisensa mukaan, jotta he voivat kehittyä työssään ja oppia uutta.
9. Olen saanut esimieheltäni kuluneen vuoden aikana palautetta, positiivista tai negatiivista, kannustavassa hengessä.	4,14	4,33	9. Annan johdettavilleni tarpeen mukaan palautetta, sekä positiivista että negatiivista, rakentavasti keskustellen.
10. Minua kohdellaan työssäni tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti.	4,18	4,78	10. Kohtelen johdettaviani tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti.
11. Esimieheni ymmärtää työkykyni rajallisuuden. Tarvittaessa keskustelemme asiasta ja esimieheni ottaa näkökantani huomioon.	4,07	3,89	11. Tunnen organisaatiomme toimintaperiaatteet työkyvyn ylläpitämiseksi ja toimin niihin liittyvien ohjeiden mukaan.
12. Hankalissa tilanteissa, esimerkiksi jos työt kasaantuvat, esimies puuttuu asiaan ja etsii kanssani sopivia ratkaisuja.	4,07	4,56	12. Otan tarpeen vaatiessa johdettavani kanssa ajoissa puheeksi hankalat asiat (esim. riittämättömän työsuorituksen, ylikuormittumisen tai häiriökäyttäytymisen) ja etsin ratkaisuja tilanteeseen yhdessä hänen kanssaan.
Keskiarvo	4,12	4,34	Keskiarvo



Kuva 5. Muiden toimihenkilöesimiesten ja heidän alaitensa vastausten keskiarvot palkkeina

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kyselyn tulosten perusteella voidaan päätellä, että Yritys Oy:n esimiestyö on hyvällä pohjalla sekä alaisten että esimiesten itsensä mielestä. Ainakin keskusteleva johtamistapa, tavoitteiden selkeys, osaamisen varmistaminen sekä työkyvyn ja terveyden ylläpitäminen koetaan hyvin johdetuiksi ulottuvuuksiksi, kun katsotaan kaikkia esimiehiä. On kuitenkin huomioitava, että tuloksissa on esimiesryhmäkohtaisia eroja. Kehittämisen varaa kaikilla Yritys Oy:n esimiehillä näyttäisi olevan erityisesti oikeudenmukaisessa johtamisessa, päätöksenteon perusteiden viestimisessä, delegoinnissa ja palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa. Varhaisen tuen mallin vähäinen hyödyntäminen kertoo heikosta viestimisestä, eli merkkeihin työkyvyn heikkenemisestä ei puututa riipeästi.

Kyselyssä ilmeni, että eri alaisryhmät painottivat enimmäkseen eri asioita. Tämä seikka on hyvä huomioida, kun suunnitellaan jatkokoulutusta esimiesryhmille eli johtoryhmälle, yksikönpäälliköille, työnjohtajille ja toimihenkilöille. Viestintä- ja vuorovaikutuskäyttämiseen liittyvä koulutus on varmasti suositeltavaa, mutta eri painotuksilla. On myös muistettava, että yksittäiset koulutukset eivät olennaisesti muuta esimiestyötä, sillä muutos on kokonaisvaltainen. Esimiesten säännöllinen reflektointi johtamistyöhönsä liittyen voisi tukea tällaista kokonaisvaltaista kehittymistä. Palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen liittyvä koulutus voisi olla yksi konkreettinen koulutusidea tutkimuksen palautteeseen liittyvien tulosten valossa.

Askel parempaan johtamiseen olisi viestintästrategia ja sen aktiivinen toteutus ja tulevaisuudessa yrityksen kasvaessa viestintäjohtajan nimittäminen. Yritys Oy:n tulisi laatia viestintästrategia, tai jos yrityksellä jo on sellainen, sitä tulisi päivittää ja se tulisi ottaa käyttöön. Ihanteellisinta olisi, jos viestintästrategiaan sisältyvistä aihealueista, kuten palautteesta, delegoinnista ja oikeudenmukaisuuden viestimisestä keskusteltaisiin yhteisellä foorumilla kaikkien työntekijöiden kesken. Jokaisesta viestintästrategian ulottuvuudesta voisi esimerkiksi aloittaa keskustelun virtuaalisella keskustelualustalla. Jokaiselle ulottuvuudelle voisi nimetä kehitysryhmän, joka kokoaisi yhteen keskustelufoorumin ajatukset. Viestintästrategiaan tulisi sisällyttää käytännön ohjeita esimerkiksi palautteen antamiseen, delegointiin ja oikeudenmukaisuuden viestintään liittyen.

Tutkimuksen johtamisteorioiden perusteella Yritys Oy:n työhön liittyviä asioista tulisi sopia enemmän yhdessä ja työntekijöiden yhteisöllisyyttä tulisi vahvistaa. Esimiehet voisivat kokeilla joukkodelegointia tai joukkopalautetta tai yhteistä osaamisesta keskustelua kahvipöydässä. Yhteisöllisyys sitouttaisi työntekijöitä tehtäviin, työntekijät kokisivat enemmän arvostusta, ja yhdessä päättämällä he ymmärtäisivät paremmin päätöksenteon perusteet. Ryhmädelegoinnissa tai ryhmäpalautteessa asioista keskusteltaisiin, mikä johtaisi asioiden toistamiseen, mikä on tärkeää viestin perille menossa. Alaisten tulisi selkeämmin viestiä, että ottaa jonkin tehtävän vastaan. Ihannetilanne olisi, jos työntekijöille järjestettäisiin yhteisiä hengenluontipäiviä. Tärkeää olisi, että jaksone olisivat maksettua työaika, jotta kaikki saataisiin mukaan. Tämä voi olla hankalaa järjestää yrityksen toimiala huomioiden, mutta päiviä voitaisiin järjestää porrastetusti. Yhteisöllisyyttä voi lisätä myös verkon välityksellä. Mikäli Yritys Oy:ssä halutaan olla todellisia johtamisen edelläkävijöitä, se voisi luoda luoda työntekijöilleen yhteisöllisyyttä lisäävän mobiilipelin tai virtuaalimaailman. Näin Yritys todella saisi edelläkävijän maineen, ja vaara digipimiöön jäämisestä vähenisi.

Koska nykyajan johtamiselta haetaan reaaliaikaisuutta, vuorovaikutusta ja alaisten huomiointia. Yrityksen kannattaisi ottaa askel kohti verkkopohjaisia keskustelualustoja. Päätöksenteon perusteet olisivat selkeämmät, mikäli asioista keskusteltaisiin enemmän ja mahdollisimman monella asianomaisella olisi mahdollisuus osallistua keskusteluun. Työntekijöiden oikeudenmukaisuuden tunne vahvistuisi tehokkaamman vuorovaikutuksen ansiosta. Olennaista olisi, että keskusteluun osallistuisi työntekijöitä eri työntekijäryhmistä alhaalta ylöspäin ja ylhäältä alaspäin. Verkon välityksellä työntekijöillä saattaisi jopa olla matalampi kynnyks osallistua keskusteluun. Tulisi löytää sellainen verkkopohjainen sovellus, jota työntekijät pitävät helppona ja mielenkiintoisena. Sovellusten tulisi olla myös työntekijöille kiinnostavia. Yrityksen intranetin keskustelupalsta tuskin saa työntekijöitä innostumaan, keskusteluryhmä voisi olla massojen sosiaalisen median foorumi tai jokin mielenkiintoisesti tehty sovellus – tässä kohden tarvittaisiin yhteistyötä digiviestinnän ammattilaisten kanssa. Verkkokeskustelun rinnalla säilytetään luonnollisesti myös kasvokkain ja puhelimesta käyty keskustelut. Olennaista on kommunikoida monipuolisesti. Keskusteluun osallistuminen tulisi sisällyttää työaikaan ja hyvästä keskustelemisestä voitaisiin palkita.

Tällä hetkellä verkkopohjaisia sovelluksia on vaikea käyttää töihin liittyen, sillä yrityksen työntekijöillä ei ole mukanaan laitetta, jolla he pääsisivät verkkoon. Yrityksellä

ei myöskään ole intranetiä, eikä kaikilla työntekijöillä ole sähköpostiosoitetta. Voisi olla järkevää tarjota kaikille työntekijöille edullista ja kestävää tablettitietokonetta tai älypuhelimia, jotka soveltuvat hyvin verkossa liikkumiseen. Näin heillä olisi nykyaikainen väline, jolla pääsevät käyttämään verkkopohjaisia sovelluksia. Työturvallisuuden ja muiden käytännön seikkojen kannalta tulisi arvioida, voiko tablettia sijoittaa autoon vai kulkeeko se työntekijän mukana muualla. Sähköpostitilien luominen kaikille työntekijöille ja intranetin tai vastaavan houkuttelevamman verkkoalustan perustaminen olisi suotavaa, sillä digitaalisuus on tuleville työelämän sukupolville synnynnäistä.

Luonnollisesti digitaaliseen viestintään tulisi kuulua sosiaalisen median koulutus kaikille Yrityksen työntekijöille. Koulutuksessa voitaisiin käydä läpi sosiaalisen median ja viestinnän pelisääntöjä. Koulutus kohdennettaisiin kaikille työntekijöille, sillä kaikki työntekijät viestivät yrityksen mainetta myös ulkopuolelle, haluttiinpa sitä tai ei. Lisäksi digitaalisuus voidaan katsoa työntekijöiden yleistiedon päivittämiseksi. Viestinnän välttämättömyydestä kertoo eräs konkreettinen esimerkki. Alan työntekijät ovat jo perustaneet Facebookiin oman yhteisönsä, joka elää omaa elämäänsä. Olisi hienoa, jos yritys itse voisi toimia tällaisten keskustelujen fasilitaattorina ja näin olla mukana ohjaamassa tiedon ja mielikuvien syntymistä.

Blogi voisi olla oiva kanava luodata alaisten tunteja. Alaiset voisivat vuorotellen kirjoittaa blogia palkkiota vastaan. Palkkio on perusteltu, sillä viestintään ja työntekijöiden luotaamiseen kannattaa uhrata resursseja. Yritys Oy:llä on henkilöstölehti, joka jaetaan jokaisen työntekijän kotiin. Kokemukset henkilöstölehdessä ovat hyviä ja sitä luetaan. Henkilöstölehdessä on toimitusjohtajan pääkirjoitus, joka vielä korvaa hyvin yrityksen johdon blogin, vaikka painetusta pääkirjoituksesta puuttuukin vuorovaikutteisuus.

Esimiesten ikäjakauma yritys Oy:ssä on hyvä tiedostaa, kun töihin tulee jatkossa uusia sukupolvia. Esimiehistä yli kaksikymppisiä on 6 % ja yli kolmikymppisiä 18 %, yli nelikymppisiä 52 % ja yli viisikymppisiä 24 %. Useimmat esimiehet ovat siis iältään keski-ikäisiä, joten esimiehille voisi olla arvokasta tietää, miten uuden sukupolven työntekijöitä tullaan vastaan.

Coachingin ja fasilitoinnin käytännöt voisivat tukea Yritys Oy:n esimiesten työtä. Esimiehen kykyä toimia valmentajana tulisi kehittää. Kokoukset ja palaverit voisivat olla tehokkaampia, mikäli esimiehet omaksuisivat välillä fasilitaattorin roolin johtamisessa.

LÄHTEET

- Carlsson M. & Forssel C. 2012. Esimies ja Coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Clutterbuck, D. & Hirst, S. 2002. Leadership Communication: A Status Report. Journal of Communication Management 4/2002, s. 351–354. Saatavissa: <http://www.kyamk.fi/kirjasto>, Emerald [viitattu 10.4.2013].
- Grape People 2013. Saatavissa: <http://www.grapepeople.fi/> [viitattu 9.4.2013].
- Heiskanen, E. & Salo, J. 2008. Eettinen johtaminen. Tie kestävään menestykseen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Hirvonen, T., Pohjonen, T., Eranti, E., Penttilä, R. & Poikonen, M. 2004. Varhainen tuki – toimintamalli työkyvyn heiketessä. Helsingin kaupungin työterveyskeskus. Saatavissa: http://www.keva.fi/SiteCollectionDocuments/Tyossa_jatkaminen/Aktiivinen%20tuki/Helsinki_varhainen_tuki.pdf [viitattu 12.4.2013].
- Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Porvoo: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Huotari, M-L., Hurme, P & Valkonen, T. 2005. Viestinnästä tietoon. Tiedon luominen työyhteisössä. Helsinki: WSOY.
- Hämäläinen, V. & Maula V. 2004. Strategiaviestintä. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Ilmarinen, M. 2011. Työeläkeyhtiö Varman työhyvinvointipalveluiden sisäinen dokumentti.
- Jalava, U. & Matilainen, R. 2010. Dynaaminen johtaminen – kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista. Hämeenlinna: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Juholin, S. 2006. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Juholin, S. 2009. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva: WS Bookwell Oy.

Juuriharja Consulting Group 2013. Saatavissa:
<http://www.juuriharja.fi/asiantuntijatietoa/kasitteita/eettinen-johtaminen/>
[viitattu 29.4.2013].

Kamensky, M. 2000. Strateginen johtaminen. Helsinki: Kauppakamari.

Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta. Menesty ryhmän vetäjänä. Helsinki: Talentum Media Oy.

Lauwers, E. 2013. Keskustelu LinkedInissä 12.2.2012. Saatavissa:
<http://www.linkedin.com/groups/What-is-difference-between-COACHING-1578607.S.94616119> [viitattu 10.4.2013].

O'Rourke, J. 2010. Management Communication. New Jersey: Pearson Education, Inc.

Pelin, R. 2011. Projektihallinnan käsikirja. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Tietosanoma Oy.

Quest Back 2012. Saatavissa: <http://www.questback.fi/ajankohtaista/uutiset/158-nimitiedote> [viitattu 20.1.2013].

Ristikangas, V., Aaltonen, T. & Pitkänen, E. 2008. Asiantuntijasta esimies. Helsinki: WSOYpro.

Romana, A., Keskinen, E. & Keskinen, E. 2004. Oikeudenmukainen johtaminen – arjen kokemuksia ja menetelmiä. Saatavissa:
http://www.ttk.fi/files/1984/Oikeudenmukainen_johtaminen_tutkimusraportti.pdf
[viitattu 9.4.2013].

Salminen, J. 2001. Johtamisviestintä. Mekanistinen maailmankuva murroksessa. Helsinki: Kauppakaari.

Salminen, J. 2006. Uuden esimiehen kirja. Helsinki: Talentum.

Schein, E. H. 1990. Career Anchors: Discovering Your Real Values. San Diego: Pfeiffer & Company.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum Media Oy.

Tienari, J. 2010. Y-sukupolvi vaatii perusasioita kuntoon. Talouselämä 7.5.2010.

Saatavissa:

<http://www.talouselama.fi/minavaitan/ysukupolvi+vaatii+perusasioita+kuntoon/a2080641> [viitattu 10.4.2013].

Tienari, J. & Piekkari, R. 2011. Z ja epäjohtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Taustatiedot:

Esimiehesi nimi:

Ikäsi:

Miten pitkään olet ollut töissä Yritys Oy:ssä?

1. Esimieheni keskustelelee kanssani ja kannustaa minua työssäni.
2. Esimieheni on kertonut minulle työni tavoitteet ja sen, mitä minulta odotetaan.
3. Esimieheni auttaa minua tekemään parhaani sen eteen, että työyksikköni saavuttaa tavoitteensa ja kaikki työt tulevat tehtyä.
4. Ymmärrän esimieheni päätökset ja sen, mihin ne perustuvat.
5. Osaan työtehtäväni ja tarvittaessa saan niihin koulutusta ja opastusta.
6. Esimieheni huolehtii siitä, että työntekijöitä on paikalla tarvittava määrä ja että saamme työt tehtyä hyvin ja aikataulussa.
7. Pidän esimiestäni hyvänä esimiehenä.
 - 7.1. Voit perustella mielipiteesi.
8. Esimieheni antaa minulle kehittymismahdollisuuksia ja opin työssäni uusia asioita.
9. Olen saanut esimieheltäni kuluneen vuoden aikana palautetta, positiivista tai negatiivista, kannustavassa hengessä.
 - 9.1. Mistä asioista ja millaista palautetta olen saanut?
10. Minua kohdellaan työssäni tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti.
11. Esimieheni ymmärtää työkykyni rajallisuuden. Tarvittaessa keskustelemme asiasta ja esimieheni ottaa näkökantani huomioon.
12. Hankalissa tilanteissa, esimerkiksi jos työt kasaantuvat, esimies puuttuu asiaan ja etsii kanssani sopivia ratkaisuja.

Taustatiedot:

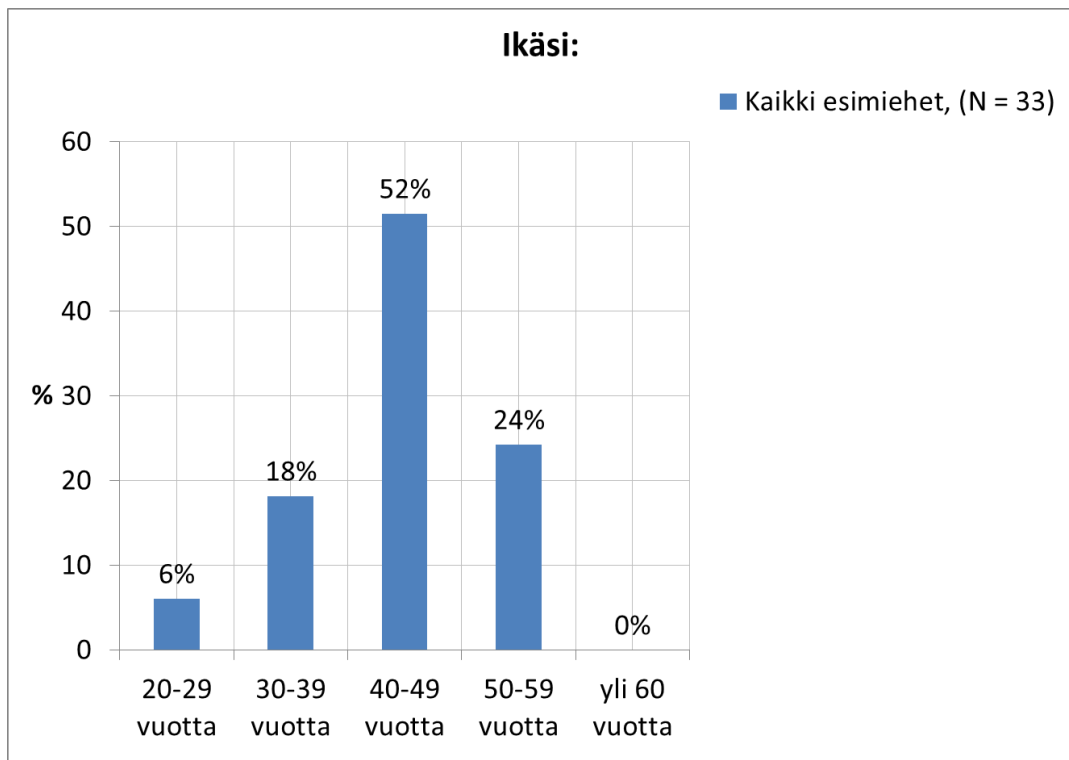
Nimi:

Ikäsi:

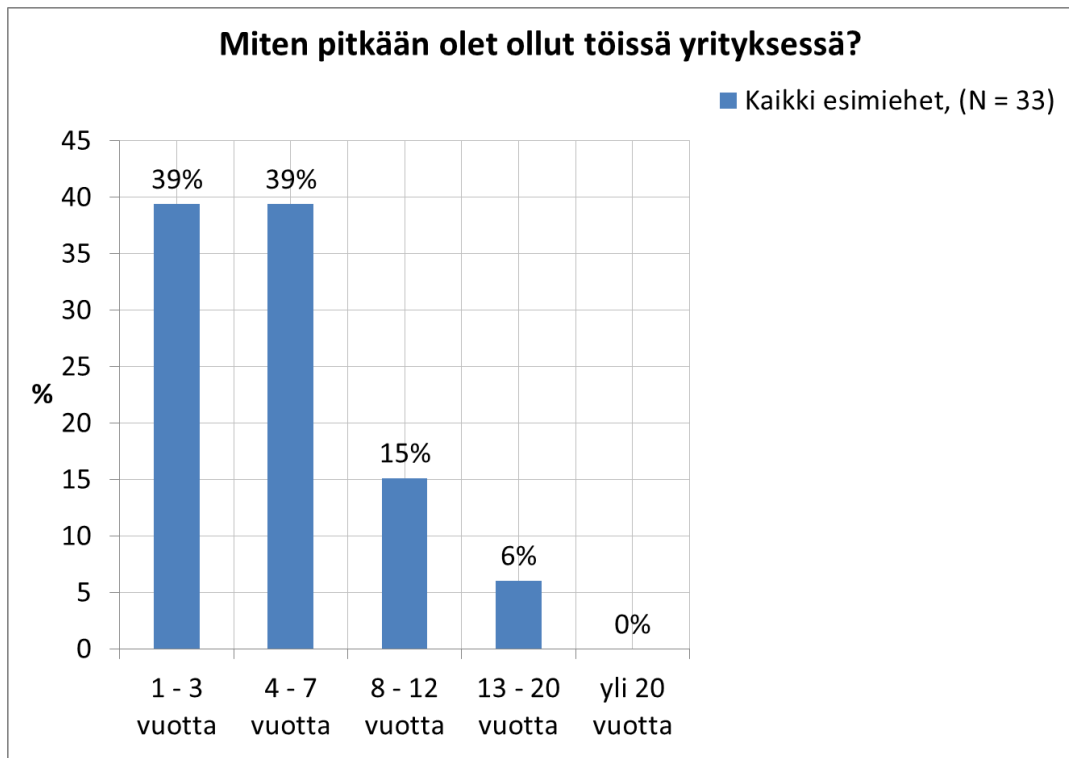
Miten pitkään olet ollut töissä Yritys Oy:ssä?

1. Noudatan valmentavaa johtamistapaa: keskustelen johdettavieni kanssa ja kannustan heitä itsenäiseen, vastuulliseen työntekoon.
2. Olen kertonut yksikköni jokaiselle jäsenelle heidän työnsä tavoitteet ja sen, mitä heiltä odotetaan.
3. Tärkein tehtäväni on tukea johdettaviani, jotta yksikköni saavuttaa sille asetetut tavoitteet.
4. Kun teen päätöksiä, varmistan, että johdettavani ymmärtävät sekä päätetyt asiat että niiden perusteet.
5. Huolehdin siitä, että johdettavieni osaaminen on oikeanlaista, riittävää ja ajantasais-ta.
6. Pidän huolen siitä, että yksikössäni on riittävät henkilö- ja aikaresurssit.
7. Haluan onnistua esimiehenä ja kehittää työssä tarvittavaa osaamista.
 - 7.1. Millaisena esimiehenä pidät itseäsi? Kerro vahvuuksistasi ja kehittämisalueistasi.
8. Annan johdettavilleni tehtäviä heidän vahvuuksiensa ja osaamisensa mukaan, jotta he voivat kehittyä työssään ja oppia uutta.
9. Annan johdettavilleni tarpeen mukaan palautetta, sekä positiivista että negatiivista, rakentavasti keskustellen.
10. Kohtelen johdettaviani tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti.
11. Tunnen organisaatiomme toimintaperiaatteet työkyvyn ylläpitämiseksi ja toimin niihin liittyvien ohjeiden mukaan.
 - 11.1. Montako työkykyyn liittyvää varhaisen tuen keskustelua olet käynyt johdettaviesi kanssa kuluvan vuoden aikana?
 - 11.2. Montako kolmikantakeskustelua johdettaviesi ja työterveyshuollon kanssa on käyty kuluvan vuoden aikana?

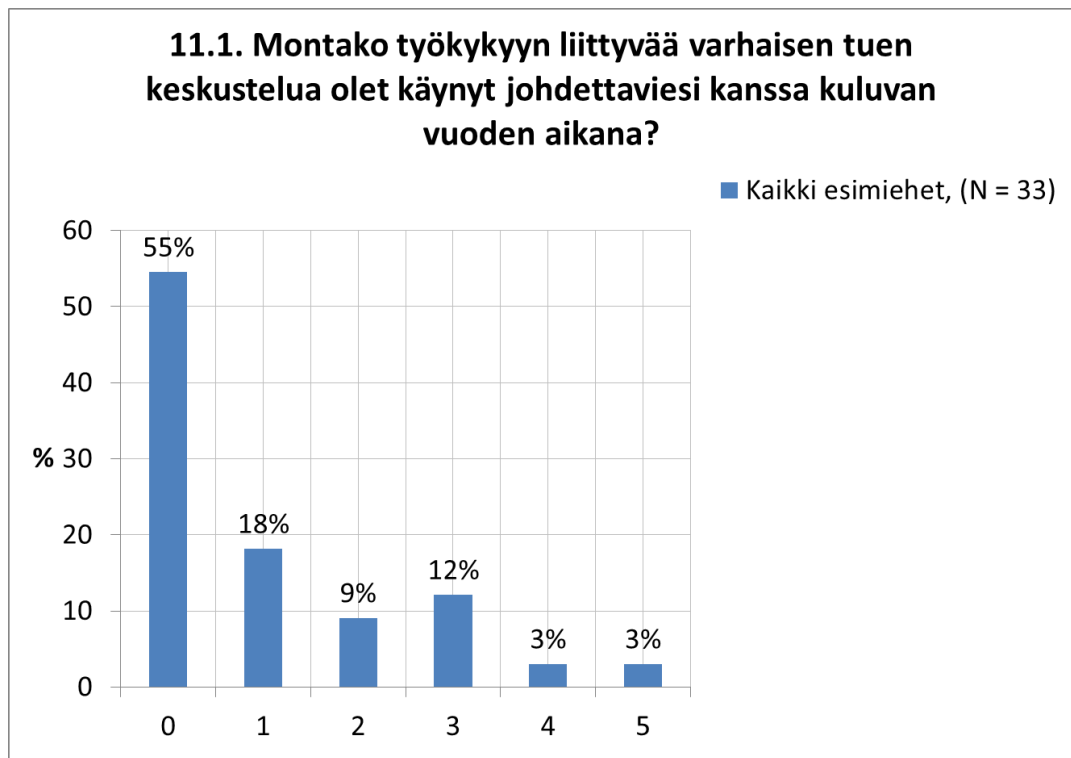
12. Otan tarpeen vaatiessa johdettavani kanssa ajoissa puheeksi hankalat asiat (esim. riittämättömän työsuorituksen, ylikuormittumisen tai häiriökäyttäytymisen) ja etsin ratkaisuja tilanteeseen yhdessä hänen kanssaan.



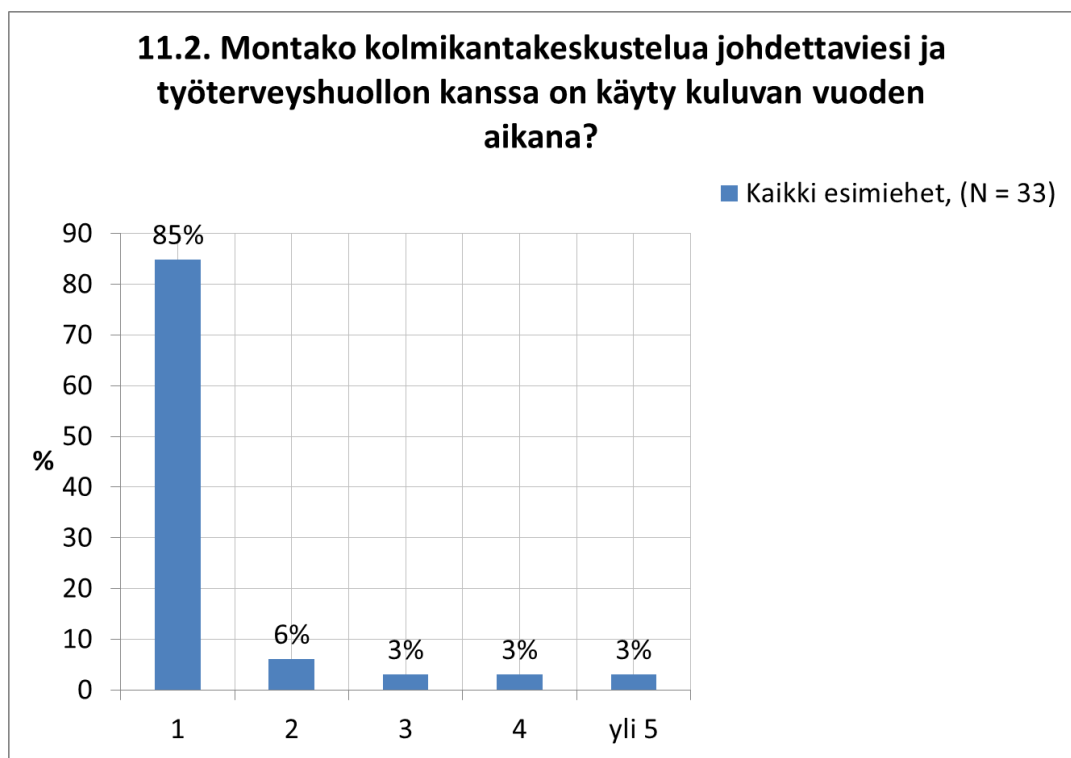
Kuva 6. Kaikkien esimiesten ikäjakauma



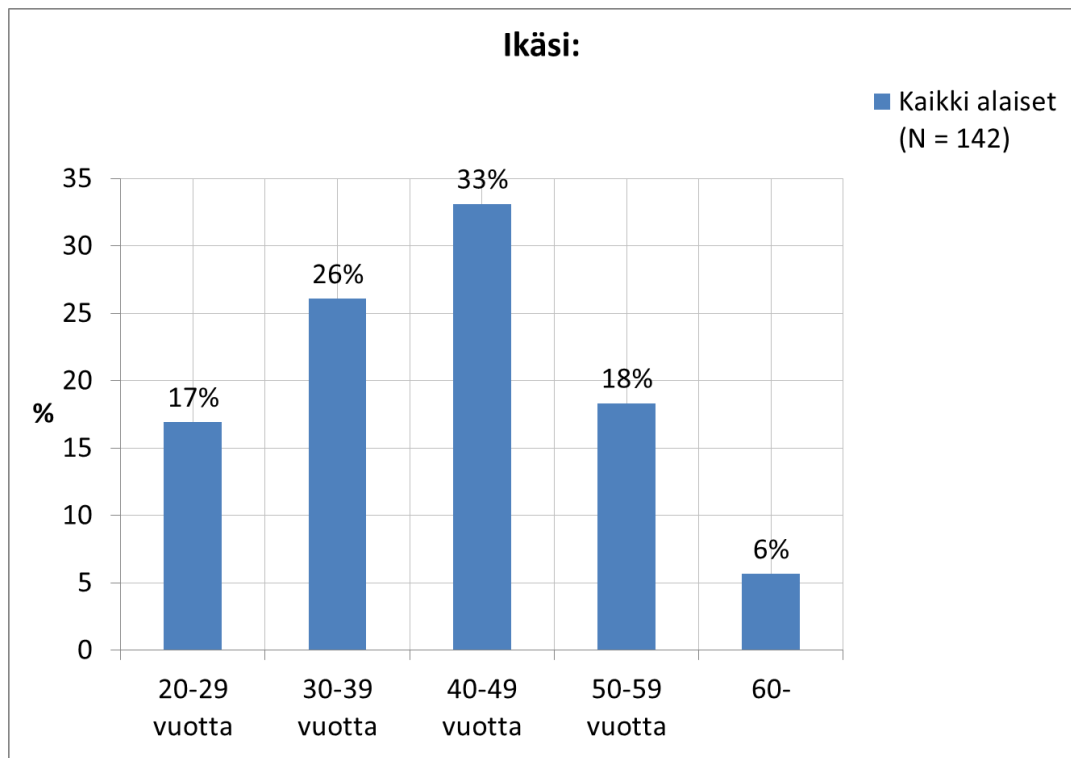
Kuva 7. Kaikkien esimiesten työssäolovuodet yrityksessä



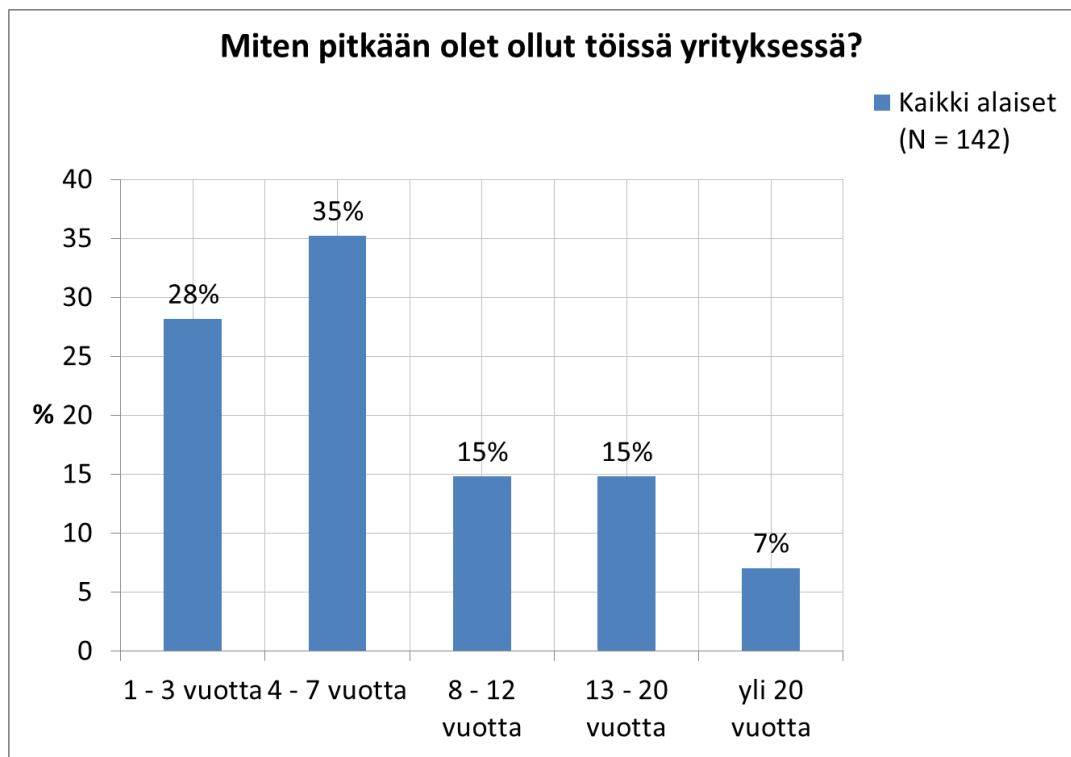
Kuva 8. Kaikkien esimiesten käymien varhaisen tuen keskustelujen lukumäärien prosenttiosuus



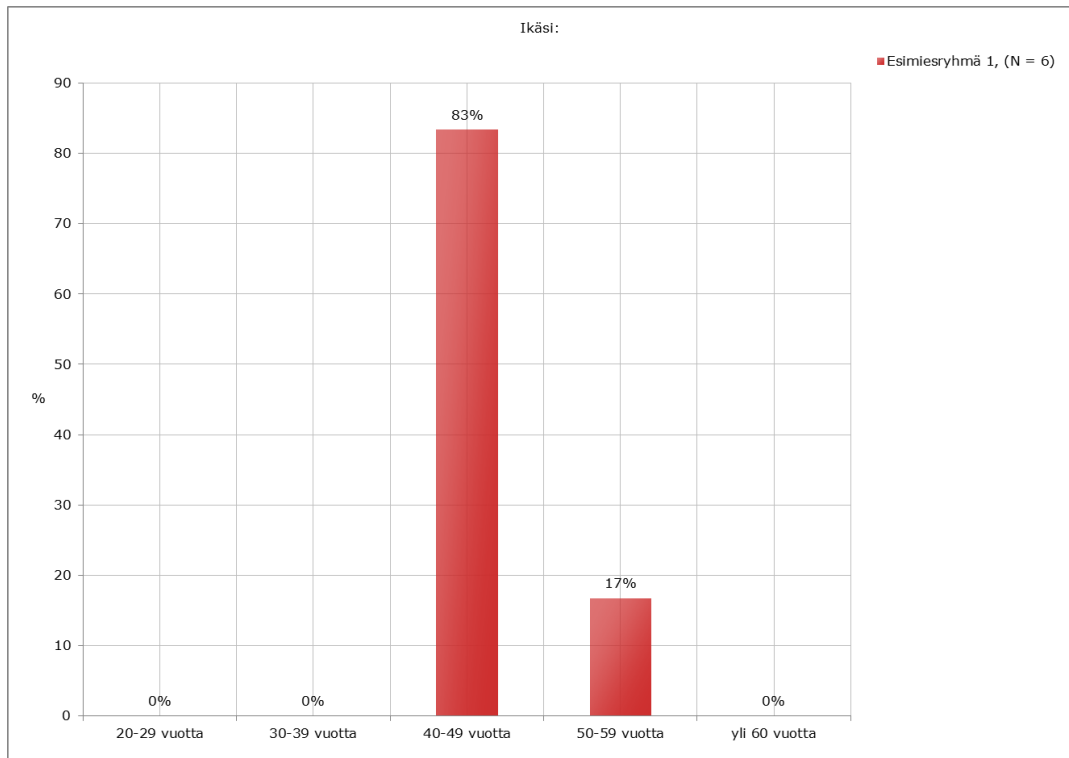
Kuva 9. Kaikkien esimiesten käymien kolmikantakeskustelujen lukumäärien prosenttiosuus



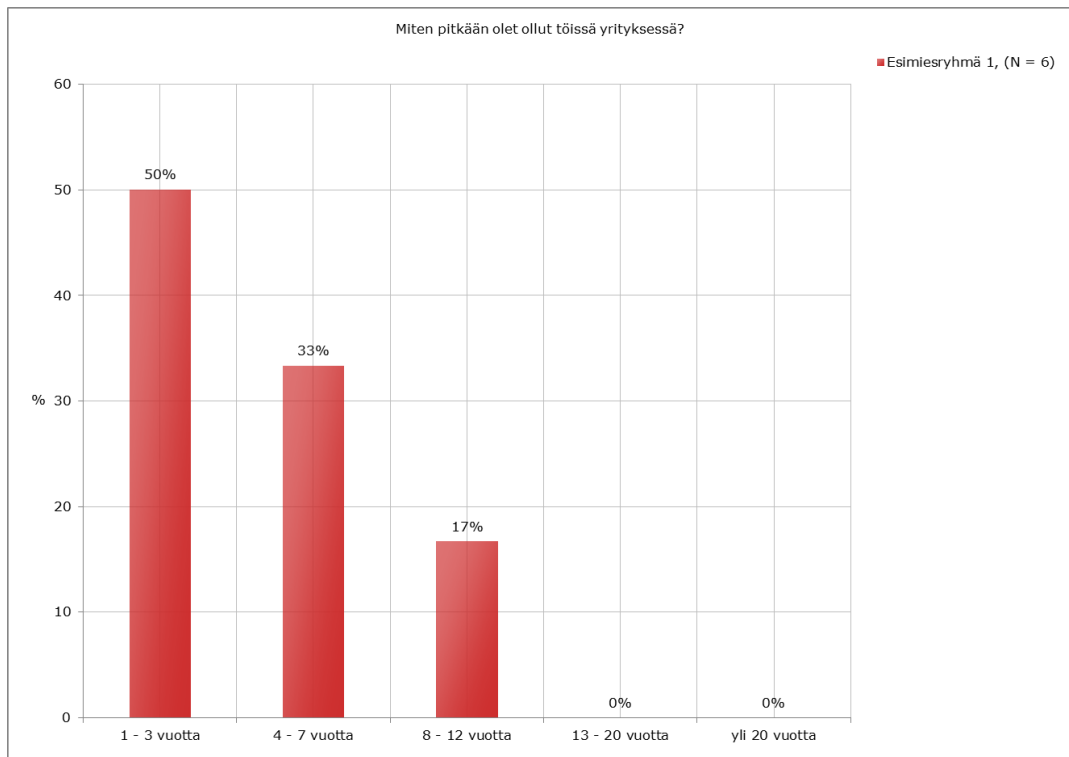
Kuva 10. Kaikkien alaisten ikäjakauma



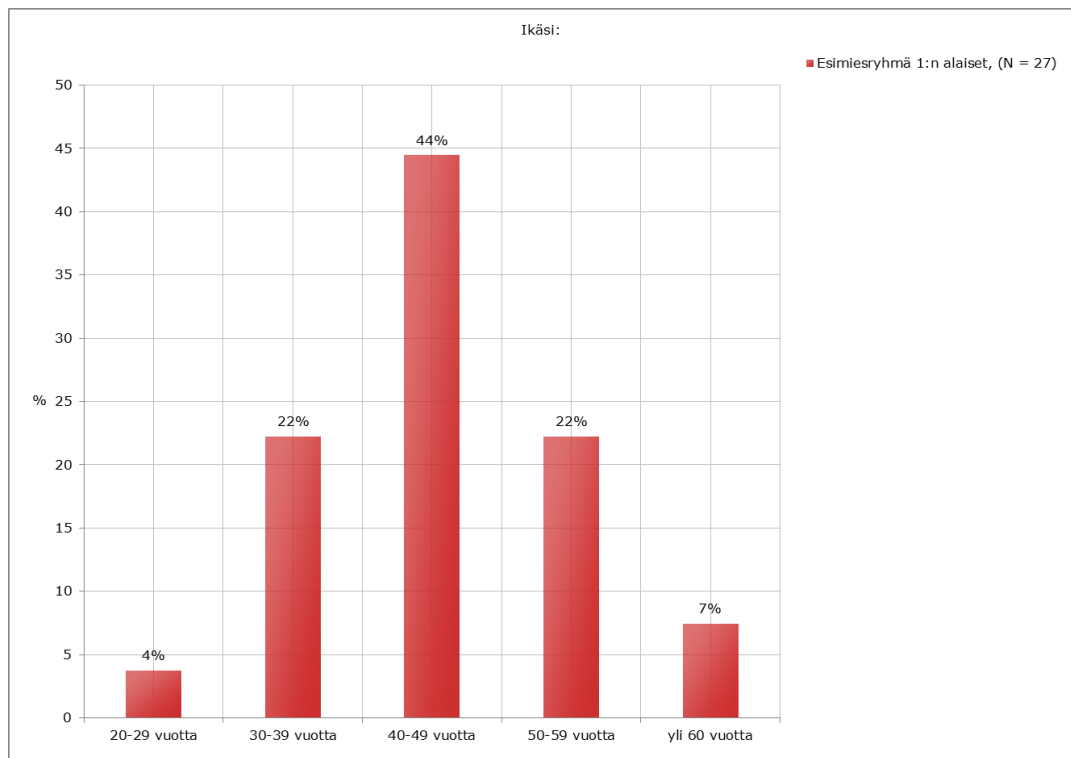
Kuva 11. Kaikkien alaisten työssäolovuosien jakauma



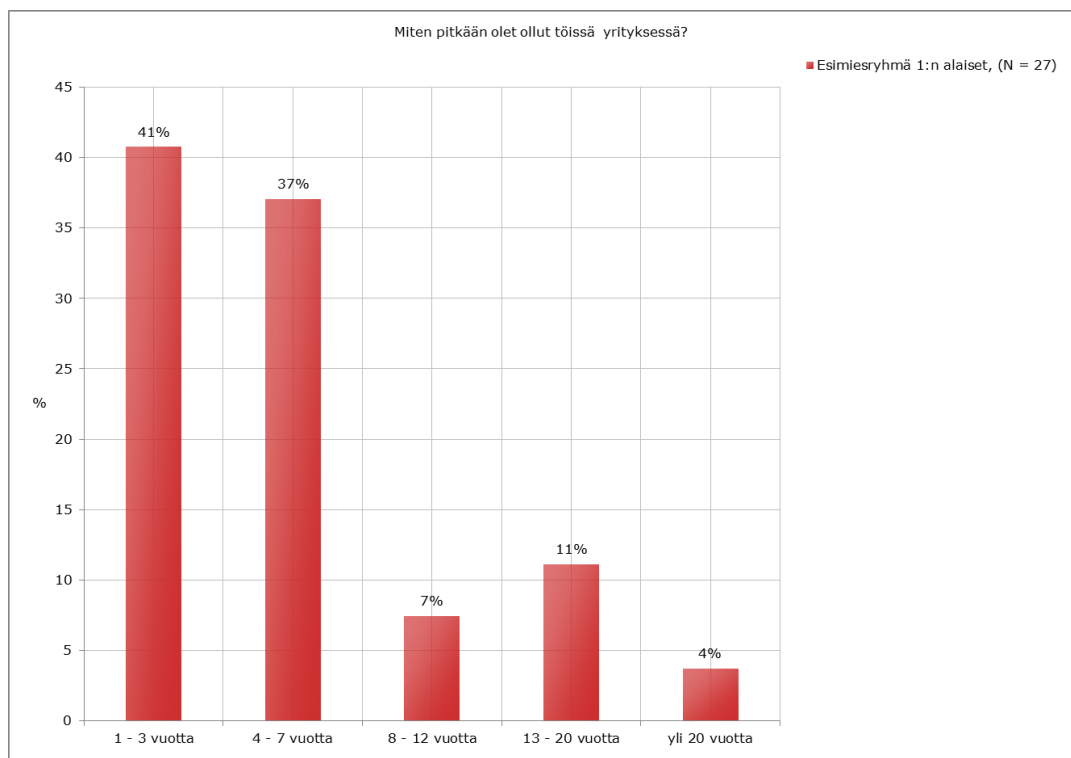
Kuva 12. Johtoryhmän jäsenten ikäjakauma



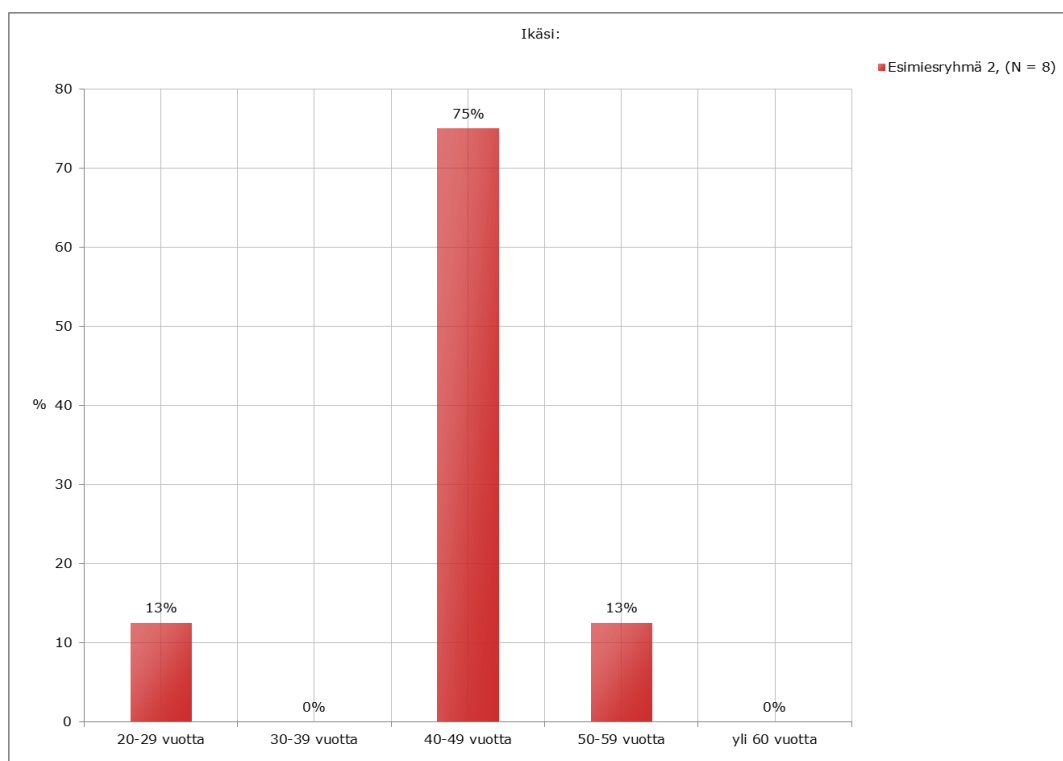
Kuva 13. Johtoryhmän jäsenten työssäolovuodet yrityksessä



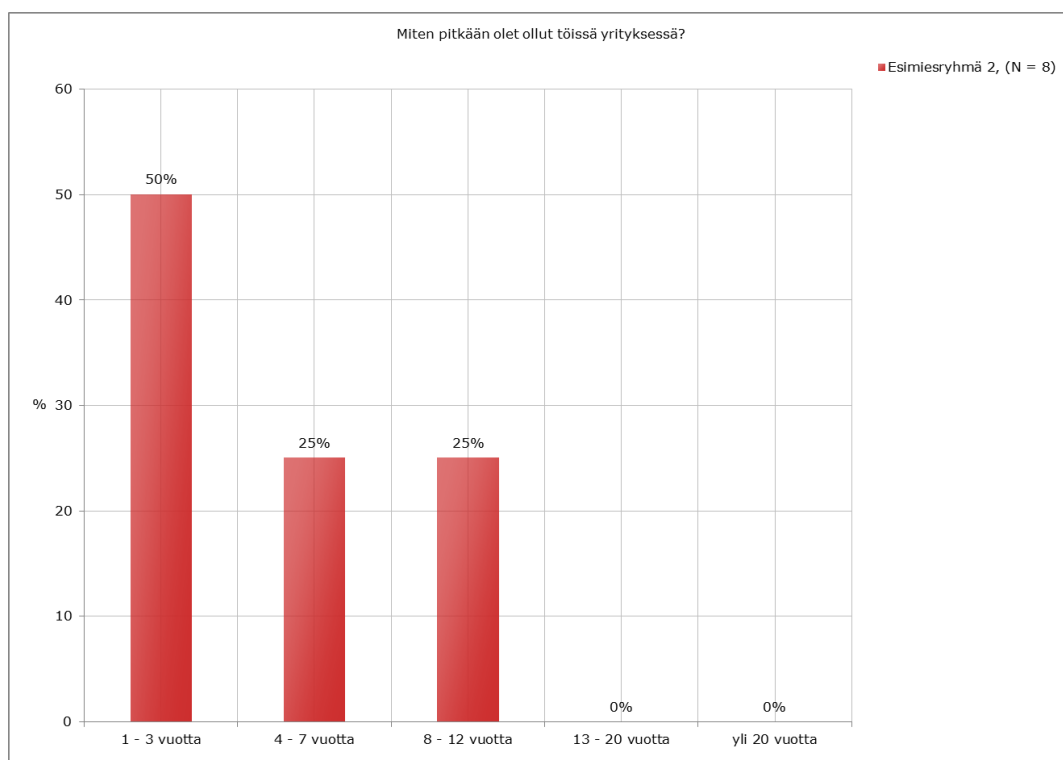
Kuva 14. Johtoryhmän jäsenten suorien alaisten ikäjakauma



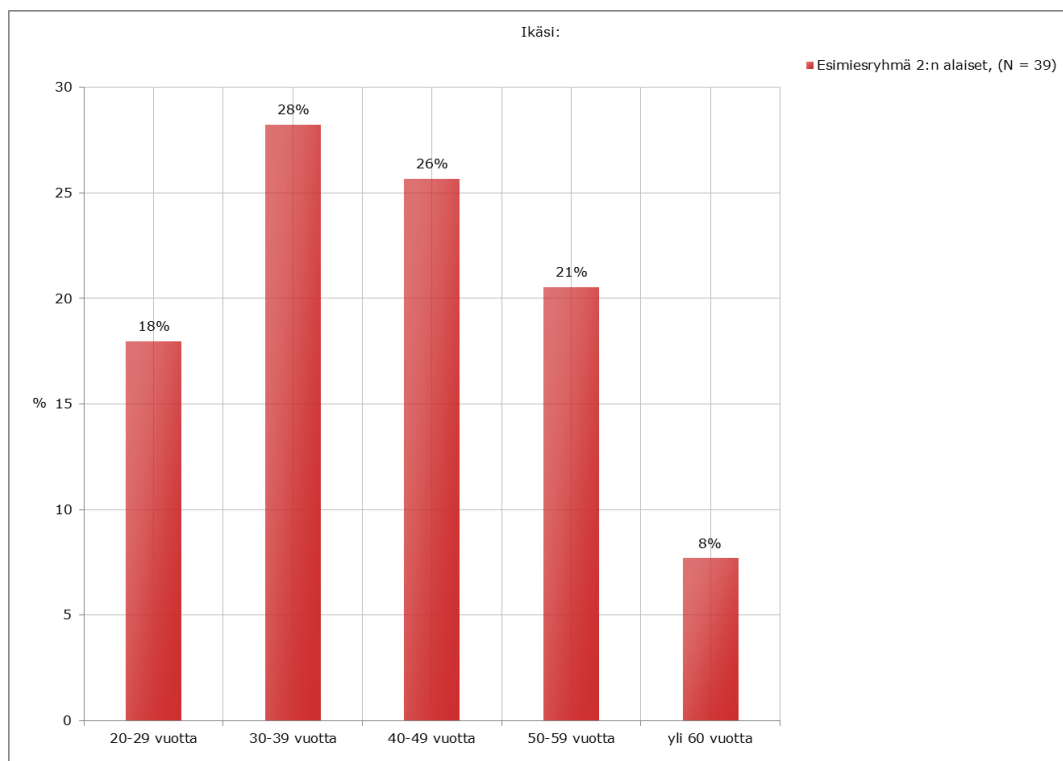
Kuva 15. Johtoryhmän jäsenten suorien alaisten työskentelyvuodet yrityksessä



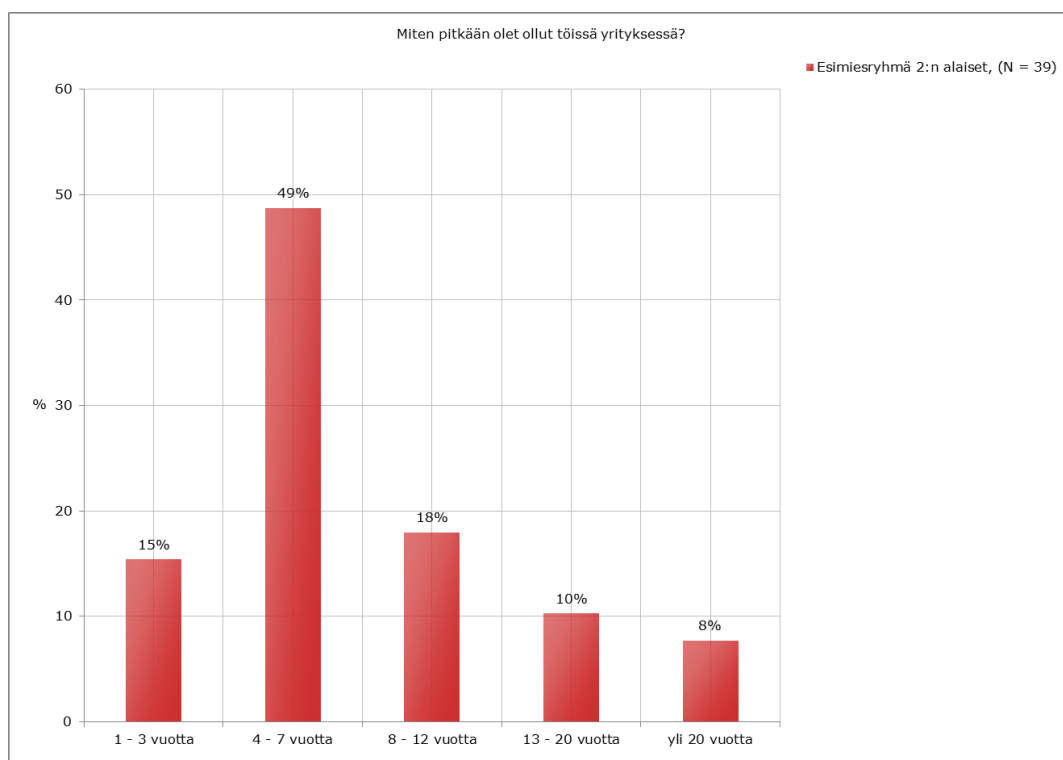
Kuva 16. Yksikönpäälliköiden ikäjakauma



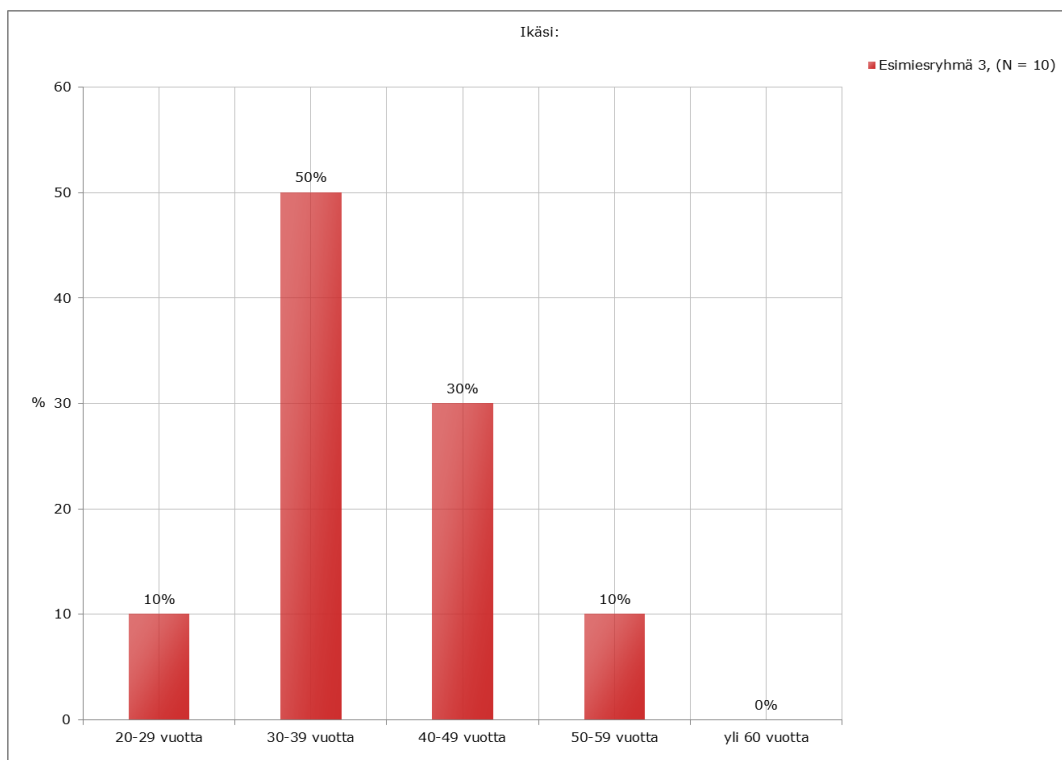
Kuva 17. Yksikönpäälliköiden työsuolo vuodet yrityksessä



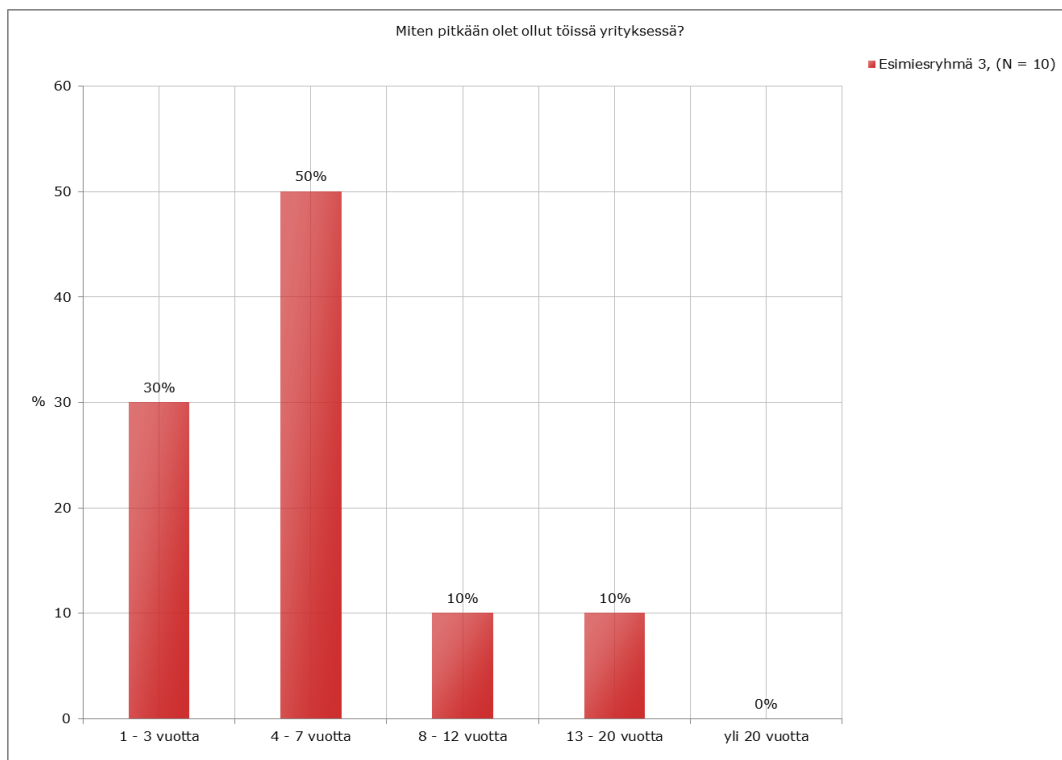
Kuva 18. Yksikönpäälliköiden alaisten ikäjakauma



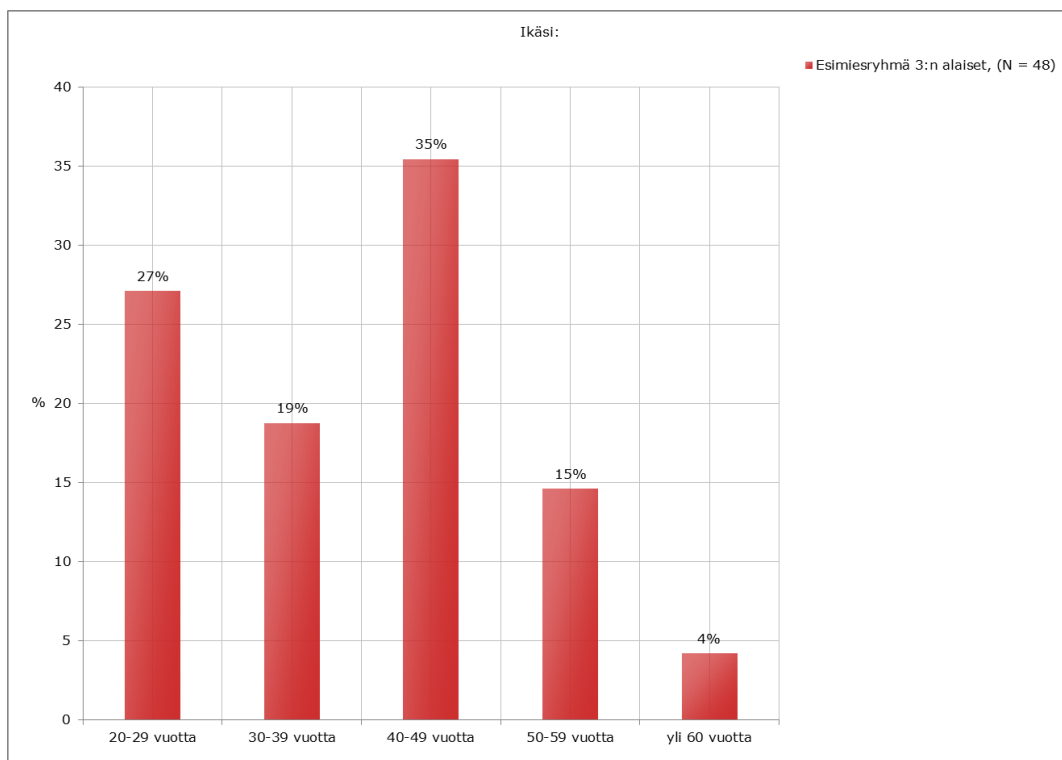
Kuva 19. Yksikönpäälliköiden alaisten työssäolovuodet yrityksessä



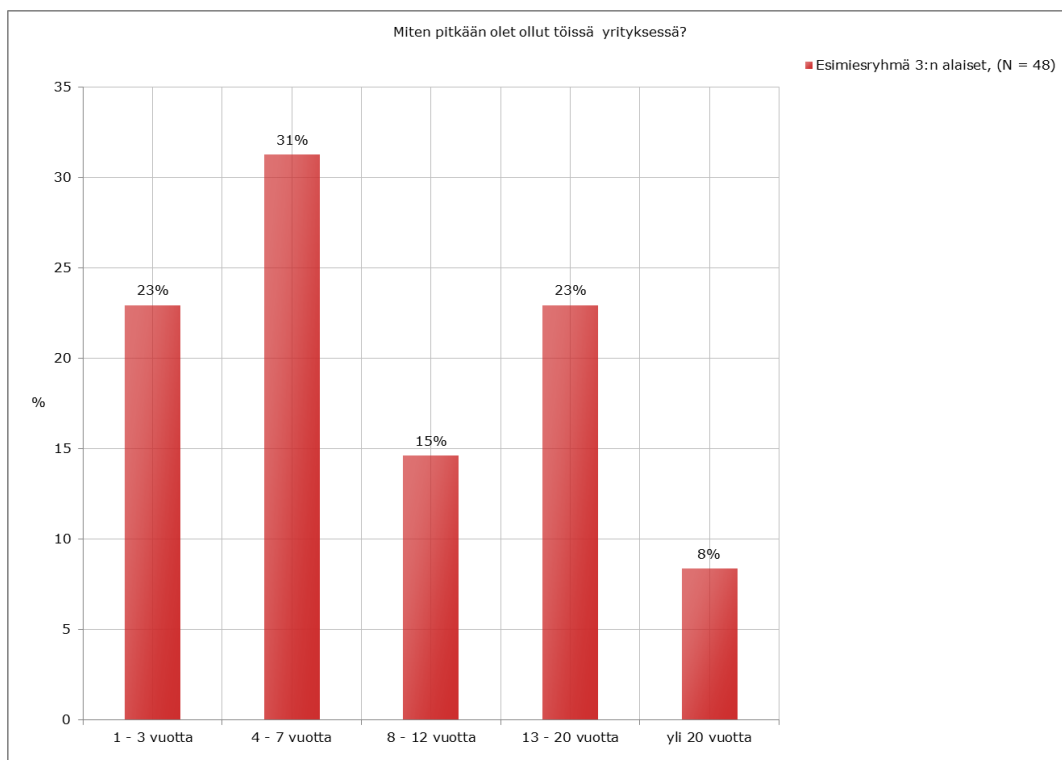
Kuva 20. Työnjohtajien ikäjakauma



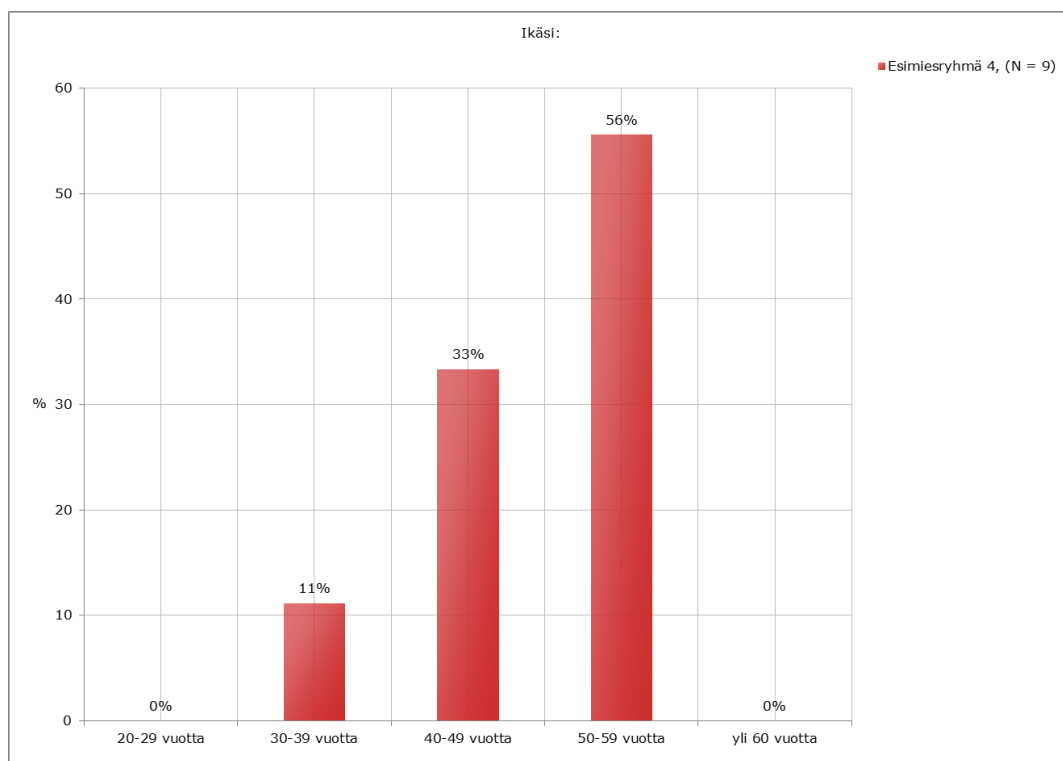
Kuva 21. Työnjohtajien työssäolovuodet yrityksessä



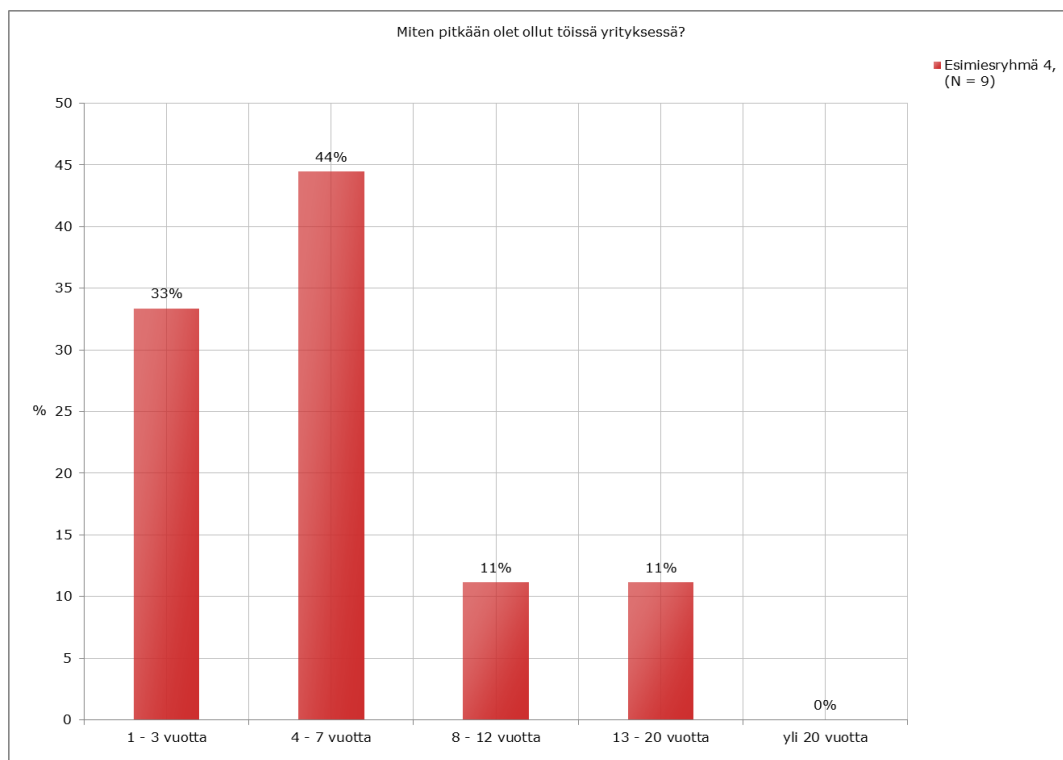
Kuva 22. Työnjohtajien alaisten ikäjakauma



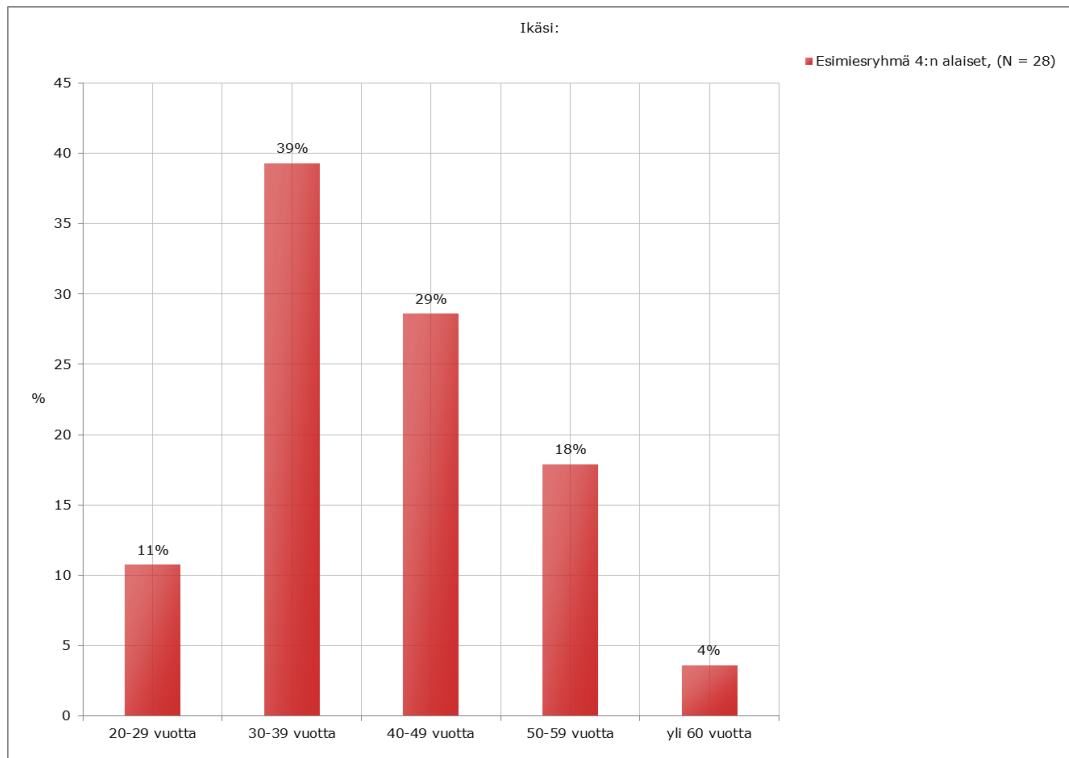
Kuva 23. Työnjohtajien alaisten työssäolovuodet yrityksessä



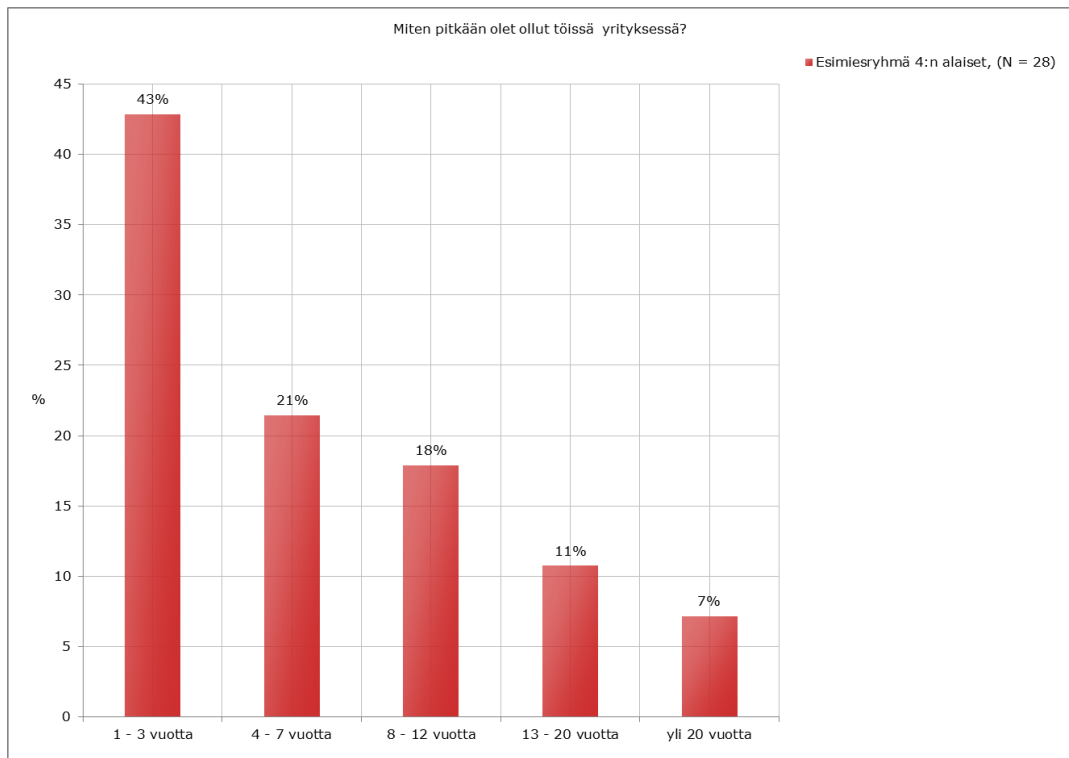
Kuva 24. Muiden toimihenkilöesimiesten ikäjakauma



Kuva 25. Muiden toimihenkilöesimiesten työssäolovuodet yrityksessä



Kuva 26. Muiden toimihenkilöesimiesten alaisten ikäjakauma



Kuva 27. Muiden toimihenkilöesimiesten alaisten työssäolovuodet