

Sami Rahikainen

Riittämättömyyden tunne esimiestyössä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Tammikuu 2019

Tekijä(t) Otsikko	Sami Rahikainen Riittämättömyyden tunne esimiestyössä
Sivumäärä Aika	66 sivua + 5 liitettä Tammikuu 2019
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	Lehtori Timo Riikkilä
<p>Opinnäytetyön tarkoitus oli tutkia riittämättömyyden tunnetta esimiestyössä. Ydinkysymyksenä oli selvittää millaista riittämättömyyden tunnetta kaupallisen alan asiantuntijatyön esimiehillä esiintyy, kuinka yleistä se on ja millaisia vaikutuksia sillä on organisaation menestykselle tutkittujen henkilöiden kokemusten perusteella.</p> <p>Tutkimus toteutettiin Aspo-konsernissa ja tutkimusaineiston muodostivat esimiehille ja alaisille suunnattujen kyselytutkimusten tuottama materiaali. Vastaukset kerättiin anonyymeina, mutta luokiteltuna siten, että vastaajien tiimisiidokset voitiin selvittää. Viitekehyksenä työssä ovat luvussa 3 esitellyt ”Riittämättömyyden perusmalli” sekä ”Esimiehen säiliötehtävä”. Teoriaosuus kattaa myös resilienssin, itsensä johtamisen sekä huijarisyndrooman erillisinä alueina. Näiden rajaamana kyselyn tuloksilla selvitettiin esimiestyön tilannetta kokonaisuudessaan tutkimuskohteessa.</p> <p>Kyselytutkimuksissa syntyneitä tutkimusmateriaalia peilattiin aiempiin kansainvälisiin tutkimuksiin sekä luokiteltiin eri vastausten yleisyyksien mukaan. Tavoitteena oli löytää yhtäläisyyksiä aiempaan tietoperustaan sekä muodostaa kuva vastauksista esiin nousevien ilmiöiden yleisyyksistä ja voimasta. Lopulta materiaalista muodostettiin tärkeimmät johtopäätökset konsernin käyttöön esimiestyön kehittämiseksi.</p> <p>Tuloksena voidaan todeta, että esimiestyössä riittämättömyyttä esiintyi yleisemmin kuin vertailupohjan tutkimuksissa. Tunne oli myös muita työssä esiintyviä negatiivisia tunteita voimakkaampaa. Merkittävää on, että riittämättömyyttä tunteneet esimiehet kokivat työelämän muutkin negatiiviset tunteet muita voimakkaammin. Tämä asettaa merkittävän painoarvon tunnistaa riittämättömyys tunnusmerkkinä työssä jaksamisen osalta ja täten lopulta organisaation menestystekijänä.</p> <p>Esimiesten tukifunktioista tutkimus osoitti ylemmän esimiehen tuen olevan merkittävässä roolissa estämässä negatiivisia tunteita muodostumasta. Koettu tuen määrä vaihteli tutkimuskohteen esimiesten keskuudessa voimakkaasti ja siihen tyytymättömimmät kokivat myös muut työelämän tunteet voimakkaimpina. Henkilöstöhallinnon tuen tärkeys on myös suuri ja se saikin esimiehen tukea paremmat arviot konsernin esimiehiltä.</p>	
Avainsanat	riittämättömyys, riittämättömyyden tunne, esimiestyö, työssä jaksaminen, resilienssi, itsensä johtaminen

Author(s) Title	Sami Rahikainen Inadequacy in Supervisory Work
Number of Pages Date	66 pages + 5 appendices January 2019
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	
Instructor(s)	Timo Riikkilä, Senior Lecturer
<p>The objective of this thesis was to study the feelings of inadequacy in supervisory work. The main research question was to discover what kind of feelings of inadequacy the superiors of the commercial sector have, how common they are, and what impact they have on the success of the organization based on the experiences of the respondents studied in the thesis.</p> <p>The research was assigned by Aspo Group and the research material consisted of materials produced by surveys aimed at supervisors and subordinates. Responses were collected anonymously but classified so that respondents' team ties could be identified. The reference frameworks for this work are the "Basic Model of Inadequacy" and the "Manager's Tank Function" both presented in Chapter 3. The theory section also covers resilience, self-management and the impostor syndrome as separate areas. The results of the survey were used to determine the overall situation of supervisory work at the research site.</p> <p>The research material generated in the surveys was mirrored in previous international studies and classified according to the frequency of different responses. The goal was to identify similarities to the previous knowledge base and to create an image of the responses and strengths of the emerging phenomena. Eventually, the main conclusions of the material were made available to Aspo Group for the development of supervisory work.</p> <p>As a result, it was discovered that inadequacy in managerial work was more common than in the benchmark studies. In addition, the feelings of inadequacy were also more powerful than other negative emotions at work. What is important is that those who have experienced inadequacy experienced other negative feelings of working life more strongly than others. This puts a significant weight on recognizing inadequacy as a trait at work and thus ultimately as an organizational success factor.</p> <p>Furthermore, the support functions of superiors were examined, and it showed that the superior manager's support plays a significant role in preventing negative emotions from forming. The perceived amount of support varied greatly among the supervisors, and those who were most dissatisfied with it felt the other emotions in working life also more powerfully. The importance of the human resources' management support is also high, and it received better estimates from the group's supervisors.</p>	
Keywords	inadequacy, inadequateness, supervisor work, work satisfaction, resilience, self-management

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tausta	1
1.2	Aiheen valinta	2
1.3	Opinnäytetyön rakenne	3
1.4	Opinnäytetyön toteutus Aspo-konsernissa	3
2	Tutkimuksen ydinkysymykset ja aiheen määrittäminen	4
2.1	Ydinkysymys ja tutkimusaiheen täsmennykset	4
2.2	Aiheen rajaukset	5
2.3	Tutkijan rooli osana tutkimuksen perusjoukkoa	7
2.4	Tutkimushypoteesi	7
3	Tutkimuksen viitekehys	9
3.1	Tutkimusaiheen lähestyminen	9
3.2	Riittämättömyys käsitteenä	10
3.2.1	Riittämättömyyden määrittely	10
3.2.2	Onko riittämättömyys tunne vai kokemus?	12
3.2.3	Riittämättömyys työhyvinvoinnin käsitekartalla	13
3.2.4	Huijarisyndrooman määrittely	15
3.3	Teoreettinen viitekehys	16
3.3.1	Riittämättömyyden perusmalli	16
3.3.2	Esimiehen säiliötehtävä	17
3.4	Muita esimiestyön riittävyttä tukevia seikkoja	19
3.4.1	Esimiehen itsensä johtamisen taito	19
3.4.2	Resilienssi esimiestyössä	19
3.4.3	Organisoitumisen ja järjestäytymisen tärkeys	22
3.4.4	Esimiehen valmentautumisen tärkeys	23
3.5	Riittävyttä lisäävät tekijät	24
3.6	Riittävyys ja itseohjautuvuus tulevaisuudessa	25
4	Tutkimusmenetelmät	26
4.1	Työn tutkimusmenetelmät	26
4.2	Työn laadullisen tutkimuksen näkökulma	28
4.3	Työn määrällisen tutkimuksen näkökulma	29
4.4	Käytetyt menetelmät	30

4.5	Kyselyn toteuttaminen ja anonymiteetti	31
4.6	Kyselytutkimusten rakenne	33
5	Tutkimustulokset	35
5.1	Yleistä kyselyn vastaajista	35
5.1.1	Vastaajien määrä kyselytutkimuksissa	35
5.1.2	Vastaajien taustatiedot	35
5.1.3	Tyytyväisyys ja sitoutuminen	37
5.2	Esimieskyselyn tulokset	38
5.2.1	Riittävätkö resurssit?	38
5.2.2	Riittämättömyyden tunteen kokeminen ja voimakkuus	39
5.2.3	Esimieskyselyn avoimet vastaukset	41
5.3	Alaiskyselyn tulokset	42
5.3.1	Tyytyväisyyden kokeminen ja esimiestyön arvio	42
5.3.2	Mitä esimieheltä halutaan?	43
5.4	Esimiehen säiliötehtävän onnistuminen	44
6	Johtopäätökset ja tutkimuskysymyksiin vastaaminen	46
6.1	Tutkimuskysymyksiin vastaaminen	46
6.1.1	Riittämättömyyden tunne esimiestyössä	46
6.1.2	Riittämättömyyden tunteesta eroon pääsy	48
6.1.3	Resurssien riittävyyden osin ristiriitainen kokemus	49
6.1.4	Esimiehen säiliötehtävän merkitys	49
6.1.5	Esimiesten kokema tuki työlleen	50
6.1.6	Esimiesten onnistuminen alaisten näkökulmasta	51
6.2	Esimiestyö johdon tavoitteiden toteuttajasta työn esteiden poistajaksi	52
6.3	Säiliötehtävän onnistumisen ja esimiehen oman esimiehen tuen tärkeys	54
6.4	Esimiestyön itseohjautuvuuden tukeminen	55
7	Prosessin jatkumahdollisuudet	56
7.1	Esimiestyön kehittämisen osa-alueet tutkimuksen näkökulmasta	56
7.2	Riittämättömyyden tunteen kehittyminen ja sen estäminen	57
7.3	Tutkimusrajausten ylittäminen jatkumahdollisuutena	58
8	Lopuksi	59
8.1	Tutkimuksen luotettavuus	59
8.2	Opinnäytetyön toteutuksen reflektointi	61
8.3	Hyötyjen arviointi kohdeorganisaation näkökulmasta	62
	Lähteet	64

Liitteet

Liite 1. Osallistumispyyntö opinnäytetyöhön Aspo Oyj

Liite 2. Osallistumispyynnön tietojenkeruun yksinkertaistettu kuvaus

Liite 3. Tietojen keruun kuvaus, anonymiteetti ja tietosuoja

Liite 4. Kyselytutkimus 1, esimiehet

Liite 5. Kyselytutkimus 2, alaiset

1 Johdanto

1.1 Tausta

Esimiestyön laadullisesta parantamisesta on koko 2000-luvun ajan puhuttu runsaasti, eikä tälle kehityskululle ole nähtävissä loppua. Työn murroksen arvioitu jatkuminen kiihtyvänä luo valtavan paineen organisaatioiden tuloksellisuuden, tehokkuuden ja hyvinvoinnin kehittämiseksi. Keskiössä tässä kehityksessä on esimiestyö ja johtamisstrategiatkin huomioivat sen suunnaten entistä enemmän resursseja organisaatiohierarkioiden alimpien portaiden lähijohtamiseen.

Varsin validi kysymys kuuluu kuitenkin, miten esimiestyö pysyy mukana työelämän muuttuessa monien rakenteidensa osalta aiempaa moninaisemmaksi? Kun samaan aikaan johto ja alaiset lisäävät painetta ja vaatimuksia esimiehiä kohtaan, muodostuu varsin haastava tehtäväkokonaisuus, jossa jaksaminen ja riittävyys ovat uhattuina. Opinnäytetyöni tavoitteena on keskittyä tutkimaan usein trendisanana esiintyvää riittämättömyyttä – sen esiintymistä ja vaikutuksia esimiestyössä sekä edelleen organisaatioiden menestystekijänä. Aiheesta kirjoitetaan runsaasti ja kukapa meistä ei olisi itsekkin törmännyt elämän eri alueilla tarpeeseen tulla hyväksytyksi ja olla riittävä. Liiketaloudelliselta kannalta merkityksellisintä on kuitenkin tämän sisäisen itsekriittisen tunteen, jopa pelon, vaikutus esimiestyön onnistumiseen sekä ihmisten johtamisen kannalta että menestyksen saavuttamisessa.

Tunteet korostuvat nykyisessä työelämäkeskustelussa. Tunteita tuodaan esiin aiempaa enemmän ja ihmiset avaavat esimerkiksi sosiaalisen median kautta sisintään joko rajatulle ihmisjoukolla tai peräti kaikille. Trendi ilmenee myös tunteiden mukaantulona työelämän tilanteisiin ja asioiden perusteluihin. Erilaisia tunteita tuleekin ottaa aiempaa tarkemmin huomioon, eikä pelkkä asiakeskeinen tekeminen riitä menestyäkseen. Toisaalta työelämässä perinteisesti on arvostettu tunteiden hillitsemistä ja tiettyjen tunteiden kätkemistä kokonaisuudessaan. Myöskään työntekijät itse eivät useinkaan halua paljastaa varsin tiiviissä työyhteisössä tunteitaan tai todellista sisintään, etenkin, mikäli kyseisiä tunteita pidetään huonoina, heikkoutena tai jopa hävetään. Tällöin niiden peittely ja roolien esittäminen muotoutuu varsin tavalliseksi. (Molander 2003, 19, 29-35.)

1.2 Aiheen valinta

Työelämän aiheuttama stressi ja uupuminen haastavat yhteiskuntaamme laajasti. Esi- miestyöltä odotetaan paljon ja työelämän muuttuessa avoimempaan ja vapaampaan in- novaatiokeskeiseen asiantuntijatyöhön myös työntekijät vaativat esimiehiltään aiempaa enemmän. Työelämän kilpailuvalttina on nykyään viihtyisä ja toimiva työyhteisö, jossa esimiestyöllä nähdään olevan ratkaiseva vaikutus. Organisaatiot hakevat erilaisia johta- mismalleja, henkilöstöhierarkioita sekä hyvinvointia tukevia työskentelytapoja. Kaikissa perimmäinen tarkoitus on menestyminen koko henkilöstön toimivan yhteistyön ja työssä viihtymisen kautta. Näiden käytänteiden jalkauttaminen on viime kädessä juuri lä- hiesimiesten tehtävä ja merkittävin linkki strategisessa hyvinvoinnin onnistumisessa. Esi- miestyö ei kuitenkaan ole helppoa, vaan kiteyttäen voidaan todeta, että ”johtaminen ei ole rakettitiedettä, se on paljon vaikeampaa kuin rakettitiede!” (Järvinen 2018). Haastetta ei helpota lainkaan se, että useimmiten esimiestehtävälle suodaan vain pieni osa työpäi- västä. (Järvinen 2013, 20.)

Esimiestoiminnan haasteita voi lähestyä hyvinkin monelta kannalta, joista tässä työssä on tarkoituksena tutkia nimenomaisesti riittämättömyyden tunteen esiintymistä ja vaiku- tusta työelämässä. Aiheesta löytyy varsin vähän tutkittua tietoa, mutta sitä tunnutaan käsittelevän monessakin kirjoituksessa varsin vakiintuneesti (esim. Kuitunen 2018; Luukkanen 2018; Taipale 2017; Talouselämä 2017; Kupia 2015). Tämän johdosta päätin keskittyä selvittämään mitä tämä ”riittämättömyys” on, mistä se saa alkunsa, millaisia vaikutuksia sillä mahdollisesti on sekä miten siitä pääsee eroon?

Oma kiinnostukseni ei pohjaudu itseltäni löytyviin kokemuksiin aiheesta, vaikka toiminkin tuoreena esimiehenä organisaatiossamme. Enemminkin pohdin sitä, miksi esimiestyö on niin haastavaa – mikä siitä tekee vaikeaa, vaikka koulutusputkissa ja eri kursseilla esitettyinä monet osa-alueet ovat varsin loogisia ja helppoja. Luonnollisesti voimme kaikki ymmärtää, että vastaus on jo olemassa. Kuten Toskala (2000, 2) kirjoittaa, ei mi- kään opittu, omaksuttu tai strategian määrittämä rationaalinen eteneminen tai toiminta- tapa ole täysin ennalta arvattavissa. Johdettavien lukuisien erilaisten vastareaktioiden sekä niistä etenevän vuorovaikutuksen muodostaessa ennustamattoman kokonaisuus- den, on esimiehen mahdotonta valmistautua kaikkiin vaihtoehtoihin. Tämä kokonaisuus ei ole myöskään riippuvainen vain kahden ihmisen välisestä vuorovaikutuksesta, vaan koko työyhteisön suhteista, jokaisen henkilökohtaisista tarpeista sekä organisaation joh- don tavoitteista ja kulkusuuntaa määrittävistä toimista.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyöni koostuu kahdeksasta luvusta, jotka jakautuvat alalukuihin. Ensimmäisenä olevassa yleisessä johdantoluvussa kerron aiheesta ja taustoitani työtäni. Toisessa luvussa kuvailen tutkimuskysymystä sekä määritän aiheita tarkemmin. Kolmas ja neljäs luku käsittelevät tutkimuksen teoriapohjaa, viitekehystä, käytettyjä tutkimusmenetelmiä sekä määrittelevät tarkemmin joitakin käsitteitä aihepiiristä. Nämä luvut muodostavat vahvan taustarungon aihepiirille ja tutkimuksen teolle.

Viides luku sisältää kokonaisuudessaan tutkimustuloksia ja niiden analysointia. Kuudennessa luvussa vastaan tutkimuskysymyksiin sekä kirjoitan omat johtopäätökseni tutkimusaiheen osalta kohdeorganisaatiossa. Työni päättyy luvun seitsemän tutkimuksen laajentamisen jatkomahdollisuuksiin ja arvioihin tulosten siirtämisestä käytännön työelämään sekä loppulukuun, jossa arvioidaan opinnäytetyötä prosessina sekä työnä. Viimeisessä luvussa käsitellään myös työn luotettavuuden arviointia.

1.4 Opinnäytetyön toteutus Aspokonsernissa

Opinnäytetyö on toteutettu yhteistyössä työnantajani emokonsernin Aspokonsernin kanssa. Konsernista opinnäytetyön ohjaajana on toiminut HR-kumppani Kirik Klimenko tuoden näkemyksiä toimeksiantajan tarpeista opinnäytetyön sisällölle sekä määrittäen konsernin esimiesten ja alaisten henkilöluettelot opinnäytetyön vaatimien kyselyiden lähettämiseksi. Tutkimus on toteutettu kyselytutkimuksena konsernin kaikkien Suomen yksiköiden tiimiesimiehille sekä heidän alaisilleen. Tutkittavien henkilöiden kokonaispotentiaali oli 43 esimiestä ja 180 alaista. Näistä hyväksynnän tutkimukseen osallistumisesta antoi 52 henkilöä, eli 23,3 prosenttia koko tutkittavasta perusjoukosta. Itse tutkimuskyselyyn vastasi lopulta 11 esimiestä (25,6 prosenttia perusjoukon esimiehistä) sekä 30 alaista (16,7 prosenttia perusjoukon alaisista).

Aspokonserni on suomalainen monialayritys, jossa neljä täysin erilaista tytäryritystä sekä konsernihallinto muodostavat varsin eri suuntiin ja monin toimintatavoin kehittyvän kokonaisuuden. Jokainen konserniyritys toimiikin varsin itsenäisesti omaten itsenäisen johtoryhmän ja päivittäisjohdon. Konsernihallinnossa ovat muun muassa tietohallinnon ja talouden palveluyksiköt, sekä henkilöstöhallinto, jonka kanssa tämä tutkimus tehdään. Konsernissa panostetaan esimiestyöhön runsaasti. Uudet esimiehet osallistuvat vaihte-

levästi erilaisiin koulutuksiin ja esimiestyön onnistumista mitataan osana konsernin vuosittaisia työtyytyväisyyskyselyitä. Lisäksi esimiehille aloitettiin vuonna 2012 koulutusarja, joka jatkuu edelleen vuosittain tuotavina uusina teemoina tai täydennyksinä.

Konsernilla sekä sen eri yhtiöillä on lukuisia käytänteitä ja mainintoja vuosikertomuksessa henkilöstön tärkeydestä. Tällaisia ovat esimerkiksi: ”Työntekijöiden tyytyväisyyttä omiin tehtäviinsä, johtamisen laatuun ja Aspoon työnantajana mitataan vuosittaisella ilmapiirikartoituksella” sekä ”Säännölliset kehityskeskustelut ovat henkilöstöjohtamisen keskeinen väline”. Myös vuosittaisia kehityskeskusteluja epäsäännöllisemmät nk. 1:1-keskustelut (esimies – alainen) ovat käytössä laajalti konsernissa. (Aspo 2018a.)

Tämän tutkimuksen tulokset tuottavat konsernille laajalti tietoa esimiestyön tilanteesta ja yksityiskohtaisemmin riittämättömyyden tunteen kokemisesta sekä esimiesten itsensä tuntemana että alaisten odotusten täyttymisenä. Esimiestyötä itsessään ei Aspo-konsernissa ole erillisenä aiemmin tutkittu, joten henkilöstöhallinto otti opinnäytetyöaiheen innostuneena vastaan. Lopputuloksena esitetään katsaus organisaation nykytilaan varsin laajan henkilötönnän kautta sekä pohditaan jatkotoimenpiteitä, mutta ehdotusten vieni organisaation ja esimiesten todelliseksi kehityskohteiksi rajataan työn ulkopuolelle. Työtä jatkaakseen konsernin on harkittava täsmentäviä jatkotutkimuksia sekä tärkeimpien ehdotusten viemistä käytännön toiminnoiksi tytäryritystensä henkilöstöstrategioiden puitteissa.

2 Tutkimuksen ydinkysymykset ja aiheen määrittäminen

2.1 Ydinkysymys ja tutkimusaiheen täsmennykset

Etsin opinnäytetyössäni vastausta siihen, millaista riittämättömyyden tunnetta kaupallisen alan asiantuntijaorganisaatioiden esimiestyössä esiintyy sekä miten se vaikuttaa organisaation menestykseen sekä alaisten että esimiesten kokemusten mukaisesti. Ydinkysymys kattaa alaisten ja organisaation usein ristikkäiset vaatimukset sekä esimiehen itselleen asettamat vaateet. Näiden paineiden risteävässä tilanteessa voi esimiehelle muodostua usein tunne voimavarojen ehtymisestä, eli riittämättömyydestä omia vaatimuksiaan kohtaan.

Täydentävinä ja täsmentävinä kysymyksinä ydinkysymykselle ovat:

- Onko riittämättömyyden tunne yleisempää esimiestyössä kuin muualla työelämässä?
- Kuinka voimakkaita ja yleisiä riittämättömyyden tunteet ovat muihin haastaviin tunne-elämän kokemuksiin nähden?
- Millaisia keinoja esimiehet ovat luoneet taistellessaan haastavia tunnetilanteita kohtaan ja selviytyäkseen työn painetilanteissa?
- Voiko ”esimiehen säiliötehtävän” (ks. 3.3.2) tunnistaa vaikuttimena esimiehen kokemukseen onnistumisestaan työssään
- Miten alaiset kokevat esimiestensä onnistumisen työssään?
- Onko alaisten kokemus esimiestensä resursseista ja riittävydestä sama kuin esimiehillä itsellään?
- Millaista tukea esimiehet kokevat saavansa omilta esimiehiltään ja yrityksen henkilöstöosastolta työssään?

Tutkimuskysymykset kattavat läpileikkauksen riittämättömyyden tunteesta organisaation alais-esimiesnäkökulmista. Lisäksi vastauksia etsitään esimiesten tunnekokemusten määrän, voiman, vaikutusten osalta sekä koetun tuen saamisen ja eteenpäin selviämisen mahdollisuuksista. Osaa kysymyksistä tarkastellaan pääosin määrällisin mittarein, mutta kyselytutkimusten avointen vastausten tuottaman tiedon laadullinen analyysi on kokonaisuudessaan mukana kaikissa työn tulkinnoissa. Valtaosaa kysymyksistä ei voidaan tulkita muutoin kuin laadullisen tulkinnan keinoin. Vastaan kaikkiin tutkimuskysymyksiin luvussa 6.

2.2 Aiheen rajaukset

Riittämättömyys on jo itsessään varsin kohdennettu aihealue. Tutkin nimenomaan tämän yksittäisen tunteen olemassaoloa ja vaikutuksia sekä esimiehiin itseensä että heidän alaisiinsa. Toinen merkittävä rajaava tekijä on tutkimuskohteena toimiva Aspo-konserni, joka koostuu neljästä tytäryrityksestä ja näissä olevista 43 esimiehestä ja heidän 180 alaisestaan. Tutkimus rajataan vain Suomessa toimiviin ja suomea puhuviin työntekijöihin. Rajauksen tarkoitus on tuottaa tietoa kohdeorganisaatiossa esiintyvistä riittämättömyydestä, mutta aineiston ollessa varsin laaja tuloksia voidaan myös käyttää vertailevana jatkotutkimusaineistona suomalaiseen työelämään ja esimiestyöhön kohdistettavissa tutkimuksissa.

Tutkimusta rajaa myös sen toteuttaminen kyselytutkimuksena ilman vuorovaikutteista haastattelua. Tämä asettaa merkittävän painoarvon kyselyn valmisteluun ja kysymysten asetteluun sekä vertailevan tutkimusaineiston löytämiselle. Haastatteluilla tai avoimemalla kyselyllä voidaan saavuttaa laajempia näkökulmia, mutta tämä puolestaan saattaa rajata vastausmääriä tai osallistumishalukkuutta siihen kuluvaan ajan vuoksi. Tämän johdosta päätin toteuttaa mahdollisimman helpon ja nopeasti täytettävän kyselyn, avoimet kommenttikentät kuitenkin mahdollistaen. Tutkimus toteutuu täten osin määrällisenä tutkimuksena, mutta laadullista tietoa tuottavat avointen vastausten tiedot sekä tutkittavien seikkojen merkityksellisyyden ja voimakkuuden kokemukset muihin työelämän tunnetiloihin verrattuna.

Rajauksista huolimatta tutkimuksen perusjoukko koostuu kymmenistä eri tiimeistä ja yli 200 ihmisestä. Vastaajat jakautuvat konsernihallinnon lisäksi neljään täysin erilaiseen yritykseen ja edelleen yli kymmenelle liiketoiminta- ja tehtäväalueelle. Otos on varsin laaja ja saavuttaa erilaisia kaupallisen sektorin tehtävissä toimivia esimiehiä ja alaisia. Materiaali tarjoaa riittävän ja hyvän näkymän tutkimuskysymysten analysointiin Aspo-konsernissa ja on toisaalta myös rajatusti laajennettavissa työelämään yleisemmälläkin tasolla.

Viimeisenä työtä rajaavana seikkana on työn toteutus ainoastaan tutkimuspohjaisena tapaustutkimuksena. Tämä tarkoittaa sitä, että vaikka tuloksissa sekä niiden tulkinnoissa ja päätelmissä on nähtävissä erilaisia viittauksia riittämättömyyden tunteen käsittelymahdollisuuksiin niin yksilötasolla kuin koko organisaatiossakin, ei tutkimus lähde toteuttamaan toimenpiteitä esimiesten riittämättömyyden tunteen poistamiseksi tai itsetunnon parantamiseksi kohdeorganisaatiossa. Toteuttamisen tueksi jatkossa on kirjallisuudesta löydettävissä runsaasti materiaalia ja mainittu kokonaisuus muodostaisi laajuudeltaan kokonaisen uuden tutkimuksen tai opinnäytteen toimintatutkimuksena ja onkin näin varteenotettava jatkotyön aihe tulevaisuudessa konsernin esimiestyön kehittämisen kannalta. Lukujen 6-7 toteamukset ja ehdotukset ovatkin vain pintaraapaisu suosituksiin ja mahdollisuuksiin riittämättömyyden tunteen käsittelyssä ja esimiesten itsetunnon parantamiseksi työelämässä.

2.3 Tutkijan rooli osana tutkimuksen perusjoukkoa

Tutkimuksen toteutuksessa ilmeni haasteena itseni kuuluminen tutkittavaan perusjoukkoon. Toimin esimiehenä, jolloin vastaan yhtä 43 tutkimukseen kutsuttavasta. Varsinainen ongelma ei ole tämä, vaan vastaamisen tai vastaamattomuuden aiheuttama vaikutus tutkimustuloksille. Mikäli jätän vastaamatta, on olemassa ensinnäkin riski, että tutkimukseen vastanneiden alaisteni anonymiteetti vaarantuu, mikäli muitakin vastaamattomia esimiehiä on vähän. Tällöin alaisteni vastaukset voivat olla yksilöitävissä linkityksestä vastaamattomaan esimieheen, sillä vastaajat luokitellaan tiimeittäin tunnistettaviksi kokonaisuuksiksi, vaikka vastaajaa henkilönä ei tunnistetakaan. Lisäksi luonnollisesti vastaamattomuudessa pieni osa tutkimuskohteesta jää saavuttamatta. Mikäli vastaan kyselyyn itse, voi vastauksiini vaikuttaa johdattelevasti opinnäytetyöhön keräämäni tietoinen sekä ylipäänsä tieto tutkittavasta aihepiiristä. Vastaussisällön pohjalta on myös mahdollista, että tunnistamalla omat vastaukseni pystyn yksilöimään alaisteni vastauksia, jolloin heidän anonymiteettinsä vaarantuu vieläkin merkittävämmiin.

Kokonaisen tiimin sulkeminen pois kyselystä on mielestäni kaikista huonoin ratkaisu, sillä varsin merkittävä osa yhden yrityksen vastaajista jää tällöin pois. Ratkaisin ongelman siten, että jätin vastaamatta itse kyselyyn ja tarjosin alaisilleni vastausmahdollisuuden. Oletin, että joitain muitakin esimiehiä jättää vastaamatta, jolloin anonymiteetti säilyy sen osalta, etten voi ensinnäkään suoraan yhdistää vastauksia tiettyyn tiimiin ja vaikka tämän osalta olisikin edes jotain todennäköisyyttä olemassa, niin ainakaan tiimin eri ihmisten anonymiteettiä tämä ei rikkoisi, jolloin saavutetaan paras mahdollinen hyöty sekä vankin anonymiteetti kajoamatta tutkimuksen luotettavuuteen. Tutkimuksen muusta anonymiteetista lisää luvussa 4.5 sekä liitteessä 3.

2.4 Tutkimushypoteesi

Riittämättömyyden tunnetta on pääasiassa tutkittu aiemmin osana huijarisyndroomaa (ks. luku 3.2.4) ja hyvänä hypoteesina tälle työlle voidaan pitää Clarkin & Vardemanin & Barban (2014) tutkimusta aiheesta, jota käytän merkittävänä vertailupohjana omassa materiaalissani. Heidän yli 300 kirjastotyöntekijän kattavan kyselyn tuloksista ilmenee, että riittämättömyyttä työelämässä koki säännöllisesti tai on kokenut aiemmin 40,1 prosenttia vastaajista, kun tätä kysyttiin suoraan kyseinen termi määrittäen. Huijarisyndrooman mittariston täytti tutkimuksen mukaan edes osittain 12,8 prosenttia kaikista vastaa-

jiista, jolloin voidaan karkeasti arvioida, että vähintään joka neljäs riittämättömyyden tunnetta kokevista tai kokeneista kärsii täsmällisemmin määritettynä siis siitä. (Clark & Vardeman & Barba 2014, 258-259.)

Vastaavia tuloksia esiintyy Suonsivun (2003, 139-140) väitöskirjan tutkimustuloksissa, jossa riittämättömyyden tunteen nimesi kyselyn avoimessa vastauksessa tai haastatteluvastauksissa 5,7 prosenttia vastaajista ja tähän rinnasteista toivottomuutta myös 5,7 prosenttia vastaajista. Avoimissa kysymyksissä omien tunteiden määrittäminen juuri näiden sanojen mukaisiksi lienee jossain määrin vaikeampaa ja se saattaa kohdistua tutkimuksissa yleisemmän ”ahdistus” -termin alle, mikä nostaisi esiintyvyyden tässäkin tutkimuksessa jopa 26,4 prosenttiin. (Suonsivu 2003, 139-140.)

Molemmista tutkimustuloksista on nähtävissä, että mikäli riittämättömyyden tunnetta kysytään spesifisesti, saadaan siihen myös enemmän vastauksia. Täysin avoimilla omia tunnetiloja analysoivilla vastauksilla voi vastausten hajonta olla merkittävämpää. Tämän johdosta päätin kysyä riittämättömyyden tunteen esiintymisestä esimiehillä myös täsmällisesti kyselytutkimuksessani.

Hypoteesiin vaikuttaa merkittävästi myös se, että riittämättömyyden tunteen esiintyminen vähenee sekä korkeamman iän että pidemmän työuran myötä. Kumpikin näistä luokittelevista seikoista on osana omaa kyselytutkimustani, jolloin sen käyttö vertailevana muuttujana tässä tutkimuksessa on mahdollista, vaikka kysymystenasettelu onkin hiegan erilainen. (Clark & Vardeman & Barba 2014, 259-260.)

Mainitut vertailututkimukset eivät keskity esimiehiin, mutta hypoteesina voidaan lähteä siitä, että kyseistä tunnetta esiintyy esimiehissä vähintään vastaavassa määrin. Tutkimuksessa pyrin osoittamaan esiintyvyyttä ja vaikutuksia organisaatiossa, sekä linkittämään sen alaisten kokemukseen tilanteesta ja täten tiimien toiminallisuuteen. Aiempi tietoperusta antaa olettaa riittämättömyyden tunteen olevan jopa merkittävästi yleisempää vaativissa esimiestehtävissä (Saarinen 2016, 58, 188).

Vastakkainen näkemys puolestaan korostuu siinä, että esimiestehtäviin päätyy paremalla itsetunnolla varustettuja, itsenäisiä ja riippumattomia henkilöitä, jotka pystyvät parhaiten toteuttamaan organisaation vaatimuksia henkilöstön parhaita voimavaroja hyödyntäen (Toskala 2000, 9-10). Useiden erisuuntaisten vaatimusten luomien painetilojen

kestäminen on osa esimiehen tehtäväkenttää, jolloin hypoteesina on myös tilanteen parempi sietäminen luontaisten ominaisuuksien kautta. Tämän johdosta on myös merkittävää tutkia millaisia keinoja esimiehillä on selvitä erilaisista negatiivisista tunnetiloista tai tehtävän tuomista tilanteista eteenpäin.

Erityisen kiinnostuksen kohteena omasta näkökulmastani olisi myös se, miten tulokset eroaisivat konsernin eri yrityksissä, jotka toimivat pitkälti toisista erillään – omina itsenäisinä yrityksinään. Tällöin otantajoukko eräissä yksiköissä kuitenkin kaventuisi liiaksi, jotta vastausten validiteetti olisi riittävä sekä anonymiteetti säilyisi. Täten luokittelua eri tytäryritysten välillä vastaajissa ei toteutettu. Lisäksi oletettavaa on, että eri liiketoimintalueita tärkeämmäksi tutkimuksessa nousee esille esimiesten yksilölliset kyvyt ja persoonat sekä heidän johdolta ja konsernin henkilöstösastolta erilaisissa haastavissa tilanteissa saamansa tuki. Uskon, että erittäin merkitykselliseksi seikaksi koetaan myös keskusteluyhteyden olemassaolo muiden esimiesten kanssa, jolloin vaikeita asioita voi jakaa luotettavassa ilmapiirissä.

3 Tutkimuksen viitekehys

3.1 Tutkimusaiheen lähestyminen

Ajatukseni lähestyä riittämättömyyttä kiteytyy Saarisen (2016, 196) väitöskirjan tutkimusosion haastattelun nimettömässä kommentissa: ”The problem of presence is a seed of inadequacy, you should be present but you can’t”. Ihmisen kamppailu erilaisten elämän vaatimusten ja omien arvojen ristitulella aiheuttaa stressiä, jonka eräänä ilmenemismuotona on tunne siitä, että erilaiset asiat vain menevät ohitse ilman, että niihin ehtii paneutua riittävästi. Kohdistan tutkimukseni täsmällisimmin työelämään sen sisältöä tutkien, muistaen kuitenkin aina, että perhe- ja yksityiselämää ei voi ulkoistaa ihmisen tunnekokonaisuudesta. Täten työelämän ulkopuolisia seikkoja esiintyy ja niitä sivutaan aihealueella jatkuvasti, niiden linkityksen työn sisältöön ollessa relevanttia.

Asian pukee sanoiksi hyvin Paavilainen (2010, 89) kuvatessaan Lauri Ihalaisen ajatuksia: ”Syyllisyyttä tuottaa riittämättömyyden tunne ... Olenko ollut henkisesti läsnä kotona, kun työasiat pörräävät jatkuvasti päässä?”. Esimiehen roolissa on tärkeää jakaa läsnäolonsa oikeassa suhteessa ja kohdistaa ne kussakin roolissa oikein. Riittämättömyyden

kokonaisvaltainen tunne voi muodostua minkä tahansa roolin osalta, eli syyllisyys voi kalvaa liian työhön omistautumisen vuoksi ja vaikuttaa negatiivisesti yksityiselämässä mahdollistaen negatiiviset tunteet läheisille. Vastaavasti työn sisällä eri vaatimuksien ristitulessa voi päällimmäisenä olla mielessä yksityiselämän haasteet, jolloin mihinkään ei saa keskittyä kunnolla.

Ajatus työn, perheen, vapaa-ajan ja levon yhdistämisen mahdottomuudesta on herättävä näkemys tilanteen haastavuudesta. Työelämän esimies- ja alaissuhteet vaativat yhtä lailla huomiota ja läsnäoloa kuin perhe ja läheisetkin. Aikapaine työelämän ulkopuolelta yhdistettynä asiantuntijatyön vaativuuden ja osaamistarpeen lisääntymiseen ja samalla esimiehille asetettavien ihmisjohtajuuden tavoitteiden lisääntyessä eivät tunnu kohtaavan monia ihmisiä. Lopputuloksena reagoidaan ja sammutetaan tulipaloja, muuhun ei aika enää riitä. Esimiesten voimavarat riittävät tekemään vähän kaikkea, muttei mitään kunnolla. Seurauksena he vaativat itseltään enemmän aiheuttaen väsymisen kautta riittämättömyyden ja syyllisyyden tunteen, joka jatkuessaan voi pahimmillaan johtaa täydelliseen uupumiseen. Selvää on, ettei tällaisessa kierteessä voida synnyttää menestyksekkäintä mahdollista liiketoiminnallista hyötyä yrityksen näkökulmasta.

3.2 Riittämättömyys käsitteenä

3.2.1 Riittämättömyyden määrittely

Riittämättömyys (engl. inadequacy tai inadequateness) on käsitteellisesti määriteltävissä joko faktaksi, ettei jotain ole riittävästi tai tunteeksi, jossa itseluottamus ei tarjoa kykyjä tai taitoja muodostaa riittävän tyydyttävää selviämismahdollisuuden näkemystä tilanteesta (Cambridge Dictionary 2018; Collins Dictionary 2018).

Käsittelen tässä ainoastaan riittämättömyyden tunnetta – tilannetta, jossa ei voida objektiivisesti katsoen tai kvantitatiivisesti määrittää, että kyseessä on faktapohjainen tai määrällinen puute. Tällöin kyseessä on siis sisäinen tunne, joka heijastuu työympäristön ihmisten käytöksessä, voimavaroissa, päätöksissä ja lopulta siis organisaatioiden menestyksessä. Tämä tunne on usein vaikea määrittää tai nimetä tietynlaiseksi, eikä ihminen tiivistähtisessä työssä aina pystykään tunnistamaan mikä on pielessä. Syitä haetaan kii-reestä, liiasta työmäärästä tai muista varsin konkreettisista asioista, mutta asian voi kääntää myös liiaksi odotusarvoksi itseään kohtaan. Toki myös ulkopuolisten sanallisilla

tai sanattomilla odotuksilla on voimakas merkitys työssä jaksamiseen ja riittävyiden saavuttamiseen. (Suonsivu 2015, 11-16.)

Purokuru ja Paakkari (2015) mieltävät riittämättömyyden liittyvän muun muassa psyyken epävarmentumiseen, kilpailuun ja olosuhteiden epäjatkuvuuteen. Se voi olla sisäinen ääni, joka syyllistää ihmistä teosta, jotka ovat ristiriidassa joko omien tai yleisten ihannoitujen tai hyveellisten arvojen ja toimintamallien kanssa – tai ulkopuolisten odotusten tai mittareiden suhteen. Heidän mukaansa aihe yleistyy yksilöllistymisen ja ihmisten välisten kilpailun lisääntyessä. Enää ei riitä, että on ”normaali”, vaan pitää olla ainutlaatuinen, tavallisuuden yläpuolelle nouseva yksilö. Elämästä muodostuu jatkuvan epävarmuuden leimaama kilpailutilanne, missä kaikkea vertaillaan eikä sääntöjen sekä normien rajoja välttämättä enää voida tunnistaa. Esimerkkeinä tästä käyvät tietoyhteiskunnassa tapahtuvat työskentelytapojen muutokset sekä sosiaalisen median hyväksynnän hakemisen kulttuuri, jotka näyttävät aiheuttavan konkreettisten pelkojen ja fobioiden korvautumisen tunnistamattomammilla ahdistuksen ja riittämättömyyden tunteilla. Riittämättömyys voi johtaa niin lamaantumiseen kuin ylenpalttiseen työskentelyyn ja näin aiheuttaa voimakasta ja pitkäkestoista stressiä saaden lopulta aikaan uupumista ja masennusta. (Purokuru & Paakkari 2015, 153-161.)

Mainittu kuvaus osuu erinomaisesti esimiestyön sisällön haastavuuden kuvaukseen. Työnjohdollinen funktio vähenee ja ihmissuhdetyö, työhön innostamisen taidot sekä työn kokonaisvaltainen kehittäminen ovat arvossaan. Samalla organisaation tavoite on kuitenkin toimia menestyksekkäästi valitun strategian mukaisesti, jolloin esimiehen roolissa tulee hallita useita taitoja erilaisissa tilanteissa vieläpä siten, että alaiset saattavat odottaa yksilöllisen kohtelun kulttuuria sosiaalisen median valonnopeuden reagointiajalla. Vastaavasti johto voi edetä maltillisemmalla kehitysnopeudella, eikä pysty vastaamaan organisaation omaan kehitystarpeeseen riittävällä tehokkuudella, vaikka esimies itse haluaisi ja kykenisi tähän huutoon vastaamaan.

Lisänä työn murros muokkaa organisaatioiden toimintatapoja kovalla voimalla, eikä perinteinen esimiestyö enää riitä. Tarvitaankin uudenlaisia, monikanavaisia ja laajaa ymmärrystä sekä kokeneempien työntekijöiden tarpeista että nuorempien sukupolvien osin itsenäisemmästä toimintakulttuurista ja heidän edustamastaan arvomaailmasta. Näitä vaihtelevia tarpeita voi tulla niin alaisilta, kuin esimiehiltä tai johdolta, sillä organisaatioiden ikärakenteet ovat samalla muokkautuneet moninaisiksi. Esimiesten tulee siis omata

varsin hyvää joustamiskykyä sekä osata muuntautua ja vaihdella rooleja tilanteiden vaatimalla tavalla. Näissä esimiehen oma kehittymishalu sekä riittävät resurssit ovat kriittisen tärkeitä menestyksen ja riittävyden tunteen saavuttamisessa. (Vilkman 2016, 9, 15, 22-23.)

Riittämättömyyden synty on siis kykenemättömyys purkaa ja käsitellä erilaisten odotusarvojen ristiriitoja. Tästä aiheutuva tunne on pelon ja ahdistuksen välimaastossa, eikä tunnetta voi helposti kohdistaa mihinkään yksittäiseen, konkreettiseen tai helposti korjattavaan seikkaan. Myöskään henkilön oman itseluottamuksen parantaminen tai ulkoisen hyväksynnän tarjoaminen esimerkiksi kollegoilta ei auta välittömästi, sillä tunteen muodostuminen on yleensä jatkunut jo pidempään. Kehittyminen on voinut alkaa jo lapsuudesta ja linkittyä epäonnistumisiin sekä itsetuntoomme. Työelämän odotusten luomat paineet suhteessa henkilön omaan hyväksynnän tarpeeseen sekä vaatimukseen itseään kohtaan voivat laukaista erilaisia työssä selviytymättömyyden tilanteita. Tällaisen tilanteen käsitteleminen työkäisenä kestää aikansa koostuen erilaisista toimenpiteistä. (Suonsivu 2015, 7-8.)

3.2.2 Onko riittämättömyys tunne vai kokemus?

Esimiestyössä riittämättömyys syntyy erilaisten odotusten ristiriitatilanteissa. Ulkoa asetetut johdon ja oman esimiehen paineet sekä alaisten asettamat vaatimukset kohtaavat kolmannen ulottuvuuden, eli esimiehen omat vaatimukset itseään kohtaan. Mutta onko se vain sisäinen tunne vailla objektiivista todellisuutta? Vai perustuuko se todennäköisempään kokemukseen esimerkiksi siitä, ettei aikamme tai osaamisemme todella riitä vaadittuun tai tavoiteltuun?

Ihmisen luonteeseen kuuluu muiden ihmisten hyväksynnän saaminen ja toisaalta epäonnistumisen aiheuttaman syyllisyyden tai peräti häpeän välttäminen (Järvinen 2013, 164-172). Esimiesroolissa jäljempänä esiteltävä säiliötehtävä (ks. 3.2.2) tuottaa odotusarvoja hänen työtään kohtaan usealta suunnalta. Tärkeimpänä ohjaavana tekijänä ovat ihmisen omat arvot. Esimiesroolissa näitä paineistetaan muiden ihmisten haluilla, jolloin hyväksynnän saamisen tarpeeseen vastatakseen on esimiehen pyrittävä toteuttamaan näitä halujen ristiriitoja. Ellei hän tähän pysty, on varsin oletettava seuraus ahdistus siitä, ettei pysty saavuttamaan hyväksyntää, vaan joutuu kohtaamaan mainittuja syyllisyyttä ja häpeää. Asiajohtoisessa työelämässä tämä kuitenkin usein pystytään irrottamaan

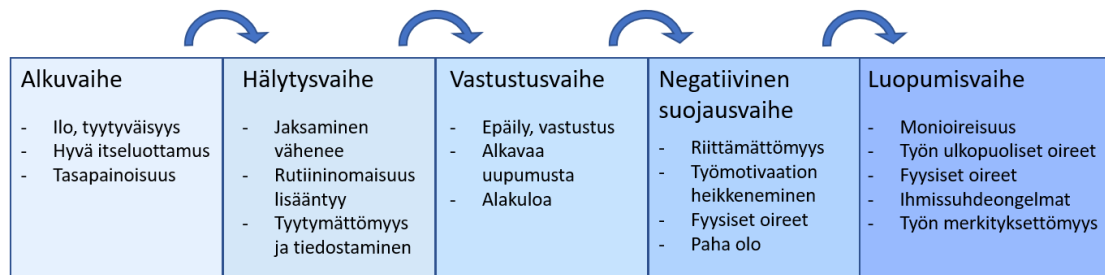
henkilön persoonan vioista, jolloin tunne on lähempänä ahdistusta ja täsmällisimmin riittämättömyyden tunnetta. Riittämättömyys on pystytty suoraan linkittämään työssä jaksamattomuutena ja vähitellen uupumisena tai peräti masennuksena (Suonsivu 2015, 28, 33-35, 44-53), jolloin riittämättömyyden tunne on varsin vahva signaali ihmisen menestyksellisestä toimintakyvystä organisaatiossa.

Riittämättömyys on eräänlainen sisäinen pelkotila, tuntemus, joka kuvastaa arvojemme mukaisen halun ja tahtotilan saavuttamisen välistä vaikeutta tai etäisyyttä. Pelosta sen erottaa kuitenkin usein tunteen liittymättömyys konkreettiseen vaaraan, jonka pakeneamiseen keho valmistautuu (Toskala 2000, 45). Kyseessä on siis sisäinen tunne, ahdistus siitä, ettemme kykene toteuttamaan haluttua asiaa. Ahdistus muodostuu mielen sisäisestä suojavaalimuodosta, eli tulevan uhan, ongelman tai jopa vaaran välttelystä. Mieli pyrkii siis valmistautumaan tulevaan ja estämään tilanteen kehittymisen sellaiseksi, että joudutaan pelon, pakenemisen tai taistelun tilanteeseen. Suojautumisreaktio pohjautuu opittuun käytökseen tai aiempien tapahtumien kautta syntyneisiin malleihin. Riittämättömyyden osalta taistelu käydään mielen sisällä omien odotusarvojen ja ulkopuolelta asetettujen erilaisten tavoitteiden tai paineiden välillä. (Grandell 2015, 23-25.)

Määrittäminen on varsin tärkeää – kun kyseessä on tunne, tulee sitä tutkia ja tulkita pääosin psykologian kautta erityisesti päätöksentekokyvykkyyden ja päätöksissä onnistumisen saralla. Tunteilla on tutkitusti merkittävä vaikutus ihmisen päätöksentekoon, käyttäytymiseen ja toimintaan. Ne vaikuttavat myös merkittävästi ihmisten kykyyn saavuttaa tavoitteitaan. Psykologinen joustavuus ja sen yläkäsite hyväksymis- ja omistautumisteoria (HOT) ovat pääasiallisia tutkimussuuntia asioiden käsittelyssä. Näitä teorioita ja käsittelytapoja voi suositella esimiehille toiminnan kehittämiseksi sekä erityisesti oman mielen ja tunteiden parissa kamppaileville. Tämä on eräs tutkimuksen jatkumahdollisuuksista ja sitä käsitellään tarkemmin luvussa 7.2. (Smith & Seger & Mackie 2007; Lewis 2005, 172-192; Pietikäinen 2009, 89-103.)

3.2.3 Riittämättömyys työhyvinvoinnin käsittekartalla

Riittämättömyyden tunteen sijoittaminen työssä jaksamisen käsittekartan muiden negatiivisten tuntemusten sekaan on tärkeää, jotta voidaan ymmärtää tunteen voimakkuus ja merkitys. Täytyy kuitenkin muistaa, että mikään malli ei välttämättä vastaa yksilön todellista koettua tunnetilaa. Työntekijän erilaisten tunteiden kirjo ja voima vaihtelevat, eikä mikään malli voi tarkasti määrittää tulevaa kehitystä.



Kuvio 1. Työssä jaksamisen tunteiden käsittekartta (mukaihen Raitasalo 2007, teoksessa Suonsivu 2015, 46).

Kuvion 1 mukaisesti Raitasalo (2007) jakaa työssä jaksamisen tuntemukset käsittekartalla eri vaiheisiin, joita kutakin voidaan kuvailla tarkemmilla tunneilmaisuuilla. Ensimmäinen alkuvaihe on positiivisen työnteon tunteen vaihe, koostuen ilosta, tyytyväisyydestä, hyvästä itseluottamuksesta työtä kohtaan. Toista vaihetta kutsutaan hälytysvaiheeksi, jolloin syntyy erilaista tyytymättömyyttä ja rutiininomaisuutta. Jo tässä vaiheessa jaksaminen vähenee ja yksilö tiedostaa haasteiden olemassaolon.

Kolmannessa vaiheessa henkilö vastustaa tilannetta ja tunteitaan. Hän saattaa epäillä omaa toimintaansa, kykyä ja tunteitaan sekä kieltää ne. Tämä voi johtaa vain kovempaan yrittämiseen ja siten uupumiseen tai alakuloon. Riittämättömyys voi esiintyä ensimmäistä kertaa tällä tasolla tunteena. Neljäs, eli negatiivinen suojautumisvaihe on varsinainen riittämättömyyden ilmenemisen vaihe. Tämä saattaa horjuttaa ihmisen kykyä selviytyä tehtävistä jo konkreettisesti sekä erilaisia fysiologisia ongelmia. Viimeinen, eli viides vaihe on luopumisvaihe, joka tarkoittaa jo masennusta, itsetunnon menettämistä, epätoivoa, selviä fyysisiä oireita sekä työn ulkopuolisiakin haasteita. (Raitasalo 2007, teoksessa Suonsivu 2015, 46.)

Riittämättömyys on käsittekartalla tyypillisesti varsin lähellä uupumusta ja indikoi varsin vakavaa tilannetta työelämässä. Kuitenkaan siitä ei puhuta vastaavassa määrin kuin uupumuksesta tai masennuksesta työelämässä. Riittämättömyys onkin täsmällisempi käsite, jonka syiden ratkominen voi auttaa työssä jaksamisessa ja estää vakavampia tilanteita. Huomattavaa on, että seuraava vaihe voi aina sisältää edellisen vaiheen tuntemuksia, jolloin koskaan ei voida tuudittautua siihen, että jokin täsmällisesti indikoi henkilön työssä jaksamisen tilannetta. Ja kuten mainittua, voi riittämättömyyden tunnetta esiintyä aiemminkin tai eri syistä, josta lisää seuraavassa luvussa.

3.2.4 Huijarisyndrooman määrittely

Erikseen on syytä erotella nk. huijarisyndrooma (engl. "impostor syndrome" tai "impostor phenomenon"), joka myös aiheuttaa riittämättömyyden tunnetta. Tässä tilassa ihminen uskottelee itselleen ja jopa paisuttelee omaa riittämättömyyden tunnettaan samalla mahdollisesti salaillen sitä ympäristöltään (Ekman 2017, 11-13). Tämä työ ei erityisesti keskity löytämään huijarisyndroomaa tutkimusaineistosta, mutta osa riittämättömyyden tunteen esiintyvyydestä ja tutkituista henkilöistä kärsii täsmällisemmin tästä.

Huijarisyndrooma on kuitenkin tuotava erikseen esiin nimenomaan siksi, että sitä on tutkittu varsin paljon ja vertaileva tutkimusaineisto koostuu osin tämän osa-alueen löydöksistä puhuen samalla riittämättömyydestä. Esimerkiksi luvussa 3.2.4 mainittu Clarkin & Vardemanin & Barban (2014) tutkimus on varsin kattava ja erittelee myös riittämättömyyden tunteen tutkimuskohteena.

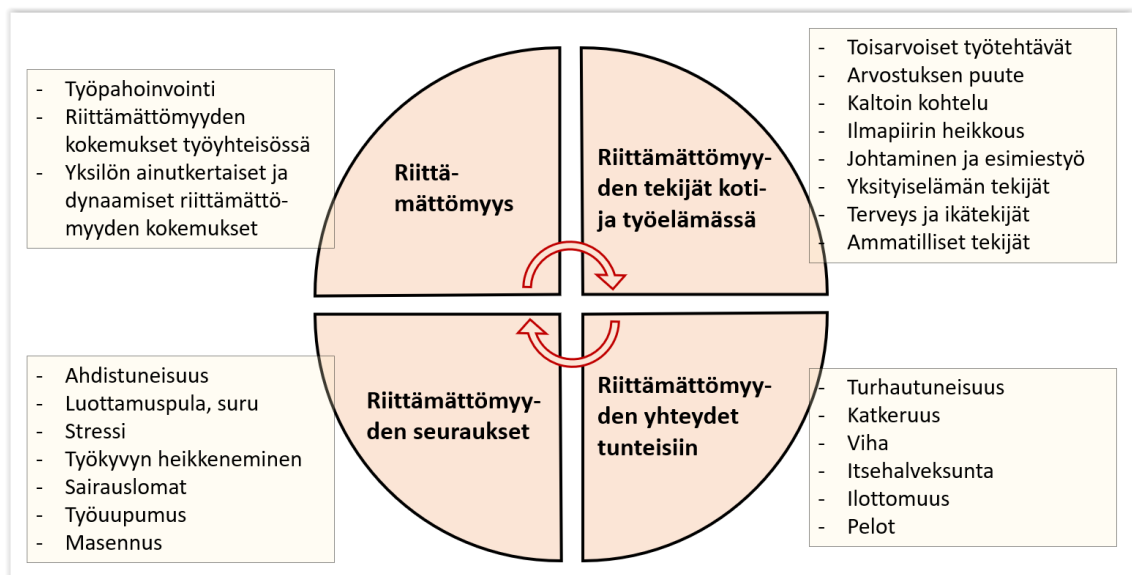
Huijarisyndroomassa sisäinen osaamattomuuden tunne on niin vakiintunut, ettei riittämättömyyttä enää erota normaalista olotilasta. Suuri osa elämästä voi perustua osaamattomuuden salailuun ja jatkuvan riittämättömyyden tunteen vallassa olemiseen. Sen voi tässä työssä ajatella sisältyvän erittäin voimakkaana ja jatkuvana riittämättömyyden tunteena, mutta tunnistaminen sekä toipuminen vaativat merkittävästi vahvempia ja pidempikestoisia apukeinoja. Päälähtökohta on kuitenkin itsetunnon vahvistaminen ja tunteiden erottaminen ihmisestä itsestään sekä hänen osaamisestaan. Varsin samanlaisia toimia esitetään ajoittaisista riittämättömyyden tunteesta kärsiville, mutta erona on, ettei huijarisyndroomassa ulkoisten seikkojen parannuksella ole juurikaan merkitystä, vaan sisäinen tunne ja salailu ovat aiheuttavin tekijöinä tapauksissa. (Ekman 2018, 14-18.)

Vaikka huijarisyndroomaa voi esiintyä tämänkin tutkimuksen otoksessa, ei sitä siis erikseen tutkimuksessa etsitä. Syndrooman pohjalta muodostuva riittämättömyys ei synny työssä uupumisen kautta, vaan päinvastoin aiheuttaa itsessään negatiivisia tunneseurauksia siitä kärsivälle. Tämä lisää riittämättömyyden tunteen esiintymisen laaja-alaisuutta ja riippumattomuutta organisaation tilanteesta painottaen jälleen yksilöön kohdistuvan seurannan ja tuen tärkeyttä.

3.3 Teoreettinen viitekehys

3.3.1 Riittämättömyyden perusmalli

Jaan opinnäytetyöni viitekehysten kahteen pääosaan, josta riittämättömyyden tunteen syntyyn ja käsittelyyn pohjautuva osa on kuviossa 2 hieman mukailtuna esitettävä Suonsivun (2015, 75) ”Riittämättömyyden perusmalli”. Alkuperäisessä teoksessa kohdistus on sosiaalialalle ja vanhustyöhön, minkä vuoksi mallia on pelkistetty kattamaan liiketaloudellinen yleisnäkökulma. Malli sijoittaa riittämättömyyden ihmisen tunneilmastossa muiden tunteiden joukkoon sekä esittää sen muodostumisen ja seuraukset työelämässä.



Kuvio 2. Riittämättömyyden perusmalli (mukaillen Suonsivu 2015, 75).

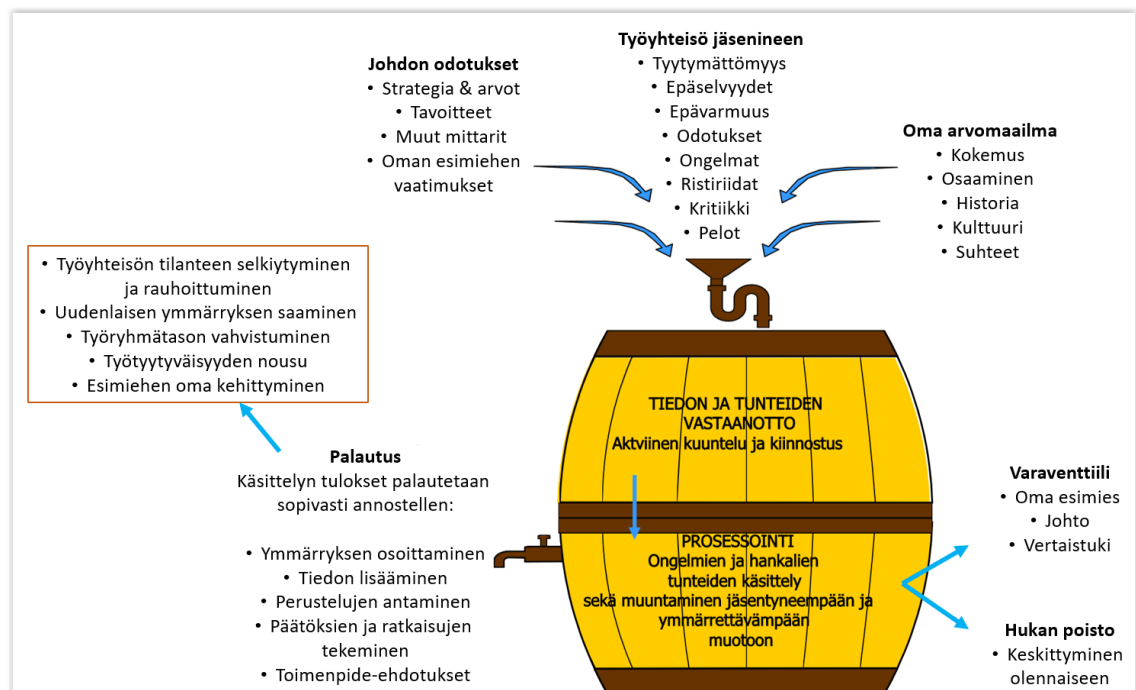
Kuviosta voidaan myös nähdä monia riittämättömyyteen eri tavoin rinnastuvia käsitteitä, kuten ahdistus, turhautuneisuus, katkeruus tai itsehalveksunta. Samankaltaisia tunteita tai ajatuksia voikin kuvailla monilla eri sanoilla, joista osa tarkoittaa sisäistä tunnetilaa, joka tyypillisesti aiheutuu jostain ulkopuolisesta seikasta. Nämä tunteet puolestaan aiheuttavat kuviossa vasemmalla alhaalla olevia seurauksia, joista näkyvimmit työyhteisössä ovat stressin ja uupumuksen kautta kohti masennusta kulkeva negatiivinen kierre.

Perusmalli linkittyy vahvasti luvussa 3.2.3 määritettyyn käsittekarttaan täsmentäen riittämättömyydestä johtuvan uupumisen ja masennuksen mahdollisuuksia. Malli huomioi kuitenkin nimenomaan aiheen syyt ja seuraukset, eikä vain käsitteellistä sitä.

Tutkittaessa näitä syitä ja seurauksia tulee samalla myös huomioida erilaisia yksilöllisiä tekijöitä sekä työyhteisön kokonaisuutta. Riittämättömyyden synty onkin yksi haastavimmista työyhteisöä kuormittavista seikoista, sillä usein ulkoisten syiden aiheuttamat ongelmat johtavat henkilön itsesyttöksiin, eivätkä todelliset ongelmat välttämättä työyhteisössä tule tällöin lainkaan esille.

3.3.2 Esimiehen säiliötehtävä

Riittämättömyyden perusmallin lisäksi tuon toisena näkökulmana opinnäytetyötäni raa-
mittamaan Järvisen (2018) esimiehen säiliötehtävän (kuvio 3). Malli esittää kattavasti
esimiestyössä eri suunnista tulevia paineita ja odotusarvoja. Järvinen määrittää toisaalla
(2013, 24) esimiehen tehtäväkenttää seuraavasti: ”moni esimies kuvaa työtään niin, että
välillä joutuu toimimaan psykologina, lääkärinä, lastentarhanopettajana, sosiaalityöntekijänä,
terapeuttina, tuomarina tai pappina”. Lista kattaa toisaalta vasta ihmisjohtamisen
osa-alueen, eikä yrityksen johdon laatimia tulos- tai strategisia tavoitteita vielä näillä roo-
leilla pelkästään saavuteta. Lisäksi tarvitaan usein myynnin ja talousjohdon ammatti-
laista.



Kuvio 3. Esimiehen säiliötehtävä (mukaillen Järvinen 2018).

Työssäni pohdin riittämättömyyden tunteen syntyä säiliötehtävän onnistumisen kautta, eli kuinka esimiehen kokemukset muodostuvat, kun odotukset ja tulokset ovat tasapainossa. Kuormituksen kasvaessa puolestaan varaventiilinä toimivat erilaiset työn ja muun elämän tukea tarjoavat tahot saavat säiliötehtävän tasapainon säilymään ja esimiestoiminnan onnistumisen kokemuksen muodostamaan tunteen riittävydestä.

Säiliötehtävä laajentaa työntekokenttää merkittävästi. Alimman portaan esimiestehtävien monikirjoisuus vaikuttaa haastavalta kokonaisuudelta, missä useilla eri henkilöillä on aivan erilaisia odotusarvoja esimiehen tehtäviä kohtaan. Lisäksi esimiehellä on oma näkemyksensä sekä arvomaailmansa tehtävänsä hoidossa. Kuten luvussa 3.2 todettiin, voi näistä muodostua varsin voimakkaita ja monisyisiä ristiriitatilanteita, joiden hallinnan menettäminen voi johtaa negatiivisiin tunnetiloihin, sisältäen riittämättömyyden tunnetta.

Esimiehen säiliötehtävässä moninaiset esimiehelle eteen tulevat asiat joutuvat johdon strategisten tavoitteiden, alaisten tarpeiden ja vaateiden sekä oman osaamisen ja arvo maailman väliseen ristituleen. Esimiehen käsittelyssä näistä jalostuu työyhteisöä kehittäviä viestintää, päätöksiä ja toimintaa. Myös turhia asioita tulee osata karsia ja varaventiiliä käyttää, jottei esimies itse kuormitu liikaa. Asioiden palautus toimii yhtä lailla esimiehen purkukanavana. Työyhteisön kehittäminen säiliötehtävällä antaa esimiehelle tunteen asioiden edistymisestä ja tukee hänen toimintaansa yhtä lailla varaventiilin tavoin (Järvinen 2018).

Säiliötehtävä on kuitenkin myös positiivinen asia. Esimiestyö on monitahoista ja mielenkiintoista, kunhan esimiehellä on siihen riittävät resurssit, taidot ja halu kehittää ja kehittyä paremmaksi esimiehenä. Tehtävän monitahoisuuden tekeminen näkyväksi on myös hyvä tapa luoda ymmärrystä odotusarvoja asettaville tahoille. Tutkittaessa riittämättömyyden tunnetta on linkitettävä sen esiintyminen esimiehen säiliön tilanpuutteeseen, eli tehtäviä, haluja tai vaatimuksia on liikaa säiliötä purkaviin elementteihin, eli vuorovaikutustilanteisiin, asioiden etenemiseen, oman esimiehen tukeen sekä toimiviin alaisuhteisiin nähden.

3.4 Muita esimiestyön riittävyttä tukevia seikkoja

3.4.1 Esimiehen itsensä johtamisen taito

Säiliötehtäväkin tunnistaa esimiehen oman vastuun käsitellä asioita sekä hankkia varoventtiilinä toimivia seikkoja osaksi elämäänsä. Näitä käyttämällä esimiehen paineistettu tehtäväkenttä pysyy hallinnassa henkisellä tasolla. On kuitenkin tärkeää havaita, että vain harvoin esimiehellä on riittävästi ulkopuolisia tarkkailijoita seuraamassa säiliötehtävän onnistumista. Itsensä johtaminen on tässäkin kullanarvoinen taito ja ilman riittävä paneutumista omaan jaksamiseen esimies altistuu monenlaisille jaksamisen haasteille.

Itseohjautuvan henkilön tulee olla itsemotivoitunut, päämäärätietoinen sekä tunnettava tehtäväkenttensä riittävän hyvin kyetäkseen hallittuun itsenäiseen johtamiseen (Martela & Jarenko 2017, 12). Täsmällisesti tarvittava osaaminen on kyky johtaa itseään kohti tavoiteltua päämäärää. Suurimmat haasteet kohdistuvat itsensä johtamisen seurantaan, sillä objektiivinen arviointi voi olla hankalaa. Tässä oman esimiehen tai muun luotettavan ja työyhteisön tilannetta seuraavan tuki on ratkaisevan tärkeää. Esimiehen on tuotava tiedoksi avuntarpeensa itsensä johtamisen seurannassa, joskin usein vieläkin koke-neemmilla ylemmillä esimiehillä tämä kuuluu jo valmentavan esimiestoiminnan työkalupakkiin vakiintuneesti. Organisaatiokulttuurin tulee kannustaa esimiehiä kehittämään itsensä johtamisen taitoja sekä luotava puitteet, jossa onnistumista seurataan ja tukea tarjotaan aktiivisesti. (Surakka 2018, 70-78; Salovaara 2017, 63-69.)

Usein esimiehen tehtäväkenttä täytyy päivittäisjohtamisesta, jolloin tulipaloja sammuttaessa keskittyminen yhtään pidemmälle aikajanalla voi olla haastavaa. Tämän oravanpyörän pysäyttäminen vaatii osaamista sekä esimiehellä itseltään, että tukifunktioilta. Kuten tässäkin tutkimuksessa osoitetaan, kaipaavat Aspon esimiehet juuri tällaisia toimia organisaatiolta pakottamaan esimiehen itsensä kehittymään ja keskittymään muuhunkin kuin normaalin työn pakottamiin välittömiin tehtäviin.

3.4.2 Resilienssi esimiestyössä

Tällä vuosituhannella työelämäkäytössä on yleistynyt termi "resilienssi", joka kuvastaa henkistä sitkeyttä ja kykyä selvitä monenlaisista haasteista (Poijula 2018, 12). Vastuuta

etenemisestä, työn haasteiden voittamisesta tai ainakin hyväksymisestä ja muutostilanteiden sietämisestä siirretään siis työntekijälle tämän termin kautta. Aiempi työhyvinvoinnin voimakas vastuuttaminen työnantajan suuntaan näyttää siis kääntyvän myös siten, että etsitään mahdollisimman sinnikkäitä ja kestäviä työntekijöitä.

Resilienssiä voi myös kuvata kykynä nopeaan mukautumiseen sekä erilaisten muutostilanteiden ymmärtämisestä ja sietämisestä oman työhyvinvoinnin ja työssä menestymisen kärsimättä. Taito on noussut pinnalle työn pirstaleisuuden ja monitahoisten asiantuntija-tehtävien lisääntyessä. Myös fyysinen työympäristö on laajentunut globaaliksi erilaisten yhteydenpitotapojen, virtuaalisten tiimien ja uudenlaisten organisaatorakenteiden myötä. Nämä kaikki ovat tehneet työn luonteesta jatkuvasti muuttuvaa, nopeatempoista ja hajanaista päällekkäisten tehtävien edistämistä vähän kerrallaan. Vanha liukuhihnatyö tai järjestelmällinen prosessityö on taakse jäänyttä elämää. Uudenlainen tapa toimia kuormittaa ihmistä aiempaa moninaisemmin. Tämän kaiken sietäminen hyväksymällä erilaisia epävarmuuksia työelämässä on resilienssin arvo työnantajan näkökulmasta. Työntekijä kykenee aiempaa hankalammissa olosuhteissa tuottamaan lisäarvoa onnistuneesti. Lisäksi sietokykyyn kuuluu hallinnan tunteen säilyttäminen tästä epävarmuudesta huolimatta. (Pojjula 2018, 16-21, 148-150, 182-184; Manka 2010, 153-159.)

Esimiestyössä resilienssi on säiliötehtävän useista suunnasta tulevien paineiden sietämisestä ja annostelun toimivuutta niin esimiehen itsensä kuin työyhteisön alaisten vastaanottokyvyn mukaisesti. Tyypillisesti esimiehen säiliö on täydempi kuin alaistensa – ja niin sen kuuluu ollakin. Tärkeä esimiehen tehtävänkuva on alaistensa työn mahdollistaminen ja edistymisen tunteen synnyttäminen (Amabile & Kramer 2011). Tämä edellyttää alaisille mahdollisimman toimivaa purkukanavaa, joka hoitaa ongelmakohtia ja vähentää organisaation kitkaa. Kovin monessa organisaatiossa esimestehtävää tuskin ajatellaan näin laajasti työn kokonaisvaltaisen mahdollistamisen funktiona.

Kuten voidaan ymmärtää, resilienssi on merkittävä voimavara ihmiselle työelämässä. Edelleen on kuitenkin huomattava, että termi pätee myös yhtä ihmistä laajemmalle, eli tiimeihin tai kokonaisuun organisaatioihin tai systeemeihin. Työn imusta ja flowsta on keskusteltu jo paljon ja vastaavasti myös haasteiden sietämisestä voidaan kehittää yksilöä laajemmin. Esimiehen kyky tiimien resilienssin kasvattamisessa on yhtä lailla avaintehtävä oman resilienssin lisäksi. (Pojjula 2018, 57, 170-174, 182-184.)

Resilienssi on tutkimusten mukaan osin synnynnäinen piirre, mutta ihmisten sietokykyyn hankalien asioiden osalta voidaan kuitenkin myös vaikuttaa (Poijula 2018, 224-229). Esimiehen on ensisijaisesti ymmärrettävä tämä itsensä kohdalta, mutta sen ottaminen osaksi valmentavaa johtajuutta pitkäkestoisena tavoitteena organisaatioiden muutosten kestävyyden lisääminen rakentaa menestyksekkäämpiä työyhteisöjä ja edistää edelleen esimiehen omaan edistymisen tunnetta työssään ja siten säiliötehtävää.

Poijula (2018) kuvaa resilienttien yksilöiden ominaisuuksia sekä resilienssiä lisääviä mahdollisuuksia muun muassa seuraavien alaotsikoiden alle:

- Liikunta ja sykevaihdtelu
- Myönteisyys
- Turvalliset läheissuhteet ja läheiset sosiaaliset siteet
- Luonnon yhteyteen pääsy
- Vapaaehtoistyö ja altruismi
- Tyydytystä tuova työelämä
- Aktiivinen toimijuus
- Hengellisyys
- Rehellisyys
- Kouluttautuminen

(Poijula 2018, 123-148.)

Moni listatuista esimerkeistä on varsin kaukana työnantajan vaikutusmahdollisuuksista, jolloin työntekijän itsenäinen ja kokonaisvaltainen elämänhallinta on avainroolissa resilienssin parantamisessa. Tämä tukee ajatusta työhyvinvoinnin vastuun siirrosta työntekijälle itselleen. Työelämälähtöisyys resilienssissä onkin pyrkiä lisäämään työyhteisön ymmärrystä haasteiden selviämisestä itsenäisesti sekä tarjoamaan esimiehelle riittävät mahdollisuudet poistaa työn esteitä organisaatioissa. Yksilöille puolestaan tarjotaan riittävä vastapaino kuormittavan työn purkukeinoiksi sekä lisätään itsensä johtamisen osaamista ja valtuutuksia.

Viimeisenä huomiona resilienssistä on syytä todeta, ettei muutossitkeyttä voida valmentaa vasta muutosten aikana. Se on kokonaisvaltainen ominaisuus, jota on edistettävä organisaatioissa ja sen yksilöissä jatkuvasti. Tämän aloittaminen esimiehistä on merkittävä askel ymmärryksen lisäämisessä ja organisaation kehittymisessä.

3.4.3 Organisoitumisen ja järjestäytymisen tärkeys

Itseohjautuvuuden lisääntyessä ja asiantuntijatyön hajaantuessa eri paikkoihin, aikoihin ja työtapoihin on organisoitumisella ja järjestäytymisellä uusi merkitys työyhteisöissä. Perinteisesti byrokraattinen organisoituminen käsittää työyhteisön valtasuhteet, roolit, toimintamallit, valvonnan ja kontrollin sekä palkkiot ja rangaistukset (Martela 2017, 132-135). Tällainen tapa toimia on varsin toimiva selkänöja siihen tottuneille. Työ merkitsee ajankäytön panostusta työnantajan maksamaa vastiketta vastaan. Samaan aikaan itseohjautuvuutta pyritään lisäämään ja toimintatapa haastaa monet aiemmat tavat toimia, mukaan luettuna organisoitumisen kokonaisuudessaan. Esimiehen ymmärrys uuden organisoitumisen merkityksestä ja sen harkitusta viestimisestä erilaisille työntekijöille on ensiarvoisen tärkeää työyhteisön muuttuessa itseohjautuvampaan suuntaan. Huomioon tulee ottaa eri sukupolvien odotusarvot sekä kunkin yksilön kyky ja osaaminen johtaa itseään. Esimiehen tulee ensinnäkin ymmärtää itse alaiensa monenlaiset tarpeet muutostilanteissa, mutta myös oma roolinsa sekä muutoksen aikaansaamisessa ja henkilöstön tukemisessa. Tärkeimpänä on tietenkin oman valtansa minimoiminen, jotta itseohjautuville taataan rauha toimia itsenäisesti. Unohtaa ei edelleenkään sovi esimiehen omaa jaksamista, eli säiliötehtävän varoventtiileitä. (Martela 2017, 132-136, 163-165.)

Moni arvostaa itseohjautuvuuden synnyttämää vapautta päättää työajoistaan ja -tavoistaan. Muutoksissa syntyy kuitenkin myös haasteita työyhteisöllisyyden muuttaessa muotoaan ja erilaisten ihmisten odotusarvojen vaihdellessa. Esimiehen rooli on johtaa muutosta määrittäen riittävät rajat ja kannustaa itsenäisempiä mahdollistamalla ja valtuuttamalla työn tekemistä laajalti. Ne, joilla itsensä johtaminen on hankalampaa, tarvitsevat tukea kuuntelun, keskusteluiden ja kouluttautumisen muodossa. Pitää myös muistaa, että muutos on hidasta, eivätkä kaikki pysty tai edes halua muuttaa tapojaan toimia. Tämä erilaisuuden viidakko on esimiehen todellinen haaste, jota riittävällä organisoitumisella pyritään ratkaisemaan. Riittävät säännöt ja raja-aidat, jotka parhaiten innovoivat pystyvät kuitenkin rikkomaan ja kiertämään – luvan kanssa. (Järvi & Välikangas & den Hond 2017, 221-229.)

Varsin erinomainen ajatus on tarjota mahdollisuus useille tavoille toimia organisaatioissa. Tämä vaatii erityistä huomiota tasapuolisuuteen ja jokaisen roolien avoimeen viestintään, ettei synny sisäistä eripuraa ja käsitettä vapaamatkustajista. Toinen erinomainen vaihtoehto on yrityksen sisäinen vapaaehtoinen osallistuminen projektimuotoisiin tehtäviin, joissa toimitaan innovoinnin periaatteella, asettamatta ryhmälle tiukkoja

raja-aitoja. Yrityksen näkökulmasta edistetään joitain hankkeita erillisinä useiden kuu-kausien tai muutamien vuosien mittaisina projekteina. Projektien tekijät valitaan vapaaehtoisista, mutta myös siten, ettei heillä kaikilla ole täsmällistä osaamista projektin asi- oista. Projektin vetäjä voi olla myös kuka tahansa, kuitenkin ei osa johtoa tai aiheen parissa muutoinkin työskentelevä esimies. Lisäksi projektiryhmälle taataan riittävät re- surssit ilman jäykkiä sääntöjä. Näin saadaan aivan erilaisia innovaatioita kuin asian pa- rissa jatkuvasti työskennelleiltä. Lopputuloksena projektin toteutumisen lisäksi työyhteis- ön kokonaisuosaaminen kasvaa ja ihmiset oppivat innovoivan sekä itse johdetun tavan toimia. (Martela 2017, 128-131; Järvi & Välikangas & den Hond 2017, 230-240.)

Haasteista voidaan nostaa hyvänä esimerkkinä tunnetun Vincitin työyhteisön muutosko- kemuksia heidän matkallaan kohti LaaS-mallia (Leadership as a Service). Mallissa siir- ryttiin perinteisestä matriisiorganisaatiosta hajautettuun johtamiseen ja vähitellen siihen, että johtaja palvelee alaisiaan aina tarvittaessa, pääosin alaisen aloitteesta. Esimiespal- velun muuttuessa ”tilattavaksi palveluksi”, syntyi tilanteita, joissa uuden vapaamman roo- lin saaneet työntekijät eivät tarvinneet esimiehiltä mitään. Esimiespalveluita ei yksinker- taisesti hyödynnetty. Sen sijaan esimerkiksi kehityskeskusteluita kaivattiin takaisin. Kyn- nys tilattavalle palvelulle oli siis joillekin liian suuri. Tämä todentaa erilaisten yksilöiden huomioimisen tärkeyden suurissa muutostilanteissa. Siihen tulee valmistautua tarjoa- malla erilaisia toimintavaihtoehtoja riippuen organisaation ja sen yksilöiden tarpeesta. Vincitin tapauksessa haaste ratkaistiin luomalla johtamisen verkkopalvelu, jossa kynnys eri asioiden esittämiselle ja tilaamiselle on alhainen. (Kuitunen & Pystynen 2017, 291- 295.)

3.4.4 Esimiehen valmentautumisen tärkeys

Kuten Surakka (2018, 73) toteaa: ”Johtaminen alkaa itsestä”. Tämä lainalaisuus pätee esimiehen tekoihin ja toimiin. Muutosta ei voi johtaa, ellei itse usko muutokseen ja ym- määrrä johdettavien erilaisuutta. Muiden itsensä johtamisen mahdollistaminen lähtee siitä, että esimies hallitsee oman itsensä johtamisen taidon. Johtamisen osaamista on asian hallitseminen niin hyvin, että voi johtaa esimerkillään sekä valmentaa erilaisia ihmisiä strategisesti valittuun suuntaan erilaisin keinoin.

Tätä kaikkea ei voi osata ilman oppimista, osaamisen jatkuvaa kehittämistä ja kouluttau- tumista. Lähtökohtana tulee pitää yhteisön vaatimusten lisäksi oman tämän hetken osaa- mista ja sitä, millaiseksi johtajaksi halutaan tulla. Tämä on esimiehen itsensä johtamisen

perusta: pitää tiedostaa mitä olemme nyt, millaisia muutosvalmiuksia tarvitsemme ja miten kehitymme johtamisessa jatkossa. Osaamisen vahvistaminen helpottaa jokapäiväistä työtä ja lisää säiliötehtävän erilaisten paineiden ymmärrystä ja käsittelyn osaamista. Kehitystarpeiden analysointi on jatkuvaa toimintaa ja sen pohjana voivat olla yrityksen ja esimiehen omat arvot, strategiset tavoitteet ja organisaation tarpeet. Pidempiaikaista kehitystä varten on luotava konkreettisempi suunnitelma, joka toimii perusrunkona esimiehen kehittymisessä. Kehitystä ja sen suunnittelua on hyvä sparrata ulkopuolisten, esimerkiksi hyvän mentorin kanssa. Vastuu toteutuksesta on kuitenkin esimiehellä itsellään – kuten myös seuranta ja itsearviointi, jotka kuuluvat osana suunnitelman jatkuvaan päivittämiseen. (Surakka 2018, 73-79.)

3.5 Riittävyyttä lisäävät tekijät

Riittämättömyyden syntyä ja kehittymistä on tarkasteltu edellä monesta näkökulmasta. Lopuksi on syytä myös huomioida ne tekijät, jotka vahvistat sekä yksilön että koko työyhteisön riittävyyden tunnetta. Esimiehen riittävyyttä lisää erityisesti säiliötehtävän onnistuminen, eli asioiden hoituminen ja kierto tehokkaasti. Mikäli työyhteisössä koetaan negatiivisia tunteita ei säiliötehtäväkään toimi, jolloin koko organisaation hyvinvointi edistää myös esimiehen positiivisia tunteita. Täten esimiestä ei erikseen tarvitse harkita mietittäessä juuri tässä roolissa korostuvia riittävyyden tekijöitä.

Suonsivu koostaa riittävyyttä lisääviksi suojatekijöiksi erityisesti erilaiset negatiivisen kuormittavan stressin ehkäisyn sekä johtamisen näkökulmasta koulutuksen, roolituksen sekä mentoroinnin ja valmentavan johtamisen tärkeyden. Organisaatiossa tärkeitä seikkoja ovat avoin kulttuuri, ihmisten väliset mutkattomat suhteet, toisista välittäminen sekä riittävä ja tehokas viestintä. Myös ulkoiset tukifunktiot, kuten henkilöstöhallinto ja työterveys kuuluvat mahdollisuuksiin, joita tulee käyttää tarvittaessa – myös ennakoivasti. (Suonsivu 2015, 111-120.)

Tärkeintä yksittäistä tekijää on mahdotonta nimetä, sillä kukin tilanne, organisaatio ja yksilö muodostaa ainutlaatuisen systeemin. Esimiehen tehtävänä on kulloinkin arvioida henkilöstön tilannetta ja yhdessä yrityksen johdon kanssa toteutettava toimenpiteitä työhyvinvoinnin kokonaisvaltaiseksi kehittämiseksi. Kirjallisuudessa nousee kuitenkin korostuneesti esiin asian ymmärtämisen ja huomioimisen tärkeys sekä sen avulla ennakoivien toimenpiteiden riittävä mitoitus. Työelämän murros edellyttää jokaisen yksilön

omaa vastuunkantoa ja itsensä johtamisen kykyä suojaavien tekijöiden muodostamiseksi itselleen sopivimmalla tavalla.

3.6 Riittävyys ja itseohjautuvuus tulevaisuudessa

Esimiestehtävän roolin murros, työssä viihtyminen ja jaksaminen sekä itseorganisoitumisen kulttuuri ovat tällä hetkellä avainasemassa tutkittaessa seikkoja riittämättömyyden tunteen ylätasolla. Vastuu asioista on siirtymässä työnantajälhtöisestä ajattelusta yksilön suuntaan, joskin organisaation menestystekijänä henkilöstön hyvinvointi on niin tärkeä voimavara, että siihen halutaan panostaa kaikin mahdollisin uusin tukikeinoin. Suuntana lähitulevaisuudessa voidaan uskoa näiden trendien vahvistuvan, jolloin tutkimuskohteena oleva riittämättömyyden tunne voi lisääntyä ja olla merkinä uupumisesta hankalassa roolissa.

Ihmisille mahdollisuutena tulee nähdä ehdottomasti valinnanvapaus, mahdollisuus muokata tehtäväkentästään oman näköisensä ja joustavuus useisiin eri suuntiin vastuun ja valvonnan tasapainossa. Etenkin työn sisällöstä itse päättäminen on merkittävä positiivinen tekijä tulevaisuudessa. Kokemus siitä, että voi kokonaisvaltaisesti itse määrittää ja vaikuttaa organisaation menestykseen ja muokata sen tulevaisuutta konkreettisesti paremmaksi ohjaa motivoituneita tekijöitä entistä paremmin. Itsenäisyyden käänköpuolina ovat vastuu sekä työstä, että itsestään, eli omasta jaksamisestaan. Esimerkkejä liiallisesta työhön sitoutumisesta on tarjolla myös runsaasti, vaikkapa juuri Vincitin Petri Suhosen uupuminen juuri mainittujen asioiden kohdalla (Martela & Jarenko 2017, 318-319). Tämän kaiken tasapainottaminen, ohjaamalla ja valvonnalla on yksi esimiehen tärkeimpiä alaistyön rooleja jatkossa. Jo pelkkä välittämisen osoittaminen ja rajojen olemassaolo luovat uskottavan ja riittävän toimintamallin, jota vasten nojautua. (Martela & Jarenko 2017, 311-321.)

Toisaalta muutos johdattelee entistä tiiviimpään yhdessä tekemiseen, vaikkakaan tämän muoto ei ole välttämättä saman pöydän ääressä. Yhteisöllisempi tiimityö alustasta, ajasta ja paikasta riippumattomana asettaa jälleen uusia haasteita ja mahdollisuuksia. Esimiestyön siirtyminen valmentavaksi alaistensa itsensä johtamisen mentoriksi sekä erilaiset ihmiset laajalti huomioonottavaksi rakenneorganisaattoriksi asettaa uuden ja varsin valtavan haasteen nimenomaan tälle yhdelle henkilölle, jonka varaan kyseinen vastuu asetetaan. Esimiesroolia on siis pyrittävä vahvistamaan ja tuettava kaikin mahdollisin keinoin, mikäli organisaatiosta halutaan menestyksekkäästi itseorganisoitua.

Manka (2010, 153-218) käsittelee teoksensa 3. luvussa ”Hyvinvoiva ihminen” kattavasti eri näkökulmista työn hallinnan vaikuttimia ja yksilön omaa vastuuta sekä resilienssiä erilaisissa työn painetilanteissa. Vastuu on jo hänen muutaman vuoden takaisissa ajatuksissa selkeästi kääntynyt työntekijälle itselleen, kun puhutaan työhyvinvoinnista. Työnantajan ja sitä kautta esimiehen tehtävä on fasilitoida ja organisoida työn rakenteet siten, että mahdollistetaan työn tekeminen mahdollisimman hyvin. Samaa ajatusta tukee myös Amabile & Kramer (2011) pohtiessaan edistymisen periaatetta ja pienten voittojen mukanaan tuomaa organisaatioiden menestystä.

Yhtäläisyysmerkkejä työn ilon ja kääntäen stressiä sekä uupumusta aiheuttavista seikoista löytyy useiden tutkimusten ja kirjallisten aineistojen sisällöistä. Uudempi suuntaus esiintyy vaikkapa jo tässäkin työssä mainittujen Surakan (2018), Martelan & Jarenkon (2017) sekä Poijulan (2018) näkemyksistä, jotka entistä voimakkaammin asettavat itsensä johtamisen ja epävarmuuden sietämisen työntekijän vastuulle sekä avaintekijöiksi organisaatioiden menestystekijöinä. Voidaankin todeta, että pelkkä työn sisällön mahdollistaminen ei enää riitä, vaan uusimpana suuntauksena nähdään työntekijöiden valtuuttaminen ja itsenäinen organisoituminen työn vaatimusten mukaisesti. Olivatpa näkemykset muutamia vuosia vanhoja tai aivan uunituoreita, ovat ne kaikin puolin tukemassa riittävyttä kokonaisvaltaisesti. Kuitenkin samanaikaisesti esimiehen rooli korostuu entisestään uusien taitojen ja johtamisoppien vallatessa markkinoita. Esimiehen omaa osaamista ja riittävyttä ei voi näiden vuoksi liikaa painottaa. Näihin taitoihin on panostettava merkittävästi enemmän, mikäli organisaatioissa halutaan olla etukenossa uusien paradigmojen käyttöönotossa.

4 Tutkimusmenetelmät

4.1 Työn tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyöni tutkimusaineiston pääosan muodostavat kaksi erillistä kyselytutkimusta, joiden vastaajajoukoksi on valittu koko yrityksen tutkittava ihmisjoukko, eli kaikki Suomen organisaation esimiehet ja heidän alaisensa. Täten perusjoukon valintaan ei ole liittynyt rajoittavia tai tutkimuksen luotettavuuden kannalta epäedullisia seikkoja. Kaikki eivät kuitenkaan antaneet lupaa kyselytutkimuksen lähettämislle, taikka vastanneet kyselyyn.

Pohdittava on tällöin onko vastanneiden ja vastaamattomien suhteessa jokin sellainen seikka, joka painottaa tutkimuksen osallistuneiden näkökantoja. On kuitenkin oletettavaa, että tutkimusluvan evänneet eivät olisi vastanneet kyselyyn, mikäli se olisi voitu koko joukolle toimittaa. Tällöin vinoumaa vastauksissa ei tämän erillisen kyselylupamennettelyn johdosta oletettavasti synny.

Aineisto on kuitenkin laajin mahdollinen minkä tämä nimenomainen tutkimusongelma käsittää, jolloin edustavuus minimoi aineistossa esiintyvän vaihtelun tältä osin. Lisäksi tulee muistaa huomio siitä, että edustavuutta esiintyy vain eri muuttujien suhteen, jolloin tämän varsin abstraktin ja monitahoisen aiheen osalta määrällinen perspektiivi on varsin tärkeä löydösten saavuttamiseksi. (Töttö 2012, 43-56.)

Vaikka kyseessä on perinteinen surveytutkimus, niin sillä on yhtä lailla niin laadullisia kuin määrällisiäkin tavoitteita. Aineistomäärän koon vuoksi osa tutkimusaineistosta kerätään numeroluokitteluna, mutta aiheen käsitteiden monimuotoisuuden vuoksi laadullista tietoa aineistoa tarvitaan yhtä lailla. Tätä tuottavat useat avoimet kysymykset sekä kommenttikentät, joissa määrällisiäkin vastauskohtia voi täsmentää. Näin tarjotaan tutkijalle hänen omaa, usein kapeaakin ajattelukenttäänsä laajempia näkemyksiä ja tuotetaan moninkertaisesti tietoa pelkkiin kvantitatiivisiin arvoihin nähden. Nykysuuntauksen mukaisesti tutkimus onkin kokonaisuus, joka käsittää sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia puolia. Tarkemmin määriteltynä tulosten analyysi on vasta määrällinen tai laadullinen toimenpide, eikä aina edes todettavissa tutkimusta toteutettaessa. Lisäksi aiempaa tutkimusmateriaalia vailla oleva aihe vaatii kyselyn pohdinnan levittämistä huomattavasti varsinaisen tutkimusaiheen ulkopuolelle, jolloin selittäviä ilmiöitä tai tuloksia löytyy materiaalista laajemmin ja itse tutkimuksen kysymyksenasettelua voidaan määritellä täsmällisemmin kyselytulosten jälkeenkin. (Vehkalahti 2014, 13; Töttö 2012, 57-63; Alasuutari 2011, 32.)

Kerättyä tutkimusaineistoa peilataan, eli benchmarkataan eri tavoin tutkimusjoukon sisällä eri tiimien kesken sekä kahteen aiemmin mainittuun vertailututkimuksen tuloksiin nähden. Tällä vertailulla pyritään tunnistamaan eroja kohdeorganisaation ja esimiesten toiminnassa muihin tutkittuihin kohteisiin nähden, eli haetaan erilaisista kohteista kulttuurillista vertailupohjaa ja mahdollisia tutkimusristiriitoja tutkimusongelman selvittämiseksi laajalti (Alasuutari 2011, 218-220).

Määrällisesti tutkimuksessa tulkitaan eroja riittämättömyyden tunteen esiintyvyydessä sekä lisäksi pureudutaan siihen, mistä tunteet mahdollisesti muodostuvat ja ovatko ne vain esimiesten itsensä kokemia vai tunnistavatko alaiset samanlaisia ongelmia oman esimiehensä osalta. Lopuksi selvitetään millaisia hyviä keinoja tutkittavilla on päästä näistä tunteista eroon tai saada niitä käsiteltyä työssään.

4.2 Työn laadullisen tutkimuksen näkökulma

Laadullinen tutkimus ei tarkoita tutkimuskysymysten avoimien vastausten luokittelua ja tilastollista analyysia. Tähän harhaan olisi helppo sortua tässäkin tutkimuksessa kyselylomakkeiden avatessa tähän suoran mahdollisuuden. Sen sijaan kuten Alasuutari (2011, 33) toteaa ”laadullisen analyysin tuloksia ... tulee käyttää tilastollisen analyysin tuloksiin rinnasteisina johtolankoina arvoituksen ratkaisemisessa”. Tätä ajatusta käyttäen olen rakentanut tutkimuksen laadullisen ja määrällisen sidoksen. (Alasuutari 2011, 33.)

Laadullisella analyysillä pyrin työssäni ymmärtämään otoksen käsitteistöä ja ajatusmaailmaa tutkimuskysymysten ympäriltä kokonaisuudessaan. Eri muuttujien riippuvuuksia tutkimalla ja toistuvuuksia löytämällä olen hahmottanut esiin nousevia seikkoja aineistosta. Tämän jälkeen olen pohtinut aineistosta tutkimushypoteeseja vastaan puhuttelevia näkemyksiä sekä pyrkinyt saavuttamaan riittävän ylätason määrittelyn seikoista, joilla tutkittavaa asiaa voidaan kattavasti ja ristiriidattomasti tulkita. (Alasuutari 2011, 38, 42.)

Laadullisen tutkimuksen tärkeänä piirteenä on myös sen välttäminen, että tutkija tulkitsee tuloksia omien tutkimushypoteesiensa mukaisiksi. Tätä välttääkseni olen pyrkinyt siirtämään tulkinnat riittävälle ylätasolle tuoden kaikki tutkimuskohteeseen vaikuttavat seikat esille. Tämä johti työn tekovaiheessa myös joidenkin tutkimusolettamien kumoutumiseen sekä viitekehysten täsmentymiseen lopulliseen muotoonsa. Tämä on tyypillistä laadullisen tutkimuksen aineiston analyysissä, eikä tarkoita tutkimusaineiston selittämistä, vaan sekä tutkimuskysymyksen että aineiston vuoropuhelun avulla muodostettavaa järkevää kokonaiskuvaa tutkimusaiheen osalta. Esimiesten vastaajaryhmän rajautuessa noin kymmeneen on varsin merkityksellistä tutkia ja tulkita täsmällisesti näiden vastausten sisältöä pyrkien löytämään tutkimuskysymystä kattavasti tukeva todellisuus. (Alasuutari 2011, 77-83.)

Eräs tärkeä huomio toteuttamissani kahdessa kyselyssä on aihepiirin tutkiminen eri suunnista useammilla laadullisilla kysymyksillä. Tällaisella teemoittavalla tavalla voidaan

saavuttaa laajempi analysoitava aineisto huolimatta verrattain pienestä vastaajamäärästä ja saavuttaa näin sekä laadukkaampi lopputulos että tuetaan sen luotettavuutta kokonaisuudessaan (Vehkalahti 2014, 95-96). Näin on jo alusta alkaen valmistauduttu siihen mahdollisuuteen, että toiseen tai molempiin kyselyistä tulisi niin vähän vastauksia, että pelkkä määrä ei itsessään tarjoaisi luotettavaa aineistoa johtopäätöksien tekemiseksi.

4.3 Työn määrällisen tutkimuksen näkökulma

Lähtökohta kvantitatiivisen tiedon käyttöön tutkimuksessa on tutkittavien aiheiden esiintyvyyden löytäminen tutkittavasta joukosta sekä vertaaminen laadullisten osioiden tuottamaan tietoon. Numeraalisella tiedolla pyritään tukemaan laadullisen osuuden oikeellisuutta, eli todentamaan tutkimustuloksia ja siten vastaamaan luotettavammin tutkimuskysymyksiin. (Töttö 2012, 81.)

Tärkeää on tarjota lukijalle selkeästi ja puolueettomasti tieto siitä, mihin tutkimustulokset ja johtopäätökset perustuvat. Numeraalista tietoa ei pidä esittää vain tulkittuna, eikä etenkinään laadullisesti kirjattuna, vaan hyvinkin täsmällisesti ja selkeästi. Myös tutkimuskysymyksien ja -hypoteesien vastaiset tulokset pitää kattavasti käydä läpi ja esittää ilman tutkijan sokaistumista oletuksille ja omien ajatustensa ohjaavuudelle. Olen pyrkinyt noudattamaan tätä linjaa tämän tutkimuksen tuloksissa ja johtopäätöksissä. Erityisesti tulee välttää puhtaita tulkintavirheitä tai välinpitämättömyyttä määrällisen aineiston pohjalta tehtävissä johtopäätöksissä. (Töttö 2012, 81-93.)

Tässä tutkimuksessa määrällistä osaa näyttelee merkittävä osa kyselytutkimuksesta. Erityisen tärkeässä osassa on kysymys koskien riittämättömyyden tunteen yleisyyttä esimiesten osalta. Määrällistä tulkintaa vaativat myös havainnot siitä, miten usein kyseisiä tunteita esiintyy sekä miten usein ja voimakkaina alaiset asian kokevat. Määrällisesti tutkitaan myös tunnetilojen esiintymistä eri ikäluokissa ja työhistorian pituuksissa.

Varsin tavanomaisia määrällisiä elementtejä ovat myös työtyytyväisyyden, sitoutumisen ja alaisten moninaiset numeraaliset arviot esimiehensä onnistumisesta. Lukuaineistoa on kerätty muuttujiksi molemmista vastaajaryhmistä enemmän kuin avointa tekstiä, jotta vastaajat kokisivat kyselyn tekemisen kiinnostavaksi ja vaivattomaksi. Näiden muuttujien avulla voidaan vertailla eri tavoin asioita kokevien vastaajien muita näkemyksiä. Pyrkimyksenä on saavuttaa löydöksiä vastaamaan tutkimuksen ydinkysymyksiin ja lopulta

kertomaan millainen merkitys esimiestyössä riittämättömyyden tunteella Aspo-konsernissa on.

4.4 Käytetyt menetelmät

Tutkimuksen tärkein tietolähde on kahden eri kyselytutkimuksen (Liite 4, Liite 5) tuottama informaatio. Kohderyhmiä on kaksi: esimiehet ja alaiset. Kummallekin toteutettiin oma kyselynsä, joilla voidaan luoda vertailtavaa aineistoa tutkimuskysymyksen osalta. Lisäksi jokainen tiimi (esimies ja häneen linkittyvät alaiset) eriytetään tutkimusaineistosta, jolloin eri tiimejä voidaan myös verrata toisiinsa ja tutkia miten tiimien menestys riippuu esimiestyöstä – etenkin tutkimuskysymyksen osalta. Konsernin rakenteesta johtuen eri yritysten välinen benchmarking olisi myös kiinnostava toteutus, mutta joidenkin yritysten vastaajien vähäisyys poistaisi anonymiteetin vastauksista ja tutkimuksen validiteettikin olisi kyseenalainen vastaajajoukon kaventuessa liikaa, jolloin tästä suunnitelmasta luovuin jo ennen kyselytutkimuksen toteuttamista. Päätös piti tehdä ennakkoon, sillä vastaajien luokittelu anonymiteetti säilyttäen vaati paljon määrittelyjä ennalta. Kyselyn määrittelyä ja toteutusta kuvataan laajemmin seuraavassa alaluvussa.

Kyselytutkimuksien tuloksista muodostetaan kuva organisaation esimiesten tilanteesta, pääasiallisena tutkimuskohteena riittämättömyyden tunteen kokeminen ja siitä selviäminen. Alaiskyselyllä selvitetään vastaavasti kokevatko he esimiesten työpanoksen riittäväksi, jolloin voidaan määrittää esimiesten kokeman tunteen ja alaisten antaman arvion välisiä yhteyksiä. Koko tietoaimeistoa verrataan myös aiempaan tutkimustietoon, jota on jonkin verran saatavilla muun muassa huijarisyndroomaa (ks. 3.2.4) koskevista aiemmista aineistoista.

Tiimien taloudellista mittaristoa numerotasolla ei tähän työhön suoraan oteta mukaan, mutta vastausmäärän ollessa kattavampi voitaisiin tuloksia myös verrata konsernitasolla eri tiimien tuloksellisuuteen ja sen kehitykseen. Pitkäaikaisseurannassa toistamalla tutkimus myöhemmin voitaisiin tällöin myös todeta muutoksien mahdolliset vaikutukset taloudelliseen menestykseen.

4.5 Kyselyn toteuttaminen ja anonymiteetti

Yksi hankalimmista, mutta tärkeimmistä osa-alueista kyselyn toteuttamisessa oli saada anonymiteetti toteutettua kuitenkin vastaajien luokittelu eri ryhmiin säilyttäen. Lisähaasteen toi uusi Euroopan tietosuojalainsäädäntö (nk. GDPR-asetus), jonka vuoksi Aspon vaatimuksena oli ensin kerätä työntekijöiltä lupa sähköpostiosoitteiden keräämiseen kyselytutkimuksen lähettämistä varten. Jo pelkästään tämä ”esikarsinta” vähensi valitettavasti vastaajien määrää erittäin merkittävästi, vaikka lupakysely lähetettiin yhteensä kolme kertaa saatekirjeen kera.

Lupakyselyn saatekirjeen viestisisältöön panostettiin myös runsaasti – on huomioitava, että tämä on ensimmäinen taitekohta tutkimuksen tiedonkeruun onnistumisen ja epäonnistumisen välillä. Olipa kysely kuinka kiinnostava ja hyvin toteutettu hyvänsä, ei siitä ole mitään hyötyä, mikäli vastaaja ei siihen vastaa. Vastaamattomuuden esteet tulee siis minimoida tarjoten teknisesti vastaajille sopiva vastausmahdollisuus, riittävä ja sopiva informaatio itse kyselystä sekä aiheen ”markkinointi” ja hyötyjen esiintuominen tiiviisti jo saatekirjeessä (Vehkalahti 2014, 42-48). Saatekirje myös esiluettiin kahden ulkopuolisen henkilön toimesta ulkopuolisten lisäkokemusten saamiseksi.

Saatekirjeen ydinsisältö lähetettiin sähköpostin viestikentässä mahdollistaen nopean osallistumishyväksynnän ”yhdellä klikkauksella” ja laajempi tiedonanto käsittäen tutkimuksen tarkoituksen, tietosuojan, tietojen käsittelyn sekä anonymiteetista huolehtimisen tarjottiin kahdessa erillisessä liitteessä asiasta kiinnostuneille. Tavoitteeksi asetettiin 50 prosentin osallistumishyväksyntää esimiesten ja 30 prosenttia alaisten osalta. Saatekirje liitteineen löytyvät työn liitteinä (Liitteet 1 – 3).

Tutkimukseen osallistumisluvan antaneiden sähköpostiosoitteet kerättiin siis ensin Aspon henkilöstöhallinnon toimesta ja se luokitteli osallistujat seuraavan taulukon mukaan samalla koodaten jokaisen henkilön tulevaa luokittelua varten. Koodaamisessa anonymiteettia lisättiin satunnaistamalla vastaajien järjestys, eli ettei luokittelukoodia anneta vaikkapa aakkosjärjestyksessä henkilöittäin.

Taulukko 1. Kyselytutkimuksen vastaajien luokittelu.

Osallistujan nimi	Sähköpostiosoite	Luokittelukoodi	Rooli tutkimuksessa
Esimerkki 1	Esimerkki 1	E1	Tiimiesimies 1
Esimerkki 2	Esimerkki 2	E1A1	Esimiehen 1, alainen 1
Esimerkki 3	Esimerkki 3	E1A2	Esimiehen 1, alainen 2
Esimerkki 4	Esimerkki 4	E1A3	Esimiehen 1, alainen 3
Esimerkki 5	Esimerkki 5	E2	Tiimiesimies 2
Esimerkki 6	Esimerkki 6	E2A1	Esimiehen 2, alainen 1
Esimerkki 7	Esimerkki 7	E2A2	Esimiehen 2, alainen 2
...

Taulukosta 1 nähdään, että jokaiselle vastaajalle annettu luokittelukoodi mahdollisti vastausten luokittelun erilaisiin ryhmiin tutkimuksen mahdollistamiseksi. Näitä ryhmiä ovat siis kaikki esimiehet, kaikki alaiset sekä kukin tiimi omana ryhmänään, jolloin erilaisten esimiesten vetämien tiimien vastauksia voidaan verrata keskenään. Kyselyyn vastatessa tallentuu järjestelmään tiedot vastaajasta, mutta tutkimuksen tekijälle välittyy ainoastaan vastauslomakkeiden tiedot, jonne eivät toistu vastaajien nimet, sähköpostiosoitteet tai muutkaan henkilöitä yksilöivät tiedot. Täten yksittäisestä vastauslomakkeesta tai vastauskoonnista ei voida erottaa vastaajan henkilöllisyyttä, eikä mikä tiimi on kyseessä. Lisäksi on huomattava, ettei tutkimuksen tekijä saanut tässä vaiheessa tietää tutkimukseen osallistuvien henkilöiden tietoja, joka on tärkeä anonymiteettiä rakentava seikka.

Eräs näkökulma on lisäksi vastaajien määrä eri tiimeissä tunnistavana tekijänä. Koska vastaajien määrä ei ole 100 prosenttia, ei vastaajien määrästä voi tunnistaa myöskään minkä tiimin esimies tai jäsen on kyseessä. Yleisesti tiimeistä vastauksia tuli vain yksi tai muutamia, eikä tällöinkään lähtökohtaisesti voida linkittää tietoa siihen onko kyseessä pieni vai iso tiimi. Koska tiimien koot vaihtelevat, mutta ovat kuitenkin varsin lähellä toisiaan, ja vastaajien kokonaismäärä on kuitenkin useita kymmeniä, on anonymiteetti tämänkin osalta varsin kattavasti huomioitu.

Vielä viimeisenä huomiona anonymiteetin osalta käsitellään eräitä luokittelevia tutkimuskysymyksiä. Tällaisia ovat kysymykset vastaajan iästä sekä työhistorian ja esimiestyöhistorian pituudesta. Mainittujen kysymysten vastausmahdollisuus rakennettiin siten, että niille annettiin riittävän suuret luokkavälit (esim. ikä 30 – 40 vuotta), jolloin yksittäinen vastaaja ei ole niistä erotettavissa. Tälläkin lisättiin anonymiteetin vahvuutta tutkimuk-

sessä. Lopulta tutkimus lähetettiin osallistumishyväksynnän antaneille sähköpostilinkkinä. Vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa siten, että varauduttiin yhdellä lisäviikolla ja yhteensä kolmella muistutusviestillä vastausaikana. Vastauksia saatiin yhteensä 41.

Kaikkienensa prosessissa tuotettiin merkittävästi tietoa tutkittaville sekä huolehdittiin monelta eri kannalta tutkittavien tietosuojasta, anonymiteetista ja kyselytutkimusprosessin onnistumisesta. Nämä kaikki noudattavat hyvän tutkimuskäytännön perusteita. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a.)

4.6 Kyselytutkimusten rakenne

Kyselytutkimukset esimiehille ja alaisille ovat muutamilta osin yhtenevät vertailevan materiaalin tuottamiseksi. Koska tutkimus pääosin tutkii esimiestyötä, on heille suunnattu tutkimus laajempi. Ajatus kyselyrungoissa on yleistietojen lisäksi verrata esimiesten omaa kokemusta työnsä onnistumisesta siihen, miten alaiset saman kokevat. Näiden lisäksi osa kysymyksistä koskettaa erilaisia rajattujen resurssien ongelmia esimiestyössä ja sitä miten eri osapuolet kokevat rajallisten resurssien vaikutuksen yleisellä tasolla työtyytyväisyyden näkökulmasta ja täsmällisemmin esimiestyön onnistumisen suhteen. Kyselyiden sisällöt löytyvät täydellisinä liitteistä 4-5.

Alaisten kyselyssä selvitetään esimiesten onnistumista esimiestyössään sekä alaisten tuntemuksia tähän liittyen. Vastaukset annetaan pääasiassa monivalintana, mutta vapaaehtoisia avoimia kommenttikenttiä on muutamia. Näiden sisältö on erittäin arvokasta laadullisen tutkimuksen kannalta ja vastausmateriaalia on tutkittu luokittelemalla vastauksia aihepiireittäin sekä hakemalla yhteyksiä vastaajien näkökannoista avoimissa ja suljetuissa vastausvaihtoehdoissa.

Esimiesten laajemmassa kyselyssä useat kysymykset kohdistuvat pääasiassa resurssien riittävyyteen esimiestyössä sekä niistä aiheutuviin tunteisiin. Kuten alaisilla, myös esimiehillä avoimet tekstivastauskentät ovat vapaaehtoisia. Niitä on myös selvästi enemmän, jolloin esimiesten tunnetiloja sekä haasteita luokittelevia tekstivastauksia muodostui runsaammin.

Teknisinä huomioina kyselytutkimuslomakkeen eräistä piirteistä:

- Alaisten kyselytutkimuksessa kysymys 19 ”Onko esimiehelläsi mielestäsi riittävät resurssit esimiestehtävänsä hoitoon?” määrittää kysymykset 20, 21 ja 22 näkyville vain, mikäli vastaus on kielteinen.
- Esimiesten kyselytutkimuksessa kysymys 25 ”Tunnetko, että sinulla on riittävät edellytykset ja resurssit esimiestyön hoitamiseen haluamallasi tavalla?” avaa näkyville lisäkysymykset 26 ja 27, mikäli vastaus on kielteinen, eli jompikumpi kahdesta alimmasta vastausvaihtoehdosta.
- Esimiesten kyselytutkimuksessa kysymys 29 ”Koetko, tai oletko kokenut esimiestyössäsi joskus riittämättömyyden tunnetta?” tuottaa vastattavaksi lisäkysymykset 30, 31 ja 32, mikäli vastaus on myönteinen.

Mainituilla lisäkysymyksillä haetaan tietoja laajemmin vain niiltä vastaajilta, jotka täyttävät kysymyskategorian tavoitteen, eli tuotetaan lisää materiaalia analysoitavaksi osalta vastaajaryhmästä. Aihepiirit koskevat kokemuksia esimiesten resurssien riittävyydestä sekä riittämättömyyden tunnetta kokeneiden esimiesten mainitun tunteen laadullista laajentamista avoimilla vastauksilla. Esimiesten kysymyksen 25 osalta toteutus oli lopulta turha, sillä kaikki esimiehet tunsivat omaavansa vähintään kohtuulliset resurssit esimiestyönsä hoitamiseen. Täten kysymyksiin 26 ja 27 ei saatu lainkaan vastauksia.

Kyselytutkimuksessa olleita numeraalisia arvioita käännettäessä opinnäytetyöhöni käytän lisäksi seuraavia määrittelyjä helpottamaan asioiden käsitteellistämistä. Kyselyissä numeroarvoilla vastatessa asteikko on 1 – 10 lisäselitteellä 1 ollen heikoin tai negatiivisin ja 10 paras tai positiivisin arvio kysymyksestä riippuen. Luokittelen nämä vastaukset tulosanalyysieni tekstikuvauksissa jatkossa tarkoittamaan seuraavia:

- Arvosanat 1 – 2: Erittäin huono
- Arvosanat 3 – 4: Huono
- Arvosanat 5 – 6: Kohtalainen
- Arvosanat 7 – 8: Hyvä
- Arvosanat 9 – 10: Erittäin hyvä

5 Tutkimustulokset

5.1 Yleistä kyselyn vastaajista

5.1.1 Vastaajien määrä kyselytutkimuksissa

Yhteensä kahden kyselyn osalta vastauksia annettiin määräaikaan mennessä 41. Kaikki vastaukset olivat yleislaadultaan hyväksyttäviä tutkimuskäyttöön. Vain kolme vastaajaa oli jättänyt avoimet, vapaaehtoiset tekstikentät täysin tyhjiksi, joten tutkimusaineistoa syntyi varsin hyvin. Toisaalta joidenkin kysymysten osalta tekstiaineistoa ei kertynyt lainkaan tai ainoastaan korkeintaan muutamalta vastaajalta. Täysin ilman vastausaineistoa jääneet osat poistettiin tutkinnasta, mutta vähäinkin määrä tekstiä joissain vastauksissa oli tukemassa kokonaisuuden laadullista analyysia, jossa tutkimuskysymyksiä katsottiin kokonaisuutenaan kaiken materiaalin läpi vähitellen porautuen tarkemmin vastaajien tietosisällön merkityksiin tutkimuskysymysten osalta.

Alaisten vastauksissa oli edustettuna 17 eri tiimiä vastausmäärän vaihdellessa 1 ja 3 vastaajan välillä. Esimiehiä oli edustettuna 11. Kuitenkin vain kolmesta tiimistä löytyi vastaajaksi sekä esimies että vähintään yksi alainen. Kolmen tiimin tutkiminen siten, että vastaajia on kahdesta neljään kappaletta, huomioiden tiimien mahdollisesti olevan jopa yli kymmenen henkeä, ei luo käytännössä koko Aspo-konsernille missään määrin kattavaa kuvaa esimiestoiminnasta tai vastaisi tutkimuskysymyksiin tiimien vertailuiden näkökulmasta. Näin ollen tiimien välinen benchmarking jäi materiaalin vähäisyyden vuoksi toteutumatta.

5.1.2 Vastaajien taustatiedot

Vastaajat koostuivat kahdessa eri kyselyssä laajalti eri ikäisistä sekä erilaisen työuran Aspossa kokeneista ihmisistä. Kun tiedetään, että esimiestehtävät vaativat tyypillisesti kokemuspohjaa, voitiin olettaa, että esimiehet ovat sekä vanhempia, että pidemmän työuran kokeneita alaisiin verrattuna. Tämä myös näkyy selvästi sekä vastaajien taustatiedoissa (taulukko 2) sekä hieman jäljempänä esitetystä vertailusta koko konsernin työntekijöiden osalta (taulukko 3). Tutkimuksessa onkin syytä pitää mielessä ikäluokkien ja sukupolvien erot, joiden osalta mielipiteitä voidaan myös peilata tarvittaessa.

Taulukko 2. Tutkimuksen vastaajien taustatiedot.

Alaiset (N = 30)

Ikä	kpl	Työuran pituus	kpl
alle 30 vuotta	4	0-2 vuotta	13
30-40 vuotta	4	2-5 vuotta	6
40-50 vuotta	11	5-10 vuotta	1
50-60 vuotta	10	10-20 vuotta	5
yli 60 vuotta	1	yli 20 vuotta	5

Esimiehet (N = 11)

Ikä	kpl	Työuran pituus	kpl	Esimiesuran pituus	kpl
alle 30 vuotta	0	0-2 vuotta	2	0-2 vuotta	2
30-40 vuotta	1	2-5 vuotta	1	2-5 vuotta	1
40-50 vuotta	6	5-10 vuotta	4	5-10 vuotta	7
50-60 vuotta	4	10-20 vuotta	4	10-20 vuotta	1
yli 60 vuotta	0	yli 20 vuotta	0	yli 20 vuotta	0

Tiedoista voidaan havaita, että esimiehet ovat keskimäärin sekä hieman alaisia vanhempia että pidemmän työhistorian Aspo-konsernissa omaavia henkilöitä. Esimiehissä yli 40-vuotiaita on 90,9 prosenttia, alaisien vastaajissa osuuden ollessa 73,3 prosenttia. Alaisvastaajissa on runsaasti (63,3 prosenttia) alle viisi vuotta konsernissa työskennelleitä, kun esimiehissä heidän osuutensa on vain runsas neljännes (27,3 prosenttia). Esimiesten osalta tulos kertoo myös, että eteneminen esimieheksi ei ole erityisen tavallista, vaan esimiehet vaikuttavat aloittaneen pääosin suoraan esimiesroolissa työsuhteensa.

Vastaajien otoksen edustavuus taustatietojen arvoja tutkittaessa on varsin tärkeä seikka, kun arvioidaan heidän edustavuuttaan koko perusjoukosta. Olen tutkinut tätä vertaamalla koko vastaajajoukkoa Aspo-konsernin ikäjakaumaan sekä työhistorioiden pituuksiin. Tulokset löytyvät taulukosta 3.

Taulukko 3. Tutkimuksen perusjoukon ja vastaajien edustavuuden vertailu (Aspo 2018b).

Ikä	Perusjoukko	Kyselyyn vastanneet	Työuran pituus	Perusjoukko	Kyselyyn vastanneet
alle 30 vuotta	12,39 %	9,76 %	0-2 vuotta	33,76 %	36,59 %
30-40 vuotta	20,51 %	12,20 %	2-5 vuotta	13,68 %	17,07 %
40-50 vuotta	30,77 %	41,46 %	5-10 vuotta	14,10 %	12,20 %
50-60 vuotta	29,91 %	34,15 %	10-20 vuotta	21,37 %	21,95 %
yli 60 vuotta	6,41 %	2,44 %	yli 20 vuotta	17,09 %	12,20 %

Taulukossa perusjoukko on siis koko tutkimukseen soveltuva vastaajajoukko Aspossa, joille osallistumista kyselyyn tarjottiin. Vastaajien iän osalta aliedustettuina tutkimuksessa ovat alle 40 – vuotiaat sekä yli 60 – vuotiaat. Sen sijaan 40 – 60 vuotiaissa kyselytutkimukseen osallistuneita on perusjoukkoa enemmän. Työuran pituuksien osalta luvuissa ei ole suuriakaan eroja. Kokonaisuutena vastaajien edustavuus Aspo-konsernin osalta on varsin hyvä ja tarjoaa hyvän mahdollisuuden yleistää tulokset koko organisaation tasolle.

5.1.3 Tyytyväisyys ja sitoutuminen

Kaksi tutkittua ja yleisesti tärkeää seikkaa ovat vastaajan tyytyväisyys ja sitoutuminen työhön. Näiden erittelyä vastaaja- ja ikäryhmittäin ei ole tarpeen toteuttaa yhtä laajasti kuin edellä käsiteltyjä iän ja työhistorian jakaumia. Vastaajien varsin pienestä määrästä johtuen taulukon luvut jakautuisivat varsin laajalti, eikä tämä tieto tarjoaisi enää lukijalle olennaista informaatiota. Taustatyössä sekä avointen vastausten tulkinnoissa vertailin kuitenkin myös iän ja työuran pituuksien vaikutuksia mitattuihin asioihin. Vastaajan ikä ei itsessään tuottanut mitään selkeää eroa näissä asioissa, mutta työuran pituus lisää vaihtelua vastaajissa molempien tutkittavien arvojen osalta. Tyydyn tässä esittämään nämä ainoastaan alaisten ja esimiesten välillä eroteltuina lukuarvoina taulukkomuodossa (taulukko 4.).

Taulukko 4. Esimiesten ja alaisten tyytyväisyys työhön ja sitoutuminen tehtävään.

Alaiset (N = 30)	Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Mediaani	Keskihajonta
Tyytyväisyys työhön	2	10	7,57	8	1,57
Sitoutuminen tehtävään	1	10	8,27	9	1,8

Esimiehet (N=11)					
Tyytyväisyys työhön	6	9	7,82	8	0,98
Sitoutuminen tehtävään	5	10	8,64	9	1,57

Ainoa selkeä ryhmiä erotteleva tekijä vaikuttaisi näissä olevan erittäin tyytymättömien puuttuminen esimiehistä, kun samalla näitä esiintyy alaisten antamissa vastauksissa (taulukko 4). Tarkemmin tutkittaessa alaisten tuloksia löytyy alle viiden arvosanoja kuitenkin vain yksi molemmista kysymyksistä saman vastaajan antamana. Tutkimuksessa lainkaan tämän yhden vastaajan merkitystä väheksymättä, tutkimalla otosta ilman tätä

vastaajaa yllä oleva taulukko esittäisi alaisten ja esimiesten arviot varsin yhtenevinä, joskin alaisten arviot pysyvät edelleen hieman esimiehiä heikompina.

Mainittua yhtä negatiivisesti asiaa kokevaa ei tietenkään tule poistaa vastauksista, päinvastoin hänen antamiaan kriittisiä arvioita on pohdittu paljonkin avointen vastausten osalta tutkimustuloksissa. Yhdenkin henkilön kokemaa muuta tulosta on tärkeä havainto ja asettaa merkittävän painoarvon organisaatiossa huomioida negatiivisesti työn hyvinvointiin liittyvät seikat yksilöllisellä tasolla. Siitä huolimatta on myös tärkeää ymmärtää ja tulkitella muiden kuin tämän vastaajan kokemaa varsin yhtenevä tyytyväisyys ja sitoutuminen vastaajien kesken ja eri vastaajaryhmien osalta. Pääasiallinen yhteneväisyys tarkoittaa, että organisaation isossa kuvassa tiimit muodostuvat varsin samoin työyhteisön kokonaisuuden ja arvot käsittävistä ihmisistä, kun arvioidaan tyytyväisyyttä työhön sekä omaa sitoutumista tehtävään.

5.2 Esimieskyselyn tulokset

5.2.1 Riittävätkö resurssit?

Vaikka tutkimus keskittyy riittämättömyyden tunteisiin, muodostuu esimiesvastaajien tärkeimmäksi tulkittavaksi seikaksi resurssien riittävyys esimiestyössä. Samalla, kun tätä suoraan kysyttäessä ei yksikään esimies koe selviämättömyyden tunnetta resurssien riittävyyden vuoksi, on kuitenkin nähtävissä erittäin voimakas huoli tai tyytymättömyys itseensä erilaisten ajankäytön ja -hallinnan muodostamien painetilojen vuoksi. Esimiehet eivät siis suoraan syytä annettujen resurssien määrää, vaan joko omaa kykyään hallita niitä tai organisaation strategista fokuksia. Tärkeänä tuodaan esiin esimiesten monien roolien aiheuttama paine ja siitä muodostuva säästöliekki alaisten suhteen.

Taulukko 5. Esimiesten kokemaa ajan riittävyys esimiestyössä.

Esimiehet (N=11)	Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Mediaani	Keskihajonta
Esimiestyön ajan riittävyys	2	8	5,45	6	1,78

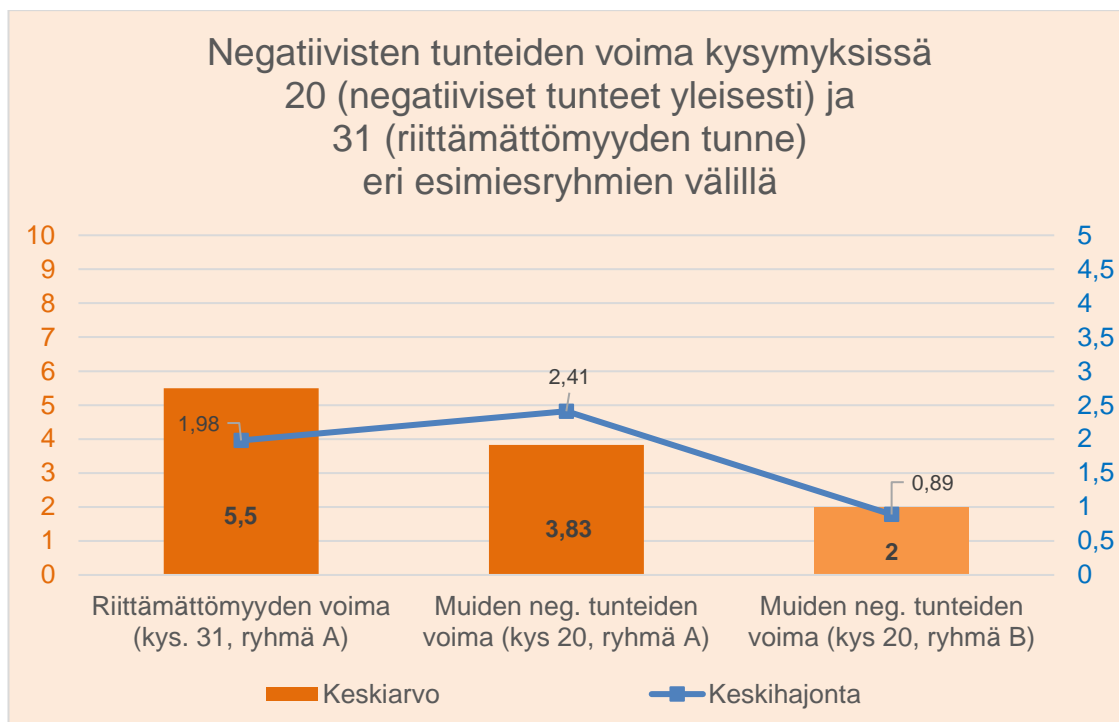
Taulukossa 5 esitetty esimiesten kokemus ajan riittävyydestä esimiestyössä kertoo, että se koetaan kohtuulliseksi, muttei läheskään hyväksi. Kuitenkin avoimia vastauksia tulkit-

taessa suurin esimiestyötä estävä, esimiehiä paineistava ja syyllistävä tekijä näyttää olevan nimenomaan riittävän ajan käyttäminen alaisten johtamiseen ja auttamiseen. Tällaisia vastauksia ilmeni peräti kahdeksalla vastaajalla yhdestätoista koko kyselyä tulkittaessa. Haaste mainitaan siis yleisesti, muttei nouse esiin voimakkaana sitä numeraalisesti arvioitaessa.

Ajanpuutetta myös konkretisoitiin ja linkitettiin menestykseen eri tavoin täsmällisemmin kolmessa avoimessa vastauksessa. Näissä ajanpuutteen koettiin vaikuttavan osaamisen kehittämiseen sekä haastettiin hallinnollisen ja muun ydintyön ulkopuolisten tehtävien määrän lisääntymistä. Esimiestyön funktio jää tällöin vähäiseksi, eikä alaisiin käytettävää aikaa ole niin paljon kuin esimiesten sisäinen halu olisi tehokkaan työympäristön luomisen kannalta. Näiden vaikutuksen arviointiin ei tutkimuskysymyksissä paneuduttu, mutta ajan puutteen vaikutus henkilöstön kehittämisessä tunnustetaan myös organisaation menestyksen kannalta varsin merkittävänä ilmiönä.

5.2.2 Riittämättömyyden tunteen kokeminen ja voimakkuus

Riittämättömyyden tunnetta koki tai oli kokenut suoraan asiasta kysyttäessä kuusi esimestä (54,5 prosenttia). Itse numeraalinen tulos on yleisempää aiemman tietoperustan löydösten suhteen ja tukee tutkimushypoteesia laajemmasta esiintyvyydestä esimiesten keskuudessa. Merkittävämpi tulos näkyy kuitenkin erotellessa riittämättömyyttä kokee neet esimiehet (alla ryhmä A, N=6) niistä, joilla tätä tunnetta ei ole esiintynyt (alla ryhmä B, N=5) ja tutkittaessa erilaisten negatiivisten tunteiden vaikutuksia ja voimakkuutta esimiesten työssä. Tätä on kuvattu tarkemmin seuraavassa.



Kuvio 4. Negatiivisten tunteiden voima ja esiintyminen riittämättömyyden tunnetta kokeneiden esimiesten muuttujana.

Kuvio 4 esittää esimiehet jaettuna ryhmiin A ja B sekä näiden vastausten keskiarvot ja hajonnat kysymyksiin 20 ”Kuinka merkittävästi koet negatiivisten tunteiden vaikuttavan onnistumiseesi esimiestyössä” sekä 31 ”Miten voimakkaaksi kuvailisit tätä tunnetta sitä kokiessasi verrattuna muihin (negatiivisiin) tunteisiin esimiestyössäsi”. Kysymysten muotoilu on hieman erilainen, mutta asetelma on sama: kuvataan negatiivisten tunteiden voimakkuutta ja vaikutuksellisuutta esimiehen työssä yleisesti sekä riittämättömyyden tunteen voimaa suhteessa muihin negatiivisiin tunteisiin. Ryhmältä B jälkimmäistä ei kysytty, sillä he eivät olleet kokeneet riittämättömyyden tunnetta.

Tuloksista voidaan nähdä kuinka vastaajaryhmän A yleisten negatiivisten tunteiden voimakkuus esimiestyön onnistumisessa on suurempi kuin ryhmällä B. Edelleen riittämättömyyden tunteiden kokemisen voimakkuus on tätäkin voimakkaampi. Keskiarvoja paremman tulkinnan ryhmästä A tarjoaa keskihajonta. Sen mukaan vastaajissa tunteiden kokemisessa on vaihtelua, eli osalla esimiehistä negatiiviset tunteet koetaan varsin voimakkaana, kun samalla osalla nämä tunteet ovat vähemmän merkityksellisiä. Ryhmässä B negatiiviset tunteet ovat kokonaisuudessaan tärkeydeltään pienempiä.

Tulokset kertovat siitä, että osa esimiehistä kamppailee negatiivisten tunteiden kanssa. Näistä riittämättömyys erottuu voimakkaana negatiivisena tunteena joillain esimiehillä. Ylipäänsäkin negatiivisten tunteiden kokeminen voimakkaampana linkittyy riittämättömyyden tunteeseen. Jatkokysymys, jota tulee tulkita on se, että muodostuuko riittämättömyyden tunnetta negatiivisten tunteiden kokemuksen kautta, vai onko riittämättömyys negatiivisia tunteita yleisesti voimistava tekijä.

Lopuksi erottelen tulokset vielä voimakkaaksi ja merkitykselliseksi koetun riittämättömyyden tunteen yleisyydestä ja kokemisen taajuudesta. Kuudesta ryhmän A vastaajasta kolme on todennut kokevansa sitä korkeintaan kerran kuukaudessa. Kolme puolestaan kerran tai muutamia kertoja viikossa. Viikoittain tunnetta kokevien vastaajien tuntemus riittämättömyyden voimakkuudesta on keskiarvoltaan 6,67 ja keskihajonta 2,05 – eli tuntemus on näillä henkilöillä varsin erilainen kuin muilla esimiehillä.

Tutkittaessa vielä tarkemmin näitä kolmea esimiestä, voidaan havaita, että he kuuluvat myös muita negatiivisia tunteita eniten kokevaan ryhmään, eli vähintään kerran viikossa kokeviin, joskaan eivät ole ainoita näin tuntevia. Muissa vastauksissa tai avointen vastausten sisällöissä ei ole löydettävissä yhtenevää teemaa, tai jotain sellaista, joka selittäisi kokemusten ilmenemisen tiheyttä. Tulokset kertovat, että esimiehet jakautuvat negatiivisten tunteiden osalta niitä varsin voimakkaasti ja usein sekä toisaalta harvemmin ja miedommin kokeviin. Yhtenä selityksenä voi olla kuormittuminen, eli tunteiden voimakkuuden kasvaminen niiden toistuessa liian tiheästi ilman purkumahdollisuutta. Näiden esimiesten tunnistaminen organisaatiosta ja esimiehen säiliötehtävän tehostaminen tukitoimilla on ensiarvoisen tärkeää riittämättömyyden tunteen poistamiseksi ja esimiesten jaksamisen kannalta.

5.2.3 Esimieskyselyn avoimet vastaukset

Avoimet vastaukset kyselytutkimuksessa ovat tutkimustyössä samalla arvokasta ja haastavaa tietoa. Luokittelemalla, tulkitsemalla ja eri muuttujien kautta näkemyksiä löytämällä tuloksia kuitenkin selviää ja niiden avulla pystytään muodostamaan yhteneviä johtopäätöksiä tutkittavasta aiheesta. Koska avoimia vastauksia ei voi tulostuodossa raportoida työssä, eikä kaiken materiaalin liittäminen ole missään määrin järkevää, tyydyn kertomaan tuotetun tiedon määrän, jota olen tutkimuksessani käyttänyt. Poikkeuk-

sena on luvun 5.4 suorat lainaukset, joilla osoitetaan toisena viitekehyksenä olevan säiliötehtävän merkityksellisyys ja esiintyminen erilaisten aihepiiriin liittyvien vastausten määrien ja sisältöjen kautta.

Esimieskyselyssä avoimia vastauksia annettiin 11 vastaajan toimesta 54 vastauskennässä yhteensä 567 sanan verran. Luokittelin taustatyössä useiden kysymysten vastauksia erilaisiin sisältöluokkiin, joita kertyi kysymyksestä riippuen kolmesta kuuteen. Luokiteltu tieto auttoi hahmottamaan ja muodostamaan varsinaisia vastauksia opinnäytetyöhön. Tämä tietosisältö on täten tärkeänä pohjana luvun 6 johtopäätöksiin ja tutkimuskysymyksiin vastaamiseen sekä luvun 7 kehitysehdotuksiin ja tutkimuksen jatkomahdollisuuksiin. Alaiskyselyn vastaavat tietomäärät löytyvät luvusta 5.3.2.

5.3 Alaiskyselyn tulokset

5.3.1 Tyytyväisyyden kokeminen ja esimiestyön arvio

Esimiehet saivat kolmeltakymmeneltä alaiseltaan varsin laajasti erilaisia arvioita. Numeroarviot eri osa-alueilla korreloivat varsin hyvin annettuihin sanallisiin, niin positiivisiin kuin negatiivisiinkin, avoimiin vastauksiin. Koko materiaali peilaa varsin onnistuneesti esimieskyselyssä annettuja arvioita sekä tarjoaa katsauksen alaisten kokemuksiin haasteisiin konsernin eri tiimeissä.

Tyytyväisyyttä esimiestyöhön tutkittaessa löydetään merkittävä havainto, kun erotellaan vastaajista ne, jotka antoivat kysymykseen ”Kuinka tyytyväinen olet esimiehesi sinun johtamiseen / ohjaamiseen / esimiestyöhön käyttämään aikaan” erittäin huonon tai huonon arvosanan (1 – 4) lisättynä niillä, jotka kyselyn avoimissa vastauksissa määrittivät esimiehen suurimpien heikkouksien tai puuttuvien resurssien joukkoon kiireen tai ajanpuutteen. Tällaisia vastaajia oli 15 henkilöä, eli puolet alaisvastaajista. Näiden vastaajien sitoutuminen, tyytyväisyys omaan työhönsä, esimiestyön ajankäyttöön sekä osaston johtamiseen oli selvästi heikompaa kuin vastaajilla keskimäärin. Olen koonnut näiden vastausten keskiarvot alle taulukkoon 6.

Taulukko 6. Esimiesten ajankäyttöön tyytymättömien alaisten ja kaikkien vastaajien erot keskiarvoina tyytyväisyyden eri mittareilla.

	Kuinka tyytyväinen olet yleisesti työhösi	Kuinka sitoutunut olet omasta mielestäsi nykyisessä tehtävässäsi	Kuinka tyytyväinen olet esimiehesi työhön yleisesti alaisen näkökulmasta	Kuinka tyytyväinen olet esimiehesi sinun johtamiseen / ohjaimiseesi / esimiestyöhön käyttämään aikaan	Kuinka hyvin koet, että esimiestyö ohjaa tiiminne / osastonne / yksikköne toimintaa
Kaikki alaisvastaajat (N=30)	7,57	8,27	6,90	6,13	6,13
Esimiehen ajankäyttöön tyytymättömät (N=15)	7,2	7,87	5,73	4,73	4,73

Tuloksista voidaan havaita sidoks alaisen kokeman esimiehen ajankäytön ja kokonaisvaltaisen työtyytyväisyyden sekä alaisen työhön sitoutumisen välillä (taulukko 6). Tärkeämpänä kuitenkin on tyytymättömyys esimiestyöhön kauttaaltaan näillä henkilöillä. Eli täsmällisemmin esimiehen kiire on merkittävä tyytymättömyyttä esimieheen aiheuttava seikka. Jatkossa osoitan tällä olevan suuren merkityksen organisaatiolle kokonaisuudessaan.

5.3.2 Mitä esimieheltä halutaan?

Alaiskyselyn moninaiset vastaukset haastavat esimiestehtävää laajalti eri aihepiireistä. Avoimet vastaukset, joita alaiset antoivat yhteensä 142 erillisessä tekstikentässä 1620 sanan verran, määrittivät kuusi yläluokkaa, joihin esimiestoimintaan kohdistuvat tarpeet voidaan jakaa. Näitä olivat seuraavat:

- Luottamus
- Välittäminen
- Ajankäyttö, priorisointi, delegointi
- Tasapuolisuus
- Tehokkuus, asioiden vieminen loppuun
- Auktoriteetti ja riittävä johtajuus

Yhtenäisiä vastauksia kertyi ainoastaan ajankäytön saralla, missä alaiset kokivat tarvitsevansa esimieheltään lisää henkilökohtaista aikaa, mikä ei kuitenkaan ollut työn tekemiseen liittyvää, vaan arvostuksen, välittämisen, palautteen saamisen ja työn merkityksen jakamista. Vaikka esimiehen palautteen antamista sinänsä pidettiin monen vastauksissa varsin hyvänä, ovat yllämainitut ajankäytön konkreettiset seikat nimenomaan henkilökohtaisen keskustelun sekä palautteen antamisen ja saamisen tarpeita. Näitä syntyy vapaamuotoisissa vuorovaikutustilanteissa, mutta keskusteluissa esiin tuotuja signaaleita ongelmallisista ja työtä vaikeuttavista asioista vaaditaan myös esimiesten toimesta hoidettavaksi. Tämä merkitykselliseksi muodostuva, mutta työn sisällä mahdollisesti kevyesti koettu ja käsittelemättä jäävä kokonaisuus on yksi tämän tutkimuksen merkittävistä löydöksistä ja sitä käsitellään lisää luvuissa 6.1.3 sekä 6.2.

5.4 Esimiehen säiliötehtävän onnistuminen

Viitekehyksen toisena osiona luvussa 3.3.2 esitetty esimiehen säiliötehtävä ilmenee varsin hyvin tutkimusvastausten laadullisessa analyysissä. Aiheen analyysi on syytä yhdistää molempien tutkittujen ryhmien osalta ja nostan sen siksi aiemmista luvuista poiketen omana lukunaan tulosanalyysin loppuun. Alle on nostettu esimerkkejä avoimista vastauksista suorina lainauksina. Tarkoituksena on osoittaa aiheen määrällisen esiintymisen taajuus erilaisissa vastauksissa ja täten merkityksellisyys vastaajien keskuudessa. Näissä avoimissa kommentteissa alaisilla näkyy erityisen selkeänä toiveiden ja vaatimusten asettaminen esimiesten suuntaan. Esimiehillä puolestaan kumpuaa monenlaisten vaatimusten kirjo ja halu onnistua näiden paineiden keskellä työyhteisössä.

Esimieskysely (linkityksiä säiliötehtävään):

- ”aikaa esimiestyölle vähän vs. muut tehtävät”
- ”tukitehtävien ja hallinnollisten tehtävien määrä lisääntyy jatkuvasti ja samalla pitäisi hoitaa tärkeintä, eli myynnin sparraamista sekä uuden asiakaskunnan löytymistä”
- ”esimiesohjeistuksen, -perehdytyksen ja -politiikan puute”
- ”välillä valitetaan pienistä asioista, vaikka kokonaispaketti toimii alaisten suuntaan hyvin”
- ”yhteiset arvot joihin sitoutua”
- ”perusasiat Aspolla kunnossa”

Alaiskysely (näkemyksiä esimiehestä linkittyen vaatimuksiin):

- "sanaan ei pysty luottamaan, asiat ei mene eteenpäin"
- "jättää projektit/asiat kesken, eikä vie niitä loppuun"
- "ei ole aidosti läsnä"
- "unohtaa asioita, joista sovittu"
- "prosessit pitäisi olla paremmin kuvattu ja vastuut jaettu"
- "ajan käyttö ja tehtävien priorisointi tai delegointi voisi olla tehokkaampaa"
- "kiittää ja pyytää minulta apua asioissa"
- "uskoo ammattitaitooni ja haluaa, että voin hyödyntää sitä tehtävissäni mahdollisimman laajasti"
- "antaa tilaa työskennellä itsenäisesti"
- "osaa kannustaa ja tsemjata tarvittaessa"
- "antaa sopivasti tilaa alaiselle tehdä omia ratkaisuja ja valita omia toimintatapoja"
- "ahkera ja työtä pelkäämätön, lisäksi vielä ns. hyvä tyyppi, eikä nosta itseään millekään jalustalle"
- "pitää alaiensa puolia, hoitaa lupaamansa asiat ja tehtävät, pyrkii auttamaan alaisiaan kaikissa asioissa"

Esimiesten näkökulmasta moni vastaaja vaikuttaa toimivan säiliötehtävän periaatteen mukaisesti ja ymmärtävän eri suunnasta tulevien vaatimusten kirjon hyvin. Alaisten johtamiseen toivotaan lisää aikaa ja omaan esimiestyön kehittämiseen tukea johdolta, esimieheltä ja henkilöstöhallinnolta. Tämä viittaa myös säiliön varaventiilin tarpeen olemassaoloon, joskaan sen käyttämisestä, eli tukifunktioiden toimivuutta, ei avoimista vastauksista käy ilmi lainkaan. Kvantitatiivisesti oman esimiehen ja Aspon henkilöstöhallinnon tuki koetaan esimiesten osalta taulukon 5 mukaisina.

Taulukko 7. Esimiesten antama arvio tukifunktioista.

Esimiehet (N=11)	Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Mediaani	Keskihajonta
Oman esimiehen tuki	1	9	5,00	5	2,95
Aspon HR:n tuki	2	10	6,64	7	2,77

Tulosten mukaan sekä oman esimiehen että henkilöstöhallinnon tarjoama tuki vaihtelee varsin voimakkaasti esimiesten kokemuksen mukaan (taulukko 7). Eroteltaessa riittävästä kokemuksesta kokeneet muista esimiehistä vastaavasti kuin aiemmissä tuloksissa, ei näissä esiinny juuri lainkaan eroja. Sen sijaan tutkittaessa mainittujen tukifunktioiden

summaa (eli oman esimiehen + henkilöstöhallinnon tuki) löydetään vastaajista viisi, joiden mielestä tukifunktioiden keskiarvo on 7 tai enemmän, eli hyvällä tasolla. Eroteltaessa vastaajista loput kuusi esimiestä, he arvioivat tukifunktioita taulukon 8 numeroarvioin.

Taulukko 8. Heikosti tuen kokevien esimiesten arvio tukifunktioista.

Esimiehet (N=6)	Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Mediaani	Keskihajonta
Oman esimiehen tuki	1	5	2,50	2,5	1,38
Aspon HR:n tuki	2	10	5,33	5	2,92

Tätä ryhmää voidaan kuvata organisaation tuen heikosti kokeviksi esimieheksi. Heidän kokemuksensa painottuu voimakkaammin oman esimiehen tuen heikkouteen (taulukko 8). Sen sijaan henkilöstöhallinnolta saadun tuen kokemus vaihtelee voimakkaasti laidasta laitaan. Tämä on vain hieman heikommalla tasolla kuin koko esimiesten ryhmän antama arvio. Esimiehen tuen merkitystä ja kokemuksen heikkoutta on pohdittu kokonaisuutena tarkemmin luvuissa 6.1.5 sekä 6.3.

6 Johtopäätökset ja tutkimuskysymyksiin vastaaminen

6.1 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

6.1.1 Riittämättömyyden tunne esimiestyössä

Pääasiallisena tutkimuksen ydinkysymyksenä oli selvittää riittämättömyyden tunteen esiintymistä ja merkittävyyttä esimiesten osalta kohdeorganisaatiossa. Tutkimustulosten mukaan suoraan riittämättömyyttä on kohdannut iso osa esimiehistä, mutta vielä tärkeämpänä laadullisena indikaattorina on jokaisen esimiesvastaajan jonkinlainen rajallisuuden tunne esimiestyönsä suhteen. Täten kaikki esimiehet tunnistavat vähintään riittämättömyyden uhan toiminnassaan, sekä sen aiheuttamat rajoitteet, joista pääasiallisena nousee esiin alaistyöhön käytetyn ajan vajavaisuus.

Täydentävänä kysymyksenä esitettiin pohdinta riittämättömyyden tunteen yleisyydestä esimiestyössä muuhun työelämään nähden. Tutkimushypoteesissa (ks. luku 2.4) esitetyt

vertailevat tutkimukset päätyivät laadullisilla ja määrällisillä mittareilla 26,4 ja 40,1 prosentin arvioihin riittämättömydestä. Vaihtelu riippuu lähinnä laadullisen tutkimusarvioinnin ja kysymyksenasettelun kautta. Tässä tutkimuksessa riittämättömyyden tunnetta arvioi kokeneensa tai kokevansa yhteensä 54,5 prosenttia esimiehistä, kun aihetta kysyttiin täsmällisesti ja mitataan numeraalisesti.

Kiinnostavampi havainto on kyselyssä pyydetty laadullinen arvio työn negatiivisten tunteiden sisällöstä. Tässä vaiheessa tutkimusta vastaajille ei ollut tuotu esiin riittämättömyyden tunnetta vielä terminä, jolloin sen esiintyminen on ainoastaan vastaajan itsensä tuottamaa tietoa. Suonsivun (2003, 139-140) tähän vertautuva aineisto alaisilla tuotti ainoastaan 5,7 prosentin osalta riittämättömyyden tunteen vastaajien kuvailemana työn haasteena. Tutkimuksessani esimiehet puolestaan ilmoittivat riittämättömyyden täsmällisenä sanana 27,8 prosentin osuudella. Vaikka vastausmäärä on vähäinen, on eroja nähtävissä kummankin kysymyksen osalta vertailevaan aineistoon nähden. On ilmeistä, että esimiesten työnkuva haastaa esimiehiä voimakkaammin ja aiheuttaa samaten riittämättömyyden tunnetta enemmän.

Kyseisen tunteen voimakkuuden ja merkityksen arvioinnissa tutkin kyselyssä esimiesten negatiivisten tunteiden esiintyvyyttä ja vaikuttavuutta työhön sekä riittämättömyyden tunteen yleisyyttä ja voimakkuutta muihin negatiivisiin tunteisiin verrattuna. Tutkimuksessa riittämättömyyden tunteen tunnistaneiden esimiesten kokemus kyseisen tunteen voimakkuudesta oli merkittävästi suurempi kuin muiden negatiivisten tunteiden voima. Tutkitut kokevat siis itsekkin tämän työssä heikentävänä seikkana ja esimiestyötä voimakkaasti vaikeuttavan ilmiönä. Riittämättömyyden kokeminen on kuitenkin harvinaisempaa kuin muiden negatiivisten tunteiden. Lisäksi tämän tutkimuksen perusteella ei ole selvää aiheuttavatko negatiiviset tunteet kasautuessaan osaltaan voimakkaampaa riittämättömyyttä, vai päinvastoin riittämättömyys osaltaan voimistaa negatiivisen tunneilmaston muodostumista esimiestyössä.

Yhteenvetona voidaan kuitenkin todeta, että riittämättömyyden tunteen esiintyminen on yleisempää esimiehillä kuin verrokkiryhmillä. Se on myös voimakkaampaa ja siten merkityksellisempää, vaikkakin harvemmin esiintyvää kuin muut negatiivisten tunteiden kokemukset. Täten riittämättömyyden tunne on kokonaisuudessaan organisaatiossa haastava ja vaikeasti tunnistettava ja käsiteltävä elementti esimiestyössä. Harvinaisuuden ja abstraktisuuden vuoksi sen tunnistaminen, käsittely ja tarvittaessa avun hakeminen voi

olla vaikeaa tai jäädä toteutumatta. Aiheen tekeminen näkyväksi ja työkalujen tarjoaminen tunteen prosessointiin on avainasemassa esimiestyön auttamiseksi.

6.1.2 Riittämättömyyden tunteesta eroon pääsy

Riittämättömyyden tunnetta kokeneista esimiehistä neljällä kuudesta oli kuvattuna nimenomaisia keinoja selvitä tunteen yli tai käsitellä tunnetta. Kaikki vastaukset voidaan yhdistää käsitteistön: ”reaalimaailman tilanteen tutkiminen rauhassa” alle. Tämä sisältää asian irrottamista esimiehen omista tunteista erilleen, sen tutkimista faktapohjaisesti ja priorisoiden asian tärkeyden, ettei se pääse valloilleen. Itsetutkiskelu ja tukifunktiona keskustelu asiasta riippuen erilaisten tahojen kanssa ovat puolestaan asian käsittelyn ulkopuolisia oman mielen varaventiileitä. Kaikki mainitut ovat esimiehen säiliötehtävän peruselementtejä. Tämä on siis avainsanana myös riittämättömyyden tunteen käsittelyssä tutkituilla esimiehillä.

Verrattaessa yleisiin muihin negatiivisiin tunteisiin esimiestyössä sekä laajentaen katsauksen alaistenkin avoimiin vastauksiin, riittämättömyyden tunne näyttäytyy nimenomaan varsin merkittävänä tunteena, johon esimiehet osaavat keskittää huomionsa. Muiden negatiivisten tunteiden käsittelyissä korostuivat positiivisuuden hakeminen, negatiivisten tunteiden hyväksyntä sekä sietäminen, ajatusten siirtäminen muihin tehtäviin tai vapaa-ajalle ja keskittyminen ydintehtävään tai muuhun olennaiseen. Jopa huumori esiintyi usein vastauksissa, eli tunnetilan kääntäminen pakottamalla positiivisen puolelle. Luetteloidut käsittelytavat eroavat merkittävästi muiden negatiivisten tunteiden käsittelystä, mikä tukee aiempaa näkemystä riittämättömyyden tunteen merkittävydestä sitä kokevilla.

Minkään negatiivisten tunteiden eroon pääsystä tai laimenemisesta lopulta ei tässä tutkimuksessa erikseen kysytty, eikä asiaa selvitetty. Tunteiden kokemisen tiheys antaa siihen jotain osviittaa, mutta ei takaa, etteikö kyseessä voisi olla toisaalta kokonaan uusi tai vaihtoehtoisesti toistuva tai jatkuva tunne. Joistain vastauksista käy ilmi, että negatiiviset tunteet ovat varsin ohimeneviä, toisista taas paistaa läpi jatkuvampi ja pidempi olo-tila. Erilaiset kokemukset näkyvät lopulta työtyytyväisyydessä, jolloin aihe on tärkeä huomioida ja negatiivisiin tunteisiin kiinni jäävät ihmiset pyrkiä löytämään avun tarjoamiseksi. Erityisesti tulee kuitenkin huomioida, että riittämättömyyttä kokeneiden esimiesten vastauksista ei paista läpi tällainen pysyvä tilanne, mikä toisaalta näkyy luvun 5.1.2 tyytyväisyyden ja sitoutumisen arvioistakin.

6.1.3 Resurssien riittävyyden osin ristiriitainen kokemus

Useista lisäkysymyksistä työyhteisön kannalta merkittävimmiksi nousi alaisten ja esimiesten ristiriitainen kokemus esimiesten riittävästä resursseista. Kaikki esimiehet kokevat resurssiensa olevan vähintään kohtuullisella tasolla, vaikka yhtäaikaisesti ajan puutteesta kertoi kahdeksan esimiestä yhdestätoista. Samanaikaisesti alaisista puolet on eri vastauksissa tyytymättömiä esimiestensä alaisyöhön käyttämään aikaan ja yli neljäsosa heistä kokee, ettei esimiehellä ole riittäviä resursseja käytössään. Liian vähäinen aika on näiden vastaajien mielestä merkittävin puute esimiestyössä.

Eräs oletus tähän liittyen on se, etteivät alaiset tiedä tai ainakaan erityisesti mieti esimiehen työtehtävien monikirjoisuutta, mikä voi heijastua kiireen kokemisena ulkopuolelta. Esimiesten paineen sieto on myös oletettavasti parempi, jolloin ajan riittävyyden kokemukset voivatkin erota näillä ryhmillä. Kuitenkin kokemus ajan riittävyydestä esimiesalaissuhteen hoitamisen osalta on siinä mielessä yhtenevä, että kumpikin ryhmä kokee sen haasteena. Alaiset toivovat enemmän henkilökohtaista johtamista, esimiehen työn sisällön ymmärtämistä ja sitä kautta yhteisöllisempää osallistumista. Esimiehet puhuvat yleisemmin ajankäytöstä varsinaiseen esimiestehtävään, mikä käsittänee myös osaamisen ja tehtävänkuvien kehittämisen, ihmisten sparraamisen sekä tiimien yhteistyön parantamisen. Tavoitteena näissä on kokonaisuudessaan toimivamman yhteisön ja menestyksekkäämmän organisaation tavoittelemisen.

Kokemukset ovat osin ristiriitaisia, mutta maali on yhtenevä: varsin yhtenevästi esimiestyön ajankäyttöä haastetaan. Esimiehet itse pohtivat sitä ajanhallinnan ja strategisten valintojen haasteena, alaiset puhuvat pääasiassa riittämättömistä resursseista. Huoli onnistumisesta on molemmilla ryhmillä sama.

6.1.4 Esimiehen säiliötehtävän merkitys

Esimiehen säiliötehtävä nousee määrällisesti usein esille avointen vastausten laadullisessa tulkinnessa (ks. luku 5.4). Sen merkitystä ja sidosta onnistumiseen ei voida peilata muutoin kuin asian esiin nousemisen tiheyden ja kokemuksen kuvauksien analyysin kautta. Esimiehillä esiintyvä voimakas tahtotila toteuttaa alaistensa johtamista paremman ajankäytön kautta indikoi huonoksi koettua onnistumista tässä asiassa. Syyllisyys onnistumattomuudessa tarkoittaa asian tärkeyttä ja merkityksellisyyttä esimiesten parissa.

Edellä mainittu alaisen työn esteiden poistaminen yhdistettynä esimiesten omaan tahtotilaan on hyvä lähtökohta säiliötehtävän onnistumiselle. Mikäli esimiehet pystyvät saavuttamaan onnistumisen kokemuksia työn esteiden poistamisessa, myös esimiehen oma onnistumisen kokemus ja jaksaminen kohentuvat merkittävästi. Mahdollistamista estäviä tekijöitä ovat puolestaan liian vähäinen ajankäyttö näihin haasteisiin sekä organisaatiossa esiintyvät byrokraatit ja valtuutuksien puutteet. Strategisen johtamisen tulee olla riittävän selkeää, jolloin esimiestyö toteuttaa sitä annetun valtuutuksen puitteissa, eivätkä sisäiset esteet ole tällöin ainakaan tavoitteiden ristiriitaisuuden aiheuttamia.

Säiliötehtävän merkitys on ensiarvoisen tärkeä elementti esimiehen tehtävän onnistumisessa. Tätä voidaan tukea monilla muillakin tavoilla ja eri keinojen yhdistäminen onkin tuloksellisin tapa varmistaa esimiehen onnistuminen ja jaksaminen tehtävässään (Järvinen 2018). Luvun 6.3 johtopäätöksessä todetaan säiliötehtävän onnistumisen ja esimiehen oman esimiehen tuen olevan haasteelliseksi koettua osalla tutkituista esimiehistä. Tämä on tärkeä signaali, kun johto pyrkii ymmärtämään koko organisaation toimivuutta ja siinä esiintyviä kipupisteitä.

6.1.5 Esimiesten kokema tuki työlleen

Tutkimus osoittaa kolme merkittävää asiaa esimiesten työn tukemiselle. Selkeät numeraaliset asiat ovat tuen saamisen kokemus omalta esimieheltä sekä konsernin henkilöstöhallinnolta. Kummankin arviot hajaantuvat laidasta laitaan vaihdellen erittäin huonosta erittäin hyvään. Kyseessä on siis yksilöllisen suhteen toimivuus tai yhteistyön tiiveys tukitarpeen ilmaantuessa. Tämä saattaa olla henkilökemia-asia tai riittämätön panostus esimiehen tukemiseen tarpeen ilmaantuessa. Tuen tulisikin olla säännöllistä ja riittävää, sillä sen vaikutus on merkittävä koko tiimin toimivuuden kannalta. Tukifunktiot vaikuttavat kuitenkin hajaantuvan siten, että vain osa esimiehistä kokee ne hyviksi ja toimiviksi osan kokiessa asian päinvastoin. Oman esimiehen ja henkilöstöhallinnon tuen kokemukset eivät linkittyneet toisiinsa, vaan vaihtelivat vastaajilla yhtä paljon kuin koetun tuen määräkin, eli vastaajissa löytyy niin molemmat huonoina kokevia kuin vain toisen osata puutteellista tukea saavia.

Toinen huomionarvoinen seikka on esimiesten ja alaisten hyvin yhtenevänä havaittu työtyytyväisyys ja sitoutuneisuus. Miten tämä vaikuttaa esimiehen koettuun tukeen? Esi-

mies voi saada tukea omasta tiimistään, sen toimivuudesta ja muodostamalla siitä esimerkiksi kaverillisen yhteisön ja korvata sillä organisaation tuen puutteita. Tätä voi tapahtua tiedostamatta ja se voi johtaa hyvin toimiviin työyhteisöihin yhtä lailla. Toimivuudesta huolimatta tiimien sisäinen dynamiikka voi ajan kanssa muuttua ja tiimin esimiehen tukeminen tai vähintään tuen tarpeen aktiivinen selvittäminen keskusteluyhteydellä jatkuvasti estää toimivienkin tiimien muutostilanteissa esimiehen riittävyyden tunteen heikkenemisen. Koko yllämainittua päätelmän mahdollisuutta tukee koko tutkimusmateriaalin lukuisat arviot esimiesten pehmeästä johtamisesta, tiimien dynamiikasta sekä positiiviset havainnot välittämisestä, ihmisläheisyydestä ja kaverillisuudesta.

Kolmas koettuun tukeen liittyvä tutkimustulos on henkilöstöhallinnon ja oman esimiehen tuen saamisen kokemus (ks. luku 5.4). Näistä oman esimiehen tuki oli selvästi heikompaa kaikkien esimiesvastaajien keskuudessa, mutta erityisesti mainitut tukifunktiot yleisesti heikosti kokevien vastaajien osalta. Tutkittujen 11 vastaajan joukossa on siis kuusi sellaista esimiestä, jotka kokevat oman esimiehen tuen varsin huonoksi. Pidän määrää jopa huolestuttavan suurena. Näen tämän linkittyvän myös edellisen kappaleen tiimien kaverilliseen muodostumiseen, jolla on hyvien puolien lisäksi löydettävissä myös merkittäviä riskejä ja suoranaisia heikkouksia. Tällaisten tiimien strategian mukainen toiminta, muutosvastarinta sekä mahdollisesti halukkuus kehittyä organisaation menestyksen tavoitteiden mukaisesti voivat olla heikompia kuin muilla tiimeillä. Kyseessä voi olla myös koetun tuen puutteessa turhautuminen, uupuminen ja riittämättömyys säiliötehtävän varaventiilin vajavaisuuden vuoksi. Tämä voi edelleen heijastua tutkittujen esimiesten alaistyöhön ja sitä kautta edelleen olla ratkaisevassa asemassa organisaation menestystekijänä.

6.1.6 Esimiesten onnistuminen alaisten näkökulmasta

Alaiset kokevat esimiesten onnistumisen tehtäväkentässään varsin hyväksi. Esiin nousevat kriittisinä johtamisen ja tavoitteiden epäselvyyteen, ajankäyttöön, alaisen työn tukemiseen sekä työn edistymättömyyteen liittyvät seikat, kuten lupauksen pitäminen sovitussa asioissa ja projektien keskeneräisyys. Onnistunutta on puolestaan välittäminen, ihmisjohtajuus, tasapuolisuus sekä tilan antaminen alaisille. Myös vastuunkantoon, luottamukseen sekä palautteen antoon ollaan pääosin tyytyväisiä. Alaiset kokevat erimielisyyksiä esimiestensä kanssa varsin harvoin – 26 alaisvastaajaa (86,7 prosenttia) koki niitä harvemmin kuin kerran kahdessa viikossa. Yksikään vastaaja ei kokenut niitä päivittäin.

Ylipäänsä onnistumista kuvailevia vastauksia oli laajemmin ja ne hajautuivat useampiin erilaisiin vastauksiin kuitenkin varsin monen toistuesssa useammalla kuin yhdellä vastaajalla. Negatiivisia näkemyksiä oli vähemmän ja niitä koettiin yksilöllisemmin. Tämä voisi viitata ennemminkin yksittäisiin ongelmiin, persoonien sopimattomuuksiin tai työnkuvan yhteensovittamisen vaikeuksiin kuin esimiesten suoranaisiin yleisiin epäonnistumisiin tehtäväkentässään. Poikkeuksena näistä on esimiehen kiireeseen liittyvät kommentit, vaikka ne eivät suoranaisesti heijastukaan numeraalisissa arvioissa esimiehen onnistumisessa kysyttäessä alaisen kokemusta esimiehen hänen johtamiseensa / ohjaamiseensa käyttämän ajan osalta.

Tuloksista voidaan päätellä esimiehillä olevan yksittäisiä haastavia alaissuhteita ja alaiset yleisesti havaitsevat esimiesten kiireen, mutta se ei näytä merkittävästi heikentävän tyytyväisyyttä esimiehen johtamistyöhön. Tyytyväisyys kohdistuu enemmän henkilö- ja alaissuhdetta kuvaileviin ilmaisuihin, vaikkakin myös henkilökemiaongelmia laajasta materiaalista löytyi, mikä on varsin odotettavaa. Hyvistä tuloksista huolimatta tärkeä ja usein piiloon jäävä tulos löytyy negatiivisista arvioista koskien työn keskeneräisyyttä, vastauksien saamattomuutta sekä lupauksien pitämättömyyttä, mitkä kaikki ovat omiaan aiheuttamaan alaisissa työn aliarvioinnin tunnetta. Tällöin työn merkityksellisyyden tuoma työn ilo ja imu jää helposti saavuttamatta, eikä henkilöstön kaikkia voimavaroja saada organisaation käyttöön parhaalla mahdollisella tavalla.

6.2 Esimiestyö johdon tavoitteiden toteuttajasta työn esteiden poistajaksi

Nostan tärkeimpänä johtopäätöksenä tutkimustuloksista esimiesten selvän halun käyttää suuremman osan ajastaan esimiestyöhön. Alaisten vastauksista ilmenee sama seikka – läsnäolon ja henkilökohtaisen johtamisen tarve. Kyseessä on yksinkertainen kohtaamisen ja päivittäisen työn sisällön jakamisen aiheuttama työn merkityksellisyyden tunne. Alaisen näkökulmasta tällöin työstä syntyy arvostettavaa ja samalla esimies saa positiivisen tunteen työn sisällön kehittämisestä ja esteiden poistamisesta. Tästä muodostuu aiemmin tutkitusti merkityksellinen työn edistymisen kokemus ja pienten, työn sisällön kautta koettujen voittojen tunne (Amabile & Kramer 2011).

Yrityksen menestyksen rakentumisessa työn toteuttavalla portaalla on ratkaiseva merkitys. Siksi on tärkeää harkita miten esimiestyön painotus kohdistetaan. Vaikka tutkitut alaiset ovat esimiehen työhön sinänsä tyytyväisiä, kritiikkiä aiheuttava ajankäyttö vähen-

tää alaisten sitoutumista ja työtyytyväisyyttä lopulta heikentäen organisaation tehokkuutta. Myös tutkituilla esimiehillä ilmenee selkeä sisäinen toive panostaan alaisiinsa ja ihmisten johtamiseen enemmän, mutta eivät kykene kanavoimaan toimintaansa riittävästi tähän suuntaan vaativan asiantuntijatyön haasteellisessa ympäristössä. Tämä on yksi merkittävistä tekijöistä lisäämässä esimiesten riittämättömyyden tunnetta, joka puolestaan tutkimuksessa osoitetaan yleiseksi ilmiöksi nimenomaan esimiestyössä. Riittämättömyyttä helpottavista seikoista esimiesten oma ajanhallinta, tiimin töiden johtaminen onnistuneesti, alaisten johtamisen yksilöllistäminen ja tukifunktiot pääsääntöisesti omalta esimieheltä ovat kaikki vajavaisia molempien kyselytutkimuksien arvioiden ja avoimien vastausten analyysin perusteella.

Jo tuloksellisuudenkin näkökulmasta esimiestyössä tulee tuoda ilmi aiheen merkitys ja läpi organisaation ymmärtää esimiestyön palvelutoiminnan työnkuva alaisten työn esteiden poistajaksi ja sitä kautta työn merkityksellisyyden lisäämiseksi. Vastausten perusteella muodostuu kuva, ettei organisaatiossa johtamisketjun läpi ylimmästä johdosta aina työntekijöihin (tässä tutkimuksessa alaisiin) saakka ole muodostunut tai ainakaan riittävästi mahdollisteta ja toteuteta esimiestyön roolia alaisen työn mahdollistajana ja edistäjänä. Tämän vajavaisuus näkyy esimiesten arjessa resurssikamppailuna erilaisten tehtävien paineistamina (Kultanen 2016, 38-41). Totean tämän tarkoittavan sitä, ettei organisaatiossa ole täysin selkeää kuvaa esimiehen roolin tähdellisyydestä tiimien ja alaisensa johtamisessa, eikä kokonaiskuvassa ymmärretä tämän merkityksellisyyttä koko organisaation menestyksessä, eli viime kädessä yrityksen tuloksessa.

Tämä on omiaan luomaan tyytymättömyyttä alaisten parissa esimiestoimintaa ja johtoa kohtaan. Se näyttäytyy ihmisten vastauksissa ”sekavina vastuina”, ”määrittelemättöminä rooleina” tai ”asioiden loppuun asti viemättömyytenä”. Vastauksissa ilmeni myös aivan suoraan ”kiire” tai ”ajanpuute”. Suoraan asian ilmaisseet alaiset olivat myös tyytymättömämpiä ja sitoutumattomampia kuin muut vastaajat. Nimenomaan nämä seikat ovat esimiestyön ydintä ja johdon tulee tuoda esille niiden tärkeys ja kehitettävä tiimien johtamista mahdollistamalla johtamistyön kohdistaminen tähän tutkimuksen esiintuomaan tyytymättömyyden kohteeseen. (Kultanen 2016, 30-36.)

6.3 Säiliötehtävän onnistumisen ja esimiehen oman esimiehen tuen tärkeys

Tuloksissa ja tutkimuskysymyksen vastauksissa (ks. luvut 6.1.3 ja 6.1.4) on laajasti tuotu esiin eri viittauksia esimiehen säiliötehtävään. Kaikilla esimiehillä oli käytössään vastauksissaan säiliön jokin osa, mikä viittaa siihen, että viitekehys on tärkeä ja käytännön työelämässä toimiva malli esimiehen tehtävän rakentumisessa. Tärkeyttä peilasivat myös alaiskyselyn vastauksista kummunneet lukuisat odotusarvot esimiesten tehtäviä kohtaan. Tutkimuksen laajentaminen tässä kehyksessä tutkien johdon odotuksia ja kokemusta esimiehille tarjotusta tuesta olisi avannut vielä herkullisen tarkastelumaailman eri suunnista läpi esimiehen säiliön. Tämä jää kuitenkin jatkotutkimusmahdollisuudeksi – varsin kiinnostavaksi sellaiseksi!

Tutkimuksessa muun yläpuolelle tukitoimina nousivat säiliötehtävän onnistuminen kokonaisuudessaan ja siitä täsmällisimmin oman esimiehen tuki. Esimiehillä oli useita säiliön varaventiileitä käytössään erilaisten negatiivisten tunteiden tai nimenomaan riittämättömyyden tunteen käsittelemiseksi. Oman esimiehen, johdon tai henkilöstöosaston tukea ei puolestaan maininnut yksikään esimieskyselyn avoimissa vastauksissa. Yksi vastaus toteaa: ”pyydän apua korkeammalta taholta”, joka kuitenkin viittaa tähän samaan. Kriittikiä tukitoimia kohtaan esiintyi suoraan muutamissa vastauksissa ja jo luvussa 5.4 esitettyjen numeroarvioiden perusteella näiden osalta jää mahdollisuuksia organisaatiossa käyttämättä joidenkin esimiesten kohdalla.

Organisaation esimiehillä ilmenee siis paljon säiliötä täyttäviä erilaisia toiveita, vaatimuksia ja odotuksia. Näitä asettavat pääasiassa alaiset, mutta myös esimiehet itse, jotka kokevat halunsa vastata odotuksiin voimakkaana. Tämä pohjautunee esimiesten ja organisaation arvopohjaan ja aiheuttaa itsessäänkin merkittävän säiliötä täyttävän efektin ja samalla suuren riskin turhautumiselle ja riittämättömyydelle, mikäli esimies ei koe pystyvänsä saavuttamaan omaa haluaan palvella alaisiaan. Kaikkia, mutta etenkin tätä oman arvopohjan asettamaa tavoitetta, tulee tukea varaventiileillä (Manka 2010, 84-85). Näistä eräänä koettiin onnistumisen tunteet esimiestyössä, joka ilmeni viiden esimiehen vastauksissa erilaisina positiivisina tunteina tai negatiivisista tunteista eroon pääsyn elementteinä. Konkreettisesti nämä määrittyvät tiimin yhteishengen ja empatian sekä alaisen luottamuksen ja hyvän alaisuuden aihepiirien alle.

Erityisen mielenkiintoista on, että nimenomaan näitä tiimin sisäisiä positiivisia varaventtileitä kuvaavat esimiehet olivat samalla kaikkein tyytymättömmimpiä esimiehen ja henkilöstöhallinnon tukeen. Tämä tarkoittaa sitä, että säiliötehtävän onnistumiseksi tuki haetaan oman tiimin, luotettavien alaisten tai muiden työyhteisön sisäisten seikkojen kautta. Muilla esimiehillä löytyi mainintoja ulkoisista venttiileistä, kuten tietoisuustaidot, liikunta, aikalisä ja huumori. Tutkimatta jää se, miten erilaisia venttiileitä käyttävät esimiehet saavat tiiminsä menestymään sekä miten tällaisten tiimien alaiset kokevat asioiden hoidon ja esimiehen toiminnan tiimissä. Muistettava on toki myös se, että esimiestenkin toiminnassa ja tarpeissa on yksilöllisyyttä, kuten heidänkin esimiestensä kyvyissä tarjota tukea. Sietämiskyky, haasteiden määrä ja laatu sekä koko organisaation tilanne vaikuttavat aina yksittäisen esimiehen näkemyksiin (Kultanen 2016, 78-79). On silti kiistatonta, että tyytymättömiä esimiehiä löytyy ja heillä korostuu purkukeinona oma tiimi sisäisesti.

6.4 Esimiestyön itseohjautuvuuden tukeminen

Aiemmassa, luvun 6.2 johtopäätöksessä, haastan koko organisaation johtamiskulttuuria esimiestyön ymmärryksen lisäämisen ja arvonmuodostuksen osalta. Tämän päätelmän lisäksi myös esimiesten oma vastuu ketjussa on suuri ja tulee tuoda esille alaiskyselyn tarjoaman arvion kautta. Alaiset ovat luvuilla mitaten kohtuullisen tyytyväisiä esimiehiinsä, mutta kritiikkiä saa ajankäyttö sekä -hallinta, jota täsmensin ja tulkitsin luvussa 5.3.2 koskemaan työn arvostusta.

Tutkitut esimiehet kaipaavat todetusti tukea omilta esimiehiltään, jolloin johtamisketjussa seuraavalta portaalta toivotaan jossain määrin enemmän tukea. Tämä heijastuu siis yhtä lailla alaisten toiveina esimiehiään kohtaan sekä jatkuen heidän tuen tarpeeseen omia esimiehiään ja johtoa kohtaan. Tarve on siis isossa mittakaavassa sama: tutkitut alaiset tarvitsevat tukea esimiehiltään, jotka tarvitsevat tukea omilta esimiehiltään. Vaikkakin tarpeen kokemisen määrittelyt sekä tyytyväisyys saatuun tukeen vaihtelevat ryhmillä, on inhimillinen hyväksynnän tarve ja työn merkityksellisen edistymisen kokeminen yhdistävänä tekijänä koko vastauskentässä. Tutkimuksen esimiesten alaistyöhön tämä tarkoittaa lisää tai parempilaatuista ajankäytön kohdistamista työn sisällön läpikäymiseen, henkilökohtaisen työn merkityksellisyyden esiintuontia sekä työn edistymistä haittaavien tekijöiden poistamiseen. Varsin yksinkertaista perusesimiestyötä siis ja tämän tarpeen tekeminen näkyväksi sekä mahdollistaminen organisaatiossa myös esimiesten omaa vastuuta korostamalla johtaa väistämättä asian parempaan huomioimiseen.

Tutkimuksen esimiehille on siis yhtä lailla tuotava esiin heihin kohdistuvien alaistarpeiden määrä ja merkitys organisaation menestyksessä. Samalla tämä voi toimia säiliötehtävän purkumahdollisuutena, jolloin tiimi esimiehineen saattaa olla menestyvä varsin itseohjautuvana. Asiantuntijaorganisaatioissa tämä on myös varsin uskottava kehitysuunta. Luonnollisesti tällaisessakin tapauksessa tukea on oltava saatavissa ja tuen tarpeen ilmetessä, on sitä oltava saatavilla myös itseohjautuville esimiehille tiimeineen.

7 Prosessin jatkumahdollisuudet

7.1 Esimiestyön kehittämisen osa-alueet tutkimuksen näkökulmasta

Tutkimuksista käy ilmi selvästi esimiesten kokemus ajanpuutteesta, kiireestä tai liian vähäisestä mahdollisuudesta keskittyä toimimaan eri tavoin esimiesroolissa alaistensa hyväksi. Ajan riittävyydestä esimiestyöhön annettujen arvioiden keskiarvo oli 5,45 ja mediaani 6 (asteikolla 1-10). Kuitenkin esimiesten kuvailemista haasteistaan esimiestyössä riittävä ajan käyttö ja esimiestyön mahdollistuminen ylipäänsä koettiin kaikista merkittävimmäksi asiaksi: seitsemän esimiestä nosti asian esiin esimiestyötä vaikeuttavana tekijänä tai suoranaisena puutteena.

Kuitenkin liian vähäinen aika on nähdäkseni seuraus monesta muusta asiasta. Lisäksi on huomioitava, että sanalliseen pohdintakysymykseen ”Tunnetko, että sinulla on riittävät edellytykset ja resurssit esimiestyön hoitamiseen haluamallasi tavalla?” annettiin seitsemän positiivista (”Kyllä, täysin” tai ”Kyllä, ne ovat melko hyvät”) sekä neljä neutraalia (”Kohtuulliset”) vastausta. Yksikään vastaus ei ollut kielteinen, vaikka aika on yksi merkittävistä resursseista.

Tulkitsen tulosta kahdella tavalla. Ensinnäkin vastaajat ovat saattaneet aliarvioida resurssitarpeitaan ja vakuuttaa tutkimuksessa omaa selviämistään tilanteessa vastaten ”liian positiivisesti”. Eli aikaa ei koeta olevan riittävästi, mutta siltäkin selvittää. Laadullisessa tekstissä on nähdäkseni tätä luotettavampi arvio kokonaistilanteesta, eli kokemus siitä, ettei esimiestyölle ole esimiehen omien arvojen mukaisesti riittävästi mahdollisuuksia. Toisaalta käsitteenä ”resurssit ja edellytykset” ovat laajempi käsitteistö kuin pelkkä

ajan vähyyks. Esimiehenä omien toimintaedellytysten kyseenalaistaminen vahvasti kielteisellä vastauksella saattaisi olla merkki ”heikkoudesta” tai riittämättömästä sitoutumista organisaatioon.

Näiden tulkintojen lisäksi ajanhallinta ei ole ainoastaan ajan vähyyttä, vaan nähdäkseni priorisoinnin ja toiminnan suunnan järkiperäistämisen lopputulema. Merkittävässä roolissa näiden osalta on esimiehen oman esimiehen ja koko yritysjohdon tuki. Mikäli esimies kokee ristiriitaisuutta saamiensa erilaisten strategiasuuntausten, vuositavoitteiden ja johdon linjausten kanssa päivittäisjohtamisessaan, ei tällä voida tukea ajanhallinnan onnistumista esimiestyössä. Työn sisäinen ja osaamisen kehittäminen mukaan luettuna työkalujen ja uusien keinojen valjastaminen käyttöön tulee olla aktiivisena mahdollisuutena tarjolla esimiehille parempaa ajanhallintaa koko organisaatiotasolla mietittäessä.

7.2 Riittämättömyyden tunteen kehittyminen ja sen estäminen

Opinnäytetyössäni on pureuduttu selvittämään riittämättömyyden tunteen esiintymistä esimiehillä sekä sen vaikutuksia organisaatiossa kokonaisuudessaan. Alaisten kokemukset osoittavat, että esimiestyön odotukset ja vaatimukset ovat korkealla, eikä niihin pystytä täysin vastaamaan. Myös riittämättömyyden tunnetta esiintyy tai on esiintynyt varsin hyvin tutkimushypoteesin mukaisesti. Seitsemän esimestä yhdestätoista (63,6 prosenttia) tuo ilmi aiemmin tai juuri nyt kokemansa riittämättömyyden tunteen joko suorassa kysymyksessä tai negatiivisten tunteiden avoimissa kommenttisällöissä.

Eräänä jatkumahdollisuutena työlle on paneutua esimiestyön jaksamiseen kokonaisuudessaan, ei pelkästään riittämättömyyden tunnetta. Tällaisen tutkimuksen osana on syytä pohtia organisaation erilaisten tukimahdollisuuksien lisäämistä eri suunnista esimiehille tulevien odotusarvojen ymmärtämiseksi ja itse ihmisten johtamisen osaamisen lisäämiseksi ja sen tärkeyden ymmärtämiseksi. Esimiesten omien esimiesten antaman tuen koettu vähäisyys on syytä myös huomioida merkittävänä seikkana harkittaessa toimenpiteitä.

Parhaiksi tukimahdollisuuksiksi voidaan arvioida erilaiset mielen tulkinnan ja todellisen tilanteen eriyttämisen keinot, jotka ovat osana hyväksymis- ja omistautumisterapian mukaisen psykologisen joustavuuden periaatteita. Keinovalikoimaa on tilanteesta riippuen runsaasti erilaista, mutta tärkeimpänä on omien ja organisaation arvojen selkeyttäminen,

toimiminen niiden mukaisesti ja tunteiden käsittely hyväksymällä ne omien ajatusten tuotokseksi, keskittyminen läsnäolevasti nykyhetkeen sekä erottamalla todelliset faktat niiden aiheuttamista tunteista ja reaktioista. (Pietikäinen 2009, 89-94.)

Läsnäolevuus lisää keskittymistä asian todellisuuteen, eikä siitä muodostuneisiin tunne-reaktioihin ja arvoristiriitoihin. Poissaolevuus puolestaan mahdollistaa heittäytymisen ajatusvirtaan, jossa unohtaa helposti, että ajatukset ovat oman mielen tuotetta ja vain itse ajattelee ja kokee asiat tällä tavalla. Todellisuuden käsitteleminen vaatii sidosta nykyhetkeen, vuorovaikutteisuuksi sekä asian tarkastelua ilman omien tunteiden liian voimakasta läsnäoloa. Omien ajatusten tarkastelu saattaa puolestaan hämärtää todellisuuden, sillä koemme helposti omat ajatuksemme osaksi reaali maailmaa ilman, että pysähdymme tarkastelemaan niitä objektiivisesti. Epämielittävät ajatukset eivät automaattisesti johda turhautumiseen, ellei niitä pidä tosiasioina, vaan nimenomaan omina ajatuksinaan. Läsnä olemisen taidon harjoittaminen ja tunteiden eriyttäminen työsuorituksesta onkin avainasemassa turhautumisen ja riittämättömyyden tunteen poistamisessa. (Pietikäinen 2009, 96-97, 112-115.)

Esimiestyössä joutuu varsin usein kohtaamaan hankalia työtilanteita. Näistä voi syntyä tyytymättömyyttä joidenkin alaisten keskuudessa, vaikka esimies olisi hoitanut itse asian kuinka hyvin tahansa. Näissä tilanteissa on erikseen syytä kiinnittää huomiota esimiehen kykyyn erotella itsensä, ajatuksensa ja tunteensa niistä teoista ja toimenpiteistä, joita esimiestehtävässään on joutunut toteuttamaan. Tietoisuustaidot auttavat myös näiden käsittelyssä ja ovat tukemassa esimiehen jaksamista. (Pietikäinen 2009, 189-190.)

7.3 Tutkimusrajausten ylittäminen jatkomahdollisuutena

Tutkimus oli varsin rajattu ja aihepiiriltään hyvin kapea. Tämä tarjoaa useita mahdollisuuksia laajentaa aihetta jatkotutkimuksissa haluttuihin suuntiin. Tutkimustuloksista käy selvästi ilmi ajanhallinnan haasteet ja niiden aiheuttamat useat erilaiset kokemukset. Ajankäyttöä ei kuitenkaan varsinaisesti tutkittu syvemmin ja tämä on yhtenä esimerkkinä varsin konkreettinen tutkittava ja merkittävässä määrin ihmisiä haastava seikka. Ajanhallinnan kouluttaminen vaatii strategisia valintoja organisaation toimintamalleista, eli useissa vastauksissa näyttäytyneen esimiehen ”sivuroolin” hyväksyminen tai painotuksen muuttamisen harkintaa. Mitä laajempi säiliötehtävän moninaisten tehtävien paine on, sitä vähemmän alaisten työn sisältöön esimiehellä on aikaa.

Yhtenä konkreettisenä jatkotoimenpidemahdollisuutena on harkita tämän työn johtopäätöksien sisältöä ja työstää niistä konkreettisia, konsernin strategiaan sopivia toimia siirrettäväksi käytännön työhön. Tällaisia voivat olla esimerkiksi:

- esimiesten alaistyön merkityksellisyyden kouluttaminen
- ymmärryksen lisääminen alaistyön tehokkuuden ja sitoutumisen vaikutuksesta yrityksen kokonaistuloksessa
- johdon strateginen ohjaava päätös ja jalkauttaminen käytäntöön esimiestyön ajankäytön suuntaamisesta entistä paremmin alaistyöhön
- esimiesten ja heidän esimiestensä yhteisen ajankäytön lisääminen ja keskustelufoorumien muodostaminen

Konkreettisia toimenpidevaihtoehtoja on useita. Tärkeää on käynnistää keskustelu vaihtoehtoista ja muovata kunkin tytäryhtiön tai tiimin omaan tarpeeseen sopiva kehitys. Mikäli mennään tiimitasolle saakka, vaatii se kuitenkin täsmällisempää jatkotutkimusta jokaisen tiimin tarpeista.

8 Lopuksi

8.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen sisäistä laatua arvioitaessa puhutaan sen validiteetista. Tällä määritetään tutkimustulosten oikeellisuutta, eli sitä onko tutkimus toteutettu huolellisesti ja oikeaoppisesti siten, että saadut tulokset ja niistä tehdyt päätelmät ovat uskottavia ja tosia. Tutkimus ei tällöin sisällä myöskään virheitä, joita voi muodostua esimerkiksi kyselyn kohdistamisessa, lähettämisessä, muotoilussa, vastausten keräämisessä tai niiden tulkinassa. Laadullisessa tutkimuksessa kielellisillä seikoilla ja määritteillä on suuri merkitys. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b.)

Tutkimuksen validiteettia ovat lisänneet organisaation sisäisen ohjaajan käyttäminen kyselytutkimuksen kohdistamisessa ja muotoilussa. Tällä on pyritty varmentamaan ”kaksin silmäparein” kaikkia tutkimuskyselyn kohtia validiteetin kannalta. Kyselytutkimuksen sisältöön ja etenkin sen sanamuotoihin sekä olettamien poistoon paneuduttiin erityisen huolellisesti. Toisaalta kyselytutkimuksen ohjeissa rohkaistiin vastaajia vastaamaan var-

sin vapaasti ja tulkitsemaan usein pohdintaa aiheuttavia kysymysten sanamuotoja itseenäisesti. Kyselylomakkeet ovat myös käyneet usealla ulkopuolisella henkilöllä luettavana ennen niiden lähettämistä tulkinnallisuuksien löytämiseksi ja poistamiseksi. Vastaajien kohderyhmä on suuri, mutta mikä tärkeämpää otos kattaa koko tutkittavan organisaation, vaikkakin tulee huomioida vastaamattomien osuus. Kuten Töttö (2012, 66) mainitsee: ”Vaikka suuret luvut ovatkin retorisesti vakuuttavia, aineiston edustavuus riippuu yksinomaan sen valintatavasta, ei koosta”, joka tutkimuksessa näiltä osin toteutuu.

Toinen tutkimustyön luotettavuutta kuvaava seikka on reliabiliteetti. Tällä arvioidaan tutkitun asian toistettavuutta, eli tutkimuksen riippumatonta luotettavuutta. Tutkimustyössä on varsin tärkeää saada samankaltaisia tuloksia ulkoisista seikoista riippumatta. Toisaalta laadullisessa tutkimuksessa olosuhteiden muuttuessa myös tutkimustulokset tulevat väistämättä aina muuttumaan. Näiden seikkojen huomioiminen tulosten tulkinnassa sekä tutkimuksen mahdollinen toistaminen vähentävät mainittuja riskejä ja tarjoavat luotettavampaa tietoa aiheesta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006c.)

Tässä tutkimuksessa pureudutaan varsin kapeaan ja ennalta vähemmän tutkittuun riittämättömyyden tunteeseen. Vähäistä vertailuaineistoa voidaan käyttää jonkin verran, mutta vastaavia tutkimusolosuhteita ei voida toistaa välittömästi. Jatkotutkimuksissa onkin syytä paneutua toistettavuuteen, mikäli ilmiötä halutaan seurata. Kysymysten huolellisella suunnittelulla on pyritty saavuttamaan kielellisesti ajasta ja paikasta riippumattomia vastauksia, mutta jokaisen vastaajan erilainen tilanne vastaushetkellä omine tunteineen ja ajatuksineen ei voida kontrolloida.

Sisällön luotettavuutta parantaa se, että kyselytutkimus ei kohdistu pelkästään riittämättömyyden tunteeseen, vaan aihetta lähestytään kyselyssä usealta näkökannalta. Näin pyritään saamaan selville luotettavammin esiin nousevat riittämättömyyteen linkittyvät seikat ja taustatekijät, eikä vain ohjaamaan tutkittavan aiheen suuntaan, mikä selvästi vähentäisi tutkimuksen luotettavuutta. Lisäksi tutkimusaiheesta ei ole annettu tietoja tutkittaville, eli organisaatiossa toimivat kollegani eivät tiedä opinnäytetyön tai tutkittavan aiheen sisältöä. Tällä pyritään välttämään tiedon ohjaavaa vaikutusta kyselyyn vastatessa. (Alasuutari 2011, 95-101.)

Paljon huomiota on kiinnitetty laadullisten vastausten sisällöntulkintaan ja määrittelyihin. Tällä tarkoitetaan sitä, että tulkinnan varaa tuloksissa jää mahdollisimman vähän. Kyselytutkimuksissa pyrkimys oli ohjata varsin yleisillä kysymyksillä kohti esimiestyön laatua

ja kehittämistarpeita siirtyen vähitellen yksityiskohtaisemmin selvittämään millaisia haasteita esimiehillä itsellään on ja miten puolestaan juuri kyseisen esimiehen alaiset vastaavat asiat kokevat. Mielenkiintoa herättää se, kuinka moni mainitsee tässä vaiheessa riittämättömyyden osana esimiestyön haastealueita ja ilmeneekö se enemmän esimiesten itsensä vai alaisten kokemana.

Lopulta riittämättömyydestä kysytään vielä suoraan, jolloin aihe täsmentyy ja voidaan saada kyseisen sanan merkityssisältöä selville vastaajilla. Portaittainen vastausten kerääminen on tehty kyselyssä siten, että edistyminen on jaettu eri sivuille tutkimuksessa. Tällöin täsmällisempi aihe ei johdattele yleisemmän aiheen vastauksia, jotka siis tulevat kyselytutkimuksessa vastaan ensin. Lisäksi kaikissa kysymyskohdissa vastaajalla on oma tarkentamisen mahdollisuus avoimen vastauskentän kautta.

8.2 Opinnäytetyön toteutuksen reflektointi

Keskittyminen omaan työorganisaatiossa työtyytyväisyyden ja esimiestyön haasteisiin on varsin haastavaa tekijän kannalta. Konsernissamme on useita erilaisia yrityksiä, jotka toimivat hyvin itsenäisesti eri markkina-alueilla. Vastauksissa ilmenevä erilaisten haasteiden kirjo on valtava, mikä voi johtaa haluun tutkia ja kehittää useita eri asioita työyhteisössä. Opinnäytetyön kannalta on kuitenkin syytä pitäytyä tutkimusrajoituksissa ja keskittää voimavaransa juuri kyseisten haasteiden kohdalle.

Potentiaali saada laajalti tietoa riittämättömyyden tunteen esiintymisestä ja vaikutuksista esimiestyössä oli varsin hyvä, mutta työelämän paine ja kiire lienee jälleen kohdannut vastaajaportaan, sillä etenkin esimiesten saaminen mukaan tutkimukseen oli merkittävä pettymys. Asiaa ei edesauttanut konsernin tiukahko tulkinta tietosuojan osalta, jolloin itselläni ei ollut suoraa kontaktimahdollisuutta ja keinoja aktiivisesti markkinoida työtäni tutkimuskohteille. Saavutetut 11 vastausta esimiehiltä jäivät alle puoleen alkuperäisestä tavoitteesta. Alaisten osalta 30 annettua vastausta on myös alle tavoitteen, mutta tietomäärä on näiden osalta jo kohtuullinen ja tarjosi varsin kattavan vertailuaineiston esimiestyön onnistumisen arvioimiseksi.

Tiimien välistä vertailua ei vähäisen vastausmäärän vuoksi voitu toteuttaa lainkaan. Arvioitavana olisi ollut vain kolme tiimiä ja niistäkin esimiehen toimintaa peilaavia alaisia yksi, kaksi tai kolme vastaajaa tiimistä riippuen. Näihin haasteisiin vastausmäärien osalta olisin tekijänä voinut pureutua ennen työn toteutusta vieläkin paremmalla suunnittelulla

ja pyrkiä saamaan konsernin johdon tukea työlleni. Esimerkiksi ylimmän johdon viesti osallistumisen tärkeydestä olisi saattanut olla ratkaiseva tulosten määrän kasvattamisessa.

Työn suunnittelun ja valmistelun ajoitin kesäkaudelle, jolloin toteutuksen eteneminen oli varsin rauhallista ja itsenäistä. Tämä sopi omaan aikataulutukseeni erinomaisesti. Syksyllä työn eteneminen riippui paljon ulkoisista seikoista, mutta näihinkin viivytyksiin olin varautunut, eikä työn valmistumisella ollut varsinaisesti täsmällistä päivää, kunhan vuoden 2018 loppuun mennessä varsinainen työosuus oli maalissa. Aikataulutus toteutui varsin hyvin suunnitellusti, eikä missään vaiheessa varsinaisesti tullut kiire, vaan työ eteni varsin tasaisesti läpi syksyn.

Työn lopputulokseen olen varsin tyytyväinen mainittua tutkimusaktiivisuutta ja omaa aktiivisempaa vaikuttamistani siihen lukuun ottamatta. Teoriapohjaan hyvinkin koskematomassa aiheessa voin myös olla hyvinkin tyytyväinen, joskin kansainvälistä tutkimusaineistoa samasta aiheesta olisi ollut hyvä löytää enemmänkin – pidän todennäköisenä, että aihetta ei täsmällisesti näin ole tutkittu laajemmin, mikä osaltaan oli oma tavoitteeni opinnäytetyössä, eli tutkia jotain varsin tuntematonta aihepiiriä. Varsinaisen kirjallisen toteutuksen, tutkimustulosten sekä johtopäätösten osalta koen löytäneeni hyvän lopputuotteen, josta myös toivon organisaation saavan hyötyjä niin esimiesten kuin koko työyhteisön kehittämiseksi.

8.3 Hyötyjen arviointi kohdeorganisaation näkökulmasta

Kohdeorganisaationa toiminut Aspo-konserni saa työstä käyttöönsä varsin hyvän näkyvän esimiesten ja alaisten suhteiden keskinäisestä toimivuudesta konsernissa. Tutkimus nostaa näissä esille erinäisiä merkittäviä haasteita, kuten esimiesten itsensä kokemaa aikapaine sekä alaisten jossain määrin esiintuoma esimiesten heidän ohjaamisensa käyttämä aika, eli ”perusesimiestyö”. Konsernin henkilöstöhallinnon jatkotyöksi jää harkita toimenpiteitä esimies-alaistoiminnan kehittämiseksi, työtyytyväisyyden parantamiseksi ja jatkotutkimusten tuottamiseksi aiheesta.

Esimiestyölle on tarjottava riittävä tuki johdon ja ylempien esimiesten toimesta ja kaiken takana on riittävä merkityksellisyden tunteminen sekä riittävä resurssointi kaikkien työntekijöiden kokemaan ajanhallinnan haasteeseen. Mainittu ajanpuute ei ole pelkästään

ihmisresurssikysymys, vaan ajan käytön ohjaaminen, työtapojen ja -välineiden tehostaminen ja riittävä osaamiseen panostaminen ovat suuri osa esimiestyön tulevaa ydintehdävää.

Esimiesten moninainen paine eri suunnalta muodostuvien paineiden leikkauspisteessä on kuluttavaa ja merkittävin tuki on esimiehen oman esimiehen tuki. Tähän suhteeseen on erityisesti kiinnitettävä huomiota, jotta lähiesimiestyön säiliötehtävä täyttää merkityksensä ja alaistyö onnistuu parhaalla mahdollisella tavalla tukien työn edistymistä ja lopulta organisaation menestystä.

Konsernissa työskentelevänä näen kuitenkin varsin positiivisena useiden alaisten positiivisen kokemuksen esimiestyön onnistumisesta. Suurelta osin esimiestyö täyttää alaisien tarpeet ja positiivisia kuvailuja esimiehistä löytyy paljon kriittistenkin rinnalla. Esimiehet ja koko konserni voivat mielestäni olla tyytyväisiä moneen onnistumiseen unohtamatta tietenkään tutkimuksessa nousseita haasteita ja niiden muutoksen potentiaalista vaikutusta työyhteisön toimivuuteen.

Tutkimusten vastausmäärien jäätyä kuitenkin varsin rajalliseksi on harkittava tarkasti, kuinka hyvin ilmenneet haasteet ovat yleistettävissä laajemmin konsernissa, vai tuleeko eri tiimien toimintaa ja dynamiikkaa tutkia täsmällisemmin ja kohdistaa mahdolliset kehitystoimenpiteet myös yksilöllisemmin. Selvää on joka tapauksessa, että jo tämän työn alkusanoissa pohdittu merkittävän vaatimustason ja odotusarvojen asettaminen esimiestyölle ilmenee tuloksissa. Aspo-konserni ei ole näin poikkeus muusta työelämästä, eikä tämän merkitystä sekä mahdollisesti hukattavaa tulospotentiaalia tule jättää huomiomatta.

Lähteet

Alasuutari, Pertti 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4., uudistettu painos. Vastapaino, Tampere.

Amabile, Teresa & Kramer, Steven 2011. The Progress Principle. Using small wins to ignite joy, engagement, and creativity at work. Harvard Business Review Press, Boston.

Aspo 2018a. Tilinpäätös ja vastuullisuusraportti 2017. https://www.aspo.com/hubfs/Attachments/FI/Tilinp%C3%A4%C3%A4t%C3%B6kset/Aspo_Tilinp%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s_ja_vastuullisuusraportti_2017.pdf?t=1542289922716. Luettu 3.7.2018.

Aspo 2018b. Aspo-konsernin työntekijöiden ikäjakauma ja työhistorian pituudet. Sähköposti henkilöstöhallinnolta 29.10.2018.

Cambridge Dictionary 2018. Inadequacy. Cambridge University Press. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/inadequacy>. Luettu 19.7.2018.

Clark, Melanie & Vardeman, Kimberly & Barba, Shelley 2014. Perceived Inadequacy: A Study of the Imposter Phenomenon among College and Research Librarians. College & Research Libraries. American Library Association. <https://crl.acrl.org/index.php/crl/article/viewFile/16362/17808>. Luettu 15.7.2018.

Collins Dictionary 2018. Inadequacy. HarperCollins Publishers, Glasgow. <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/inadequacy>. Luettu 19.7.2018.

Ekman, Tiina 2017. Huijarisyndrooma. Miksi en usko itseeni (vaikka olen oikeasti hyvä). Minerva Kustannus, Helsinki.

Grandell, Ronnie 2015. Itsemyötätunto. Tammi, Helsinki.

Järvi, Kati & Välikangas Liisa & de Hond Frank 2017. Tilaa innovoinnille! Teollisen yrityksen matka kohti itseohjautuvuutta. Teoksessa Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2017. Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Alma Talent, Helsinki.

Järvinen, Pekka 2018. Onnistu esimiehenä. Luento ja luentomateriaali 14.6.2018, Helsinki. Suomen Liikekirjat.

Järvinen, Pekka 2013. Johdatko mielelläsi? Esimies ihmismielen ymmärtäjänä. Sanoma Pro, Helsinki.

Kuitunen, Mikko 2018. Uusi johtaminen on esteiden poistamista. Palvelualojen työnantajat. Tulevaisuuden johtajuus. Päivitetty 21.3.2018. <https://www.palta.fi/tulevaisuuden-johtajuus/uusi-johtaminen-on-esteiden-poistamista/>. Luettu 5.8.2018.

Kultanen, Timo 2016. Esimies ongelmien aiheuttaja ja ratkaisija. Ajattele mitä ajattelet. Kauppakamari, Helsinki.

Kupia, Päivi 2015. Riittämättömyyden tunne työseurana. Tevere Oy. Päivitetty 16.4.2015. <https://tevere.fi/blogi/riittamattomyyden-tunne-tyoseurana/>. Luettu 5.8.2018.

Lewis, Marc 2005. Bridging emotion theory and neurobiology through dynamic systems modeling. *The Behavioral and brain sciences*. 28, 169-194. Cambridge University Press. https://www.researchgate.net/publication/7564690_Bridging_emotion_theory_and_neurobiology_through_dynamic_systems_modeling. Luettu 9.7.2018.

Luukkanen, Marika 2018. Näin riität itsellesi ja työelämälle – vinkit itsekritiikkin hiljentämiseen. *Uramedia.fi*. Päivitetty 7.3.2018. <https://uramedia.fi/2018/03/07/riittamattomyysden-tunne-tyoelamassa/>. Luettu 5.8.2018.

Manka, Marja-Liisa 2010. *Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen*. 3. painos. Talentum, Helsinki.

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2017. *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Alma Talent, Helsinki.

Martela, Frank 2017. Mitä bakteerit ja kaljurotat opettavat meille organisoitumisesta? Organisoitumisen neljä ennakkoehtoa ja miten ratkaista ne adaptiivisesti. Teoksessa Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2017. *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Alma Talent, Helsinki.

Molander, Gustaf, 2003. *Työtunteet. Esimerkkinä vanhustyö*. Työterveyslaitos, Helsinki.

Paavilainen Ulla-Maija 2010. *Superihmisiä? Johtajan voimavarat*. WSOYpro, Helsinki.

Pietikäinen, Arto 2009. *Joustava mieli. Vapaudu stressin, uupumuksen ja masennuksen yliotteesta*. Duodecim, Helsinki.

Pojjula, Soili 2018. *Resilienssi. Muutosten kohtaamisen taito*. Kirjapaja, Helsinki.

Purokuru, Pontus & Paakkari, Antti 2015. Riittämättömyys. Teoksessa Jokinen, Eeva & Venäläinen, Juha (toim.). *Prekarisaatio ja Affekti. Nykykulttuurin tutkimuskeskuksen julkaisu* 119, 153-170. Jyväskylän yliopisto.

Raitasalo Raimo 2007. *Mielialakysely. Suomen oloihin Beckin lyhyen depressiokyselyn pohjalta kehitetty masennusoireilun ja itsetunnon kysely*. Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia, Kelan tutkimusosasto, Helsinki. Julkaisuun viitattu teoksessa Suonsivu, Kaija 2015. *Kohti riittävyttä. Matkalla työhyvinvointiin*. UNIPress, Kuopio.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006a. *Hyvä tutkimuskäytäntö. KvaliMOTV Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, Tampere. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_1_2.html. Luettu 21.7.2018.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006b. *Validiteetti. KvaliMOTV Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, Tampere. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html. Luettu 21.7.2018.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006c. *Reliabiliteetti. KvaliMOTV Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, Tampere. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_2.html. Luettu 21.7.2018.

Saarin, Johanna 2016. *Managing global virtual teams*. Väitöskirja 184/2016. Johtamisen laitos. Aalto yliopisto. <https://aalto.doc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/23051/isbn9789526070131.pdf?sequence=1>. Luettu 22.7.2018.

Salovaara Perttu 2017. Monikollinen johtaja. Teoksessa Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2017. Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Alma Talent, Helsinki.

Smith, Eliot R. & Seger, Charles R. & Mackie, Diane M. 2007. Can emotions be truly group level? Evidence regarding four conceptual criteria. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93, Vol 3, 431-446. American Psychological Association. https://pdfs.semanticscholar.org/d34b/a9b07dc2d42e29e8be3e31c291664ed2341e.pdf?_ga=2.148067312.657979776.1531845710-666098269.1531845710. Luettu 15.7.2018.

Suonsivu, Kaija 2015. Kohti riittävyttä. Matkalla työhyvinvointiin. UNIpress, Kuopio.

Suonsivu, Kaija 2003. Kun mikään ei riitä. Hoitotyöntekijöiden masennuksen kokemukset ja niiden yhteydet työyhteisötekijöihin. Väitöskirja. Tampereen Yliopisto.

Surakka, Tarja 2018. Eläköön johtajuus. Pomottaminen on kuollut. Decanet, Espoo.

Taipale, Anna 2017. Minä riitän – ja enemmän! Mutta miksi sitä on niin vaikeaa muistaa? Hidasta elämää -blogi. Sydänjuttu. Päivitetty 11.9.2017. <https://hidastaelamaa.fi/2017/09/mina-riitan-ja-enemman-mutta-miksi-sita-on-niin-vaikeaa-muistaa/>. Luettu 5.8.2018.

Talouselämä 2017. Huonoja yhteyksiä ja väärinkäsityksiä – moni etäpomo kärsii riittämättömyyden tunteista: "En vain pysty kaikkeen". Päivitetty 19.9.2017. <https://www.talouselama.fi/uutiset/huonoja-yhteyksia-ja-vaarinkasityksia-moni-etapomo-karsii-riittamattomyyden-tunteista-en-vain-pysty-kaikkeen/a4dc667a-4373-3c00-aba3-201d4f0b77ff>. Luettu 5.8.2018.

Toskala, Antero 2000. Itsetuntemus ja johtajuus II. Järjen ja tunteen vuoropuhelua. Odeco.

Töttö, Pertti 2012. Paljonko on paljon? Luvuilla argumentointi laadullisessa tutkimuksessa. Vastapaino, Tampere.

Vehkalahti, Kimmo 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Finn Lectura, Helsinki.

Vilkman, Ulla 2016. Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Talentum Pro, Helsinki.

Osallistumispyyntö opinnäytetyöhön Aspo Oyj

Tutkimus opinnäytetyötä varten koskien Aspo Oyj:n esimiestyötä

Hei kaikille,

Olen Sami Rahikainen Kauko Oy:sta. Olen työskennellyt Kaukossa kymmenisen vuotta myynnin parissa ja aloittanut keväällä myös teknisen pre- ja post-sales tiimien esimiehenä. Viimeisen puolisentoista vuotta olen ollut osittaisella opintovapaalla Tradenomitutkinnon suorittaakseni.

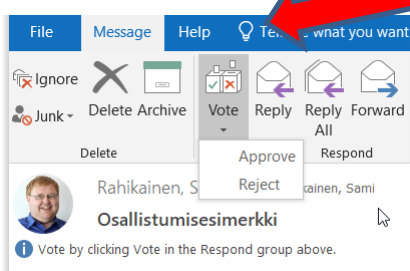
Teen opinnäytetyöni yhteistyössä Aspo-konsernin kanssa tutkien esimiestyötä koko konsernin Suomen henkilöstön osalta. Tämä kattaa kaikki tytäryritykset – juuri sinut viestin vastaanottajana.

Tässä vaiheessa **pyydän sinulta lupaa kerätä sähköpostiosoitteesi** tutkimuksen tekoa varten – tarkemmin lähettääkseni sinulle tutkimukseen liittyvän kyselyn. Oheisessa liitteessä kerron tarkemmin tietojen keräämisestä, käyttämisestä, tietosuojasta, ja hävittämisestä. Lisäksi kerron miten tutkimuksessa huolehditaan siitä, että yksittäisen vastaajan tietoja ei voida erottaa minun tai kenenkään Aspoon kuuluvan toimesta, jolloin vastaajan henkilöllisyys ei käy mistään ilmi.

Mikäli suostut osallistumaan kyselyyn, tarvitsen siihen erillisen luvan. Lupa tässä vaiheessa tarkoittaa sitä, että sähköpostiosoitteesi kerätään Aspon toimesta ja toimitetaan kyselyn teknistä toteutusta varten Aspon ulkopuolelle. Kyseinen lista – kuten kaikki muutkin tiedot hävitetään tutkimuksen päätyttyä, tai viimeistään toukokuussa 2019.

Voit määrittää osallistumisesi sähköpostin yläkulman äänestysnappulalla. Approve tarkoittaa, että sähköpostiosoitteesi voidaan jakaa kyselytutkimuksen lähettämistä varten.

Reject kieltää tämän.



Kyselytutkimus toimitetaan syyskuussa 2018 ja siihen vastaaminen on edelleen täysin vapaaehtoista suostumuksestasi huolimatta. Vastaaminen vie 5-10 minuuttia ja on pääosin monivalintatyypistä vastaamista, mutta avoimilla kentillä täydennysmahdollisuuden ja kommentoinnin mahdollistaen.

Ystävällisin terveisin,

Sami Rahikainen / Metropolia AMK

Osallistumispyynnön tietojenkeraun yksinkertaistettu kuvaus

Kyselytutkimuksen anonymiteetti / tietojen jakelu

Hyväksyntä henkilöitä kyselytutkimukseen osallistumiseen



Aspo HR listaa osallistujat keräten heistä meiliosoitteen ja koodaten jokaisen vastaajan luokittelukoodilla*

Aspo HR pääsy tietoihin päättyy



Tiedot toimitetaan Metropolia AMK:lle, jonka opettaja tai muu ulkopuolinen syöttää tiedot kyselytutkimusjärjestelmään (esim. [webropol](#) tai vastaava)



Kyselytutkimus lähetetään osallistujille

Yksilöivien tietojen kulku päättyy

Tutkimuksen tekijän tietojensaanti alkaa



Kyselytutkimuksen vastaukset, sisältäen vastausten lisäksi henkilön luokittelukoodin, mutta ei henkilötietoja (nimi, sähköposti) toimitetaan tutkimuksen tekijälle

* Luokittelukoodi = identifioi mihin tiimiin henkilö kuuluu, jolloin voidaan vertailla eri tiimejä / osastoja

Tietojen keruun kuvaus, anonymiteetti ja tietosuoja

Tarkemmat tiedot opinnäytetyöstä, sen tietosuojasta, henkilötietojen käsittelystä ja vastausten anonymiteetista.

Opinnäytetyön aihe, tavoite ja sisältö

Opinnäytetyön aihe liittyy esimiestyöhön ja tavoitteena on lopulta tarjota Aspolle tietoa esimiestyön kehittämisen tueksi. Aihetta ei tässä vaiheessa julkaista yksilöidymmin, sillä tarkemmin tutkittavien seikkojen kertominen voi johdatella kyselyvastauksien antamisessa. Annan näiden rajoitusten puitteissa mielelläni mitä tahansa lisätietoja opinnäytetyöstäni.

Opinnäytetyö on tavoitteen mukaan kokonaisuudessaan julkinen, jolloin sen valmistuttua se on kenen tahansa saatavilla suoraan verkosta. Tutkimusaineisto sen sijaan ei ole julkista, eikä vastauslomakkeita myöskään säilytetä, vaan hävitetään opinnäytetyöprosessin jälkeen, kuitenkin viimeistään toukokuussa 2019. Mahdollista on työn edetessä tulla tilanteeseen, jossa jokin osa tulee yrityksen tai henkilökunnan tarpeen taikka muun syyn vuoksi salata. Tällaiset osiot pyritään jättämään työn liitteiksi salaten ne työn julkisesta versiosta.

Tietojen keräämisen hyväksyntäprosessi

Tässä ensimmäisessä viestissä sinulta pyydetään lupaa kerätä ja toimittaa sähköpostiosoitteesi mainittua opinnäytetyön kyselytutkimusta varten Aspon ulkopuolelle. Tämän tietojen keräämisen toimittaa Aspon HR, jolloin mitään tietoa ei vielä ole toimitettu Aspon ulkopuolelle. Aspon HR:n toimesta on määritetty luettelo työntekijöistä, jotka kutsutaan kyselyyn. Aspon HR kerää myös tiedon siitä, kenen sähköpostiosoite voidaan toimittaa eteenpäin. Toimitettava taho on Metropolian opinnäytetyötä ohjaava opettaja / tutkinto-vastaava. Tiedot syötetään myös ulkopuolisen tahon kyselyjärjestelmään. Tietoja ei jaella näistä tahoista eteenpäin, eikä säilytetä kauempaa kuin on tarpeen kyselytutkimuksen toteuttamiseksi. Tiedot tuhotaan tämän jälkeen, kuitenkin viimeistään toukokuussa 2019.

Hyväksyessäsi tämän tulet saamaan linkin kyselytutkimukseen arviolta syyskuussa. Mikäli et vastaa lainkaan tähän viestiin, saat muistutuksen osallistumisesta noin viikon kulluttua. Aspo toivoo, että mahdollisimman moni osallistuisi esimiestyön kehittämiseen.

Opinnäytetyöhön liittyvät kyselytutkimukset

Opinnäytetyötä varten toimitetaan kaksi erillistä kyselyä (esimiehille toinen ja alaisille toinen), jotka toimitetaan pääosalle Aspo-konsernin Suomen henkilökunnasta. Jakelu on kaikille nk. tiimiesimiehille (~40kpl), sekä heidän alaisilleen (useita satoja henkilöitä). Esimiehille ja alaisille on omat kyselynsä, joiden sisällöt eivät ole identtiset, vaan peilaavat asioita kahdesta eri näkökulmasta.

Kyselytutkimukseen vastaaminen vie 5-10 minuuttia ja suurin osa vastauksista on monivalintakysymyksiä. **Kaikkien kysymysten osalta vastaaminen on vapaaehtoista ja jokaisessa vastauksessa harkinta vastauksen sisällöstä jätetään vastaajalle.** Yleisesti tavoitteena on vastata oman näkemyksen mukaan, joka rakentuu sekä vastaushetken tilanteesta, että pidemmän aikavälin kokemuksista. Omia vastauksiaan voi tarkentaa ja selittää avoimissa kentissä halutessaan.

Kyselytutkimukseen osallistuminen ja vastaajien määrä

Osallistuminen on vapaaehtoista. Aspon tavoitteena on jo strategisella tasolla kehittää ja panostaa esimiestoimintaan (ks. esim. <http://www.aspo.com/fi/sosiaalinen-vastuu>), joten esimiesten osallistumisessa tavoitellaan mahdollisimman kattavaa vastausmäärää. Alaisten osalta pyritään yli 50 prosentin vastausasteeseen.

Kyselytutkimusten vastaajajoukkojen ryhmittely

Kyselytutkimuksessa yksittäinen vastauslomake identifioidaan, sillä jokainen kyselylomake on yksilöllinen. Tämä tehdään vastaajien ryhmittelyä varten. Vastaajat anonymisoidaan kuitenkin kattavasti. Selostan tätä laajalti alla.

Vastaajista muodostetaan kolme erilaista tutkittavaa vastaajaryhmää vastaajien identifioinnin perusteella: 1) Kaikki esimiehet 2) Kaikki alaiset 3) n kpl:tta Esimies-alaisryhmiä (ts. tiimejä), jossa yhteen esimieheen linkitetään häneen kuuluvat alaiset.

Tärkeää on kuitenkin huomioida, että vastauksen jättäjien vastauslomakkeet eivät sisällä identifioivaa tietoa yksittäisestä vastaajasta! Kyselytutkimus toteutetaan siten, että Aspo:n HR-osasto erittelee vastaajat näihin ryhmiin, ryhmittelee vastaajat kyselyjärjestelmään, koodaten yksittäiset vastaajat anonyymeiksi vastausten käsittelijöille.

Yksittäiselle vastaajalle annetaan luokittelukoodi, jota vastaan järjestelmässä ovat annetut vastaukset lomakemuodossa. Malliksi: vastaaja 1 on esimies, hänelle annetaan koodiksi E1. Häneen linkittyvät alaiset E1A1, E1A2... E1Ax, joille tulee mainittu koodi. Näin voidaan vastauksissa tutkia alaisjoukkoa E1A sekä heidän esimiestään ilman, että yksilöitä tai tiimiä tunnistetaan.

Vastaajien sähköpostiosoitteet ovat järjestelmässä, mutta kyselyn tekijällä ei ole pääsyä järjestelmään – ainoastaan vastauksiin, jotka toimittaa tutkimuksen tekijälle riippumaton taho joko kyselylomakkeen tuottavan organisaation tai Metropolia AMK:n toimesta. Aspo:n HR-osastolla ei ole mitään pääsyä järjestelmään, vaan Aspo-HR toimittaa luokitellun sähköpostilistat vastaavasti kyselylomakkeen tuottavalle organisaatiolle tai Metropolian opettajalle.

Tutkimuksen tekijällä on lopulta vastauslomakkeita, joissa on vastaajakoodaukset: E1, E2, E3 ... Ex sekä (E1A1, E1A2... E1Ax), (E2A1, E2A2... E2Ax) ... ExAx.

Huomattavaa on, että kyselylomakkeella kysytään muutamaa yleistä taustatietoa, jotka voivat luokitella vastaajia. Nämä ovat Aspon työhistorian pituus (muutamina luokkaväleinä) sekä vastaajan ikä (muutamina luokkaväleinä). Luokkavälit pidetään sellaisina, että vastaajia kertyy useampia. Etenkin alaisten määrä on niin suuri, että pelkästään näillä tiedoilla vastaajia ei voi erottaa tai ryhmien koostumuksia identifioida niiden avulla.

Huolta saattaa erottaa myös kerättävien vastausryhmien erilaiset kokoluokat ja vastaajien määrät / vastaamattomuudet henkilöitä identifioivina tekijöinä. Koska tutkimuksen tekijä ei saa tietoa minkään ryhmän alkuperäisestä koosta tai siitä, kuinka moni ryhmästä on vastannut, on eri vastaajaryhmien lukumäärä huomioiden epätodennäköistä, että näillä perusteilla muodostuisi minkäänlaista käsitystä yksittäisen vastaajan henkilöllisyydestä tai vastaajaryhmän sijainnista organisaatiossa.

Kyselytutkimus 1, esimiehet

Opinnäytetyö - Esimiehet

Kiitos osallistumisestasi opinnäytetyöni toteutukseen sekä Aspo-konsernin esimiestyön kehittämiseen!

Vaikka tutkimuslinkkisi on yksilöllinen, ei tutkimuksen vastauksiin välity sinusta kuin luokittelukoodi, jolla vastaajien tiimisisidokset voidaan määrittää. Edes tieto siitä, mihin tiimiin vastaaja kuuluu, ei välity tuloksiin. Järjestelmäsi kyselyn lähetyksien syöttö ja tulosten välitys tutkijalle suoritetaan ulkopuolisen toimijan kautta. Näin taataan, ettei Aspo tai tutkimuksen tekijä pysty identifioimaan vastaajista mitään.

Kyselyyn vastaaminen on varsin nopeaa ja helppoa ja vie aikaa n. 5-10 minuuttia. Sivuja on viisi. Aloitamme muutamilla taustatiedoilla.

Huomaathan, että liukukytkimellä vastatessasi 0-10 -asteikolla on kytkin valmiiksi arvossa 0. Mikäli haluat vastata 0, niin siirrä kytkin ensin muuhun arvoon ja palauta sitten arvoon 0. Tällä varmistetaan, että jokaiseen tulee vastattua, eikä vahingossa tule vääriä vastauksia.

1. Oma ikäsi

- alle 30 vuotta
- 30-40 vuotta
- 40-50 vuotta
- 50-60 vuotta
- yli 60 vuotta

2. Työurasi pituus Aspo-konsernissa tai nykyisessä yrityksessäsi, mikäli se on tullut osaksi Aspoa työsuhteesi aikana

- 0-2 vuotta
- 2-5 vuotta
- 5-10 vuotta
- 10-20 vuotta
- yli 20 vuotta

3. Esimiesurasi pituus Aspo-konsernissa tai nykyisessä yrityksessäsi, mikäli se on tullut osaksi Aspoa työsuhteesi aikana

- 0-2 vuotta
- 2-5 vuotta
- 5-10 vuotta
- 10-20 vuotta
- yli 20 vuotta

Seuraavaksi käsittelemme nykyistä työsuhdetta - tyytyväisyyttäsi siihen eri näkökulmista. Vastaa tämänhetkisen tuntemuksesi mukaan. Asteikossa 0 on huonoin mahdollinen (tai vähiten) ja 10 paras mahdollinen (tai eniten).

Mikäli vaihtoehtoista mikään ei tunnu oikealta, valitse lähinnä sopivinta oleva vastaus.

Huomaa, että mikäli haluat kertoa enemmän, täsmentää vastaustasi tai selventää jotain epäkohtaa kyselyssä, voit kirjoittaa vapaasti lisätietoa jokaisen kyselysivun lopussa olevaan vapaaehtoiseen avoimeen kenttään. Kysely on pyritty tekemään mahdollisimman helpoksi ja nopeaksi täyttää, jolloin nk. avoimia vastauksia on mahdollisimman vähän.

Tähdellä merkityt kysymykset ovat pakollisia.

4. Kuinka tyytyväinen olet yleisesti työhösi *

En tiedä

5. Kuinka sitoutunut olet omasta mielestäsi nykyisessä tehtävässäsi *

En tiedä

6. Kuinka hyvin koet voivasi toteuttaa esimiestyötasi Aspon vastuullisuusohjeiden mukaisesti *

En tiedä

7. Kuinka hyvin koet voivasi toteuttaa esimiestyötäsi Aspon johdon asettamien linjausten mukaisesti *

 En tiedä

8. Kuinka hyvin koet voivasi toteuttaa esimiestyötäsi omien arvojesi mukaisesti *

 En tiedä

9. Tunnetko ristiriitoja Aspon vaatimusten ja omien arvojesi välillä työssäsi *

- Erittäin paljon
- Melko paljon
- Jonkin verran
- Melko vähän
- Erittäin vähän

10. Millaisia puutteita koet esimiestyössäsi

11. Millainen esimies koet olevasi (esim. kaverillinen, etäinen, asiantuntija jne)

12. Miten runsaat vuorovaikutussuhteet sinulla on muihin Aspon saman tason esimiehiin

- Olemattomat
- Joidenkin yksittäisten esimieskollegoiden kanssa tekemisissä
- Oman yrityksen sisällä tekemisissä jonkin verran
- Melko paljon joidenkin esimieskollegoiden kanssa, muttei kaikkien
- Runsaasti vuorovaikutuksessa useiden esimieskollegoiden kanssa

13. Kuinka hyvin saat tukea esimiestyöhösi omalta esimieheltäsi *

0



En tiedä

14. Kuinka hyvin saat tukea esimiestyöhösi Aspon henkilöstöhallinnolta *

0



En tiedä

15. Kuinka hyvin pystyt jakamaan ajatuksiasi ja tuntemuksiasi muiden Aspon esimiesten kanssa *

0



En tiedä

16. Kuinka hyvin koet aikasi riittävän esimiestyöhösi *

0



En tiedä

17. Avoin kommenttikenttä tämän sivun kysymyksiin liittyen

18. Kuinka usein koet työssäsi negatiivisia tunteita *

- Useita kertoja päivässä
- Vähintään päivittäin
- Muutamia kertoja viikossa
- Ainakin kerran viikossa
- Ainakin kerran kahdessa viikossa
- Ainakin kerran kuukaudessa
- Harvemmin

19. Kuvaile näitä negatiivisia tunteita mahdollisimman yksiselitteisillä ja täsmällisillä sanoilla - miltä sinusta tuolloin tuntuu (voit kirjoittaa vain yksittäisiä sanoja tai kuvailla täysillä lauseilla)

20. Kuinka merkittävästi koet näiden negatiivisten tunteiden vaikuttavan onnistumiseesi esimiestyössä (0 = ei lainkaan / 10 = erittäin merkittävästi) *

0

 En tiedä

21. Miten selviät näistä negatiivisista tunteista yli ja millaisia käytännön toimintatapoja sinulla on päästä tilanteiden yli

22. Mikä yksi tärkein konkreettinen seikka edistää esimiestyötäsi

23. Mikä yksi tärkein konkreettinen seikka estää / vaikeuttaa esimiestyötäsi

24. Avoin kommenttikenttä tämän sivun kysymyksiin liittyen

25. Tunnetko, että sinulla on riittävät edellytykset ja resurssit esimiestyön hoitamiseen haluamallasi tavalla *

- Kyllä, täysin
- Kyllä, ne ovat melko melko hyvät
- Kohtuulliset
- En, koen ne hieman vajavaisiksi
- En, koen niissä merkittäviä puutteita

26. Millaisia tuntemuksia nämä puutteet sinussa aiheuttavat

27. Kuinka usein koet edellä kirjaamiasi tunteita

- Useita kertoja päivässä
- Vähintään päivittäin
- Muutamia kertoja viikossa
- Ainakin kerran viikossa
- Ainakin kerran kahdessa viikossa
- Ainakin kerran kuukaudessa
- Harvemmin

28. Avoin kommenttikenttä tämän sivun kysymyksiin liittyen

29. Koetko, tai oletko kokenut esimiestyössäsi joskus riittämättömyden tunnetta *

- Kyllä
 En

30. Kuinka usein koet tai olet aiemmin tuntenut riittämättömyyttä *

- Useita kertoja päivässä
 Vähintään päivittäin
 Muutamia kertoja viikossa
 Ainakin kerran viikossa
 Ainakin kerran kahdessa viikossa
 Ainakin kerran kuukaudessa
 Harvemmin

31. Miten voimakkaaksi kuvailisit tätä tunnetta sitä kokiessasi verrattuna muihin (negatiivisiinkin) tunteisiin esimiestyössäsi *



En tiedä

32. Miten selviät tämän tunteen ylitse, millaisia keinoja sinulla on käsitellä riittämättömyyden tunnetta

33. Avoin kommenttikenttä tämän sivun kysymyksiin liittyen

Kyselytutkimus 2, alaiset

Liitteen sisältö

Opinnäytetyö - Alaiset

Kiitos osallistumisestasi opinnäytetyöni toteutukseen sekä Aspo-konsernin esimiestyön kehittämiseen!

Vaikka tutkimuslinkkisi on yksilöllinen, ei tutkimuksen vastauksiin välity sinusta kuin luokittelukoodi, jolla vastaajien tiimisisidokset voidaan määrittää. Edes tieto siitä, mihin tiimiin vastaaja kuuluu, ei välity tuloksiin. Järjestelmäsi kyselyn lähetyksien syöttö ja tulosten välitys tutkijalle suoritetaan ulkopuolisen toimesta. Näin taataan, ettei Aspo tai tutkimuksen tekijä pysty identifioimaan vastaajista mitään.

Kyselyyn vastaaminen on varsin nopeaa ja helppoa ja vie aikaa n. 5-10 minuuttia. Sivuja on neljä. Aloitamme muutamilla taustatiedoilla.

Huomaathan, että liukukytkimellä vastatessasi 0-10 -asteikolla on kytkin valmiiksi arvossa 0. Mikäli haluat vastata 0, niin siirrä kytkin ensin muuhun arvoon ja palauta sitten arvoon 0. Tällä varmistetaan, että jokaiseen tulee vastattua, eikä vahingossa tule vääriä vastauksia.

1. Oma ikäsi *

- alle 30 vuotta
- 30-40 vuotta
- 40-50 vuotta
- 50-60 vuotta
- yli 60 vuotta

2. Työurasi pituus Aspo-konsernissa tai nykyisessä yrityksessä, mikäli se on tullut osaksi Aspoa työsuhteesi aikana *

- 0-2 vuotta
- 2-5 vuotta
- 5-10 vuotta
- 10-20 vuotta
- yli 20 vuotta

Seuraavaksi käsittelemme nykyistä työsuhdettasi - tyytyväisyyttäsi siihen eri näkökulmista. Vastaa tämänhetkisen tuntemuksesi mukaan. Asteikossa 0 on huonoin mahdollinen (tai vähiten) ja 10 paras mahdollinen (tai eniten).

Mikäli vaihtoehtoista mikään ei tunnu oikealta, valitse lähinnä sopivinta oleva vastaus.

Huomaa, että mikäli haluat kertoa enemmän, täsmentää vastaustasi tai selventää jotain epäkohtaa kyselyssä, voit kirjoittaa vapaasti lisätietoa jokaisen kyselysivun lopussa olevaan vapaaehtoiseen avoimeen kenttään. Kysely on pyritty tekemään mahdollisimman helpoksi ja nopeaksi täyttää, jolloin nk. avoimia vastauksia on mahdollisimman vähän.

Tähdellä merkityt kysymykset ovat pakollisia.

3. Kuinka tyytyväinen olet yleisesti työhösi *

En tiedä

4. Kuinka sitoutunut olet omasta mielestäsi nykyisessä tehtävässäsi *

En tiedä

5. Kuinka tyytyväinen olet esimiehesi työhön yleisesti alaisen näkökulmasta *

En tiedä

6. Kuinka tyytyväinen olet esimiehesi sinun johtamiseen / ohjaamiseen / esimiestyöhön käyttämään aikaan *

En tiedä

7. Kuinka hyvin koet, että esimiestyö ohjaa tiiminne / osastonne / yksikkönne toimintaa *

En tiedä

8. Saatko riittävästi (sekä positiivista että rakentavaa korjaavaa) palautetta esimieheiltäsi työstäsi *

- Kyllä, riittävästi
- Kyllä, jonkin verran
- Melko vähän, en mielestäni riittävästi
- Erittäin vähän, en lainkaan riittävästi

9. Kuinka usein koet erimielisyyksiä esimiehesi kanssa *

- Useita kertoja päivässä
- Vähintään päivittäin
- Muutamia kertoja viikossa
- Ainakin kerran viikossa
- Ainakin kerran kahdessa viikossa
- Ainakin kerran kuukaudessa
- Harvemmin

10. Huomioiko esimiehesi kaikki alaiset tasapuolisesti *

- Kyllä, erinomaisen hyvin
- Kyllä, melko hyvin
- Ei niin hyvin, epätasapuolisuutta esiintyy
- Ei lainkaan hyvin, asiassa on merkittävästi parannettavaa

11. Luettele esimiehesi parhaita onnistumisia tai osaamisalueita

12. Luettele esimiehesi suurimpia heikkouksia tai kehityskohteita

13. Avoin kommenttikenttä tämän sivun kysymyksiin liittyen

14. Kuinka usein koet työssäsi negatiivisia tunteita *

- Useita kertoja päivässä
- Vähintään päivittäin
- Muutamia kertoja viikossa
- Ainakin kerran viikossa
- Ainakin kerran kahdessa viikossa
- Ainakin kerran kuukaudessa
- Harvemmin

15. Kuvaile näitä negatiivisia tunteita mahdollisimman yksiselitteisillä ja täsmällisillä sanoilla - miltä sinusta tuolloin tuntuu

16. Kuinka merkittävästi koet näiden negatiivisten tunteiden vaikuttavan onnistumiseesi työssäsi (0 = ei lainkaan, 10 = erittäin paljon) *



En tiedä

17. Miten selviät näistä negatiivisista tunteista yli ja millaisia käytännön toimintatapoja sinulla on päästä tilanteiden yli

18. Avoin kommenttikenttä tämän sivun kysymyksiin liittyen

19. Onko esimiehelläsi mielestäsi riittävät resurssit esimiestehtävänsä hoitoon *

- Kyllä
 Ei

20. Mitä resursseja mielestäsi esimiehesi tarvitsee lisää?

21. Miten kuvailisit esimiehesi onnistumista vajavaisista resursseista huolimatta?

22. Miten uskot esimiehesi itse kokevan tilanteen?

23. Avoin kommenttikenttä tämän sivun kysymyksiin liittyen
