



## MURROKSEN ESIMIEHET

Näkökulmia henkilöesimiestyöskentelyn  
kehittämiseen YLE24-ohjelmistoalueella

Mediatuottamisen  
koulutusohjelma  
(Ylempi AMK)  
Opinnäytetyö  
20.08.2008

---

Katri Viippola

**TIIVISTELMÄSIVU**

Koulutusohjelma <b>Mediatuottamisen ko. (ylempi AMK)</b>		Suuntautumisvaihtoehto
Tekijä <b>Katri Viippola</b>		
Työn nimi <b>MURROKSEN ESIMIEHET</b> Näkökulmia henkilöesimiestyöskentelyn kehittämiseen YLE24-ohjelmistoalueella		
Työn ohjaaja/ohjaajat <b>Robert Arpo</b>		
Työn laji <b>Opinnäytetyö</b>	Aika <b>20.8.2008</b>	Numeroidut sivut + liitteiden sivut <b>73 + 4</b>
<p><b>TIIVISTELMÄ</b></p> <p>Tutkimuksen tavoitteena on haastattelujen avulla selvittää, millaisena YLE24-ohjelmistoalueen henkilöesimiehet kokevat arjen työnsä, mitkä ongelmatilanteet syövät liikaa voimavaroja ja millaisia työkaluja esimiehet kaipaisivat työnsä tueksi. Tutkimusta varten haastateltiin seitsemätoista (17) YLE24-ohjelmistoalueella työskentelevää henkilöesimiestä. Tutkimus tarjoaa konkreettisia kehitysideoita, joilla henkilöesimiesten vaativaa työtä on mahdollista kehittää mielekkäämpään, hallittavampaan ja palkitsevampaan suuntaan.</p> <p>Yksi kehitysidea on työnjako- ja vastuukysymysten selkeyttäminen. Henkilöesimiesten on helpompi toimia oman ryhmänsä esimiehinä tietäessään selkeästi oman vastuualueensa sekä siihen kohdistuvat toiveet ja odotukset. Näissä asioissa henkilöesimies tarvitsee tukea erityisesti omalta esimieheltään, jolta toivottiin tutkimuksessa useaan otteeseen enemmän läsnäoloa arjen työtilanteissa. Toistuvat tapaamiset olisivat henkilöesimiesten esimiehelle hyvä mahdollisuus motivoida henkilöesimiehiä jaksamaan työssään, ja tapaamisissa olisi mahdollista tarkistaa, onko kullekin työyhteisölle asetettuja tavoitteita saavutettu. Henkilöesimiehistä suurin osa on halukkaita kohtaamaan myös vertaista työtä samalla ohjelmistoalueella tekeviä esimiehiä. Tutkimuksessa ehdotetaan henkilöesimiesten kohtaamisten mahdollistamiseksi käytäntöyhteisön perustamista.</p> <p>Henkilöesimiehet kaipaavat konkreettisia muutoksia myös ajankäytön hallintaan. Henkilöesimiehet ehdottavat työtehtävien uudelleenrajausta sekä juoksevien pikkuasioiden vähentämistä, jotta rajallinen aika voitaisiin jakaa olennaisimmista työtehtävistä suoriutumiseen.</p> <p>Henkilöesimiehet toivovat koulutusta erityisesti muutosjohtamisessa. Koulutusta kannattaa jatkossa suunnata myös kehityskeskustelujen tulosten lukemisen opettamiseen esimiehille. Henkilöesimiehet kokevat saavansa kehityskeskusteluista (TYKE, KEKE ja 360°) hyviä työkaluja arkeen, mutta kehityskeskusteluprosessit koetaan raskaiksi ja byrokraattisiksi.</p> <p>Tutkimus osoittaa, että henkilöesimiesten arkeen pitäisi aidosti saada rauha suoriutua vaativasta työstä ilman jatkuvia muutoksia ja juoksevien pikkuasioiden hoitamista. Olisi myös tärkeää nähdä jokaisen henkilöesimiehen työpanos osana työyhteisön ja koko organisaatio pitkäntähtäimen suunnitelmaa.</p>		
Teos/Esitys/Produktio		
Säilytyspaikka <b>Taideteollisen korkeakoulun kirjasto, Aralis-kirjastokeskus</b>		
Avainsanat <b>esimies, arki, muutos, organisaatio, media, Yleisradio</b>		

Degree Programme in Media		Specialisation Master of Media Production and Management	
Author Katri Viippola			
Title Managers of Change; Views Into the Development of Personnel Management in YLE24			
Tutor(s) Robert Arpo			
Type of Work Final Project	Date 20.8.2008	Number of pages + appendices 73 + 3	
<p>ABSTRACT</p> <p>The goal of this research is to evaluate, how the management in YLE24 experience their everyday work, what problems consume resources, and what means the management would need to support their work.</p> <p>The research includes the interviews of 17 team managers -working in YLE24. This research offers concrete views to develop their work for a more meaningful, more controllable and a more rewarding future.</p> <p>One point of focus is to unclutter the responsibilities and the distribution of work. They could function more easily as managers, if they knew their responsibilities, and what expectations they meet.</p> <p>Especially, managers need attention and support from their own superiors. The need for being present at everyday work was expressed in different perspectives throughout the research. Repetitive meetings would be a good opportunity also for the superiors to bolster the motivation to work. In addition, it would be an opportunity to check, if the goals for a specific team or department are met. Another significant point of focus concerns evaluative discussions, as the majority of the managers are also willing to meet their peers.</p> <p>The managers need proper time management. They need to reduce the time spent in minor tasks, so that their limited time would be properly spent for their most relevant work as foreman of the personnel.</p> <p>The managers also wish to have more training in management of change. Training is also needed in evaluating the Performance Review Discussions (PRD). The Chiefs feel that the different PRD's produce meaningful tools for everyday work, but the process of the discussions are felt to be byocratic and laborious.</p> <p>This research shows that the management needs labour peace in everyday work without the stress of minor additional executive work, or the fear of continuous change in the organisation. It is essential to acknowledge the input of each manager as an important part of the secular scheme of the whole organisation.</p> <p>Work / Performance / Project</p>			
Place of Storage Aralis Library and Information Center, Helsinki			
Keywords Team manager, change, everyday work, organisation, media, YLE24			

<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>2</b>
1.1 Tutkimuksen lähtökohdat .....	2
1.2 Tutkimuksen pääkysymys ja tavoitteet .....	6
1.3 Arki ja muutos esimiestyössä .....	7
1.4 Yleisradion organisaatiomuutos .....	9
<b>2 AINEISTON VALINTA JA MENETELMÄ</b> .....	<b>12</b>
2.1 Tutkimusmenetelmä .....	12
2.2 Teemojen rakentuminen .....	14
2.3 Haastateltavat.....	16
2.4 Käytännön toteutus.....	19
<b>3 HENKILÖESIMIESTEN NÄKEMYKSIÄ TYÖSTÄÄN</b> .....	<b>22</b>
3.1 Työkuvan selkeys ja toimivaltuudet.....	22
3.2 Henkilöesimiesten ajanhallinta muuttuvassa organisaatiossa.....	28
3.3 Vertaistuen merkitys .....	32
3.4 Henkilöesimiesten saama arvostus .....	37
3.5 Koulutustarve.....	41
3.6 Kehityskeskustelut työvälineenä .....	45
3.6.1 TYKE eli työyhteisön kehittämiskeskustelu.....	47
3.6.2 KEKE eli yksilötason kehityskeskustelu.....	49
3.6.3 360°-arviointi.....	51
3.7 Yhteenveto .....	57
<b>4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET</b> .....	<b>60</b>
4.1 Tulosten arviointi.....	60
4.2 Tutkimusmenetelmien arviointi .....	65
4.3 Loppusanat .....	68
<b>LÄHTEET</b> .....	<b>70</b>
<b>LIITTEET</b> .....	<b>73</b>

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

2000-luvun maailma pyöri mediassa 24 tuntia vuorokaudessa. Televisio, radio, internet, sanomalehdet, teksti-tv, mobiiliuutiset – tiedotusvälineet työskentelevät jokaisen päivän kaikkina hetkinä uutiskilpailun kihelmöivässä ilmapiirissä täyttäen lähetyssaikansa, uutissivunsa ja bloginsa kuumimmilla mahdollisilla uutisaiheilla, jotka houkuttelevat ihmiset saman median äärelle yhä uudelleen ja uudelleen. Työn luonteesta johtuen media-ammattilaisten työilmapiiri on vaativa ja hektinen. Työntekijöiltä vaaditaan tehokkuutta, muuntautumiskykyä ja täyttä antautumista työn imuun. Näin ei ole ollut aina. Yhteiskunta ja työelämä mediassa ovat kokeneet menneiden vuosikymmenten aikana suuren muutoksen.

Suuret yhteiskunnalliset muutokset koskevat aina yksittäistä ihmistä, myös mediatyöläistä. Sosiologi Richard Sennettin mukaan muutos tiivistyy konkreettisimmin mottoon ”no long term”, ajan pirstaloitumiseen, yleiseen jatkuvuuden ja pitkäjänteisyyden katoamiseen. Työelämässä näkee harvemmin perinteistä urakehitystä, joka etenee tasaisesti yhdeltä organisaatiotasolta toiselle; samoin on entistä harvinaisempaa, että työntekijä pärjää koko työelämänsä samoilla, kerran koulutuksilla hankkimillaan valmiuksilla (Sennett 2002: 18). Sennett on kiinnittänyt huomiota myös muuttuviin paineisiin, joita uusi työelämä aiheuttaa toimijoilleen. Niin

sanotun ”vanhan työn” aikaan ihmisen elämä perustui keskinäiselle lojaalisuudelle, sosiaalisille sitoumuksille sekä hankituille tiedoille ja taidoille. Sen sijaan ”uuden työn” aikana sitoumukset ja opitut taidot ovat muuttuneet yhdentekeviksi. Kaikkein eniten vaikuttavat lyhytjänteisyys, vaihtuvat projektit ja sitoutumattomuuden hyve (mt. 2002: 23). Tulevaisuudentutkija Mika Mannermaan mukaan uusi aikakäsitys muuttaa ihmistä, ja tutkija puhuukin instantismista, eli siitä, miten ennen vanhaan agraariyhteiskunnassa suurperheelliset osasivat jonottaa, mutta nykyisen tai varsinkin tulevaisuuden ubiikin<sup>1</sup> tietoyhteiskunnan yksilön on saatava kaikki nyt ja heti paikalla (Mannermaa 2008). Myös professori Juha Siltala on tutkinut työelämän muutosta, ja hänen mukaansa hyvinvointivaltio ei tarjoa enää toimeentulomahdollisuuden sosiaalista omistusta, vaan mahdollisuuksia ansaita omalla aktiivisuudella hetkellinen olemassaolon oikeus. Siltalan mukaan laakereille kellahtaminen ei käy, vaan koeaika jatkuu kaikilla. (Siltala 2004: 133.)

Sennettin, Mannermaan ja Siltalan kommenttien jälkeen jään pohtimaan, voiko koko kuva olla näin lohduton. Negatiivisella latauksella on helppo luetella työelämän huonontumisen faktoja, mutta eivät työelämän muutokset ole kauttaaltaan negatiivisia. Suomalainen työelämä on kehittynyt työolotutkimusten valossa myös positiiviseen suuntaan, muun muassa työntekijöiden osaamis pohja on merkittävästi vahvistunut, työntekijöiden kehitymis- ja vaikutusmahdollisuudet ovat lisääntyneet ja työtehtävät monipuolistuneet (Kasvio & Tjäder 2007: 8, 31). Tämä kuulostaa jo paremmalta, vaikka edellä luettelemani positiiviset asiat taitavat olla juuri se kokokuvan toinen puoli. Samalla kun yrittää nähdä työelämän kehitymisessä myös hyvää, voi lukea työministeriön työolobarometrasta (Alasoini 2007: 17), että suomalaiset palkansaajat kokevat työnteon mielekkyyden heikentyneen koko 2000-luvun ajan.

Lukiessani näitä asiantuntijoiden kommentteja ja katsoessani työpaikalla ympärilläni, ihmettelen mitä meille on tapahtumassa. Kuinka kukaan uskaltaa suunnitella elämäänsä tai uraansa, jos työelämä tarjoaa vain lyhytjänteisiä lupauksia, yksipuolista lojaaliutta ja ikuista koeaikaa? Miten yksittäinen ihminen ja työntekijä voisi saada arkeen rauhan ja voiman tehdä jokapäiväistä työtään jatkuvista muutoksista huolimatta? Mistä tulisi luja usko nähdä omat tekonsa ja työnsä jäljen osana jatkuvaa kokonaisuutta? Tällaiset

---

<sup>1</sup> Englannin ubiquitous-sana pohjautuu latinan ubique-sanaan, joka merkitsee *kaikkialla*. (Wikipedia)

kysymykset olivat alkuvoimana tätä tutkimusta valmistellessani. Sen lisäksi, että halusin löytää vastauksia näihin kysymyksiin, halusin löytää työntekijäryhmän, jolle vastausten löytymisestä voisi olla hyötyä.

Yhteiskunnan ja mediailmaston muutokset näkyvät ja ovat näkyneet jo pitkään työpaikallani Yleisradiossa. Aloittaessani mediatuottajaopinnot, minulle oli selvää, että halusin tehdä lopputyöni Yleisradiosta. Varsin pian oli selvää sekin, että lopputyön aihe käsittelisi jollain tapaa työssä selviytymistä muutosten aikakaudella. Vain se oli epäselvää, kenen näkökulmasta aihetta käsittelisin. Aluksi ajattelin haastatella valikoituja toimittajia ja laatia tutkimuksen, joka nostaa esille toimittajien työssä jaksamisen. Totesin kuitenkin, että ne ahdistukset ja niiden aiheuttajat ovat jo varmuudella esimiesten tiedossa. Siitä en ollut kuitenkaan varma, onko esimiehillä käytössään työkaluja ahdistusten lievittämiseksi, saati poistamiseksi. Yritin selvittää, onko vastaavaa tutkittu Yleisradiossa aiemmin. Tiedustelin asiaa muun muassa Ylen kirjaston kahdelta informaatikolta, työterveysasemalta sekä HR-osastolta<sup>2</sup>, ja ainakaan näiden lähteiden mukaan minkään yksittäisen esimiesryhmän jaksamista ei ole aiemmin Yleisradiossa tutkittu. Päätinkin lähestyä tutkimuskysymystäni esimiesten näkökulmasta.

Yleisradio ja yhtiön kaikki työyhteisöt ovat muutaman viime vuoden aikana käyneet läpi valtavan myllerryksen yhtiön talouden tasapainottamiseksi. Omassa työyksikössäni YLE Uutisissa muutosaaltoa seurannut organisaatiomuutos, sitä seurannut työmäärän ja paineiden lisääntyminen sekä toisaalta resurssien pienentyminen vaikuttavat toimitusten ja tuotantopuolen jokapäiväiseen työhön. Suuri muutos on vaikuttanut kaikkiin uutisalueen työntekijöihin riippumatta paikasta organisaatiokaaviossa. Tässä tutkimuksessa muutoksen vaikutusta arjen työhön pohditaan henkilöesimiesten näkökulmasta.

*Täällä kyllä piiskataan ja vaaditaan, mutta ei ehkä sitten sanojen lisäksi oikeasti huolehdi siitä, että esimiehet jaksaisi. Tämä on aika raskas prosessi ollut. Nämä organisaatiot on liian suuria tämmöiseen työhön, nämä on asiantuntijaorganisaatioita, eikä sittenkään mitään makkaratehtaita. (12)*

---

<sup>2</sup> HR eli human resources.

Edellinen, tässä tutkimuksessa laajemmassa asiayhteydessä myöhemmin toistuva lainaus, kuvaa hyvin sitä ajatusmaailmaa, joka on tämän tutkimuksen taustalla. Uutispainotteinen YLE24-ohjelmistoalue ei minunkaan mielestäni toden totta ole makkaratehdas, vaan tehokas koneisto, jossa asiantuntijat tekevät lujasti töitä yhteisten tavoitteiden eteen – siitäkin huolimatta, että muutosprosessi on kestänyt vaihtelevissa mittasuhteissa jo vuosia. Olisi helppoa kuvitella, että vähennysten jälkeen jäljelle jääneet työntekijät juhlivat ”omaa selviytymistään”, mutta todellisuudessa heihin jää elämään pelko seuraavista supistuksista – eikä se voi olla näkymättä työn jäljessä. YLE24-ohjelmistoalueella työskentelee henkilöesimiehiä, joiden arkeen pitäisi piiskaamisen sijaan saada tukea ja työrauhaa.

Rajasin tutkimuksen kohteiksi kaikista esimiehistä juuri henkilöesimiehet, sillä he ovat organisaatioporras, johon muutoksen paineet kohdistuvat suoraan kahdesta suunnasta: sekä työntekijöiden että johdon taholta. Henkilöesimiehet toimivat viestinviejinä ja tulkkeina molempiin suuntiin ja näkevät siten muutoksen seuraukset kahdesta hyvin erilaisesta perspektiivistä. Uskon myös vahvasti, että juuri henkilöesimiehillä on merkittävät mahdollisuudet vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin sekä työssä jaksamiseen, ja sitä kautta kunkin toimituksen ja osaston tulokseen. Henkilöesimiehillä on rajallinen vaikutusvalta suuriin linjavetoihin, mutta heillä on vaikutusvaltaa suurimpaan osaan YLE24-ohjelmistoalueen henkilöstöä. Henkilöesimiehille on lisäksi kertynyt arjen työssä ja työntekijöiden kohtaamistilanteissa sanatonta tietoa, jonka keräämisestä tämän tutkimuksen kautta on hyötyä koko työyhteisölle.

Työskentelen itse uutistoimittajana YLE Uutisissa, ja tutkimusaihe liittyy luontevasti jokapäiväiseen työelämäni – koenkin, että arkitiedostani oli tutkimusta tehdessäni hyötyä. Toisaalta sain myös mahdollisuuden laajentaa omaa tietämystäni YLE Uutisten henkilöesimieskulttuurista. Tutkimusta tehdessäni olin äitiysvapaalla, ja seurasin muutosprosessia etäämpää. Täten uskon välttäneeni liian tunneperäisen suhtautumisen aiheeseen.

Mediatuottamisen ylempi korkeakoulututkinto on suunnattu henkilöille, jotka aikovat hakeutua erityistä asiantuntemusta vaativiin työelämän kehittämis-, johtamis- ja muihin vaativiin asiantuntijatehtäviin. ”Hän kykenee tunnistamaan media-alan monimuotoiset



kehittämishaasteet ja pystyy johtamaan, suunnittelemaan, toteuttamaan ja arvioimaan työnsä kehittämiseen tarvittavia toimenpiteitä systemaattisesti.” (Opetussuunnitelma s. 4). Tämän tutkimuksen kautta sain mahdollisuuden paneutua muutoksen kourissa olevan työyhteisön haasteisiin itseäni kiinnostavan henkilöstöryhmän näkökulmasta. Sykäyksen antajana tähän tutkimukseen toimi myös uteliaisuuteni henkilöesimiestyötä ja sen kehittämistä kohtaan juuri nyt käynnissä olevan muutoksen aikana – ja etenkin tulevaisuudessa.

## 1.2 Tutkimuksen pääkysymys ja tavoitteet

*Kun muistot ylittävät unelmat, loppu on lähellä. Todella menestyvän organisaation tunnusmerkki on valmius luopua siitä, mikä teki siitä menestyksellisen ja aloittaa tuoreesti. (Hammer M.)*

Yleisradion uutistoimituksilla on hyvin vahvat perinteet, joiden muuttaminen ei tapahdu hetkessä, eikä kaiken muuttaminen ole toki tarpeenkaan. Menestykseen tähtäävään uuteen alkuun kuuluu kuitenkin tosiasioiden katsominen suoraan silmiin. Nykytilanteen tunnustamisen kautta huomataan asioita, joissa jo toimitaan yrityksen tavoitteiden mukaisesti – mutta samalla löydetään myös asiat, joissa muutos on tarpeen. Tämän tutkimuksen näkökulmasta nykytilanteen tunnustaminen tapahtuu siten, että selvitetään mitä YLE24-ohjelmistoalueen henkilöesimiehille kuuluu, miten muutos on vaikuttanut heidän työhönsä ja millaisin hienosäädöin muutosta seuraavasta arjen työstä tulisi mielekkäämpää, hallittavampaa ja palkitsevampaa. Kun työelämä muuttuu jatkuvasti, muuttuvat samalla työelämän ongelmat, siksikin on mielestäni syytä pysähtyä kohtaamaan muutosten tuomat haasteet.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on haastattelujen avulla selvittää, millaisena YLE24-ohjelmistoalueen henkilöesimiehet kokevat arjen työnsä, mitkä ongelmatilanteet syövät liikaa voimavaroja ja millaisia työkaluja esimiehet kaipaisivat työnsä tueksi. Tutkimuksessani on jo lähtökohtana se, että henkilöesimiesten arjessa on YLE24-ohjelmistoalueella kehitettävää. Tämä näkökulma pohjautuu työni kautta syntyneeseen ymmärrykseen henkilöesimiesten tilanteesta; näkökulmaani tukee myös viimeisin

toteutettu TYKE-raportti<sup>3</sup>. En siis varsinaisesti tiedustellut esimiehiltä, onko heidän arjessaan kehittämistä, vaan suoraan sitä, mitä nämä kehitystarpeet ovat.

### 1.3 Arki ja muutos esimiestyössä

Tässä tutkimuksessa usein toistuva sana on *arki*. Siksi on aiheellista pohtia hetki sitä, mitä arki on. Tosin vastausta ei ole kovin helppoa antaa – siitäkkin huolimatta, että arki on jotain, jonka me kaikki taatusti tunnemme ja, jota kaikki ainakin joskus elämme. Arkea on kaikkialla, vaikka on vaikea sanoa mistä se alkaa ja mihin se loppuu.

Eeva Jokinen määrittelee kirjassaan Aikuisten arki, että arki on ovi sekä yhteiskunnalliseen muutokseen että toiminnan välttämättömyyksiin ja mahdollisuuksiin. Jokisen mukaan arki ei ole vapaata, mutta ei täysin säädeltyäkään ja arjen logiikkaan kuuluu ”vieraan” kesyttäminen ”kotoisaksi” (Jokinen 2005: 12). Jokisen määritelmä on mielestäni oivallinen, sillä sitähan arki juuri on. Jos esimerkiksi otetaan ensimmäiset päivät uudessa työpaikassa, tunnistaa jokainen hienoisen epävarmuuden ja vierauden tunteen, jonka uusi työympäristö aiheuttaa. Siitä alkaa vieraan kesyttäminen kotoisaksi – ajan mittaan alun epävarmuus häviää ja vieras muuttuu kotoisaksi, siis perusarjeksi. Eikä se ole huono asia. En usko, että pelkämästä lyhytjänteisestä toiminnasta ja rutiineja karttavista hetken mieli-johteista koostuva elämä ilman tuttuja arjen toimintatapoja olisi kovin hedelmällistä tai mielekäästä. Jokinen jatkaa kuitenkin huomioitaan ja toteaa, ettei arjen kesyttäminen aina onnistu eikä se ole koskaan aukotonta. Siksi arjen tarkastelu avaa oven sekä hyvinvointivaltion (ja muiden instituutioiden) rakenteisiin että inhimillisen toiminnan mahdollisuuksiin ja edellytyksiin (mt. 13). Juuri arki tarjoaa mahdollisuuden, ja avaa tämänkin tutkimuksen kannalta välttämättömän oven, jonka kautta voi nähdä henkilöesimiesten maailmaan, kotoisuuteen, jossa työssä suoriutuminen on mahdollista. Tämän avautuvan oven kautta päästään tutkimuksessa toistuvaan toiseen teemaan; *muutos*.

Muutos herättää usein huolestumista. Siirtyminen vanhasta uuteen synnyttää epävarmuutta, kun ei tarkalleen tiedetä, millainen on se uusi, jota kohti ollaan menossa.

---

<sup>3</sup> TYKE on Yleisradion henkilöstölle suunnattu kysely, jossa työyhteisöjen tilaa arvioidaan neljästä näkökulmasta: työn sisältö ja osaaminen, toimintatavat, motivaatio ja yhteistyö.

Joskus muutos on päälle jäänyt tila, ja alati jatkuvat muutokset saattavat kääntää mielekkään työn taakaksi, jonka haluaa pois harteiltaan.

*Juuri suurten muutosten aikoina arki saa turvasataman roolin, arjen toivotaan ylläpitävän sekä kansataloutta että ihmisen mielenterveyttä. Arjen olisi hoidettava haavat, jotka syntyvät, kun hyvinvointivaltiota supistetaan tai kun työmarkkinat vaativat joustoa ja kilpailukykyisiä yksilöitä. (Jokinen 2005: 9)*

Esimiehillekin arki on turvasatama kovien muutospaineiden keskellä, arjen työ vain monimutkaistuu, jos vierasta ei ehdi kesyttää kotoisaksi ennen seuraavaa muutosta. Tämän tutkimuksen näkökulmasta on tärkeää ymmärtää, että sitä tärkeämpää on arki, mitä nopeammin maailma, ja tässä tapauksessa työelämä, muuttuu. Toisinaan muutos on liian kovaa, eikä liian nopeasti muuttuvassa arjessa ehdi saada sen tarjoamaa suojaa.

Muutosten luonne vaihtelee eri ammattiryhmissä. Henkilöesimiesten monet arjen ongelmat kulminoituvat Yleisradion ja YLE Uutisten läpikäymään muutokseen. Sen myötä useimpien esimiesten työnkuva muuttui, ja haastattelujen mukaan osalla esimiehistä oma työtehtävä ainakin osittain hämärtyi. Organisaation muuttuessa työmäärä kasvoi ja rajallisen ajan jakaminen työn eri osa-alueille vaikeutui. Samaan aikaan lanseerattiin YLE24-ohjelmistoalueella kehityskeskusteluiden toteuttaminen systemaattisesti ja HERA:n<sup>4</sup> käyttöönotto, mitkä lisäsivät byrokraattisia tehtäviä henkilöesimiehillä.

*Toiminnan uudistaminen ja toimintaperiaatteen muuttaminen eivät ole uusia asioita. Uutta on tällä hetkellä muutosten kiihtynyt rytmi ja erilaisten muutosten päällekkäisyys. Organisaatioiden on nykyisin kyettävä yhtä aikaa toteuttamaan tehokkaasti nykyisen kaltaista toimintaa, parantamaan sitä ja samalla kuitenkin myös muuttamaan toimintaperiaatetta. Monissa työyhteisöissä eletään tilanteessa, jossa ”venettä rakennetaan samalla kun sillä soudetaan”. (Virkkunen & Ahonen 2007: 53)*

Myöskään ja etenkin uutistoimitus ei voi pysähtyä ihmettelemään muutoksen vaikutusta, vaan hektistä arkea on pyöritettävä seitsemänä päivänä viikossa 24 tuntia vuorokaudessa. Jotta tämä jälleenrakennusvaiheessa oleva vene, tai paremminkin laiva, kulkisi oikeaan suuntaan, on tarjolla oleviin kehitysideoihin tartuttava lennosta. Tähän

---

4

Kesällä 2007 käyttöön otettu uusi HR-järjestelmä (HERA, personnel administration HR system), joka kattaa kaikki henkilöstöhallintoon liittyvät toiminnot rekrytointia lukuun ottamatta.

tutkimukseen toteuttamieni haastatteluiden kautta syntyikin konkreettisia kehittämistoimenpiteitä, joita on mahdollista kokeilla käytännössä. Haastattelutilanteet toivottavasti pysäyttivät myös uutisarjen kiireen työllistämät henkilöesimiehet pohtimaan näkemyksiään ja tapojaan tehdä esimiestyötä sekä sitä, mitä hyötyä heille voisi olla omien työtapojen syvemmästä tarkastelusta ja kehittämisestä.

Saatu tieto on Yleisradion käytettävissä henkilöesimiesten jatkokoulutusta suunniteltaessa ja työnkuvia muokattaessa. Toivon tutkimuksen palvelevan YLE24:ää työyhteisönä. Haastattelumateriaalia käytetään vain tutkimustarkoitukseen sekä Ylen toiminnan kehittämiseen siten, ettei haastateltavien henkilöllisyyttä paljasteta. Tutkimusaineisto on kirjoittajan hallussa.

#### 1.4 Yleisradion organisaatiomuutos

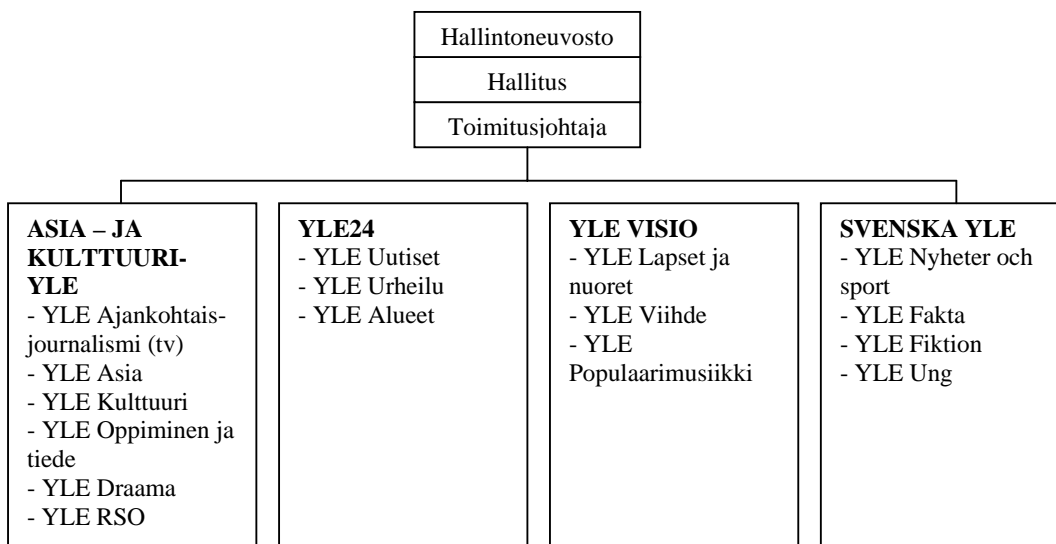
*Pääjohtaja, joka saa ottaa tulvimalla vastaan hälyttäviä viestejä talon kaikilta tahoilta, on erittäin huolestunut ja haluaa, että jotain tehdään nopeasti. Valitusten takana on kaikkea mahdollista: kriittinen taloustilanne, jatkuvat organisaatiomuutokset, toistuvat irtisanomiset, elinikäisen työpaikan menettämisen uhka, näyttävästä asemasta syrjäyttäminen, nöyryyttäminen, äärimmilleen kiristynyt kilpailu, ohjelmapolitiikan käyminen vieraaksi, työpaikkakiusaaminen, katkeroituminen, mahdottomuus suorittaa työtä entisellä kompetenssilla, ulkoistaminen, vanhojen työyhteisöjen hajottaminen, ihmissuhteiden tulehtuminen, kateus, katkeruus, viha, mustasukkaisuus. (Kyrönseppä 2008: 27)*

Näillä sanoilla Yleisradion pitkäaikainen fiktiopäällikkö Kari Kyrönseppä kuvaa kuvitteellisen kansallisen mediayhtiön Suteran tilannetta fiktiivisessä kirjassaan Reidet. Yleisradiosta eläkkeelle jäänyt Kyrönseppä ehti työvuosiensa aikana rekisteröidä Ylen ilmapiirin ja useiden muutosaaltojen tuomat tunnelataukset, jotka hän on siirtänyt fiktiivisestä mediayhtiöstä kertovaan kirjaansa. Arvatenkin on selvää, että samanlaisia tunneryöppyjä on saanut kuullakseen ei-fiktiivisen Yleisradion toimitusjohtaja Mikael Jungner. Kyrönseppän yllä luettelemat toimenpiteet ja niitä seuranneet pelot ovat olleet monen työntekijän arkipäivää Yleisradiossa jo useamman vuoden ajan. Vuonna 1997 Jungnerin edeltäjä Arne Wessberg totesi muutostilanteesta, että olemme tottuneet elämään muutoksen keskellä, mutta uutta on ennen kaikkea muutoksen yllätyksellisyys ja epäjatkuvuus; kun aikaisemmin oikeastaan oli kyse muutoksen vauhdista suunnan ollessa kutakuinkin selvä, joudumme nyt vauhdin säätelyn lisäksi aikaisempaa enemmän keskittymään suunnan äkillistenkin muutosten hallintaan (Tukiainen 1997:

13). Miten osuvat ovatkaan nuo Wessbergin sanat edelleen tänään, yli 10 vuotta myöhemmin.

Vuonna 2006 Yleisradion hallintoneuvosto päätti Yleisradion organisaatiouudistuksesta. Päätöksen jälkeen Yleisradiossa on tehty suuria järjestelyjä: organisaatiota on muutettu ja kanavaverkkoa on rakennettu uudelleen. Yleisradiossa on jouduttu tekemään suuria myös henkilöstöön vaikuttavia uudelleenjärjestelyjä, irtisanomisiltakaan ei ole säästyty.

Vuoden 2007 alusta voimaan tulleessa organisaatiossa Yleisradion ohjelmatuotanto jakaantui neljään eri ohjelmistoalueeseen, jotka ovat ruotsinkielinen alue, uutis-, virike- sekä asia- ja kulttuurialue (KUVA 1).

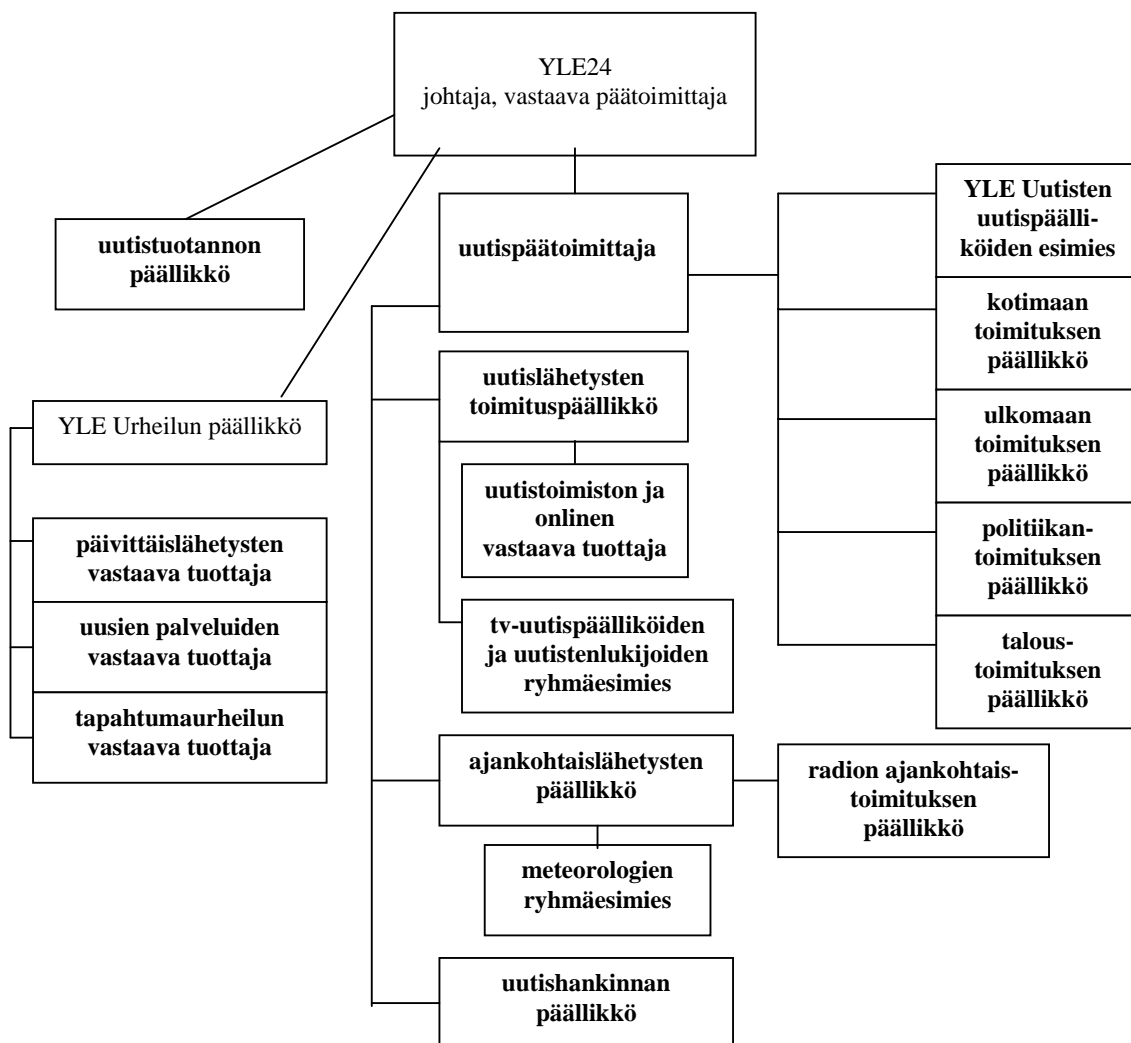


Kuva 1. Yleisradion organisaatiokaavio ohjelmistoalueittain tarkasteltuna.

Vuodenvaihteessa 2006 – 2007 Yleisradio alkoi organisaatiomuutoksen mukaisesti tuottaa kaikki uutisensa itse, toimintansa aloitti YLE Uutiset. YLE Uutiset yhdisti television, radion ja internetin uutisresurssit; syntyi Ylen oma uutistoimisto ja STT:n uutispalvelun käytöstä luovuttiin. Samanaikaisesti otettiin käyttöön uudet toimitus- ja editointijärjestelmät sekä toteutettiin kokouskäytäntöjen remontti. Television puolella organisaatiomuutos näkyi selvimmin toukokuun lopulla 2007, kun uutisiin ja urheiluun keskittynyt YLE24-digikanava lopetti toimintansa. YLE24-nimi jäi kuitenkin elämään ja on YLE24-ohjelmistoalueen käytössä. Ohjelmistoalue vastaa uutisista, urheilusta ja

alueista. Kaikki tutkimukseen haastattelemani esimiehet työskentelevät juuri tällä ohjelmistoalueella.

Erityisesti YLE24-ohjelmistoaluetta koskivat myös seuraavat uudistukset: Vuoden 2007 syksyllä lanseerattiin uusi tv-utisilme ja samalla lähetyssajat- ja määrät muuttuivat ja lähetyksiä profiloitiin uudelleen. Vuoden 2008 alussa entiset TV- uutisten, Radiouutisten ja Online-uutisten päällikön tehtävät lakkasivat ja toimitus organisoitiin siten, että toimituksen päätoiminnot ovat uutishankinta, uutislähteykset, ajankohtaislähteykset, hallinto ja uutistuotanto. Tästä seurasi esimiesportaassa työnkuvien muutoksia ja uusia nimityksiä.



Kuva 2. YLE24-ohjelmistoalueen organisaatiokaavio haastateltujen osalta. Haastattelussa mukana olleet esimiehet on merkitty kaaviossa lihavoidulla tekstillä.

Kuvassa 2 olen kuvannut YLE24-ohjelmistoalueen organisaatiokaavion tässä tutkimuksessa haastattelemieni henkilöesimiesten osalta. Tutkijoiden Minna Janhosen ja Jan-Erik Johanssonin mukaan organisoitumisen keskeinen lähtökohta on työtehtävien ja sen perusteella työntekijöiden järjestäminen tiettyihin suhteisiin toistensa kanssa kahdella ulottuvuudella: horisontaalisesti työtehtävien välillä ja vertikaalisesti johtajien ja työntekijöiden välillä (Janhonen & Johansson 2007: 55). Pelkkää organisaatiokaaviota katsomalla ymmärtää vain vähän henkilöesimiesten asemasta tai työstä. Tässä tutkimuksessa pyrinkin tuomaan esille henkilöesimiesten työn monipuolisuuden. Haastatteleman esimiehet on merkitty kaaviossa lihavoidulla tekstillä. Heidän jokaisen alaisuuteen kuuluu 5 – 150 työntekijää. Kysyttäessä kuinka monen työntekijän esimies olet, osa merkitsi työntekijöikseen vain heidät, joiden suora esimies on, osa laski lukuun mukaan myös kaikki ne työntekijät, joiden esimies on välillisesti – tämän vuoksi työntekijämäärien vaihtelu on suuri.

Organisaatiomuutokset, strategiapäivitykset ja toimintojen yhdistämiset ovat tuoneet mukanaan henkilöesimiesten arkeen uudenlaiset työskentelytavat, osittain uudet työkaverit ja esimiehet. Tämän myötä paineet ovat kasvaneet, ja on syntynyt epä tietoisuutta ja väsymystä siitä, ettei mikään pysy ennallaan.

## **2 AINEISTON VALINTA JA MENETELMÄ**

### **2.1 Tutkimusmenetelmä**

Valittuani tutkimukseni päähenkilöiksi YLE Uutisten henkilöesimiehet, päätin samalla, että haluan kohdata heidät haastattelutilanteissa henkilökohtaisesti.

Tutkimusmenetelmäksi valitsin haastattelun, koska uskoin pystyväni siten motivoimaan haastateltaviani puhumaan rohkeasti ja rehellisesti. Haastattelu myös antaa kaikille samanlaisen mahdollisuuden kertoa näkemyksistään. Jo ammattinikaan vuoksi en suhtaudu sanaan haastattelu väheksyvästi – haastattelu ei ole vain tekniikka, vaan tieteellinen metodi.

*Tutkimushaastattelun sopimukseen näyttää kuuluvan rehellisyys ja haastattelun ottaminen vakavasti (mikä ei tarkoita sitä, etteikö haastatteluissa olisi naurettu ja naureskeltu melkoisesti). --- Ihmiset siis kertovat parhaansa mukaan siitä, mitä heille on tapahtunut, ja yrittävät ilmaista ajatuksiaan ja asenteitaan täsmällisesti. Tieto on siis sikäli mahdollisimman tarkkaa. (Jokinen 2005: 39).*

Tiedonkeruumenetelmäksi valitsin puolistrukturoidun haastattelumenetelmän, jota haastattelun teoriasta ja käytännöstä kirjoittaneiden Sirkka Hirsjärven ja Helena Hurmeen mukaisesti nimitän teemahaastatteluksi (Hirsjärvi & Hurme 2008: 47). Strukturoidulle haastattelulle on ominaista, että kysymykset käydään läpi ennalta määrättyssä järjestyksessä ja kaikkiin kysymyksiin on määrämuotoiset, valmiit vastausvaihtoehdot, joista haastateltavan on vastauksensa valittava (Eskola & Suoranta 2000: 19). Tutkimuksessani haastattelujen teema-alueet olivat kaikille samat, mutta vastauksia ei oltu sidottu vaihtoehtoihin, vaan tutkittavat saivat vastata omin sanoin, tämä tekee tutkimusmenetelmästäni puolistrukturoidun. Teemahaastattelusta puuttuu strukturoidulle lomakehaastattelulle tyypillinen kysymysten tarkka muoto ja järjestys, mutta se ei ole täysin vapaa niin kuin syvähaastattelu (Hirsjärvi & Hurme 2008: 48). Tutkimuksessani en halunnut haastattelujen etenevän tarkkojen kysymysten kautta, vaan väljemmin, ja kävinkin teemoja läpi kunkin haastateltavan kannalta sopivassa järjestyksessä, eikä kaikkien haastateltavien kanssa puhuttu kaikista asioista samassa laajuudessa. Mielenkiintoista oli, että varsinaisten teemojen alle syntyi selviä alateemoja, jotka toistuivat yllättäen usein samoina haastateltavasta riippumatta.

Päädyin teemahaastatteluun myös siksi, että halusin säilyttää mahdollisuuden esittää täydentäviä kysymyksiä tilanteissa, jotka vaativat perusteluja tai tarkempaa ymmärrystä. Teemahaastattelu ei edellytä tiettyä kokeellisesti aikaansaatuja yhteistä kokemusta, vaan lähtee oletuksesta, että kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tutkia tällä menetelmällä (Hirsjärvi & Hurme 2008: 48). Pyrin haastattelutilanteissa huomioimaan haastateltavieni tulkinnat ja annoin vapaalle puheelle mahdollisimman paljon tilaa. Keskustelun edetessä haastateltaville tulikin usein mieleen vastauksia myös aiemmin esittämiini kysymyksiin. Seuratessani haastateltavieni oheisviestintää, muun muassa ilmeitä ja tunnereaktioita (kuten ärtyneisyyttä, empimistä tai epävarmuutta), pystyin esittämään lisäkysymyksiä tai olemaan hiljaa ja antamaan siten haastateltavalle tilaa vastata rauhassa.



Teemahaastattelu ei sido haastattelua kvantitatiiviseen eikä kvalitatiiviseen tutkimusotteeseen, mutta käytän tutkimuksessani kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmää. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, kuten tutkimuksessani YLE24-ohjelmistoalueen henkilöesimiehet. Kvalitatiivisen tutkimusotteen mukaan todellisuus on subjektiivinen ja moninainen niin kuin tutkittavat sen kokevat, yksilön ääni tulee kuuluviin (Hirsjärvi & Hurme 2008: 22). Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen metodologisista eroista on kirjoitettu paljon. Kvantitatiivisen tutkimusotteen on sanottu perustuvan deduktiiviseen prosessiin eli etenevän yleisestä yksityiskohtaiseen, kun taas kvalitatiivinen tutkimus induktiivisessa prosessissa etenee yksityisestä yleiseen. Induktiivisessa päättelyssä on keskeistä aineistolähtöisyys, minun tutkimuksessani haastattelut ovat koko tutkimuksen perusta. Pyrin löytämään useiden yksittäisten haastatteluiden kautta yhtenäisen näkemyksen henkilöesimiesten tilasta YLE24-ohjelmistoalueella.

*Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastateltavien lukumäärä pyrkii olemaan joko liian pieni tai liian suuri. --- Tavallisesti haastateltavien määrä kvalitatiivisissa tutkimuksissa näyttää nykyisin olevan 15. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 58)*

Näin ollen 17 haastateltavan määrä sopii mainiosti kvalitatiivisesti suuntautuneeseen tutkimukseen.

Teemahaastattelun keinoin tehdyistä haastatteluista kertyy yleensä paljon aineistoa, mikä tekee sen analysoinnista ja tulkinnasta vaativaa – näin myös tässä tapauksessa. Haastateltavien joukossa oli useita toimittajia, jotka jo työnsä puolesta ovat verbaalisia ja hyviä puhumaan, materiaalia kertyi siis paljon. Runsaasta haastatteluaineistosta kokosin tutkimusotsakkeiden alle parhaiten sopivan materiaalin, kaikkea materiaalia ei ollut mahdollista hyödyntää.

## **2.2 Teemojen rakentuminen**

Kysymyksiä laatiessani valmistauduin siihen, että kysymysrunko muokkautuu haastattelutilanteiden ja haastateltavien mukaan. Jo melko pian haastattelutilanteissa huomasin, mitkä teemat kukin haastateltava nosti muita tärkeämmiksi.

*Aineistojen avulla tutkija voi löytää uusia näkökulmia, ei vain todentaa ennestään epäilemäänsä. (Eskola & Suoranta 2000: 19)*

Muutamissa haastatteluissa nousi esiin yllättäviä, ennalta arvaamattomia teemoja, joita oli mielenkiintoista poimia mukaan tutkimukseen. Esimerkiksi haastatteluja suunnitellessani kehityskeskusteluiden käytettävyydellä työvälineenä oli tutkimuksessa suurempi merkitys. Mutta haastattelujen myötä kehityskeskusteluista tuli kuitenkin vain yksi alateema. Haastatteluissa nousi esiin useita henkilöesimiesten arkeen liittyviä merkittäviä kehityshaasteita ja päätin, että on merkityksellisempää tuoda ne kaikki esille ja julki sen sijaan, että olisin kapea-alaisesti keskittynyt vain etukäteen valitsemiini teemoihin.

Ennen kysymysrunгон laatimista haastattelin YLE24-ohjelmistoalueen HR-päällikköä Tarja Väisästä. Yleisradiossa on jokaisella ohjelmistoalueella HR-päällikkö, joka vastaa kaikista henkilöstöasioihin liittyvistä asioista kuten rekrytoinnit ja palkkaus sekä huolehtii muun muassa siitä, että kehityskeskustelut tulevat asiallisesti hoidetuiksi. HR-päällikkö toimii myös neuvonantajana työntekijöille, mutta varsinkin esimiehille erilaisissa työsuhteisiin liittyvissä asioissa. Väisäseltä sain hyvän kokonaiskuvan ohjelmistoalueen toimintatavoista ja HR-puolen roolista henkilöesimiesten työn tukena. Väisäsen haastattelu toteutettiin Yleisradiossa marraskuussa 2007, ja sen pohjalta aloin työstää kysymysrunkoa haastateltaville.

Haastattelujen teemoiksi valitsin seuraavat aiheet: henkilöesimiestehtävät (sisältäen työtaustan, ajankäytön, esimiestyötä tukevat ja haittaavat seikat), henkilöesimiesten koulutus, kehityskeskustelut työvälineinä (työyhteisöjen ilmapiiriä ja johtamista kuvaava TYKE-kysely ja henkilökohtainen kehityskeskustelu KEKE sekä esimiehille tehtävä 360°-arviointi), lähiesimiehen saama tuki ja kehitystarpeet.

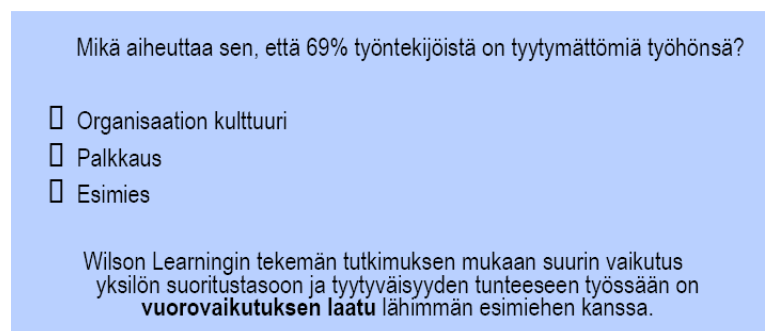
Valmistautuessani haastatteluihin pohdin, millaisella aikataululla ne olisi viisainta toteuttaa. Tunnen uutistoimituksen hektisen työrytmin sekä esimiesten kiireet, ja tämän vuoksi asetin haastatteluiden tavoitepituudeksi 30 minuuttia. Ajattelin, että kiireiset esimiehet osallistuvat tutkimushaastatteluihin todennäköisemmin, jos ne eivät vie kovin paljoa aikaa heidän muilta töiltään. Varasin kuitenkin jokaiselle haastattelulle aikaa 45 – 60 minuuttia.

Käytän tutkimustani elävöittämään ja haastateltavieni ajatuksia kuvaamaan runsaasti suoria lainauksia – haastateltavat käyttivät rikasta kieltä, ja suorien lainausten kautta pääsee parhaiten kiinni kunkin haastateltavan tunnelataukseen. Lainausten perään olen merkinnyt kunkin haastateltavan haastattelunumeron, sillä haastateltavat pysyvät anonyymeina.

Lainausten lisäksi olen yrittänyt löytää ajatusteni tueksi aiheeseen sopivaa kirjallisuutta. Työelämän tutkimus kukoistaa Suomessa ja maailmalla tällä hetkellä ja aiheesta kirjoitetaan muutenkin paljon. Kirjallisuuden runsaudensarvesta oli haastavaa löytää ne teokset, jotka osuvat valitsemaani näkökulmaan. Valinta tapahtui luontevasti sen mukaan löytyikö teoksesta tutkimusnäkökulman kannalta merkittävää tietoa. Syytä on vielä mainita, että vaikka mukana on jonkin verran esimiestyöhön ja johtamiseen liittyviä teoksia, en lähtenyt etsimään kirjallisuutta niinkään johtamisen tai esimiestyön näkökulmasta, vaan työntekijän ja työelämän muutosten näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa näen henkilöesimiehet nimenomaan työntekijöinä, joilla on esimiehensä ja jotka suorittavat haastavaa työtehtäväänsä yksittäisinä työntekijöinä osana isompaa, muuttuvaa organisaatiota.

### 2.3 Haastateltavat

Henkilöesimiehellä on käsissään avaimet monen työntekijän työssä viihtymiseen. Wilson Learningin tekemä tutkimus (kuva 3) tukee näkemystäni henkilöesimiehen merkityksestä työssä viihtymistä mitattaessa.



© Wilson Learning . WLC 39914. Edustus Suomessa Wiltrain Oy, 4\_05

*Kuva 3. Wilson Learningin tekemän tutkimuksen tulos työntekijöiden työtytyymättömyyden aiheuttajista.*

Tutkimustulos osoittaa, että juuri vuorovaikutuksen laadulla lähimmän esimiehen kanssa on suurin vaikutus yksilön suoritustasoon ja tyytyväisyyden tunteeseen työssä. Tutkimus kannustaa kiinnittämään huomiota henkilöesimiesten jaksamiseen ja motivointiin, muun muassa tästä syystä tämän tutkimuksen päähenkilöiksi ja haastateltaviksi valikoituivat juuri henkilöesimiehet.

Käytän haastattelemistani esimiehistä nimikettä henkilöesimies siksi, että he ovat ne ihmiset, jotka ovat työyhteisössä organisaatiokaavion mukaan työntekijää kaikkein lähimpänä.



Kuva 4. Masi-sarjakuva (Helsingin Sanomat 21.1.2008).

Johtajuudessa ja esimiehenä olemisessa on tapahtunut vuosien saatossa muutos. Karjuva kersantti (ks. Kuva 4) tai vanhakantainen pomottaja eivät enää istu tämän päivän työelämään.

*Enää ei päde myöskään jako, että johtajat ajattelevat ja "alaiset" tekevät. Tämän päivän tietoyrityksessä tämä asetelma on kääntynyt pälaelleen, sillä alaisella on yleensä enemmän tietoa kuin johtajalla. Termi alainen kuuluu myös menneisyyden alistavaan johtamiskulttuuriin. Se pitäisi korvata sellaisilla termeillä kuin työntekijä, asiantuntija, tuloksentekijä ja partneri. (Sydänmaanlakka 2004: 15)*

Myös YLE Uutiset on asiantuntijaorganisaatio, jossa henkilöesimiesten "alaiset" ovat ammattilaisia, joista tässä tutkimuksessa käytän nimikettä työntekijä.

Lähetin haastattelupyynnön kaikkiaan kahdeksalletoista (18) YLE24-ohjelmistoalueella työskentelevälle henkilöesimiehelle. Heistä ainoastaan yksi

kieltäytyi haastattelusta perustellen kieltäytymistään sillä, ettei omasta mielestään ollut ”tarpeeksi suuri viskaali vastaamaan näihin kysymyksiin”. Näin ollen haastattelin tutkimusta varten lopulta seitsemäätoista (17) YLE24-ohjelmistoalueella työskentelevää henkilöesimiestä. Haastateltavan joukon rajaus juurin näihin ihmisiin tehtiin yhteistyössä YLE24-ohjelmistoalueen päällikön Reija Hyvärisen kanssa, jonka kanssa olin jo aiemmin keskustellut tutkimuksen näkökulman valinnasta. Hyväriseltä sain tukea tarttua rohkeasti kehitystarpeisiin, joita henkilöesimiesten näkökulmasta arjen työssä ilmenee. Tulimme Hyvärisen kanssa siihen tulokseen, että tutkimukseen valitaan mukaan mahdollisimman monta ohjelmistoalueen henkilöesimiestä, jotta näkemyksiä kertyisi kattavasti koko ohjelmistoalueelta. Haastattelemani esimiehet ovatkin näin ollen ohjelmistoalueen eri osa-alueilta; uutiset, urheilu ja alueet.

Haastatelluista 12 oli miehiä ja 5 naisia. Nuorin vastaajista oli 35-vuotias ja vanhin 59-vuotias, vastaajien keski-ikä oli 46,5 vuotta. Haastattelemani esimiehet olivat toimineet henkilöesimiehinä keskimäärin 11 vuotta. Haastatelluista pisimpään esimiestyötä tehnyt on ollut esimiestyössä 21 vuotta ja vähiten esimiestyössä ollut 3 vuotta.

Suurimmalla osalla tutkimukseen osallistuneista henkilöesimiehistä on toimittajatausta. Tämä on alalla hyvin tyypillistä, sillä kuten yksi haastatelluistakin totesi:

*Mä en usko, että henkilöesimies pystyy olemaan uskottava, jos ei sillä ole mitään kosketuspintaa journalismiin, koska nämä toimittajat täällä ja ylipäätensä henkilökunta on asiantuntijoita omalla alallaan ja he edellyttää, että esimies tietää heidän alaltaan asioita, että ei voi olla pelkkä henkilöesimies. (5)*

Haastateltavat ovat luoneet uran monipuolisesti eri medioissa – radio, televisio, online ja sanomalehdet. Haastateltujen joukossa on kuitenkin myös muita kuin journalistitaustaisia esimiehiä, eivätkä kaikki haastatellut myöskään ole journalistisia töitä tekevien henkilöiden esimiehiä.

HR-päällikkö Tarja Väisäsen mukaan YLE Uutisissa henkilöesimiesten valinnassa kiinnitetään erityistä huomiota hakijan omaan motivaatioon. Tausta-ajatuksena on se, että tällöin ei vastoin ihmisen omaa tahtoa joudu esimiestehtäviin. Haastateltavien kohdalla siirtyminen esimieheksi on tapahtunut useimman kohdalla siten, että heitä on pyydetty tehtävään.

*Varmaan yks syy on se, että pyydettiin kauniisti. (3)*

*Ehkä siihen on osasy s, että noihin esimieshommiin ei ole hirveästi tungosta, se on kuitenkin niin, että jos ihminen on journalisti henkeen ja vereen niin sehän ei ole sitä hommaa, siinä journalistinen työ on kuitenkin aika vähäistä tai sitä pystyy tietysti tekemään muiden kautta, että ideoi, mutta sä et voi itse tehdä sitä juttua. Ja se ei sovi sellaiselle ihmiselle joka haluaa itse tehdä juttuja. Ehkä siihen ei sen takia ole toimittajien keskuudessa hirvittävästi tungosta. (2)*

Muutaman haastattelun kohdalla eteneminen esimiestehtäviin on tapahtunut sijaisuuksien kautta ja siirtyminen esimieheksi on ollut luonteva osa urakehitystä.

*En mä oo pyrkinyt mihinkään esimiestehtäviin, se on vaan ollut se flow. Tuli sellainenkin vaihe, että oli näit hommia rivitoimittajatasolla nähnyt että oli jonkinmoinen luontainen askel eteenpäin. (3)*

## **2.4 Käytännön toteutus**

Tämän tutkimuksen suunnitteluprosessi käynnistyi alkusyksystä 2007, ja saman vuoden lopulla tutkimustyö oli täydessä vauhdissa. Marraskuussa haastattelin HR-päällikkö Tarja Väisästä ja joulukuussa laadin haastattelujen kysymysrunгон. Lähestyin haastateltaviani sähköpostilla (ks. Liite 1) tammikuun alussa 2008. Ajattelin, että silloin heidän kalentereistaan löytyisi vielä tilaa helmi-maaliskuussa toteutettaville haastatteluille. Koska tunsimme lähes kaikkien haastateltavien kanssa ainakin pintapuolisesti ennakkoon, oli haastattelun ehdottaminen sähköpostitse mahdollista. Kerroin sähköpostissa opinnoistani sekä tutkimukseni taustasta ja tavoitteista. Vastauksia haastattelupyyntöni tulikin henkilöesimiesten palattua joululomilta.

Halusin toteuttaa haastattelut siellä missä henkilöesimiehet elävät arkipäiväänsä ja ympäristössä, joka on heille mahdollisimman tuttu. Haastattelin siis lähes kaikkia esimiehiä toimitustiloissa heidän omissa työhuoneissaan. Yksi haastateltavista työskentelee pääasiallisesti Tampereella ja hän vastasi kysymyksiini sähköpostilla.

Kerroin haastattelutilanteiden aluksi vielä kertaalleen jokaiselle haastateltavalle tutkimuksen tavoitteet ja sen, että haastattelumateriaalia käytetään vain tutkimustarkoitukseen sekä Ylen toiminnan kehittämiseen siten, ettei haastateltavien

henkilöllisyyttä paljasteta. Kerroin myös, ettei tutkimuksellani ole varsinaista tilaajaa, vaan tein tutkimusta oman ideani ja kiinnostukseni pohjalta – kuitenkin niin, että tutkimuksella oli YLE Uutisten johdon hyväksyntä. Kaikille haastateltaville mainitsin millainen ryhmä on valittu haastateltavaksi. Ryhmän määrittelyn perusteella haastateltavat osasivat halutessaan yhdistää keitä muita esimiehiä tutkimuksessa mahdollisesti oli mukana.

Toteutin haastattelut yksilöhaastatteluina. Haastattelujen aluksi haastateltavat täyttivät lomakkeen, jolla keräsin muutamia perustietoja (ks. Liite 2).

*Toisinaan saattaa osoittautua hyväksi sisällyttää vapaan keskustelun lomaan joitakin suppeita lomakkeita, joilla tietoa saadaan tiivistetyksi esiin. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 66)*

Perustietolomakkeella kysyin haastateltavien iän, sukupuolen, alaisuudessa työskentelevien ihmisten määrän, esimiestyöstä kertyneet työvuodet ja sen kuinka paljon esimiestyö vie viikoittaisesta työajasta. Esitin myös muutamia kyllä/ei – tyyppisiä kysymyksiä, esim. *Onko sinulla riittävästi aikaa työntekijöiden kohtaamiseen? kyllä / ei*. Lisäksi esitin lomakkeessa joitain monivalintakysymyksiä, esim. *Koetko saavasi arvostusta henkilöesimiehenä tekemästäsi työstä? usein / melko usein / satunnaisesti / harvoin / en koskaan*. Monivalintakysymysten vastauksiin sain syvyyttä tekemällä avointen kysymysten lomassa tarkentavia kysymyksiä perustietolomakkeen vastausten perusteella.

Perustietolomakkeen jälkeen siirryin syventävien, avointen kysymysten pariin (ks. Liite 3). Avointen kysymysten lomakkeen jaoin teemoiksi: Henkilöesimiestehtävät (mm. työtausta), henkilöesimiesten koulutus, kehityskeskustelut ja henkilöesimiesten saama tuki. Lopuksi tein vielä muutamia kysymyksiä YLE24-ohjelmistoalueen yleisistä kehitystarpeista.

Suunnitellessani haastattelurunkoa pohdin, millaisia ongelmia henkilöesimiesten arjessa on ja millaisia muutoksia organisaatiomuutos on henkilöesimiesten työhön tuonut. Erityisen tärkeänä pidin sitä, etteivät kysymykset jää ylätason jargoniksi, vaan osuvat suoraan kiinni arkeen. Halusin esimiesten raottavan jokapäiväiseen työhön johtavaa ovea ja kuulla haastateltavien suusta arjen puhetta. Pohdin myös

kysymyksenasettelua, sillä en halunnut ohjata haastatteluja liikaa mihinkään suuntaan. Päädyin edellä luettelemiini teemoihin sillä perusteella, että uskoin niistä kumpuavan selkeitä kehitystoiveita ja toisaalta epäilin näistä aihealueista löytyvän myös selkeitä puutteita. Lopuksi halusin esittää vielä avoimia yleisluonteisia kysymyksiä, joihin toivoin vastauksia sellaisista aihealueista, jotka eivät muiden kysymysten kautta olleet tulleet esille.

Haastattelut kestivät pääasiassa 45 – 60 minuuttia. Osassa tapauksista sovimme haastattelun kestävän 30 minuuttia, kuten olin haastattelupyynnössäni haastattelun pituudeksi määritellyt. Nauhoitin haastattelut, sillä halusin haastattelutilanteessa antautua vapaasti keskustelun vietäväksi ja jättää itselleni tilaisuuden seurata haastateltavien oheisviestintää. Halusin myös tilaisuuden kuunnella nauhoja ja palata haastattelusisältöihin myöhemmin uudelleen. Aivan kaikkea haastatteluaineistoa ei ole litteroitu, mutta pääosin materiaali on vapaamuotoisesti kirjoitettu auki ja sanatarkasti niiltä osin materiaalia, joista on poimittu suorat lainaukset.

Hirsjärvi ja Hurme muistuttavat, että mikäli aineistoa ei ole jo keruuvaiheissa samanaikaisesti purettu ja tarkasteltu, on sen käsittelyyn ja analyysiin ryhdyttävä mahdollisimman pian keruuvaiheen jälkeen (*Hirsjärvi & Hurme 2008: 135*). Syiksi he mainitsevan muun muassa sen, että tällöin aihe on vielä tuore ja inspiroi tutkijaa. Tutkimushaastatteluista kertyi rikas materiaali, jota ryhdyin purkamaan ja tarkastelemaan pian haastattelurupeaman päätyttyä. Jo ensimmäisten haastattelujen jälkeen tein huomion, että esimiehet puhuivat avoimesti, rehellisesti ja tunteella, mikä herätti paljon lisäkysymyksiä ja lisäsi entisestään mielenkiintoani tutkimusaihetta kohtaan. Olin jo haastattelujen välillä kirjannut itselleni muistiin tiettyjä haastatteluissa esille nousseita ja useasti toistuvia uusia teemoja, alateemoja ja yllättäviä erityispiirteitä. Yritin vertailla käymiäni haastatteluja ja pohtia yhtymäkohtia niiden ja haastateltavien välillä. Koska olin valinnut haastattelumenetelmäksi teemahaastattelun, oli luontevaa purkaa haastattelumateriaali tiettyjen teemojen alle.



### 3 HENKILÖESIMIESTEN NÄKEMYKSIÄ TYÖSTÄÄN

Seuraavien kuuden alaotsakkeen myötä esittelen tutkimuksessa merkittävimmiksi nousseet pääteemat. Kunkin osuuden aluksi pohjustan teeman merkitystä (muun muassa sitä miksi kyseinen teema on mukana tutkimuksessa), kerron haastateltavien näkemyksiä aiheista käyttäen runsaasti lainauksia ja tuon jokaisen teeman kohdalla haastatteluissa mahdollisesti esiin nousseita kehitysideoita. En käsittele teemoja tärkeysjärjestyksessä.

#### 3.1 Työkuvan selkeys ja toimivaltuudet

Henkilöesimiehet työskentelevät YLE24-ohjelmistoalueella monenlaisissa vastuullisissa tehtävissä. He käytännössä pitävät huolen siitä, että arki pyörii ja joka tuutista tulee tavaraa. Haastateltavien joukossa ovat uutis- ja ajankohtaislähetyksistä vastaavat päälliköt, uutiskoordinaation ja uutistuotannon päälliköt sekä useiden eri toimitusten päällikköjä ja tuottajia.

Henkilöesimiesten työnkuvan selkeys ja toimivaltuudet YLE24-ohjelmistoalueella eivät olleet haastattelurungon varsinaisten pääteemojen joukossa, mutta kysyessäni, mitkä asiat haittaavat esimiestyöskentelyä, nousivat nämä teemat haastatteluissa merkittävään rooliin.

*”Nykytiedon mukaan selkeä johtaminen ja töiden järjestely, oikeudenmukaiset ja yhteiset pelisäännöt, luotettava ja avoin vuorovaikutus sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön saattavat olla hyvän työkyvyn kannalta jopa merkittävämpiä asioita kuin työntekijän terveys.” (Hirvonen ym. 2004: 5.)*

Kuten Helsingin kaupungin työterveyskeskuksen laatimasta julkaisusta ilmenee, oman työnkuvan selkeydellä ja yhteisillä pelisäännöillä on valtava merkitys tämän päivän työelämässä. Pirstaleisessa arjessa auttaa, jos omat vastualueet ovat selkeästi tiedossa. YLE Uutisten läpikäymän muutoksen myötä useiden esimiesten työnkuva muuttui. Aiemmin erillisinä yksikköinä toimineita toimituksia yhdistettiin, jokaisen henkilöesimiehen alaisuuteen tuli jopa kymmeniä uusia työntekijöitä ja aiemman yhden välineen sijasta henkilöesimiehille tuli vastuu kaikista uutistoimituksen alaisista

välineistä; televisio, radio, teksti-tv ja online. Moni koki, ettei uuden työnkuvan haltuunottoon jäänyt suuressa muutosprosessissa aikaa.

*Mä jouduin tähän aika äkkilähdöllä. Mä en ole ehtinyt perehtyä, että mitkä on nämä työyhteisön kehittämissuunnitelmat ja miten pitäisi käydä kehityskeskustelut ja muuta tällaista. Olisi pitänyt pystyä keskustelemaan HR:n ammatti-ihmisten kanssa, että mitä odotetaan esimiehiltä suhteessa alaisiin, ja sillä lailla en oikein tiedä mitä yhtiö odottaa multa tässä henkilöesimiehen roolissa. (2)*

*On mielenkiintoista, että on olemassa suuri ja mahtava Yleisradio ja mä tulin tänne töihin aika merkittävään tehtävään, niin totaalisemmin ei olisi voinut olla yksin. Sun piti jokainen asia joka liittyy tähän taloon oppia kantapään kautta. --- Siihen on mennyt kyllä luvattoman paljon energiaa, verrattuna jos vaikka olisi ollut joku yhden päivän sessio uudelle esimiehelle, että olisi vähän viety sisään. (10)*

Mielestäni on hämmästyttävää, että merkittävässä tehtävissä useiden kymmenien työntekijöiden pomona toimivilla esimiehillä ei ole täyttä varmuutta oman toimenkuvan sisällöstä ja raameista. Haastatteluissa ilmeni, että uuden tittelin myötä nimikkeen alle tuli tietty määrä vastuita ja työntekijöitä, mutta kokonaiskuvan ja oman vastualueen rajaaminen jäi tekemättä.

*Asia mistä koen epävarmuutta on, etten tiedä tarkkaan valtuuksiani, että mikä kuuluu mun rooteliin ja mikä on K:n sananvaltaa, tässä tämä toimenkuvien rakentaminen ja toimivaltuuksien määrittäminen on epäselvä, se vaihtelee myöskin vähän. Tämä koskee koko organisaatiota. Tämä tuo epävarmuutta. (17)*

*Mun oma toimenkuva olisi pitänyt tarkemmin määritellä. Ihan siitä lähtien, että vaikka mä oon kysynyt ihan suoraan omalta esimieheltä, miten mun oletetaan toimivan – vastaukset ovat epämääräisiä. Mä olisin toivonut huomattavasti parempaa tähän esimiehen työhön opastamista, talon sisältä. (4)*

Ylen työyhteisöjen sisäisestä kehitystyöstä julkaisun toimittanut Tuuli Tukiainen muistuttaa, että jos pyritään uusien toimintatapojen omaksumiseen myös teoissa eikä vain puheissa, kehitysprojekti tarvitsee riittävästi aikaa. Ihmisten työskentely- ja ajattelutavat eivät muutu yhdessä yössä eivätkä yhden koulutuspäivän aikana, sillä tutkimuksen ja kokemuksen mukaan yhteisön työkuulttuurin muutokseen tarvitaan noin kaksi vuotta, mikäli pyritään kehittämään työyhteisön kokonaisuutta ja otetaan varteen se tosiasia, että kaikki vaikuttaa kaikkeen (Tukiainen 1997: 38). Henkilöesimiesten

tehtäväksi annettiin siis oman työyhteisön perustehtävän selkeyttäminen. Haastatteluissa ilmeni kuitenkin, ettei kaikilla henkilöesimiehillä ollut omakaan toimenkuva aivan kirkkaasti selvillä. Heille ei oltu varattu etukäteen tai edes muutoksen jo ollessa käynnissä riittävästi aikaa uusien vastuiden haltuun ottamiseen.

Organisaatiopsykologi Pekka Järvinen huomauttaa, että esimiehen aseman muutostilanteissa tekeekin erityisen hankalaksi se, että hän on muutoksen ohjaajan lisäksi myös usein itsekin muutoksen kohde.

*Usein uudistus- ja kehityshankkeissa ei riitä se, että esimies saa alaisensa mukaan muutoksen toteuttamiseen, vaan hänen pitää usein myös samalla muuttaa esimerkiksi toimintatapojaan, tehtäviään tai asemaansa. Tästä seuraa, että esimies joutuu työstämään muutoksen mielekkyyttä myös henkilökohtaisesti oman työnsä kannalta. (Järvinen 2001: 57)*

YLE24-ohjelmistoalueellakin useissa tapauksissa henkilöesimiehen kontolle on jäänyt muutosten lanseeraus ja omaa yksikköä koskevien muutosten toteuttaminen käytännössä. Esimiehet ovat vieneet muutoksia läpi parhaan kykynsä mukaan käyden samalla päänsä sisällä läpi henkilökohtaista muutosprosessiaan.

Henkilöesimiestenkin työnkuvaa olisi matkan varrella ollut syytä tarkentaa ja ainakin tarkistaa, onko henkilöesimiehellä ja hänen esimiehellään yhtenevä kuva siitä, mitä kunkin työnkuvaan kuuluu. Jatkuvan muutoksen aikana hienosäädöistäkin olisi syytä keskustella. Jokaisen työntekijän työnkuvan selkeyttämiseen on YLE24-ohjelmistoalueella vihdoinkin ryhdytty. Johtaja Atte Jääskeläisen mukaan ohjelmistoalueen yhdeksi keskeiseksi tavoitteeksi on määritelty se, että työyhteisöt käyvät läpi oman perustehtävänsä ja selkeyttävät sitä.

*Meidän on kirkastettava visiota siitä, mikä on eri yksiköiden ja ihmisten tehtävä, panostettava johtamisen kehittämiseen ja annettava ihmisille työkaluja itsensä kehittämiseen. (Nettilinkki 23.10.2007)*

Olin valinnut haastattelun yhdeksi teemaksi henkilöesimiesten saaman tuen. Tilastokeskuksen projektipäällikön Anna-Maija Lehdon mukaan sosiaalisen tuen määrä on tutkimusten valossa vähentynyt työpaikoilla huomattavasti. Sekä esimiehiltä että työtovereilta saadaan nykyään vähemmän tukea kuin aiemmin. Yksioikoinen tehokkuusajattelu, joka nykyisin luonnehtii sekä julkista että yksityistä sektoria,

kohtelee työntekijöitä melko raa`asti, ja kaikkia tarkkaillaan entistä enemmän yksilöinä (Kasvio & Tjäder 2007: 100). Tutkimustulos ei ole mukavaa luettavaa, ja kysyinkin henkilöesimiehiltä, saavatko he halutessaan tukea tehtävänsä hoitamiseen ja kokevatko he saavansa tukea juuri omalta esimieheltään. Se, että oma työnkuva oli osalle esimiehistä epäselvä liittyi vahvasti siihen, että he toivovat omalta esimieheltään enemmän tukea. Tuen pyytäminen koetaan kuitenkin ongelmalliseksi, sillä henkilöesimiesten oma esimies nähdään niin kiireisenä, ettei tukea kaikissa tilanteissa tohdita pyytää. Myös sitä kritisoitiin, ettei oma esimies hahmota, mitä kunkin henkilöesimiehen tehtävänkuvaan kuuluu.

*Oma esimieheni on kyllä kauhean kiireinen, tämä menee varmaan ylhäältä alaspäin, ihan samalla mallilla. Mä saan tietyissä asioissa tukea. Tämä on niin kiireistä aikaa, että me ei olla ehditty käydä yhteisiä pelisääntöjä läpi, vaan ollaan menty sellaisella laajalla otannalla ja on vaan pitänyt havainnoida, että hän toimii näin ja sitten vähän tulkita välillä. Aina ei olla akuutteihinkaan tilanteisiin pystytty heti reagoimaan, vaikka olisi ollut tarve ja kyl mä toisaalta tiedän, että tuki on olemassa. Se tukisignaali on aika vähäistä, verrattuna aikaiseen, jolloin oli pienempi yhteisö, ja nyt me ollaan fyysisesti kaukana eikä K. tunne mua niin hyvin, pitäisi raivata se tila, jotenkin ajattelee, että sillä on muutakin tärkeämpää. Kyllä jotkut absoluuttiset asiat on saatu hoidettua. --- Hän oikeasti ei niinku hahmota sitä, että mitä me päälliköt kukin tehdään, mitä meidän työtehtäviin kuuluu. Jos rutkuttaa jostakin, se ei välttämättä niinku sen takia pysty auttamaan. (17)*

*Sellaista asioihin paneutumista toivoisi, erotettaisiin se, että kun mä tulen jonkun ongelmani kanssa, niin siihen osattaisiin ottaa kantaa ja se ymmärrettäisi just niin suureksi kuin mä yritän sen sanoa. Jotenkin tuntuu, että mun omalla esimiehellä on niin iso kakku syötävänä, että se ei millään ehdi ja sit sitä jää niitten ongelmien kanssa yksin.(4)*

*On tehty tiettäväksi, että olisi parempi usein olla pyytämättä [tukea], koska hänkin on niin kiireinen. Kyl mä ymmärrän et, hän ei ehdi. --- Joku ystävällinen sielu vastasi siinä Tykessä [työyhteisöjen ilmapiiriä ja johtamista kuvaava kysely], että eniten huolettua esimiesten jaksaminen – melkein liikutuin. --- Kyllä mä voisin kaivata vaikka jotain ihan lyhkäisiä, keskustelutuokioita, 15 minuutin keskusteluaikoja viikossa, mitä ei tarttis kirjata Heraan [henkilöstöjohtamisen ja -hallinnon uusi HR-järjestelmä], mistä ei tarttis tehdä PowerPointia, eikä tarttis systematisoida. (3)*

*Esimerkiksi viime vuonna oli päällikkö, jolle monta kertaa rummutin, että ota kantaa, ja hän ei ehtinyt ottaman kantaa ja sitten se asia jäi itse päätettäväksi. Silloin mä päätin, että turhaan mä päälliköiltä näitä asioita kyselen, että jälkeensä sitten kuulen, jos jotain meni pieleen. – Se ei ollut mitään uutta. (8)*

Koska henkilöesimiesten oma esimies koetaan niin kiireiseksi, moni myös totesi, että apua saa vain akuutteihin ongelmiin. Etukäteen ei siis pohdita sitä, miten asiat voisi hoitaa paremmin, vaan ongelmia ratkotaan jatkuvasti sitä mukaa, kun niitä eteen tulee.

*Mutta jos puhutaan muusta, miten hoitaisit henkilöstökysymykset ja näin, niin vähänhän siihen tietysti tukea tulee. Ehkä sitä on vuosien varrella oppinut, että sitä tukea ei tule automaattisesti, niin ei sitä ole ruvennut pyytämäänäkään. Vois tulla, jos pyytäisi. (15)*

*Se on reagointia olemassa oleviin ongelmiin --- Kyllä se enemmän on sitä, että kun on joku ongelma niin se ratkaistaan, eikä etukäteen mietitä miten asiat voitais tehdä paremmin. ---- Kyllä mä varmaan saisin [tukea], jos näitä pomoja saisi joskus kiinni. Tämä on kuitenkin niin iso organisaatio ja mulla on sellainen mielikuva, ettei näillä ihmisillä ole aikaa kuin ratkoo ongelmia. Että jos ongelma, mä soitan J:lle tai K:lle ja kysyn asioita – että kyllä se ongelmanratkaisutyyppistä on kuin sitä, että miten me voitais asiat paremmin hoitaa. (2)*

*Kyllä mä saan, mutta onko se sitten sellaista tukea jota mä toivon. Että jos on vaikka tämmöinen tilanne, että mä koen että mulla on aivan liikaa näitä töitä ja aivan liian vähän aikaa ihmisille, kyllä hän suhtautuu hirveen myötätuntoisesti siihen ja ymmärtäväisesti, mutta että jos ei hänelläkään ole keinoja. Jos ne keinot on sitä että pitää taas tehdä joku organisaatiomuutos isossa joukossa, jossa jo muutenkin on tehty paljon muutoksia. (14)*

Tutkija Katariina Ponteva on selvittänyt, onko henkilöstön tukeminen organisaatiomuutoksessa hukkaan heitettyä aikaa ja rahaa vai todellinen apu. Ponteva selvitti lisensiaatintyössään (2006), miten pitkä kunta-alan organisaation muutos eteni ja miten henkilöstöä tuettiin prosessin edetessä. Tutkimukseni taustaksi haastattelemani Pontevan mukaan muutos vie ylemmässä johdossa, ja osittain myös keskijohdossa, paljon aikaa ja voimia, kun perustasolla ollaan lähinnä esimiehiltä tulevan sattumanvaraisen tiedon ja huolehtimisen varassa. Parhaiten yksilöitä oli muutoksessa tukenut juuri oma esimies, ja toisaalta tukea toivottiin kuitenkin lisää juuri omalta esimieheltä. Mielenkiintoista on se, että organisaation tarjoaman tuen merkitys on melko vähäinen, mutta ei kuitenkaan merkityksetön asia. Ponteva muistuttaa, että myös esimiehiä tulee tukea, jotta he pystyvät auttamaan työntekijöitä muutosprosessissa.

Myös suurin osa YLE24:n haastatelluista esimiehistä koki, että tukea pitäisi saada enemmän. Tuen tarpeen määrä ei haastattelujen mukaan ole sidoksissa siihen kuinka kokenut esimies on kyseessä – jokainen kaipaa arjessa dialogia. Henkilöesimiesten kaipaaman tuen tarve on kuitenkin hyvin erilaista ja persoonakohtaista. Samalla kun

moni toivoo selkeästi enemmän tukea, osa esimiehistä kokee saavansa tukea aivan riittävästi, ja uskoa ohjelmistoalueen kokonaistilanteen rauhoittumiseenkin löytyy.

*Mulla on aika mutkaton suhtautuminen päällikköportaaseen, päätoimittajaan saakka. Mä menen sen puheille, jolle mikäkin asia kuuluu. Ehdottoman tärkeää on se, että sulla on luottamuksellinen suhde sun esimieheen. --- Tämä on ammattilaisorganisaatio, jossa asiat riitelee, ei ihmiset. (7)*

*Tietyllä tavalla tässä kohtaa mun tehtävä on myös itse järjestää asioita, mulla on budjettivastuu ja sen sisällä mä hoidan niitä asioita, silloin mä en jokaisella yksittäisellä henkilöjohtamisasialla käy läpi, että miten tää nyt on, vaan yleisesti keskustellen muiden uutisten päälliköiden kanssa, että mikä heillä on kulttuuri joissain asioissa ja sen mukaan sitten toimin täällä. Ennemmin mä näkisin sen niin, että mun pitäis antaa tukea mun alaisille esimiehille, silloin kun heillä on tarvetta. (1)*

*Me tullaan hyvin toimeen, vaikka ei kovin hyvin toisiamme tunnetakaan. Kyl mä oon kokoajan kokenut, että K. on mua tsempannut ja kantanut huolta siitä jaksamisesta, ja mä voin kertoa sille asioista. --- Hyvin välittömät välit, ja jotenkin sellainen fiilis, kuten moneen kertaan todettu, että myllerrystä on ollut, nythän me odotetaan, että hiukan rauhoittuisi, et ne isoimmat muutokset on takana. Ja nyt pitää mennä sellaiseen hienosäätämisen vaiheeseen ja vakuuttaa ihmiset siitä, että ei täs nyt tän kamalampaa ole tapahtunut ja työ on edelleen hauskaa ja mukavaa. (5)*

Siitä huolimatta, että tietty esimiesjoukko kokee esimiehen antaman tuen riittävänä, kaipasi suurin osa haastateltavista enemmän aikaa keskustella sekä journalistisista painotuksista että käytännön prosessien hoitamisesta. Haastatteluissa esitettiin, että olisi hyvä, jos henkilöesimiehillä olisi kuukausittaisia tapaamisia oman esimiehen kanssa – tapaamisia, joissa voisi saada palautetta omasta työstä, keskustella kyseisen esimiehen vastuulla olevan yksikön yleistilanteesta ja joissa voisi puhua mahdollisista mieltä askarruttavista asioista. Ryhmäanalytikko Taru Kaivola painottaa, että työyhteisössä esimiehen rooliin liittyy suunnan näyttäminen, ja jos esimies panttaa ja välttelee palautteen antamista, siirtyy käytäntö helposti muihin työyhteisön jäseniin. Palautekulttuurin rakentaminen on johtamisen taitoa parhaimmillaan (Kaivola 2003: 147).

*Pitäisi tällaisia johdon vetäytymisiä olla säännöllisemmin, tyyppiä nyt kerran kuussa yksi iltapäivä, tai edes kerran kaudessa (naurua). Että katsottaisiin vähän vapaammassa muodossa, että miten asioita junaillaan, ja kuullaan ehkä vähän palautetta näiltä päätoimittajilta, missä hoidetaan asiat hyvin ja missä huonosti, ja mihin pitäisi kiinnittää huomiota. (2)*

*Ei ole mun mielestä tarpeeksi viikoittaista tai päivittäistä tekemistä, mä olen enemmän tiimityöskentelijä kuin yksinäinen susi tai puurtaja. Pitäisi olla enemmän aikaa keskustella sekä journalistisista painotuksista että käytännön prosessien hoitamisesta. (12)*

*Se kokonaisuus, visiot ja sellaiset, siinä on hyvä, että on se oma esimies se keskustelukumppani. (8)*

Yhteenvetona työnkuvan selkeydestä ja toimivaltuuksista voi todeta henkilöesimiesten toivoneen haastatteluissa valta-, työnjako- ja vastuukysymyksiin selkeitä vastauksia siten, että laadittaisiin selkeät raamit, joiden sisällä toimia. Tässä on syytä muistaa, ettei riitä, että esimiehet selvittävät työntekijöidensä työnkuvat kuntoon, jos oma työnkuva on epäselvä. Henkilöesimiesten on helpompi toimia oman ryhmänsä esimiehinä, kun he tietävät selkeästi oman vastualueensa sekä siihen kohdistuvat toiveet ja odotukset.

Kuten aiemmin totesin, haastateltavat kokivat, että tukea esimiestyöhön pitäisi saada enemmän juuri omalta esimieheltä. Tuki ilmeni säännöllisin väliajoin, vähintään kerran kuussa tapahtuvien henkilökohtaisten kohtaamisten kautta. Ennalta sovittuun tapaamiseen tulisi varmemmin mentyä, ja kun kohtaamisia oman esimiehen kanssa on tarpeeksi usein, ei puhuttavien asioiden määrä ehtisi kasvaa liian suureksi. Toistuvat tapaamiset olisivat ylemmälle johdolle myös hyvä mahdollisuus motivoida henkilöesimiehiä jaksamaan ja kehittymään työssään. Tapaamisissa olisi myös mahdollista ajoittain tarkistaa, onko kullekin työyhteisölle asetettuja tavoitteita saavutettu. Työn järkevä rajaaminen ja selkeät tavoitteet ovat esimiehen työhyvinvoinnin kannalta merkittäviä suojatekijöitä.

### **3.2 Henkilöesimiesten ajanhallinta muuttuvassa organisaatiossa**

Työterveyslaitoksen vanhemman tutkijan Anneli Leppäsen mukaan, huolimatta journalistien työn vaativuudesta ja siinä tapahtuneista suurista ja nopeista muutoksista, on journalistien työtä ja hyvinvointia tutkittu vain vähän. Suomen Sanomalehtimiesten liitto teetti Työterveyslaitoksella 1980-luvun puolivälissä tutkimuksen journalistisen työn stressistä, ja 1990-lopulla muutokset media-alalla antoivat aiheen seurata journalistien kokemuksia työstään ja hyvinvoinnistaan. Tuolloin tutkimukseen lisättiin tarkastelun alle työuupumus. Tutkimuksen mukaan vuonna 1999 useampien työn ominaisuuksien koettiin aiheuttavan stressiä kuin viisitoista vuotta aiemmin ja lähinnä

työn kokeminen stressittömäksi oli vähentynyt. Journalistien työuupumusta selitti tutkimuksessa eniten työn hallitsevuus elämässä. (Leppänen 2004: 19-21).

Ylen uudelleenorganisointumisen toi sisäiseen toimintaan paljon muutoksia, mikä asettaa esimiestyön ajankäytölle uusia haasteita. Muutoksen myötä henkilöesimiesten työmäärä kasvoi ja rajallinen aika hoitaa työtehtäviä kutistui entisestään. Haastatteluissa kävi ilmi, että työajan jakaminen henkilöesimiehille kuuluvan byrokratian ja journalistisen esimiestyön välillä on vaikeaa. Arkipäivät ovatkin usein maaliin kaatumista ja nipin napin selviämistä – ei ole ihme, että henkilöesimiehet kokevat työssään riittämättömyyttä.

*Mä nään täällä paljon asioita, jotka mun pitäisi tehdä, kehittämiskohteita ihan virallisten prosessien ulkopuolellakin, mutta se että mä saan ne toteutettua on kyl suoraan yhteydessä siihen paljonko on aikaa käytettävissä. (5)*

YLE24:ssä lähes kaikki henkilöesimiehet käyvät päänsisäistä dialogia ajan jakamisesta uutispäivän juoksuttamisen ja henkilöesimiestehtävien välillä. Moni kokee, että esimiestehtävät jäävät byrokratian pyörittämisen jalkoihin.

*Mä oon ennen tätä tehtävää saanu tehdä journalistista puolta hyvinkin paljon esimiestehtävissä. Täs nykyisessä tehtävässä nää hallinnolliset systeemit on lisääntynyt aivan helvetisti. Työvuorolistojen laatiminen ei ole kovin hohdokasta hommaa, sen takia mä en ole opiskellut tätä alaa, ja niinku lomien kasaaminen ja Heran kanssa leikkiminen, enkä edes kehityskeskustelujen pitämistä varten. --- Koen, että en ehdi tehdä asioita joita haluaisin tehdä, hirveen monta päivää menee sillä tavalla, että on myöhäinen iltapäivä, ja mulla on hyvin vähän käsitystä siitä, millaisia uutisia tänään on tullut. Mikä on jollakin tavalla hassua. Mut toisaalta nää on hirveen paljon toimituksen kulttuuriin ja historiaan liittyviä asioita. (3)*

Richard Sennettin mukaan on hyvin tavanomaista, että yritysten organisaatiouudistusten yhteydessä pieniä työryhmiä ylikuormitetaan lukuisilla eri tehtävillä (Sennett 2002: 56). Kukaan tuskin itse lisäisi omaa työtaakkaansa, mutta niin YLE24:ssäkin ainakin henkilöesimiesten kohdalla tapahtui, kun väliportaan päällikköjä vähennettiin. Myös Juha Siltala on huomannut, että työelämä pyörii nykyään sen varassa, että koulutetut ja vastuullisissa asemissa olevat on saatu tekemään pitempää työaika, kuin mitä työehtosopimus määrittää. Työpäivää venyttää työn luonne, sen rajattomuus ja haastavuus, innostus, sitoutuminen, halu tehdä homma kunnolla –



avainhenkilöiden tunnollisuutta käytetään hyväksi, kun väkeä ei palkata lisää eikä tehtäviä määritellä rajoitetummiksi (Siltala 2004: 230). YLE24:n henkilöesimiehistä suurin osa on hyvin innostunut työstään, ja halua tehdä työ hyvin löytyy. Uutisia seurataan 24 tuntia vuorokaudessa ja maailma on aina auki, joten työt seuraavat vääjäämättä myös kotiin. Seurauksena on Siltalan mainitsema työpäivän venyminen. Esimiehiltä unohtuu usein niin sanottu hunajaloukun vaara, eli ihminen kahmii itselleen liikaa työtä, jonka kokee kiinnostavaksi. Helsingin Sanomien haastatteleman työterveyslaitoksen johtavan psykologin Sirkku Kivistön kokemusten mukaan tällöin suoritusaste laskee tehtävissä, jotka ylittävät rutiinitason. Ja näin käy, vaikka ihminen ei kokisi olevansa stressaantunut. (Niskakangas 2008.) Työtä joko annetaan liikaa tai sitä kahmitaan itse liikaa. Oli tilanne kuinka päin tahansa, voi seurauksena olla ylikuormitus.

Haastatteluissa keskusteltiin monenlaisista ajanhallintaan liittyvistä kehitysideoista. Ohjelmistoalueella on ollut tavoitteena vähentää eritasoisia päällikkötehtäviä, mutta vähennystarpeista huolimatta haastatteluissa nousi esiin toive apulaispäällikön pitämisestä toimituksissa.

*Tavoiteltiin sellaista että päällikkövirkoja pois ja kaikki tekemään tuottavaa työtä, sitaateissa. Mä vaan sitten palautin sitä järjestelmää takaisin, koska tää on niin valtava, aika monimutkainen organisaatio, sittenkin, pitää tuottaa niin monelle tilaajalle aineistoa, tän päivittäisen prosessin ja viikottaisen suunnitteluprosessin ja ylipäätään tän vuotuisen ajankierron hoitaminen vaatii enemmän kuin yhden päällikön. -- Mä oon ajanut tällaisen järjestelmän, jossa mulla on lähestulkoon kokopäiväinen apulaispäällikkö tässä toimituksessa, se on tuonut kyllä kaivattua aikaa mieltä päätöksiä. (12)*

Useampi haastateltava ehdotti myös työtehtävän uudelleenrajausta, sillä muutos vain yhden välineen, esimerkiksi television uutislähetysten, hallinnoinnista kaikkiin välineisiin on ollut mittava, ja työmäärän kasvu on ollut merkittävä. On suuri haaste saada eri välineet toimimaan koordinoitusti yhdessä, ja vielä siten, että kunkin välineen omat vahvuudet nousevat onnistuneesti esiin. Seuraavien esimerkkitapausten kaltaisten kehitysideoiden myötä henkilöesimiehille tulisi enemmän aikaa keskittyä olennaiseen, ja he saisivat lisää ”kaivattua aikaa mieltä päätöksiä”.

*Toisaalta on koko ajan toimituksellisia töitä ja juoksutan sitä uutispäivää. On selvä, että henkilöesimiehen tehtävälle jää hirveen vähän aika, tarkoitan tällä sitä, mitä asioidaan näitten Herojen ja työtuntien ja varsinaisten hallinnollisten asioiden kanssa kuin sitä mitä jää aikaa sille, että jutteele ihmisen kanssa ja kuuntele huolella, että missä mennään. – Jotta aikaa olisi enemmän, tätä työtehtävää pitäisi rajata eri tavalla, eli miettiä onko kaikki se, mitä mä tällä hetkellä teen sellaista, mikä sopii yhdelle henkilölle. Tätä ei koske pelkästään mua, vaan kun radio ja tv on yhdistetty, on tullut isoja kokonaisuuksia, jos aiemmin piti ajatella vain televisiota niin nyt pitää ajatella televisiota, radiota, uutistoimistoa ja onlinea. (14)*

*Yhtiön strategisista päätöksistä johtuen meille on hirveesti säilytetty paperityötä ja konttorihenkilöstölle kuuluvaa ihan ammattityötä, kaikki Herat, laskujenhyväksymiset, lomat – tää Heraan siirtyminen, että siellä on kaikki hallinto ja se on kaadettu mun niskaan. Että jos mulla on 42 ihmistä, joitten kaikki työmuutokset ja matkalaskut mun pitää puliveivata kaiken muun työn ohella, se on ihan järkyttävä määrä. Varsinkin kun se Hera on työväliseen kömpelö, mä en ole koskaan ehtinyt siihen kunnolla opiskella, se vaan tuotiin meille ja pöläytettiin. Henkilöstöhallinnointi ns. paperisähköisenä työnä vie ihan järjettömästi aikaa. (17)*

Haastatteluissa mukana olleet esimiehet ymmärtävät vallan hyvin, mikä on henkilöesimiehen tärkein tehtävä – se on olla jokapäiväisessä arjessa työntekijöiden tavoitettavissa ja käytettävissä, henkilökohtaisesti. Asian tiedostamisesta huolimatta byrokratia on ajanut henkilöesimiestöiden edelle, tai toisessa tapauksessa esimiestöitä joutuu hoitamaan palkatta omalla ajalla.

*Mulla on niin paljon kokemusta esimiestyöstä, että tiedän tasan tarkkaan mikä on tärkein tehtävä esimiehelle. Sehän on se, että sun pitää olla sun alaistesi tavoitettavissa, saavutettavissa, sulla pitää olla aikaa kuunnella, sulla pitää olla aikaa sparrata. Jos mä vertaan tätä urheilumaailmaan, niin mun tehtävä on olla päävalmentaja, mutta mulla on liian vähän itse aikaa tehdä töitä tän joukkueen kanssa, koska mä olen koko ajan ikään kuin korkeammassa kabineteissa. Mutta mä en väitä, että se on tyhmää, koska Yleisradion tilanne on se mikä se on, joten tiettyjä rakenteellisia asioita on saatava kuntoon, mut niihin menee niin paljon aikaa, että nimenomaan toi osasto [henkilöstöasiat] kärsii. (10)*

*Yks syy on se, että muut työt ajaa päälle, ja kun muut työt ajaa päälle niistä henkilöesimiestehtävistä pitää karsia, mutta silloinkin olen hoitanut niitä asioita vapaa-ajalla, koska ihmisiä ei voi unohtaa, pitäähän ne hoitaa silti. (8)*

Läpikäytyjen uudistusten myötä yksiköt ja työyhteisöt ovat kasvaneet, josta on seurannut se, että henkilöesimiehet eivät tunne työntekijöitä tarpeeksi hyvin, ja yhteisen työhistorian puuttuminen teettää lisätyötä. On vaikeaa luoda jatkuvuutta ja

pitää yllä toivoa muutosvaiheesta selviämisestä ja tilanteen rauhoittumisesta, kun työntekijät vaihtuvat yhtenäen. Toisaalta isossa yksikössä ei vain yksinkertaisesti ehdi tutustua työntekijöihin tarpeeksi hyvin.

*En tunne viel ihmisiä enkä niiden historiaa.--- Siinä matkalla, ennen kuin tutustuu, voi tehdä monta virhettä. (5)*

*Uudessa organisaatiossa en tunne ihmisiä tarpeeksi hyvin, mietin mikä on tämän ihmisen toimintatapa ja mikä on vakavaa. --- Olen oppinut näkemään, et mistä ehkä on kysymys, jos mä en tunnista sitä varmuudella, mä tarkistan vielä sellaisilta ihmisiltä, jotka tuntevat kyseisen ihmisen, että olenko tulkinnut oikein. Ylipäätään kuitenkin niissä tilanteissa, jos olen itse epävarma voin kysyä itse mistä kenkä nyt puristaa ja kuinka vaikea tämä asia nyt on. Suoraan puhumalla auki kaikki mahdolliset asiat. (17)*

Yksi suurimpia haasteita henkilöesimiesten arjessa on siis ajanhallinta; tehtävien priorisointi on vaikeaa, sillä uutisarjen pyörittäminen vaatii jatkuvaa seuranta, päätöksentekoa ja läsnäoloa, mutta henkilöesimiestyönkään ei haluttaisi kärsivän. Arkea on kuitenkin se, että akuuteimmat asiat on hoidettava ja byrokratian on tietokoneella pyörittävä, ja tällöin henkilöesimiestyöstä nipistetään. Kokonaisuutta kannattaisi kuitenkin pohtia ajatuksella, sillä ylikuormittamalla esimiehet kaikilla mahdollisilla juoksevilla asioilla estetään heitä käyttämästä osaamistaan optimaalisesti työyhteisönsä hyväksi. Jos ajankäyttö saataisiin hallintaan, olisi työ tuottavampaa. Esimiehet itse ehdottavat, että työtehtävien rajausta pohdittaisiin uudelleen ja harkittaisiin valtavan paperityömäärän siirtämistä ainakin osittain pois henkilöesimiehiltä. Mikäli tehtävien uudelleenrajaus ei ole mahdollista, on aiheellista pohtia apulaispäälliköiden pitämistä toimituksissa. Tosin nimikettä ja työnkuvaa on syytä kehittää harkiten, jotta niin sanottujen turhien päälliköiden määrä ei jälleen kasvaisi.

### 3.3 Vertaistuen merkitys

*Ihmislajin hengissä säilymisen ehto on ollut kyky oppia tekemään työtä ryhmänä. Yksin on ollut vaikeaa puolustautua villipetoja tai vihollisia vastaan. Yhdessä kalastaminen ja metsästäminen ovat tuoneet runsaampia saaliita. Kivien ja muiden raskaiden taakkojen siirtämiseen on tarvittu yhteistä voimaa. Yhteisen toiminnan tavoitteena on yleensä ollut elinehtojen paraneminen. (Kaivola 2003: 39)*

Ryhmäanalyttikko Taru Kaivola kuvaa lähes runollisesti sitä, miten entisaikojen selviytymisstrategia sopii vertauskuvallisesti tämän päivän työyhteisöön; yhdessä on helpompi toimia ulkopuolisia uhkia vastaan, ryhmässä kootuilla ajatuksilla saadaan aikaan toivottua tulosta ja arjessa kertyvistä taakoistakin selvittää yhteistyöllä paremmin. Kaivola muistuttaa, että organisaatiot koostuvat yleensä hyvin monenlaisista ryhmistä. Joskus ryhmät ovat selkeästi määriteltyjä, joskus epämääräisempiä, usein virallisten ryhmien sisällä on myös joukko epävirallisia alaryhmiä. YLE24-ohjelmistoalueen henkilöesimiehiä voidaan pitää epävirallisena alaryhmänä, jonka jäsenillä on yhteneväiset työnkuvat, mutta harvoin aikaa kohdata toisiaan.

Esittäessäni haastattelutilanteissa kysymyksiä aiheesta henkilöesimiesten saama tuki, nousi vertaistuki merkittävään rooliin. MOT Kielitoimiston sanakirja kuvaa vertaistukea seuraavasti: *Vertaistuki - vapaaehtoisuuteen perustuva tuki ja ohjaus, jota vars. vammaiset, sairauden t. traumaattisen kokemuksen läpikäyneet henkilöt t. ryhmät antavat samassa tilanteessa oleville.* Vaikka esimiestyötä ei toki ole syytä verrata traumaattiseen kokemukseen, on se kuitenkin voimavaroja kuluttava työrooli. Esimiehen työ on usein hyvin yksinäistä; arjessa ei ole tukena ja seurana samanlaista vertaisjoukkoa, jollainen on esimerkiksi toimittajalla kiinteässä toimitusyhteisössä. Haastattelemini esimiesten joukossa on monia entisiä toimittajia, ja yksi haastateltava totesikin:

*Kyllähän se toimittajana oleminen sillä lailla herkkua on, että sulla on aina kaveri, jonka kanssa voit haukkua pomoja, ja se on itse asiassa aika helvetin mukavaa - semmoiseen kaveruuteen perustuvaa vertaisryhmää, sitä ei ehkä ole. (4)*

Tuula Tukiainen on teoksessaan ”Kehittäminen ei lopu koskaan, valmista ei tule milloinkaan” kerännyt näkökulmia Ylen työyhteisöjen sisäiseen kehitysohjelmaan. Julkaisun tavoitteena oli esitellä yhtiön esimiehille toisten esimiesten kokemuksia, ja toimittaja sanookin saatesanoissa pyrkineensä edistämään verkostomaista yhteistyötä yhtiön sisällä (Tukiainen 1997: 3). Yhtiötason verkostoituminen ja yhteistyökumppaneiden löytäminen on Tukiaisen mukaan helpompaa, kun tietää mitä muut tekevät. Tukiainen kannustaa verkostomaiseen yhteistyöhön yhtiön sisällä, mutta mielestäni on syytä huomata, ettei aina tarvitse mennä yhtiötasolle asti, sillä

Yleisradion kaltaisessa suuressa yhtiössä ei useinkaan tiedetä edes, miten vertaista työtä tekevä työkaveri toimii samalla ohjelmistoalueella. YLE24-ohjelmistoalueen henkilöesimiehet esittivät haastatteluissa toiveen esimiesten keskinäisistä tapaamisista, joissa heillä olisi tilaisuus puhua keskenään.

*Että luottamuksella pystyy puhumaan, että mulla ois tällainen case, että mitä sä tekisit tässä tilanteessa. Mulla on yks kollega, jonka kanssa puidaan näitä asioita, mutta ei se ole mitenkään yhtiön järjestämä asia. --- Tällaista työnohjaustahan on monissa yrityksissä, että pannaan ihmiset keskustelemaan keskenään. --- Kerran viikossa tai kerran kahdessa viikossa, sulla on tiistaina kello 12 vertaisryhmän keskustelu, mennäänpäs sinne ja siellä on ammattitaitoinen vetäjä ja mikäs mieltä painaa, ei siinä sen kummempaa. Työnantaja määrää, että sulla on silloin se keskustelu, että menepäs sinne rupattelemaan, ei se sen kummempaa ole. Eihän se mikään uusi keksintö ole. (15)*

*Ongelmathan on suurin piirtein samanlaisia työyhteisössä kuin työyhteisössä, ne haasteet on samanlaisia Ylen sisällä, olit sä sitten Jyväskylän alueella vai YLE Urheilussa, että tämmöistä sparrausta, että ratkaisumalleja tai asioita, joita ihmiset on käynyt läpi ja joutunut tekemään, niin voitais käydä yhdessä läpi. Se olisi toki aikaa vievä tapa, mutta mielenkiintoinen, ja sitä saisi olla lisää. (9)*

*Ei ole oikein tilaisuuksia kohdata vertaisia, koska kaikilla on niin jumalaton kiire koko ajan. Ei ole sellaista valitettavasti, se on satunnaista, olisi mielellään. Jos jotain voi toivoa, niin esimiesten kesken vois olla enemmän semmoisia esimiespäiviä, en mä tarkoitan valtavia Yleisradiomittakaavassa, vaan pienemmissä porukoissa. --- Ei siinä tarvitse tapahtua paljon mitään, kunhan keskustellaan ja vietetään iltaa, ja lähdetään pois. (12)*

Kuten haastateltava numero 12 edellä kuvaa, verkostoituminen tai vertaistoiminta ei ole usein sen monimutkaisempaa kuin yhdessä olemista, vuorovaikutusta sekä jokaisen yksittäisen esimiehen päässä olevan tiedon ja osaamisen jakamista. Verkostojen ja hyvinvoinnin suhdetta tutkinut Roope Mokka kannustaa Gloria Bisnes-lehdessä verkostojen rakennustyöhön, sillä hänen mukaan verkostojen rakentaminen on hauskaa. Mokka muistuttaa, että verkostossa on mahdollista olla yksilö.

*Verkostoissa me koemme vertaisuutta, merkityksellisyyttä ja hyödyllisyyttä. --- Kaikki haluavat olla ainutlaatuisia. Verkostossa olet yksilö, koska yhteisö katsoo, että olet hyödyllinen. (Pakkanen 2008: 76)*

Työelämän sirpaloitumista kritisoinut Richard Sennett puolestaan argumentoi lähes uhmakkaasti, että löyhistä, lyhytaikaista, jopa konsultinomaisista siteistä on ihmisille

enemmän hyötyä kuin pitkäaikaisista. Vahvat siteet edellyttäisivät sitoutumista toisiin ihmisiin. Ja koska kiinteän pääoman käyttöikä on lyhentynyt, tarjoavat sitoutumattomuus ja pinnallinen yhteistoiminta paremman suojakuoren tämän päivän todellisuutta vastaan, kuin lojaaliuden ja palvelun arvoihin perustuva toiminta (Sennett 2002: 1). Sennett heittääkin tässä haasteen tämän päivän työelämälle. Kannattaako yrityksen suhtautua työntekijään aidosti kiinteänä pääomana, josta ei haluta pumpata vain lyhytikäisesti tämän hetken tietoa ja voimavaroja? Panostetaanko häneen ja arvostetaanko hänen lojaaliuttaan? Halutaanko työntekijälle suoda mahdollisuus luoda esimerkiksi organisaation sisäinen vertaisryhmä tai verkosto, jossa luodaan vahvat siteet ja sitoudutaan?

On totta, että nopeatempoisessa työelämässä tällaisia luottamussuhteita on vaikea luoda, mutta yhteistyö saattaisi olla mahdollisuus myös muutoksessa. Uuden tiedon ja osaamisen luominen on mahdollista, kun työyhteisön jäsenet tutkivat yhdessä toimintansa muutosta ja muutosten luomia oppimishaasteita sekä määrätietoisesti analyysin, suunnittelun ja kokeilujen kautta sellaisia käsitteitä, välineitä ja toimintakäytäntöjä, joilla voivat yhdessä vastata ajankohtaisiin haasteisiin. (Virkkunen & Ahonen 2007: 21)

*Erityisesti Etienne Wenger ja J. S. Brown ja P. Duguis ovat korostaneet, että tiedon ja osaamisen johtamisen kohteeksi on otettava ”käytäntöyhteisöt”, samaa toimintaa harjoittavien, keskenään kanssakäymisissä olevien henkilöiden muodostamat yhteisöt tai verkostot, koska ne kantavat ja luovat elävää tietoa ja osaamista, jota ei ole dokumentoitu eikä ehkä voidakaan dokumentoida. --- Sosiaaliset suhteet ja henkilöiden keskinäinen tuntemus ja luottamus tekevät mahdolliseksi keskinäisen tuen ja helpottavat tietojen vaihtoa ja epäselvien asioiden yhteistä käsittelyä. Nämä ovat tärkeitä juuri uuden tiedon ja osaamisen kehittämisessä. (mt. 2007: 124)*

Juuri tämänkaltaiselle käytäntöyhteisölle olisi tilausta henkilöesimiesten kaltaisessa ryhmässä. Jokainen esimies kantaa arvokasta elävää tietoa ja osaamista, jonka jakaminen olisi koko ohjelmistoalueen kannalta hedelmällistä. Uskon, että tällaisen käytäntöyhteisön perustaminen olisi oiva vastaisku sitoutumattomuuden hyveelle ja pinnallisille ihmissuhteille työelämässä.

Verkostojen muodostaminen ja ylläpitäminen ei ole mutkatonta, ja Virkkunen ja Ahonen muistuttavatkin, että kun tällaiset yhteisöt on tunnistettu, johdon tulisi omalta osaltaan tukea ja helpottaa niiden jäsenten keskinäistä kommunikaatiota ja yhteistoimintaa. Tähän olisi YLE24:ssäkin syytä kiinnittää huomiota. Ei riitä, että esimiehillä on halua kohdata toisiaan ja kehittyä yhdessä, jos yhtiö ei tue toimintaa. Tällaiset sosiaaliset suhteet eivät synny hetkessä, vaan kehittyvät ja kasvavat hitaasti syvällä instituutioiden syövereissä.

Organisaatioissa tulisikin ymmärtää laajemmin sosiaalisten suhteiden merkitys organisaation toiminnan ylläpitäjänä ja korostaa niiden vaalimisen tärkeyttä. Organisaation toiminnan ytimeksi ovat muodostumassa sosiaaliset suhteet, joita tulee ymmärtää monipuolisesti niin tuotavuuden kuin hyvinvoinnin näkökulmasta (Janhonen Johansson 2007: 67). Tutkijat Janhonen ja Johansson kuitenkin muistuttavat, että liiallinen luottamus epävirallisen kanssakäymiseen sisältää myös uhkia, ja sosiaalisten verkostojen ohella tarvitaan myös sosiaalista työsuojelua. Samalla kun YLE24-ohjelmistoalueen henkilöesimiehet korostavat vertaistuen merkitystä, hekin huomauttavat, että pelkän vertaistuen varaan ei henkilöesimiesten hyvinvointia voida laskea. Jos henkilöesimiesten hyvinvointi jää vertaistuen varaan, saattavat esimiehet väsyä ongelmavyyhdien keskellä; keskustelu jää vatvomisen tasolle eikä päästä itse asiaan eli ongelmien ratkaisuun. Siksi ulkopuoliselle kuuntelijalle olisi käyttöä.

*Se on vähän hankala näin isossa muutosprosessissa se vertaistukeen tukeutuminen, kun kaikki ovat niin kuormitettuja, että jos me upotetaan toinen toisemme. Mä en ihan kauheasti näin isossa muutoksessa, vuosituhannen mediamuutos, niin en sen perään liputa, että se olisi joku pelastusrenkas, mutta se, että teet työtä vertaistyönä on sekin tukea tietysti, että akuutit ongelmat hoidetaan sitä kautta, kun oma lähiesimies on niin työllistetty ja aika kortilla. Ja voi tietysti purkaa paskamaisuuksia. Perusdialogi on kuitenkin käytävä oman pään sisällä. (17)*

Yhteenvetona voi haastattelujen perusteella sanoa, että henkilöesimiehille olisi syytä perustaa kohtaamisfoorumi, käytäntöyhteisö, jossa he voivat kasvokkain käydä läpi avointa keskustelua työssä esiin nousseita haasteista ja ongelmista. Nämä voisivat olla hyödyllisiä kohtaamisia myös siitä näkökulmasta, että kokeneempi henkilöesimiesporras voisi jakaa uransa aikana kantapään kautta kertynyttä oppia esimiesuransa alkutaipaleella oleville ja toisaalta he saisivat itselleen tuoreita ajatuksia uusilta esimiehiltä. Kaikenlaiset kokemukset, niin hyvät kuin huonotkin, pitäisi saada

yhteiseen tietoon ja yhteiseksi opiksi. Käytäntöyhteisöllä ei olisi raportointivelvollisuutta suuntaan eikä toiseen – se olisi systematisoinnista vapaa kenttä, jossa jaetaan dokumentoinnista vapaata tietoa ja osaamista. Esimiesten omalla yhteisöllä luodaan pitkäjänteisyyttä ja tasapainoa nopeatempoiseen uutismaailmaan. Yhteiskunnan ja työelämän muutoksesta puhutaan paljon, jos muutos on pysyvää ja elämä jatkossa lyhytjänteistä ja nopeatempoista, työn taustalla toimiva pitkäjänteinen yhteistyö ja ihmisten välinen luottamus helpottavat muutosten kestämistä. Henkilöesimiehet ymmärtävät, että vertaistukityöskentely saattaa olla työlästä, mutta sanakirjankin mukaan vertaistuki perustuu vapaaehtoisuuteen, ja näiden haastattelujen perusteella tästä työyhteisöstä sitä vapaaehtoisuutta löytyy. Aiheellista on kuitenkin pohtia myös ulkopuolisen kuuntelijan käyttöä, jotta henkilöesimiehet eivät jää yksin tai keskenään vellomaan ongelmien kanssa.

### 3.4 Henkilöesimiesten saama arvostus

*Joidenkin tunnemaailma on hyvin helposti avautuva, joidenkin tunteisiin ei ehkä koskaan ylety. Esimiehenä kuitenkin on kyettävä kohtamaan tasapuolisesti erilaisella tunneosaamisella varustettuja ihmisiä, aivan kuten on johdettava erilaisia asioita osaavia ihmisiä. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007: 28.)*

Näin Nokian entinen johtaja, nykyään kehitysyhteistyöjärjestö Plan Suomi säätiön pääsihteerinä toimiva Riitta Weiste kuvaa henkilöesimiehen vaativaa työtä Mikael Saarisen ja Pauli Aalto-Setälän kirjoittamassa tunneosaamisen oppikirjassa esimiehille. Esimiesten tapaan hoitaa työtään kohdistuu aina valtavasti erilaisia odotuksia. Osa työyhteisöstä haluaa esimiehen keskittyvän vain itse työhön ja puhuvan pelkästään siihen liittyvistä asioista, kun osa taas kaipaa esimiehestä kaveria ja kuuntelijaa – se mikä miellyttää toista, ei ole toisen mielestä alkuunkaan sopivaa käytöstä. Kysyin henkilöesimiehiltä, kokevatko he saavansa arvostusta henkilöesimiehenä tekemästään työstä. Haastateltavista kaksi (2) vastasi saavansa arvostusta *usein*, kahdeksan (8) *melko usein* ja seitsemän (7) *satunnaisesti*. Kukaan ei vastannut saavansa arvostusta *harvoin* tai *ei koskaan*. Tehtyäni lisäkysymyksen, miten arvotus ilmenee, suurin osa vastasi saavansa arvostusta työntekijöiden mutta ei johdon taholta. Moni koki, että esimiesten taholta tuleva arvostus näkyisi esimerkiksi sitä kautta, että henkilöesimiehistä pidettäisiin huolta ja heidän jaksamisestaan oltaisiin kiinnostuneita.



*Täällä ei sittenkään esimiehet saa sellaista tukea, esimiehet jää aika lailla vaille kannustavaa palautetta. Täällä kyllä piiskataan ja vaaditaan, mutta ei ehkä sitten sanojen lisäksi oikeasti huolehdi siitä, että esimiehet jaksaisi. Tämä on aika raskas prosessi ollut. Nämä organisaatiot on liian suuria tämmöiseen työhön, nämä on asiantuntijaorganisaatioita, eikä sittenkään mitään makkaratehtaita, näiden kokoja pitäisi tarkistaa, pitää tehdä näistä inhimillisemmän kokoisia. Miettimällä vaikka toimitus kerrallaan millaisia työporukoita muodostetaan, miten niitä johdetaan tuottavasti ja motivoivasti. Ei pitäisi esimiehille laittaa liian monta alaista. (12)*

*Must vähän vaikuttaa, että meidän työtaakasta ei ole kiinnostunut kukaan muu kuin me ite. Joskus joku ystävällinen alainen katsoo säälivästi, mikä on ihan kiva. – Riittämättömyys saattaa johtua myös epärealistisesta kuvasta, vähän niinku kornista käsityksestä, että pitäis hoitaa kaikki, mikä on loppujen lopuksi säälittävää, mikä johtaa vain itsesääliin. Pitää osata sanoa, että hei, mä en ehi kaikkea. --- Mulla tulee välillä semmoinen fiilis, että emmä nyt usko, että kukaan niinku tahallaan uhraa osastopäälliköt, mutta musta vaan tuntuu, ettei kukaan tullut ajatelleeksi, että tää kaikki kaatuu niinku yhden organisaatioportaan niskaan. (3)*

YLE Uutisissa henkilöesimiehiin kohdistuu painetta sekä työntekijöiden että johdon taholta: työntekijät purkavat omia ongelmiaan ja esimiehet esittävät vaateitaan. Henkilöesimiehet itse kokevat, ettei heille ole juurikaan osoitettu väylää purkaa paineitaan. Esimerkiksi kehityskeskusteluissa esimies kuuntelee mahdollisesti kymmenien työntekijöiden tunteenpurkaukset, mutta jatkokäsittelyväylää ei ole olemassa – vaara jatkuvasta tunnekuormituksesta on olemassa.

*Kun kehityskeskusteluja käyt mallia kahdenkymmenen ihmisen kanssa ja käytät siihen pari viikkoa, niin sä oot henkisesi aika tsippi sen jälkeen, ja tyhmähän sitä olis, jos ei niistä jotain päähän jäis. --- Suurin osa [työntekijöistä] nykyään avautuu, että kertoo asioita. Niin siinä tulee niin paljon asioita esiin, että se on jo tämmösenä fyysisenä suorituksena, ja jos siihen henkisesti sitoudut ja oikeesti kiinnostut ja käyt niitä läpi, niin se on rankkaa. --- Kiva joskus omien kollegoiden kautta purkaa omaltakin kannalta, että jos on väylä, että 25 työntekijää voi purkaa ittensä päällikölle --- sit pitäis olla se väylä itekkin jonnekin niitä purkaa. Että miten yhtiö on sen miettinyt tai miten henkilöstöhallinto sen miettii, niin se ei ole mulle ihan selvä. --- Ei se niinkään voi sitten mennä, että otetaan sitten linjassa, että mä omassa kehityskeskustelussa oman päällikön kanssa jotenkin tulkitsen ja puran sitä mitä ne 25 ihmistä on sanonut, osittain tietysti niitäkin käydään, mutta ei se niinkään saa olla. Ja sit taas se yks päällikkö ei voi omalle johtajalleen mennä sanomaan, että jumalauta, nyt ei kukaan jaks enää mitään, että mä en ainakaan. Eihän se ole se kehityskeskustelun idea, että se aina kertaantuu. (9)*

Tässä on selkeä epäkohta, jota YLE24-ohjelmistoalueen vastuuhenkilöiden ja HR-puolen olisi syytä vakavasti pohtia: millä vältetään henkilöesimiesten jatkuva tunnekuormitus. Yksi vaihtoehto olisi järjestää tätä hetkeä ja tulevaisuutta luotaavaa työnohjausta. Työnohjauksessa voi arkisia työtilanteita tarkastelemalla muuttaa omia toimintatapoja, ja se tarjoaa erinomaisen mahdollisuuden ammatilliseen kasvuun ja kehittymiseen, ollen myös merkittävä stressin hallinnan väline (Järvinen 2001: 176). Tässä onkin syytä muistaa, ettei työnohjaajan pääasiallinen tehtävä ole ohjata ja neuvoa ohjattaviaan, vaan luoda puitteet työn tarkastelulle siten, että uusien työtapojen ja oivallusten löytäminen mahdollistuu (mt. 177). Ryhmäohjaus toimii erityisen antoisasti silloin, kun ohjattavat muodostavat muutenkin kiinteän ryhmän ja heillä on samantyyppisiä kysymyksiä ja haasteita toimiessaan samassa organisaatiossa samantyyppisissä tehtävissä. Tällöin ohjaajan tehtävä on luoda luottamuksen ilmapiiri, jotta ryhmä keskustelisi oikeista asioista. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2005: 315.) Yleisesti työnohjaus sopii juuri henkilöesimiesten kaltaiselle ryhmälle, eli ihmisille, jotka kohtaavat vaativia vuorovaikutustilanteita.

Yleisradiossa työnohjaustoimintaa koordinoivan vastaavan työterveyspsykologin Kari Kaarenon mukaan Ylellä on paljon esimiesten työnohjausryhmiä (Kaarento 2008). Esimerkiksi YLE24-ohjelmistoalueella maakuntaradioiden päälliköillä, tuottajilla ja uutispäälliköillä on omat työnohjausryhmänsä. Kaarento on itse vetänyt myös Esimies! Eteenpäin elämässä –ryhmiä, joissa on esimiehistä koostuneita ryhmiä. Tähän tutkimukseen haastattelemani esimiehet kuitenkin korostivat, etteivät ole niinkään kiinnostuneita kohtaamaan ohjelmistoalueen ulkopuolisia esimiehiä, vaan nimenomaan vertaista työtä samassa yksikössä tekeviä esimiehiä, joiden kanssa voi jakaa täsmälleen samansuuntaisia ongelmia.

Jokaisessa organisaatioportaassa työntekijöillä on tarve voida jakaa ja purkaa ajatuksia. Muutaman haastattelun päätteeksi haastateltu esimies kiitti, että oli saanut puhua ajatuksistaan. Esimies koki hämmästyksiä siitä, että joku kysyi mitä kuuluu ja vielä kuunteli vastauksenkin. Mielenkiintoinen yksittäinen esimerkki siitä, ettei henkilöesimiesten hyvinvointiin ole haastatteluja edeltävällä aikakaudella kohdistunut riittävästi huomiota on sekin, ettei henkilöesimiehille itselleen ole toteutettu kehityskeskusteluja vuosiin.

*Mä olen kohta 13 vuotta ollut talossa, ja olenkos mä nyt kerran tai kahdesti ollut kehityskeskustelussa, ja toinenkin näistä kerroista oli sellainen, että keskusteltiin esimiehen kanssa meidän työyhteisöstä muuten, ei minusta. En ole myöskään aktiivisesti osannut kaivata, koska päälliköt ovat olleet kiireisiä. (8)*

*Ja ittehän mä oon käynyt kehityskeskustelun muistaakseni viisi vuotta sitten, että kyllä se kehittäminen ja oma esimiestyöskentelyn kehittäminen on haettava jostain muualta. Ja nytkin mä vaan kattelen, että tuleeko mulle omaa kehityskeskustelua. Mä kattelen nyt huvikseni, että meneekö tää järjestelmä ihan loppuun asti. Me ollaan täydellisiä väliinputoajia. Vaatimuksia tulee, mutta palautetta omasta työstä tulee äärimmäisen harvoin. (15)*

Henkilöesimiehiltä vaaditaan hyvää sitoutumista ja motivaatiota, mutta yhtä lailla heille tulisi tarjota motivointia ja sitouttamista, jotta halu tehdä vaativaa ja merkittävää työtä säilyisi.

*Kun työyhteisön jokainen jäsen on tehnyt paljon työtä ja antanut oman panoksensa yhteiseksi hyväksi normaalin päivätyönsä lisäksi, kiitos on paikallaan. Ja vaikka kaikki ei olisi aina niin hienosti mennytäkään, on huomiotta jääminen lannistava kokemus kovan työn jälkeen. (Tukiainen 1997: 4)*

Yllä kiteytyy viisaasti se, että palautetta ja kannustusta olisi saatava myös ja etenkin silloin, kun kaikki ei ole mennyt aivan käsikirjoituksen mukaan – huomiotta jääminen on lannistavaa. Yksi haastateltu esittikin pyynnön:

*Pitäkää esimiehistä huolta. Sitä huolta ei tällä hetkellä pidetä. Säästämisen paineessa, keksikää miten huolta pidetään. (15)*

Organisaation tehokkuuden kanssa käsi kädessä olisi pyrittävä parantamaan myös työntekijöiden hyvinvointia. Työterveyslaitoksen katsaus kannustaa muistamaan, että *hyvinvoiva työntekijä on myös tehokas, ja tehokas organisaatio huolehtii myös työntekijöiden hyvinvoinnista.* (Honkanen 1989: 17.)

Tämän aihealueen käsittelyssä korostui ennen kaikkea esimiesten toive siitä, että esimiehistäkin pidettäisiin YLE24-ohjelmistoalueella huolta. Esimiehillekin pitää järjestää systemaattiset kehityskeskustelut, joihin esimiehillä on täysi oikeus, ja jotka ovat osa huolenpitoa, jolla esimiehet sitoutetaan työyhteisöön. Lisäksi esimiehillä pitäisi olla olemassa väylä, jonka kautta he voisivat purkaa työntekijäkohtaamisissa

kertyvää painolastia. Väylä voisi olla edellisessä luvussa esittelemäni käytäntöyhteisö tai aivan ulkopuolinen kuuntelija, jota henkilöesimiehet voisivat tavata henkilökohtaisesti. Myös työnohjauksesta voisi olla apua arkisten työtilanteiden purkamisessa.

### 3.5 Koulutustarve

Tämän päivän työelämässä pitää olla kykenevä oppimaan elinikäisesti – tai ehkä on aiheellista käyttää monissa asiayhteyksissä lanseerattua sanaa *elinkautisesti*. Tavan, jolla oppimisen elinkautisensa suorittaa, voi jokainen itse valita. Haastateltava 1 totesikin, että hänen mielestään esimiestehtävät ei ole kuin piirustustaito, jonka osaat syntyessäsi. Haastateltavan mukaan karismasta, ahkeruudesta ja pedanttiudesta voi olla hyötyä, mutta silti jokainen esimies tarvitsee silloin tällöin koulutusta ja pohdintaa siitä, miten asiat pitäisi hoitaa.

YLE24 on työyhteisö, jossa henkilöesimiehet ovat lähes järjestäen entisiä toimittajia. Heillä on siis hyvä kosketuspinta toimittajan arjen työhön, mikä on toimitusyhteisössä esimiehelle eduksi. Saman asian toinen näkökulma on se, että he eivät välttämättä ole varsinaisen esimieskoulutuksen saaneita. Teknillisen korkeakoulun työpsykologian ja johtamisen laboratorion professori Veikko Teikari on sanonut Saarisen ja Aalto-Setälän haastattelussa aiheesta kuvaavasti:

*Moni päätyy esimieheksi ilman, että joutuu välttämättä koskaan minkäänasteiseen esimiesvalmennukseen tai -koulutukseen. Suorittamalla jonkun oppiarvon yhtäkkiä huomaa olevansa esimies niine eväineen, mitä elämässä on sattunut saaman. Korkeintaan on katsonut itse alaisen tai kaverin roolista, mitä se esimiestoiminta on. Jos omia hyviä kavereita on ollut esimiehinä, niin sehän on onnellista. Mutta jos ei ollut, siinä sitä sitten ollaan. Sitä kokee ehkä itsekkin, että kaikki ei ole ihan kunnossa. On vähän epävarma, että missä piirikunnassa pitäisi liikkua. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007: 91)*

Yleisradio on tässä mielessä tyypillinen suomalainen yritys; esimiestehtäviin nimitetään edelleen ihmisiä usein sillä perusteella, että henkilö on aiemmin onnistunut hyvin työssään asiantuntijana. Siirtyminen esimiestehtäviin on luonnollinen askel uralla eteenpäin, vaikka itse esimiestyö ei niin houkuttelisikaan, tai vaikka ihminen ei esimiestehtävään kovin hyvin soveltuisikaan.

Tutkimushaastattelussa tein useampia kysymyksiä juuri koulutukseen liittyen, sekä koulutustaustasta että tulevaisuuden koulutustoiveista. Tutkimukseen osallistuneilla esimiehillä on esimieskoulutuksista hyvin sekalainen tausta, muutama haastateltava kertoi siirtyneensä esimiestehtävään varsin kylmiltään ja epävarmana, koulutusta on kertynyt sitten matkan varrella. Osa haastatelluista on saanut pätevää esimieskoulutusta jo esimiesuransa alkutaipaleella. Pääasiassa he ovat suorittaneet yksittäisiä kursseja, mutta eivät varsinaista esimiestutkintoa. Yleisradio on valmentanut omia esimiehiään yhtenäisellä tavalla vuodesta 2002, ensin JET-koulutuksella<sup>5</sup> ja vuodesta 2006 alkaen Nosturi-konseptilla<sup>6</sup>. Haastatteluihin osallistuneista osa on osallistunut JET- tai Nosturi-kurssille. Pitkään uralla olleet ovat pätevöityneet esimiestehtäviin työvuosien ja monipuolisten työhaasteiden myötä. Ylen esimiehille tarjoama koulutus keräsi kiitosta.

*Siinä yhtiö tarjoaa kyllä kymppin arvoista palvelua, niin paljon kuin vain viitsii käydä. Saa päivittäistä tukea ja neuvoa, jos on joku mutkikas asia joka liittyy johonkin säännöstöön tai tapoihin tai kulttuuriin tai pyrkimyksiin, en koe ollenkaan epävarmuutta. Arvostan koulutusta. (12)*

*Olen saanut Ylessä koulutusta ja kokenut, että Yle satsaa ja haluaa auttaa esimiehiä. Mulla ei kyllä ole sellaista filistä, että kylmään kaivoon olisi heitetty, että koita pärjätä. (9)*

”Elinkautisesta oppimisen pakosta” huolimatta halua kehittyä esimiehenä löytyy edelleen, sillä moni uskalsi mainita omia ammatillisia puutteitaan ja koulutustoiveitaan. Tässäkin tutkimuksessa useasti esille tullut asia *muutos*, on herättänyt toiveita koulutuksen suhteen. Organisaatiopsykologi Pekka Järvisen mukaan muutoksissa piilevät usein työyhteisön kehittymismahdollisuudet, mutta huonosti johdettuina ne voivat johtaa työyhteisön ja koko yrityksen ongelmakierteeseen. Järvisen mukaan kaikkien esimiesten olisikin syytä tuntea muutosjohtamisen keskeiset periaatteet. (Järvinen 2001: 18.) Muutosjohtamiseen liittyvä koulutus kiinnostaisi YLE24-ohjelmistoalueen henkilöesimiehiä.

*Semmoinen, mitä mä oon miettinyt, et se missä ois hyvä saada koulutusta, niin muutosjohtamisessa, kun tää koko staattinen Ylekin on hirveän suuret muutokset tehnyt. Mutta se muutosjohtaminen, mitä tarkoitan, on jatkuva*

<sup>5</sup> JET on Johtamisen erikoisammattitutkinto.

<sup>6</sup> Nosturi 1 on uusien esimiesten peruspaketti ja Nosturi 2 kokeneiden esimiesten syventävä valmennus.

*prosessi, että mennäänkö eteenpäin vai mihin suuntaan, miten saa parhaimmalla tavalla motivoitua, miten havaitsee jos muutos on väärään suuntaan, että tää ei toimikaan - mitkä on ne hiljaiset signaalit, jotka pitää osata lukea. (13)*

*Ehdotinkin sitä viime syksynä, että päälliköille pitäisi olla työnohjausta tän muutosprosessin aikana. Koska mä koen, että tämä on sen verran kova haaste, että pitäisi olla jonkinlainen tällainen ulkopuolinen ihminen, joka sparraisi. Mulle vaan vastattiin, että oottehan te vertaistukena. Mun mielestä se ei ole hyvä malli, koska me ollaan kaikki samassa liemessä, että me ei olla ulkopuolisia. Esimiehydessä kuitenkin tärkeintä on se, että hallitset sen prosessin ja pystyt sitä jäsentämään, nyt siihen ei ole kauhean tarkkaan vielä työkaluja – ehkä tarvis työprosessin hallinnan työkaluja. Ja sitten tällaista muutosjohtamiskoulutusta. Ei meillä ole ongelmia ihmisten kanssa toimimisessa, että kuinka ihmisten kanssa toimitaan, mutta tää on ollut niin valtava muutos, että siihen muutoksenhallintaan olisin kaivannut apua. (17)*

*Varmaan, yllättävää kyllä, kaipaaisin jonkinlaista teoreettista koulutusta johtamisesta. Tämmöistä käytännönläheistä toimintaa johtamisesta on tullut opeteltua ihan ite, mutta lähinnä sellaista universaalia näkemystä minkälaisia teoreettisia viitekehyksiä johtamisessa on. Tää on yllättävää mun suustani, itsekin ihmettelen mitä tässä puhun, mutta kaipaan sellaista. Joka tuottaisi jonkinlaista ajanhallintaa, omaa mielenrauhaa murroksen ja muutoksen keskellä ja siinä työssä, kun tässä kohtaa ihmisiä. (16)*

Usea kertoi pärjäävänsä työntekijöiden kohtaamiseen liittyvissä asioissa hyvin, mutta erityisongelmatapausten kohtaamiseen kaivataan työkaluja. Tunneosaamisen käsikirja esimiehille muistuttaa, että kvartaalitalouden pätkäsuhteissa esimiehiltä vaaditaan henkilöstöosaamista enemmän kuin koskaan, sillä esimiehet johtavat paitsi ihmisiä myös jatkuvaa muutosta. (Aalto-Setälä & Saarinen 2007: 11.) Erityisesti esimiehet ovat riskiryhmässä, koska usein juuri heidät syyllistetään työyhteisön ja johdettavien ongelmista – he ovat niin sanotusti puun ja kuoren välissä. Valtaosa esimiehistä kokeekin vaikutusvallan vähäisyyttä ja voimattomuutta ihmissuhdeongelmien selvittelyssä (mt. 22). Työntekijät saattavat jopa tehdä esimiehestä syntipukin kaikkiin mahdollisiin ongelmiin. Juha Siltalan mukaan lähiesimies edustaa rajapintaa. Lähiesimiehen pelkääminen ja vihaaminen voi sitoa kielteiset tunteet, jotka muuten repisivät samantasoisten työntekijöiden suhteita (Siltala 2004: 416). Totta on sekin, että esimiestason lähin saa usein kantaa synnit, kun taas etäisempää päällikköä voidaan varoa. Yksi haastatelluista esimiehistä kertoi kokeneensa yksinäisyyttä kohdatessaan vaikeita esimiestilanteita.

*Meillä on näin iso muutosprosessi menossa, koulutuksen tarvetta on. Aikaisemmassa tehtävässä olen mielenterveyshäiriöiden ja alkoholiongelmien kanssa ollut useammankin kerran tekemisissä, ja kyllä niiden kanssa esimies on kauhean yksin. Ja nimenomaan yksin siinä tilanteessa, kun epäilee, että jokin on vialla, esim. alkoholiongelma. Harvemminhan se niin on, että työntekijä on kännissä työpaikalla ja todetaan, että oppas tolla on alkoholiongelma. Et sehän on useimmiten niin, että on lyhyitä poissaoloja, on ärtynyt, väsynyt, pöhöttynyt tai jotain muuta, tai sitten sellaiset tapaukset, joissa tulee mielenterveysongelmia, kyllä sellaista tukea pitäisi saada. --- Jos ihmisellä on vakavia mielenterveysongelmia tai persoonallisuushäiriö, ei siinä tavallisilla keinoilla pärjää. (14)*

Muutosjohtamisen lisäksi esitettiin joukko muunlaisia koulutustoiveita. Osa toiveista liittyi hyvin teknisluonteiseen osaamiseen.

*En tällä hetkellä kaipaa koulutusta. Tai sitten hyvinkin konkreettisia asioita, kuten vaikkapa näitten järjestelmien hallintaa. Et miten olisi viisasta työaikoja hallita, miten olisi viisasta junailla lomakäytäntöjä ja vapaapäivien rytmitystä. Miten erilaiset järjestelmät toimii, kuka maksaa mitäkin, kuka on se henkilö jolta kysytään tässä ja tässä ongelmassa. Hirveen paljon on sellaista harmaata tietoa, mitä ei ole kirjattu mihinkään. (6)*

*Jotakin semmosia prosessikoulutuksia, joissa todetaan, että millä tavalla tv:n ja ja radion ja internetin tällainen yhteisöllisyys toimii reaaliajassa verrattuna vanhaan printtimediaan – jotakin tällaisista lähtökohdista olevaa koulutusta. (7)*

Myös se tuotiin esille, että omassa alaisuudessa työskenteleviä esimiehiä olisi halu tukea nykyistä paremmin. Yksi haastateltava (13) pohti myös sitä, mistä löytäisi ajan ja taidon tukea nimenomaan erilaisissa kehitysvaiheissa olevia alaisesimiehiä.

Oli tarjolla oleva koulutus mitä tahansa, on kouluttajalla suuri merkitys. Suurimmalle osalle haastatelluista on täysin sama, onko kouluttaja talon sisältä vai ulkopuolelta, mutta moni muistutti ulkopuolisen kouluttajan tai luennoitsijan tuovan raikasta uutta perspektiiviä.

*Organisaation ulkopuolelta joka tapauksessa, voisi olla tervettä että talonkin ulkopuolelta, sellainen ulkopuolisuus luo sellaista perspektiiviä. Sulla ei ole historiallista taakkaa, se ihminen lähtee siitä kliinisestä nollatasosta, tää on tilanne ja tästä lähdetään. (17)*

Vaikka Yleisradion koulutustarjonta kerää kiitosta, ja esiin nousi runsaasti erilaisia koulutustoiveita, tehtiin hyvin selväksi sekin, että koulutuksiin irrottautuminen on pääosin mahdotonta. Seuraava värikkäitä sanakäänteitä sisältävä haastatteluvastaus kiteyttää sen, mistä ongelmassa on kyse.

*Kaikkihan kaipaa aina kaikkea helvetin koulutusta. Tämmöisessä unohdetaan aina se homma, että tää ei oo mikään helvetin virasto, johon voi laittaa lapun luukulle, että olemme koulutuksessa. Uutistoimitus on kuin lääkärinasema, saatana, et eihän me voida laittaa tonne, et me ollaan koulutuksessa. Jos mä menisin johonkin koulutukseen, mihin tahansa koulutukseen, niin mulla olis aivan helvetinmoinen duuni järjestää asiat niin, että mä pystyn poistumaan sinne koulutukseen. Että mitä helvettiä mä teen niille sadalle sähköpostiviestille ja 40:lle puhelulle, joita mä saan päivässä joka saatanan tapauksessa. --- Kaiken tällaisen järjestäminen täällä uutistoimituksessa on helvetin vaikeaa, ja sitä nää ihmiset tuol hallintopuolella ei ymmärrä saatana alkuunkaan. Ne tulee tänne semmoisten työelämän kehitysprojektien kanssa, joitten selkäranka on se, että pystyy irrottautumaan koko porukka joksku päiväksi tai kaheks ja panemaan lapun luukulle. Tää ei kerta kaikkiaan mee jakeluun, ja tää vituttaa mua vailla mittaa ja määrää. (3)*

Kaiken kaikkiaan henkilöesimiesten koulutustilanteesta voi tehdä ristiriitaisen havainnon: Esimiehet arvostavat Ylen tarjoaman koulutusta, mutta heillä ei ole juurikaan mahdollisuuksia osallistua koulutuksiin. Myös se on myönnettävä, että koulutuksen suunnittelu henkilöesimiehille on haastavaa, sillä he kohtaavat hyvin vaihtelevia ja vaikeita tilanteita, joissa koulutuksesta olisi hyötyä, mutta miten valita ne konkreettisimmat ja akuuteimmat asiat, joissa koulutusta ensisijassa tarvitaan. Haastavuutta koulutuksen suunnittelulle lisää myös se, että esimiehillä on hyvin erilainen koulutustausta ja eripituiset esimieshistoriat. Vastausten perusteella olisi viisasta tarjota koulutusta ennen kaikkea muutosjohtamisessa ja muutoksen hallinnassa. Koulutustoiveista oli helppo havaita, että jos esimiehillä olisi enemmän työkaluja muutoksenhallinnassa, toisi se mielenrauhaa ja levollisuutta keskittyä työhön.

### **3.6 Kehityskeskustelut työvälineenä**

*Kehityskeskustelu on osa organisaation palautekulttuuria ja keino kirkastaa perustehtävää. Kehityskeskusteluja pidetäänkin usein johtamisen välineenä. Hyvin toimivana käytäntönä ne palvelevat kuitenkin yksilön tarpeita ja tukevat koko organisaation päämääriä. (Kaivola 2003: 153-154)*



Parhaassa tapauksessa kehityskeskusteluilla poistetaan työnjakoon ja -tehtäviin liittyviä epäselvyyksiä, luodaan aitoa ymmärrystä työyhteisön sisällä ja opitaan kommunikoimaan yhteisen kielen avulla (mt. 154). Toisin sanoen saadaan kirkastusta tämänkin tutkimuksen eri osioissa esille tuotuihin arjen haastetilanteisiin.

Henkilöstöjohtamisen ja -hallinnon työkaluksi YLEssä on rakennettu uusi HR-järjestelmä HERA, joka otettiin käyttöön keväällä 2007. HERAn kautta kehittäminen ja osaamisen hallinta pyritään hoitamaan entistä perusteellisemmin ja suunnitelmallisemmin. HERA-järjestelmä kattaa mm. kehityskeskustelut (sekä yksilö-että työyhteisötasoiset). Moni haastateltava nostikin kehityskeskusteluista puhuttaessa esiin myös HR-järjestelmä HERAn. Huolimatta jaloista tavoitteista päästä tämän johtamisen ja hallinnon työkalun kanssa perusteellisempaan ja suunnitelmallisempaan kehittämiseen, HERA herättää henkilöesimiehdissä runsaasti negatiivisia tunteita. Moni kohtaisi ihmisiä mieluummin kasvokkain, kuin värkkäisi HERAn kanssa päivät pitkät tietokoneen ruutua tuijottaen. Dokumentoinnin tärkeys ymmärretään, mutta liika teknisyys ärsyttää monia.

*Tän HERAn mä kiroisin alimpaan helvettiin. Mulla menee viideososa mun ajasta tällä hetkellä toimistotyöhön ja tän saatanan tietokoneen kanssa värkkäämiseen. --- Toimistotyötä esimiespalkalla. Se on mun mielestä ihan perseestä. Se on tällä hetkellä päällimmäisin veetutuksen aihe. (15)*

*Se on täysin kestänytöntä, miten paljon nää hallinnolliset hommat vie osastopäälliköiden aikaa nykyään. Silloin kun se HERA tuli toukokuussa, musta tuntu, että tämä on nyt se korsi, joka katkaisee kamelin selän, kaikki saatanan uudistukset ja myllerrykset kestetty niin sitten tulee samaan aikaan, teki mieli huutaa tuonne isoon pajaan, että ettekö te tajuu mitä täällä uutisissa tapahtuu. Mä olen huomannut muutoksen nimenomaan teknisempään ja byrokraattisempaan suuntaan. Se käyttöliittymä on lannistava. (3)*

*Ensinnäkin HERA pitää saada toimimaan, että siellä ei saa olla niitä bugeja eikä siellä saa olla vääriä tietoja niiku siellä on. Mutta sitten kun se toimii olisi syytä katsoa vielä sitä linjaa, että mitä esimiehet tekee ja mitä HR:n pitäisi hoitaa. (1)*

Useista kriittisistä kommentteista huolimatta HERA keräsi myös kiitosta.

*Siinä mielessä hyvä, et se on tuolla koneella, että ei synny kehityskeskustelumappeja, sieltä se on helppo kaivaa esiin tietyin väliajoin, että mitä ollaan sovittu ja mitä pitäisi vielä tehdä tän vuoden aikana. (5)*

*Tää HERA on nyt hyvä. Tää uus kehityskeskustelulomake, se ensilukemalta kuulosti siltä, että tämmönen vielä, mutta nyt kun sitä on käyttänyt ---- se on erittäin hyvä, systemaattinen, sen läpikäymiseen menee tunti tai puolitoista, oikeestaan kaiken oleellisen. ---- On siinä paljon turhaakin, mutta ne voi jättää sitten käsittelemättä. Tää toimii. (13)*

Yhtenä osa-alueena tutkimuksessani olivat työyhteisöjen ilmapiiriä ja johtamista kuvaava TYKE-kysely ja henkilökohtainen kehityskeskustelu KEKE sekä esimiesten oman työn kehittämiseen tehty työkalu 360°-kysely. Työyhteisön ilmapiiriä mittaava TYKE-kysely toteutetaan kaikissa Yleisradion työyhteisöissä kerran vuodessa (syyskuussa) ja sitä seuraavat jokaisen työyhteisön kehityskeskustelut toteutetaan marraskuussa ja niiden tulokset kirjataan HERAan. Sitten seuraa henkilökohtaiset kehityskeskustelut KEKE:t (joulu-helmikuu välillä), joissa syntyneet työntekijän ja esimiehen yhteiset kehitysjatukset kirjataan myös HERAan.

### **3.6.1 TYKE eli työyhteisön kehittämiskeskustelu**

Yleisradiossa toteutetaan vuosittain koko henkilöstölle suunnattu kysely (TYKE), jossa työyhteisöjen tilaa arvioidaan neljästä näkökulmasta: työn sisältö ja osaaminen, toimintatavat, motivaatio ja yhteistyö. Kyselyn tulosten perusteella vedetään työntekijöiden ja esimiehen vastaukset yhteen ja saadaan työyhteisön tulokset, joita käydään läpi työyhteisön kehityskeskustelussa. Tuloksista haetaan niitä painopistealueita, jotka kaipaavat eniten kehittämistä, ja siten syntyvät työyhteisön tavoitteet ja kehityssuunnitelma. Tavoitteet ja kehityssuunnitelma kirjataan HERA:an siten, että jokainen näkee vuoden jokaisena päivänä mihin kukin työyhteisö pyrkii.

HR-päällikkö Tarja Väisäsen mukaan kehityskeskustelujen pohjaa on pyritty muokkaamaan ihmisläheisempään suuntaan.

*Kehityskeskusteluista on tullut paljon palautetta edellisinä vuosina, se on koettu liian teknisenä ja että sen kieliasu on byrokraattinen, se on ollut aika rankkaakin palautetta – sekä työntekijöiltä että esimiehiltä, sähköisesti ja kaikilla välineillä. Se on nyt laitettu tähän malliin, mitä se nyt on HERAssa, siitä on pyritty tekemään ihmisläheisempi.*

Henkilöesimiesten haastatteluissa halusin selvittää, ovatko kehityskeskustelupohjat heidän mielestään todella parantuneet ja muuttuneet toivottuun suuntaan, ja millaisia

ideoita esimiehillä olisi keskustelupohjien jatkokehittämistä ajatellen. Yleisesti ottaen TYKE-pohja koettiin aiempaa paremmaksi, mutta kysymysasettelu saisi olla enemmän suunnattu uutistyötä tekeville.

*On se nyt parempi kuin ei mitään, mut sitä vois räätälöidä enemmän niihin asioihin, jotka meitä koskee --- meiltä voisi kysyä, että mitkä ovat niitä teemoja, jotka on meille omiaan. Kysymykset on kauheen yleisellä tasolla, kun meillä ne voisi kysyä joko lähetyskeskeisesti tai tuotantoon liittyen. Nää sopii nyt yhtä hyvin HKL:n bussikuskeille kuin McDonaldsin työntekijöille kuin meillekin. Että ympäripyöreitä. (2)*

*Mä nään, et se on ihan hyvä, se sopii hyvin tällaisen mediatalon kehityskeskustelun kaavakkeeksi, kun se ei ole liian bisnes-orientoitunut, et kun mä oon nähny sellaisiakin kaavakkeita, missä se on otettu suoraan koko talon kattavasta kehityskaavakkeesta se sabloni, että miten saadaan lisää rahaa, ei istunut sinne uutistoimintaan. (5)*

Esimiehet ovat tyytyväisiä siihen, että heillä on käytössään valmis keskustelupohja, jonka avulla saa keskustelun käyntiin ja etenemään. TYKE-pohja koetaan hyväksi työkaluksi erityisesti silloin, kun työntekijäryhmän kanssa on keskusteltava vaikeista asioista.

*Tää on huomattava parannus aikaisempaan. Mä olen jossain määrin viehätynyt tästä uudesta systeemistä, se helpottaa, kun on tietty sabluuna olemassa, joku on miettinyt sun puolesta asioita, mikä on ihanaa. On se myös helpompaa ottaa esille hankalia asioita, kun ikään kuin säännökset edellyttää. Ihmisten kanssa kun toimitaan, niin se jossain määrin helpottaa asioiden läpikäyntiä, tämmönen sabluuna. (12)*

*Sieltä näkee, että missä on punaista, mihin kannattaisi ehkä puuttua. Kyllähän TYKE:n yleisistä suuntaviivoista näkee yhtiön yleisen hyvinvoinnin. Sekin riippuu siitä, missä vaiheessa se TYKE on tehty, onko muutosprosessi alla tai jälkimainingeissa vai sellaisessa tilanteessa, että pitää säästää. Ja on muutamat työntekijäryhmät, on ihan sama missä tilanteessa TYKE:t tehdään, niin sama ulina on päällä. --- Esimiehen kuuluukin ottaa shittiä niskaan, se on se venttiili mikä pitääkin olla, ihmisten pitää saada olla vihaisia jos siltä tuntuu. (15)*

Haastatteluissa nousi esiin idea siitä, että esimiehille olisi hyödyllistä opettaa erilaisten mittauksen tulosten lukemista ja etenkin sitä, millaisia johtopäätöksiä niiden pohjalta tulisi tehdä. YLE24:ssäkin olisi syytä pohtia, miksi nähdä valtava vaiva tutkimusten toteuttamiseksi, jos niiden tuloksista ei oteta kaikkea hyötyä irti. Myös kyselyjen

vastausprosentit tulisi saada näkyviin, ja työntekijöitä olisi kannustettava vastaamaan kyselyihin ajatuksella.

*Toisinaan kaipaisi vastauksia, että jos tässä on nyt tällainen tulos tämmöseltä ryhmältä, siinä on viidennes huonoa, viidennes neutraalia ja 3 viidesosaa vihreätä – että miten suhtautua tällaiseen tulokseen, kun on hirveen paljon neutraalia ja puolet vihreitä – että piiloonhan tää tilasto jättää jotain. --- Sitä voisi kehittää, että se vastausprosentti voisi näkyä - vastanneiden määrä näkyy, mutta ei vastausprosenttia. Ja kolme neljäsosaa pitäisi saada vastaamaan. (1)*

*Peruskysymys on sitten se, että tulkitseko mä oikein ja osaanko mä lukea oikeita asioita sieltä sitten. Mieluummin mä oon kaikille korostanut, että kaikki oikeat asiat tuotaisiin esille muuten kuin epämääräisten asiakokonaisuuskysymysten kautta, silloin ei päästä oikeisiin asioihin välttämättä kiinni. Kyllä mä yritän tulkita, että täällä on tällaista trendiä ja mitä ihmiset ylipäättään ajattelee. Kehityskeskustelut on mittari, että mikä täällä on se perustekemisen meininki. (17)*

Yleisesti voidaan sanoa, että HR-puoli on onnistunut kehittämään kehityskeskustelupohjia toivottuun eli ihmisläheisempään suuntaan. TYKE-sabluuna kerää kiitosta, koska esimiesten mielestä on hyvä, että ainakin tässä asiassa joku muu on miettinyt asiaa esimiehen puolesta. TYKE on hyödyllinen väline hankalien asioiden esille ottamisessa, kun ikään kuin säännökset edellyttää vaikeidenkin asioiden käsittelyä. Toisaalta toivottiin, että TYKE-pohjaa voisi räätälöidä enemmän uutistoimituksen asioita koskevaksi ja samalla pohjan kritisoitiin olevan edelleen melko raskas. Tässäkin kohden tuotiin jälleen esille toive siitä, että HERAssa olevia hallinnollisia työtehtäviä olisi syytä ainakin osittain siirtää pois henkilöesimiesten harteilta. HERAn pyörittäminen vie ison osan henkilöesimiesten työajasta. Esimiehille olisi myös hyödyllistä opettaa erilaisten mittausten, kuten TYKEN, tulosten lukemista ja etenkin sitä, millaisia johtopäätöksiä niiden pohjalta tulisi tehdä.

### **3.6.2 KEKE eli yksilötason kehityskeskustelu**

KEKE on kunkin työntekijän ja esimiehen kahdenkeskinen henkilökohtainen kehityskeskustelu, jossa määritellään kunkin työntekijän seuraavan vuoden päätavoitteet. Ihanne olisi, että työyhteisön päämäärästä ja kehitystehtävästä seuraisi jotakin työntekijän tavoitteisiin, sillä työyhteisön tavoitteet eivät tahdo toteutua, jos ne ovat irralliset toisistaan. HERAsta löytyvä KEKE-pohja keräsi kiitosta.

*Nykyinen pohja selkeästi parempi. Ymmärrettävämpi ja tukee enemmän käytäntöä. (11)*

*Tää on kyl nyt paljon parempi, mikä nyt on. Varsinkin meidän organisaatiovaiheessa on hirveen hyvä, kun ensimmäisellä sivulla pitää määritellä, että mikä on tää päävastuu ja mitkä on ne omat tavoitteet siinä tehtävässä, ja varmaan tilannetta kuvaa hyvin se, että se ei ole mitenkään itsestäänselvää, se mikä on se päävastuu. Se on se, mistä me ollaan esim. kehityskeskusteluissa puhuttu kaikista eniten. (14)*

KEKE-pohja keräsi samanlaista kritiikkiä kuin TYKE-pohjakin, mikä on ymmärrettävää, kun perusajatus on kummassakin sama. Myös KEKE-pohjaa pidetään liian byrokraattisena ja massiivisena, ja pohjan toivottiin olevan jatkossa enemmän uutisten työnkuvaan ja eri työryhmiin sidottu.

*Se on jollain tavalla hallinnollisbyrokraattispainotteinen se blanketti, joka sitten myöskin pahimmillaan vie sitä keskustelua siihen suuntaan, ja sitten yritetään täyttää sitä blankettia ja kun se on saatu tehtyä sekä esimies että työntekijä onnittelee toisiaan ja jää se varsinainen keskustelu sitten vähemmälle. (16)*

*Mä muokkasin ne pohjat vastaamaan omia tarkoituksiani hyvin pitkälle – vastaamaan sen henkilön työnkuvaa, jota haastattelin. Perusrunko oli ihan ok, jotkut oli ihan haihattelua ja konsulttipaskaa. Väistämättähän ne näin isossa yhtiössä on standardinomaisia, mutta sieltä pitää sitten se joku peruskaava löytää, ja sen mukaan viedä se läpi. – Jotenkin mä veisin sitä siihen suuntaan, että sitä vois paremmin räätälöidä eri työntekijäryhmiä koskevaksi. Koska esimerkiksi ne tavoitteet, jotka työlle asetetaan, ne riippuu aina työstä ja työn tekijästä. --- Mä ymmärrän sen dokumentoinnin jota siihen tällä hetkellä tehdään, jotta saatais yhtiötasoinen seuranta siihen, mutta liikaa ei pitäisi teknistää sitä asiaa, koska se on henkilöitten välinen kohtaaminen. (15)*

*Parempi se blanketti kyllä, mutta nyt se on hyvin yksityiskohtainen ja osin päällekkäinen, ehkä se kaipaa vielä viilausta, osin se kysymysten formulointi ontuu, että ihmiselle ei aukea mitä tällä tarkoitetaan. (17)*

Myös sitä pohdittiin, onko KEKE-pohjan pakko löytyä juuri HERA:sta, joka herättää työntekijöissä vastarintaa.

*Nytte kun mä oon noitten kanssa käyny KEKEt ja TYKEt, niin mun mielestä toi on itse asiassa kauheen hyvä paperi. HERAn pohja on hyvä ja KEKEssä on hyvä pohja, kun sitä ei kohta kohdalta ole tarkoitus täyttää, hyvin siinä pääsee kiinni siihen, mihin kehityskeskustelu on tarkoitettukin. Ois hyvä jos KEKE-pohja ois jossain muualla kuin HERAssa, koska HERA on niin suuri*

*kirosana, että pelkästään se aiheuttaa toimittajiin sen, että ne ei halua sinne mennä. (4)*

Uutta kehityskeskustelupohjassa on se, että ennen työntekijän ja esimiehen välistä kehityskeskusteluistuntoa työntekijä käy HERAssa läpi annetut osa-alueet ja miettii sinne valmiiksi asioita, jotka esimies näkee ennen keskustelua omalta koneeltaan. Näin valmiiksi mietitty pohja keskustelulle on jo olemassa. Esimiehet kiittävät tätä uudistusta.

*Positiivisinta siinä on se, että toimittaja itse täyttää sen, koska silloin sä joudut lähtemään sille agendalle, että hei miksi mä oon täällä töissä. Se on hyvä kysymys, koska näin isossa organisaatiossa on paljon ihmisiä, jotka eivät tiedä miksi ovat täällä töissä. On hyvä kirkastaa, että mikä on mun ykköstehtävä. Toinen mikä siinä on hyvää, on se, että siinä määritellään, että miksi sä haluaisit tulla isona. (7)*

*Sinne saadaan kirjattua ihan oikeasti ne tavoitteet TYKEN osalta, mihin voidaan olettaa ja mihin voidaan vedota, että nää on ne tavoitteet, joihin me sitoudutaan, sitä pystyy käyttämään lainausmerkeissä aseena hankalaa toimittajaa kohtaan, että tää on se, jota me ollaan sovittu tekevämme. Voin kuvitella, että vuoden kuluttua kehityskeskustelu on vieläkin hedelmällisempi, koska siinä pystyy katsomaan kunnolla, kun tulee se väistämätön seuranta. (4)*

Yhteenvetona voi todeta, että yksilötason kehityskeskustelupohja on henkilöesimiesten mielestä TYKE-pohjan tapaan muuttunut ymmärrettävämpään suuntaan. KEKE-pohjassa esimiehet pitivät erityisen hyvänä uudistusta, jonka myötä työntekijä itse joutuu täyttämään itseään koskevia asioita, määrittelemään muun muassa oman päävastuunsa ja tavoitteensa omassa työtehtävässään. KEKE-pohjakin sai kritiikkiä byrokraattisuudesta ja kokonaisuuden raskaudesta, johon lääkkeenä voisi olla pohjan yksinkertaistaminen.

### **3.6.3 360°-arviointi**

YLE Uutisissa esimiesten apuna on TYKE:n ja KEKE:n lisäksi 360°-arviointi. Arviointi on esimiesten oman työn kehittämiseen tehty työkalu, joka syntyy noin viiden alaisen tekemästä arviosta, esimiehen omasta, esimiehen kollegojen ja esimiehen päällikön tekemistä arvioinneista. Tieto kerätään samaan aikaan samalla kyselylomakkeella kaikilta vastaajilta. Arviointi perustuu esimiesroolille määritettyyn

kompetenssimalliin eli näkemykseen siitä, millaisia taitoja ja arvoja yläläisiltä esimiehiltä odotetaan.

*360 °-mittaus antaa sopivasti aihetta itsetutkiskeluun. (11)*

360°-arviointi eroaa TYKE:stä ja KEKE:stä juuri siinä, että sen kautta esimies saa suoraan häneen kohdistuvan arvioinnin. 360° keräsi haastatelluilta esimiehiltä sekalaisia mielipiteitä: osa esimiehistä oli kiitollisia suoraan itseen ja omaan työskentelyyn kohdistuvasta arvioinnista, osa ei pitänyt arviointia kovinkaan luotettavana. Moni toivoi, että esimiehen arviointilomake lähetettäisiin laajemmalle ryhmälle, sillä tulosten manipulointi koetaan nykymallissa helpoksi.

*Se on hyvä sillä tavalla, että sä saat aika konkreettisen näkemyksen, että mitä ihmiset on mieltä. Mutta kun sen tekee, se pitäisi tehdä vähän laajemmalle ryhmälle kuin mitä se tällä hetkellä on, koska sähän pystyt manipuloimaan sitä tulosta. Jos sä haluat mallia pelkkää punasta, se on helppoa ja jos haluaa että on pelkkää vihreätä, sit lähetät sen muille. Olisi hyvä, että olisi pakollista, että se pitäisi lähettää mallia kymmenelle ja siihen on myös saatava vastaus. (9)*

*Kun vastausprosentit on kuitenkin, ei sata, vaan jotakin... ja varsinkin pienemmissä osastoissa on vaikeasti nähtävissä mikä merkitsee ja mikä ei, koska vastausprosentit on pienet ja ei oikein tiedetä, ketkä on vastannut ja ketkä ei. Ja tietysti kuuluu tän toiminnan luonteeseenkin, ettei sitä tiedetä, mutta siinä periaatteessa sen vastaajan vastuu on aika iso, ja mä en ole ihan varma, että onko kaikki ymmärtänyt sitä ihan oikein. Tietysti se kun nähdään samalla tavalla tehdyt tutkimukset ensi vuonna ja sitä seuraavana ja saadaan sellaista jatkumoa. Kyllä siinä tällaisia kriittisiäkin puolia on. (16)*

*Eipä siitä ole ollut hyötyä. Siihen on vastailtu hyvin heikosti. Ja kun niitä omia esimiehiä on niin vähän, niin se skriinaushan ei ole 360 astetta vaan ihan jotakin muuta. (15)*

360°-arvioinnissa arvioidaan kollegoja sivutasossa, eli esimiehet arvioivat suunnilleen samanlaista työtä tekeviä esimiehiä. Työkavereiden arviointi koetaan vaikeaksi, sillä harvalla on ollut aikaa tai mahdollisuutta päästä seuraamaan, miten kollega oman työnsä hoitaa.

*Mä olen vastannut kollegojen kyselyihin, ja kyllähän siinä on hirveä määrä kysymyksiä, joihin on rehellisyyden nimissä vastattava, että en minä tiedä. Mistä minä tiedän, miten kotimaan toimituksen päällikkö palautteensa*

*hoitaa, ei mulla oo mitään käsitystä. Sitten siinä saattaa käydä niinkin, että siitä tulee jonkinmoista kilpailua, kuka siinä parhaimmat arvosanat saa, ja jos tällainen kilpailu on syntyäkseen, se ihminen vastaa muille vähän alakanttiin. (3)*

*Se oli aika huonosti ohjeistettu, kyllä, päälliköt arvioivat myös toisiaan ja itse määrittelit 5 ihmistä. Ja että millä perusteella määrittelee ne 5 omaa alaistaan, siinä pitäisi olla kiintiöajattelu; että valitse yksi joka on sun pro, yksi joka on aina vastahankaan, yksi joka ei ole motivoitunut, pitäisi olla paremmin profiloitu, kun en tiedä, miten rehellisiä me ollaan ja keitä me valitaan, itse yritin valita hyvin eri ikäisiä ja tyyppisiä. Toinen ongelma niissä on se, että kun tää on niin uusi organisaatio, kuinka paljon sä pystyt arvioimaan rehellisesti, ja miten sä pystyt sivutasossa arvioimaan kollegoiden tekemisistä. Mutulla mennään, kyllä se varmaan tässäkin pärjää – kaikki kohdat ei ole kuitenkaan kauhean totuudenmukaisia.(17)*

Ylessä on määritelty, että arvioinnin jälkeen esimies käy palautekeskustelun henkilöstöasiantuntijan kanssa. Käytäntö on kuitenkin edelleen vaihteleva, ja esimiesten keskuudessa myös 360°-mittauksen kohdalla tulosten lukemiseen kaivataan apua.

*Suomalaisissa esimieskoulutuksissa ajatellaan usein, että henkilökohtaisia piirteitä tai esimiestaitoja mittaava kartoitus olisi sinällään riittävä sykäys aloittaa oman esimiestoiminnan kehittäminen. Kokemustemme mukaan arviointi ei toimi, jos henkilö ei a) ole motivoitunut eli havahtunut oman toimintansa kehittämiseen, b) ei ole tarpeeksi perehtynyt kartoituksen sisältöön, c) pysty vielä käsittelemään kartoituksen ristiriitaisiltakin tuntuvien tuloksien nostattamia tunteita ja d) ole varannut riittävästi aikaa ja resursseja omaan kehittämiseensä. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007: 101)*

Ylessäkin on ymmärrettävä, että pelkkä tutkimus tai sen tulos sinällään eivät avaa tutkimuksen antia esimiehelle. Jos tuloksia ei käsitellä syvällisemmin, on ikäviin tuloksiin helppo suhtautua olankohautuksella. Toisaalta kovin negatiivinen tulos saattaa aiheuttaa esimiehessä vain entistä kovempaa ahdistusta jo mahdollisten ylivoimaiselta tuntuvien työpaineiden päälle. Arviointien tulosten lukemista olisi ehkä helpointa tehdä jonkun muun kuin välittömän oman esimiehen kanssa. Esimerkiksi HR-puolelta voisi löytyä puolueeton asiantuntija tuloksia analysoimaan.

*Siinä mennään helposti tietyllä lailla henkilökohtaisuuksiin, jos se on heti se välitön esimies, jonka kanssa sä olet käynyt ne keskustelut. Se vois mennä ehkä paremmin perille, jos siinä olisi sellainen ihminen, joka arvioi sitä niinku ammattilaisena. Sen näkee sen tuloksenkin puolueettomammin. (2)*



Esimiehen kehittymistä seurataan toistamalla 360°-arviointi noin 1 – 2 vuoden kuluttua.

Kokonaisvaltaisena yhteenvetona kaikista kehityskeskusteluista voi yhteisesti todeta, että sekä TYKE, KEKE että 360°-arviointi keräsivät monenlaisia mielipiteitä, mutta siitä oltiin melko yksimielisiä, että kaikkiaan mittauksista on hyötyä. Useampi haastateltu kertoi saaneensa kyselyistä ideoita arjen työn kehittämiseen.

*Kun ihmiset on valittanut, ettei tieto kulje talossa ja päätökset tulee yllätyksenä jostain tuolta noin, niin säännölliset osastokokoukset on aloitettu toiveiden pohjalta ja informaation kulkua on yritetty parantaa, mut se on hyvin alkutekijöissä vielä. (15)*

*Tottakai siis, mä yritän tehdä yhteenvetoja ja analyysyjä, että missä mennään. Ja nyt varsinkin kun vaan ehtis, niin tehdä tällaisia yhteenvetoja K:lle ja J:lle tiedoksi, että jos on olemassa jotain yleistrendejä, jotka on mun mielestä hälyttäviä, tai jos tulee positiivista, niin viedä viestiä eteenpäin. Käytän sekä organisaation yleiseksi eduksi ja hyödyksi, ja tottakai mä otan niistä opiksi, sieltä tulee hirveen hyviäkin ehdotuksia, siihen mä pyrin, että dialogia on. (17)*

*Ilman muuta, siinä luodaan suunnitelmia henkilöstölle, heitä sitoutetaan, motivoidaan, siinä syntyy joitain ajatuksia, mitä seuraavien lähivuosien aikana työntekijä voisi tehdä. Ja mä pyrin luomaan edellytyksiä, pyritään luomaan realistinen arvio, mikä on mahdollista, ja molemmat sitoutuu toiminaan siihen suuntaan. Tiedän, etten kaikkia lupauksia pysty lunastamaan, mihin tälläkin kierroksella olen nimeni pannut, mutta jos kaikilta edes jotain. (12)*

*Sieltä löytyy ideoita, ihan työn kehittämiseen. On hirveen vaikeeta, kun ihmisillä on yksilöllisiä toiveita, koulutustoiveita pystyy vain tiukasti toteuttamaan, koska on niin ohut organisaatio, ei saa sijaista tilalle. Työyhteisön kehittämisessä on osoittautunut hyväksi, että käydään läpi mitkä on tärkeitä asioita, ja sieltä löyty konkreettisia ehdotuksia pelkästään palaute ja kokouskäytäntöihin, ja miten pitää kertoa nimityksistä. Mä yritän muuttaa itsessäni semmoisia käyttäytymisiä, mä oon esim. huomannut, että olen aika julma palautteissa, olen entistä tarkempi että mitä möläyttää tuolla, ettei tuu semmoinen et lekalla huitaisee, kun piti vain vähän kopauttaa. (13)*

Haastatteluissa esitettyjen useiden tyytyväisten kommenttien lisäksi vastauksista oli luettavissa kyynisyyttä kaikkien kyselyiden tuloksia kohtaan, erityisesti kyselyjen toteuttamiseen ja jälkitöihin kuluvan työajan määrä mietityttä.

*On TYKEt, joista on jokin hyöty, ja meillä on KEKEt, joista on vähän suurempi hyöty, ja sitten meillä on sen lisäksi joku saatanan 360, josta siitäkkin saattaa olla hyötyä, mutta tämä kaikki on poissa siitä, että mä olisin missään tekemisissä sisältöjen kanssa, et mä tietäisin, mitä uutisia maailmassa tulee. (3)*

*Varmasti kaikki on hyödyllisiä. Sitä hyötyä pitäisi sitten miettiä suhteessa siihen vaivaan ja energiaan ja siihen, että kuinka paljon se organisaatiossa vie työaikaa ja panostusta, silloin se vähän hämärtyy. (16)*

Useissa keskusteluissa pohdiskeltiin sitä, että toivottavasti vuosien myötä tuntuma kehityskeskustelupohjiin paranee ja kokemus tuo rohkeutta käyttää niitä oman tyylin mukaan. Pitkän kehityskeskusteluttoman ajan jälkeen yhtäkkinen jättityö tuntuu isolta palalta kertahaukulla syötäväksi, mutta kun systeemiin pääsee ajan mittaan sisälle, se palkitsee.

*No nyt nää kaikki työnnettiin kurkusta alas yhdellä kertaa. Se on ollut aika raskas paukku nielaista. Mutta oli hyvä, että tätä KEKE-aikataulua siinä joustettiin. Vaikka tämä on lisännyt työtä, kyllä mä tunnistan hyviä asioita tässä. (12)*

*Keskustelut ovat aina tarpeellisia. Mutta näitä kehityskeskusteluja, mä muuttaisin niitä nimiä. Se asia on hyvä, mutta tämä nimi (kehityskeskustelu) on aivan hirveä. Että pidetään nyt mikä tahansa mölötäuko tai keskustelu kaikkien kanssa, mutta että se on kehityskeskustelu, tulee pikkusen semmoinen mielikuva mieleen, niin kuin Lasse Lehtinen kirjoitti Luotettavissa muistelmissaan sellaisen alkulauseen, että ”vaikka kuinka pinnistelen en muista menneisyydestäni mitään epäedullista”, ni se on just vähän semmoinen, että nyt oikein kehitytään, että istus nyt siihen ja mä istun tähän ja nyt kehitytään. (7)*

Henkilöesimiehet myös muistuttivat, että viime aikojen muutosmyrsky ei voi olla näkymättä kyselyissä ja kehityskeskusteluissa, ja tämä tulee muistaa tuloksia luettaessa.

*Jos mun lähipiirissä joku on sitä mieltä, että mä olen ihan perseestä, niin kyllä musta olisi tosia kiva jutella siitä avoimesti, mut nyt kun mä en tiedä keneltä ne punaiset on... mutta se oli tosi mielenkiintoista. --- Kyllä se pani hiljaiseksi ja pani miettimään, että ei tässä nyt ihan täydellisiä ainakaan vielä olla. --- Jos joku on viisas lause niin se, että tieto lisää tuskaa, jos meillä ihmiset oikeasti tietäisi, et minkäläisten kysymysten äärellä me ollaan tuolla kokouksissa, eihän noiden ihmisten pää kestäisi. Tällä hetkellä revitään niin paljon enemmän jokaisen selkänahasta irti kuin mitä vuosi tai kaksi vuotta sitten, että se on ihan törkeätä, että ei se oo ihme että se näkyy TYKE- ja muissa kyselyissä. (10)*

*Mä olen kaiken kaikkiaan sitä mieltä, että tässä on kehitys mennyt kaiken kaikkiaan parempaan ja avoimempaan suuntaan. Entisten pomojen aikana kyselyihin ei vakavasti suhtauduttu, siitä kaikki kunnia J:lle tai jollekin muulle, että niitä pitää johdonmukaisesti käydä läpi (KEKEt ja TYKEt). (14)*

Myös se tuotiin esille, miten henkilöesimiehet ovat huomanneet, että erilaisissa kyselyssä työntekijät purkavat pahaa oloaan – tämä linkittyy jälleen melko suoraan organisaation muutosprosessiin.

*Kaikki nämä kyselyt ja raportoinnit, mä väitän niissä puretaan semmosta pahaa oloa, se on semmoista protestointia aika paljon. Se heijastelee kenties sitä perusturvallisuuden järkkymistä, kuin sitten antaa oikeeta tietoa mihin toimintaa pitäis kehittää. Mä vähän niinku odottaisin, enkuin mä tekisin niiden perusteella kovin pitkälle meneviä johtopäätöksiä, antais pölyn ensi vähän laskeutua ja katsois sitten vähän rauhallisemmassa tilanteessa. Vaikka muutos on pysyvää, niin kuin sanotaan, niin tässä on ollu niin raju muutos kuitenkin, että näin rajuja muutoksia ei ole täälläkään, ne ei ole jatkuvia. Siksikään mä en usko, että ne antaa välttämättä kovin oikeaan osunutta kuvaa. (12)*

On kiintoisaa, että kehityskeskustelut otettiin kaikilla tasoilla määrämittäisinä käyttöön juuri nyt suuren muutoksen jälkimainingeissa. Pekka Järvisen mukaan ilmapiirikartoitusta ei kannata toteuttaa silloin, kun työpaikalla on menossa suuria muutoksia, jotka herättävät henkilöstössä paljon epävarmuutta. Järvinen näkee pitkäjänteisen kehittämisen silloin mahdottomana ja kartoitus tuo esille ihmisten huolen siitä, miten tilanteesta selvitään. Järvinen ehdottaakin kyselyn kohdistamista ajankohtaiseen muutokseen tai kriisiin ja sen herättämiin kysymyksiin, pelkoihin tai toiveisiin. (Järvinen 2001: 122.) Myös YLE24:ssäkin tällaista täsmäsuunnattua kyselyä olisi mahdollista käyttää muutoksen hallinnan välineenä.

TYKE:t ja KEKE:t toteutettiin vuonna 2007 YLE Uutisissa ensimmäistä kertaa määrämittäisinä. Tutkimukseni osuikin siis otolliseen ajanjaksoon; tuloksista on nähtävissä hyödyllistä tietoa ensi vuoden TYKE- ja KEKE -kierroksia ajatellen. Erilaisten kehityskeskustelujen ja arviointien raskaudesta huolimatta niissä tunnustetaan hyviä asioita ja niiden tarpeellisuus myönnetään. Henkilöesimiehet käyttävät niiden tuloksia työvälineinä ja saavat kyselyistä ideoita arjen työn kehittämiseen. Kaikkiaan erilaisista kyselyistä ja mittauksista saataisiin optimaalisesti kaikki hyöty irti, jos esimiehille opetettaisiin tulosten lukemista ja analysointia.

### 3.7 Yhteenveto

Edellisten alalukujen aikana olen esitellyt tutkimuksessa merkittävimmiksi nousseet pääteemat ja runsaasti henkilöesimiesten näkemyksiä kuhunkin teemaan liittyen. Päällimmäiseksi jää viesti siitä, että kehitettävää löytyy, ja henkilöesimiehille tarjottavaa tukea on mahdollista suunnata monipuolisesti.

Henkilöesimiehet toivoivat haastatteluissa, että työnjako- ja vastuukysymykset selvitettäisiin siten, että jokainen henkilöesimies tuntisi oman vastualueensa ja siihen kohdistuvat odotukset. Henkilöesimiehen on helpompi toimia esimiehenä, kun hän tuntee selkeästi oman työkenttensä. Oman työnkuvan läpikäyminen voisi olla hedelmällistä myös suhteen luomisessa omaan esimieheen. Henkilöesimiehet toivoivat nimittäin säännöllisiä tapaamisia juuri lähimmän esimiehen kanssa, jolta kaivataan enemmän tukea ja läsnäoloa arjessa. Ennalta sovitut tapaamiset ovat myös henkilöesimiesten esimiehelle hyvä tilaisuus kuulla mitä kullekin työyhteisölle kuuluu ja onko TYKE:ssä asetettuja tavoitteita saavutettu.

Henkilöesimiesten työnkuvan rajaamisen lisäksi olisi syytä pohtia ajankäytön hallintaa alati muuttuvassa organisaatiossa ja hektisessä uutisympäristössä. Ajan jakaminen uutisarjen pyörittämisen ja henkilöesimiestöiden välillä on vaikeaa, ja henkilöesimiehet ehdottavatkin työtehtävien uudelleenrajausta tai paperityöstä ainakin osan siirtämistä pois heidän harteiltaan. Vaihtoehtona tehtävien uudelleenrajaukselle voi olla työyksikössä työskentelevä apulaispäällikkö – silläkin uhalla, että apulaispäälliköiden määrää on haluttu supistaa.

Tueksi sirpaleiseen arkeen esimiehille voisi perustaa vertaistukeen perustuvan käytäntöyhteisön. Yhteisössä esimiehillä olisi mahdollista tavata vertaisia esimiehiä, vaihtaa hyviä ja huonoja kokemuksia sekä kertoa ylipäätään oman työyksikön kuulumisia. Kaikki kokemus tulisi yhteiseen tietoon ja yhteiseksi opiksi. Käytäntöyhteisö olisi kaikesta raportoinnista vapaa yhteisö, jolla voisi olla myös ulkopuolinen vetäjä, joka toisi tapaamisiin ryhtiä ja ulkopuolista perspektiiviä.

Henkilöesimiesten saamaa arvostusta käsittelevässä luvussa korostui esimiesten toive, että heistäkin pidettäisiin huolta. Yksi väylä huolenpidolle voisi olla edellä esittelemäni

käytäntöyhteisö tai aivan ulkopuolinen kuuntelija, jota olisi mahdollista tavata henkilökohtaisesti. Kokonaiselle työyhteisölle voi myös tarjota työnohjausta nykyhetken ja tulevaisuuden hahmottamiseen. Lisäksi esiin nostettiin huomio, että myös esimiehille pitää järjestää systemaattiset kehityskeskustelut, kuten muillekin työntekijöille.

Yleisradion tarjoama koulutus keräsi haastateltavilta kiitosta, mutta esimiehillä ei ajankäytöllisistä syistä johtuen ole juurikaan mahdollisuuksia osallistua koulutuksiin, vaikka halua olisikin. Siksi olisi aiheellista pohtia, miten henkilöesimiehille tarjotaan väylä osallistua ainakin ajoittain koulutuksiin ilman, että heillä koko koulutusajan on huoli oman työyksikön pyörittämisestä. Mahdollisesti aiemmin mainitsemastani työyksikön apulaispäälliköstä voisi olla tässä hyötyä. Moninaisista koulutustoihiveista päällimmäiseksi nousi koulutuksen tarve muutosjohtamisessa ja muutoksen hallinnassa, joiden kautta saisi uusia työvälineitä selvitä muuttuvassa arjessa.

Kehityskeskustelujen käytettävyyttä työvälineenä käsittelin useamman luvun verran esittelemällä esimiesten näkemyksiä TYKEstä, KEKEstä ja 360°-arvioinnista. Henkilöesimiehet olivat melko yksimielisiä siitä, että mittauksista on hyötyä ja ne ovat muuttuneet ihmisläheisempään suuntaan. Mittauksista ja kyselyistä saa ideoita arjen kehittämiseen, niistä saa apua työyhteisön ja kunkin työntekijän työnkuvan hahmottamiseen. Kritiikkiä kyselyt saivat byrokraattisuudesta ja raskaudesta. Myös kyselyihin kuuluva ajan ja energian määrä suhteessa niistä saataviin hyötyihin pohdituttaa esimiehiä. Selkeästi kehitettävää olisi siinä, että kyselyiden tuloksia käsiteltäisiin syvällisemmin ja tulosten lukemista opetettaisiin esimiehille. Arviointien tulosten lukemisessa henkilöesimiesten apuna voisi toimia esimerkiksi asiantuntija HR-puolelta.

Tutkimuksessa oli mukana henkilöesimiehiä kaikilta YLE24-ohjelmistoalueen osastoilta ja toimituksista. Mielenkiintoista on se, että ikä, sukupuoli tai se kuinka kauan on ollut esimiehenä ei tehnyt eroa haastateltavien välille. Ongelmat ovat siis melko samanlaisia riippumatta siitä, missä työyksikössä- tai tehtävässä henkilöesimies työskentelee.

Tässä tutkimuksessa on tuotu esille kriittisiä näkemyksiä henkilöesimiesten hyvinvoinnista YLE24-ohjelmistoalueella. Lopuksi on kuitenkin aiheellista nostaa vielä positiivinen kommentti, sillä vaikka kehitettävää löytyy, on työn tekemisenkin tahtoa olemassa.

*Täällä on ollu ihana olla töissä sen takia, että vaikka täs on kaikennäköistä veivaamista ja vääntämistä, mutta se perusta on niinku kunnossa. Ja tuntee tekevänsä tärkeää työtä, jota muut ympärillä olevat ihmiset arvostaa, muutkin kuin me jotka ollaan uutistoiminnassa töissä. (5)*

Henkilöesimiehillä on myös uskoa siihen, että kokonaistilanne on rauhoittumassa.

*Tää viimeinen puolitoista vuotta kun tätä koko prosessia on viety läpi, nii tää on ollu aika valtava haaste ja jollain tavalla itse osaa miettiä, mikä on kohtuutta ja mikä ei, ja täytyyks tavoitteet koskaan, tähän osaan sen puolentoista vuoden kokemuksella voi vastata että ei, mutta ehkä juuri nyt, kun tää on vähän tasaantumassa, tilanne voi olla parempi ja siihen tietysti tähdätään, että jatkossa siihen enemmän aikaa järjestyisi. (16)*

Tärkeää on ymmärtää, että työntekijät ovat aidosti YLE24:n tärkein voimavara. Yhtään radio- tai tv-lähetystä ei tehdä ilman ammattitaitoista ja motivoitunutta henkilökuntaa. Ja vielä jos nämä ihmiset viihtyvät ja aidosti nauttivat siitä työstä, jota tekevät, se ei voi olla näkymättä ja kuulumatta talosta ulospäin. Työntekijöiden motivoinnissa juuri henkilöesimiehillä on merkittävä rooli. Näin yhteenvedon loppuun onkin hyvä liittää yhden haastateltavan viisas toive talon ylimmälle johdolle.

*Se uudistus ja ikään kuin sen läpivieminen on vienyt niin paljon aikaa, että ikään kuin semmoiseen normaalityöhön on jäänyt paljon vähemmän aikaa kun normaalioloissa pitäisi. Jotenkin odotan ja toivon, että se murroksen määrä, johon esimerkiksi mun panostani odotetaan vähenee sen verran, että pystyy keskittymään ikään kuin siihen, jonka miellän varsinaiseksi työksi. Talon ylimmän johdon pitäisi resurssoida asiat niin, että meillä on riittävästi ihmisiä tekemään niitä asioita, joita meidän pitää tehdä. – Tämä on vakava asia. (16)*

## 4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

### 4.1 Tulosten arviointi

Työelämästä ja sen muutoksista keskustellaan mediassa nykyisin paljon. Itse mediatyötä tekevillä on ilmeisen kova ja työntäyteinen arki, mutta tämä tutkimus osoittaa, että heidänkin olisi aiheellista ajoittain seisahtua tarkastelemaan sitä, miten oma työ ja sen vaatimukset ovat muuttuneet ja mitä toimenpidetarpeita muutokset ovat arkeen tuoneet. Vuosikymmeniä vanhat traditiot ja tavat tehdä työtä eivät välttämättä toimi enää tämän vuosituhannen työyhteisöissä. Vauhdissa mukana pysyminen on ajankohtainen haaste.

Tutkija Timo Räikkösen mukaan nykyiset työelämäinstituutiot ovat kiistatta monenlaisten muutospaineiden alaisina. Räikkönen pohdiskelee mahdollisuuksia uudenlaisen kollektiivisen koherenssin vahvistamiseen pyrkimällä lisäämään muutosten ymmärrettävyyttä, tarjoamalla ihmisille uusia keinoja hallita omaa työtilannettaan ja siihen vaikuttavia tekijöitä sekä perustelemalla muutokset niin, että ihmiset voivat nähdä ne tavalla tai toisella mielekkäinä. (Kasvio & Tjäder 2007: 12.) Näen, että näitä hyvin samoja keinoja esimiehet itse ja tämä tutkimus toivat esille liittyen henkilöesimiesten, ja toki kaikkien YLE24 ohjelmistoalueen työntekijöiden työhyvinvoinnin parantamiseen.

Tavoitteeni oli tällä tutkimuksella selvittää jotakin todellista YLE24-ohjelmistoalueen henkilöesimiesten arjen työstä ja tilanteista, joissa he kaipaavat tukea, ja niistä työtilanteista ja arjen rutiineista, joissa olisi kehittämisen varaa. Tutkimuksessa saavutettiin tavoitteita monipuolisesti.

Ensinnäkin haastatteluista selviää henkilöesimiesten omin sanoin se, miten vaativaa muutos ja jatkuvassa muutoksessa eläminen on henkilöesimiehille. Tutkimus ei pelkästään moiti kapitalismin kritiikin hengessä työelämän huonontumista, vaan pyrkii pureutumaan arjen tasolla niihin epäkohtiin, joissa on kehitettävää ja tarjoaa konkreettisia kehitysideoita, joilla henkilöesimiesten vaativaa työtä voisi kehittää mielekkäämpään, hallittavampaan ja palkitsevampaan suuntaan.

Yksi selkeä kehitysidea oli työnjako- ja vastuukysymysten selkeyttäminen – asia jonka pitäisi ensisijaisesti olla kunnossa. Ymmärtääkseni henkilöesimiehiä ei ole pantu ikuisen koeajan mielessä kamppailemaan jatkuvien haasteiden kanssa vain siksi, että johtoporras näkee, kuinka kovista paikoista henkilöesimiehet lopulta selviäisivätkään. Lojaalius ja avoimen keskustelun periaate on molemminpuolinen hyöty. Näissä asioissa henkilöesimies tarvitsee tukea erityisesti omalta esimieheltään. Olisi kaikin puolin kehittävää ja tilannetta rauhoittavaa, jos esimiehellä olisi mahdollisuus käydä jokaisen henkilöesimiehen kanssa henkilökohtainen keskustelu, jossa avoimesti puhuttaisiin esimieheen kohdistuvista odotuksista ja nimetään ne selkeät päätehtävät, jotka kyseisellä henkilöesimiehellä työssään on.

Samalla on mahdollista keskustella työmäärästä, mikä kunkin henkilöesimiehen vastuulla on. Tällaisia asioita olisi paras keskustella juuri henkilökohtaisissa kehityskeskusteluissa, mutta jos ja kun niitä ei ole tehty, on henkilökohtainen keskustelu mahdollista järjestää muulloinkin. Haastatteluissa nostettiin esille huomio, että myös esimiehille pitää järjestää systemaattiset kehityskeskustelut, aivan kuten muillekin työntekijöille.

Myöskään työstä annettu palaute ei ole henkilöesimiehille pieni ja merkityksetön asia. Palautekulttuurin kehittäminen alkaa ylätasolta. Henkilöesimiesten esimiehillä on hyvä tilaisuus lanseerata avoimen palautekulttuurin asenne henkilöesimiesten kautta myös muualle organisaatioon.

Työnjako- ja vastuukysymyksiin liittyen, henkilöesimiehet kaipaavat konkreettisia muutoksia myös ajankäytön hallintaan. Työajan jakaminen henkilöesimiehille kuuluvan byrokratian ja journalistisen esimiestyön välillä on vaikeaa. Henkilöesimiesten on mahdoton saada kokonaisuutta hallintaan, erityisesti jos heidän harteillaan on jatkuvasti lisääntyvä ja vaihteleva määrä juoksevia pikkuasioita uutisarjen pyörittämisen ja henkilöesimiestöiden lisäksi. Henkilöesimiesten ehdottamat työtehtävien uudelleenrajaus tai paperityön vähentäminen olisivat kehitystoimenpiteitä ajan jakamiselle niihin kaikkein olennaisimpiin tehtäviin. Myös näistä asioista olisi hyvä keskustella lähimmän tai lähimpien esimiesten kanssa. Ajankäytön hallinta toisi esimiehille lisämahdollisuuksia käyttää ammattitaitoaan optimaalisesti heille osoitettuihin päätehtäviin. Sitä kautta mahdollistuisi myös oman ammattitaidon



ylläpitäminen kouluttautumisenkin myötä. Tähän mennessä, ajankäytöllisistä syistä johtuen, henkilöesimiehillä ei ole juurikaan ollut mahdollisuuksia osallistua koulutuksiin.

Kehityskeskustelut ovat merkittävässä roolissa henkilöesimiesten työn pyörittämisessä. Koulutusta kannattaa jatkossa suunnata myös tulosten lukemisen opettamiseen esimiehille. Haastatteluissa myös tuotiin esille se, että arviointien tulosten lukemista olisi helpompaa tehdä jonkun muun kuin välittömän oman esimiehen kanssa. Henkilöesimiehet kokevat arvioinnit hyödyllisinä, mutta kyselyihin kuuluva ajan ja energian määrä suhteessa niistä saataviin hyötyihin ei ole vielä balanssissa. Tämä saattaa selittyä sillä, että arvioinnit suoritettiin vasta ensimmäistä kertaa määrämittäisinä.

Arkeen pitäisi aidosti saada rauha suoriutua jokapäiväisistä töistä ja mahdollisuus nähdä jokaisen henkilöesimiehen työpanos osana työyhteisön pitkäjähtäimen suunnitelmaa. Sitä tärkeämpää on arki, mitä nopeammin työelämä muuttuu. Muutoksessa elävän YLE24:n henkilöesimiehille olisi arjen määritelmän mukaisesti tarjottava turvapaikkoja, eli edes ajoittaista pysyvää arkea. Uusi, vieras, muutoksen jälkeinen aika pitäisi voida kesyttää kotoisaksi, jotta esimiehet saisivat hallinnan tunteen omaan arkeensa ja voisivat luoda tärkeitä rutiineja. Siten heillä olisi uskoa omaan työhönsä ja myös valmiuksia kestää edessä varmuudella olevia uusia muutoksia.

Sosiaalisen tuen määrä on tutkimusten valossa vähentynyt yleisesti työpaikoilla huomattavasti, sekä esimiehiltä että työtovereilta saadaan nykyään vähemmän tukea kuin aiemmin. Tämän tutkimuksen kautta ilmeni selkeitä puutteita henkilöesimiesten hyvinvoinnista huolehtimisessa. Henkilöesimiesten esimiehille on varmasti hyödyllistä tiedostaa, että myös henkilöesimiehille suhde lähimpään esimieheen on hyvin merkittävä. Toimivan suhteen luominen kaikkiin henkilöesimiehiin ja läsnäolo arjessa helpottavat ja parantavat myös esimiehen työtä. Toistuvat tapaamiset olisivat henkilöesimiesten esimiehelle myös hyvä mahdollisuus motivoida henkilöesimiehiä jaksamaan työssään, ja tapaamisissa olisi mahdollista tarkistaa, onko kullekin työyhteisölle asetettuja tavoitteita saavutettu.

Suunnitelmallisuuden ja yhteisöllisyyden lisääminen olisivat henkilöesimiesten työssä hyviä voimavaroja. Henkilöesimiehistä suurin osa on halukkaita kohtaamaan vertaista työtä samalla ohjelmistoalueella tekeviä esimiehiä, ja tätä varten kannattaisikin perustaa vertaistukeen perustuva käytäntöyhteisö. Jokainen esimies kantaa arvokasta elävää tietoa ja osaamista, jonka jakaminen olisi koko ohjelmistoalueen kannalta hedelmällistä. Uskon, että käytäntöyhteisön perustaminen olisi oiva vastaisuus sitoutumattomuuden hyveelle ja pinnallisille ihmissuhteille työelämässä. Käytäntöyhteisöä suunniteltaessa on muistettava, että yhtiön on tuettava toimintaa. Yhteisöjen sisäiset sosiaaliset suhteet eivät synny hetkessä, vaan vaativat kehittyäkseen aikaa ja kannustusta.

Tutkimuksen pohjalta nousevat kehittämissuhteet ovat seuraavat:

- Henkilöesimiesten työnjako- ja vastuukysymykset pitää selvittää siten, että jokainen henkilöesimies tuntee tarkalleen oman vastuualueensa ja siihen kohdistuvat odotukset.
- Henkilöesimiesten ajankäyttö pitää saada hallintaan, ajan jakaminen uutisarjen pyörittämisen ja henkilöesimiestöiden välillä on vaikeaa. Henkilöesimiehet ehdottavat työtehtävien uudelleenrajausta sekä juoksevien pikkuasioiden siirtämistä pois heidän harteiltaan.
- Esimiehille tulee järjestää systemaattiset kehityskeskustelut, kuten muillekin yhtiön työntekijöille.
- Esimiehille pitää taata mahdollisuus tavata vertaista työtä samalla ohjelmistoalueella tekeviä esimiehiä. Tutkimuksessa ehdotetaan henkilöesimiesten kohtaamisten mahdollistamiseksi käytäntöyhteisön perustamista.
- Henkilöesimiesten lähimmältä esimieheltä pitäisi saada enemmän tukea ja läsnäoloa arjen työtilanteissa.
- Henkilöesimiehille pitää varmistaa mahdollisuus osallistua ammattitaitoa ylläpitäviin koulutuksiin. Tällä hetkellä koulutustarvetta on erityisesti muutosjohtamisessa ja muutoksen hallinnassa.
- Henkilöesimiehet kokevat saavansa kehityskeskusteluista (TYKE, KEKE ja 360°) hyviä työkaluja arkeen, mutta kehityskeskusteluprosessit koetaan raskaiksi ja byrokraattisiksi. Koulutusta pitäisi jatkossa suunnata myös kehityskeskustelujen tulosten lukemisen opettamiseen esimiehille.

Esimiehen asema muutostilanteissa on erityisen hankala, koska muutoksen ohjaajan lisäksi esimies on itsekin muutoksen kohde. Tutkimuskohteen valinta oli mielestäni oikea, sillä työntekijöiden ja johtoportaan välissä työskentelevillä henkilöesimiehillä on kattavin mahdollinen kuva ohjelmistoalueen tilanteesta. Tätä kautta on tärkeää muistaa, että juuri henkilöesimiehillä on merkittävät mahdollisuudet vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin sekä työssä jaksamiseen, ja sitä kautta kunkin toimituksen ja osaston tulokseen.

*Totuus on aina likiarvo* (Hirsjärvi & Hurme 2001: 18), ja tutkimuksen tässä vaiheessa voi todeta, että niin toki tässäkin tapauksessa. Mutta tämä likiarvo tuo toivottavasti esimiestyön kehittämiseen liikahduksia oikeaan suuntaan. Ja jos suuria mullistuksia esimiestyön laajalla saralla ei tehtykään, niin tavoitteena ollut päivitys henkilöesimiesten tähän päivään YLE24-ohjelmistoalueella on saavutettu.

Yleisradion henkilöstöstrategiassa vuosille 2008 – 2010 on määritelty kaksi henkilöstöpolitiikkaa suoraan koskevaa tavoitetta: olla vuonna 2010 media-ammattilaisten halutuin, dynaamisin ja osaavin työyhteisö sekä toimia asiakaslähtöisesti, tehokkaasti, joustavasti ja innovatiivisesti. YLE24-ohjelmistoalueella toiminnan kehittämisen keskeisenä painopisteenä on vuonna 2008 ollut lukuisten tehtyjen uudistusten jälkeen työyhteisön ilmapiirin kehittäminen. Ainakin näin paperilla näyttää siltä, että sekä henkilöesimiehillä että muilla YLE24-ohjelmistoalueella työskentelevillä on tarjolla puitteet nostaa työnteon mielekkyys toivotulle tasolle.

Nähtäväksi jääkin, kohtaavatko asetetut tavoitteet työntekijöiden tahdon ja voimavarat sekä kohtaavatko työntekijöiden kehittämisideat työnantajapuolelta vaadittavan tuen. Jatkossa on muistettava, että työelämä muuttuu jatkuvasti ja samalla muuttuvat työelämän ongelmat – eri ammattiryhmien kokonaistilannetta olisikin syytä kartoittaa suunnitelmallisesti tietyin väliajoin.

## 4.2 Tutkimusmenetelmien arviointi

Teemahaastattelu oli haastattelumenetelmänä vaativa mutta palkitseva. Materiaalia kertyi runsaasti, jo jatkotutkimustakin ajatellen, ja materiaalin työstäminen oli aikaa vievää ja vaativaa. Uskon kuitenkin onnistuneeni motivoimaan haastateltavat avoimeen keskusteluun kaikista tutkimuksen aihepiiristä. Ja samoin uskon näiden yksittäisten haastatteluiden kautta löytäneeni yhtenäisen näkemyksen henkilöesimiesten tilasta YLE24-ohjelmistoalueella.

Jälkeenpäin ajateltuna olisi ollut viisasta tehdä tutkimusaiheen suhteen ankarampaa rajausta. Haastattelumateriaalin runsauden ja kattavuuden ansiosta olisi varsin hyvin voinut tarttua vain yhteen alaotsikkoon: työnkuvan selkeys ja toimivaltuudet, ajanhallinta muuttuvassa organisaatiossa, vertaistuen merkitys, henkilöesimiesten saama arvostus, koulutustarve tai kehityskeskustelut työvälineenä.

Korostan kuitenkin, että näiden kiinnostavien alaotsikoiden löytyminen mahdollistui vain haastattelemalla nämä 17 esimiestä ja löytämällä heidän puheistaan ne arjen kulminaatiopisteet, joissa on kehitettävää. Tämä tutkimus toimiikin siis yleistilanteen kartoittajana, haastetilanteiden osoittimena ja keskustelunavaajana. Mahdollisissa jatkotutkimuksissa on sitten mahdollista paneutua yksittäisiin osioihin syvällisemmin. Nämä kuusi alaotsikkoa liittyvät kiinteästi toisiinsa ja kietoutuvat arjessa yhdeksi kokonaisuudeksi. Erityisesti aiheista vertaistuki ja ajanhallinta muuttuvassa organisaatiossa kertyi runsaasti haastattelumateriaalia, mikä kertoo siitä, että ainakin niissä aihepiireissä olisi ainesta syvempäänkin tarkasteluun. Jatkotutkimuksen voisi toteuttaa myös siitä näkökulmasta, miten tämän tutkimuksen kehitysideoit ovat siirtyneet käytäntöön. Olisi mielenkiintoista tutkia myös sitä, miten tietyt toimet siirtyvät käytäntöön ja ketkä osapuolet toimivat aktiivisimmin työnkuvien kehittämisessä.

Jaoin haastattelut kuudelle päivälle siten, että yhden päivän aikana haastattelin 2-4 esimiestä. Jälkeenpäin ajatellen olisi ollut viisasta sopia yhdelle päivälle korkeintaan kaksi haastattelua, sillä haastattelutilanteet olivat hyvin intensiivisiä ja siten vaativia. Lisäksi haastattelujen pituus olisi pitänyt järjestäen olla vähintään 60 minuuttia, sillä puolessa tunnissa pääsee hyvään alkuun ja hienosti vauhtiin, mutta äkkijarrutus tulee

liian pian. Onneksi suurimmassa osassa tapauksista oli mahdollista keskustella yli tuon ennalta suunnitellun puolen tunnin.

Se, että YLE24-ohjelmistoalue oli minulle työn kautta tuttu, oli ehdottomasti etu, koska tunnen toimitukset ja niiden toimintatavat entuudestaan. Yleisradiolainen uutiskulttuuri on minulle tuttua ja työni kautta olen oppinut tietämään mitä kunkin henkilöesimiestyötä tekevän työnkuvaan suurin piirtein kuuluu. En ole myöskään voinut välttyä näkemästä sitä vaatimusten määrää, joka henkilöesimiehiin uutisympäristössä kohdistuu. Uskon myös, että se, että tunsin lähes kaikki haastateltavat entuudestaan, lisäsi luottamuksellista ja avointa tunnelmaa haastattelutilanteissa. Haittapuolena tutkimuksen haastattelutilanteissa oli se, että useampaan kertaan haastateltavat totesivat, että ”no, kyllähän sä tiedät mitä mä tarkoitan” tai ”mitä mä tätä nyt sulle selitän”. Ja silloin oli vain pyydettyä, että kerro nyt kuitenkin mitä tarkoitat tai selitä siitä huolimatta, että arvelit minun tietävän mitä tarkoitat – jotta sain talteen tarkasti haastateltavien ajatuksia, en vain omia oletuksia heidän ajatuksistaan.

Rehellisyyden nimissä on myönnettävä, etten ehkä huomannut haastattelumateriaalista kaikkia siinä piileviä ajatuksia vain siksi, että olen itsekin työntekijänä osallisena Yleisradion ja YLE Uutisten suuressa muutoksessa. Tämä olisi ollut niitä mielestäni harvoja ulkopuolisen tutkijan etuja. Oma tulkintani tapahtumien merkityksellisyydestä on siis ohjannut haastattelumateriaalin käsittelyä ja tutkimuksen kirjoittamista. Vertaankin tutkimustyötä tässä tapauksessa dokumenttielokuvan tekemiseen; tämän tutkimuksen lukija saa nähdäkseen paljon haastateltujen suoria lainauksia autenttisuuden kuvaamiseen, mutta niin tässä tutkimuksessa kuin dokumenttielokuvassakin, kirjoittaja (elokuvassa ohjaaja) tekee valinnat ja päätökset siitä, mikä aineisto päätyy lopulliseen versioon. Kaikkea materiaalia ei ole mahdollista käyttää, ja valinnan tekeminen on aina subjektiivinen toimenpide.

Se, että työssä jaksamisesta sekä arjen ja mediamaailman muutoksesta on olemassa paljon tutkittua ja muuta kirjallista materiaalia, osoittautui tutkimustyötä tekeväälle valtavaksi haasteeksi. Miten välttyä hukkumasta kirjatulvaan ja kuinka välttyä täyttämästä lähdeluetteloa jokaisella käteen osuvalla opuksella? Pyrin tekemään tiukkaa rajausta niiden kirjojen suhteen, joista päädyin lainauksia ottamaan. Vielä

senkin jälkeen, kun olin päättänyt, etten enää etsi uutta kirjallisuutta, löysin hyvää ja juuri tähän tutkimukseen sopivaa lähdeaineistoa, jota päätökseni mukaisesti luin vain omaksi ilokseni. Lisäksi on syytä muistaa tutkija Anneli Leppäsen kommentti, että journalistien työtä ja hyvinvointia on tutkittu vähän (Leppänen 2004: 19-21). Tämän vuoksi käytin muuta muutokseen ja työhyvinvointiin liittyvää materiaalia.

Kaikessa tutkimustyössä toistettavuudella eli sillä, että samaa menetelmää ja aineistoa käyttämällä toinen tutkija pääsisi samaan tulokseen on tärkeä merkitys, ja olen varma, että samansuuntaisiin lopputuloksiin päätyisi tällä haastatteluaineistolla toinenkin tutkija. Vaikka työskentelen itse samalla ohjelmistoalueella haastateltavieni kanssa, en työskentele itse esimiesasemassa, eikä minulla siten ollut mitään tarvetta valita haastattelumateriaalista mitään tiettyä kantaa puoltavia näkemyksiä. Tutkimusaineisto kuitenkin paljastaa, että henkilöesimiehdiksi on YLE24-ohjelmistoalueelle valikoitunut joukko rohkeita, suorasanaisia ja päämäärätietoisia ihmisiä.

Pohdittaessa tutkimustuloksia YLE24-ohjelmistoalueen ulkopuolisesta näkökulmasta käsin voi todeta, että tutkimus toi vahvistusta moniin tutkimuksen alkupuolella esittelemiini asiantuntijakommentteihin työelämän muuttumisesta pirstaloituneeksi, lyhytjänteiseksi ja uudella tavalla vaativaksi. Työelämän muutokset ovat koko yhteiskunnassa olleet viime vuosina sekä positiivisia että negatiivisia, ehkä kuitenkin enemmän jälkimmäistä, ja samansuuntaisia ovat olleet muutokset henkilöesimiesten työkentällä YLE24-ohjelmistoalueella. Yleispäätelmänä voi todeta, että henkilöesimiesten työ on hektistä, vaativaa ja usein yksinäistä. Mutta yhtä lailla voi todeta, että toimenpiteitä työn ja työnkuvien kehittämiseksi on mahdollista tehdä ja halua sekä kykyä kehitystyöhön YLE24-ohjelmistoalueen esimiehiltä löytyy.

Tulosten käytännön merkitys riippuu paljolti siitä, miten paljon YLE24-ohjelmistoalueella ollaan halukkaita panostamaan henkilöesimiestyön kehittämiseen. Monia yhteenvedossa erittelemiäni toimenpide-ehdotuksia on mahdollista ottaa käytäntöön, jos niin halutaan.

Muualla Ylessä tutkimustuloksia voi hyödyntää siltä osin, että kovia muutosmyllytyksiä läpikäyneitä työyhteisöjä on varmasti muitakin, ja henkilöesimiesten kohtaamat ongelmat ja haastetilanteet ovat melko varmasti

samantapaisia ainakin toimitustyöhön suuntautuneissa työyhteisöissä. Näitä tässä tutkimuksessa esitettyjä kehitysideoita voi jalostaa muihinkin muutoksen läpikäyneisiin työyhteisöihin. Sikäläkin tutkimuksen anti pätee kaikkiin ”muutostyöyhteisöihin”, että jokaisessa myllerryksen läpikäyneessä työyhteisössä on aivan varmasti syytä rauhoittaa työoloja ja tarjota mahdollisuuksia tehdä pitkäntähtäimen suunnitelmia myös yksilötasolla. Tosin on muistettava, että tämän työyhteisön ja tämän tutkimuksen taustalla vaikuttaa vahvasti Yleisradiossa läpikäyty ja käynnissä oleva muutos.

Jos tutkimuksen tavoite on ylipäätään se, että voit esittää tutkimuskohteesta jotain sellaista mitä siitä ei ole koskaan sanottu (Hakala 1999: 142), niin tässä tutkimuksessa tavoite toteutuu jo siinä, että ääneen päästettiin heidät, joilta ei aiemmin oltu juurikaan mitään kysytty. Jälkeenpäin ajateltuna kultakin haastateltavalta olisi voinut haastattelun lopuksi kysyä, että mitä mieltä hän oli haastattelusta. Muutama esimies sanoi haastattelun jälkeen, että ”olipa tämä terapeutista” tai ”olisoin voinut jatkaa vielä pidempään, kylläpä helpotti oloa”. Tämä tutkimus oli tarpeen tehdä jo vain siksin, että YLE24-ohjelmistoalueen henkilöesimiehet saivat tilaisuuden avata suunsa ja paneutua pohtimaan ääneen sitä, millä työn alueilla olisi kehitettävää. Esimiesten hyvinvoinnista YLE24-ohjelmistoalueella on saattanut olla jokin yleinen mielikuva, mutta tämän tutkimuksen jälkeen ei kuvaa tarvitse perustaa enää pelkkiin mielikuviin. Uskon, että tutkimus on lisännyt tietoa henkilöesimiesten työstä ja monipuolistaa arkitiedon kuvaa heidän tilanteestaan tällä ohjelmistoalueella

Tutkimuksen alussa määrittelin, että saatu tieto on Yleisradion käytettävissä henkilöesimiesten jatkokoulutusta suunniteltaessa ja työnkuvia muokattaessa, ja toivonkin, että kertynyttä tietoa ja materiaalia käytettäisiin YLE24-ohjelmistoalueen hyödyksi.

### **4.3 Loppusanat**

Työministeriön työolobarometrin mukaan suomalaiset kaipaisivat yritysjohtajilta vähemmän halua rohkeisiin uudistuksiin ja syvälle käyviin muutoksiin, mutta toisaalta enemmän ihmisläheisyyttä, sosiaalisuutta sekä moraalisesti korkeita tavoitteita ja toimintatapoja kuin 1990-luvun alussa (Alasoini 2007: 113). Myös YLE24-

ohjelmistoalueen työntekijöiden viesti talon ylimmälle johdolle on varsin inhimillinen – ”pitäkää meistä huolta”.

Huoli esimiesportaan jaksamisesta ja sen heijastumisesta koko työyhteisöön toimi minulla yhtenä sykäyksen antajana tälle tutkimukselle. Toisenlaisena lähtökohtana toimi uteliaisuuteni henkilöesimiestyötä kohtaan. Yksi haastateltavista totesi haastattelun aluksi: ”Mitä sä meitä tutkit, ei kai kukaan voi olla kiinnostunut näistä hommista”. Kommentti on mietityttänyt minua jälkeinpäin, sillä olin kuvitellut henkilöesimiestyön olevan yhtiössä arvostettua ja monin tavoin kiinnostavaa ja haasteellista. Kaikkien näiden haastattelujen jälkeen on myönnettävä, että näkemykseni henkilöesimiestyöstä piirtyi realistisemmaksi. Mutta ei realismi pahasta ole, ja uteliaisuuttani esimiestyötä kohtaan tämä tutkimus ei onnistunut tappamaan. Kehitettävää löytyy aina, ja se on haaste.

Nykyajan maailma pirstaleisena, alati vaativana ja muuttavana vaikuttaa mahdottomalta kokonaisuudelta hallittavaksi. Yksi mitätön solmu johtaa pian toiseen, hieman isompaan solmuun, ja lopulta tarjolla on monisyinen ongelmavyyhti vähemmän tyylikkäässä umpisolmussa. Tätä tutkimusta kirjoittaessani olenkin tullut siihen tulokseen, että monia mutkikkaita asioita yksinkertaistamalla saataisiin aikaan yksinkertaisesti hallittavampaa arkea, ja toivottavasti ei yksinkertaisia vaan yksinkertaisesti tyytyväisempiä esimiehiä.



## **LÄHTEET**

### **Haastattelut:**

Kaarento, K. 2008. Taustahaastattelu (sähköpostitse). 7.8.2008. Helsinki.

Ponteva, K. 2008. Taustahaastattelu lisensiaattityöstä: Hukkaan heitettyä aikaa ja rahaa vai todellinen apu: henkilöstön tukeminen organisaatiomuutoksessa (2006). 29.7.2008. Nummi.

Väisänen, T. 2007. Taustahaastattelu. 30.11.2007. Helsinki.

YLE24-ohjelmistoalueen henkilöesimiesten haastattelut (17 kpl). Helmi-maaliskuu 2008. Helsinki.

### **Kirjallisuus:**

Aaltonen, T., Pajunen, H. & Tuominen, K. 2005. Syty ja sytytä. Valmentavan johtamisen filosofia. Helsinki: Talentum.

Alasoini, T. 2007. Psykologisen sopimuksen murros ja työnteon mielekkyyden aleneminen - hiipivä muutos suomalaisessa työelämässä? Teoksessa Kasvio, A. & Tjäder, J. (toim.) Työ murroksessa: artikkelikokoelma. Työterveyslaitos: Helsinki, 106-120.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 4. painos. Tampere: Vastapaino.

Hakala, J. T. 1999. Graduopas – Melkein maisterin niksikirja. Tampere: Gaudeamus.

Hirsjärvi S. & Hurme H. 2001. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirvonen, T., Pohjonen, T., Eranti, E., Penttilä, R. & Poikonen, M. 2004. Varhainen tuki – toimintamalli työkyvyn heiketessä. Helsingin kaupungin työterveyskeskus.
- Honkanen, H. 1989. Organisaation ja työyhteisön kehittäminen. Suuntauksia ja menetelmiä. Työterveyslaitos Katsauksia 106, Helsinki.
- Janhonen, M. & Johansson, J-E. 2007. Teoksessa Kasvio, A. & Tjäder, J. (toim.) Työ murroksessa: artikkelikokoelma. Työterveyslaitos: Helsinki, 106-120.
- Jokinen, E. 2005. Aikuisten arki. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Järvinen, P. 2001. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Kaivola, T. 2003. Työpaikan ihmissuhteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kasvio, A. & Tjäder, J. (toim.) 2007. Työ murroksessa. Artikkelikokoelma (Työterveyslaitos). Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Klemelä, R. 2006. Henkinen hyvinvointi työpaikalla – Yhteinen etu. Suomen Mielenterveysseura. Lieto: Painoprisma Oy.
- Kyrönseppä, K. 2008. Reidet. Helsinki: Johnny Kniga. (Juva : WS Bookwell)
- Mannermaa, M. 2008. Jokuveli. Elämä ja vaikuttaminen ubiikkikyhteiskunnassa. Juva: WsoyPro.
- Saarinen, M. & Aalto-Setälä, P. 2007. Perkele - Tunneosaamisen käsikirja esimiehille. Helsinki: Kirjapaja.
- Sennet, R. 2002. Uusi työn järjestys. Miten uusi kapitalismi kuluttaa ihmisen luonnetta. Tampere: Vastapaino.

- Siltala, J. 2004. Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Muutokset hyvinvointivaltioiden ajasta globaaliin hyperkilpailuun. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum.
- Tukiainen, T. 1997. Kehittäminen ei lopu koskaan, valmista ei tule milloinkaan. Näkökulmia Ylen työyhteisöjen sisäiseen kehitystyöhön. Helsinki: Ekholmin kirjapaino Oy.
- Virkkunen, J. & Ahonen, H. 2007. Oppiminen muutoksessa – Uusi väline työyhteisön oppimiskäytäntöjen uudistamiseen. Vantaa: Dark Oy.

#### **Artikkelit:**

- Leppänen, A. 2004. Jaksavatko journalistit muutoksessa? Verkkolehti: Työterveiset 2/2004, 19-21.
- Niskakangas, T. 2008. Työ ei jätä rauhaan lomallakaan. Helsingin sanomat 27.7.2008, Talous, 1.
- Pakkanen, H. 2008. Verkostossa on voimaa. Gloria Bisnes 3, 74-77.

#### **Tutkimukset:**

- Yle TYKE-tutkimus 2007. (YLE Uutiset, 9.10.2007.)

**WWW-sivut:**

Hammer, M. IT'S ABOUT TIME! Saatavilla www-muodossa:

<URL:[http://www.msana.com/aboutime\\_foreword.asp](http://www.msana.com/aboutime_foreword.asp).> (Luettu 14.11.2008).

Keskitalo, E. YLE onnistui uutisuudistuksissa. 23.10.2007. Nettilinkki.

(Luettu 3.1.2008).

**Kuvalähteet:**

Walker, M. & Walker, G. Masi-sarjakuva. Helsingin Sanomat 21.1.2008.

**Muuta:**

Opetussuunnitelma 2007-2008; Mediatuottamisen ylempi ammattikorkeakoulututkinto, kulttuuriala (Master of Media Production and Management, MA).

Yleisradion henkilöstöstrategia 2008-2010.

**LIITTEET**

Liite 1

Kutsukirje haastateltaville

Liite 2

Suljettujen kysymysten runko

Liite 3

Avointen kysymysten runko

Hei!

Olen Yleisradion tv-uutisten toimittaja ja suoritan tällä hetkellä ylempää korkeakoulututkintoa mediatuottamisesta (Master of Media Production and Management) Helsingin ammattikorkeakoulun viestinnän yksikössä.

Tutkintooni liittyen toteutan YLEUutisissa tutkimuksen, jonka päähenkilöinä ovat toimitusten henkilöesimiehet. Tavoitteenani on selvittää henkilöesimiehiä haastattelemalla

- saavatko he TYKE:stä ja KEKE:stä työkaluja työhönsä
- miten he käyttävät niitä oman työnsä kehittämisessä
- miten TYKE:ä ja KEKE:ä voisi kehittää henkilöesimiehiä paremmin palveleviksi
- ja ennen kaikkea, millaista tukea ja koulutusta henkilöesimiehet kaipaavat työssään

Jalona tavoitteenani on siis löytää keinoja henkilöesimiesten työolojen parantamiseksi.

Toteutan haastattelukierroksen helmi-maaliskuun aikana henkilökohtaisten kehityskeskustelujen päätyttyä ja ehdotan sinulle haastatteluajaksi ....

Haastattelu toteutetaan Yleisradiossa ja vie korkeintaan puoli tuntia. Ilmoitan tarkemman haastatteluajan lähempänä haastatteluajankohtaa.

Olen keskustellut tutkimuksesta Reija Hyvärisen ja Atte Jääskeläisen sekä HR-osaston Tarja Väisäsen kanssa, ja saanut heiltä hyväksynnän tutkimuksen toteuttamiseen.

Ilmoitathan mahdollisimman pian sopiiko ehdottamani haastattelu-aika sinulle.

Ystävällisesti, Katri Viippola

**Suljettujen kysymysten runko**

**Näkökulmia henkilöesimiestyöskentelyn kehittämiseen  
Yleisradion uutistoimituksissa**

**Haastateltaville tiedoksi:**

**Haastattelumateriaalia käytetään vain tutkimustarkoitukseen sekä Ylen toiminnan kehittämiseen siten, ettei haastateltavien henkilöllisyyttä paljasteta.**

**Henkilötiedot:**

Sukupuoli: nainen / mies

Ikä:

**Työnkuvaa koskevia tietoja:**

Kuinka kauan olet toiminut esimiehenä? \_\_\_\_\_ vuotta

Kuinka monen työntekijän esimies olet? \_\_\_\_\_ työntekijää

Kuinka monta tuntia viikossa käytät esimiestehtäviin? \_\_\_\_\_ tuntia

**Henkilöesimiestehtävät:**

(ympäröi valitsemasi vastausvaihtoehto)

Onko sinulla tarpeeksi aikaa hoitaa henkilöesimiehen työtehtäviä? kyllä / ei

Onko sinulla riittävästi aikaa työntekijöiden kohtaamiseen? kyllä / ei

Oletko tyytyväinen työtilaan, jossa hoidat esimiestehtäviä? kyllä / ei

Koetko riittämättömyyttä työssäsi henkilöesimiehenä?  
usein / melko usein / satunnaisesti / harvoin / en koskaan

Koetko epävarmuutta henkilöesimiestehtävissäsi?  
usein / melko usein / satunnaisesti / harvoin / en koskaan

Koetko saavasi arvostusta henkilöesimiehenä tekemästäsi työstä?  
usein / melko usein / satunnaisesti / harvoin / en koskaan

## Avointen kysymysten runko

Näkökulmia henkilöesimiestyöskentelyn kehittämiseen  
Yleisradion uutistoimituksissa

Haastattelun kysymysrunko (avoimet kysymykset):

**Henkilöesimiestehtävät:**

Millainen on työtaustasi?

Miten (millaista reittiä) olet noussut henkilöesimieheksi?

*Onko sinulla tarpeeksi aikaa hoitaa henkilöesimiehen työtehtäviä? kyllä / ei*

- Miksi ei?

*Onko sinulla riittävästi aikaa työntekijöiden kohtaamiseen? kyllä / ei*

- Miksi ei?

*Koetko riittämättömyyttä työssäsi henkilöesimiehenä?*

*usein / melko usein / satunnaisesti / harvoin / en koskaan*

- Miksi? (anna esimerkki)

*Koetko epävarmuutta henkilöesimiestehtävissäsi?*

*usein / melko usein / satunnaisesti / harvoin / en koskaan*

- Miksi?

*Koetko saavasi arvostusta henkilöesimiehenä tekemästäsi työstä?*

*usein / melko usein / satunnaisesti / harvoin / en koskaan*

- Miksi?

Mitkä asiat tukevat henkilöesimiestyöskentelyäsi?

Mitkä asiat haittaavat henkilöesimiestyöskentelyäsi?

**Henkilöesimiesten koulutus:**

Oletko saanut Ylessä esimieskoulutusta? kyllä / ei

Oletko saanut esimieskoulutusta aiemmissa työpaikoissasi? kyllä / ei

- Millaista koulutusta olet saanut?
- Kuinka monta päivää olet saanut koulutusta?
- Oletko hankkinut lisäkoulutusta omaehtoisesti työajan ulkopuolella?

Millaista koulutusta tai työnohjausta kaipaavat? (tilastollista, vuorovaikutuskoulutusta jne.)

- Kaipaanko talon sisäistä vai ulkopuolista koulutusta?

Miten kehität itseäsi esimiehenä?

- Onko sellaiseen aikaa?

### **TYKE ja KEKE ja 360 työvälineinä:**

Kehityskeskusteluista on aiempina vuosina tullut paljon palautetta, koska toteutus pohja on koettu liian teknisenä ja kieliasu byrokraattisena.

- Oletko huomannut muutosta?
- Onko kehitystoiveita KEKEN rakenteeseen liittyen?

Oletko käyttänyt työyhteisön kehittämiskeskustelua ja henkilökohtaisten kehityskeskustelujen tuloksia työvälineinäsi? kyllä / ei

- Miksi ei?
- Kyllä, miten?
- Anna esimerkki siitä, mitä muutoksia olet tehnyt johtamistapoihisi saamasi palautteen perusteella.
- Miten TYKE ja KEKE nyt mielestäsi toimivat? *Ohjaavatko toimintaa?*

Mitä mieltä olet 360 – mittauksesta?

Ovatko tulokset työsi kannalta hyödyllisempiä kuin KEKEN ja TYKEN materiaali?

- Miksi?

### **Henkilöesimiehen saama tuki:**

Saatko halutessasi tukea esimiestehtävääsi? kyllä / ei

Saatko tukea omalta esimieheltäsi?

- Millaista tukea?
- Kaipaanko sitä enemmän? kyllä / ei

Onko sinulla vertaistukea?

- Kaipaanko sellaista? kyllä / ei

### **Kehitystarpeet:**

- Miten henkilöesimiehiin kohdistuvien arviointien tuloksia voisi enemmän hyödyntää?
- Onko työntekijöillä mielestäsi mahdollisuus kyselyiden kautta vaikuttaa työskentelyysi esimiehenä?
- Tuovatko tämänhetkiset Tyket ja Keket tarpeeksi tietoa, pitäisikö olla vielä jokin muu tapa kehittää työyhteisöä?