

Ideaali työpaikka

Työntekijän työhyvinvointiin tähtäävän mallin luominen

Reetta Ojamies

Opinnäytetyö

Liikunnan ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Liikunta-alan johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelma

2019



Tekijä Ojamies Reetta	
Koulutusohjelma Liikunta-alan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma	
Opinnäytetyön nimi Ideaali työpaikka, Työntekijän työhyvinvointiin tähtäävän mallin luominen	Sivu- ja liitesivumäärä 78 + 8
<p>Ideaali työpaikka on jokaisen työntekijän tavoitetyöyhteisö. Ideaali työpaikka on monen tekijän summa, johon vaikuttaa muun muassa työ itsessään, työkaverit ja johto. Työntekijä voi myös itse vaikuttaa omaan hyvinvointiinsa ja kehittää työyhteisöä hyväksi työpaikaksi sisäisen motivoitumisen, itsensä johtamisen, refleктоimisen ja oman suhtautumisensa kautta.</p> <p>Hyvinvoivan työyhteisön edut ovat kiistattomat. Tutkimusten mukaan hyvinvointi lisää myös yrityksen tuottavuutta. Silti monella työpaikalla voidaan huonosti ja siitä kertautuvat kustannukset ovat suuret myös kansantaloudellisesti. Jokainen työyhteisö voi kuitenkin kehittyä hyväksi työpaikaksi.</p> <p>Kehityskeskustelu on tärkeä johtamisen työkalu. Sen toteutus voi työyhteisössä kärsiä ja siitä ei saada haluttua hyötyä. Tämän työn mallien tuloksena kehityskeskustelu on tärkeässä roolissa kehittämisessä paremmaksi työpaikaksi.</p> <p>Työ oli toiminnallinen kehittämistehtävä ja sen tavoitteena oli kehittää työntekijän työhyvinvointilähtöinen kehityskeskustelumalli asiantuntijaorganisaatioon sekä luoda kyseisen mallin pohjalta työyhteisön yhteinen tavoitemalli, jonka avulla työyhteisö voi kehittyä paremmaksi työpaikaksi. Mallin toimivuutta tarkasteltiin asiantuntijahaastattelulla laadullisin tutkimuksen menetelmin. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Mallin tavoitteena on sen hyödyntäminen erilaisissa asiantuntijaorganisaatioissa.</p> <p>Tavoitteen saavuttamiseksi ensin koottiin teoriaa hyvästä työpaikasta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Kehitystyössä luotiin työntekijän työhyvinvointiin tähtäävä kehityskeskustelumalli sekä tavoitetähtimalli, joka ohjaa työyhteisöä yhteiseen tavoitteeseen olla parempi työyhteisö ja tulla ideaaliksi työpaikaksi. Empiriaosuus toteutettiin alkuvuodesta 2019.</p> <p>Työhyvinvointi ja hyvä työpaikka ovat laajoja ja moniselitteisiä asioita. Tässä kehitystyössä on keskitytty määrittämään ideaali työpaikka sekä nostettu vahvasti esille työntekijän itsensä vaikuttamismahdollisuutta hyväksi työpaikaksi kehittämisessä.</p> <p>Kehitystyöllä on haluttu herättää ajatusta jokaisen työntekijän mahdollisuuksista vaikuttaa oman työyhteisön kehittämisessä hyväksi työpaikaksi ja korostaa jokaisen työntekijän omaa vaikuttamismahdollisuutta tähän.</p>	
Asiasanat Ideaali työpaikka, työntekijän hyvinvointi, kehityskeskustelu, työyhteisötaidot	

Author Ojamies Reetta	
Degree Program Degree Programme in Sport Development and Management	
The title of thesis Ideal Workplace, Creating a Worker's Wellbeing Model	Number of report pages and attachment pages 78 + 8
<p>The ideal workplace is the target community for each employee. The ideal workplace is the sum of many factors influenced, among other things, by work itself, colleagues and management. The employee can also influence his or her own well-being and develop the work community as a good workplace through internal motivation, self-management, reflection and self-esteem.</p> <p>The benefits of a well-off work community are undeniable. Research shows that well-being also increases the company's productivity. In many working places employees feel uncomfortable and the cost of it is also high in the national economy. However, every work community can become a good workplace.</p> <p>Development discussion is an important management tool. However, its implementation can suffer in the work community and it does not get the desired benefit. As a result of this work, development discussions play an important role in the development of a better workplace.</p> <p>The work was a functional development task and its aim was to develop an employee performance-based development discussion model for an expert organization. Based on that model, create a common goal model for the work community to help the workplace develop into a better workplace. The functionality of the model was examined by expert interviews using qualitative research methods. Interviews were conducted as individual interviews. The aim of the model is to utilize it in various expert organizations.</p> <p>In order to achieve this goal, the theory of good workplace was collected as well as factors effecting it. The development work created a development discussion model for the employee's well-being at work and a target star model that guides the work community to a common goal for a good workplace. The models were created in early 2019.</p> <p>Well-being at work and a good workplace are extensive and complex issues. This development has focused on identifying the ideal workplace, as well as highlighting the possibility of influencing the employee's self in the development of the workshop. Development introduces the idea of every employee's ability to influence the development of their own work community as a good workplace, and emphasizes each employee's own ability to influence this.</p>	
Key words ideal work, employee well-being, development discussion, workplace skills	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn rajausta	3
1.2	Työn keskeiset käsitteet.....	3
2	Ideaali työpaikka	5
2.1	Ideaali työpaikka työntekijän näkökulmasta.....	6
2.2	Ideaali työpaikka työnantajan näkökulmasta	8
2.3	Yrityskulttuuri ja strategia hyväksi työpaikaksi	9
2.4	Tulosten ja luottamuksen mittaaminen	10
3	Työntekijä ja sisäinen motivaatio	12
3.1	Itsensä johtaminen ja reflektointi	13
3.2	Työntekijöiden vastuu työhyvinvoinnista ja työyhteisötaidot	16
3.3	Omien suhtautumistapojen tunnistaminen.....	18
4	Työ itsessään.....	19
4.1	Innostaminen, viestiminen ja kuunteleminen strategian pohjana	21
4.2	Merkityksellisuuden puuttuminen työstä turhauttaa	22
4.3	Toimivan työyhteisön elementit	24
5	Työkaverit	25
5.1	Juhlistaminen, jakaminen ja rekrytointi strategian pohjana	26
5.2	Ihannesuoritustila, ”flow”, tiimissä.....	29
6	Johto.....	30
6.1	Kehittyminen, välittäminen ja kiittäminen strategian pohjana.....	34
6.2	Positiivisen minäkuvan vahvistaminen	36
6.3	Motivaation vahvistaminen	37
6.4	Positiivinen johtaminen	40
7	Työpaikan kehittäminen hyväksi työpaikaksi	41
7.1	Tavoitetähti ja yksilölliset tavoitteet	45
8	Kehityskeskustelu	47
8.1	Kehityskeskustelulomakkeisto.....	49
8.2	Kehityskeskustelun jälkeen	53
8.3	Vuorovaikutus ja ratkaisukeskeisyys kehityskeskustelussa	53
8.4	Arvostava ja kehittävä palaute	54
8.5	Dialogi ja kysymysten tärkeys	55
8.6	Kehityskeskustelun pitäminen itselleen	55
9	Työn tavoitteet.....	56
10	Työn vaiheet ja tulokset.....	57
10.1	Ensimmäinen haastattelu	58

10.2 Toinen haastattelu	59
10.3 Kolmas haastattelu	61
10.4 Mallin luominen	62
10.4.1 Työntekijän työhyvinvointiin tähtäävä kehityskeskustelu, mallin osio I	63
10.4.2 Työntekijän työhyvinvointiin tähtäävä kehityskeskustelu, mallin osio II	66
10.4.3 Tavoitetähti tavoitemallina	69
10.4.4 Ohjeistus toteutukseen	71
11 Pohdinta	72
Lähteet	76
Liite 1. Työntekijän työhyvinvointiin tähtäävä kehityskeskustelulomake	
Liite 2. Tavoitetähtimalli	

1 Johdanto

Työ- ja elinkeinoministeriö haluaa tehdä vuoteen 2020 mennessä suomalaisesta työelämästä Euroopan parasta. (Rossi. 2015, 8.) Tavoite on kunnianhimoinen ja on syytä muistaa, että montaa työntekijää koskevat YT-neuvottelut ja supistamiset.

Suomalainen työelämä ja johtaminen ovat ajankohtaisia puheenaiheita. Erilaiset tutkimukset osoittavat työpahoinvoinnin ja huonon johtamisen maksavan kymmeniä miljardeja vuodessa. Huonosti toimiva työyhteisö, tehokkuusvaatimukset, töiden keho organisointi tai ongelmat organisaation toimintatavoissa, työn sisällössä tai johtamisessa aiheuttavat haitallista kuormitusta. Epätyydyttävän työn sisällön, stressin, työyhteisön sosiaalisen toimimattomuuden tai työjärjestelyn arvellaan aiheuttavan noin puolet kaikista menetetyistä työpäivistä. Hyvinvoivan ja huonosti voivan työntekijän ero on merkittävä ja hyvinvoiva työntekijä on paljon tuottavampi. Eniten työssä viihtymistä vähentää kiire. Jokainen kiirettä vähentävä askel työpaikoille on tervetullut, oli se yksinkertaistamista, järkevöittämistä, priorisointia tai selkiyttämistä. (Amazonaws 2016.)

Great Place to Work[®] -mallilla on mitattu neljänä vuotena peräkkäin suomalaisen työelämän tilaa. Kokonaistulos on noussut 53 %:sta 55 %:iin. Vaikka suunta on oikea, niin marginaalinen kehitys ja hidas vauhti eivät vielä tuo tulosta. Kaikille on samat taloudelliset ja yhteiskunnalliset haasteet. Niistä huolimatta parhaat työpaikat ovat nostaneet nelinkertaisella vauhdilla tulostaan. (Amazonaws 2016.)

Työnsä merkitykselliseksi kokeva henkilö tuntee itsensä usein onnelliseksi. Onnellinen ihminen asettaa itselleen tavoitteita ja on optimistisella tavalla sinnikäs. Näin ollen tuottavuus lisääntyy ja tulotaso nousee. Yrityksissä kannattaa panostaa onnellisuuden kokemukseen, eikä vain taloudellisiin kannustimiin, koska tällaiset yritykset menestyvät todennäköisesti paremmin. (Carlsson & Järvinen. 2012, 33.)

Työelämä tulee muuttumaan. 90-luvulla syntyneet (Z-sukupolvi) odottavat työelämältä erilaisia asioita, kuin 60- ja 70-luvuilla syntyneet (X-sukupolvi). Vapaa-aika ja yksityiselämä tulevat merkitsemään enemmän, joustavuus tulee lisääntymään. Ihmisillä ja työntekijöillä on yhä vahvempi tarve toteuttaa unelmiaan ja omaa käsitystään hyvästä elämästä. Työpaikkoja voi vaihdella ja etsiä itselleen sopivaa diiliä. (Carlsson ym. 2012, 27-28.)

Parhaissa työpaikoissa on jotain ainutlaatuista, joka on käytäntöjen ja prosessien yläpuolella. Kyse on siitä, kuinka yritykset sen tekevät, ei mitä ne tekevät. Ulkopuolelta ja yritystä

tuntematta, on vaikea sanoa mitä työntekijät organisaatiossa eniten arvostavat. Toimintaperiaatteet ja prosessit ovat tärkeitä, niiden avulla esimiehet luovat hyvän työpaikan. Näiden toimintojen toteuttaminen ja valitseminen on ratkaisevaa. Se määrittää tuleeko niistä enemmän haittaa organisaatiokulttuurille, vai tuleeko niistä organisaation voimavara. (Great Place to Work 2018b.)

Sillä miten ihmiset viihtyvät työssään on paljon merkitystä. Ilmapiirin ollessa huono ja työviihtyvyyden alhainen, on sillä suora yhteys suuriin sairaspöissaolomääriin ja varhaisiin eläkkeelle siirtymisiin. Tällöin työntekijöiden yhteistyö ei toimi ja heidän työtehonsa on heikompi kuin mitä se todellisuudessa voisi olla. Työviihtyvyyden ollessa korkea ja ilmapiirin ollessa hyvä on näillä tekijöillä havaittavissa positiivisia asioita työyhteisössä; työntekijät ovat terveempiä, he pysyvät talossa pidempään, tekevät enemmän yhteistyötä keskenään, ovat oma-aloitteisempia ja innovatiivisempia sekä saavat enemmän aikaan. Työyhteisön henkisen hyvinvoinnin edistäminen on yrityksen tärkeimmästä voimavarasta eli henkilöstöstä huolehtimista. (Furman & Ahola. 2002, 7.)

Usein puhutaan siitä, kuinka työ vaikuttaa ihmisen vapaa-aikaan. Painotus on siinä, kuinka työ heikentää hyvinvointia myös vapaa-ajalla ja vie energiaa. Yhtä tärkeää keskustelua olisi kuinka vapaa-aika vaikuttaa työhön ja kokemukseemme työelämästä. Työntekijän kokema pahoinvointi saattaa kummuta esiin huonosta työympäristöstä, työn mielekkyyden puutteesta tai johtamisesta. Pahoinvointi voi yhtä hyvin johtua siitä, että vapaa-ajalla ei huolehdi omasta jaksamisesta ja uudistumisesta tai ei toimita vastuullisesti omaa itseä kohtaan. Työyhteisöt olisivat parempia paikkoja, jos keskustelua käytäisiin enemmän siitä, mitä jokainen itse voi tehdä oman hyvinvointinsa eteen. Kokemus elämänlaadusta olisi näin korkeammalla tasolla. Työ kiistatta kuluttaa resursseja, mutta myös antaa niitä. Työssä on kyse omien tarpeiden tyydyttämisestä ja omien kykyjen käyttämisestä. Työllä on myös vahva sosiaalinen merkitys. Työn avulla tyydytetään yhteisöiden sosiaaliset ja arvostuksen tarpeet. (Aarnikoivu 2010, 12-13.)

Johtamisella voidaan paljon vaikuttaa työpaikan hyvin- tai pahoinvointiin. Yksi tärkeä johtamisen työkalu on kehityskeskustelu, koska sillä on merkitystä yrityksen menestymiseen ja organisaatioon sitoutumiseen. Parhaimmillaan kehityskeskustelu on erinomainen johtamisen työkalu, joka edistää myös työhyvinvoinnin kasvua. Pahimmillaan kehityskeskustelu on ajanhukkaa, joka voi negatiivisesti vaikuttaa myös työhyvinvointiin. (Aarnikoivu. 2011, 7, 11.)

1.1 Työn rajaus

Hyvän työpaikan ja työhyvinvoinnin käsitteet ovat laajoja ja monitahoisia. Tässä kehitystyössä on keskitytty tutkimaan mitä on 'ideaali työpaikka' henkilökohtaisen motivoitumisen, työn itsessään, työkavereiden ja johdon osalta. Työssä on nostettu vahvasti esille itsensä johtaminen, reflektointi, oma suhtautuminen, kehityskeskustelun pitäminen itselleen ja työntekijän vastuu työhyvinvoinnista. Näiden tekijöiden valossa myös jokainen työntekijä voi itse vaikuttaa omaan työyhteisöön luoden siitä parempi työpaikka.

Tämä kehitystyö on toiminnallinen kehittämistehtävä ja sen tavoitteena oli kehittää työntekijän työhyvinvointilähtöinen kehityskeskustelumalli asiantuntijaorganisaatioon sekä luoda kyseisen mallin pohjalta työyhteisön yhteinen tavoitemalli, jolla työyhteisö voi kehittyä paremmaksi työpaikaksi. Mallin toimivuutta tarkasteltiin asiantuntijahaastattelulla laadullisen tutkimuksen menetelmin. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Tämän työn tavoitteena ei ollut toteuttaa kehityskeskusteluja, vaan luoda toimiva malli. Mallin tavoitteena oli mallin hyödyntäminen eri asiantuntijaorganisaatioissa.

Kehityskeskustelu on valitettavan usein vain pakollinen suoritus työpaikalla. Esimiehet eivät osaa sitä hyödyntää ja alaiset eivät ole valmistautuneet keskustelutilanteeseen. Luodun mallin pohjalta kehityskeskustelu toimii pohjana paremmalle työpaikalle. Tähän malliin sitoutetaan koko työyhteisö, johdosta työntekijöihin asti.

Tämän kehitystyön lopputuloksena luotiin työntekijän työhyvinvointiin tähtäävä kehityskeskustelumalli sekä sen pohjalta toteutettava työyhteisön yhteisen työhyvinvointia lisäävän tavoitteen luominen tavoitetähtimallin avulla.

1.2 Työn keskeiset käsitteet

Seuraavassa on esitetty työssä käytetyt keskeiset käsitteet.

Ideaali työpaikka

Hyvä työpaikka on monen tekijän summa. Hyvään työpaikkaan liittyy tunne, että kuuluu siihen olennaisena ja tärkeänä osana. Itsensä avoin ilmaiseminen on helppoa. Keskinäinen arvostus välittyy toiminnasta. Yhteisössä on luottamuksen side, jonka turvin voidaan tarvittaessa tehdä töiden järjestelyjä. Ennakkoluulottomuus, avarakatseisuus ja avoimuus edistävät luovaa toimintaa. Esimies on läsnä henkisesti ja fyysisesti. Apua on helppo

saada ja pyytää. Ristiriitoihin puututaan ja ne käsitellään. Hyvässä työpaikassa saa nauraa, mutta ei toisille. Jokainen työyhteisö voi kehittyä hyväksi työpaikaksi. (Kaivola & Lau- nila 2007, 133, 138-139.)

Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan terveellistä, turvallista ja tuottavaa työtä. Ammattitaitoiset työyhteisöt ja työntekijät tekevät sitä organisaatiossa, joka on hyvin johdettu. Työyhteisöt ja työntekijät kokevat heidän työnsä palkitsevaksi ja mielekkääksi. Työ tukee heidän elämäntilanteensa. Työhyvinvoinnin edistäminen on aina esimiesten, työntekijöiden ja johtajien yhteistyötä. Työhyvinvointi on monen eri asian ja tekijän summa. Työhyvinvoinnin eteen tehtävä toiminta on pitkäjänteistä ja läpileikkaavaa. Se kohdistuu esimerkiksi työympäristöön, työprosesseihin, henkilöstöön, työyhteisöön tai johtamiseen. (TTL 2019.)

Great Place to Work[®]

Great Place to Work[®] -mittaristo on 25 vuoden aikana tutkimustyön pohjalta luotu malli, jota käytetään ympäri maailmaa. Menetelmää voidaan käyttää erilaisissa organisaatioissa riippumatta siitä, millaisia työntekijäryhmiä niissä työskentelee. Great Place to Work[®] on hyvän työpaikan malli. Great Place to Work[®] auttaa organisaatiota kehittymään paremmaksi työpaikaksi käyttämällä kehittämänsä hyvän työpaikan mallia, sen ympärille rakennettua viitekehystä sekä asiantuntemusta. Keskeisessä osassa on ylimmän johdon oivalluttaminen käytänteisiin ja ohjelmiin sekä toimintatapoihin, joilla varmistetaan toivotun kaltaisen organisaatiokulttuurin rakentuminen. (Great Place to Work 2018a.)

Sisäinen motivaatio

Sisäinen motivaatio syntyy kolmesta tekijästä Richard M. Ryanin ja Edward L. Decin itseohjautuvuusteorian mukaan. Kaava sisäisen motivaation kasvattamiseen syntyy kyvykkyydestä, autonomiasta ja yhteisöllisyydestä. Kyvykkyydellä tarkoitetaan, onko työntekijällä työhön vaadittavat taidot ja tiedot ja kokeeko enemmän hallinnan tunnetta kuin haastetta. Autonomialla viittaa siihen, saako työntekijä käyttää järkeä tai luovuutta tai onko työntekijällä vastuuta. Yhteisöllisyydellä tarkoitetaan, että kokeeko työntekijä työpaikalla vallitsevan hyvän henki tai onko työntekijöillä yhteinen tavoite. (Aava 2019.)

Itsensä johtaminen

Työelämässä menestyminen edellyttää sitä, että on sinut itsensä ja työnsä kanssa. Tämä tarkoittaa, että löytää tasapainon työ- ja yksityiselämän välillä. Itsensä johtamisen taito lisää elämän hallinnan tunnetta ja vähentää stressiä. Itsetuntemus on kaiken perustana. (Aarnikoivu 2010, 99.)

Työyhteisötaidot

Työyhteisötaidoilla tarkoitetaan sitä, että jokainen voi vaikuttaa omalla toiminnallaan työhyvinvointiin ja siihen, että kokee työniloa. (Aarnikoivu 2010, 16.)

Kehityskeskustelu

Johtamisella voidaan paljon vaikuttaa työpaikan hyvin- tai pahoinvointiin. Yksi tärkeä johtamisen työkalu on kehityskeskustelu, koska sillä on merkitystä yrityksen menestymiseen ja organisaation sitoutumiseen. Parhaimmillaan kehityskeskustelu on erinomainen johtamisen työkalu, joka edistää myös työhyvinvoinnin kasvua. Pahimmillaan kehityskeskustelu on ajanhukkaa, joka voi negatiivisesti vaikuttaa myös työhyvinvointiin. (Aarnikoivu. 2011, 7, 11.)

2 Ideaali työpaikka

"Hyvä työpaikka on sellainen, jossa työntekijät luottavat organisaationsa johtoon, ovat ylpeitä siitä mitä tekevät ja nauttivat työkaveriensä kanssa työskentelystä." sanoo Robert Levering, Great Place to Work[®] Instituten perustaja. (Great Place to Work 2018a.)

Hyvä työpaikka on monen tekijän summa. Hyvään työpaikkaan liittyy tunne, että kuuluu siihen olennaisena ja tärkeänä osana. Itsensä avoin ilmaiseminen on helppoa. Keskinäinen arvostus välittyy toiminnasta. Yhteisössä on luottamuksen side, jonka turvin voidaan tarvittaessa tehdä töiden järjestelyjä. Ennakkoluulottomuus, avarakatseisuus ja avoimuus edistävät luovaa toimintaa. Esimies on läsnä henkisesti ja fyysisesti. Apua on helppo saada ja pyytää. Ristiriitoihin puututaan ja käsitellään. Hyvässä työpaikassa saa nauraa, mutta ei toisille. Jokainen työyhteisö voi kehittyä hyväksi työpaikaksi. (Kaivola & Launila 2007, 133, 138-139.)

Vuonna 2013 eduskunnalle tehdyssä Kestävän kasvun malli -raportissa Manuel Castells ja Pekka Himanen peräänkuuluttivat kansalaisten mahdollisuutta elää arvokasta elämää ja nähdä tämä sama arvokkuus myös muissa ihmisissä. Mallissa korostettiin elämän tavoitteen siirtämistä taloudellisesta inhimilliseen hyvinvointiin. Tällä on tutkimuksissa todettu olevan yhteys elämän mielekkyyden kokemuksen kautta arvopohjaisiin elämän tavoitteisiin. Yhteiskuntamme tukijalkana työmotivaatio olisi läpimurto. Tämä kuitenkin antaa

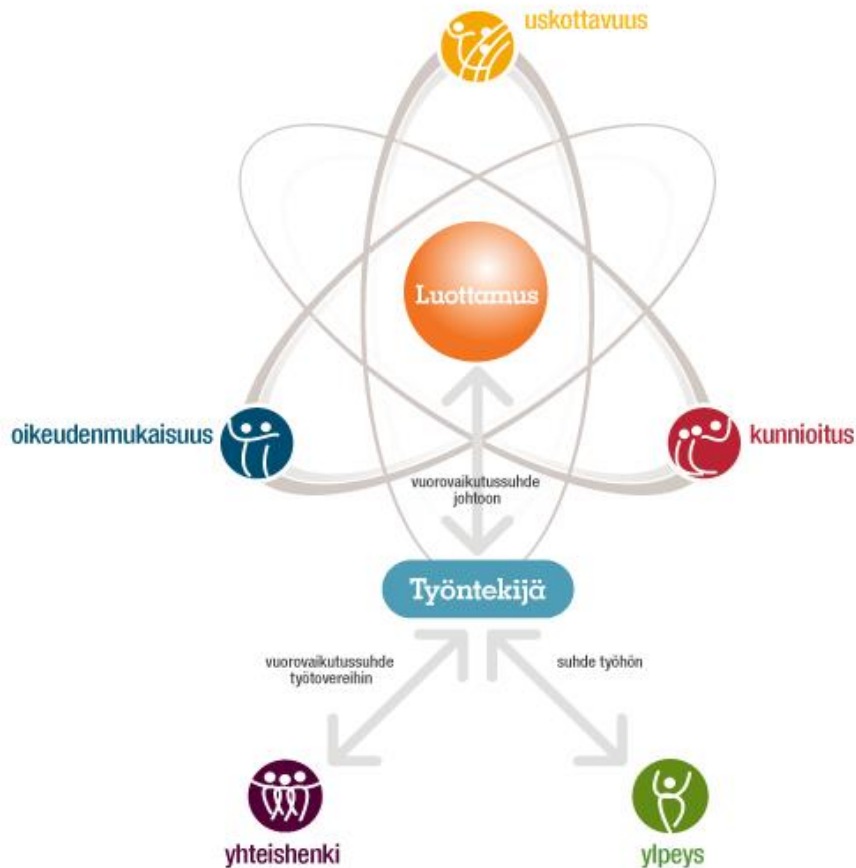
odottaa itseään johtajien ja esimiesten jättäessä sisäisen motivaation huomiotta toimintatavoissaan. Menestyvien organisaatioiden tunnusomaiseksi piirteeksi on tutkimuksissa arvioitu pian muodostuvan ihmiseen sitoutuneen, aineettoman pääoman. Työelämä muuttuu pienin askelin autoritäärisestä johtamiskulttuurista työntekijäkeskeisempään kulttuuriin. Motivaatiossa on tällöin valtava potentiaali. (Kousa ym. 2018.)

2.1 Ideali työpaikka työntekijän näkökulmasta

Työntekijän näkökulmasta parhaat työpaikat rakentuvat organisaatiossa vallitseville vuorovaikutussuhteille. Työpaikan laadun kannalta kriittiset vuorovaikutussuhteet ovat työntekijän suhde työhönsä, työkavereihinsa ja johtoon. Näin ollen parhaat työpaikat eivät erotu vain työsuhde-etuja ja prosesseja listaamalla. Tekijät, jotka vaikuttavat siihen, että työntekijät kokevat työskentelevänsä hyvässä työpaikassa muodostuvat seuraavista tekijöistä:

- Luotto organisaation johtoon
- Ylpeys siihen mitä tekee
- Nauttii työskennellä työkavereiden kanssa

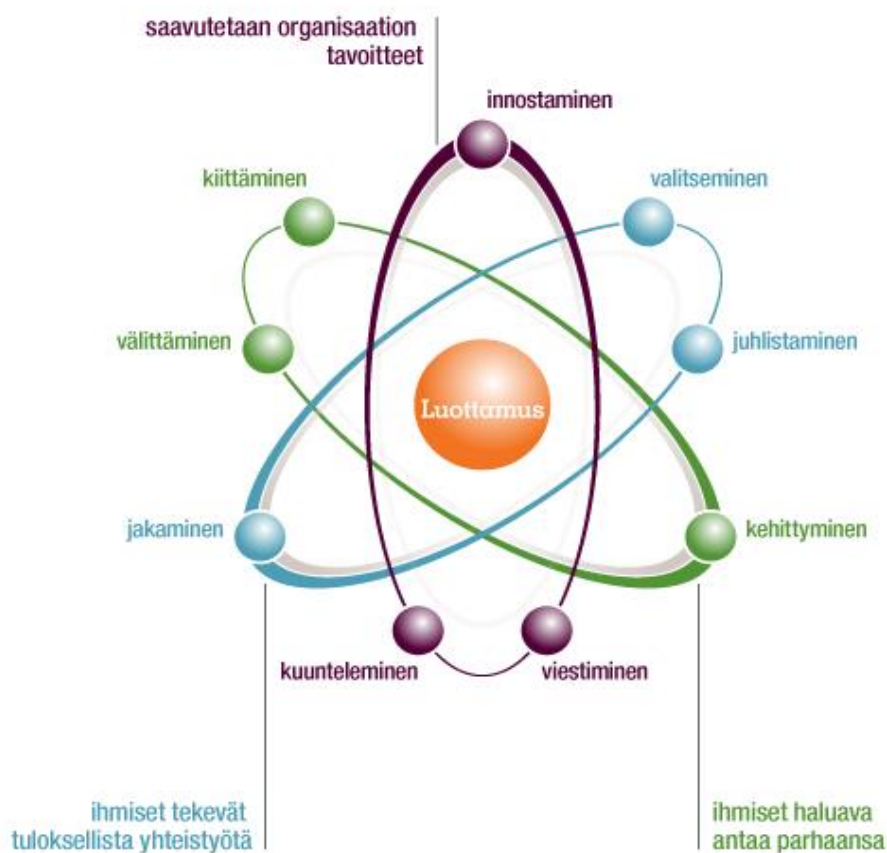
Tärkein tekijä työpaikalla on luottamus. Luottamusta rakentaakseen organisaation johdon toiminnan on oltava uskottavaa ja työntekijöiden on koettava, että heitä kohdellaan oikeudenmukaisesti ja heitä kunnioitetaan. Tärkeitä seikkoja ovat myös työntekijöiden tuntema ylpeys omasta työstään, organisaation imagosta ja työryhmän saavutuksista sekä yhteishenki työkavereiden välillä. Kuvassa yksi on esitetty johdon ja työntekijöiden näkökulmat hyvästä työpaikasta. (Great Place to Work 2018a.)



Kuva 1. Johdon ja työntekijöiden näkökulmat hyvästä työpaikasta (Great Place to Work 2018a)

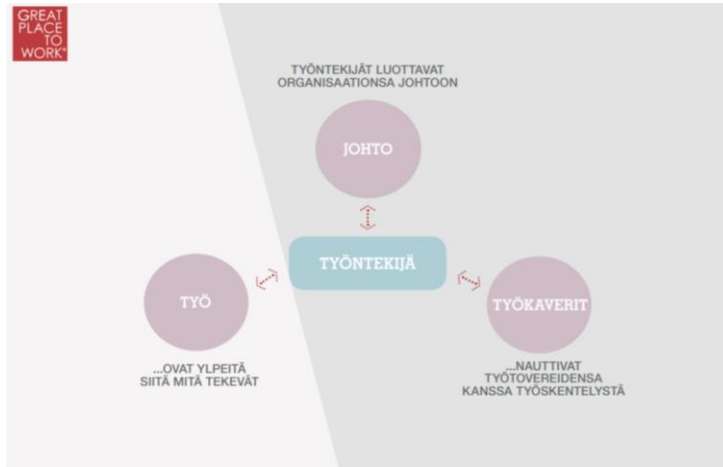
2.2 Ideali työpaikka työnantajan näkökulmasta

Johdon näkökulmasta hyvässä työpaikassa työntekijät haluavat tehdä parhaansa, saavutetaan organisaation tavoitteet, työskennellään luottamuksen ilmapiirissä yhtenä joukkueena ja tiiminä. Esimiehet ja johto voivat rakentaa yhdessä osa-alueella luottamusta. Nämä osa-alueet on kuvattu kuvassa kaksi. Tavoitteet saavutetaan hyvissä työpaikoissa kuuntelemalla, viestimällä ja innostamalla. Parhaan panoksensa työntekijät antavat kehittymisen, välittämisen ja kiittämisen tuloksena. Oikeanlaisella juhlistamisella, jakamisella ja rekrytoinnilla joukkue saadaan toimimaan yhteen.



Kuva 2. Luottamuksen rakentaminen työyhteisössä (Great Place to Work 2018a)

Kolme vahvaa osa-aluetta ovat hyvän työpaikan määritelmässä. Nämä on esitetty kuvassa kolme. Ne ovat johdon ja työntekijöiden välinen suhde (kunnioitus, oikeudenmukaisuus ja uskottavuus), työntekijöiden suhde organisaatioonsa ja työhönsä (ylpeys) ja työntekijöiden suhde työtovereihinsa (yhteishenki). (Amazonaws 2016.)

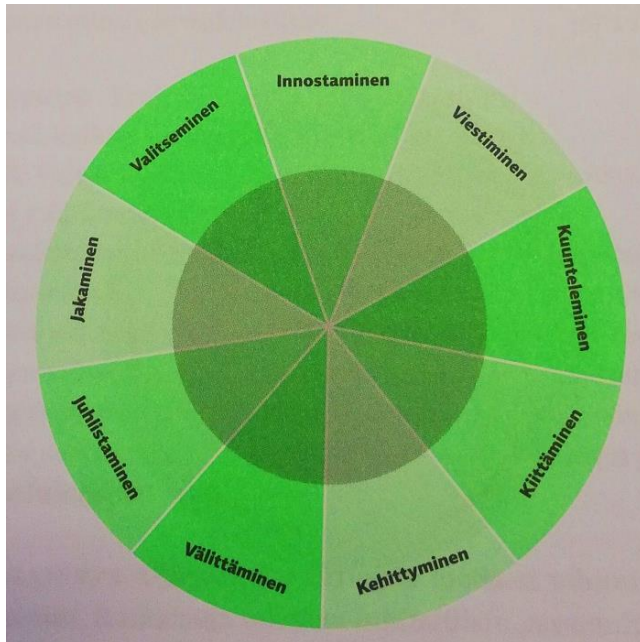


Kuva 3. Hyvän työpaikan kolme vahvaa määritelmää (Amazonaws 2016)

2.3 Yrityskulttuuri ja strategia hyväksi työpaikaksi

”Culture eats strategy for lunch.” Yrityskulttuuri syö strategian lounaaksi. Yrityskulttuurin ja strategian ollessa ristiriidassa, yrityskulttuuri voittaa välittämättä siitä, mikä strategia yrityksessä on määritetty. Parhaiden työpaikkojen strategia on yrityskulttuuri. Yrityksen kokonaisvaltaista johtamista yrityksen kulttuurin pohjalta nimitetään kulttuuristrategiaksi. Kulttuuristrategia ei ole sidonnainen johtajan persoonaan tai johtamistyyliin. Yrityksen strategian ja kulttuurin väliin ei jää tilaa ristiriidoille. Se miten asiat tehdään, on myös tapa, joka toteuttaa strategiaa. (Rossi 2015, 12-14)

Parhaiden työpaikkojen johtamista on tutkittu maailmanlaajuisesti ja saatu selville, että niiden johtaminen eroaa tavallisten työpaikkojen johtamisesta yhdeksän osa-alueen suhteen (kuva 4). Nämä tekijät ovat innostaminen, viestiminen, kuunteleminen, kiittäminen, kehittyminen, välittäminen, juhlistaminen, jakaminen ja valitseminen (rekrytointi). Näiden osa-alueiden avulla johto saa kulttuurin johtamiseen selvyyttä ja työhön selvän fokuksen. Näiden avulla yrityskulttuuria voidaan myös mitata.



Kuva 4. Hyvien työpaikkojen johtamisen yhdeksän kulmakiveä (Rossi 2015, 37)

Osa-alueet koskevat johtamisen teemoja, jotka ovat tuttuja jokaisessa organisaatiossa. Jokainen yritys ja johtaja käyttää työssään näitä teemoja, mutta parhaissa työpaikoissa näitä asioita tehdään radikaalisti eri tavalla kuin muissa yrityksissä. Työpaikoilla tehdään työelämän laatu. Jokaiseen yritykseen voi rakentaa huippukulttuurin. (Rossi 2015, 37, 45.)

2.4 Tulosten ja luottamuksen mittaaminen

Great Place to Work[®] -mittaristo on 25 vuoden aikana tutkimustyön pohjalta luotu malli, jota käytetään ympäri maailmaa. Menetelmää voidaan käyttää erilaisissa organisaatioissa riippumatta siitä, millaisia työntekijäryhmiä niissä työskentelee. Great Place to Work[®] on hyvän työpaikan malli. (Great Place to Work 2018a.)

Great Place to Work[®] auttaa organisaatiota kehittymään paremmaksi työpaikaksi käyttämällä kehittämänsä hyvän työpaikan mallia, sen ympärille rakennettua viitekehystä sekä

asiantuntemusta. Keskeisessä osassa on ylimmän johdon oivalluttaminen käytänteisiin ja ohjelmiin sekä toimintatapoihin, joilla varmistetaan toivotun kaltaisen organisaatiokulttuurin rakentuminen. Tässä työssä on kolme keskeistä osa-aluetta: 1) henkilöstöjohtamisen merkittävimpiin osa-alueisiin keskittyminen, 2) teorian tuominen käytäntöön sekä 3) liiketoimintastrategian ja organisaatiokulttuurin linkittäminen. Henkilöstöjohtamisen saralla Great Place to Work[®] analysoi vuosittain yli 5500 yrityksen johtamiskäytännöt. Historiassa, eli 25 vuoden aikana on huomattu, että parhaat työpaikat tekevät yhdeksällä keskeisellä osa-alueella asioita eri tavalla. Ne ovat innostaminen, kuunteleminen, valitseminen, viestiminen, kiittäminen, kehittäminen, välittäminen, jakaminen ja juhliminen (kuva 4). (Great Place to Work 2018a.)

Toinen tärkeä asia on teorian tuominen käytäntöön. Se toteutetaan rakentamalla toimintatavat ja -mallit, jotka sopivat kulttuuriin ja vahvistavat sitä. Monesti yrityksen luomat prosessit ja johtamiskäytännöt eivät tuota haluttua hyötyä, vaikka ne suunnitteluvaiheessa ovatkin kuulostaneet hyvältä. Parhaiden työpaikkojen toimintatapojen taustalla on viisi tekijää, jotka parantavat suunniteltujen ohjelmien toimivuutta sekä vahvistavat näin organisaation kulttuuria. Nämä ovat omaperäisyys (originality), moninaisuus (variety), inhimillisuus (human touch), kattavuus (all-inclusiveness) sekä kokonaisvaltaisuus (integration). (Great Place to Work 2018a.)

Kolmas merkittävä tekijä on liiketoimintastrategian ja organisaatiokulttuurin linkittäminen. Parhaissa työpaikoissa johdetaan aktiivisesti ja yhtenäisesti sekä liiketoimintastrategiaa että organisaatiokulttuuria. Parhaissa työpaikoissa on kulttuuri, joka inspiroi ja antaa mahdollisuuden antaa panos omien kykyjen ja lahjojen mukaisesti. Organisaatiokulttuuri tulee ymmärtää keskeisenä osana liiketoimintastrategiaa, joka rakentuu työntekijöiden ja johdon vapaaehtoiselle vuorovaikutukselle. (Great Place to Work 2018a.)

Luottamusta mitataan kahdella eri työkalulla. Trust Index[®] -henkilöstökyselyllä arvioidaan organisaation kulttuuria annettujen vastausten pohjalta. Kysely pohjautuu viiteen dimensioon hyvän työpaikan pohjalta. Nämä ovat uskottavuus, kunnioitus, oikeudenmukaisuus, ylpeys ja yhteishenki. (Great Place to Work 2018b.) Trust Index[®] -kyselyllä mitataan organisaation lähtötilannetta ja tunnistetaan kehityskohteet ja vahvuudet. Organisaatio saa kansainvälisen tunnustuksen hyvän työpaikan rakentamisesta, eli Great Place to Work[®] -sertifioinnin, kun Trust Index[®] on 70 % tai yli. (Great Place to Work 2019c.)

Culture Audit® -johtamiskäytäntökyselyn avulla tarkastellaan työpaikkoja. Kysely rakentuu johdon hyvän työpaikan malliin, jossa on yhdeksän eri osa-aluetta. Nämä tekijät ovat innostaminen, viestiminen, kuunteleminen, kiittäminen, kehittyminen, välittäminen, juhlistaminen, jakaminen ja valitseminen (rekrytointi). Kyseiset tutkimukset mittaavat kokonaisuutta, johon pohjautuu menestyvimmit yritykset sekä halutuimmat työpaikat. Mittareiden pohjalta yrityksiä valmennetaan myös paremmiksi työpaikoiksi. Data pohjautuu vuosittaisiin tutkimuksiin, jotka edustavat yli 10 miljoonaa työntekijää 50 maassa ja kattavat yli 6000 organisaatiota kaikilta toimialoilta. (Great Place to Work 2018b.)

3 Työntekijä ja sisäinen motivaatio

Motivaatio selittää toimintatapoja ja vastaa kysymykseen 'miksi joku toimii tietyllä tavalla'. Motivaatio vaikuttaa myös sisällämme vaikuttaen tiedostamattamme tai suoraan käyttäytymiseemme. Motivaatio on dynaaminen ja monimutkainen prosessi, jossa yhdistyy sosiaalinen ympäristö, tunteenomaiset ja järkiperäiset tekijät, arvot sekä persoonallisuus. Tutkimusten mukaan motivaatio vaikuttaa toiminnan intensiteettiin (kova yrittäminen), tehtävien valintaan (haasteelliset tehtävät), pysyvyyteen (sitoudutaan toimintaan) ja itse suorituksen laatuun. Voimakkaan motivaation omaava henkilö työtehtävissä sitoutuu toimintaan ja työyhteisöön, yrittää muita enemmän, suoriutuu tehtävistä laadukkaammin sekä keskittyy paremmin. (Liukkonen, Jaakkola & Suvanto 2002, 13-15.)

Sisäinen motivaatio syntyy kolmesta tekijästä Richard M. Ryanin ja Edward L. Decin itseohjautuvuusteorian mukaan. Kaava sisäisen motivaation kasvattamiseen syntyy kyvykkyydestä, autonomiasta ja yhteisöllisyydestä. Kyvykkyydellä tarkoitetaan, onko työntekijällä työhön vaadittavat taidot ja tiedot ja kokeeko enemmän hallinnan tunnetta kuin haastetta. Autonomialla viittaa siihen, saako työntekijä käyttää järkeä tai luovuutta tai onko työntekijällä vastuuta. Yhteisöllisyydellä tarkoitetaan, että kokeeko työntekijä työpaikalla vallitsevan hyvä henki tai onko työntekijöillä yhteinen tavoite. (Aava 2019.)

Sisäisen motivaation edistäjänä tavoitteen asettaminen on todettu tehokkaaksi apuvälineeksi. Tavoitteet vaikuttavat voimakkaasti käyttäytymiseemme ja näin ollen kokonaisvaltaiseen hyvinvointiimme. Oikein asetetut tavoitteet edistävät eri ympäristöissä suoritusta. Tavoitteen asettamisen periaatteista ja hyödyistä tiedetään paljon. Sitä käytetään kuitenkin valitettavan vähän systemaattisesti parantamaan suoritusta. Tämä ilmiö on myös työ-

paikoilla. Työpaikoilla ei useinkaan perehdytä tavoitteen asettamiseen. Tavoitteenasettelulla on vaikutusta käyttäytymiseemme suuntaamalla sitä. Tällöin suuntaamme ajatuksemme siihen, miten pääsemme tavoitteeseen ja näin ollen tavoitteeseen pääsemiseksi käytetty aika lyhenee. Tavoitteet tekevät laadukkaampia toimistamme. (Liukkonen ym. 2002, 245-246.)

Tavoitteet vaikuttavat toiseksi käyttäytymiseemme, koska tavoitteet laittavat meidät yrittämään. Tietty päämäärä tai haave saa meidät tekemää kaikkemme. Tähän vaikuttaa etenkin se, että tavoite on asetettu omista lähtökohdista ja on haastavan realistinen. Tavoitteita olisi tärkeä miettiä työpaikoilla, koska tavoitteet edesauttavat yrittämistä. Tällä on merkitystä koko organisaation tuottavuuteen sekä työtehoon. Useiden tutkimusten mukaan tavoitteet vaikuttavat aktiivisesti sekä psyykkiseen että fyysiseen tilaan. Tavoitteet saavat meidät pysymään tavoitetta edesauttavan tehtävän parissa pidempään, kuin tehtävän, jolle ei ole asetettu mitään tavoitetta. Pysyvyys on mainittu useissa psykologisissa tutkimuksissa. Tavoitteilla on merkittävä vaikutus koko organisaation tuottavuuteen, koska tavoitteet vaikuttavat myös yrittämisen pysyvyyteen. (Liukkonen ym. 2002, 246-247.)

Aivan tavallisessa arkityössä sisäisesti motivoitunut henkilö lataa hyvinvointipääomaansa. Työ vetää puoleensa tuottaen tyytyväisyyden, hyvänolon ja innostumisen kokemuksia. Hyvä itsetuntemus on usein kutsumuksellisen kaltaisen motivaation taustalla. Itseohjautuvuuden, jota työelämässä peräänkuulutetaan, on huomattu lisäävän sisäistä motivaatiota. Ulkoiseen motivaatioon pohjautuvaa työntekoa kuvataan jonkinlaisella pakonomaisuudella ja ”sisäisen sytykkeen puuttumisena. Perinteisesti motivaatiokeinot työpaikoilla ovat olleet ulkoisia. Esimerkiksi rahalliset palkkiot voivat tuntua hetken palkitsevilta, mutta niistä ei ole voimavaroja lisäävän hyvinvoinnin lähteeksi pidemmällä aikavälillä. (Kousa & Suominen 2018.)

3.1 Itsensä johtaminen ja reflektointi

Työelämässä menestyminen edellyttää sitä, että on sinut itsensä ja työnsä kanssa. Tämä tarkoittaa, että löytää tasapainon työ- ja yksityiselämän välillä. Itsensä johtamisen taito lisää elämän hallinnan tunnetta ja vähentää stressiä. Itsetuntemus on kaiken perustana. (Aarnikoivu 2010, 99.)

Itsensä johtamista tapahtuu koko ajan tiedostamatta ja tietoisesti. Ihminen tekee koko ajan valintoja mielenkiintonsa kohdistamisesta. Käyttäytymisessämme näkyy se, mihin

kohdistamme huomiomme ja ajattelumme. Itsensä johtamisen voi jakaa ajatteluun, sisäiseen motivaatioon sekä toimintaan. Näiden lisäksi tarvitaan selvää visiota mitä kohden ollaan menossa. Tämä luo tiedostamisen siitä, mitä elämältä haluaa. Omien arvojen ja tarpeiden tunnistaminen kuuluu itsensä johtamiseen. Itsensä johtaminen vaatii taitoa pysähtyä ja käydä keskustelua itsensä kanssa sekä oman toiminnan ja tilanteiden kokonaisvaltaista arviointia. Kyky uudistua liittyy olennaisesti itsensä johtamiseen. Jokaisen tulee johtaa itseään ja se on rakentavaa itsekkyyttä. Ensin tulee olla hyvä itseään kohtaan ja sen jälkeen voi olla hyvä muita kohtaan. (Aarnikoivu 2010, 99-100.)

Organisaation johtajuutta ei enää määritellä pelkästään aseman suomana auktoriteettina. Jokainen organisaation työntekijä on ”johtaja”, kun hän tietämyksensä tai asemansa puolesta voi vaikuttaa omalla työpanoksellaan olennaisesti organisaation tuloksellisuuteen ja suorituskykyyn. Näin ollen kaikkia tietotyöntekijöistä, asiantuntijoihin ja päälliköihin voidaan kutsua ”johtajiksi”, jotka tekevät asemansa tai tietämyksensä ansiosta organisaation menestykseen vaikuttavia päätöksiä. Tietämyksen mukanaan tuoma arvovalta on yhtä oikeutettua kuin aseman mukanaan tuoma. Kaikkien työntekijöiden, harjoittelijasta toimitusjohtajaan on oltava tehokkaita, koska jokainen työntekijä on omalla alueellaan johtaja. Vaikka organisaation alimmalla tasolla olevalla työntekijällä on rajalliset toimintavaltuudet, niin hän joutuu tekemään samanlaisia päätöksiä työssään kuin ylin johto. (Nikula. 2015, 24.)

Itsensä johtaminen, ja sitä myötä tehokkuus ja johtajuus, lähtevät ihmisen sisältä. Osaaamisen johtaminen ja tavoitejohtaminen perustuvat kumpikin ajatukseen työntekijöiden omatoimisuudesta. Organisaatioiden ja yksilöiden menestys pohjautuu itsensä johtamiselle. Menestyvän ihmisen taustalla on itsensä johtaminen ja se on korostunut nykyisen tietoyhteiskunnan myötä. Nykyisen työelämän oppimishaasteisiin ja muutoksiin vastataksseen työntekijät tarvitsevat itsensä johtamista. (Nikula. 2015, 24.)

Itsensä johtaminen alkaa itseensä tutustumisesta ja lisääntyneen itsetuntemuksen myötä johtaa parempaan elämään. Pentti Sydänmaanlakka kuvaa itsensä johtamista kuvitellun Oy Minä Ab:n avulla. Oy Minä Ab:n mallissa ihminen on oman elämänsä työntekijä ja toimitusjohtaja. Ihmisen sisäinen yritys koostuu kehosta, mielestä, tunteista, arvoista ja työstä. Itsensä johtaminen on oppimisprosessi. Ihminen tulee tietoiseksi sisäisen yrityksensä tilasta. Näin ollen hän pystyy paremmin ohjaamaan tekojaan, ajatuksiaan ja tunteitaan. Sydänmaanlakka puhuu kokonaiskuntoisuudesta. Elämässä asioiden tulee olla tasapainossa ja hallinnassa. Ihmisen on oltava hyvässä kunnossa voidakseen johtaa tehokkaasti sisäistä yritystä. Kokonaiskuntoisuus koostuu Sydänmaanlakan mukaan ihmisen 25

ammattillisesta, psyykkisestä, fyysisestä, sosiaalisesta ja henkisestä kunnosta sekä kyvystä uudistua. Ihmisen voidessa hyvin kaikilla edellä kuvatuilla osa-alueilla, on hän tehokas ja tuntee olonsa hyväksi. Itsensä johtaminen koostuu arkipäiväisistä ja konkreettisista asioista. (Nikula. 2015, 24 - 25.)

Itsensä johtamisessa ja siinä kehittämisessä reflektio on tärkeä osa. Reflektion avulla ihminen käsittelee aikaisempia kokemuksiaan ja voi oppia niistä. Kokemuksista oppiminen on tärkeä askel itseluottamuksen ja itsetuntemuksen syventämisessä ja itsensä uudistamisessa. Reflektiolla tarkoitetaan prosessia, jossa aikaisempaa ymmärrystä täydennetään uusien kokemusten ja tunteiden avulla ja muodostetaan näin uusia näkökulmia ja tietoa. Itsereflektiossa tarkastellaan omia kokemuksia ja pyritään kehittymään esimerkiksi ammatillisessa osaamisessa. Vuorovaikutteisessa reflektiossa käsitellään ryhmän tai toisen ihmisen kokemuksia ja tuntemuksia sekä pyritään muodostamaan niistä uutta tietoa. Reflektio on täten ihmisen omien tai toisen ihmisen sisäisten tilojen havainnointia, tunnistamista, ilmaisua ja suhtautumista niihin. (Nikula. 2015, 25.)

Itsensä johtaminen vapauttaa voimavaroja ja sisäistä energiaa. Itsensä johtamisen avulla voi myös välttää tylsistymistä, liiallista erikoistumista ja väsymystä. Kaikilla ihmisillä on runsaasti piileviä kykyjä ja potentiaalia, jotka voi saada heidän käyttöönsä. (Nikula. 2015, 25-26.) Sydänmaanlakka on laatinut kymmenen käskyä, joiden avulla itsensä johtamisen voi aloittaa käytännössä.

1. Tarkoitus: etsi elämälle merkityksiä. Jokaisen ihmisen elämällä on tarkoitus. Jokaisella ihmisellä on myös tarve uskoa johonkin itseään suurempaan. Tunnistamalla oman elämänsä tarkoituksen ja paikkansa maailmassa, ihminen voi löytää sisäisen suuruutensa ja tehdä suunnitelman oman elämän vision saavuttamiseksi.
2. Keskittyminen: tee oikeita asioita. Saavuttaakseen tavoitteita ja välttyäkseen jäämästä unelmoijaksi ihmisen pitää olla rohkea ja keskittyä tavoitteisiinsa. Keskittyminen tarkoittaa myös asioiden yksinkertaistamista ja priorisointia. Sanonta kiteyttää ajatuksen seuraavasti: mikäli haluat kaiken, et saa mitään.
3. Aitous: ole rehellinen. Hyvät itsensä johtajat ovat aitoja ja rehellisiä. Näyttelemisen ja julkisivun ylläpitäminen kuluttavat valtavasti energiaa. Vastaavasti ihminen saa energiaa olemalla aito oma itsensä. Vain elämällä rehellisesti omien arvojen ja tavoitteiden mukaisesti ihminen voi olla iloinen ja onnellinen.
4. Uudistuminen: opi jatkuvasti ja ole rohkea. Muutos on ymmärrettävä nykyään pysyvänä ja luonnollisena osana elämää. Siksi muutos ei ole uhka vaan haaste, johon on oltava aina valmiina tarttumaan. Ihmisten tulee olla joustavia ja uudistaa itseään jatkuvasti. Joustavuus tarkoittaa myös kykyä olla läsnä ja arvostaa jokaisen hetken ainutlaatuisuutta. Uteliaisuus on avain luovuuteen ja innovatiivisuuteen.
5. Luottamus: luota itseesi ja usko johonkin itseäsi suurempaan. Oppimisessa tarvitaan lujaa itseluottamusta. Oppiakseen uusia taitoja, ihmisen on otettava riski ja uskaltauduttava pois omalta mukavuusalueeltaan. Usko johonkin itseään suurempaan antaa ihmiselle energiaa. Uskon voidaan ajatella oleva hengellinen vastine fyysiselle energialle.

6. Kärsivällisyys: ole kärsivällinen ja valmis. Hyvät asiat tapahtuvat niille, jotka jaksavat odottaa. On oltava kärsivällinen ja uskottava, että asiat käyvät toteen. On oltava myös valmiina ja avoin uusille asioille, jottei tilaisuus mene ohi. 27
7. Itsevarmuus ja kuri: älä luovuta. On oltava sisukas. Henkilökohtainen muutos ei ole koskaan helppo ja vaatii sekä aikaa että itsekuria. On hyvä muistaa, että ihminen asettaa itse omat rajansa. Omien rajojen rikkomiseen vaaditaan sitoutumista ja keskittymistä oleelliseen. Itsensä johtamisessa pätee vanha viisaus, jonka mukaan harjoitus tekee mestarin. Toinen vanha viisaus neuvoo, että pisinkin matka alkaa ensimmäisestä askeleesta.
8. Herkkyys: opi tunnistamaan heikot signaalit. Hyvät itsensä johtajat ovat herkkiä. Pehmeyttä ei pidä pelätä. Herkkyys vahvistaa ihmistä, koska aidon ihmisen ei tarvitse piilottaa itseään julkisivun taakse. Herkkä ihminen havaitsee heikot signaalit ja voi näin ennakoida muutoksia. Kasvaminen tarkoittaa muutosta herkemmäksi, jolloin tietoisuus ympäröivästä maailmasta avartuu.
9. Rakkaus: rakkaus on suurin voiman lähde. Rakkaus on tärkein ja voimakkain energian lähde ihmisen henkilökohtaisella matkalla. Rakkaus on sekä intohimoa että myötätuntoa niin asioita kuin ihmisiä kohtaan. Rakkaus yhdistää ihmiset toisiinsa ja voimaannuttaa monilla eri tavoilla. Vanhan sanonnan mukaan: rakkaus pyörittää maailmaa.
10. Nöyryys: ole saatavilla. Kaikki suuret johtajat, myös itsensä johtajat tuntevat itsensä palvelijoiksi. He ovat riittävän itsevarmoja suorittamaan tehtäviään, mutta samalla riittävän nöyriä ymmärtämään oman pienuutensa. He ovat löytäneet pienuutensa suuruudestaan.
- (Nikula. 2015, 26-27.)

Kehityskeskusteluissa itsensä johtaminen on keskeinen teema. Sen varaan rakennetaan organisaation ja yksilön menestys ja kehitys. Ihmisen pitää osata ensin johtaa itseään ja sitten hän on kykenevä johtamaan muita. Tämä viesti on erityisen tärkeä esimiehille. Itsensä johtaminen ja johtaminen ovat kokonaisvaltainen mielentila. Johtaminen ei ole vain asema organisaatiossa. Älykäs itsensä johtaminen on itsetuntemusta, omien tavoitteiden tiedostamista ja niiden viemistä käytäntöön. Kehityskeskusteluissa keskeinen teema on itsensä johtaminen. (Nikula. 2015, 27.)

3.2 Työntekijöiden vastuu työhyvinvoinnista ja työyhteisötaidot

Esimestaidoista on puhuttu pitkään, mutta työyhteisötaidot ja alaistaidot on nostettu käsitteenä esille vasta 2000-luvulla. Työyhteisötaidoista puhuttaessa korostuu se, että jokainen voi vaikuttaa omalla toiminnallaan työhyvinvointiin ja siihen, että kokee työniloa. (Aarnikoivu 2010, 16.)

Työntekijä voi omalla käyttäytymisellään vahvistaa työhyvinvointia, jonka johto on omalla johtamistavallaan luonut. Vastuu muiden sekä omasta työhyvinvoinnista edellyttää työntekijältä työyhteisötaitoja. Työyhteisötaidot tarkoittavat muun muassa sitä, että esimies ja työntekijät suhtautuvat rakentavasti työn tekemiseen, työtovereihin ja toinen toisiinsa sekä toimivat koko työyhteisön edun mukaisesti. (UTA 2010, 30.)

Työyhteisötaitoja ovat esimerkiksi:

- reiluus ja kohteliaisuus, tervehtiminen
- aktiivinen auttaminen, kiinnostus toisen työstä ja osallistuminen
- työpaikan viihtyvyydestä ja resurssien järkevästä käytöstä huolehtiminen
- yhteistyö työtovereiden ja esimiesten kanssa: kysytään, jos ei tiedetä ja pyydetään palautetta, jos se on unohtunut
- työtovereiden arvostaminen ja luottamuksellisuus
- mielipiteen ilmaisu asioiden eteenpäin viemiseksi
- vuorovaikutteiset asioiden ratkaisu- ja kehittämistaidot (UTA 2010, 30.)

Työyhteisötaitoinen työntekijä omaa hyvät vuorovaikutustaidot, osaaminen ristiriitojen ratkaisemiseksi ja hän on empaattinen. Omalla käyttäytymisellään työyhteisössä voi ennen kaikkea tukea toisten työntekijöiden hyvinvointia. Työntekijä tarvitsee työyhteisötaitoja ja esimies tarvitsee johtamis- ja esimiestaitoja. (UTA 2010, 30.)

Kuvaan viisi on koottu tyypillisiä työhyvinvoinnin kehittämiskohteita yrityksissä. Ensimmäisessä sarakkeessa on tilanteita, joissa työhyvinvointi on kunnossa. Toisessa sarakkeessa on nostettu esille erilaisia ongelmatilanteita työhyvinvoinnissa. Viimeisessä sarakkeessa on ratkaisuvaihtoehtoja, joilla työhyvinvointia voidaan vahvistaa ja ongelma korjata. (UTA 2010, 31.)

TYÖHYVINVOINTI KUNNOSSA	ONGELMIA TYÖHYVINVOINNISSA	MITÄ VOIDAAN TEHDÄ?
Työnantajan ja työntekijän tavoitteet sovitetaan yhteen ja löydetään yhteinen suunta.	Työnantaja ja työntekijä eivät käsittele syvällisesti onnistumisia, kehityskohteita ja tavoitteita, vaan niistä keskustellaan käytävillä.	Järjestetään kehityskeskustelut .
Aikaa ja energiaa jää myös muuhun kuin työhön. Työ ei näännytä.	Työntekijä ei voi vaikuttaa ajankäyttöön. Työtä tehdään jatkuvasti liian pitkiä päiviä ja viikkoja. Tunne siitä, että mikään ei riitä.	Opetellaan ajankäytön hallintaa ja opetellaan priorisoimaan työtehtäviä.
Pääpaino pidetään ennaltaehkäisevässä terveydenhuollossa. Sairaushoito- ja eläkekustannukset pienenevät.	Suuret sairauspoissaolomäärät ja varhaiset eläköitymiset. Työyhteisön ristiriitatilanteita on paljon.	Haetaan tukea työterveyshuolloilta ja eläkelaitoksilta. Sovitaan varhaisen välittämisen toimintatavasta.
Toimitaan yhteisten pelisääntöjen mukaan. Tuetaan työyhteisön jäseniä vaikeissa tilanteissa.	Aiheettomat poissaolot, sopimaton toiminta.	Sovitaan varhaisen välittämisen toimintatavasta.
Muutoksia tehdään tarvittaessa ja ne ovat etukäteen valmisteltuja ja vuorovaikutteisesti toteutettuja. Ne viedään hallitusti loppuun saakka.	Uusi muutos tulee ennen kuin edellinen on viety loppuun. Muutoksia ei perustella eikä osapuolille anneta riittävästi vaikutusmahdollisuuksia.	Sovitaan muutoksen johtamisen toimintatavasta.
Työyhteisössä on sovittu sisäisen viestinnän pelisäännöt, jotka eivät kuormita liikaa, mutta antavat oleellisen ja tarvittavan tiedon.	Viestintä on epäselvää. Sähköpostitulva näännyttää, toisaalta tärkeistä asioista ei kerrota. Johdetaan sähköpostilla, ei läsnäolevasti.	Sovitaan sisäisen viestinnän toimintatavasta ja sähköpostin käytön periaatteista.
Työntekijät voivat vaikuttaa työhönsä liittyviin asioihin. Työpaikalla on sovittu toimivat henkilöstön osallistumisjärjestelmät, esim. yhteiset kokoukset ja aloitejärjestelmät.	Työnteko perustuu määräämiseen. Vastakkainasettelu.	Henkilöstölle luodaan osallistumisjärjestelmät. Sovitaan asioiden ratkaisukeskeisestä toimintatavasta. Ei haeta syyllisiä, vaan ehdotuksia ja toiveita.

Kuva 5. Tyypillisiä ongelmatilanteita ja ratkaisuja työyhteisössä (UTA 2010, 33)

3.3 Omien suhtautumistapojen tunnistaminen

Omaan hyvinvointiin vaikuttaa se, kuinka itse suhtautuu ympärillä tapahtuviin asioihin. Oman suhtautumisen mukaan tapahtumat näyttävät vaikeilta ja synkiltä tai tapahtumat työelämässä ovat voitettavissa olevia haasteita. Omia suhtautumis- ja ajattelutapoja voi tarkistaa ja niihin voi vaikuttaa.

Jokainen voi miettiä näkeekö asiat positiivisesti vai negatiivisesti. Omia vaikutusmahdollisuuksia voi tarkastella ja kehittyä tunnistamaan omaa suhtautumistaan asioihin. Ulkoapäin ohjautuvat henkilöt kokevat, että tapahtumiin ei voi itse vaikuttaa. Toiset ihmisistä kokevat pystyvänsä vaikuttamaan ympärillään tapahtuviin asioihin. Tottumukset tiedostamattomasti vahvistavat uskomuksia itsestä. Uskomukset voivat esimerkiksi vahvistaa sitä, miten henkilö kokee sopivansa johonkin tehtävään. Uskomukset voivat olla toimintaa rajoittavia. (UTA 2010, 63.) Omia suhtautumis- ja ajattelutapoja voi tarkistella seuraavien asioiden kautta.

Optimismi

- korkea tavoitetaso ja onnistumisen odotus
- vahva usko omiin kykyihin ja hyvä itseluottamus
- oma-aloitteisuus
- lannistumattomuus
- keskimääräistä parempi terveys

Pessimismi

- matala tavoitetaso ja epäonnistumisen odotus
- heikko itsetunto
- passiivisuus ja vetäytyminen (opittu avuttomuus)
- periksi antaminen ja luovuttaminen
- keskimääräistä heikompi terveys ja luovuttaminen (UTA 2010, 63.)

Työssä onnistumiseen vaikuttaa henkilön oma ajatus itsestä ja se kuinka todennäköisenä henkilö itse pitää omaa onnistumistaan. Omilla ajattelutavoilla ja omalla suhtautumisella voi vaikuttaa paljon tavoitteeseen pääsemiseen. Menestykseen johtavat ajattelutavat ovat esimerkiksi keskittyminen tavoitetta edistävään toimintaan suunnittelemalla ja toimimalla, luottamus omaan onnistumiseen ja itsetuntoa tukeva ajattelu. Ylikuormittumiseen johtavat ajattelutavat ovat esimerkiksi tehtävään liittyvät kielteiset tunteet, epäonnistumisen pelko, keskittyminen tavoitteen kannalta epäolennaiseen toimintaan, passiivisuus tai itsensä syyttäminen epäonnistumisesta. (UTA 2010, 64.)

4 Työ itsessään

Ammatti-identiteetillä tarkoitetaan arkikielessä suhtautumista omaan työkenttään, rooliinsa ja tehtäväänsä. Vahva ammatti-identiteetti on vahvuustekijä sekä elämän mielekkääksi kokemisessä että työelämässä. (Leskinen & Hult. 2010, 66.)

Vietämme aikaa erilaisissa ympäristöissä, kuten kotona, ystävien kanssa, harrastuksissa ja töissä. Nämä kaikki toimintaympäristöt vaikuttavat hyvinvointiimme. Työyhteisön merkitys hyvinvoinnin kannalta on suuri. Monet meistä viettävät töissä ja työkavereiden kanssa enemmän valvellaoloajasta kuin kotona. Työn mahdollisuus on olla ”akkuja lataava” energinen yhteisö. Pahimmillaan työ ”vie virran” ja saattaa jopa sairastuttaa meidät. Ihmisen oma innostus työstä on ratkaiseva tekijä. Innostuksen taustalla oleva motivaatio on merkittävässä yhteydessä jaksamiseemme, hyvinvointiimme ja suoriutumiseemme. Työ ja ammattitaito ovat tärkeässä osassa arvohierarkiassamme ja identiteettiin liitetty ominaisuus. Meillä on tapana puhua ihmisistä ammattinimikkein. Työ ja ammatti alkavat identifioitua yhä enemmän osaksi persoonallisuutta. Tässä on vahvuutta, mutta myös haavoittuvuutta seikoille, jotka uhkaavat ammatti-identiteettiämme. Jos ihminen menettää työnsä, ammatinsa, voi tilanne olla syvän traumaattinen. (Liukkonen ym. 2002, 5-6, 87, 149.)

Työtehtävä on merkityksellinen silloin kun koemme olevamme innostuneita siitä tai näemme sen haasteena. Tällaiseen työtehtävään paneudumme koko ajan, jopa unissamme. Asia saa kaiken huomion, siihen on helppo keskittyä. Työn tarkoitus on ensiarvoisen tärkeä ymmärtää ja sisäistää. Työtehtävät tähtäävät yrityksen tarkoituksen toteuttamiseen. Työtehtävien valinnat eivät ole järkeviä ilman selkeää työn merkityksen sisäistämistä. Näin ollen puuttuu myös työn mielekkyyden tunne. Joku on valinnut tietyt työtehtävät yrityksen tarkoituksen toteuttamisen keinoiksi. Monet työtehtävät tuovat tulosta asiakkaille, mutta ei työntekijälle itselleen. (Liukkonen ym. 2002, 82-83, 66-67.)

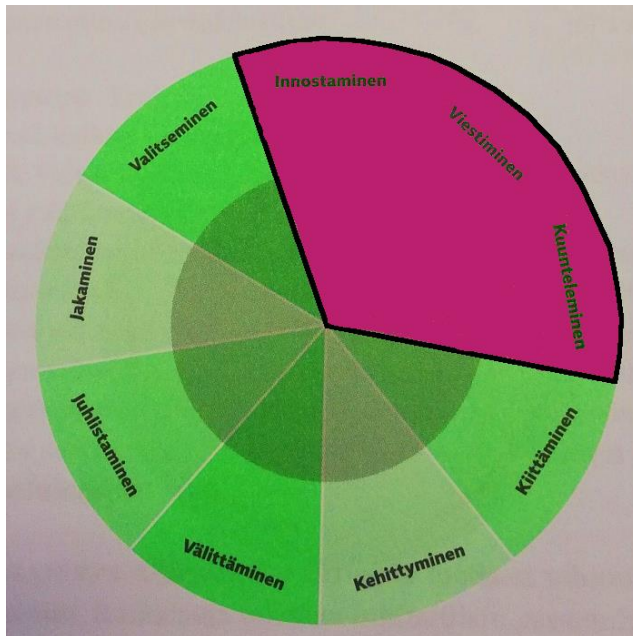
Ongelma- ja ratkaisukeskeisen ajattelumallin eroa kuvastaa hyvin innostuminen. Innostumisen myötä ei enää pohdita onko tehtävä ylipäätään mahdollinen suorittaa vai ei. Innostumisen myötä on vain haasteita, ei enää esteitä tai ongelmia. Kun ongelmat muuttuvat haasteiksi, aletaan tavoitella henkistä tilaa, jota kutsutaan flow-tilaksi. Tämän saavuttaminen edellyttää, että tehtävä koetaan haasteelliseksi ja että kyvyt ja haaste ovat tasapainossa. Jokaisessa työyhteisössä on hyvä aika ajoin pohtia innostuksen ilmapiiriä. Miten innostusta ja iloa voisi edistää? Itsensä toteuttaminen on psykologinen tarve. Me kaikki pyrimme tyydyttämään tätä tarvetta. Tapauskohtaisesti vaihtelee mitä kukakin tavoittelee.

Toiset pyrkivät etenemään urallaan tai osallistuvat politiikkaan. Toisille riittää, että saa työpaikan. Ihmiset psykologisin perustarpeina voidaan nähdä koettu pätevyys, koettu autonomia ja sosiaalinen yhteenkuuluvuuden tunne. (Liukkonen ym. 2002, 22, 31 83-84, 90.)

Motivaatiotutkimukset työelämässä ovat jatkuvasti osoittaneet, että mahdollisuus vaikuttaa omaan tehtävään ja tekemisen tapoihin, riittävä itsenäisyys työssä sekä mahdollisuus osallistua työn tekemisen käytäntöihin liittyvään päätöksentekoon ainakin kuulemisen tasolla ovat keskeisiä motivaatiota, työhalua ja sitoutumista parantavia tekijöitä. Nämä asiat on pystytty todentamaan toimialasta ja työntekijän koulutustasosta riippumatta. Motivaation ja työhalun kannalta omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuus on usein jopa tärkeämmässä roolissa kuin työstä saatu palkka. Johtamisen näkökulmasta kyse on myös olemassa olevien resurssien ja osaamisen hyödyntämisestä sekä osaamisen johtamisesta. Työntekijäryhmien sekä esimiesten ja johtajien keskusteluissa kuulee jatkuvasti toiveita sekä esimiesten että johdettavien taholta paremmasta työntekijöiden hiljaisen tiedon hyödyntämisestä, vuoropuhelusta, aktiivisemmasta työntekijöiden oma-aloitteisuudesta työn kehittämistä koskien, paremmasta kuulluksi tulemisesta esimiehen taholta sekä enemmästä esimiesten läsnäolosta. Tämän toteutus tuntuu olevan vaikeata, vaikka asia on tiedossa. Johdettavat ja johtajat ymmärtävät monissa työyhteisöissä omaan työhön vaikuttamisen, työn kehittämiseen liittyvän vuoropuhelun sekä työntekijätason osaamisen hyödyntämisen merkityksen. (Rope & Kettunen 2012, 98-99.)

4.1 Innostaminen, viestiminen ja kuunteleminen strategian pohjana

Seuraavassa on esitetty innostaminen, kuunteleminen ja viestiminen strategian pohjana. Nämä kolme osa-aluetta ovat tärkeässä roolissa hyvässä työpaikassa. Kuvassa kuusi on havainnollistettu nämä tekijät.



Kuva 6. Kuunteleminen, viestiminen ja innostaminen strategian pohjana (Muokattu Rossi 2015, 37)

Innostaminen

Jos Suomi haluaa rakentaa Euroopan parhaan työelämän, niin innostavan arjen luominen on yksi keskeisimpiä mahdollisuuksia. Jos innostusta ei ole, niin kovatkin panostukset huippuosaamiseen tai innovaatioihin eivät tuota tulosta – vaan tyydytään ”vain olemaan täällä töissä”. Innostuksen ilmapiirissä voidaan ratkaista monet työhyvinvointiin, työurien pidentämiseen ja tuottavuuteen liittyvät haasteet. Innostunutta työntekijää ei tarvitse motiivoida. Yrityksen tavoitetaso nousee ylhäältä alaspäin, kun innostukselle annetaan kanava purkautua. Luottamuksen saaminen on avainasemassa innostuneessa työilmapiirissä ja saamallaan vapaudella työntekijät itse rakentavat työstään innostavaa. (Rossi. 2015, 88, 90.)

Viestiminen

Vuonna 2014 vain 52 % suomalaisista työntekijöistä luotti siihen, että johdolla on selkeä näkemys mihin organisaatio on menossa ja miten sinne päästään. Kansantalouden kan-

nalta olisi erittäin tärkeää, että koko joukkue tietäisi mitä tavoitellaan. Organisaation selkeä tavoite ja yhteinen suunta saadaan aikaan johtamisviestinnän avulla. Yrityskulttuurit voivat olla hyvin erilaisia, mutta parhaita työpaikkoja yhdistää erinomainen viestintä.

(Rossi. 2015, 116.)

Ohessa on lähestymistavoista esimerkkejä, joilla yrityksen kulttuuria sekä viestintää voidaan rakentaa.

- Tee yrityksen perustyötä. Yhdessä henkilöstön kanssa työskennellessä, johto saa korvaamattoman viestintäkanavan. Johto osoittaa näin arvostusta ja näyttää esimerkkiä toivotunlaisista asiakaskohtaamisista sekä saa tietoa työmaan todellisista mielialoista ja mielteistä.
- Järjestä kohtauksia. Ymmärrys syntyy keskustelun pohjalta. Kohtaamisissa voidaan saavuttaa keskustelun avulla molemminpuolinen ymmärrys.
- Ulota viestintä kaikkien ulottuville. Varmistu siitä, että jokainen työntekijä saavuttaa viestin. Strategiaa toteuttaa jokainen työntekijä, osa-aikainenkin.
- Anna viestintä työntekijöiden hoidettavaksi. Viestintä on kaikkien tehtävä, mutta se ei tapahdu itsessään. Johdon tehtävä on luoda prosesseja, jotta työntekijät voivat toteuttaa viestintää.
- Kehitä yhdessä, älä jalkauta. Viestintä ylhäältä alaspäin ei ole toimivaa. Tavoittele aktiivisesti työntekijöiden ideoita. Anna mahdollisuus toteuttaa yrityksen strategisia hankkeita. (Rossi. 2015, 121-122.)

Kuunteleminen

Suomen parhaiden työpaikkojen keskuudessa 66 % kokee, että johto ottaa työntekijät mukaan heidän työympäristöön ja työtään koskevaan päätöksentekoon ja koko Suomen työpaikoista vain 43 % on tätä mieltä. Euroopan tasoon verrattuna kuunteleminen suomalaisilla työpaikoilla on yksi kauimmaksi jäävistä johtamisen osa-alueista. Kuuntelevan yrityksen kulttuurissa työntekijöiden kuunteleminen ja heidän ehdotustensa aktiivinen tavoittelu ja toteuttaminen on jatkuvaa. Johtaminen on palveluammatti, jossa tehtävänä on auttaa onnistumaan. Autetaan esteiden yli, kasvetaan ja kehitytään sekä autetaan kukoistamaan. Mielekkyyden tunne ei niinkään synny ansaitsemisesta vaan antamisesta. Myös johtamistyössä se syntyy toisen tukemisesta ja palvelemisesta. (Rossi. 2015, 147-151.)

4.2 Merkityksellisyyden puuttuminen työstä turhauttaa

Vaikka olisi hyvä palkka ja titteli, niin työ voi tuntua turhalta. David Graeber London School of Economicsista sanoo, että merkityksetön työ on vielä kauniisti sanottu. Hän puhuu tarpeettomista töistä ja käyttää ilmaisua *bullshit jobs*. Määritelmällä hän ei viittaa matalapalkkaiseen eikä likaiseen töihin. Määritelmällä hän viittaa töihin, joiden tärkeyttä edes niiden tekijät eivät osaa määritellä, vaikka saisivatkin hyvää palkkaa. Graeber julkaisi aiheesta artikkelin viisi vuotta sitten. Aihe oli tabu. Ajatus, että osa ihmisistä tekee päivän töitä, joka ei lisää maailmassa mitään hyvää ja jonka loppumista kukaan ei huomaisi, herätti maailman-

laajuista huomiota. Britanniassa vuonna 2015 selvitettiin kyselytutkimuksella asiaa. Vastajista yli kolmasosa (37 prosenttia) koki, että heidän tekemänsä työ on maailmalle merkityksentöntä. Sen lisäksi epävarmoja oli 13 prosenttia. Tutkimus herättää mielenkiinnon, että eikö kaikki työ olekaan arvokasta? Onko kyse hyvinvointiin syntyneiden ihmisten tyytymättömyydestä ja ylimielisyydestä? (Riihimäki 2018, B14.)

Työterveyshuollossa työskentelevä organisaatiopsykologi Jaakko Sahimaa sanoo, että tarpeettomat työt eivät ole välttämättä lisääntyneet. Sahimaa on kehittänyt vastavetona lukuisille työhyvinvointikyselyille testin, joka kulkee nimellä ”työvitutustesti”. Yli 55 000 henkilöä on täyttänyt verkossa testin. Vastauksissa korostui huono johtaminen, työ tuntuu merkityksettömältä, eikä omia taitoja pääse hyödyntämään työssä sekä arvostuksen puute.

Turhuuden tunteen taustalla on lukuisia eri syitä. Sahimaan mukaan Suomen kaltaisissa hyvinvointivaltioissa ihminen on olosuhteiden pakosta hukannut vähitellen oman työnsä ja tekemisensä merkityksen. Sahimaa sanoo: ”Yhteys työnteon ja toimeentulon välillä on muuttunut radikaalisti. Maatalousyhteiskunnassa ahertaminen toi suoraan leivän pöytään, mutta nykyään työnteon yhteys toimeentuloon ja muihin työnteon tavoitteisiin on hyvin pitkä. Arjessa tämä etäiseksi kasvanut suhde hämärtyy ihmisen mielessä.” Voi olla vaikeaa sitoutua ja motivoitua töissä, jos ei ole varma mikä on perimmäinen tarkoitus työlle ja lopputulosta ei näe. (Riihimäki 2018, B14.)

Työ muodostaa merkittävän osan ihmisen identiteettiä. Jos ammatillinen identiteetti ei tunnu mielekkäältä, alkaa ihminen kipuilla. Johto helposti luulee, että ihmisiä sitoutetaan faktojen pohjalta. Johtaminen tunnetasolla on tehokkaampaa. Ihmisen psykologinen perustarve on saada miksi-kysymyksiin vastaus. Etenkin nuoret ovat hyvin ”merkitysajanoisia” Heille vanhemman polven arvomaailma ei ole samalla lailla merkityksellinen. (Riihimäki 2018, B14.)

Harri Melin sosiologian professori Tampereen yliopistosta sanoo, että kulttuurilliseen työhön suhtautumiseen vaikuttaa kaksi vahvaa ajattelumallia. Pärjäämisen eetos on ensimmäinen. Toinen on ahkeruus. Kovalla työnteolla ihminen oikeuttaa olemassaolonsa. Kiireen avulla pönkitetään omaa egoa ja rakennetaan identiteettiä. Työyhteisö voi sokeutua sille mikä on sen olemassaolon syy. Kiireen ihannoiti on tähän yksi syy. ”Omasta roolista, tekemisestä ja sen syistä pitäisi olla selkeä kuva. Se on keskeinen asia motiivoinnin kannalta. Jos näin ei ole, se kertoo paljon sekä yksilöstä että työpaikasta,” sanoo Sahimaa. Hänen mukaan työntekijöitä tulisi motivoida oikealla johtamisella sekä opettaa itsensä johtamista. (Riihimäki 2018, B16.)

Melinin mukaan henkilöstöjohtajiksi tarvittaisiin enemmän ihmistuntijoita, jotta ihmissuhteet ja tunteet otetaan huomioon. Hänen mukaansa periaate, jonka mukaan työpaikalla vietetyn ajan mukaan maksetaan palkka, ei sovi tähän päivään. Tulosten seuraaminen on tärkeämpää ja olennaisempaa. Merkityksen kokemukset ovat hyvin erilaiset eri sukupolvilla. Moni nuori haluaa yhdistää sivutoimisen yrittäjyyden ja turvallisen palkkatyön. ”Merkityksellisyys työssä on tulevaisuuden menestystekijä”, Sahimaa sanoo. (Riihimäki 2018, B16.)

4.3 Toimivan työyhteisön elementit

Perustehtävä on organisaation olemassaolon tarkoitus. Miksi organisaatio on olemassa? On tärkeää, että työ sujuu. (Kaivola ym. 2007, 134.) Työyhteisön vuorovaikutukselliset elementit on toimittava tai seuraa ongelmia. Toimiva työyhteisö edistää myös yksilön hyvinvointia. Kuvassa seitsemän on esitetty toimivan työyhteisön elementit.



Kuva 7. Toimivan työyhteisön elementit (Mukaellen Kaivola ym. 2007)

Positiivinen yhteisöllisyys vallitsee toimivassa työyhteisössä. Osallistuminen ja toisten auttaminen rakentavat vastuullisuutta. Avoin vuorovaikutus on perustana toimivassa ja tuottavassa yhteisössä. Vuorovaikutus yhdistää ihmisiä toisiinsa. Perustehtävän onnistumisen kannalta on tärkeää, että vuorovaikutus toimii. Kokouskäytännöt on oltava tiedonkulkua tukevia. Yhteinen ja elävä visio ja strategia ohjaa toimintaa. Työyhteisö ennakoi tulevaa ja on selvillä toimintaympäristön muutoksista. Rakenteet tukevat työn tekemistä. Työn mitoit- tus ja työjärjestelyt ovat selkeät. Pelisäännöt ovat tiedossa ja niissä on määritetty rajat, vastuut ja vapaudet. Riittävät resurssit on turvattu. Oppimiselle ja kehittymiselle luodaan mahdollisuuksia. Ristiriitojen ennaltaehkäisy ja ratkaisu vaativat avointa kommunikointia.

Kyllin hyvä johtajuus on avointa ja oikeudenmukaista, jotka luovat turvallisuutta työyhteisöjen sisällä. Avoimessa ilmapiirissä ihmiset voivat olla omia itsejään. Kehittymistä tukee säännöllinen palaute ja kannustus. Palautetta tulee antaa kaikkien, ei vain esimiehen. Hyvä johtaminen onnistuu esimies- sekä alustaitojen yhteen liittämällä. (Kaivola ym. 2007, 135-138)

5 Työkaverit

Työorganisaatiossa ihmiset ovat yhä enemmän riippuvaisia toisistaan ja menestys edellyttää onnistunutta yhteistyötä eri toimijoiden välillä. Toimivassa työyhteisössä työntekijät kokevat olevansa tärkeä osa kokonaisuutta. Hyvän työn tuloksena on työhyvinvointi, joka luo perustan laadulle ja tulokselle. Talouden kasvu ja kilpailukyvyyn parantaminen tuovat mukanaan myös kiireen, stressin, työuupumuksen ja masennuksen. Työelämässä vallitsevat muutokset vaikuttavat hyvinvointiimme. Pahoinvointi työelämässä on lisääntynyt. Kiire ja epävarmuus ovat työelämässä alati läsnä. Vallitseviin työelämän epäkohtiin on suhtauduttava vakavasti. Työpaikoilla tarvitaan enemmän vuoropuhelua. (Kaivola ym. 2007, 8-10, 16-22.)

Vuorovaikutuksellinen, postmoderni organisaationäkemyksen näkee organisaation liiketilassa olevana vuorovaikutussuhteiden kokonaisuutena. Jokainen näkökulma on tärkeä ja yhtä oikeaa totuutta ei ole. Työ voidaan nähdä ihmisen elämän perustekijänä. Päivittäinen sosiaalinen ympäristö muodostuu työn kautta. Valveillaoloajasta huomattava osaa vietetään töissä. Näin ollen on merkittävää, millainen asema tai rooli ihmisellä on organisaatiossaan. Työyhteisön hyvinvointi- ja menestystekijä on henkilön kyky ja ymmärrys toimia osana työyhteisöä ja nähdä oma panoksensa kokonaisuudessa. Hyvä työntekijä on itsenäinen, mutta omaa toisista välittämisen tunteen. (Kaivola ym. 2007, 24, 69, 72.)

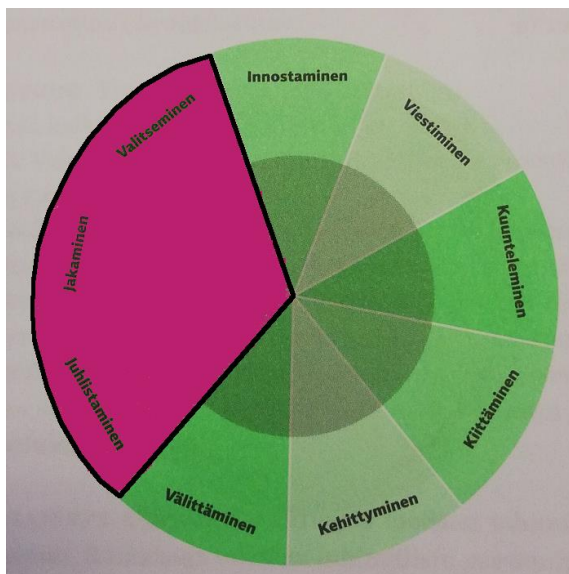
Sosiaalinen yhteenkuuluvuuden tunne kuvaa työntekijän sidettä ryhmään. Etenkin siihen ryhmään, jonka kanssa työskennellään päivittäin, mutta myös koko työyhteisöön. Ihminen ei ole vain yksilö, vaan osa erilaisia ryhmiä. Hyvinvointimme kannalta on tärkeää olla osa erilaisia ryhmiä. Itsemääräämisteorian mukaan motivaatioprosessi alkaa työpaikalla vallitsevasta ilmapiiristä. Ilmapiiri voi edesauttaa tai ehkäistä ihmisen pätevyyden, sosiaalisen yhteenkuuluvuuden ja autonomian tarpeita. Kun nämä asiat tyydyttyvät, muodostuu ihmisen itsemäärääminen positiiviseksi ja työtehtävien suorittaminen tapahtuu omasta vapaasta tahdosta. Työmotivaation kannalta on ensiarvoisen tärkeää muokata työilmapiiri

työpaikalla sisäistä motivaatiota tukevaksi. Sosiaalinen yhteenkuuluvuus on yksi psykologisista perustarpeistamme. Sisäisen motivaation kolme kulmakiveä kuuluvat erottamattomasti yhteen; yhteenkuuluvuus, autonomia ja pätevyyden kokeminen. (Liukkonen ym. 2002, 116-122, 183.)

Työmotivaatiota voidaan parantaa järjestämällä työntekijöille säännöllisesti myönteisiä kokemuksia. Työhyvinvointiohjelmat sisältävät esimerkiksi pikkujoulut, liikuntapäivän, teatteri- tai koskenlaskureissun. Yksittäiset tapahtumat eivät tietenkään kata koko henkilöstön hyvinvointia. Motivaatiovaikutus saattaa kuitenkin monilla ulottua jopa työhön suhtautumisen kannalta. Lisäksi innostuneisuus voi tarttua jopa muuhun elämään. Hyvin suunnitelluilla työhyvinvointiohjelmissä on todettu positiivista vaikutusta työilmapiirin paranemiseen ja näin ollen työntekijöiden työmotivaatioon. (Liukkonen ym. 2002, 123-124.)

5.1 Juhlistaminen, jakaminen ja rekrytointi strategian pohjana

Kuvassa kahdeksan on havainnollistettu työyhteisön hyvinvointiin merkittävästi vaikuttavat tekijät: juhlistaminen, jakaminen ja rekrytointi eli valitseminen.



Kuva 8. Juhlistaminen, jakaminen ja valitseminen strategian pohjana (Mukaellen Rossi 2015, 37)

Valitseminen

Rekrytointivaiheen markkinointi antaa sen mielikuvan, jonka työntekijä parhaassa työpaikassa kohtaa. Hänen omat arvonsa ovat samat kuin yrityksen arvot. Hän tuntee olonsa kotoisaksi ja on innostunut. Yksi merkki työntekijän ja yrityksen arvoyhteensopivuudesta

on se, että työpaikalla voi olla oma itsensä. Rekrytointi on yksi vahvimpia kulttuurin rakentamiseen liittyviä tekijöitä. Onnistuneen rekrytoinnin jälkeen perehdytys on tärkeää. Perehdytysvaihe määrittelee osaltaan työntekijän suhdetta työpaikkaan koko työsuhteen ajan. Sisältöperehdytyksen lisäksi uusi työntekijä tulisi ”toivottaa tervetulleeksi” ja luoda pohja suhteille muiden henkilöiden kanssa. Parhaissa työpaikoissa myös autetaan tulokasta sisäistämään yrityksen kulttuuri. (Rossi. 2015, 31, 64.)

Juhlistaminen

Parhaissa työpaikoissa johdetaan menestystä ja halutaan luoda onnistumisen mahdollisuuksia. Aktiivisella juhlistamisen kulttuurilla ylläpidetään onnistumisen kierrettä. Intensiivinen suorituskulttuuri (performance culture), korkeat tutkimustulokset ja yrityksen taloudellinen menestys esiintyvät säännönmukaisesti samoissa yrityksissä. Parhaissa työpaikoissa ei vain juhli, vaan tyytyväiset työntekijät ovat niitä, jotka tekevät kovasti töitä. Yhteistyö, ilo ja työhyvinvointi ovat etusijalla ja niiden myötä seuraa menestys – ja menestystä päästään juhlistamaan. ”Täällä ihmiset juhlistavat erityistapahtumia” -väittämän allekirjoittaa Suomen parhaista työpaikoista (80 %). Koko Suomea tarkasteltaessa kysymykseen vastaa myönteisesti hieman yli puolet työntekijöistä. Menestymisen kulttuuria voidaan vahvistaa ottamalla juhlistaminen osaksi organisaatioelämää samalla lailla kuin viikkopalaverit ja viestintä. Juhlistuksissa luodaan yhteisöllisyyttä sekä onnistumisia vahvistavia tapahtumia. (Rossi. 2015, 249-253.)

Yrityskulttuuria voi vahvistaa juhlistamisen keinoin. Parhaissa työpaikoissa on persoonallisia juhlistamisen tapoja. Kyseiset tavat vahvistavat kulttuuria. Juhlistukset sitovat työyhteisöä yhteen tarjoamalla yhteisiä kokemuksia ja tutustumismahdollisuuksia. Tämä edistää yhteistyötä. (Rossi. 2015, 254.)

Juhlistamisen mahdollisuuksia työpaikalla:

- 1 Vahvista työntekijöiden suhteita
 - 2 Johda työntekijöiden kokemusta
 - 3 Juhlista onnistumisia yhteisöllisesti
 - 4 Luo syytä juhlistamiseen
 - 5 Tee kriisistä menestymisen mahdollisuus
- (Rossi. 2015, 254-255.)

Jakaminen

Mitä enemmän systeemille (voi olla yhteiskunta, tiimi, yritys, ihmis- tai asiakassuhde) antaa, sitä enemmän se tuottaa jaettavaa takaisin päin. Parhaat työpaikat -tutkimuksen mukaan suomalaisyritysten heikoin osa-alue on menestyksen jakaminen. Työntekijä on valmis antamaan kaikkensa tärkeäksi kokemansa tavoitteen puolesta. Mikään rahasumma ei kuitenkaan korvaa merkityksettömälle työlle menetettyä aikaa. Raha ei poista tyhjyyden

tunnetta, joka tulee työstä, jolla ei ole merkitystä. ”Täällä saa oikeudenmukaiset korvauksen tekemästään työstä” -väittämän allekirjoittaa Suomen parhaiden työpaikkojen työntekijöistä 65 % ja Suomen työpaikoissa luku on kesimäärin 41 %. ”Työllä on erityinen merkitys ja työ ei ole pelkkä työ” -väittäjä yltää 68 %:iin Suomen parhaissa työpaikoissa koko Suomessa työn merkityksen pääsee kokemaan 52 %. Kun työntekijöille osoitetaan anteliaisuutta, palaa se takaisin entistä parempien tulosten muodossa. Anteliaisuus synnyttää vastavuoroisuuteen perustuvaa ajattelutapaa ja se heijastuu myös yritystä ympäröivään yhteiskuntaan. (Rossi. 2015, 273-279.)

Parhaat työpaikat näkevät yritystoimintansa vaikutukset ympäröivään yhteiskuntaan omaa liiketoimintaa laajemmin ja ottavat isomman vastuun maailmasta. Parhaat työpaikat toimivat kestävästi ja vastuullisesti jakamalla menestystään yhteiskunnalle. Yhteiskuntavastuutoimintaa voi lähteä rakentamaan esimerkiksi seuraavien asioiden avulla. (Rossi. 2015, 280.)

- 1 Anna työlle merkitys. Mikä on yrityksesi vaikutus maailmaan? Loistava johtamistyökalu on merkitys. Merkityksellisen tavoitteen eteen teemme paljon enemmän töitä, kuin vain ollessamme ”täällä töissä”.
- 2 Jaa yrityksesi menestyksestä anteliaasti. Yrityksen menestys ei synny ainoastaan sen omista ansioista. Yrityksen ympärillä on lukuisia tahoja, jotka ovat auttaneet sitä onnistumisessa.
- 3 Työyhteisölle voi luoda yhteisiä tilaisuuksia tehdä hyvää. Hyvän tekeminen vahvistaa yhteisöä. Yhteiset hyväntekeväisyysprojektit luovat myös yhteistyösuhteita. Yhteiseen hiileen puhaltaminen näkyy myös työprojekteissa yhteishenkenä.
- 4 Perusta yhteiskuntavastuutoiminta yrityksesi vahvuuksille.
- 5 Huomioi ympäristö. Työntekijät sekä ulkopuoliset ihmiset suhtautuvat myönteisemmin hyvää tekevään yritykseen. (Rossi. 2015, 280-281.)

Yhteiskuntavastuulla yrityksissä tarkoitetaan kestävä kehityksen päämäärien ja periaatteiden toteuttamista ja huomioimista yritystoiminnassa. Tämä on tapahtuvaa kehitystä, jossa nykyhetken tarpeet tyydytetään niin, että tulevilla sukupolvilla säilyy mahdollisuus tyydyttää omat tarpeensa. Yhteiskuntavastuun noudattamisesta yrityksessä on muodostunut merkittävä yrityksen kilpailukykyyn ja maineeseen vaikuttava tekijä. (YK-liitto 2019.)

Yhteiskuntavastuukysymyksissä suomalaisilla yrityksillä on kaikki edellytykset päästä maailman parhaiden joukkoon. Elämme demokraattisessa yhteiskunnassa ja meillä on sananvapaus. Suomessa on myös pitkät perinteet huolellisesta työsuojelu-, työ- ja ympäristölainsäädännöstä. Kilpailukykytekijöitä on myös ihmisoikeuksien kunnioitus sekä työskentely lahjonnan ja korruption estämiseksi. (Tem 2019.)

5.2 Ihannesuoritustila, ”flow”, tiimissä

Kaikkien tiimien kaksi päämäärää toimintansa takaamiseksi ovat tuloksellisuus ja tehokkuus sekä kiinteys ja toimintakyky. Hyvin toimivaa tiimiä kuvaa korkea sisäisen motivaation taso. Työ koetaan enemmän kuin nautinnollisena. Työ tuntuu mielenkiintoiselta ja haasteelliselta ja aika kuluu nopeasti. Johtaja osaa toimivassa tiimissä tunnistaa ihmisten lahjakkuuksia ja ohjaa heitä suorittamaan visionsa houkuttelevalla tavalla. Toimivassa tiimissä työntekijä venyy suorituksissaan ja kilpailu on sisäistä, joka tähtää omaan oppimiseen. (Liukkonen ym. 2002, 190, 205, 209.)



Kuva 9. Flow-tila tiimissä (Liukkonen ym. 2002, 215)

Ihannesuoritustilaan voi ottaa vertauksen urheilumaailmasta. Huippusuoritukset harvoin syntyvät piirinmestaruuskisoissa. Arvokisoissa, joiden haaste on erityisen voimakas, syntyvät huipputulokset. Esimiehen tärkeä tehtävä on työntekijöiden koetun kyvykkyyden vahvistaminen, jotta huippusuoritukset voivat syntyä. Korkeat haasteen voivat synnyttää flow-tilan. Ihanteelliseksi suoritustilaksi määritelty ”flow” tarvitsee tasapainon koetun haasteen ja koettujen kykyjen välillä (kuva 9). Flown voi saavuttaa tilanteissa, joissa haaste on korkea. Jos työntekijällä on tehtävä, johon hän uskoo, hän työskentelee väsymättä ja palkitsee itse itsensä. (Liukkonen ym. 2002, 214-215.)

Seuraavat tekijät motivoivat ja vahvistavat tiimiä:

Päättekijät:

Koettu autonomia (mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä toteuttamiseen liittyviin yksityiskohtiin)

Koettu pätevyys (tunne siitä, että on kyvykäs suoriutumaan työtehtävistään)

Sosiaalinen yhteenkuuluvuus (tunne siitä, että omaa tärkeän roolin tiimissä, on arvostettu pidetty tiimin jäsen)

Koettu tärkeys (tunne siitä, että tekee jotain merkityksellistä)

Lisäksi tärkeitä motivaatiotekijöitä:

Haasteellisuus (tunne siitä, että projekti on vaativa ja siinä joutuu laittamaan itsensä likoon)

Yrittäminen (tunne siitä, että on pannut itsensä likoon, antanut kaikkensa ja sitoutunut projektiin)
Viihtyminen (nautinnon tunne itse työn tekemisestä, hyvästä ryhmähengestä tai muista työn elementeistä)
(Liukkonen ym. 2002, 2015-2016.)

Mihaly Csikszentmihalyin flow-teorian mukaan on huippusuorituksen aikaansaamiseksi löydettävä jonkinlainen vastaavuus. Liian vaativasta tehtävästä seuraa toimintakyvyn aleneminen ja ahdistus. Liian helpeä tehtävästä taas seuraa motivaation lasku ja pitkästymisen. Työtä tehdessä osaaminen kasvaa ja sitä myötä pitäisi myös tehtävien monipuolisuuden ja vaatimustasonkin kasvaa. Johtamiseen tulisi kuulua olennaisesti jatkuva arviointi ja vastavuoroiset palautekeskustelut johdettavan ja johtajan välillä. Näissä keskusteluissa tulisi arvioida työntekijän taitojen ja kykyjen vastaavuutta työn vaatimustasoon. (Rope & Kettunen 2012, 96.)

6 Johto

Esimiestaitoja ja johtajuutta tulee alati kehittää. Niin tulee myös alaistaitoja. Oman osaamisen ja ammattitaidon kehittäminen on alaistaitojen kehittämistä. Pelkästään esimiehelle ei pidä jättää omien kehittämistarpeiden arviointia, vaan asiaa tulee tarkastella yhdessä. Jokaisen tulisi tarkastella omaa vaikutustaan työpaikan ilmapiiriin ja omaa asennettaan työhön. (Kaivola ym. 2007, 68.)

Työelämässä tapahtuvaan oikeaan muutokseen johtamisessa, esimiehen ja työntekijän välisessä yhteistyössä sekä yhteisöllisyyden rakentumisessa tarvitaan sille varattua aikaa sekä avointa vuorovaikutusta. Tämä ei tarkoita kokousten lisäämistä vaan huomion kiinnittämistä vuorovaikutustilanteiden laatuun ja ihmisten väliseen kohtaamiseen. Tässä tärkeät vaikuttavat tekijät: kuunteleminen, luottamus, erilaisuus, arvostus, asenne, omana itsenä oleminen ja kieli. (Kaivola ym. 2007, 89-107.)

Suuri syy työpaikoilla koettuihin eroihin mielekkyyden suhteen on johtajuudessa. Esimiehen puutteelliset taidot sosiaalisessa kanssakäymisessä on suuri ongelma. Palkansaajat toivovat esimieheltään enemmän palautetta, kannustamista ja avoimuutta. Lisäksi esitetyjä ideoita toivottiin kuunneltavan ja toivottiin inhimillistä ja oikeudenmukaista kohtelua. (Kaivola ym. 2007, 130.)

Esimiehen rooli työn sisäisessä palkitsevuudessa on tärkeä. Hyvä esimies antaa työntekijöille vapautta tehdä valintoja työn suorittamiseksi. Esimies on auttanut työntekijöitä sisäistämään työn merkityksen. Työntekijöiden kyvykkyyden tunne lisääntyy esimiehen valmentavan otteen avulla. Esimies seuraa edistymistä seurantajärjestelmillä ja kannustaa aina kun on todella päästy eteenpäin. (Liukkonen ym. 2002, 81.)

Organisaation toiminnan kannalta esimiehen rooli on kriittinen. Useiden tutkimusten pohjalta on todettu, että työntekijöiden motivaation ja työpaineista selviytymisen kannalta esimiehen toiminta on erittäin ratkaisevaa. Esimiehen toiminta selittää työyhteisön tuloksetta tai tuloksia. Esimiehen valmiudet esimiestehtäviin, motivaatio sekä sitoutuminen ovat olennaisia asioita. (Aarnikoivu 2010, 32.)

Useita tutkimuksia ja määritelmiä on tehty hyvästä johtajasta ja esimiehestä. Täyttä yhdenmukaisuutta ei ole saatu vastaukseksi siihen, mikä on ideaalin ja aidon johtajan profiili. Kukaan ei voi olla aito ja hyvä johtaja vain matkittuaan toisia hyviä johtajia. Toisilta voi oppia, mutta toisen matkiminen ei tuo omaa menestystä johtajana. Luottamuksen esimieheksi voi saavuttaa olemalla aito ja älykäs omana itsenään, ei ollessaan toisen kopio. Aito ja luotettava johtaja edustaa intohimoa työtään kohtaan, noudattaa arvojaan johdonmukaisesti sekä johtaa järjellä ja sydämellä. Tällaiset johtajat rakentavat pitkäntähtäimen merkityksellisiä suhteita ja kehittävät itseään saavuttaakseen tuloksia. Hyvät johtajat tuntevat itsensä. (George, Sims, McLean & Mayer 2007, 1.)

Harvardin yliopiston laajoilla johtajiin kohdistetuilla haastatteluilla (George ym. 2007, 1-2) haluttiin selvittää miten voi tulla aidoksi ja hyväksi johtajaksi. Tutkimusten mukaan hyvän johtajan profiilia ei pystytty määrittämään yksiselitteisesti. Yksittäisiä luonteenpiirteitä, taitoja, lahjoja tai tyylejä, jotka johtivat menestykseen, ei pystytty löytämään. Tulos on rohkaiseva. Johtajaksi ei synnytä tiettyjen lahjojen kanssa, vaan johtajaksi voi kasvaa. Haasteena on selvittää itselle, miten voimme käyttää johtajan lahjoja parhaiten palvelemaan toisia ja ottaaksemme vastuun omasta kehityksestämme. Seuraavassa on esitetty seitsemän tutkimuksessa esiin nousutta asiaa, joilla voi kehittyä aidoksi johtajaksi.

Ensimmäinen asia on elämässä tapahtuneista asioista oppiminen ja itsetietoisuuden kasvattaminen. Moni johtaja kertoi heidän motivaationsa ja elämäntarkoituksensa kumpuavan elämässä olleista vastoinkäymisistä ja niiden myötä kasvaminen. Aitojen johtajien elämässä negatiivisiin kokemuksiin ei jäädä rypemään, vaan niistä otetaan opiksi ja ne käännetään vahvuudeksi. (George ym. 2007, 2-3.)

Toinen tärkeä elementti on, että aito johtaja on rohkeasti oma itsensä ja tuntee itsensä. Hyväksi johtajaksi ei kasvata raha, kuuluisuus, asema tai nouseva osakekurssi. Johtajilta kysyttäessä tärkeintä johtajan ominaisuutta saatiin vastaukseksi lähes yksinomaan itsetietoisuus. (George ym. 2007, 3-4.)

Kolmas esille noussut asia oli johtajan omat arvot ja periaatteet. Arvot muodostavat aidon johtajuuden pohjan, jotka pohjautuvat omaan uskomukseen ja vakaumukseen. Todelliset arvot tulevat testattua paineen alla. Tärkeä kysymys johdajalle on myös, että miten arvot näkyvät toiminnassa ja päivittäisessä työssä. (George ym. 2007, 4-5.)

Neljäs tekijä on johtajan ulkoiset ja sisäiset motivaation lähteet. Tasapainon löytyminen ulkoisen ja sisäisen motivaation välillä on ensiarvoisen tärkeää. Aidot johtajat omaavat korkean motivaatiotason ja heidän on pidettävä elämänsä tasapainossa. Siksi on olennaisen tärkeää ymmärtää mikä heitä ajaa eteenpäin ja mistä heille tulee motivaatiota. Motivaatiota on olemassa sekä sisäistä että ulkoista. Johtajat eivät myönnä mielellään tosiasiata, että montaa heitä on vienyt eteenpäin se, että he ovat verranneet omaa menestystään ulkopuolisiin mittareihin. He nauttivat asemastaan ja taloudellisesta palkkiosta. Toisaalta sisäinen motivaatio kumpuaa heillä oman elämän tarkoituksesta, kuten toisten auttamisesta. Ydinasia on löytää tasapaino toiveissa olevien ulkoisten tekijöiden ja sisäisen motivaation kanssa, jotta voi olla tyytyväinen työhön. (George ym. 2007, 5.)

Viides tekijä tutkimuksessa oli oman tukijoukon tärkeys. Menestynyt johtaja ei pärjää yksin, vaan tarvitsee tukea ja neuvoja. Tukijoukko auttaa johtajaa pitämään oikean suunnan ja tukee tappioissa sekä juhlii menestymisissä mukana. Tukijoukko voi muodostua perhepiiristä, mentoreista, läheisistä ystäväistä tai työkavereista. Aito johtaja saa tukiverkosta tukea, neuvoja, näkemystä asioihin sekä suunnan tarkistamista johtamistyössä, kun se on tarpeen. Tuen antaminen ja saaminen pitää olla kummankin suuntaista ja tasapuolista. Näin voi muodostua kumpaakin osapuolta hyödyttävä ja tasapuolinen suhde. Moni johtaja sanoo, että heillä on ollut mentori, joka on muuttanut heidän elämänsä. Paras mentorisuhde johtaa molemminpuoliseen oppimiseen, kumpuaa samanlaisista arvoista ja jaetusta omistautumisesta. Mentorointisuhde, joka ei ole tasapuolinen, ei johda pitkälle. Jos mentoroitava vain odottaa saavansa mentorilta jotain ei johda hyvää suhteeseen. Mentorointisuhde on toimiessaan aina kahden välinen yhteistyö. (George ym. 2007, 6.)

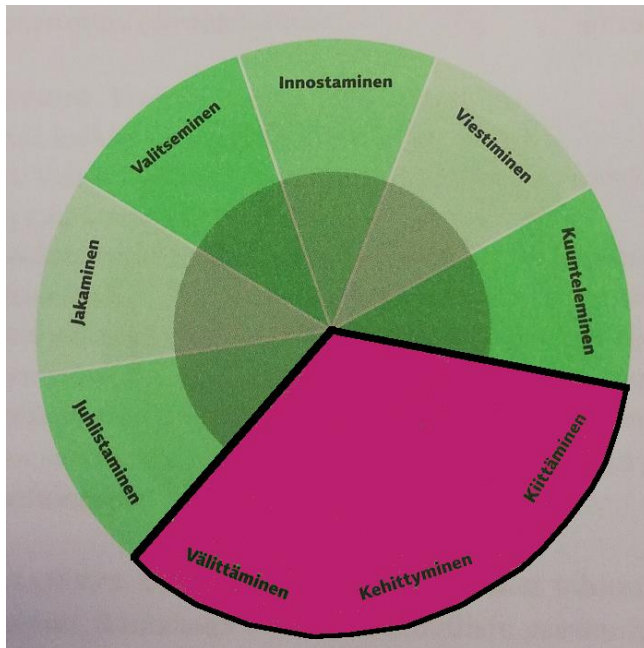
Kuudes tekijä on olla oma itsensä. Hyvä johtaja on oma itsensä erilaisissa tilanteissa ja yhteyksissä. Hyväksi johtajaksi kehittyessä voi miettiä elämää talona. Onko jokainen

huone, eli elämän osa-alue, sellainen, jossa voit olla omana itsenäsi ja ilman rooleja? Elämän eri osa-alueiden yhdistäminen on johtajan suurin haaste. Elämän ollessa tasapainoista, on elämän eri osa-alueissa voitava olla sama ihminen. Työn, perheen, yhteisön ja ystävien seurassa on voitava olla omana itsenään. Aidot johtavat ovat vakaita ja varmoja omana itsenään. He eivät ole eri päivinä erilaisia persoonia. Johtaminen on stressaavaa työtä. Ei ole mahdollisuutta välttää stressiä, kun vastuussa on ihmiset, organisaatio, tulot ja ainainen epävarmuus ympäristöstä. Mitä korkeammalla johtaja on, sitä enemmän stressiä työ tuottaa. Kysymys ei ole siitä, kuinka välttää stressiä, vaan siitä kuinka hallita sitä omalla sisäisellä tasapainolla. Aidot johtajat ovat tietoisia kuinka tärkeää on ylläpitää omaa sisäistä tasapainoa ja hyvää oloa. He viettävät aikaa perheidensä ja läheisten ystävien kanssa, he kuntoilevat, harjoittavat mentaaliharjoitteita, tekevät hyväntekeväisyyttä ja palaavat paikkoihin, joissa ovat kasvaneet. (George ym. 2007,7.)

Seitsämäs asia nostaa esille kysymyksen, että onko aito johtajuus tehokkaampaa ja tuloksellisempaa. Mitä aito johtajuus tarkoittaa elämässä? Edellä on esitetty tekijöitä, joilla voi kehittyä aidoksi johtajaksi. Aito johtaja vaikuttaa ihmisiin organisaatiossa ja auttaa heitä saavuttamaan tavoitteet. Tämä on johtamisen tavoite ja päämäärä. Aidot johtajat tietävät, että heidän tehtävänsä ei ole saavuttaa suosiota tai seuraajia itselleen. Johtajat tietävät, että hyvä johtaja auttaa jokaisella organisaation tasolla ihmisiä kehittymään vaikutusvaltaiseksi johtajiksi. Kaikkien johtajien täytyy täyttää tavoitteet ja saavuttaa tuloksia. Aito johtaja pystyy ylläpitämään hyvää tulosta huonoinakin aikoina. Heidän menestys mahdollistaa heidät houkuttelemaan lahjakkaita ihmisiä ja yhdessä saavuttamaan jaetut tavoitteet. Hyvät tulokset vaihtelevina aikoina ovat aidon johtajan merkki. Kuka vain johtaja voi saavuttaa lyhyellä aikavälillä tuloksia, mutta aito johtaja pystyy ylläpitämään hyvää tulosta. Aito johtaja saa yhdessä tehdystä tuloksesta sisäisen palkinnon siitä, että työ on tehty yhdessä ja tulokset on saavutettu. Kaikki tuska tavoitteen saavuttamisen aikaisesta työstä häviää ja sisäinen tyytyväisyys toisiin vaikuttamisesta ja siitä, että maailma on tuloksen myötä parempi paikka, on johtajalle tyytyväisyyden kokemus. (George ym. 2007, 8.)

6.1 Kehittyminen, välittäminen ja kiittäminen strategian pohjana

Kuvassa kymmenen on esitetty yhdeksästä osa-alueesta eroteltuna kehittyminen, välittäminen ja kiittäminen strategian pohjana.



Kuva 10. Kehittyminen, välittäminen ja kiittäminen strategian pohjana (Mukaellen Rossi 2015, 37)

Kiittäminen

Henkilön arvostuksen tärkeimpiä asioita on merkityksellisyyden tunne sekä kiitos. Suomalaisessa kulttuurissa kiittämistä ei ole perinteisesti korostettu. Suomen parhaiden työpaikkojen tutkimuksessa kysymykseen: ”Johto osoittaa arvostavansa hyvin tehtyä työtä ja erityistä ponnistelua”, Suomen keskiarvo on 45 %. Vähemmistö suomalaisista työskentelee aktiivisen kiittämisen kulttuurissa. Hyvässä kiittämisen ilmapiirissä yritykseen luodaan huomioinnin kulttuuria palkitsemalla hyvästä työstä ja ylimääräisistä ponnisteluista säännöllisesti ja yllätyksellisesti. Jos yritys ei sitoudu työntekijöihinsä, niin järkevästi ajatteleva työntekijä ei tee työtehtäväänsä pitkäkestoisella, kehittäväällä otteella. Kun työntekijä ja yritys tavoittelee vain omaa hyötyään, on tuloksena minimisuoritus. Arvostava ja vahva suhde on aina prioriteetti. Työelämäkokemus kumuloituu osaltaan yksittäisten johtajien ja yritysten jakamasta arvostuksesta tai arvostuksen puutteesta. (Rossi. 2015, 169-173.)

Kehittyminen

Kestävä kasvu yrityksissä rakentuu työntekijöiden kasvun pohjalta. Parhaissa työpaikoissa kasvustrategiaa toteutetaan työntekijöiden kasvua ja kehittymistä tukevan yrityskulttuurin avulla. Työntekijöiden on mahdollista antaa työssä paras panoksensa, kun investoidaan kehittymiseen ja kasvuun. Vahvassa kehittymisen kulttuurissa yrityksen on varmemmin mahdollista kasvaa. (Rossi. 2015, 192.)

Vuonna 2014 Suomen parhaiden työpaikkojen työntekijöistä 76 % on samaa mieltä väittämästä: ”Minulle tarjotaan koulutusta tai muita mahdollisuuksia ammatilliseen kehittymiseen.” Suomessa vastaava luku on alle puolet työntekijöistä, vain 49 %.

Parhaissa työpaikoissa ihmisiä kehitetään laajemmin kuin vain työnsä ammattilaisina. (Rossi. 2015, 193.)

Ammatillisen kehittymisen kokonaisuuden ollessa vahva, kokonaisvaltaisempaan kehittymiseen voi edetä esimerkiksi seuraavilla johtamisen keinoilla.

1. Henkilökohtainen visio. Työntekijää voi auttaa laatimaan oman henkilökohtaisen vision. Visio voi koostua esimerkiksi pitkän ja lyhyen aikavälin arvoista, taidoista, tavoitteista ja haaveista.
2. Valitkaa kehittäviä töitä. Asiakastyöt voi valita niin, että niiden suorittaminen vaatii henkilöstöltä kasvua ja kehittymistä. Näin työntekijöillä on mahdollisuus kehittyä ja oppia uutta projektien avulla.
3. Tilaa kasvulle. Jos työntekijälle luo mahdollisuuden kehitellä ja tutkiskella omia kiinnostuksen kohteitaan, niin niiden avulla voi syntyä seuraava idea seuraavaan menestyskonseptiin.
4. Stimuloikaa luovuutta. Tehkää yhdessä jotain mikä ei liity työhön. Ympäristöä voi vaihtaa ja parhailta voi oppia. Oman toimialan ulkopuolisilta huipuilta voi saada innostusta.
5. Johto valmentajana. Valmentava johtamisote on hyvä valinta. Johtamisen palvelukonseptia luomalla voi luoda olosuhteet, joissa henkilöstö voi menestyä. (Rossi. 2015, 193, 197-198.)

Välittäminen

”Johto kohtelee minua yksilönä, ei vain työntekijänä.” Tämä lause on tutkimustulosten perusteella yksi vahvin yksittäinen tekijä, joka vaikuttaa siihen, että työntekijä kokee työpaikansa hyväksi. Se on, että yritys kohtelee työntekijöitä yksilöinä. Parhaissa työpaikoissa on välittävä kulttuuri ja ihminen saa olla kokonainen. Johtamistyössä otetaan huomioon ihmisen elämän eri osa-alueet monipuolisesti. Välittäminen tarkoittaa sitä, että yritys ja työntekijät välittävät menestyksestä. Parhaissa työpaikoissa työntekijöiltä odotetaan – ja vastaavasti myös saadaan – eniten. Yrityksissä on toimintaympäristö, jossa työntekijöillä on mahdollisuus yltää parhaaseen suoritukseensa. (Rossi. 2015, 207, 221-222.)

”Ihmisiä rohkaistaan tasapainottamaan työ ja muut elämänalueensa.” Tämän väittämän allekirjoittaa 76 % Suomen parhaissa työpaikoissa. Suomalaisissa työpaikoissa keskimäärin sama luku on 41 %. Työhyvinvoinnin puutteisiin liittyvät kustannukset ovat Suomessa yli 40 miljardia euroa Työterveyslaitoksen mukaan. Parhaat työpaikat näyttävät mallia työn

mielekkyyden sekä välittävän ja inhimillisen johtamisen myötä. Sairauspoissaolojen suomalainen keskiarvo on 4,5 % ja parhaissa työpaikoissa ne ovat alle puolessa (2,2 % palkallisesta työajasta). Hyvinvoivat työntekijät tutkitusti tuottavat kilpailijoitaan parempia tuloksia ja pienemmin kustannuksin. Parhaat työpaikat onnistuvat siis yhdistämään taloudellisen menestyksen ja työntekijöiden hyvinvoinnin. Suomen poliittinen työelämäkeskustelu sekä sen toimenpiteet yksipuolisesti keskittyvät työurien loppupään pidentämiseen. Kestävän ratkaisun ydin olisi kuitenkin työelämän laadun muutos ja todellinen välittäminen. Tämä tarkoittaa yrityksen sitoutumista työntekijöihinsä, yksilön huomaamista ja arvostamista sekä tuen tarjoamista. Keskinäinen kunnioituksen kehä kantaa pitkälle ja saa vasta-kaikua. (Rossi. 2015, 222-223.)

Parhaat työpaikat rakentavat hyvinvointia aloitteellisesti kokonaisvaltaisen välittämisen kulttuurin pohjalta. Ongelmien syntyä ehkäistään välittämisen kulttuurissa ja kestäviä ratkaisuja luodaan jo etukäteen aktiivisella johtamisella ja esimiestyöllä. Välittämiseen ja yhteisöllisyyteen pohjautuvia arvoja edustavilla yrityksillä menee lopulta myös taloudellisesti muita paremmin. (Rossi. 2015, 225-226.)

6.2 Positiivisen minäkuvan vahvistaminen

Psykologisten minätutkimusten mukaan kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin vaikuttavat vahvasti minäkäsitys, itsetunto ja koetut spesifit pätevyysalueet. Ratkaisevaa on, että henkilön oma subjektiivinen näkemys on ratkaiseva hyvinvoinnin kannalta. Toisten ihmisten arvioilla ei ole niin suurta merkitystä. Esimies voi vaikuttaa työntekijöiden kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin luomalla edellytyksiä ja puitteita positiivisten kokemusten saamiseksi työstään. Tämä heijastuu suoraan työntekijöiden lisääntyneenä työmotivaationa, viihtymisenä työssään, sitoutumiseen ja näin ollen myös työn tuottavuuteen. Hyvinvointiin vaikuttaa myös koetun tärkeyden merkitys. Jos joku elämänalue on itselle tärkeä, vaikuttaa se olennaisesti enemmän itsetuntoon, kuin elämänalue, joka ei ole niin merkittävä. Tästä syystä esimiehen on syytä perehtyä tekijöihin, joita työntekijät arvostavat tai eivät arvosta työssään. (Liukkonen ym. 2002, 99, 102-103.)

Esimiehellä on keinoja vaikuttaa työntekijän minäkäsitykseen ja sitä myötä työmotivaatioon. Palautteen anto työstä on merkittävin tekijä, jolla esimies voi tukea pätevyyden kokemuksia sekä kokonaisvaltaista itsetuntoa. Hyvin tehdystä työstä saatu positiivinen palaute tukee työntekijän pätevyyden kokemuksia ja vaikuttaa suotuisasti hänen työmotivaatioonsa. Esimerkkejä on työpaikoista, joissa työtehtävät ovat mielenkiintoisia ja haasteellisia, mutta palautteen puuttumisen takia työympäristö ei motivoi meitä. Esimiehen on syytä

tutkia omaa palautteen antotapaa ja opetella itsekkin vastaanottamaan sitä. (Liukkonen ym. 2002,104.)

Työntekijä sekä esimies voi harjoitella omaa palautteenantoansa ja kehittyä paremmaksi palautteenantajaksi sekä palautteen vastaanottajaksi. Palaute toimii usein parhaiten alueella, joka on työntekijälle henkilökohtaisesti tärkeä ja jolla hän kokee olevansa hyvä. Näihin kysymyksiin on itse hyvä vastata:

- Annanko riittävästä palautetta työntekijöilleni ja työtovereilleni?
 - Annanko pääasiassa positiivista palautetta hyvin tehdystä työstä vai onko antamani palaute voittopuoleisesti negatiivista tai kriittistä?
 - Haluanko ensisijaisesti kontrolloida alaisteni tai työtovereideni käyttäytymistä antamani palautteen avulla vai onko antamani palaute vilpittömpää, sellaista, jonka avulla haluan ainoastaan antaa ihmisille tietoa työsuorituksista?
 - Annanko palautetta ainoastaan työn lopputuloksista tai tuotoksista vai onko työntekijöilläni ja työtovereillani mahdollisuus saada palautetta myös kovasta yrittämisestä ja kehitymisestä suorituksen aikana?
 - Annanko palautetta tasapuolisesti?
 - Otetaanko palautteeni vastaan? Aiheuttaako tapani antaa palautetta torjuntaa?
- (Liukkonen ym. 2002, 104-105.)

Työntekijöiden itsetunnon ja pätevyyden tukeminen lähtee itsetunnon perusrakenteista. Esimiehen palautteen annolla on merkittävä vaikutus motivaatioon osana suotuisan työilmapiiriin kehittämistä. Pienet ja arkiselta tuntuvat asiat ratkaisevat. Mitään ihmeellistä toisen ihmisen itsetunnon nostamisessa ei ole. (Liukkonen ym. 2002, 106.)

Amotivaatio tarkoittaa motivaation puuttumista. Se on motivaatioasteikolla kaikista heikoin motivaatioluokka. Tällöin työntekijä välttelee vastuuta ja sairauspoissaolot voivat olla korkeat. Tehdään vain se mikä on välttämätöntä. Luonnollisesti tällöin myös työn tuottavuus on heikko. Työpaikalla voi tunnistaa eri motivaatioluokkiin kuuluvia henkilöitä. Tutkimusten mukaan toimintaan sitoutuminen on yhteydessä sisäisen motivaation määrään. (Liukkonen ym. 113-114.)

6.3 Motivaation vahvistaminen

Työelämän motivaation muodostumisessa palautteenanto ja onnistumisen kokemukset ovat keskeisessä osassa. Kehittyminen on mahdotonta ilman toiminnasta saatua ulkoista tai sisäistä palautetta. Sisäinen palaute on henkilön itsensä tekemiä pohdintoja tai havainnoja toiminnassa onnistumisesta tai epäonnistumisesta sekä näiden syistä tai seurauksista. Ulkoinen palaute on jonkun toisen antamaa pohdintaa tai palautetta toimintaan liit-

tyen. Motivaatiota ja toimintahalua lisää jatkuvasti saatu palaute, mikäli palaute on vähänkin rakentavaa. Palaute auttaa ymmärtämään mitä tehtiin oikein, missä onnistuttiin, mitä kannattaa jatkaa ja myös mikä ei mennyt hyvin tai mitä kannattaa muuttaa. Turhautumista ja motivaation sammumista voi kuitenkin aiheuttaa ilman onnistumisia saatu jatkuva palaute. Palautteen antamisen tavoilla on suuri merkitys toimintahalun, motivaation ja onnistumisten kokemusten kannalta. (Rope & Kettunen 2012, 101-102.)

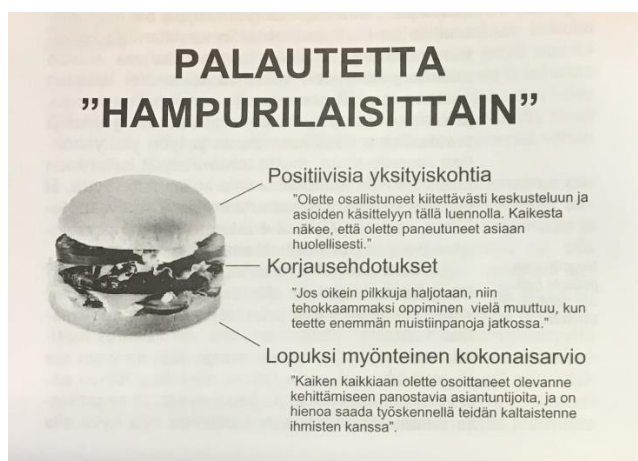
Työmotivaatiota voi kehittää ja esimiehellä on siinä iso osa. Hän voi vaikuttaa alaisten motivaatioon luomalla viihtyisän työympäristön, jossa työntekijät voivat tuntea olonsa innostuneeksi. (s. 125) Ulkoisia palkitsemisjärjestelmiä on kehitetty ja yksimielisyyttä niiden vaikutuksesta ei vielä ole. Usein ulkoiset motivaatiotekijät ovat työntekijöistä lähtöisin. Tällaisia ovat muun muassa joustava työaika, joustava työpaikka, lastenhoitopalvelut, kotisiivouspalvelut, omaisvanhusten hoitopalvelut, työaikapankki ja sapattivapaat. (Liukkonen ym. 2002, 130.)

Työntekijä kaipaa merkitystä työlleen ja sellaisia arvoja, jotka he kokevat tärkeiksi. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi asiakkaiden hyvinvoinnin parantuminen tai yrityksen palveluiden laadun kehittyminen. Pelkkä voitoista ja markkinaosuuksista puhuminen ei yksin riitä innostamaan työntekijää työssään. Demokraattisessa johtamistavassa työnantaja antaa alaisilleen vastuuta. Päätösvallan delegoimisessa alaisille on esimiehen luotettava, että alaiset ottavat vastuun saamansa vallan vastapainoksi. Tämä edellyttää rehellisiä keskusteluja ja neuvotteluita. Jotta työntekijä kokee häneen luotettavan, on hänelle annettava vastuuta myös merkityksellisten asioiden hoitamisessa. Silläkin uhalla, että voi syntyä virheitä. Autonomiia pidetään ihmisen hyvinvoinnin kulmakivenä. (Liukkonen ym. 2002, 133, 141-142.)

Tärkeä kysymys itselle on jokaisen työpäivän jälkeen kysyä, että saiko tänään iloa työstä? Raha ja palkkiot ovat ulkoisia tekijöitä, jotka voivat laskea motivaatiota. Kuitenkaan harva meistä jatkaisi työntekoa ilman palkanmaksua. Informatiivinen ja hyvä palaute kertoo millä tavoin tehtävä on suoritettu. Kontrolloitu palaute perustuu yksin lopputulokseen. Hyvää palautetta annetaan tehtävän suorittamisen aikana, ei pelkästään lopussa. ”Jos pitäisi korostaa yhtä asiaa ylitse muiden, se on organisaatioiden heikkous antaa työntekijöille palautetta siitä, miten he ovat myötävaikuttaneet yrityksen tulokseen. Tämä on päällimmäisin asia, josta työntekijät valittavat usein.” Palautteella ja palkitsemistavoilla on tärkeä vaikutus työilmapiirin muodostumisessa. Näitä tekijöitä voidaankin pitää yhtenä esimiehen parhaimpina keinoina motivoida alaisiaan. (Liukkonen ym. 2002, 144, 148, 151-152, 161, 175.)

Spesifit pätevyysalueet kumuloivat yleiseksi itsetunnoksi. Tällaisia ovat koettu sosiaalinen, fyysinen, akateeminen ja emotionaalinen kyvykkyys. Tätä on koettu pätevyys, ihmisen käsitys omista kyvyistään tietyllä elämänalueella. Myös työ nähdään pätevyysalueena, jolla on vaikutusta yksilön hyvinvointiin. Esimiehen kannattaa voimistaa työntekijöiden työn merkityksen kokemista. Työntekijän tuntiessa itsensä työssään päteväksi ja työ on tärkeää, on sillä suuri vaikutus työntekijän itsetuntoon. Työntekijöitä tulee alituisesti kannustaa päättämään työskentelytapoja ja strategioita sekä näin ollen vaikuttamaan omaan työnkuvaansa. Esimies voi selvittää keskustelemalla tai kyselylomakkeilla työntekijöiden tunteuksia työn haastavuudesta. Työn tulee tyydyttää työntekijän pätevyyden kokemuksia. (Liukkonen ym. 2002, 163-165.)

Palautteen saaminen on tärkeää. Seuraavassa kuvassa (kuva 11) on esitetty palautteen antaminen ”hampurilaismallin” mukaan.



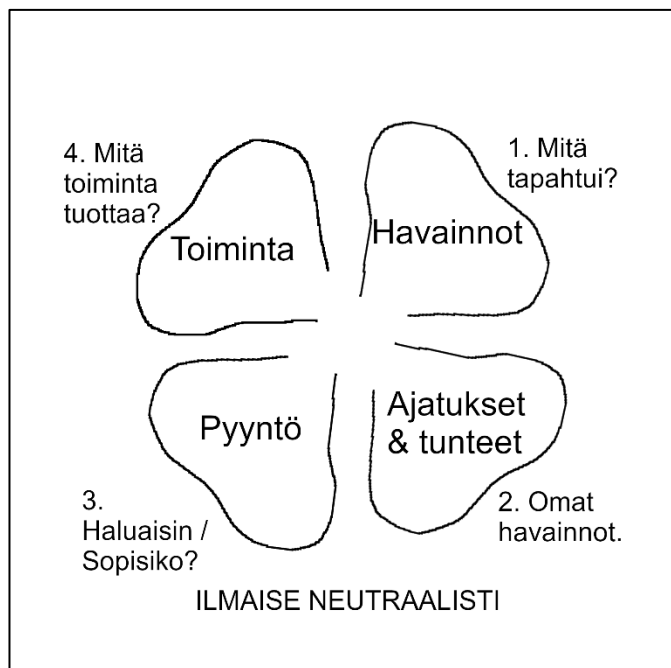
Kuva 11. Palautetta hampurilaismallin mukaan (Liukkonen ym. 2002, 168)

Hyvän palautteen voi antaa ”hampurilaisuhteessa”. Ensin annetaan pehmeä yläosa (luodaan suotuisa asenne ja kritiikille vastaanottohalukkuus). Keskellä on varsinainen pihvi (kehitys ja parannusehdotukset). Viimeiseksi annetaan pehmeä alaosa (positiivinen tunnekokemus peittää kritiikin mahdollisen vastareaktion). (Liukkonen ym. 200, 169.)

Esimehellä on paljon työkaluja motivoidakseen työntekijöitä. On muistettava, että kukaan ei voi viimekädessä motivoida toista. Sosiaalinen ympäristö synnyttää motivaation tai heikentää sitä. Sosiaalinen ympäristö vaikuttaa autonomian tunteeseen, pätevyyteen ja yhteenkuuluvuuteen. (Liukkonen ym. 2002, 184.)

Palautteen antamista voi harjoitella myös vuorovaikutustaitoja harjoittavan neliapilamallin avulla. Neliapilamallissa lähdetään liikkeelle neutraalista ilmaisusta ja minäviestinnästä. Neutraali tapa ilmaista asiaa luo turvallisuuden tunteen vastaanottavalle osapuolelle. Minäviestinnässä lähdetään liikkeelle omista tuntemuksista. ”Minusta tuntuu...” -tyylinen viestintä on huomattavasti helpompi vastaanottaa kuin: ”Sinä olet ärsyttävä...”. Neliapilamallissa esitetään neutraalisti ensin havainnot (mitä tapahtui). Sen jälkeen kerrotaan ajatukset ja tuntemukset, jotka heräsivät kyseisestä tapahtumasta. Kolmanneksi esitetään pyyntö, joka aloitetaan sanoin ”haluaisin” tai ”sopsisiko”. Neljänneksi ja viimeiseksi esitetään toiminta, eli mitä ehdotettu toiminta tuottaa. (Pohjanväre 27.11.2018.)

Kuvassa 12 on esitetty vuorovaikutuksen neliapilamalli. Neliapilamallin pohjalta palaute on huomattavasti helpompi vastaanottaa. Jokainen voi harjoitella palautteenantamista neliapilamallin pohjalta ja kehittyä siinä. (Pohjanväre 27.11.2018.)



Kuva 12. Vuorovaikutuksen neliapilamalli (Mukaellen luentomateriaali Pohjanväre 27.11.2018)

6.4 Positiivinen johtaminen

Tutkimukset osoittavat, että positiivinen johtamisen harjoitteet (positive leadership) tuottavat tulosta ja ylittävät odotetut tai asetetut tavoitteet. Kokemusten mukaan positiivinen johtaminen parantaa organisaation tuottavuutta, laatua, innovatiivisuutta sekä asiakasuskollisuutta. Julkaistujen tutkimusten mukaan hyöty konkretisoituu myös henkilökohtaiseen

fyysiseen ja henkiseen hyvinvointiin, aivotoimintaan, ihmisten väliseen vuorovaikutukseen sekä oppimiseen. (Cameron. 2003, 2-3.)

Neljä positiivisen johtamisen strategiaa todistetusti tuottavat tuloksia. Nämä ovat positiivinen ilmapiiri, positiivinen työtoveruus, positiivinen vuorovaikutus sekä positiivinen merkityksellisyys. Ihmiset haluavat olla positiivisessa ilmapiirissä ja hakeutuvat pois negatiivisesta tunnetilasta. Työntekijät ottavat vastaan positiivista palautetta paljon paremmin kuin negatiivista ja positiivinen palaute on näin ollen tuloksellisempaa. He myös muistavat positiiviset tapahtumat paremmin kuin negatiiviset. Positiivisen kokemuksen aikana aivojen harmaa alue aktivoituu ja hyvänolon tunne kasvaa, toisin kuin negatiivisessa kokemuksesta. Useat tutkimukset osoittavat, että positiivisesti ajattelevan ihmisen eliniänodote on korkeampi. Positiivisen johtamisen harjoitteet edistävät ihmisiä positiivisuuteen. (Cameron. 2013, 3, 5-7.)

Kuitenkin negatiivisissa tapahtumissa on toinenkin puoli. Ihmiset reagoivat negatiivisuuteen vahvemmin kuin positiivisuuteen. Negatiiviset uutiset myyvät positiivisia paremmin. Ihmiset miettivät negatiivisia tapahtumia kauan. Esimerkkinä voi olla liikenneonnettomuus. Ihmismieli miettii tätä tapahtumaa paljon kauemmin, kun positiivista tapahtumaa. Positiivisen johtamisen työkaluilla on se positiivinen merkitys, että ne leikkaavat tehoa negatiivisilta ajatuksilta. Kun positiiviset toimet saavat isomman huomion kuin negatiiviset, niin yksilö ja työyhteisö voivat paremmin. (Cameron. 2013, 7-9.)

7 Työpaikan kehittäminen hyväksi työpaikaksi

Hyvinvointiohjelmien toteutus kärsii usein, toiminnan suunnitelmallisuudesta huolimatta, koska kaikkia hyvinvoinnin osa-alueita ei huomioida. Strateginen hyvinvointi on vielä monessa yrityksessä vierasta. Tavoite ja päämäärän epämääräisyys on hyvinvointia tukevien toimintojen haasteena. Hyvälle työlle luodaan mahdollisuudet muun muassa tehtävien, roolien, mittareiden, tavoitteiden, pelisääntöjen sekä arvojen selkeyden kautta. Kun työn suorittamiseen liittyvät perustekijät ovat kunnossa, syntyy onnistuminen ja tuloksellisuus. (Leskinen ym. 2010, 22, 65.)

Tavoitteet määräävät toiminnalle suunnan. Tavoitteet tekevät halutun intensiteetin tason näkyväksi sekä antavat toiminnalle kunnianhimon. Tavoitteiden kirkastaminen on tärkein johtamisen tehtävä. Tavoitteet määrittävät koko toiminnan suunnan. Tavoitteen voi ajatella

olevan maali. Siihen keskittyminen rajaa epäolennaisen pois. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 56.)

Tavoitteiden lisäksi on hyvä käsitellä odotuksia, jotka liittyvät tavoitteisiin. Ihmistä ei lanista vaativat tavoitteet vaan se, ettei tiedä mitä häneltä odotetaan. Odotukset pohjautuvat omiin valmiuksiin ja vastaavat omia käsityksiä. Tämän johdosta tulee tunne, että tavoitteista on mahdollista selviytyä. Kun henkilö tunnistaa ja hyväksyy itseensä kohdistuvat odotukset, syntyy esimiehen ja hänen välille sanaton sopimus yhteisistä tavoitteista. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 62.)

Toiminnan taustalla on aina tavoite. Toimintahalun ja motivaation kannalta tavoitteeseen liittyy kolme tekijää, jotka vaikuttavat halun ja motivaation tasoon. Ne ovat tavoitteen selkeys, tavoitteen houkuttelevuus eli merkityksellisyyden kokeminen ja saavutettavat hyödyt omalle itselle sekä kolmanneksi tavoitteen saavuttamisen todennäköisyys. (Rope & Kettunen 2012, 110-111.)

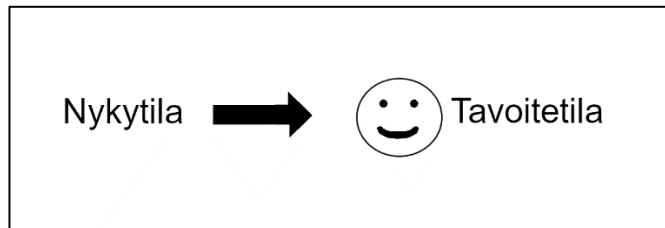
Epämääräinen tavoite heikentää toiminnan suuntaa ja motivaatiota, tavoitteen selkeys vahvistaa näitä tekijöitä. Tavoitteen merkitykselliseksi kokeminen on olennainen asia motivaation muodostumisessa. Pitkän tähtäimen tavoite tarvitsee välitavoitteita selkiytyäkseen. Toimintahalun ja motivaation säilymisen kannalta on toimivampaa tehdä tavoite kuukauden kuin vuoden päähän. Esimiehen tulee ohjata toimintaa siihen, mihin ensiksi tartutaan, eikä kaikkeen mihin voisi tarttua. Välitavoitteeseen päästyä on hyvä antaa hetki sille aikaa ja nauttia saavutetuista tuloksista. (Rope & Kettunen 2012, 111-112.)

Tavoitteen houkuttelevuudessa on kaksi osatekijää. Nämä ovat tavoitteen merkityksellisyys omalle itselle sekä tavoitteen saavuttamisen hyöty omalle itselle. Henkilökohtaiset arvot ja arvomaailma vaikuttavat vahvasti siihen, miten merkitykselliseksi tavoite koetaan. Motivaatio ja toimintahalu voivat olla hyvin vahvoja, vaikka tavoitteen henkilökohtainen hyöty olisi olematon, jos tavoite koetaan merkitykselliseksi omien arvojen pohjalta. (Rope & Kettunen 2012, 112-113.)

Tavoitteen saavuttamisen todennäköisyys vaikuttaa olennaisesti motivaatioon ja haluun päästä tavoitteeseen. Sitoutuminen tavoitteen mukaiseen toimintaan kasvaa tavoitteen saavuttamisen todennäköisyyden myötä. Tavoitteen saavuttamisen todennäköisyyteen vaikuttavat omat arviot muun muassa käytettävistä resursseista, käytettävissä olevasta ajasta, toiminnan ja sen organisoinnin laadusta sekä aiemmat positiiviset tai negatiiviset

kokemukset. Jos tavoite saavuttaa hyvin epätodennäköiseltä, seurauksena on heikko tehtävään sitoutuminen ja turhautuminen. (Rope & Kettunen 2012, 114-115.)

Ihmisen henkilökohtainen hyvinvointi ja työntekijöiden yhteistyö ovat pohja, jolle yritystoiminta perustuu ja kuinka kannattavasti ja tehokkaasti yritys toimii. Kehittämiprojektin lähtökohtana on nykytila-analyysi, vallitsevan tilanteen tiedostaminen ja sitten uuden luominen (kuva 13). Kehittämisen onnistuminen on suoraan verrannollinen siihen, miten hyvin tämän hetkinen tilanne on arvioitu. (Ranta. 2005, 9, 43.)



Kuva 13. Nykytilan analyysi kehitysprojektin lähtökohtana Lähde: Mukaellen Ranta 2005, 44)

Kysymyksiä muutosprosessin kulussa vaiheesta toiseen siirryttäessä:

Henkilökohtaisen kehittymisen tueksi:

Missä vaiheessa tällä hetkellä olen itse työssäni tai kotona?

Mitä hyvää olen oppinut tästä vaiheesta?

Olenko elänyt tämän vaiheen vahvasti / jättänyt väliin?

Mikä saa minut kulkemaan seuraavalle vaiheelle?

Organisaation kehittymisen tueksi:

Missä vaiheessa yrityksemme on tällä hetkellä?

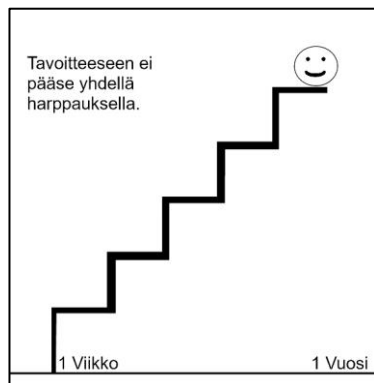
Mitä hyvää yrityksemme on oppinut tästä vaiheesta?

Onko yrityksemme elänyt tämän vaiheen vahvasti / jättänyt väliin?

Mikä saa meidät kulkemaan seuraavalle vaiheelle?

(Ranta. 2005, 66.)

Toiminnalle on tärkeää määrittää tavoite, miettiä miten se voidaan toteuttaa ja purkaa toteuttamiskelpoisiin osiin. (Ranta. 2005, 67.) Kuvassa 14 on esitetty tavoitteen asetanta vaiheittain.



Kuva 14. Tavoitteen asetanta vaiheittain (Mukaellen Ranta 2005, 71)

Hyvin muotoiltu tavoite

1. Määrittele tavoite positiivisesti
2. Tavoite on meistä itsestämme kiinni, ei tavoitteena toisten muuttaminen
3. Täsmennä tavoitetta konkreettisesti: mitä, missä, milloin. Luo realistinen aikataulu
4. Mieti ja näe mielessäsi toteutunut tavoite
5. Anna tavoitteelle mahdollisuus toteutua, tutki onko ristiriitaisia tavoitteita tai esteitä ajankäytössä
6. Mitkä ovat resurssit, jotka sinulta puuttuvat tavoitteen toteuttamiseksi
7. Tee hyvä suunnitelma ja pilko se pieniin tarkkoihin osiin. Aloita jo tänään.
8. Tarkista haluatko tavoitetta todella? Päämäärän saavuttaminen tarkoittaa jostain luopumista.
9. Toteutus

(Ranta. 2005, 70-78)

Hyvä tehtävä tehdä joka päivä työpäivän päättyessä. Tehtävään on hyvä käyttää 15 minuuttia aikaa ja tiedostaa omat työskentelytavat. Vastaukset on hyvä tehdä kirjallisesti. (Ranta. 2005, 109.)

- Kuinka monta kertaa annoin positiivista palautetta työyhteisössäni tänään?
- Kuinka monelle olisin voinut antaa positiivista palautetta, vaikka en antanutkaan?
- Miten olisin voinut tehdä sen mahdollisimman positiivisesti ja luonnollisesti?
- Annoinko tänään negatiivista palautetta?
- Tapahtuiko se rakentavasti?
- Jos ei, niin miten olisin voinut tehdä sen rakentavasti?
- Miten voin antaa negatiivisen palautteen em. tapauksessa syyttämättä ketään henkilökohtaisesti, vaan etsien vaihtoehtoisia työskentelytapoja?
- Miten voin tehdä tämän toisin ensi kerralla?
- Olenko toiminut tänään asiakaskeisestisesti "kovin" arvoin?
- Olenko toiminut tänään ihmiskeskeisestisesti "pehmein" arvoin?
- Miten olisin voinut toimia toisin ihmiskeskeisestisesti ja kyseisissä tilanteissa ehkä rakentavammin?
- Miten olisin voinut toimia toisin asiakaskeisestisesti ja kyseisissä tilanteissa ehkä rakentavammin?

- Kumpi edellisistä on minulle tyypillisempi tapa toimia? Entä organisaatiossani?
 - Olenko tänään akuutissa tilanteessa kääntänyt tyypillisen toimintatapani ihmiskeskeisemmäksi / asiakaskeisemmäksi?
 - Miten toimintani on muuttanut toisten reaktiota? Paremmaksi vai huonommaksi?
 - Mitä vielä muuttaisin? Oliko toiminnan muutos oikeassa tilanteessa?
- (Ranta. 2005, 109-110.)

Kehitysprosessissa on hyvä muistaa, että kehittyminen ja kasvu ei tapahdu suoraviivaisesti. Kehitys on aaltoliikettä. Vaikka aallonpohjassa on vaikea nähdä kehittymistä, on suunta ja tavoite pidettävä selkeänä mielessä. (Ranta. 2005, 166.)

Sitkeys ja pitkäjänteisyys ovat suomalainen hyve. Nämä ovat yrityksen kehittämisen kannalta tärkeämmät tekijät kuin positiivisuus. (Ranta. 2005, 181.) Seuraavassa Pentti Sydänmaanlakan kommentissa kirjasta Älykäs organisaatio kiteytyy hyvin tulevaisuuden ihanne organisaation kuvaus.

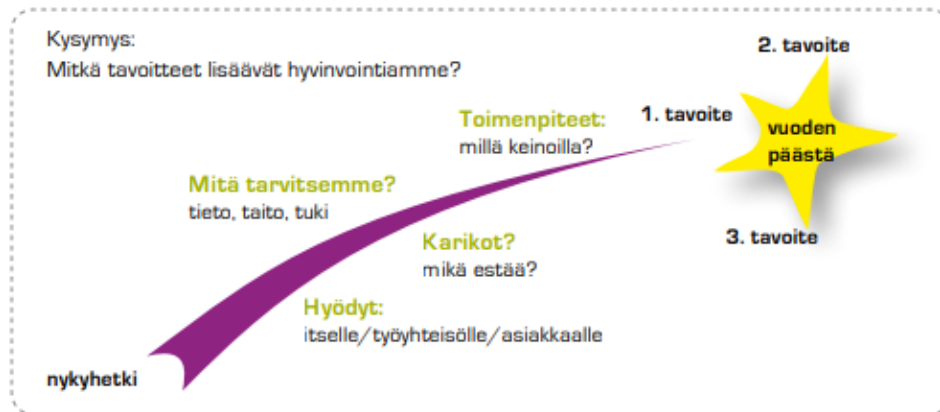
Tulevaisuuden ihanne organisaatio on tehokas, oppiva ja hyvinvoiva. Se on älykäs ja osaa oikealla tavalla painottaa näitä tekijöitä. Sillä on kyky jatkuvasti uusiutua ja ennakoida muutoksia. Organisaation oppiminen on nopeampaa kuin ympäristön muutokset ja tällä tavoin se johtaa muutosta. Henkilöstö on sen tärkein resurssi ja sen takia se on rakennettu henkilöstön hyvinvointi huomioiden. Meidän tulisi rakentaa organisaatiot ihmisiä varten, eikä mukauttaa ihmisiä organisaatiota varten. Meillä tulisi olla unelmia myös työyhteisön osalta. Me vietämme erilaisissa organisaatioissa suuren osan elämästämme. Meidän tulisi tehdä niistä ihanteellisia paikkoja tehdä työtä, olla yhdessä ja kasvaa kokonaisvaltaisesti ihmisinä. (Ranta. 2005, 190.)

7.1 Tavoitetähti ja yksilölliset tavoitteet

Jokainen itse pystyy edistämään työpaikkansa hyvinvointia kehittämällä työyhteisötaitojaan. Työyhteisössä kannattaa vastakkainasettelun sijaan harjoitella ja painottaa dialogia ja rakentavaa yhteistyötä. Työhyvinvointi lisää voimavaroja työyhteisö- sekä yksilötasolla. Tämä heijastuu myönteisesti asiakassuhteisiin, työn ulkopuolisen elämään sekä työn tuottavuuteen. Positiivinen muutos saadaan toteutumaan, kun voimavaroja kehitetään systemaattisesti ja määrätietoisesti. (UTA 2010, 67.)

Positiivisessa psykologiassa tutkitaan tekijöitä ja olosuhteita, jotka vaikuttavat työpaikkojen ja ihmisten kukoistukseen. Tämän pohjalta kysytään, mikä auttaa nauttimaan työn tekemisestä, mikä tekee siitä mielekkään ja mikä pitää ihmisiä työssä. Nämä tekijät huomioiden ei vain keskitytä selvittämään uupumusta, poissaoloja tai riskitekijöitä. Ratkaisukeskeinen ja myönteinen ajattelutapa saa ihmiset pohtimaan, kuinka työpaikasta voitaisiin tehdä voimavaroja antava ja kukoistava ja kuinka yhteisiin tavoitteisiin sitoudutaan. Yksi

kuvatun kaltainen ratkaisukeskeinen työskentelytapa on tavoitetähden avulla tehty työyhteisön työhyvinvointisuunnitelma. (UTA 2010, 67.)



Kuva 15. Työyhteisön tavoitetähti (UTA 2010, 67)

Tavoitetähdessä (kuva 15) edetään seuraavien kohtien kautta:

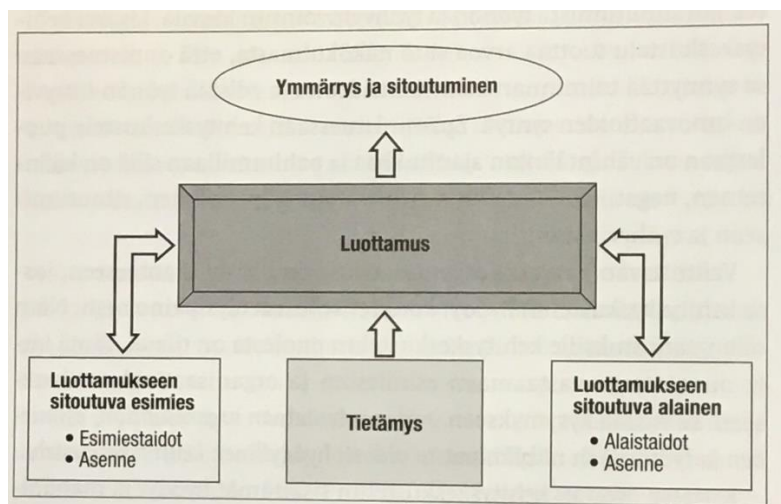
1. Kaikki pohtivat omalta osaltaan työtä, ilmapiiriä, työympäristöä, johtamista, omaa itseään sekä muita tärkeäksi kokemiaan asioita. ”Mikä lisääisi omaa työhyvinvointiani?”
 2. Esille tulleiden tavoitteiden ja tarpeiden pohjalta keskustellaan mitkä ovat yhteisiä kaikille. Yhdessä valitaan tärkeimmät 3-4 tavoitetta hyvinvoinnin kohentamiseksi määräaikaan mennessä. Näin tavoitetähdelle tulee sakarat.
 3. Kunkin tavoitteen työstämistä jatketaan pienryhmissä tai kaikki yhdessä seuraavien kysymysten pohjalta:
 - Mikä on tavoitteen toteutumisesta tuleva hyöty asiakkaalle / työnantajalle / omalle itselle? Jokainen tavoite käydään erikseen läpi. Osapuolet sitoutuvat sitä enemmän tavoitteeseen pyrkimiseen, mitä enemmän hyötyjä on löydettävissä.
 - Mikä voi olla tavoitteiden toteutumisen esteenä? Mitkä ovat huolenaiheet ja karikot? Millaiset ovat kehitysyriytysten aikaisemmat kokemukset? Kehitys on turhauttavaa, jos aikaisemmat yritykset ovat jääneet kesken.
 - Jotta tavoitteet toteutuvat, mitä tukea, taitoa ja tietoa tarvitaan? Osaamisen puute voi olla tavoitteen saavuttamisen hankaloittajana.
 - Mitä toimenpiteitä tavoitteisiin pääsemiseksi tarvitaan ja kuka näitä toimenpiteitä tekee?
 - Millä aikataululla toimenpiteitä tehdään, kuka niistä vastaa ja miten toteutumista seurataan?
- (UTA. 2010, 67.)

Tavoitetähdessä ei keskitytä siihen mikä on huonosti, vaan haetaan uusia ratkaisuja. Työhyvinvoinnin kehittäminen sekä muutoksen tekeminen edellyttävät, että nostetaan esille ja uskalletaan puhua sekä epäonnistumisen että onnistumisen kokemuksista. Paljastamalla ajatuksiaan ja tuntojaan voidaan yhdessä hakea uusia ratkaisuja sekä purkaa pinttyneitä toimintatapoja. Tavoitetähteä voidaan myös hyödyntää pohdittaessa omia työtä koskevia tavoitteita ja niiden saavuttamista. Tavoitteet pitää työssä olla saavutettavissa, mutta haastavia. Työltä haetaan muutakin kuin taloudellista hyötyä, joten työn pitää vastata siihen kohdistettuihin odotuksiin. Tavoitteita voi muokata omia voimavaroja vastaaviksi ja omia tunteita kuulemalla saa palautetta jaksamisesta. (UTA. 2010, 68.)

8 Kehityskeskustelu

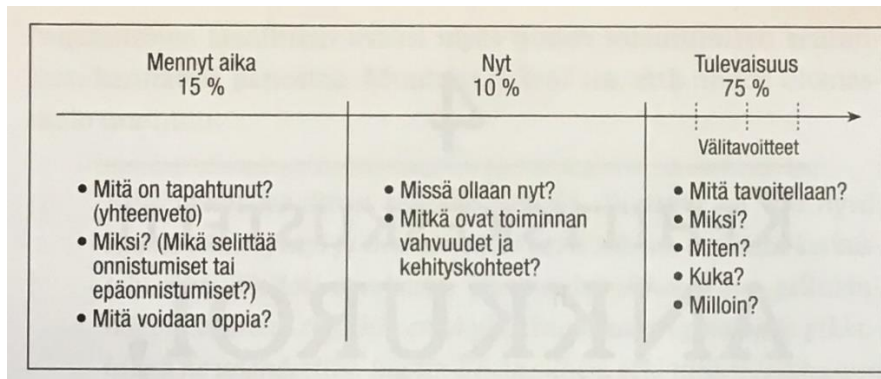
Johtamisella voidaan paljon vaikuttaa työpaikan hyvin- tai pahoinvointiin. Yksi tärkeä johtamisen työkalu on kehityskeskustelu, koska sillä on merkitystä yrityksen menestymiseen ja organisaation sitoutumiseen. Parhaimmillaan kehityskeskustelu on erinomainen johtamisen työkalu, joka edistää myös työhyvinvoinnin kasvua. Pahimmillaan kehityskeskustelu on ajanhukkaa, joka voi negatiivisesti vaikuttaa myös työhyvinvointiin. (Aarnikoivu. 2011, 7, 11.)

Kehityskeskustelu on esimiehen ja alaisen välinen luottamuksellinen keskustelu. Keskustelu pidetään vähintään kerran vuodessa ennalta sovitusti ja siihen myös valmistaudutaan. Jotta kehityskeskustelun edellytykset täyttyvät on seuraavat asiat toteuduttava: Tarkoituksena on työsuorituksen paraneminen ja henkilökohtainen kehittyminen, siinä määritellään työntekijän kehittymistarpeet sekä vahvuudet sekä arvioidaan mennyt kausi ja määritellään tulevan kauden tavoitteet. (Aarnikoivu. 2011, 73.)



Kuva 16. Aidosti hyödyllisen kehityskeskustelun reunaehdot (Aarnikoivu. 2011, 12)

Onnistuneen kehityskeskustelun ytimessä tärkeimpänä tekijänä on luottamus esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa (kuva 16). Luottamuksen syntymiseen vaikuttaa kumpikin osapuoli. Esimiehen on hyvä pohtia miten ylläpitää luottamussuhdetta ja alaisen hyvä pohtia miten hän voi edistää luottamuksen syntymistä. Esimiehen rooli velvoittaa. Luottamuksellisuuden ymmärtäminen on esimiestehtävien edellytys. (Aarnikoivu. 2011, 12, 18-19, 27.)



Kuva 17. Kehityskeskustelun painopisteet (Aarnikoivu. 2011, 74)

Kehityskeskustelussa painopistealue on tulevaisuudessa (kuva 17). Tavoitteena on luoda edellytykset onnistumiselle. Mennyttä on syytä tarkastella, jotta siitä voidaan oppia. Nykytilasta kehityskeskustelussa muodostetaan yhteinen näkemys. Vaikka kehityskeskustelu on esimiehen työkalu, on tärkeää ymmärtää sen merkitys myös alaiselle. Kehityskeskustelussa pohjana on organisaation perustehtävä, tavoitteet, visio, strategia ja arvot. Näiden asioiden linkittäminen päivittäiseen työhön luo työntekijän työstä merkityksellisen. Merkityksen luominen alaisen työlle on kehityskeskustelun yksi tärkeä tavoite. Isomman kuvan tavoitteet puretaan työntekijän työn konkreettisiksi tavoitteiksi sekä selkeytetään ryhmätason tavoitteet. Kehityskeskustelussa luodaan ymmärrys sille, että jokainen vaikuttaa omalla panoksellaan siihen, että organisaatio saavuttaa tavoitteet. Organisaation arvot ohjaavat parhaimmillaan työntekijän toimintaa ja arvot on syytä käydä kehityskeskustelussa aina läpi. Arvot konkretisoidaan ja mietitään, miten työntekijä on omalla panoksellaan edistänyt arvojen toteutumista arjessa. (Aarnikoivu. 2011, 73-76.)

Kehityskeskustelun tavoitteena on edistää organisaation menestystä ja tavoitteiden saavuttamista. Näin ollen fokus on yksilön työsuorituksessa. Kehityskeskustelu on osa järjestelmällistä johtamista. (Aarnikoivu. 2011, 78-80.)

Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu edellyttää avointa ja niin sanotusti mukavuusrajat ylittävää keskustelua. Mukavuusrajan ylittävässä keskustelussa otetaan riskejä sekä käsitellään teemoja, jotka olisi helpompi jättää keskustelun ulkopuolelle. (s. 87) Esimiehen rooli tulee aina liittyä tavalla tai toisella tavoitteiden saavuttamiseen. Kehityskeskustelussa on syytä muistaa tämä, eikä esimiehen ole syytä kuormittaa alaista omilla murheillaan ja asioillaan. (Aarnikoivu. 2011, 87-88.)

Kehityskeskustelu täyttää seuraavat kriteerit:

- alainen käy kehityskeskustelun lähiesimiehensä kanssa (tietää, tuntee ja pystyy arvioimaan suoritusta)
- keskustelu toteutetaan säännöllisesti ja keskustelu on jatkumo
- keskustelua hyödynnetään johtamisen ja henkilöstön kehittämisen työkaluna

- keskustelun linkittyminen ylimmän johdon työkaluksi: tietoa ylimmältä johdolta ja tietoa ylimmälle johdolle
- keskusteluajankohta on sovittu ennakkoon ja keskusteluun on valmistauduttu, lisäksi keskustelutilanne on ”rauhoitettu”
- keskustelu dokumentoidaan
- keskustelun sisältö muodostuu kolmesta osa-alueesta: tavoitteet, tulos ja henkilökohtainen kehittyminen
- kehityskeskustelussa sovittujen asioiden toteutumista seurataan arjessa (tarkistuspisteet) (Aarnikoivu. 2011, 89.)

8.1 Kehityskeskustelulomakkeisto

Lomakkeen tarkoitus on tukea keskustelua ja varmistaa jokaisen kohdan läpikäynti. Kehityskeskustelu on jatkumo ja on tärkeää, että asiat kirjataan ylös. Valitettavasti joskus lomakkeen täyttäminen on kuitenkin itseisarvo ja keskustelun vuorovaikutteisuus häviää. Kehityskeskustelu kestää noin puolitoista tuntia. (Aarnikoivu. 2011, 91-92.)

Lomakkeistossa on syytä nostaa esille pääkohdat:

1. Tavoitteet: tavoitteiden ja mittareista sopiminen seuraavalle kaudelle
2. Tulokset: menneen kauden arviointi, työstä suoriutuminen, palaute esimieheltä alaiselle ja alaiselta esimiehelle
3. Henkilökohtainen kehittyminen: osaamiskartoitus ja kehityssuunnitelma. (Aarnikoivu. 2011, 92.)

Kehityskeskustelun teemat lomakkeen pohjaksi:

A. Mennyt kausi

Tavoitteet ja suoriutuminen

- miten työntekijä on edistänyt tavoitteiden saavuttamista ja oman ammattitaidon kehittämistä edellisen kehityskeskustelun jälkeen?
- mitkä sovitut asiat ovat toteutuneet, mitkä tavoitteet on saavutettu?
- mitkä sovitut asiat ovat mahdollisesti jääneet saavuttamatta?
- pohdintaa siitä, mikä selittää asioiden toteutumisen ja toteutumatta jäämisen (toiminnan vahvuuksien tunnistamisen ja onnistumisen esteenä olevien asioiden tai tekijöiden tunnistaminen)
- sopiminen siitä, miten vahvuuksia ylläpidetään (toteutuneet asiat) ja miten toteutumatta jääneitä asioita edistetään (kehityskohteet)

Edelliseen kauteen liittyvät työntekijän kokemukset

- mitkä olivat mukavia, positiivisia asioita, ilmiöitä, tapahtumia tai kehityssuuntia ja miksi?
- mitkä olivat vastaavasti kielteisiä kokemuksia ja miksi?

Ryhmän toiminta ja työntekijän toiminta ryhmässä

- miten tiimimme / ryhmämme on toiminut viimeisen kauden aikana?
- vahvuudet ja mahdolliset kehittämiskohteet ja -ideat
- miten työntekijä kokee asemansa ja roolinsa tiimissä?
- miten työntekijä edistää omalla toiminnallaan tiimissä toteutuvaa hyvää yhteistyötä ja yhteishenkeä?

Muuta edelliseen työkauteen liittyvää

Työntekijän palaute esimiehelle

- missä asioissa esimies on onnistunut?
- mitä toiveita / kehittämideoita työntekijällä on esimiehen toimintaan?
- esimies tuo esiin kehittämistavoitteet ja toimenpiteet, joihin aikoo ryhtyä työntekijän palautteen perusteella

B. Tuleva kausi

Nykyisen työkentän ja tehtävien tarkastelu

- työtehtävien listaaminen
- mikä on työtehtävien tärkeysjärjestys?
- miten ajankäyttö jakautuu työtehtävien osalta?
- onko työntekijöillä muutostoiveita toimenkuvaan tai tehtäväkenttään?
- esimiehen näkemys muutostoiveista
- mahdolliset sovitut työnkuvan muutokset

Työkauden tavoitteet ja suoriutumisen mittaaminen (mittarit)

- mitä tavoitteita asettaisit omalle työllesi?
- miten suoriutumista voi mitata?

Onnistumisen edellytykset

- mitä osaamista tarvitaan ja miksi?
- miten osaamista kehitetään?
- minkälaisia koulutustoiveita ja -tarpeita työntekijällä on?
- miten työntekijä voi kehittää alaitaitojaan, toimintaa työyhteisön jäsenenä?
- miten työntekijä voi tehostaa henkilökohtaista kehittymistään?
- miten työntekijä huolehtii työhyvinvoinnistaan?
- muut työn onnistumiseen liittyvät työvälineet
- yhteistyön muodot ja laatu

C. Muuta

- mitä työntekijä haluaa ottaa esille?
- mitä esimies haluaa ottaa esille?

D. Seurannasta sopiminen

E. Kehityskeskustelun yhteenvetolomakkeen allekirjoittaminen

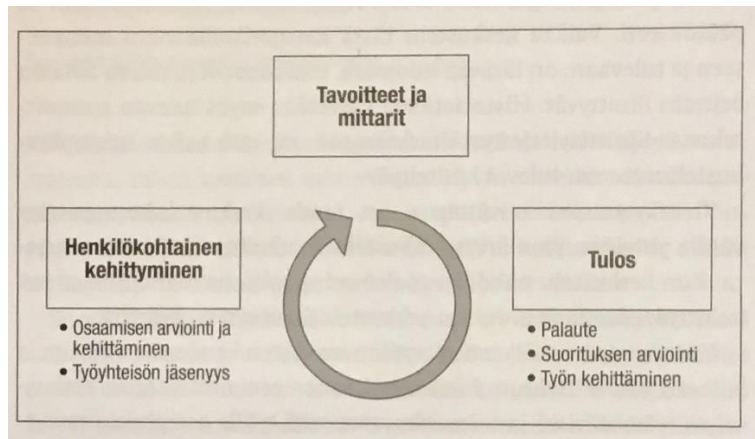
F. Lomakkeen kopioiden toimittaminen asianosaisille

(Aarnikoivu. 2011, 93 – 95.)

Kehityskeskusteluprosessi on tärkeää räätälöidä vastaamaan organisaation tavoitteita. Lomakkeistoa on myös syytä päivittää ja kehittää kokemusten mukaan. Kehityskeskusteluun tulee aina valmistautua. Alainen voi täyttää kehityskeskustelulomakkeen ennalta tai pohjana voi olla muistilista. Muistilistan etuna on se, että täytetty valmis lomake voi muodostua pelkäksi lukemiseksi ja keskustelu ja syvempi taso voi jäädä saavuttamatta. Kummassakin tavassa on puolensa. Myös esimiehen on äärettömän tärkeää valmistautua ennalta. Alaisen valmistautumisen ja motivaation vesittää tehokkaasti se, ettei esimies itse ole valmistautunut. Esimiehen tulisi käydä läpi olemassa oleva tieto alaisen toiminnasta unohtamatta omaa näkemystään ja kokemustaan alaisesta. (Aarnikoivu. 2011, 95, 99-101.)

Kehityskeskustelutilanteessa teema rakentuu kolmen asian ympärille (kuva 17):

1. tulevalle kaudelle mittarit ja tavoitteet
 2. suoritusarviointi ja tulosten käsittely
 3. kehittyminen henkilökohtaisesti
- (Aarnikoivu. 2011, 103.)



Kuva 18. Kehityskeskustelun osa-alueet (Aarnikoivu. 2011, 103)

Kehityskeskustelu voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen kuvan 18 mukaan. Ne ovat viritäytyminen, menneen arviointi sekä tulevan suunnittelu ja päätökset. Kaksi viimeistä osa-alueetta limittyvät toisiinsa. Virittäytymisessä luodaan ymmärrys keskustelun tavoitteista ja tarkoituksesta. Keskustelu on näin ollen molemmille mahdollisuus kehitykseen. Menneessä kaudessa keskustellaan työtehtävistä ja toimenkuvasta sekä työn tavoitteista ja niiden toteutumisesta. (Aarnikoivu. 2011, 104.)

Tässä vaiheessa keskustellaan myös esimiehen ja alaisen välisestä yhteistyöstä. Onnistunut kehityskeskustelu tukee alaisen sekä esimiehen kehittymistä ja on tärkeää, että myös esimiehet saavat palautetta omasta toiminnastaan. Esimies voi panostaa tähän miettimällä, miten pyytää palautetta toiminnastaan kehityskeskustelutilanteessa. Kysymyksenasettelu on erittäin tärkeää, mutta kaiken lähtökohta on luottamuksellinen suhde, jossa voidaan avoimesti keskustella. Hyvä kysymyksenasettelu esimieheltä alaiselle on pyytää häntä kuvailemaan esimiehen toiminnan vahvuuksia ja kehityskohteita. Tämä kysymys haastaa alaisen pohtimaan laajemmin esimiehen toimintaa. Esimiehen on hyvä konkretisoida vastauksia jatkokysymyksin. (Aarnikoivu. 2011, 106.)

Seuraavilla osa-alueilla voidaan arvioida esimiestä:

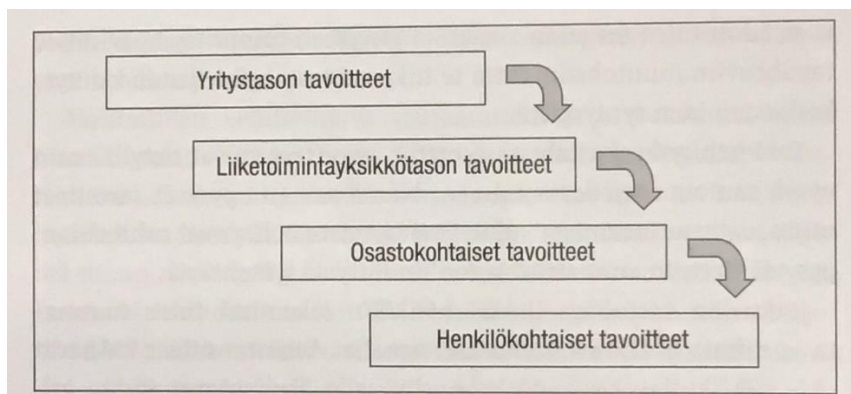
- esimies suunnannäyttäjänä: yhteiset tavoitteet ja päämäärät sekä tieto reiteistä
- esimiehen läsnäolo
- päätöksenteko ja perustelut
- tuki ja valmentaminen
- palautteen antaminen
- tiedonkulku

(Aarnikoivu. 2011, 107.)

Tulevan suunnittelu -vaiheessa käydään läpi työntekijän keskeiset tehtävät tulevalle kaudella. Lisäksi pohditaan, mitä työyhteisö- ja organisaatiotason tavoitteet tarkoittavat työntekijälle. Yhteistyössä esimies ja alainen asettavat tulevalle kaudelle tavoitteet. (Aarnikoivu. 2011,108.)

Smart-testi on hyvä apuväline tavoitteen toimivuuden arvioimiseksi.
Hyvä tavoite on:
S = spesifinen
M = mitattavissa
A = ajan suhteen seurattavissa – asiaan liittyvä
R = realistinen ja riittävän haasteellinen
T = tuloksiin johtava.
(Aarnikoivu. 2011,109.)

Tavoitteiden asettamisessa lähtökohtana on oltava aina yrityksen arvot, missio, operatiiviset prosessit sekä liiketoimintastrategiat. Näin ollen tavoiteasetanta tukee yrityksen liiketoimintaa. Henkilötason tavoitteiden lisäksi on tärkeää käsitellä myös työyhteisökohtaisia ja yrityskohtaisia tavoitteita. Jos keskitytään pelkästään suoriutumiseen yksilötasolla, niin se saattaa johtaa me-hengen heikkenemiseen. (Aarnikoivu. 2011, 109-110.)



Kuva 19. Tavoitteiden asettamisen tasot (Aarnikoivu. 2011, 111)

Tavoitteiden asettamisen lisäksi (kuva 19) on keskusteltava siitä, miten tavoitteiden saavuttaminen mahdollistuu ja mitä resursseja ja tukea siihen ehkä tarvitaan. Keskustelussa on hyvä käydä läpi mitä osaamista ja taitoja tarvitaan sekä miten esimies voi tukea työntekijää saavuttamaan tavoitteet. Ammattitaidon ja osaamisen lisäksi tulisi käsitellä laajemmin alaisen toimijuutta työyhteisössä. Alaistaitoja käsiteltäessä päästään pureutumaan siihen, miten henkilö vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin. Osaamisen kehittymisen seuraaminen ja arviointi on usein helpompaa kuin alaistaitojen. Erilaisia alaistaitomittaristoja on kuitenkin kehitetty, joita voi hyödyntää tässä. (Aarnikoivu. 2011, 112 -113.)

Esimiehen tulee esittää alaiselle kysymys ennen kehityskeskustelun päättymistä, siitä onko kaikki olennainen käsitelty. Päättövaiheessa esimies esittää muistiinpanojensa perusteella sanallisen yhteenvedon keskustelusta sekä sovitaan seurannasta. Näin vielä varmistetaan yhdessä keskustellut asiat ja se mitä sovittiin. Puhtaaksikirjoitus tapahtuu myöhemmin. Tärkeää on myös puhua, miten keskustelu sujui, onko asetetut tavoitteet

saavutettu ja mitä voisi tehdä mahdollisesti paremmin seuraavalla kerralla. (Aarnikoivu. 2011,113.)

8.2 Kehityskeskustelun jälkeen

Kehityskeskustelun dokumentointi on tärkeää. Näin voidaan palauttaa sovitut asiat mieleen toimintakauden aikana ja seuraavassa kehityskeskustelussa. Kehityskeskustelun alikirjoittaminen kuvastaa sen sopimusluonteisuutta. Dokumentointi myös sitouttaa ja varmistaa keskustelukumppaneiden yhteisymmärryksen sovitusta asioista. Kehityskeskustelua tulisi hyödyntää laajemmin johtamisessa. Jokaisessa kehityskeskustelussa tulisi kuulua ylimmän johdon ääni, eli strategia, missio, visio, arvojen ja yrityskohtaisten tavoitteiden kautta. Viestin kehityskeskustelusta tulisi kulkea myös toiseen suuntaan, koska kehityskeskustelussa syntyy paljon hyödynnettävää tietoa johtamistehtäviin. Näin ollen kehityskeskusteluilla on vaikutuksia organisaation johtamiseen laajemminkin. Koulutussuunniteluun ja henkilöstönkehittämisyksikköön tulisi olla suora liitännäspinta kehityskeskusteluista. Monesti johtamisessa ja toiminnan suunnittelussa kehityskeskustelun annin hyödyntäminen ontuu. Osassa organisaatioita keskusteltujen tietojen toimittaminen eteenpäin koetaan moraalisesti arveluttavana. Näin ollen ne jäävät vain esimiehen ja alaisen haltuun. Näin ollen kehityskeskustelun näkökulma johtamisen välineenä ei toteudu. Olisi suositeltavaa, että esimies tekee kehityskeskusteluiden jälkeen yhteenvedon koko työyhteisölle. Tässä tuodaan esille mitkä asiat ovat kriittisiä koko työyhteisön kannalta ja mitä toimenpiteitä esimies toteuttaa kehityskeskusteluiden perusteella. Yhteenvedossa ei nosteta esille yksittäisiä mielipiteitä eikä loukata keskusteluiden yksityisyyttä. (Aarnikoivu. 2011, 114 - 116.)

8.3 Vuorovaikutus ja ratkaisukeskeisyys kehityskeskustelussa

Ratkaisukeskeisydessä ongelmat käännetään tavoitteen muotoon ja se on kehityskeskustelussa merkittävä anti. Tavoitteista puhuminen antaa energiaa, kun taas ongelmiin keskittyminen vie energiaa. Ratkaisukeskeisessä ajattelutavassa emme keskity pohtimaan mitä emme toivo, vaan keskitymme siihen mitä toivomme. Kannustaminen unelmointiin on ratkaisukeskeisen ajattelutavan parasta antia. Tämä suuntaa energian hyvinvoinnin kannalta tärkeisiin asioihin. Näkökulman vaihtamisen taidon oivaltaminen auttaa meitä ymmärtämään, että jokainen itse päättää miten suhtautuu asioihin ja miltä asiat tun-

tuvat ja näyttävät. Keskittyminen siihen mitä itse voi tehdä paremmin on olennaista kehityskeskustelussa, ei syyllisten etsintä. Tämä on henkilökohtaista hyvinvointia edistävää toimintaa. (Aarnikoivu. 2011, 143, 145.)

8.4 Arvostava ja kehittävä palaute

Hyvässä alais-esimiessuhteessa annetaan ja vastaanotetaan palautetta kumpaankin suuntaan. Palaute kuuluu kehityskeskusteluun ja on kehittymisen edellytys. Jos henkilö ei saa palautetta ja tavoitteiden saavuttamista ei seurata, tavoitteiden merkitys vesittyy. Ratkaisukeskeinen esimies antaa korjaavaa sekä onnistumista koskevaa palautetta. Aidosti hyödyllisessä kehityskeskustelussa palaute painottuu onnistumisiin ja tämä rohkaisee työntekijää onnistumaan ja kehittymään edelleen. Esimies, joka antaa korjaavaa palautetta, mahdollistaa alaisensa kehittymisen. Onnistuneessa kehityskeskustelussa käsitellään myös mahdollisia epäonnistumisia tai heikkoa suorittamista, vaikka painopiste onkin onnistumisissa. Perussääntönä palautteenannolle on, että määrällisesti annetaan enemmän palautetta onnistumisista kuin epäonnistumisista. Palautteen vastaanottamisen taitoa tulisi myös kehittää. Se on tärkeä alaistaito. Palautteen antaminen on tärkeää työyhteisön kehityksen kannalta. Ilman palautetta työyhteisö ja sen jäsenet taantuvat. (Aarnikoivu. 2011, 147-148, 152.)

Palautteen vastaanottajana kehittyminen edellyttää ”peiliin katsomista” ja kriittistä itsearviointia. Palautteen vastaanottajana voi kehittyä. Olennaista on itse arvioida, minkälainen on oma palautteen hyödyntämis- ja sietokyky. Seuraavat kysymykset toimivat palautteen vastaanottajan kehittymisen tukena sekä palautteen sieto ja hyödyntämiskyvyn arvioinnissa.

Miten asennoidun palautteeseen?

Näenkö sen tärkeänä vahvuuksien tunnistamista ja kehittymistä tukevana asiana?

Pystytkö ottamaan palautetta vastaan (asiallisesti)?

Miten vastaanotat onnistumista koskevan palautteen? Entä korjaavan palautteen?

Milloin viimeksi sait palautetta ja miten suhtauduit saamaasi palautteeseen?

Mieti reaktiotasi tilanteessa, jossa sait onnistumista koskevaa palautetta, ja toisaalta tilannetta, jossa sait korjaavaa palautetta.

Miten käsittelit saamaasi palautetta?

Opitko saamastasi palautteesta? Hyödynsitkö saamaasi palautteen kehittymisen näkökulmasta?

Nautitko onnistumista koskevasta palautteesta vai sivuutitko sen?

(Aarnikoivu. 2011,153.)

Aidosti hyödyllisen kehityskeskustelun edellytys on, että keskustelun kummatkin osapuolet panostavat palautteen vastaanottamiseen ja antamiseen. Työyhteisön vastuulliset jäsenet panostavat palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen kehityskeskustelussa sekä työyhteisön arjessa. Näin voi tapahtua henkilökohtaista kehitystä sekä kehitystä koko työyhteisössä. (Aarnikoivu. 2011, 154.)

8.5 Dialogi ja kysymysten tärkeys

Kehityskeskustelussa ja esimiestyössä yleensä on tärkeää dialogin käymisen taito. Dialogissa on tärkeää kasvattaa yhteistä ymmärrystä, ei lisätä käsitystä omasta ymmärryksestä. Yhteinen ymmärrys asioista on edellytys, että toiminta konkretisoituu ja suuntautuu keskustelussa asetettujen tavoitteiden mukaan. Kehityskeskustelu on hyvä päättää yhteenvetoon. Dialoginen esimies hyödyntää yhteenvetoja kehityskeskustelutilanteessa. Kehityskeskustelun lopussa alaista voi kannustaa myös tekemään yhteenvedon tai kiteyttämään esiin nousseet tärkeimmät asiat. Kuunteleminen on tärkeä vuorovaikutustaito ja siihen on esimiehen hyvä panostaa. Viestinnän ja vuorovaikutustilanteen epäonnistuminen johtuu usein siitä, että ei ole kuunneltu. Kehityskeskustelun onnistumisen edellytys on, että osapuolet aidosti kuuntelevat toisiaan. (Aarnikoivu. 2011, 157.)

Avoimet kysymykset tukevat vuorovaikutuksen syntymistä ja haastavat kommunikaatioon. Avoimet kysymykset edellyttävät vastausten työstämistä ja niihin ei voi vastata yhdellä sanalla. Esimiehen kärsivällisyys on tärkeää, koska toiselle pitää antaa tilaa vastata. Esimiehen tulee pohtia omaa kyselytekniikkaansa, jotta kehityskeskustelu onnistuu. (Aarnikoivu. 2011, 159.)

8.6 Kehityskeskustelun pitäminen itselleen

Kehityskeskustelua omalle itselleen voi opetella oikeilla kysymyksillä. Hyvät kysymykset johdattavat oikeaan suuntaan. Seuraavassa on esimerkkikysymyksiä:

Miltä minusta tuntuu juuri nyt?
Mistä nautin työssäni?
Mistä olen erityisen ylpeä?
Minkälaista palautetta olen saanut?
Mitä työ minulle merkitsee?
Mistä saan voimaa ja energiaa?
Mikä ottaa voimille?
Mistä asioista voisin antaa kiitosta itselleni?
Missä koen olevani hyvä?
Missä olen erityisesti kehittynyt?
Mihin en ole tyytyväinen?

Mitä haluaisin oppia?
Mistä unelmoin?
Mitä unelmani vaatii itseltäni, entä muilta?
Jos minun ei tarvitse ajatella rahaa, mitä haluaisin tehdä?
Jos minulla olisi enemmän omaa aikaa, mihin sen käyttäisin?
Jos nyt aloittaisin yrittäjänä, mitä tekisin eri lailla?
Mistä voisin luopua?
Mihin asioihin voin vaikuttaa itse?
Mistä voin itse päättää?
(Kollega.fi 2017.)

Kehityskeskustelussa omalle itsellemme voi käyttää kappaleessa 8.1 esitettyä SMART-tavoitemallia. Konkreettiset tavoitteet ovat määriteltyjä (specific), mitattavia (measurable), saavutettavissa olevia (achievable), realistisia (realistic) ja oikeaan aikaan sovitettuja (timely). Unelmat ovat tärkeitä, mutta konkreettisten tavoitteiden avulla toteuttaminen on paljon tehokkaampaa. Esimerkiksi sen sijaan, että lupaa itselleen nukkua enemmän, on paljon tehokkaampaa luvata itselleen mennä klo 22:30 nukkumaan ainakin neljänä päivänä viikossa. Tavoitteen asetannassa pitää olla realistinen. Yksi toteutettava tavoite on paljon parempi kuin lista toimenpiteitä, joita ei ikinä toteuteta. Tavoitteiden pilkkominen pieniin tekoihin kannattaa, koska tavoitteet toteutuvat parhaiten tekemisen kautta. On tärkeää myös palkita itsensä sellaisella palkinnolla, jolla on itselleen merkitystä. Palkinnon voi suunnitella omien mahdollisuuksien mukaan, ottaen huomioon kalenterin ja lompakon. Oman elämän kehityskeskusteluun on hyvä apuväline ottaa mukaan päivittäinen reflektointi. Jokaisena päivänä voi käyttää muutaman minuutin siihen, että käy läpi päivän kohtaamisia, oppimisia ja merkityksellisiä hetkiä. (Kollega.fi 2017.)

9 Työn tavoitteet

Työ oli toiminnallinen kehittämistehtävä ja sen tavoitteena oli kehittää työntekijän työhyvinvointilähtöinen kehityskeskustelumalli asiantuntijaorganisaatioon sekä luoda kyseisen mallin pohjalta työyhteisön yhteinen tavoitemalli, jolla työyhteisö voi kehittyä paremmaksi työpaikaksi. Mallin toimivuutta tarkasteltiin asiantuntijahaastatteluilla laadullisen tutkimuksen menetelmin. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Tämän työn tavoitteena ei ollut toteuttaa kehityskeskusteluja, vaan luoda toimiva malli. Mallin tavoitteena oli mallin hyödyntäminen eri asiantuntijaorganisaatioissa.

On kiistämättä tiedossa, että hyvinvoiva henkilöstö on myös tuottavampi ja sitä myötä tämän mallin luomisella on haluttu vaikuttaa myös työpaikan tuloksellisuuteen. Mallissa haettiin vahvasti nostaa esille työntekijän itsensä osallistamista, kuten itsensä johtaminen,

reflektointi, oma vaikutus työyhteisön hyvinvointiin ja työyhteisötaidot. Kehityskeskustelua tai työyhteisön ilmapiiriä ei haluttu tässä mallissa jättää ylhäältä päin johdetuksi, vaan työntekijä haluttiin osallistaa ja luoda työntekijästä aktiivinen toimija hyvän työpaikan kehittämisessä.

Kehityskeskustelussa on monta toteutustapaa ja vaihtelevia tuloksia. On yrityksiä, joissa kehityskeskustelurakennetta ei noudateta ja yrityksiä, joissa se pidetään kerran vuodessa. Joissakin yrityksissä kehityskeskustelu toteutuu kaksi kertaa vuodessa. Tällä hetkellä kehityskeskustelun ympärillä vallitsee mielteitä siitä, onko koko kehityskeskustelu turha. Jos työtiimissä on hyvän kommunikoinnin ja avoimen keskustelun henki, niin onko kehityskeskusteluilla silloin mitään arvoa? Työn edetessä keskustelin eri tahojen kanssa kehityskeskustelusta. Henkilöt työskentelevät erilaisissa organisaatioissa ja erilaisissa tehtävissä ja eri hierarkiatasoilla. Valitettavan yleinen mielikuva kehityskeskustelusta oli, että se toteutetaan kerran vuodessa, mutta se ei johda mihinkään. Uskon, että on monia organisaatioita, joissa kehityskeskustelu toimii loistavasti itsensä kehittämisen, työntekijän työhyvinvoinnin ja työn tuottavuuden parantamisen mallina. Valitettavan usein tällaiset työyhteisöt ovat vähemmistönä. Suunnitellessani kehityskeskustelurunkoa omalle työpaikalleni, törmäsin tähän samaan ongelmaan. Kehityskeskustelu on monesti vain paperi mapissa, joka ei johda mihinkään. Alainen ja esimies tapaavat kerran vuodessa ja perinteinen kehityskeskustelu ei tuo hyötyä.

Luodun mallin pohjalta kehityskeskustelusta luodaan jatkuva prosessi, jossa kehitetään työyhteisöstä parempaa työpaikkaa. Kehityskeskustelu ei jää vain ”paperiksi mappiin”, vaan tavoitemallin pohjalta työyhteisö valitsee jonkun konkreettisen asian, jonka pohjalta kehitetään parempaa työpaikkaa. Tämä sitouttaa koko tiimin, työntekijät ja esimiehen, yhteiseen tavoitteeseen. Kehityskeskustelun onnistumisen esteenä on usein myös osaamattomuus. Tässä mallissa esimies ja alainen ymmärtävät kehityskeskustelun merkityksen ja linkittyvyyden tavoitteeseen olla parempi työpaikka

10 Työn vaiheet ja tulokset

Ensin työn tavoitteena oli tehdä työyhteisöön perinteinen kehityskeskustelumalli. Teoriaa tutkiessani ja aiheeseen perehdyttyäni huomasin nopeasti kehityskeskusteluiden ympärillä olevan ongelmallisuuden. Johtaako kehityskeskustelu mihinkään ja onko siitä mitään hyö-

tyä? Teorian mukaan huonosti toteutettu kehityskeskustelu on enemmän haitaksi kuin kehityskeskustelu, jota ei edes pidetä. Törmäsin myös aiheeseen, jossa työntekijät helposti syyllistävät esimiestä ja johtoa, kun ”mikään ei toimi”. Toisaalta esimiespuoli korosti ongelmaa, että alainen ei valmistaudu itse millään lailla keskustelutilaisuuteen. Kiinnostuin aiheesta, jossa työntekijä itse ottaa vastuuta hyvästä työyhteisöstä ja hyvästä työpaikasta. Näin syntyi tavoitteen asetanta, jossa työntekijä otetaan vahvasti mukaan ja osallistetaan prosessiin tavoitteena tulla paremmaksi työpaikaksi.

Kesällä 2018 lopputyön aihe vahvistui teemaan 'Ideali työpaikka'. Kesällä ja syksyllä 2018 keräsin aineistoa ja materiaalia aiheen ympäriltä. Elokuussa 2018 otin yhteyttä Great Place to Workin toimitusjohtajaan Katriina Grönqvistiin ja kysyin taustaa heidän tekemistään kyselyistä. Talvella 2018 - 2019 kirjoitin teoriaa ja täydensin aineistoja. Aihe kypsyi ja kehittyi. Hyvään työpaikkaan liittyvä materiaali imaisi mukaansa kiinnostavuudellaan ja aineiston rajaaminen tuotti haasteita. Aihe on todella ajankohtainen ja työssä viihtymisestä tai työn pahoinvoinnista uutisoidaan mediassa paljon.

Malli luotiin keväällä 2019. Malli pohjautuu vahvasti teoriaan, mutta sai myös vaikutteita asiantuntijahaastatteluista. Haastattelin keväällä 2019 kolmea henkilöä, joilla koin olevan annettavaa mallin luomisessa. Henkilöt olivat julkishallinnon alalla toimivan palveluyhtiön henkilöstöpäällikkö (haastateltava yksi), työuupumuksen kokenut esimies (haastateltava kaksi) sekä ison monikansallisen yhtiön Suomen henkilöstöjohtaja (haastateltava kolme). Haastattelin henkilöitä yksilöhaastatteluilla. Halusin kuulla heidän mielipiteensä yleensä kehityskeskustelusta, heidän ajatuksensa luomaani malliin sekä minkälaista hyötyä tästä olisi oikeasti työpaikoille. Halusin nähdä vahvasti konkretian mallin hyödystä luoda parempi työpaikka ja tästä näkökulmasta valitsin haastateltavat.

10.1 Ensimmäinen haastattelu

Ensimmäisen haastateltavan työyhteisössä oli noin 500 työntekijää. Hänellä oli neljän vuoden kokemus esimiestyöstä ja kehityskeskustelujen pitämisestä. Hänen mielipiteensä kehityskeskusteluun oli ylipäätään positiivinen ja hänen työyhteisössään kehityskeskustelut pidetään ja ne toimivat. Haasteeksi kehityskeskustelussa hän koki keskustelun jäävän irralliseksi projektiksi ja palvelutuotannon tarpeet ajavat ohi henkilökohtaisista tavoitteista. Päivittäisjohtaminen ja avoin keskustelu oli hänen mukaansa ensiarvoisen tärkeää. Hänen ensimmäinen mielipiteensä kehityskeskustelumallista oli sen pituus, jonka hän koki käytännön haasteeksi. Hän ehdotti keskustelun jakamista osiin. Hän innostui myös ajatuksesta numeraalisten arvosanojen (osio I) avulla laskea keskiarvoa jokaiselle osa-alueelle.

Tätä voisi hyödyntää jatkossa, jotta mallista saisi luotua myös mittaristoa työyhteisön kehittymisestä paremmaksi työpaikaksi. Hän koki tavoitetähtimallin luovan konkretiaa toimintaan. Hän innostui työntekijän osallistamisesta sekä konkreettisesta tavoitteesta, johon koko tiimi osallistetaan.

Vaarana mallille hän koki osaamattomuuden. Hän korosti, että esimiehet pitää perehdyttää prosessiin ja läpikäydä tarkasti jokainen kohta. Tämänäyttöinen kehityskeskustelumalli on uusi ja erilainen. Muutoksen jarruna on yleensä osaamattomuus ja perehdytyksen puute sekä tavoitteiden epäselvyys. Hän mietti, että tämän kaltaiset muutokset on paitsi koulutettava hyvin, myös kirjattava vuosikelloon. Prosessi tulee kirjata esimiehen henkilökohtaisiin vuositavoitteisiin, jotta se tulee tehtyä. Hänen työyhteisössään monet mallin asiat nousevat työtyytyväisyyskyselyssä esille. Ei kuitenkaan näin syvällisesti esimerkiksi työyhteisötaidot. Tavoitetähtimallin ja koko tiimin yhteistyön kautta hän uskoi konkreettisia saavutuksia paremmaksi työpaikaksi saavutettavan.

10.2 Toinen haastattelu

Toinen haastateltava oli kokenut työuupumuksen. Hän työskenteli esimiestehtävissä kymmenen henkilön tiimille. Hänellä oli esimiestyöstä ja kehityskeskusteluiden pitämisestä kahden vuoden kokemus. Hänelle itselleen oli pidetty 13 vuotta kehityskeskusteluja. Hän kokee olleensa esimiehenä ”haasteellisessa” tiimissä. Häneltä olin kiinnostunut saamaan mielipidettä paitsi kehityskeskusteluun yleensä ja mallin, niin myös ajatuksia olisiko hänen mielestään luodulla mallilla voitu estää häntä työuupumasta tai kehittää ”haasteellisesta” tiimistä paremmin voiva.

Toisen haastateltavan kokemuksen mukaan kehityskeskustelut eivät olleet toimineet. Se oli vain suorite mikä pitää tehdä, mutta sillä ei ollut mitään vaikutusta mihinkään. Yrityksessä ei oltu luotu kehityskeskusteluun toimintatapoja. Se oli lähinnä jutusteluokio, josta ei aina luotu edes muistiota, seurannasta puhumattakaan. Yrityksessä oli ollut aikoinaan esimiesten koulutuksia, mutta niitä ei ollut sattunut kyseisen esimiehen kohdalle. Yrityksessä oli vertaisryhmiä, joissa oli voinut keskustella luottamuksellisesti esimiestyön haasteista. Henkilö itse pyrki toteuttamaan kehityskeskustelut hyvin tiimillensä, mutta häntä ei ollut ohjeistettu millään lailla kehityskeskustelun pitämiseen. Yrityksessä ei ollut valmiita toimintatapoja tai ohjeistuksia, joita olisi noudatettu. Itse hän koki haasteeksi omat ajalliset resurssit työpaineessa. Hän halusi ja yritti vaikuttaa oman tiiminsä asioihin, mutta aika ei aina riittänyt. Haasteena oli lisäksi, että rahalliset asiat, esimerkiksi tiimin koulutta-

misen, päätti ylempi taho. Näin ollen päätösvalta oli johdolla ja näihin ei aina lähdetty mukaan. Oma esimies ei ikinä ollut lähettänyt henkilölle kehityskeskustelukaavaketta ennalta, jotta voisi valmistautua keskusteluun.

Oma tiimi oli pahoinvoiva ja oireileva. Henkilö esimiehenä koki, että tiimi oli vuosien saatossa kerännyt työhön liittyvää turhautumaa. Itse hän yritti kuunnella, auttaa ja parantaa tiimin tilannetta. Hän koki, että palautteen anto esimiehelle oli yleisesti todella vaikeaa. Työyhteisötaitoihin tulisi kouluttaa enemmän. Alaiset eivät hänen tiimissään puhuneet asioista suoraan, vaan purnattiin selän takana. Kehityskeskustelu ei vienyt asiaa eteenpäin. Alaiset eivät antaneet palautetta. Kehityskeskustelun hän kokee kuitenkin hyväksi, jotta kahden kesken pääsi juttelemaan henkilön kanssa ja käymään tarpeita läpi.

Hänen organisaatiossaan esimiestasolle ei asetettu selkeitä tavoitteita. Tehtävät olivat selkeät, mutta tavoitteet eivät. Itse hän toi omalle esimiehelleen esille tarvetta koulutustautua esimiestehtäviin sekä ammatilliseen osaamiseen. Hän nosti nämä kehityskeskustelussa esille, mutta esimies ei tehnyt muistiota ja siitä ei ollut seuranta. Hän pyysi erillisiä keskusteluja myös kehityskeskustelun ulkopuolella, mutta nämä tuntuivat kuitenkin herkästi unohtuvan. Hänen oma esimie alkoi luomaan tehtävänkuvia hänelle. Tähän sovitut tapaukset olivat kuitenkin enemmän jutustelua. Oma esimies nosti esille lähinnä työtehtäviä, mutta ei antanut sparrausta itse työhön.

Hänen mukaansa kehityskeskustelu kerran vuodessa oli liian vähän. Kun keväällä pidetään kehityskeskustelu, niin syksyllä olisi hyvä pitää katsaus siitä, miten on mennyt ja tulisi tarkistaa kehityskeskustelussa esille nostetut asiat. Tähän ei ollut hänen työssään mahdollisuutta. Työ oli tulipalojen sammuttamista. Esimiestyötä itsessään ei johto arvostanut ja sille ei ollut aikaa.

Hänen mielestään luotu kehityskeskustelumalli oli toimiva. Mallin jalkauttamisessa organisaatioon, voisi hänen mukaansa miettiä ensin esimiestasoisesti toteuttamista. Työntekijätasolla kysymykset johtajista, voi enemmän herättää hilpeyttä, koska johto ei ole heille läheinen ja johtajiin ei ole yhteyttä. Aikaresurssit ovat mahdollisia kohdentamisen myötä. Hänen mielestään ryhmätapaamiset ja tavoitetähtimallin luominen ja seuranta yhdessä on erittäin toimiva.

Omassa työuupumushistoriassa tällaisesta pohjasta olisi saattanut olla apua, jotta esimies olisi voinut saada konkreettisen pohjan avulla esille todellista uupumustilannetta. Hän itse oli kertonut esimiehelleen uupumuksesta, mutta siihen ei ollut osattu tarttua. Työmäärää

ja työkuva ei tarkistettu ja siihen ei reagoitu. Mallin pohjalta asiat ja toimenpiteet olisi voitu konkretisoida. Oma esimies ei ollut reagoinut ja ei ollut ymmärtänyt asian vaka-
vuutta, vaikka hänelle se oli sanottu. Jälkeenpäin esimies on ollut siitä todella pahoillaan ja on ollut mukana kantamassa vastuuta tapahtumasta.

Oman ongelmallisen tiimin kanssa toimiessa malli olisi saattanut tuoda parempaa tulosta tiimissä ilmenneeseen pahoinvointiin. Organisaatiossa ei ollut luotuja käytäntöjä kehitys-
keskustelulle. Malli olisi parantanut alaisten mahdollisuutta valmistautua kehityskeskuste-
luun. Etukäteen kaavakkeen täyttäminen ja valmistautuminen sekä työtehtävien läpikäynti
olisi ollut ensiarvoisen tärkeää. Tämän mallin pohjalta ihmiset itse voisivat miettiä omaa
työhyvinvointia ja omaa vaikuttamista siihen. Itselle kehityskeskustelun pitäminen olisi
hyvä ja toisi tavoitteellisuutta. Malli voisi olla tiimille hyvä, jotta siihen saisi konkretiaa ja
asioihin tarttumista. Työyhteisötaitojen ja omalle itselle kehityskeskustelun pitäminen olisi
ensiarvoisen tärkeää tiimille, jossa ilmenee haasteita näillä alueilla.

10.3 Kolmas haastattelu

Kolmas haastateltava oli ison kansainvälisen yrityksen Suomen henkilöstöjohtaja. Hänellä
oli 14 vuoden kokemus työskentelystä henkilöstöhallinnossa. Hän oli työskennellyt neljä
vuotta esimiesasemassa ja pitänyt sen ajan itse kehityskeskusteluja.

Haastateltava oli rakentanut kehityskeskustelurunkoja, kehittänyt toimintamalleja siihen
liittyen ja kouluttanut kehityskeskustelun pitämistä eri työpaikoissa. Hän on ollut edellisen
yrityksen henkilöstöpäällikkönä mukana kehittämässä yritystään Great Place to Work[®] -
mallin mukaan. Tässä prosessissa hän koki luottamuksen suurimmaksi ja tärkeimmäksi
asiaksi työyhteisössä (Trust Index[®]). Hän piti Great Place to Work[®]:in ajatusta erittäin on-
nistuneena ja hyvänä kokonaisuutena, koska se keskittyy juuri olennaiseen. Yritys teki
isoa kehitystä sen myötä ja pääsi parempiin tuloksiin. Tällä hetkellä kyseinen yritys on
Great Place to Work[®]. Tämä tarkoittaa sitä, että vähintään seitsemän kymmenestä työnte-
kijästä kokee työskentelevänsä hyvässä työpaikassa. Tämän hetkessä yrityksessä heillä
oli globaali toimintamalli käytössä työpaikan kehittämiseen. Tämä malli oli kuitenkin hyvin
lähellä Great Place to Work[®] -mallia.

Haastateltava koki, että kehityskeskustelua on koulutettava sekä esimiehille että työnteki-
jölle. Hän oli pitänyt esimiehille neljän tunnin koulutuksia kehityskeskustelusta ja alaisille

tietoiskuja aiheesta. Hän pitää tärkeänä kaikenlaista mitattavuutta. Hän on tutkinut kyselyiden avulla kehityskeskustelun laadukkuutta. Hän ei pidä tärkeänä mittarina, että kehityskeskustelu on vain käyty, vaan mikä on siitä saavutettu laatu.

Hänen mukaansa kehityskeskustelussa tärkeää on työtehtävien priorisointi. Työntekijän on hyvä tietää mitkä asiat ovat etusijalla. Jos työntekijällä on viikkoon esimerkiksi kymmenen työtehtävää ja hän ehtii suoriutua niistä viidestä, niin mitkä ovat tärkeät ja priorisoitavat tehtävät. Hän nostaa kehityskeskustelussa esille neljä pääasiaa: onnistuminen, mennyt, odotukset ja tavoitteet. Hän toi esille, että ”hr-piireissä” kehityskeskustelua oli kyseenalaistettu viime aikoina. Jos kommunikointi työpaikalla on runsasta, avointa ja luottamuksellista, niin tekeekö se kehityskeskustelusta turhan? Hän itse kuitenkin puoltaa kehityskeskustelun pitämistä. Mietimme, että harvassa työpaikassa ja tiimissä asiat ehkä ovat niin hyvin, että kehityskeskustelusta kannattaa harkita luopumista.

Kehitettyä mallia hän piti hyvänä. Siinä nostetaan erittäin tärkeitä asioita esille. Hän piti hyvänä, että työntekijä itsensä merkitystä työyhteisön hyvinvointiin ja työyhteisötaitoja on nostettu esille. Tavoitetähden asetantaa hän piti hyvänä. Hän korosti, että luottamuksen perusta (jota Great Place to Work[®] puoltaa yhtenä tärkeänä kriteerinä) on vuorovaikutteinen toiminta. Kehityskeskustelumalli sekä tavoitetähtimalli tuottavat paljon vuorovaikutusta. Hän korosti, että tavoitteita pitää myös saavuttaa. Monen mallin heikkous on se, että tavoitteet jäävät ”hötöksi” ja konkretiaa ei tapahdu. Konkretia on tärkeä asia, koska turhat ja saavuttamattomat tavoitteet murentavat luottamusta.

Haasteena hän piti kehityskeskustelumallin pituutta. Hän koki, että tämän hetkinen hänen pitämä neljän sivun kehityskeskustelu on pitkä. Hänen mukaansa kaksi sivua olisi ideaali. Hän myös totesi, että tässä mallissa on nostettu esille vahvasti muitakin asioita, kuten työyhteisötaitoja. Nämä ovat erittäin tärkeitä asioita. Hän koki, että kehityskeskustelussa monesti haasteena on, että alainen ei ole valmistautunut ja siitä syystä osiot ’Kehityskeskustelun pitäminen itselleen’ sekä ’Työyhteisötaidot’ ovat todella tärkeitä osioita alaisen herättellä ja haastaa itseään keskusteluun. Hän käytti liian pitkää kehityskeskustelumallista sanontaa ”puolet pyörtyy pituuteen”.

10.4 Mallin luominen

Luodut mallit ovat liitteenä. Kehityskeskustelumalli on liitteenä yksi ja tavoitetähtimalli on liitteenä kaksi.

Ensimmäisen (henkilöstöpäällikkö) ja kolmannen (henkilöstöjohtaja) haastattelun pohjalta loin kehityskeskustelumalliin osion I ja osion II. Ensin malli oli kokonaisuudessaan samaa kehityskeskustelua. Se oli saman sisältöinen, mutta ilman jaottelua kahteen osioon. Haastattelujen pohjalta pituus osoittautui haasteeksi ja siitä syystä pilkoin sen kahteen osaan. Näin mallin ajatus säilyy kehityskeskusteluna, mutta sillä kuitenkin herätellään todella vahvasti työntekijää itse ajattelemaan ja kyseenalaistamaan myös omaa toimintaa työyhteisön jäsenenä. Malli itsessään on pitkä. Se on väistämätön tosiasia. Kehittyneet keskustelijat (alainen ja esimies) pystyvät keskittymään olennaiseen ja keskustelemaan tärkeät asiat läpi sovituissa ajassa. Tämä voi koitua haasteeksi kokemattomalle esimiehelle ja henkilöille, joilla ei ole vahvat vuorovaikutustaidot. Tämä malli pohjautuu vahvasti teoreettiseen viitekehykseen, joten kysymykset ovat teoriapohjalta nostettuja. Kolmannen haastateltavan vinkistä kehityskeskustelumallin asetteluja tarkastettiin ja sitä saatiin näin lyhennettyä. Vaikka sisältö on sama, niin muotoilujen avulla sivumäärä supistui.

10.4.1 Työntekijän työhyvinvointiin tähtäävä kehityskeskustelu, mallin osio I

Työntekijän työhyvinvointiin tähtäävä kehityskeskustelumallin ensimmäinen osio (osio I) on esitetty seuraavaksi.

Kaksi ensimmäistä sivua kehityskeskustelumallista muodostavat osion I. Osio I herättelee vahvasti työntekijää myös miettimään omaa käyttäytymistään ja työyhteisötaitojaan. Lisäksi hyvään työpaikkaan vahvasti vaikuttavat asiat (työyhteisö, työkaverit ja johto) on nostettu omiin aihealueisiinsa. Kolmannen haastateltavan (henkilöstöjohtaja) mielestä oli hyvä ajatus tehdä valmistava osio, jossa työntekijä itse miettii omaa panostaan työyhteisössä ja miettii myös työyhteisötaitojaan. Tämä valmistaa kehityskeskusteluun ja auttaa työntekijää itseään miettimään etukäteen asioita, joita on syytä nostaa esille.

Kehityskeskustelun alussa on selkeät ohjeet. Koin turhaksi kirjoittaa, että puhelimet on suljettava. Teorian ja haastattelujeni pohjalta se on kuitenkin syytä laittaa ohjeistukseen. Selkeä ohjeistus auttaa suhtautumaan keskusteluun vakavasti. Kehityskeskustelutilanteeseen näin ollen tullaan keskittymään paremmin. Mallissa vaihdoin perinteistä hierarkiaan ohjaavaa asetantaa. Teorian pohjalta ”esimies” kirjoitetaan ennen ”alaista”. Vaihdoin nämä toisin päin ja vaihdoin alaisen ”työntekijäksi”. Tällä pienellä tekijällä halusin vaikuttaa ennakoasetteluun ja karsia hierarkiaa pois. Kolmannen haastateltavan kanssa kävimme tätä asiaa läpi.

Kehityskeskustelun pituudesta teorian pohjalta annetaan ohjeistukseksi, että kahta tuntia kauempaa on vaikea keskittyä. Usein kehityskeskusteluun varataan tunti. Tämä malli on normaalia kehityskeskustelua pidempi ja nostaa esille enemmän asioita ja siksi siihen on varattu puolitoistatuntia aikaa.

Alun ohjeet tulevat suoraan kehityskeskustelun teoriasta ja kirjallisuudesta. Kolmannen haastateltavan avustuksella alkuteksteiksi on ohjeistettu valmistava osio, eli osio I. Sitä ei tarvitse esimiehelle palauttaa ja sitä ei tarvitse käydä yhteisesti läpi. Ensimmäisen haastateltavan (henkilöstöpäällikkö) ohjeistuksesta kehityskeskustelun osio II tulee palauttaa viimeistään päivää ennen varsinaista keskustelutilaisuutta. Tämä oli hänen mielestään ensiarvoisen tärkeää, jotta asiaan on valmistauduttu ja asioita on ennalta mietitty. Näin esimies ehtii myös katsomaan asiat läpi ja valmistautumaan, jos siellä nousee jotain asioita esille, joita on hyvä miettiä etukäteen. Teorian pohjalta nousi myös esille, että monesti kehityskeskusteluun ei valmistauduta ennalta. Tämän asian sopimisella haluttiin ennalta ehkäistä, ettei keskustelusta muodostu pelkkää jutustelua. Kumpikin osapuoli on näin ollen ennalta valmistautunut miettinyt kysymyksiä läpi.

Osiossa I on nostettu esille valmistavia ja herättäviä kysymyksiä. Työyhteisötaidot sekä kehityskeskustelun pitäminen itselleen nousivat haastateltavien mielipiteissä todella tärkeäksi. Nämä ovat kuitenkin osa-alueita, joihin ei ollut perinteisessä kehityskeskustelussa aikaa. Nämä ovat myös asioita, joista monesti työyhteisön ongelmat johtuvat. Siksi nämä otetaan esille niin, että työntekijä miettii niitä itsenäisesti.

Toisen haastateltavan (työuupumuksen kokenut esimies) mielestä työyhteisötaidot ovat ensiarvoisen tärkeitä ja niihin ei työpaikalla kouluteta ja kiinnitetä tarpeeksi huomiota. Hän koki, että osiossa I nostetaan esille erittäin tärkeitä asioita ja sellaisia asioita, jotka olisivat voineet olla tärkeässä roolissa hänen työuupumuksen huomaamisessa ja jopa estämisessä.

Kaikki kolme haastateltavaa pitivät työyhteisötaitojen ja kehityskeskustelun pitämistä erittäin tärkeänä ja hyvänä asiana. Haastateltava kolme nosti esille, että enää ei puhuta alais-taidoista vaan työyhteisötaidoista ja tämä on tärkeää hierarkian poistamisessa. Työyhteisötaidot ja itselleen kehityskeskustelun pitäminen on nostettu osioon I suoraan teorian ja kirjallisuuden pohjalta.

Työyhteisö, työkaveri ja johto -kysymykset on nostettu Great Place to Work[®]:in hyvän työpaikan kysymysten pohjalta. Lähtökohtana on kysymykset, jotka tulevat esille yrityksessä

vallitsevasta kulttuurista (yrityskulttuurista) ja johtamisesta. Nämä tekijät ovat innostaminen, viestiminen, kuunteleminen, kiittäminen, kehittyminen, välittäminen, juhlistaminen, jakaminen ja valitseminen (rekrytointi).

Haastateltava yksi ehdotti jatkokehityksaiheeksi, että numeraalisten vastausten pohjalta kehityskeskustelumallia voi viedä eteenpäin ja luoda mittaristoa. Työntekijän vastatessa kysymyksiin asteikolla yhdestä viiteen, voi vastauksista luoda asteikkoa ja kehittää mittaristoa. Asteikon pohjalta voi tutkia paitsi työtyytyväisyyttä, niin voi asettaa tiimeille myös tavoitetasoja sekä verrata edellisiä vastauksia tuleviin kertoihin ja luoda tavoitteita. Henkilöstöhallinto pitää kaikkea mitattavuutta hyvänä ja tärkeänä. Tämä ajatus luo jatkokehitysmahdollisuuksia mallille.

Osiota I ei käydä yhdessä läpi kehityskeskustelutilaisuudessa, ellei työntekijä sitä itse toivo. Esimies esittää kuitenkin kehityskeskustelussa kysymyksen koskien osiota I. Hän kysyy työntekijältä: ”Onko jotain, josta haluat keskustella ja minkälaisia ajatuksia sinulla nousi mieleesi?”. Tällä kysymyksellä esimies antaa alaiselle mahdollisuuden kertoa ja käydä läpi mieltään painavia asioita. Tässä kohdassa voi tulla esille asioita, joita työntekijä haluaa käydä läpi esimiehen kanssa. Tässä kohdassa voi olla myös asioita, joita työntekijä ei halua käydä yhteisesti läpi. Tämä kohta voi herätellä ajatuksia siitä, että työpaikka ei ole itselleen oikea tai että uuden työpaikan etsiminen voi olla oikea vaihtoehto. Tämä on todella hyvä ja herättelevä ajatus. Haastateltava kolme nosti esille ajatuksen siitä, että työntekijän oma herääminen asiaan, että työpaikka ei ehkä ole se itselle oikea, on toisinaan todella tervetullutta.

Osiota I nostaa esille kehityskeskustelun pitämisen itselleen ja työyhteisötaidot sekä kysymyksiä Great Place to Work[®]:in tutkimusten pohjalta. Lisäksi osiossa on ajatuksia itsensä johtamisesta, reflektoinnista, omasta vastuusta työhyvinvointiin vaikuttamisessa sekä oma suhtautuminen asioihin ja siihen vaikuttaminen. Työntekijän on todella tärkeää miettiä näitä asioita itse ja ymmärtää oma panos ja vaikuttavuus asioihin. Omaan tekemiseen ja asenteisiin voi paljon vaikuttaa ja niillä on todella merkittävä vaikutus työpaikan henkeen.

10.4.2 Työntekijän työhyvinvointiin tähtäävä kehityskeskustelu, mallin osio II

Seuraavaksi esitellään työntekijän työhyvinvointiin tähtäävä kehityskeskustelumallin toinen osio (osio II).

Työntekijän työhyvinvointiin tähtäävän kehityskeskustelumallin osiossa II on noudatettu perinteistä kehityskeskustelumallia ja kehityskeskustelun runkoa teorian pohjalta. Kehityskeskustelu muodostuu menneestä ajasta (15 %), nykyhetkestä (10 %) ja tulevasta (75 %). Prosenttipainotuksista näkee, että tuleva aika on tärkein. Tulevaan keskitytään keskustelussa ja siihen käytetään myös eniten aikaa.

Kohta A

Mennyt aika ja nykyhetki ovat kohdassa A. Ensimmäiseksi käydään läpi päätehtävien onnistuminen ja tavoitteiden saavuttaminen sitä myötä. Työntekijää itseään haastetaan miettimään mistä voi johtua mahdolliset näkemyserot hänen ja esimiehen välillä. Tämä on tärkeää miettiä ja tuoda yhteistä tavoitetta lähemmäs ja yhtenäiseksi. Kysymyksellä ”mitkä olivat vuoden aikana positiivisia asioita”, haastetaan työntekijää miettimään omaa suhtautumistaan ja nostamaan positiivisia ajatuksia esille. Kysymys myös ohjaa esimiestä ymmärtämään mistä työntekijä saa positiivisia kokemuksia ja tunteita. Positiivisuuden lisääminen on tärkeää ja positiivisen johtamisen sekä positiivisiin asioihin keskittymisen on teorian pohjalta todettu olevan vanhasti sitouttava tekijä sekä myönteisesti tuloksellisuuteen vaikuttava tekijä.

Kohdassa kaksi kysytään yrityksen peruslähtökohtia. Teorian pohjalta on esiarvoisen tärkeää nostaa esille yrityksen strategia (tavoitteet), arvot ja visiot. Nämä ovat ehdottoman tärkeitä asioita ja myös työntekijää yritykseen sitouttavia tekijöitä. Työntekijän on tärkeää saada työlleen merkitys ja kokea työn olevan merkityksellistä. Teorian pohjalta jokaisen työntekijän tulee ymmärtää yrityksen strategia, arvot ja visiot. Nämä pitää olla purettuna työntekijälle ymmärrettävään muotoon niin, että työntekijä ymmärtää oman panoksensa yrityksen tavoitteiden saavuttamisessa. Haastateltavien yksi ja kaksi mukaan työntekijöillä on selkeänä yrityksen arvot, visiot ja strategia. Haastateltavan kolme kokemuksen mukaan hänelle ei ole missään vaiheessa käyty läpi yrityksen arvoja, visiota ja strategiaa. Ne ovat yrityksen nettisivuilla kerrottuna, mutta työntekijöillä ei ole mitään tartuntapintaa tähän. Johto ei purkaa näitä asioita esimiehelle ja esimiehet eivät osaa jalkauttaa niitä työntekijätasolle. Teorian pohjalta koen, että tässä asiassa on yrityksissä paljon haastetta. Yrityksen arvojen, visioiden ja strategioiden ollessa selkeät moni työyhteisö olisi tavoitteelli-

sempi ja tuloksekkaampi. Jos tavoitteenasetanta ja työn merkityksellisyys on purettu työntekijätasolle auki, se varmasti estäisi hukkaa työssä, auttaisi keskittymään olennaiseen, sitouttaisi työntekijät työyhteisöön sekä johtaisi parempaan tulokseen. Näiden tekijöiden pohjalta on ensiarvoisen tärkeä kysymys: ”Miten esimies toteuttaa näitä asioita käytännössä?”. Huono johtaminen ja esimiestyö ovat harvoin tahallista toimintaa. Ne ovat monesti omaa osaamattomuutta. Siitä syystä kehitetty malli haluaa auttaa esimiehiä olemaan parempia johtajia. Jos esimies ei tiedä ja osaa pukea yrityksen arvoja, visiota ja strategiaa sanoiksi ja työntekijän arkeen sopiviksi, niin erittäin olennaisen kysymys on, että miten työntekijä näitä asioita noudattaa.

Kolmannessa kohdassa nostetaan esille työkaverit. Osiossa kysytään selkeästi, miten tiimi on toiminut ja siihen liittyviä kehityskohteita. Positiivisen ajattelun ja motivoinnin pohjalta kysytään, että mikä olisi tiimissä vallitseva ihannela: ”Kuvaile tilannetta, jossa kaikki asiat ovat omalla työpaikallasi niin kuin niiden tuleekin olla?”. Työntekijää rohkaistaan näin miettimään itse, miten asiat toimisivat parhaiten. Sekä reflektoinnin keinoja käyttäen miettiä mennyttä kausi ja miten asiat voisivat olla vielä paremmin.

Työntekijän oma rooli ja roolin kokeminen työyhteisön jäsenenä on tärkeää sitouttamisen ja viihtymisen kannalta. Jos työntekijä tuntee itsensä hyväksytyksi ja omaksi itsekseen työpaikalla, on se ehdottoman tärkeä tekijä työhyvinvoinnin, sitoutumisen ja tuloksellisen tekemisen kannalta. Työntekijä haastetaan itse miettimään sitä, miten omaa rooliaan voi kehittää. Oma osallistaminen on ensiarvoisen tärkeää. Itsensä johtamisessa itselleen luodaan tavoitteita. Itsensä johtamisessa työntekijä itse vaikuttaa omaan elämäänsä ja ottaa vastuuta omasta elämästä.

Neljäs ja viimeinen kohta A-osiossa on johtaminen. Great Place to Work[®] -mittariston pohjalta luottamus on tärkein hyvään työpaikkaan vaikuttava yksittäinen tekijä. Kysymys siitä, luottaako työntekijä yrityksen johtoon, on ensisijaisen tärkeä mietittäessä yrityksessä vallitsevaa hyvinvointia ja kehittymistä paremmaksi työpaikaksi. Haastateltava kolme korosti luottamuksen tärkeyttä työyhteisössä, jotta työpaikalla vallitsee hyvä henki ja siellä on hyvä olla. Palautteen antaminen ja saaminen on tärkeää. Ilman palautetta emme voi kehittyä. Palaute on myös tärkeää, jotta voi kehittyä hyväksi työyhteisöksi. Kaikki ihmiset ovat erilaisia ja myös haluamme ja tarvitsemme erilaista palautetta. Palautteen antamisen tavoilla on merkitystä siihen, miten ihminen motivoituu, kokee onnistumista tai minkälainen toimintahalu ylipäättään on. Kehittyminen tapahtuu palautteen kautta. Teorian pohjalta motivaation ja työmotivaation kehittämisessä ja ylläpitämisessä jatkuvalla palautteella on ensiarvoisen tärkeä rooli. Esimiehen on tärkeä tietää ja ymmärtää minkälaista palautetta

työntekijä toivoo saavansa. Sen jälkeen palautetta annetaan hyvän palautteen teorian mukaisesti hampurilaismallin mukaan ja vuorovaikutuksellisen neliapilamallin mukaan. Positiivisen johtamisen ajatuksen pohjalta positiivinen ajatus kantaa ja vie tuloksiin. Tästä syystä positiivista palautetta on ensiarvoisen tärkeä antaa ja saada.

Kohta B

Tuleva aika on kohdassa B. Tässä kohdassa on otettu vahvasti esille myös motivaatioon liittyviä tekijöitä. Lisäksi siinä on nostettu esille työilmapiiriin liittyviä asioita sekä tavoitteet. Tavoitteet luovat konkretiaa ja auttavat ohjaamaan myös tavoitetähden mukaisesti työyhteisölle yhteisen tavoitteen, jolla rakentaa parempi työpaikka.

Päätehtävät ja tavoitteet aloittavat B-kohdan. Haastateltava kolme nosti esille, että työtehtävien määrittely on erittäin olennainen osa kehityskeskustelua. Kiireisen arjen keskellä voi olla kymmenen työtehtävää ja niistä kerkeää suoriutua vain viidestä. Priorisoinnilla opetetaan ja ohjataan työntekijää suuntaamaan energia siihen mikä on oikeasti tärkeää ja mitkä ovat ydintehtävät eli ne työtehtävät, joista on kiireen keskellä suoriuduttava. Mitattavuus on tavoitteiden osalta tärkeää. Sovitut asiat eivät saa jäädä ”hötöksi” ilmaan. Tavoitteen saavuttaminen on myös erittäin tärkeää, jotta tavoitteiden asettaminen ei turhauta. Tässä kohdassa työntekijä saa sanoa missä tarvitsee esimiehen apua, jotta tavoitteet voidaan täyttää. Näin tavoite on yhdessä määritetty ja sovittu ja siihen myös yhteisellä sopimuksella sitoudutaan. Olennainen kysymys on avoimena kysymyksenä nostettu tämän kohdan loppuun: ”Mistä tehtävästä olet erityisen kiinnostunut? Mitkä tehtävät motivoivat sinua eniten?”. Motivaation löytymisessä ja ohjaamisessa tämä vastaus on esimiehelle tärkeä tieto.

Ammatillinen kehittyminen on kehityskeskustelun teorian mukaan olennainen osa kehityskeskustelua. Tässä luettelossa on tyyppisten taitojen lisäksi nostettu esille työyhteisötaidot. Työntekijän on hyvä ymmärtää, että nämä taidot ovat taitoja ja niissä voi kehittyä. Avoimessa kysymyksessä on kysytty myös tärkeä kysymys, että miten työntekijä itse kehittää taitoja. Tämä kysymys haastaa myös ajattelemaan, että kaikki ei ole työnantajan varassa, vaan oma kehittyminen ja kehittäminen on ensiarvoisen tärkeää.

Voimavarat-kohdasta haastateltava kaksi (työuupumuksen kokenut esimies) koki positiivisia ajatuksia. Hänen mukaansa häneltä asian kysyminen ja selvästi esille nostaminen, olisi voinut estää pahemmalta uupumiselta. Toisen jaksaminen, alaisen tai työtoverin, on helposti tabu ja sitä ei uskalleta kysyä ja nostaa esille. Haastateltava kolmen (henkilöstöjohtaja) mukaan voimavarat on aina syytä nostaa esille kehityskeskustelussa ja asiasta on

syytä puhua suoraan. Henkilöä haastetaan ajattelemaan työn tuomia positiivisia ajatuksia ja voimaannuttavia tunteita avoimilla kysymyksillä. Esimiehen on hyvä ymmärtää mistä työntekijä saa voimaa ja tukea esille tulleita asioita. Myös työntekijän on syytä ymmärtää, että hän voi itse vaikuttaa positiivisten kokemusten lisäämiseen.

Neljännessä kohdassa otetaan esille ajankäyttö ja oman työkunnan ylläpitäminen. Työpaikoilla on yhä vielä todella paljon hukkaa. Työntekijän on syytä oivaltaa kuinka paljon voi itse käyttää voimavaroja työajan hallitsemiseen ja esimies voi auttaa tässä. Oman työkunnan ylläpitäminen on teorian mukaan asia, johon työntekijä ei välttämättä osaa kiinnittää huomiota. Työn rasittavuudesta ja voimien viemisestä puhutaan. Yhtä paljon pitäisi kuitenkin kiinnittää siihen huomiota, kuinka paljon työntekijä voi itse tehdä oman työkunnan ylläpitämiseksi vapaa-ajallaan. Vapaa-aika voi olla voimaannuttavaa ja voimavaroja kasvattavaa aikaa, joka myös auttaa tuomaan työelämään voimavaroja ja jaksamista.

Viidennessä kohdassa on nostettu esille motivaatio ja työilmapiiri. Nämä kysymykset ovat Great Place to Work[®]:in hyvän työpaikan ajatuksen pohjalta (innostaminen, viestiminen, kuunteleminen, kiittäminen, kehittyminen, välittäminen, juhlistaminen, jakaminen ja valitseminen). Tässä taulukossa kysytään myös kehitysehdotuksia, jotta työntekijä voi tuoda esille alueita, joita tulee kehittää.

Kuudennessa kohdassa ovat tavoitteet. Tavoitteet ovat tärkeitä suunnan näyttäjiä. Tavoitteet auttavat ottamaan vastuun omasta elämästä ja määrittämään itse suunnan. Haaveet ja unelmat ovat tärkeitä myös työelämässä.

Seitsemännessä kohdassa kysytään vielä asioita, joita työntekijä ja esimies haluavat ottaa esille. On tärkeää päättää kehityskeskustelu yhteisymmärrykseen ja siihen, että kaikki tärkeä on käyty läpi. Lopussa päivämäärän sopiminen työyhteisön yhteiselle tavoitteen aseptannalle ja allekirjoitukset sinetöivät kehityskeskustelun käydyksi.

10.4.3 Tavoitetähti tavoitemallina

Esimies pitää kehityskeskustelut tiimilleen kehityskeskustelumallin mukaisesti. Keskustelujen jälkeen esimies linjaa keskustelujen pohjalta esille nousseita yhteisiä kehityskohteita ja ratkaisuehdotuksia. Tiimi kokoontuu yhteen ja valitsee näistä kehityskohteista yhden konkreettisen asian tavoitteeksi. Tämän tavoitteen pohjalta työyhteisö voi kehittyä paremmaksi työpaikaksi (liite 2). Tavoitetähtimalli (kuva 15) auttaa luomaan yhteisen tavoitteen.

Tämä malli auttaa miettimään ja tekemään konkreettiseksi tavoitteen olla parempi työpaikka.

Teorian mukaan toiminnan taustalla on aina tavoite. Motivaation ja toimintahalun kannalta tavoitteeseen liittyvät olennaisesti tekijät, jotka ovat tavoitteen selkeys, tavoitteen houkuttelevuus eli merkityksellisyys henkilölle, saavutettavat hyödyt itselleen sekä tavoitteen saavuttamisen todennäköisyys. Näiden tekijöiden pohjalta esimiehen ja tiimin kannattaa panostaa tavoitteen asetantaan tavoitetähtimallin kautta.

Kohdassa yksi ensin määritetään konkreettisesti ja selkeästi tavoite. Tavoitteen asetannassa käytetään perinteisiä tavoitteen asetannan työkaluja (kappale 7). Epämääräinen tavoite heikentää mahdollisuutta päästä tavoitteeseen. Tavoitteen on oltava selkeä, konkreettinen ja realistinen. SMART-malli on hyvän tavoitteenasetannan pohja (kappale 8.1). Esimies nostaa kehityskeskustelussa yhteisesti nousseita aiheita esille tavoitteen asetannan pohjaksi. Näin saadaan aiheita, joita työyhteisön kehittämiseksi on noussut esille. Tavoitteen asetannassa haastetaan henkilö miettimään mikä lisää omaa hyvinvointia. Tämä on lähtökohta sille, että henkilö sitoutuu tavoitteeseen ja myös työyhteisössä saadaan haluttu hyöty. Hyöty on kehittyminen paremmaksi työpaikaksi. Kaavakkeeseen kirjataan konkreettisesti työyhteisön yhteinen tavoite ja määräaika sen saavuttamiselle.

Kohdassa kaksi määritellään nykytilanne. Tavoitteen asetannassa nykytilan määrittäminen on teorian pohjalta tärkeää, jotta ollaan tietoisia mistä lähdetään kehittymistä rakentamaan. Työyhteisön jokaisen jäsenen on olennaista tietää mikä on tilanne nyt ja myös se mitä kohden mennään. Työyhteisössä, etenkin isossa sellaisessa, voi olla tilanne, jossa osa henkilökunnasta kokee kehitettävän asian isoksi ja osa vähemmän isoksi. Tällöin korostuu nykytilanteen ymmärtämisen merkitys. On selvästi käytävä läpi mikä on tilanne nyt ja miksi sitä halutaan yhteisesti kehittää.

Kohdassa kolme mietitään hyötyjä. Hyödyn saaminen itselleen on erittäin tärkeää sitoutumisessa tavoitteen saavuttamiseen. Olennaista on myös saada tunne, että voi itse vaikuttaa omaan hyvinvointiin ja yhdessä rakentaa työyhteisöstä parempi. Hyödyn saaminen paitsi itselleen myös muille, tuo henkilölle merkityksellisyyden tunnetta.

Kohdassa neljä mietitään esteitä, haasteita ja karikoita, joita voi tulla eteen tavoitteeseen pyrkiessä. On myös hyvä miettiä mahdollisia edellisiä kehitysyriytyksiä ja sitä, miksi silloin

tavoite ei mahdollisesti onnistunut. Tässä kohdassa valmistaudutaan haasteisiin ja jo ennalta pyritään sulkemaan tiettyjä esteitä pois. Näiden asioiden läpikäynti valmistaa esteisiin ja auttaa ymmärtämään, että tavoitteen eteen on tehtävä yhdessä töitä.

Kohdassa viisi mietitään yhdessä välitavoitteet ja selkeästi pohditaan, kuka ottaa vastuun tehtävistä. Tavoitteeseen päästään välitavoitteiden kautta ja eteneminen ei tapahdu yhdellä harppauksella. Teorian pohjalta pitkän tähtäimen tavoite tarvitsee välitavoitteita selkiytyäkseen. Toimintahalun ja motivaation säilymisen kannalta on toimivampaa tehdä tavoite kuukauden kuin vuoden päähän. Eteneminen on aina aaltoliikettä ja pohjalla ollessa on vaikea nähdä kehitystä. On tärkeää, että tavoite on koko ajan selkeästi mielessä ja välitavoitteiden saavuttamisesta osataan nauttia tai jopa juhlia. Esimiehen tehtävä on ohjata välitavoitteisiin ja sitä kautta itse tavoitteeseen.

Kohdassa kuusi määritetään vielä selkeästi välitavoitteille ja lopulliselle tavoitteelle aikataulu, kuka niistä vastaa ja miten niitä seurataan. Tavoitteen toteutumisen kannalta on tärkeää, että välitavoitteet saavutetaan ja asia on tärkeä ja arvostettu työyhteisössä. Pelkkä tyhjäksi tai turhaksi koettu tavoitteen asettaminen ei auta ketään eikä johda mihinkään. Tavoitteen toteutuminen on tärkeää, koska se kasvattaa työyhteisön luottamusta. Siitä syystä esimiehen panos ja sitoutuminen on tärkeitä.

Tavoitetähti valikoitui työväliseksi, koska siinä keskitytään positiivisiin asioihin negatiivisten sijaan. Tavoitetähden avulla tiimi sitoutuu kehittämään työyhteisöä paremmaksi työpaikaksi ja johto on mukana kehittämistyössä. Tavoitetähteä työyhteisössä tehtäessä nostetaan esille reflektointia, itsensä johtamista sekä omia asenteita työyhteisön luomisessa paremmaksi työpaikaksi.

Tässä mallissa päädyttiin ottamaan tavoitetähteen yksi konkreettinen tavoite. Tavoitetähden sakarat voi myös rakentaa monesta tavoitteesta. Tässä mallissa haluttiin keskittyä yhteen konkreettiseen tavoitteeseen, jonka saavuttamiseksi tehdään yhdessä työyhteisössä töitä.

10.4.4 Ohjeistus toteutukseen

Malli on luotu omaan käyttöön, jolloin toteuttamisprosessi on selkeä. Prosessin mallintaminen muihin organisaatioihin vaatii taustatyötä. Siitä tärkeimpänä on esimiesten perusteellinen ohjeistaminen. Kehityskeskusteluun on aina syytä kouluttaa esimiehet. Tämä korostui

myös haastateltavien yksi ja kolme haastattelussa (henkilöstöpäällikkö ja henkilöstöjohtaja). Tämä malli vaatii myös alaisille infotilaisuuksia uudesta toimintatavasta. Hyvinvoiva ja parempi työpaikka on yhteinen visio, jota kohden mennään. Tavoitetähtimallin ja tavoitteenasetannan on oltava esimiehelle selkeää, jotta hän osaa johdattaa tiimensä kohden tavoitetta. Koko työyhteisölle on ensiarvoisen tärkeää korostaa, että hyvinvoiva työyhteisö on kaikkien etu.

11 Pohdinta

Kokoamani kirjallisuuden näkökulmasta ideaaliin työyhteisöön kannattaa pyrkiä. Ideaalissa työyhteisössä työntekijät luottavat ihmisiin, joille työskentelevät ja ovat ylpeitä siitä mitä tekevät sekä nauttivat työkavereiden kanssa työskentelystä. (Great Place to Work 2018a.) Teorian pohjalta yritysten kannattaa luoda työntekijöille mahdollisuuksia oppia lisää työyhteisötaitoja, itsensä johtamista sekä reflektointia. Yritysten kannattaa panostaa entistä enemmän esimiesten kouluttamiseen, jotta he osaavat entistä paremmin motivoida työntekijöitä ja positiivisen johtamisen avulla johtaa työyhteisöä parempiin tuloksiin. Kaikki tämä tuottaa työssä viihtymistä ja saa aikaan parempaa tulosta.

Ideaaliin työyhteisöön etenemisessä luodut mallit ovat keskeisessä osassa. Totuus on, että monessa työyhteisössä ei ole perusasioita, kuten strategiaa, visiota ja arvoja, jalkautettu työntekijöille. Tämä on esimerkki siitä, miten mallit auttavat kehittymään entistä paremmaksi. Monessa asiantuntijaorganisaatiossa asiat ovat hyvin, mutta mallien avulla voidaan kehittyä vielä paremmiksi. Mallien jalkauttaminen työyhteisöön tekee työyhteisöstä paremman, koska mallien avulla asioihin on sitouduttava työntekijä-, esimies- sekä johtotason.

Mallit luovat viitekehysten tulla paremmaksi työpaikaksi. Mallit lisäävät vuorovaikutusta, joka on aina hyvä asia. Mallien jalkauttaminen työyhteisöön, jossa on tulehtunut tilanne esimerkiksi vuorovaikutuksellisesti, voi olla hankalaa. Toisaalta malleissa tuodaan niin vahvasti esiin omaa suhtautumista ja omaa vaikuttamismahdollisuutta asioihin, että tilanne ainakin teoreettisesti etenee parempaan suuntaan.

Mallien avulla ja ideaalissa työpaikassa halutaan kasvattaa luottamusta. Luottamuksen rakentaminen on tärkeää. Mallien tuominen työyhteisöön, jossa luottamus on kärsinyt, on haasteellista. Mallien avulla luottamuksen kasvattamisessa voidaan kehittyä. Mallien kaksi

vahvaa osa-aluetta ideaaliksi työpaikaksi kehittymisessä ovat juuri luottamuksen lisääminen sekä kommunikoinnin lisääminen. Nämä tekijät ovat ensiarvoisen tärkeitä asioita parempaa työyhteisöä rakentaessa.

Tässä kehitystyössä on esitetty mallien käyttö yhdessä ja toisiaan tukien. Kehityskeskustelusta tulee jatkumo yhteisen tavoitteen asetannan ja siihen sitoutumisen kautta. Malleja voi jalostaa ja käyttää niitä myös erikseen. Kehityskeskustelumalli (liite 1) on itsessään kehityskeskustelumuotona vahvasti työntekijää osallistava ja itseään haastava. Se itsessään antaa kehityskeskusteluun syvyyttä, vaikka siihen ei yhdistäisi tavoitetähtimallia (liite 2). Tavoitetähtimallin käyttö pelkästään on myös mahdollista. Kaikenlaisen kommunikaation lisääminen ja tahtotila rakentaa parempaa työyhteisöä tavoitteellisesti on teorian pohjalta hyvä lähtökohta ideaaliksi työpaikaksi.

'Ideaali työpaikka' aiheena oli minulle todella mielenkiintoinen ja aihe todellakin tempaisi mukaansa. Hyvän työpaikan teorian rajaaminen oli haastavaa. Aiheessa on niin paljon mielenkiintoista ja ajankohtaisia näkökulmia tähän päivään ja hyvin moneen työyhteisöön. Aihe herätti itseäni ajattelemaan paljon työyhteisöjä ja niiden eroja. Kehityin itse projektin aikana henkilöstöhallinnollisissa asioissa. Sain paljon tietopohjaa työelämään hyödynnettäväksi ja konkreettisia välineitä sen kehittämiseen. Oma ammattitaitoni kasvoi tämän kehitystyön myötä merkittävästi. Paitsi henkilöstöhallinnollisesti, niin myös tämä projekti on kasvattanut minua itseäni työntekijänä, itseni johtajana ja esimiehenä.

Asetetut tavoitteet kehitystyölle ja omalle oppimiselle sekä kehittymiselle täyttyivät. Kehityskeskustelumalli ja tavoitetähtimalli ovat monistettavissa asiantuntijaorganisaatioihin ja malleja kohtaan on selvästi osoitettu kiinnostusta. Asiantuntijahaastattelut auttoivat merkittävästi minua kokoamaan teorian pohjalta mallit ja jalkauttamaan ne työyhteisöön sopivaksi. Mallit ovat konkreettiset ja todella hyödylliset työkalut työyhteisöön. Työyhteisötaidot, reflektointi, itsensä johtaminen, oma asennoituminen ja positiivinen johtaminen ovat kaikki erittäin tärkeitä asioita jokaiselle työntekijälle ja esimiehelle. Tavoitteen asetannan teorian pohjalta minua itseänikin motivoi kehitystyötä tehdessä suuresti ajatus, että mallit konkretisoituvat työelämässä ja tavoitteena niillä on parantaa työelämän laatua. Tässä työn vaiheessa voi kriittisesti tarkastella lähteitä. Esimerkiksi Liukkonen ym. on vuodelta 2002. Uudempiakin teoksia aiheesta löytyy, mutta teos itsessään oli hyvä ja hyvin ajankohtainen vielä tähän päivään.

Positiivisen johtamisen (positive leadership) mukaan vahvasti positiivisiin asioihin kehittyminen tuottaa tulosta. Tavoitetähtimallissa kuitenkin keskitytään kehittämään asiaa, joka

on työyhteisössä huonosti. Positiivisen johtamisen ajatuksen mukaan keskitytään asioihin, jotka ovat jo hyvin ja jotka ovat vahvuuksia. Niitä kehittämällä voidaan päästä vielä parempiin tuloksiin. Tämä on todella hyvä näkökanta ja jatkotutkimuksen aihe. Työyhteisön kehittäminen vielä paremmaksi paikaksi asioiden pohjalta, jotka jo ovat hyvin, luo uuden ja mielenkiintoisen kehitysnäkymän.

Pidän ajatuksesta, että työntekijä itse ottaa vastuuta työyhteisönsä kehittämisessä hyväksi työpaikaksi. Työyhteisötaidot ja oman itsensä kehittäminen ovat äärimmäisen tärkeitä asioita. Työssä viihtyminen, työhyvinvointi ja sen kehittäminen ovat tällä hetkellä erittäin ajankohtaisia aiheita. Viikoittain mediasta voi lukea erilaisia tarinoita työuupumuksesta, työpaikkakiusaamisesta tai työpaikan huonosta hengestä. Ihmiset itse rakentavat työyhteisön ja jokainen meistä voi itse olla vaikuttamassa työyhteisön kehitykseen, hyvään tai huonoon suuntaan.

Kehityskeskustelumallin ja tavoitetähtimallin käyttöönotto työyhteisössä on kunnianhimoinen tavoite. Tämän mallin kehittämisvaiheessa muutama työyhteisö oli kiinnostunut ottamaan mallin käyttöön omassa työyhteisössään. Asiat ja sisältö ovat tärkeitä ihan jokaiselle työntekijälle ja työyhteisölle. Siitä saatavat hyödyt ovat tutkimusten pohjalta kiistattomat. Silti selkeä fakta on, että suuri osa työntekijöistä ja esimiehistä painii liiallisen työkuorman alla. Uuden prosessin sisään ajaminen on todella työlästä ja vaatii henkilöstöhallinnon vahvaa tukea ja mukana olemista. Yksittäiseltä esimieheltä tai työntekijältä vaatii paljon olla yksin viemässä tällaista uudistusta läpi. Kaikki muutokset ja uudistukset ovat huomattavasti tehokkaampia silloin, kun johto jalkauttaa niitä käytäntöön ja prosessit toteutetaan vuosikellon ja tavoitteenasetannan mukaisesti. Henkilöstöhallinnon mielenkiinto on myös mallin hyötyjen mitattavuus.

Haastatteluissa nousi haasteiksi paitsi ajalliset resurssit mallin toteuttamiseen, niin myös kaavakkeen pituus. Kehityskeskustelut ovat perinteisesti yksi- tai kaksisivuisia kaavakkeita. Tällä mallilla halutaan kuitenkin korostaa laajempaa hyvinvointia ja tuoda täysin uusia asioita esille. Ymmärrettävä seikka pituuteen nousee esille myös kehitystyön toteuttamisesta. Kehityskeskustelumallissa on nostettava teorian pohjalta kaikki osa-alueet esille. Taitavat vuorovaikutustaidot omaava esimies osaa kuitenkin nostaa tärkeimmät asiat esille pitkästäkin kaavakepohjasta.

Kaikista suurimmaksi haasteeksi mallin jalkauttamisessa koen tiedon ja taidon. Harva esimies toimii tietoisesti ”väärin” tai ”huonosti”. Harva esimies haluaa toteuttaa huonot kehi-

tyskeskustelut tiimilleen, tai olla pitämättä keskustelua ollenkaan. Tiedon jakaminen ja jalkauttaminen on selvänä haasteena. Esimies tarvitsee koulutusta ja tukea myös itse esimiestyöhön. Näin ollen tämän mallin jalkauttamisessa on ensiarvoisen tärkeää kouluttaa, opastaa ja tukea kehityskeskustelut toteuttavaa tahoa.

Mallin pohjalta luodaan parempaa työyhteisöä. Siitä saavutettavat edut ovat kiistattomat. Kaikilla työyhteisöillä ei ole mahdollisuutta osallistua Great Place to Work[®]:in kaltaisiin malleihin. Siitä huolimatta jokainen työntekijä ja esimies voi itse vaikuttaa omassa työyhteisössä vallitsevaan ilmapiiriin. Mallin käyttöönotto auttaa tässä.

Hyvän työyhteisön teoriamateriaalin keruu vei mukanaan ja aihe oli todella innostava ja inspiroiva. Keskustelin monen tahon kanssa projektin aikana. Sain palautetta toimivista työyhteisöistä, mutta myös huolestuttavan paljon toimimattomista työyhteisöistä. Se on erittäin huolestuttavaa ihmisen ja yhteiskunnan hyvinvoinnin kannalta. Toisaalta turruin työntekijöiden negatiivisiin palautteisiin koskien johtoa ja työpaikkaa. Kaikkea omaa tai henkilökohtaista pahoinvointia ei voi sysätä esimiehen harteille. Itsensä johtaminen, henkilökohtainen motivoituminen sekä reflektointi ovat todella hyviä apuvälineitä jokaiselle. Kehityskeskustelun pitäminen omalle itselleen voi avata silmät. Herääminen siihen, että oma työyhteisö ei välttämättä ole itselleen oikea paikka, voi olla monesti positiivinen kokemus.

Jatkotutkimusaiheiksi jo työtä tehdessä nousi ajatuksia. Itsensä johtaminen ja sen vieminen eteenpäin on todella kiinnostava teema ja sitä myötä oma vaikutus työpaikan henkeen ja tekemiseen. Great Place to Work[®] nostaa esille luottamuksen. Sen kehittäminen työyhteisössä kehittää työyhteisöä paremmaksi. Luottamuksen luominen työyhteisöön ja sen tutkiminen ja seuraaminen on myös mielenkiintoinen aihe. Lisäksi positiivisen johtamisen menetelmien mallintaminen organisaatioon on mielenkiintoista.

Tämän työn tuloksena syntyneet mallit (liite 1 ja liite2) tulevat käyttöön asiantuntijaorganisaatioon. Mallit ovat ensimmäiset versiot ja ne tulevat varmasti kehittymään käyttäjäkokemusten pohjalta tulevaisuudessa. Täydellisen mallin tekeminen ja täydellisen suorituksen vaatimus voi aiheuttaa sen, ettei ensimmäistäkään askelta tulisi otettua työpaikan kehittämisessä paremmaksi. Lähtökohta itselläni mallin laatimisessa oli, että siitä tulisi konkreettinen ja riittävän yksinkertainen malli.

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2010. Työelämä, menesty & voi hyvin. WS Bookwell Oy. Juva.

Aarnikoivu, H. 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Aava 2019. Työterveyshuolto ja motivaatio. Luettavissa: <https://www.aava.fi/tyoterveyshuolto/motivaatio>. Luettu: 28.2.2019.

Amazonaws 2016. Suomalaisen työelämän tila. Happi loppuu, mitä sitten. Great Place to Work -julkaisu. Luettavissa: https://s3.amazonaws.com/bestworkplacesdb/publications/FI_Suomalaisen_tyuelaman_tila_2016_FI.pdf. Luettu 15.1.2019.

Cameron, K. 2013. Practicing Positive Leadership: Tools and Techniques That Create Extraordinary Results. Berrett-Koehler Publisher, Inc. San Francisco. California.

Carlsson, M. & Järvinen, K. 2012. Mielekäs työ, uuden ajan uraopas. Sanoma Pro. Helsinki.

Furman, B. & Ahola, T. 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

George, B., Sims, P., McLean, A.N. & Mayer, D. 2007. Discovering Your Authentic Leadership. Harvard Business Review. February 2007, s. 1-8.

Great Place to Work 2018a. Millainen on hyvä työpaikka. Luettavissa: <http://www.greatplacetowork.fi/sertifiointi/millainen-on-hyvae-tyoepaikka>. Luettu: 5.8.2018.

Great Place to Work 2018b. Miten me toimimme. Luettavissa: <http://www.greatplacetowork.fi/tietoja-meistae/miten-toimimme>. Luettu: 6.8.18.

Great Place to Work 2019c. Sertifiointi. Luettavissa: <https://www.greatplacetowork.fi/sertifiointi>. Luettu: 4.4.2019.

- Järvinen, P.T., Rantala, J. & Ruotsalainen P. 2014. Johda suoritusta. Print Best. Viro.
- Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä Työpaikka. Gummerrus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Kollega.fi 2017. Hyppänen, R. Elämäsi paras kehityskeskustelu. Luettavissa: <https://kollega.fi/2017/01/kay-elamasi-paras-kehityskeskustelu/>. Luettu 20.2.2019.
- Kousa, P. & Suominen, S. 2018. Henkilökohtainen motivaatio työelämän resurssina. LAMK Pro. Luettavissa: <http://www.lamkpub.fi/2018/02/19/henkilokohtainen-motivaatio-tyoelaman-resurssina/>. Luettu 1.3.2019.
- Leskinen, T. & Hult, H-M. 2010. Kokonaisvaltainen hyvinvointi. Kristallisoit toimintasi. Saatavata tavoitteesi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Latvia.
- Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Suvanto, A. 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi? Likes-työelämäpalvelut Oy. Jyväskylä.
- Nikula, J. 2015. Kehityskeskustelut osana työyhteisön johtamista. Opinnäytetyö Kajaanin ammattikorkeakoulu. Teknologiaosaamisen johtaminen. Kajaani. Luettavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/93002/Nikula_Johannes.pdf?sequence=1. Luettu: 20.2.2019.
- Pohjanväre, K. 27.11.2018. Luennoitsija. Haaga-Helian ammattikorkeakoulu. Seminaariesitys. Helsinki.
- Ranta, R. 2005. Kehittyvä työyhteisö, Kehittäminen ja uudistuminen ihmisenä ja organisaatiossa. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Riihimäki, J. 2018. Työ, jolla ei ole tarkoitusta. Helsingin Sanomat, 222, s. B14-16.
- Rope, T. & Kettunen, S. 2012. Halujohtaminen. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.
- Rossi, A. 2015. Kulttuuristrategia 2. Meedia Zone OÜ. Viro.
- Tem 2019. Työ- ja elinkeinoministeriö. Yhteiskuntavastuu. Luettavissa: <https://tem.fi/yhteiskuntavastuu>. Luettu: 24.3.2019.

TTL 2019. Työterveyslaitos. Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>. Luettu: 28.3.2019.

UTA 2010. Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tampereen yliopisto. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Sosiaali- ja terveysministeriö Euroopan sosiaalirahasto. Kuntoutussäätiö. Tampere. Luettavissa: <http://www.uta.fi/jkk/tyovirta/materiaalipankki/Ty%C3%B6iloa%20ja%20imua.pdf>. Luettu: 15.2.2019.

YK-liitto 2019. Yhteiskuntavastuu. Luettavissa: <https://www.ykliitto.fi/yk70v/taloudellinen/yritysten-yhteiskuntavastuu>. Luettu: 24.3.2019.