



**TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
ÅBO YRKESHÖGSKOLA**

Opinnäytetyö (Ylempi AMK)

**HAASTAMALLA TULOSSIIN –
TOIMINNAN KEHITTÄMINEN JA
LÄHIESIMIEHEN
TYÖHYVINVOINTI
JULKISHALLINNOSSA**

Anne Järventaus

**Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen
koulutusohjelma**

2009

Koulutusohjelman nimi: Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma (Ylempi AMK)

Tekijä: Anne Järventaus

Työn nimi: Haastamalla tuloksiin – toiminnan kehittäminen ja lähiesimiehen työhyvinvointi julkishallinnossa

Ohjaaja
Ilmo Elomaa

Opinnäytetyön valmistumisajankohta
25.5. 2009

Sivumäärä: 109 + 25

Kehittämistehtävässä kartoitettiin Satakunnan ja Varsinais-Suomen verotoimiston henkilöstön valmiuksia selviytyä organisaatiomuutoksessa, uuden esimiehen alaisuudessa ja uuden esimiehen roolissa.

Lisäksi selvitettiin edellytyksiä onnistuneen ja luottamuksellisen esimies – alainen suhteen syntymiselle, miten onnistua avoimessa vuorovaikutuksessa, valmentavana johtajana sekä miten esimies voi haastaa ryhmänsä ja kollegansa kehittämään itseään ja työtapojaan. Lähiesimiehen työssä jaksaminen, työhyvinvoinnin parantaminen ja sen ylläpito olivat myös painopistealueina.

Tutkimusmenetelminä käytettiin kvalitatiivista eläytymismenetelmää, jonka osallistajat kokivat mielenkiintoisena ja yllätyksellisenä, sekä kvantitatiivista kyselytutkimusta.

Lähdemateriaalina käytettiin pääasiassa valmentavaan ja osallistavaan johtamiseen liittyvää, avoimeen ja onnistuneeseen esimiesviestintään ja vuorovaikutustaitoihin sekä esimiehen työssä jaksamiseen opastavaa kirjallisuutta. Perinteisten kirjojen lisäksi tutustuttiin sähköisiin arkistoihin.

Yhtenä merkittävänä työn tuloksena voidaan mainita lähiesimiesten työhyvinvoinnin ja jaksamisen tietoisuuden lisääminen kollegojen sekä esimiesten taholla sekä samaa työtä tekevien keskustelufoorumien toteuttaminen. Kehittämistyössä suunniteltiin ja toteutettiin lähiesimiesten työhyvinvoinnin ja jaksamisen parantamiseksi toimintapäivät, jonka ohjelmarunkona oli tutkimustulosten esille tuomat seikat.

Hakusanat: johtajuuden oppiminen, valmentava johtajuus, dialoginen vuorovaikutus, esimiehen viestintäkeinot, työhyvinvointi, työssä jaksaminen

Säilytyspaikka: Turun ammattikorkeakoulun kirjasto

Master's Degree Programme: Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence (MBA)	
Author: Anne Järventaus	
Title: With Coaching to Results – Enhancing Operations and Immediate Superior's Wellbeing	
	Instructor: Ilmo Elomaa
Date: 25 th June 2009	Total number of pages: 109 + 25
<p>In this development project the targets of research included Satakunta and Varsinais-Suomi local tax offices' personnel's preparedness to manage changes in organization, with a new superior and in a new superior's role.</p> <p>One of the objectives was also to find out how to built up confidential relationship, open interaction, how to succeed as a coaching superior and how to challenges colleagues to developed working methods.</p> <p>One emphasis was also on the superior's wellbeing and getting along.</p> <p>The research methods were quantitative and qualitative inquiries.</p> <p>Sources included literature about coaching leadership, open and successful communication and also superior's wellbeing as written material.</p> <p>One of the remarkable results in this project was start discussion about a superior's role, to know and understand what belongs to a superior's wellbeing. In my development project, I planned and put into practice the training-days where the program was planned after inquiry results about immediate superiors' wellbeing and getting along at work.</p>	
Keywords: learn leadership, coaching leadership, dialogical interaction, leaders way to give information, superior's wellbeing	
Deposit at: Turku University of Applied Sciences Library	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	7
2	VEROHALLINNON ORGANISAAATIOMUUTOKSESTA	9
3	JOHTAJUUS	13
3.1	Johtajuuden oppiminen	13
3.1.1	Tehtävästä toiseen	13
3.1.2	Uusi esimies – alaisten odotuksia	17
3.2	Muutoksen johtaminen	19
3.2.1	Muutos – pysyvä tila	19
3.2.2	Henkilöstö muutoksessa	20
3.2.3	Muutosjohtamisesta uudistumiseen	23
3.3	Osallistava – valmentava johtaminen	25
3.3.1	Valmentavan johtamisen ydin	25
3.3.2	Valmennussuhteen onnistuminen	29
3.3.3	Minkälainen valmentajan tulee olla	31
4	ESIMIESVIESTINTÄ	35
4.1	Esimiehen tavat viestiä	35
4.2	Sanaton viestintä	37
4.3	Vuorovaikutus	40
4.4	Kehityskeskustelu	43
4.4.1	Tavoitteena onnistunut kehityskeskustelu	44
4.4.2	Miten oppia hyvää dialogia kehityskeskusteluun	46
4.4.3	Dialogisen kehityskeskustelun SWOT-analyysi	47
4.5	Palaute	49
4.6	Sähköpostijohtaminen	54
5	LÄHIESIMIEHEN TYÖHYVINVOINTI	56
5.1	Lähiesimiehenä onnistuminen	56

5.2	Miten syntyvät stressi ja työhyvinvointi	57
5.3	Työhyvinvoinnin ylläpito ja parantaminen	60
5.4	Lähiesimiehen työssä jaksaminen	65
5.5	Oman itsensä ja kollegan merkitys jaksamisessa	69
6	TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUS	73
6.1	Kvalitatiivinen eläytymismenetelmä	73
6.2	Tutkimuksen toteutus ja kertomukset	77
6.3	Kvantitatiivinen kyselytutkimus	79
6.4	Kyselytutkimuksen toteutus ja aineiston analyysiä	80
7	POHDINTA JA LOPPUPÄÄTELMÄT	94

LÄHTEET

LIITTEET

- Liite 1. Eläytymiskertomukset
- Liite 2. Taulukko eläytymistutkimuksessa esiintyneistä sanoista
- Liite 3. Kyselytutkimuksen sähköpostiviestin lähete
- Liite 4. Survette – kyselytutkimus
- Liite 5. Kvantitatiivisen kyselytutkimuksen avointen kysymysten vastaukset
- Liite 6. Lähiesimiesten toimintapäivä

KUVIOT

Kuvio 1. Verohallinnon organisaatio 1.5.2008 alkaen	10
Kuvio 2. Varsinais-Suomen verotoimiston organisaatio 1.1.2008 alkaen	11
Kuvio 3. Satakunnan verotoimiston organisaatio 1.1.2008 alkaen	12
Kuvio 4. Työhyvinvoinnin muodostuminen	59
Kuvio 5. Kyselylomakkeen vastaajien ikäjakautuma	82
Kuvio 6. Vastaajien sukupuolijakautuma	83
Kuvio 7. Vastaajien työvuodet esimiehenä	83
Kuvio 8. Vastaajien työvuodet Verohallinnossa	84
Kuvio 9. Vastaajien koulutustaso	84
Kuvio 10. Johdettavana olevan ryhmän koko	85
Kuvio 11. Paras tiedottamisen ja yhteydenpidon muoto	85
Kuvio 12. Palaverien epäonnistumisen mahdollisuudet tunnettuja	86
Kuvio 13. Sähköpostitiedottamisen vaikeudet ovat tunnettuja	86
Kuvio 14. Koulutustilaisuuksien mahdollisuudet epäonnistua ovat tunnettuja	87
Kuvio 15. Henkilökohtaisten tapaamisten epäonnistumisen mahdollisuudet tunnettuja	87

Kuvio 16. Esimiehen tuki työssä kehittymiseen	88
Kuvio 17. Esimiehen tuki työssä jaksamisessa	88
Kuvio 18. Työtoverin tuki työssä kehittymiseen	89
Kuvio 19. Työtoverin tuki työssä jaksamisessa	89
Kuvio 20. Uupumuksen tunteen kokemus työssä	90
Kuvio 21. Riittämättömyyden tunteen kokemus työssä	90
Kuvio 22. Positiivisesti työssä jaksamiseen vaikuttavat seikat	91
Kuvio 23. Negatiivisesti työssä jaksamiseen vaikuttavat seikat	91
Kuvio 24. Keneltä mieluiten tukea jaksamiseen	92
Kuvio 25. Valmennushankkeesta johtamiseen saatu tuki	93
Kuvio 26. Lisäkoulutuksen tarve	93
Kuvio 27. Lähiesimiehen tärkeät kanavat jaksamisessa	96
Kuvio 28. Lähiesimiehen kehittymisen tuki	97

TAULUKOT

Taulukko 1. Dialogisen kehityskeskustelun SWOT	48
--	----

”Parasta mitä voi tehdä toiselle ei ole jakaa hänelle rikkauksiaan vaan saada hänet löytämään omansa” - Benjamin Disraeli

1 JOHDANTO

Lounais-Suomen verovirastossa toteutettiin vuoden 2008 alusta organisaatiomuutos, jossa verotoimistoja yhdistettiin ja organisoitiin uudelleen. Muutoksessa muodostettiin kolme verotoimistoa eli Varsinais-Suomen verotoimisto, Satakunnan verotoimisto ja Ahvenanmaan verotoimisto. Varsinais-Suomen verotoimistoon kuuluu viisi toimipistettä. Toimipisteiden koossa on eroja eli yksi suuri toimipiste on Turussa sekä neljä pientä toimipistettä maakunnassa. Toimipisteet profiloituivat erityisiin asiakasryhmiin eli mm. maatalousverotukseen, perintö- ja lahjaverotukseen, elinkeinoverotukseen sekä kansainvälisiin asiakkaisiin. Lopullinen profiloituminen on tarkoitus toteuttaa vuoden 2009 aikana.

Esimies- ja asiantuntijatehtäviin hakeuduttiin Satakunnan verotoimistossa sekä Varsinais-Suomen verotoimistossa ilmoittautumismenettelyllä. Ilmoittautumismenettely merkitsi sitä, että jo esimiestehtävissä olleet ilmoittautuivat omaan tehtäväänsä, mikäli olivat kiinnostuneet jatkamaan esimiehinä. Toisaalta se antoi esimerkiksi asiantuntijoille mahdollisuuden hakeutua esimiestehtäviin. Tämä muutos aiheutti sen, että moni aloitti uuden ryhmän esimiestehtävissä, moni oli kokematon esimiehenä ja yhteys esimieskollegoihin oli rakennettava uudelleen. Ryhmien henkilömäärä pyrittiin muutoksessa pitämään noin 20 henkilössä.

Tämän kehittämistehtävän tarkoituksena on kartoittaa Varsinais-Suomen verotoimiston henkilökunnan sopeutumista organisaatiomuutokseen, tarkastella johtajuuden oppimisprosessia ja valmentavan johtajuuden toteutumista sekä esimiesviestinnän keinoja johtamistyössä.

Lisäksi tarkoituksena on kehittää Satakunnan verotoimiston sekä Varsinais-Suomen verotoimiston lähiesimiesten johtamisen ja työssä jaksamisen tueksi työkaluja. Yhtenä työkaluna on lähiesimiesten toimintapäivän suunnittelu. Toimintapäivän ohjelman sisältö muodostuu lähiesimiehille suunnatun kyselytutkimuksen tuloksen esille tuomista seikoista. Toimintapäivän tarkoitus on antaa tukea työhön, vastauksia pohdintoihin ja vinkkejä johtamistyön onnistumiseen sekä työssä jaksamiseen ja yleensä työhyvinvointiin.

Johtajuudesta on kirjoitettu tuhansia kirjoja. Niissä käsitellään useita eri johtajuusteorioita ja – malleja. Johtajuutta voikin lähteä pohtimaan lukuisista eri näkökulmista. Tässä työssä tarkastellaan ainoastaan valmentavaa ja osallistavaa johtamista, sivutaan muutosjohtamista sekä pohditaan esimiehen viestintämahdollisuuksia ja viestinnän keinoja. Tärkeän osan saa myös lähiesimiehen jaksaminen ja työhyvinvointi ja miten sitä voidaan ylläpitää ja parantaa. Työssä käytetään myös työntekijä ja alainen nimityksiä, vaikka nykypäivän työelämässä sana alainen herättää negatiivisia reaktioita. Alainen -sanaa käytetään ymmärrettävyyden vuoksi eli kun korostetaan työntekijän roolia suhteessa esimieheen.

Innostus tutkia ja kehittää nimenomaan valmentavaa ja osallistavaa johtamista lähtee omista johtamiskokemuksista sekä myös omista esimiehistä ja heidän tavastaan johtaa. Koulutusta esimiestehtäviin olen saanut kokemuksen sekä mm. verohallinnon oman esimies-koulutuksen kautta. Esimiehille räätälöitiin 80-luvulla oma johtamisen kehittämisen JOKE – koulutus. Tämä koulutus muodostui opintokokonaisuuksista ja kesti pari vuotta. Niitä oppeja viestinnästä ja ajan hallinnasta sekä itsetuntemuksesta voi edelleen hyödyntää. Valmentava ja osallistava johtaminen ei vielä silloin ollut ajankohtaista.

NLP (Neuro-Linguistic Programming = tietoa, hyviä käytäntöjä ja menetelmiä siitä, miten luodaan hyvä kontakti ja vuorovaikutus toisen ihmisen kanssa, miten opitaan uutta ja neuvotellaan onnistuneesti) – koulutus vuonna 2000 avasi käsitystä ihmisten erilaisesta oppimis- ja työtavasta ja antoi oivalluksen erilaisten kyselytekniikoiden käyttöön. Ja tätähän valmentava ja osallistava esimiestyö on – kysymysten esittämistä.

2 VEROHALLINNON ORGANISAATIO 2008

Valtionhallinnossa tapahtuneista ja tapahtuvista muutoksista huolimatta ovat monet työhyvinvointiin vaikuttavat seikat parantuneet hieman vuoden 2006 jälkeen. Työnteko valtiolla koetaan valtaosin mielekkääksi, mutta siitä huolimatta kielteiset muutostokemukset ja – odotukset ovat lisääntyneet. (Väänänen-Tomppo 2008, 9.)

Syksyllä 2008 toteutetun ”Kaikki hyvin työssä 2008?” -kyselyn tuloksista selviää, että työpaineet ovat säilyneet valtiolla ennallaan ja kiirettä sekä tekemättömien töiden painetta riittää. Työn tavoitteet koetaan selkeiksi, mutta mahdollisuudet kehittymiseen koetaan huonommiksi kuin vuonna 2004. Esimiestyö ja ilmapiiri ovat kehittyneet valtion työpaikoilla parempaan suuntaan ja työntekijät kokevat saavansa esimiehiltä palautetta ja tukea enemmän kuin aiemmin. (Väänänen-Tomppo 2008, 9.)

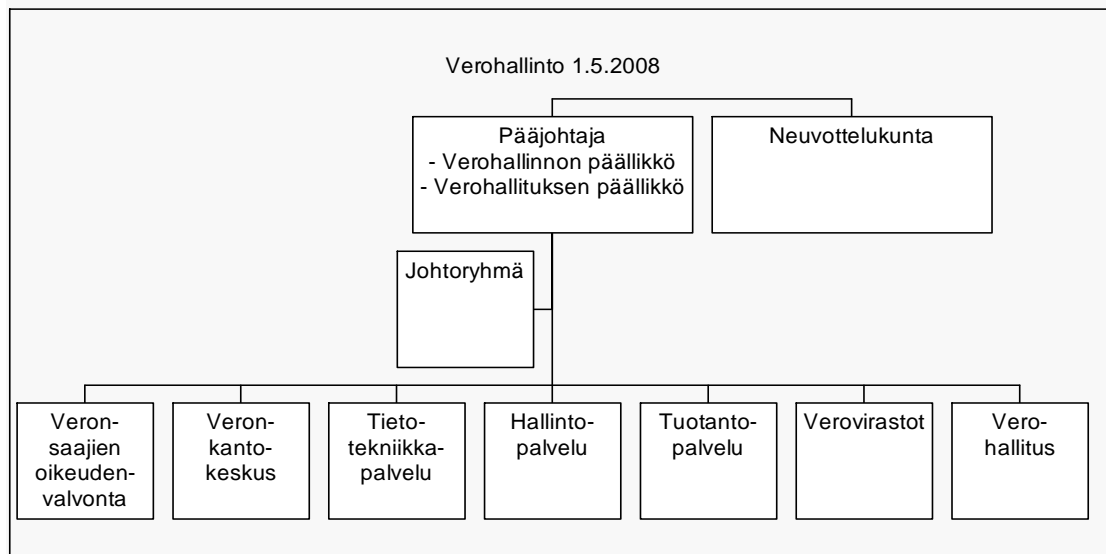
Verohallinnon uusi organisaatio perustuu lakiin Verohallinnosta (18.4.2008/237) joka tuli voimaan 1.5.2008. Verohallintouudistuksen taustalla on pääpaino toiminnan kehittämisen yleisissä tavoitteissa. Näitä tavoitteita ovat:

- verotuksen yhtenäisyyden lisääminen
- palvelukyvyn ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden parantaminen
- tuottavuuden lisääminen.

Osana Verohallinnon kehittämistyötä on toimintaorganisaatiota uudistettu siten, että

- Verohallinnon yksiköiden kokoa on kasvatettu
- Verohallinnolla on mahdollisuuksia järjestää toimintoja maantieteellisistä toimialtarajoista huolimatta
- Verohallinnon toimintoja on järjestetty profiloimalla toimistoja veronmaksajasiakkaiden ominaispiirteet huomioiden. (Räbinä, 20.5.2008)

Seuraavassa kuviossa (kuvio 1) on esitetty Verohallinnon organisaatio uudistuksen jälkeen.

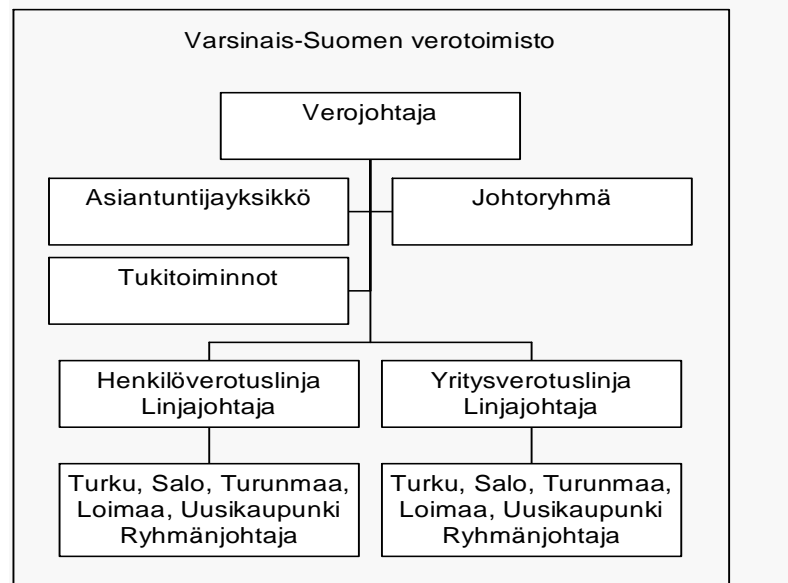


Kuvio 1. Verohallinnon organisaatio 1.5.2008 alkaen.

”Verohallinnossa on Verohallitus, verovirastoja sekä muita yksiköitä. Yksiköiden lukumäärästä, nimistä, toimialueista ja pääasiallisista tehtävistä säädetään valtioneuvoston asetuksella. Yksiköissä voi olla paikallis-, tuki- tai muita toimintayksiköitä.” (laki Verohallinnosta 18.4.2008/237 4§.)

” Verohallinnon organisaatio ja yksiköiden tehtävät voivat määräytyä toiminta- tai aluejaon taikka vero- tai maksuvelvollisten ryhmittelyn perusteella. Yksiköiden toimialueita järjestettäessä on huolehdittava palveluiden saatavuudesta sekä kielellisten oikeuksien toteutumisesta.” (laki Verohallinnosta 18.4.2008/237 3 §.)

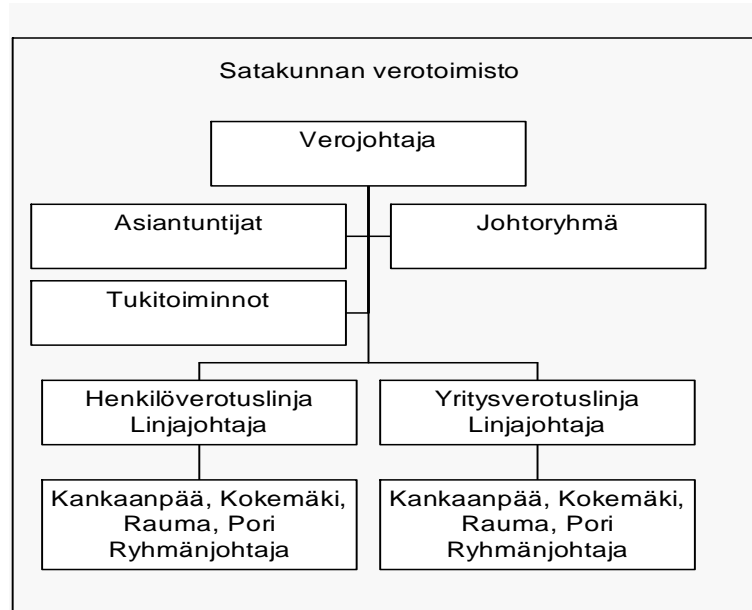
Seuraavana on esitetty (kuvio 2) Varsinais-Suomen verotoimiston organisaatio 1.1.2008 alkaen.



Kuvio 2. Varsinais-Suomen verotoimiston organisaatio 1.1. 2008.

Varsinais-Suomen verotoimiston toimipisteistä Salon sekä Loimaan toimipisteet ovat profiloituneet erityisesti maa- ja metsätalousverotukseen, Turunmaan toimipiste ruotsinkielisiin asiakkaisiin ja Turun toimipiste yritysverotukseen. Kaikissa toimipisteissä hoidetaan lisäksi henkilöasiakkaiden verotusta. Profiloitumisen myötä saadaan keskittyä asiantuntijuutta ja osaamista ja töitä voidaan siirtää toimipisteestä toiseen, henkilökuntaa siirtämättä.

Satakunnan verotoimiston organisaatio noudattelee samoja linjauksia ja seuraavassa kuviossa (kuvio 3) on Satakunnan organisaatio 1.1.2008.



Kuvio 3. Satakunnan verotoimiston organisaatio 1.1.2008 alkaen.

Satakunnan verotoimiston toimipisteistä Kankaanpää ja Kokemäki ovat profiloituneet maa- ja metsätalouden verotukseen ja Pori sekä Rauma elinkeinoverotukseen. Kukin toimipiste hoitaa lisäksi henkilöverotusta.

Kaikki virkamiehet ja työntekijät ovat olleet palvelussuhteessa Verohallintoon 1.5.2008 alkaen. Henkilöstö toimii yhtenä Verohallintona eli henkilöstö ottaa entistä selkeämmin vastuun kustakin asiakkaasta ja asiasta, riippumatta organisaatorajoista. (Räbinä, 20.5.2008.)

3 JOHTAJUUS

3.1 Johtajuuden oppiminen

Yksikään johtaja ei opi johtamista pelkästään opiskelemalla. Siihen tarvitaan paljon tietoa, omakohtaisia kokemuksia sekä niiden pohdiskelua ja sisäistämistä. Vaikeat ja epätavalliset tilanteet, joissa johtaja joutuu laittamaan itsensä täysin peliin, ovat ne tilanteet, joissa johtaja oppii ne konkreettisimmat asiat johtajuudesta. Näiden vaikeiden tilanteiden jälkeen johtajan tulisi analysoida näitä haastavia tilanteita ja omaa toimimistaan niissä. Johtajuuden oppimisin yksi kulmakivistä on työssä oppiminen. Työssä oppiminen kuitenkin vaatii johtajalta että hän osaa arvioida itseään hyvin, tuntee itsensä hyvin, luottaa itseensä, sekä pystyy myöntämään keskeneräisyytensä ja kehittämistarpeensa. (Sydänmaanlakka 2006, 170 - 172.)

3.1.1 Tehtävästä toiseen

On tutkittu, että työntekijä on usein tyytyväinen samaan työtehtävään noin neljän vuoden ajan. Ensimmäinen vuosi kuluu yleensä opetellessa tehtävään kuuluvia asioita ja seuraavat vuodet sujuvat jo joustavasti. Ajan kuluessa mielenkiinto kuitenkin yleensä alkaa hiipua, mistä johtuen työtehtäviä olisi hyvä vaihtaa keskimäärin neljän vuoden välein. Liian tiheä tehtävien vaihtaminen ei ole yrityksen kannalta tarpeellista, mutta usein hyvin koulutetut ja uralla nopeaa etenemistä haluavat henkilöt haluavat vaihtaa työtehtävää kahden tai kolmen vuoden välein. Työntekijöiden kannalta tämä on ymmärrettävää, mutta organisaation kannalta muutos on liiankin nopeaa. (Kauhanen 2003, 137.)

Luottamuksellisten suhteiden syntyminen on tärkeää ja edistää ryhmädynamiikkaa ja ryhmän toimimista. Oli ryhmä sitten fyysisesti yhdessä tai ei. Onkin erityisen tärkeää, että mikään projekti tai uusi esimies-alaissuhde ei lähde käyntiin pelkän etäkommunikaation varassa, jolloin luottamuksellista suhdetta ei ole muodostunut. (Teema – Rakentaminen 2008 [viitattu 11.9.2008].)

Kaikenlaisilla ryhmillä on omassa kehityksessään tiettyjä vaiheita. Tällaisia elinkaari- ja kehitysvaiheita ovat

1. ryhmän muotoutuminen ja vastustus
2. ryhmän yhdenmukaisuus ja suvantovaihe
3. kuohunta ja selkiytyminen
4. erilaisuuden hyödyntäminen ja hyvä tiimityö
5. ryhmän säilyttäminen tai sen lopettaminen

Muotoutumisvaiheessa ryhmä selvittää tehtävän ja rakenteen. Mikäli nämä jäävät epäselviksi, korostuu jäsenten epävarmuus ja toiminta on hapuilevaa. Tästä voi myös seurata vastustuksen vaihe ja vetäjään sekä ryhmään voidaan pettyä. Tavoitteet ja menetelmät voidaan ja pitääkin kyseenalaistaa, mutta tällöin pitää ryhmän yhteiset asiat vahvistaa tai määrittää uudelleen, jotta seuraavaan kehitysvaiheeseen päästään. Alkavassa ryhmässä on johtajan esimerkillä korostunut merkitys. Ryhmän riippuvuus ryhmän vetäjästä on suuri ja odotukset voivat olla jopa ylimitoitettuja. (Piili 2006, 65-66.)

Johtamisella on perinteisesti selitetty onnistumiset ja epäonnistumiset kaikkialla, missä johtajuutta esiintyy. Niin sanottujen suurmiesteorioiden mukaan on olemassa tietyt luonteenpiirteet, joita johtajalta vaaditaan. Näiden piirteiden kiteytymät olisivat siis synnynnäisiä johtajia. Jonkinlaiset suurmiesteoriat ovat vallinneet jo antiikin ajoilta aina viime vuosikymmenille asti. Nykyajan piirreteoriat ovat toki löytäneet hyvistä johtajista piirteitä, jotka tekevät juuri kyseisistä henkilöistä hyviä johtajia, mutta nämä piirteet vaihtelevat henkilöiden välillä niin paljon, ettei niistä voida koota yleispätevää piirteiden yhdistelmää. Nykyään korostetaan oppimisen ja kokemuksen merkitystä sekä sitä, että johtajaksi kehitytään eikä synnytä. (Hämäläinen & Sten 2008 [viitattu 29.4.2008].)

Itseohjautuvassa tiimissä työn johtaminen, suunnittelu, organisointi ja seuranta ovat siirtyneet perinteisiltä esimiehiltä tiimien tehtäväksi. Organisaatioissa on pyrkimys mataltaa hierarkia mahdollisimman litteäksi. Syntyy uusia nimikkeitä, jotka eivät luonehdi varsinaista esimiesasemaa. Joustavuuden menettämistä pelätään tehtäväluetteloiden myötä ja siitä syystä johto ei aina halua määritellä tarkkoja toimenkuvia. Työyhteisöstä voi löytyä ohjaajia, yhdyshenkilöitä, vastuuhenkilöitä, valmentajia, tiimin vetäjiä,

jaospäälliköitä yms. Usein keskinäisissä tehtäväjaoissa koetaan epäselvyyttä. Vastuun-
jaon pitäisi kuitenkin olla julkista. (Piili 2006, 25-26.)

Henkilön siirtyessä asiantuntijasta esimiestehtäviin omassa organisaatiossa sisältyy
muutokseen riskejä. Mikäli esimies yrittää osata ja tehdä kaiken, on tilanne mahdoton ja
esimies uuvuttaa itsensä. Esimies voi myös käyttää liikaa aikaa substanssiasioden opis-
keluun. Tilanne voi olla myös sellainen, että todellisuudessa esimies haluaa edelleen
olla asiantuntijatehtävissä. Tehtäviä voi olla myös vaikea delegoida ja muut kyselevät
edelleen hänen asiantuntija-apuaan. Esimies ei halua valtaa vaan tahtoo edelleen olla
kaveri ja tällöin ongelmana on puolueettomuus ja miellyttämisen tarve. Yhtenä riskinä
on myös se, että uusi esimies pönkittää liikaa valtaansa, koska on epävarma asemastaan.
(Piili 2006, 27-28.)

Johtamiselle on suomen kielessä vain yksi sana, mutta esimerkiksi englannin kielestä
löytyy vaihtoehtoja enemmän. Esimerkiksi leadership, coaching ja mentoring kuvaavat
ihmisen johtamista, valmentamista ja henkilökohtaiseen, yksilöä tukevaan, sparraavaan
keskustelukumppanuuteen. Johtamisopit vaativat yhä enemmän ja uusimpien johtami-
sen mallien mukaan, muuttuu tulevaisuuden johtaja esimiehestä opaskoiraksi. Enää ei
ole vain yhtä mallia, joka varmasti veisi tulokseen. (Pietilä 2006, 26-27.)

Parhaimpien johtajien yksi peruspiirre on verraten yhdenmukainen käsitys ihmisistä.
Parhaimpien johtajien koko energia on omistettu sille, että ihmiset saavuttaisivat kyky-
jään ja taitojaan vastaavia tuloksia. Parhaat johtajat jaksavat ilmaista uskoaan ihmisen
perushyvyteen. Yksi rohkaisemisen perustekijä on uskominen toisen henkilön kykyi-
hin. Tuskin kukaan voi päästä huippusaavutuksiin, mikäli havaittu viesti esimieheltä on,
ettei hän usko alaisen kykyihin. Kun esimiehet odottavat muiden saavan tuloksia aikaan,
on tosiasia, että he myös saavat niitä aikaan. Mikäli esimies leimaa jonkun tai jotkut
alaiset surkeiksi suorittajiksi, niin heistä tulee sellaisia. (Kouzes & Posner 2001, 19.)

Suomalaisia johtajia pidetään keskimäärin kyvykkäinä ja he saavat erityisesti kiitosta
asiajohtamisesta, suoruudesta ja rehellisyydestä. Tulevaisuuden johtajilla on haasteena
organisaation koko henkilökunnan saaminen mukaan täydellä panoksella yrityksen ta-

voitteiden saavuttamiseksi. Johtajan tärkeimpiä tehtäviä on suunnan näyttäminen ja muutosesteiden poistaminen. Ihmisen kasvulle pitää löytyä ja antaa tilaa. (Kokko 2005, 68-69.)

Johtamisen perustehtävä on tukea organisaation toimintaa ja luoda mahdollisimman hyvät edellytykset työn tekemiselle sekä myös innostumiselle. Johtamisen perusta lepää luottamuksen ja vuorovaikutuksen varassa. Hyvän johtajuuden perusedellytys on, että ryhmä tukee johtajaa hänen esimiestyössään. Esimiehen ihmiskäsitys vaikuttaa hänen johtamistyyliinsä, kielenkäyttöön ja vuorovaikutustapoihin ryhmänsä kanssa. Ihmisiin optimistisesti suhtautuva esimies uskoo, että jokainen ihminen on arvokas ja ainutlaatuinen. Tällainen esimies arvostaa ryhmäänsä ja kannustaa kehittymään. Hän arvostaa myös erilaisuutta. Optimistisen johtajan karisma syntyy johdettavien kautta. (Hyvä Työympäristö 2008, 24-25.)

Ryhmän toimiessa pitkään samanlaisena, saattaa ryhmä rutinoitua ja vaipua omaan sisäiseen maailmaansa. Ryhmä ei silloin ole enää kiinnostunut kehittämään toimintatapaansa muuttuvassa ympäristössä. Kehittäminen ja menestys ei ole automaattista vaan motivaatiota ja haasteiden tiedostamista. Onnistuneesta ja palkitsevasta tehtävästä voi olla vaikeaa luopua ja ryhmän on käytävä läpi surutyö, jotta jäsenet olisivat energisiä seuraavaan hankkeeseen. ”Viikko mapitusta” -menetelmää voisi käyttää uuteen hankkeeseen lähdetessä, vaikka nykyisellä tahdilla tällaisen sitoutumistauon pitäminen lienee haaveilua. (Piili 2006, 69.)

Paras tapa aloittaa päivä, on jonkun ihmisen rohkaiseminen tai kannustaminen. Se virittelee heti aamusta positiivisuutta ja kertoo muiden arvostuksesta. Tämä voi tapahtua yksilön kannustamisella, ryhmän välitavoitteen palkitsemisella, pienillä esineillä tai yhteishenkeä nostattavilla tilaisuuksilla. Muutos tapahtuu vain, jos esimies ottaa ensimmäisen askeleen ja jatkaa sitten askel kerrallaan eteenpäin kannustamisen tiellä. Henkilökohtaisuus eli se, että on itse mukana, on esimerkkinä olemisen pääasia. (Kouzes & Posner 2001, 109 – 111.)

3.1.2 Uusi esimies – alaisten odotuksia

Johtajista toiset ovat aina olleet taitavampia ohjaamaan ja johtamaan muita toivomaansa suuntaan ja myös ottamaan valtaa ja vastuuta. Johtajuuden määrittelyssä sitä kuvataan usein prosessiksi, jossa johtaja saa organisaation jäsenet toimimaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtajuus sisältää suunnittelua, organisointia, vaikuttamista, kontrollointia ja ongelmanratkaisua sekä päätöksentekoa. (Piili 2006, 13.)

Ensimmäinen haaste uutena esimiehenä on saavuttaa alaistensa luottamus. Yhteisöissä on odotuksia siitä, millainen esimiehen tulisi olla ja myös käsitys siitä millaisia esimiehet ovat. Uuden esimiehen pitää tietää ja tuntea omat vahvuutensa ja kehittämisalueensa. Esimiehellä on muodollinen valta-asema alusta alkaen, mutta ammattipätevyyden, toimintatapojen sekä vuorovaikutustaitojen kautta esimies pystyy lunastamaan ryhmän arvostuksen. (Piili 2006, 24.)

Ihmiset ovat jo aikojen alusta oppineet toisiltaan seuraamalla, miten toinen käyttäytyy ja toimii. Mikäli ihminen näkee jonkun asian toimivan käytännössä, antaa se motivaation asian oppimiselle helpommin kuin suostuttelu tai perustelu. Toisilta oppiminen eli parhaista käytännöistä oppiminen voisi olla tehokkaampaa kuin vain toisten käyttäytymisen havainnoiminen. Parhaista käytännöistä oppimiselle on myös muita nimityksiä kuten vertaisanalyysi, toimintoverailu tai esikuva-analyysi. Hyvistä esimerkeistä voi oppia oman yrityksen sisällä, vaikkapa seinän takaa, jos osaa hakea. Mikäli sisäistä vertaisanalyysia käytettäisi, parantaisi se keskinäistä arvostusta ja yhteistyötä. (Viitala 2005, 372-373.)

Työyhteisö voi heijastaa esimieheen erilaisia tunteita, jotka hankaloittavat työskentelyä. Työyhteisö voi olla passiivinen ja vetäytyvä, jolloin esimies ei saa siltä tukea ja hyväksyntää. Tai esimies voi joutua aggressiivisen käyttäytymisen kohteeksi. Häneen voidaan kohdistaa ylimitoitettuja toiveita ja odotuksia. Ryhmä voi myös haluta siirtää vastuunsa tehtävistään ja yhteistyöstään kokonaan esimiehelle. Hänen voidaan olettaa olevan hyvä ja reilu kaveri joka ymmärtää ja katsoo sopivasti läpi sormien vaikkapa yhteisten sääntöjen noudattamista. Joskus hänen toivotaan toimivan terapeuttina, mutta tällainen rooli

ei ole työyhteisössä mahdollinen. (Piili 2006, 26.)

Henkilö, jolla on hyvät työyhteisötaidot eli alaistaidot toimii työyhteisössä rakentavalla tavalla. Tällainen henkilö on aktiivinen, ottaa vastuuta työstään ja kehittämisestä. Tällaisella toiminnalla henkilö tukee ja kannustaa työkaveriaan ja myös esimiestään. Hyvä työntekijä on siis hyvä työkaveri sekä kollegoilleen että esimiehelle. Hyvä työntekijä ymmärtää esimiehen aseman ja antaa tukeaan, jotta esimies voisi parhaiten toteuttaa omaa tehtäväänsä. (Hyvä Työympäristö 2008, 26.)

Johtamisen perusasiat eivät paljonkaan muutu, vaan johtamismallit muuttuvat siksi, että vallallaan olevalle ”ismille” haetaan vastavoimia ja uutta näkökulmaa. Esimiehen oma kokemus ja näkemys ovat ne, johon esimiehen pitää luottaa, sillä ulkoa opituilla malleilla ei poikkeavissa tilanteissa selviä. (Piili 2006, 14.)

Ihmiset haluavat uskoa johtajiinsa ja luottaa, että johtajat tekevät mitä sanovat. Uskottava johtajuus vaikuttaa erittäin paljon ihmisten suorituksiin ja organisaatiositoutumiseen. Uskottava lähiesimies edesauttaa henkilöstössä seuraavia piirteitä:

- henkilöstö kertoo ylpeästi työstään organisaatiossa
- henkilöstö kokee tiimihengen vahvasti
- henkilöstö näkee omat arvonsa samanlaisina kuin organisaation arvot
- henkilöstö tuntee kuuluvansa ja sitoutuneensa organisaatioon.

Heikko uskottavuus merkitsee sitä, että henkilöstössä on seuraavia piirteitä:

- henkilöstö on tuottava vain tarkasti ohjattuna
- henkilöstö motivoituu pääasiassa rahan vuoksi
- henkilöstö kertoo organisaatiosta hyvää julkisesti, mutta kritisoi sitä yksityisesti
- henkilöstö etsii heti uutta työpaikkaa, mikäli työyhteisö kohtaa vaikeuksia
- henkilöstö tuntee itsensä avuttomaksi ja arvottomaksi.

Uskottavuus on sitä, että johtajat tekevät, mitä saarnaavat. Se on myös sitä, että johtaja toteuttaa puheensa ja toiminta on yhtäpitävää sanojen kanssa. Johtaja pitää lupauksensa ja tekee siis sen, minkä on luvannut tehdä. (Kounez & Posner 2001, 105-106.)

3.2 Muutoksen johtaminen

Tärkein haaste johtajalle, joka suunnittelee uudistusta, on perustella miksi muutos on tarpeen. Ihmiset kokevat muutoksen eri tavoin riippuen siitä, saavatko he olla mukana suunnittelemassa ja tekemässä vai onko heidät jätetty ulkopuolelle. Johtajan taito tai taitamattomuus kirkastaa yhdessä luotujen arvojen merkitys työyhteisölle on merkittävää työtyytyväisyydelle. Ylimmän johdon tehtävänä on, että arvoista käydään jatkuvaa keskustelua ja näin niistä tulee todellisia arjen työssä. (Kuisma 2008, 4-5.)

3.2.1 Muutos – pysyvä tila

Itämaisissa työyhteisöissä muutos nähdään toisin kuin länsimaissa. Länsimaissa muutos nähdään yleensä jonain eteen tulevana, poikkeavana tilanteena. Tilanteena, joka on kohdattava ja voitettava. Itämaissa muutos merkitsee jatkuvaa parannusta. Muutos on päätymätöntä ja aina vain korkeampien tavoitteiden asettamista ja saavuttamista ja se on olemassaolon perusta. Muutos ei ole poikkeava tila vaan se on ainoa pysyvä asia työyhteisössä. (Åberg 2002, 122.)

Tilastokeskuksen melko tuoreesta työlöytymisestä käy ilmi, että suomalaiset saavat tietoa työtään koskevista muutoksista selvästi aiempaa heikommin. Ainoastaan kolmannes eli 34 % palkansaajista kertoi saavansa tietoa muutoksista jo niiden suunnitteluvaiheessa ja joka neljäs joutui kohtaamaan muutoksia ilman, että oli saanut niistä tietoa etukäteen. Vuonna 1997 sama luku oli yli 40 prosenttia. (Spiik, 2006 [viitattu 13.11.2008].)

Työelämässä päällimmäisenä näkyy muutos. Työoloissa on tapahtunut paljon parannuksia vuosien mittaan, vaikka osa nykyisistä suuntauksista näyttää työntekijälle kielteiset puolensa. Uusia tietoja ja toimintatapoja voi olla rankkaa opiskella ja omaksua jatkuvasti. Tunne siitä, että on saanut jotain aikaan ja onnistunut siinä hyvin, on harvinaista herkkua. Riittämättömyyden kokeminen ja uupumisen tunne on yleistä. Muutokset edellyttävät henkilöstöltä jatkuvaa sopeutumista ja kehittymistä. (Piili, 2006 17-18.)

Muutoksen oikea toteuttaminen lähtee oikeasta johtamisesta. Ihmiset, joita muutos koskee, on saatava mukaan pohtimaan. Lisäarvona johto saa ideoita ja rehellisemmän käsityksen siitä mikä on henkilöstön käsitys ja missä voi tulla suuria ongelmia. (Spiik, 2006 [viitattu 13.11.2008].)

Esimiehen pitää innostaa vastuunottoon ja hänen pitää valtuuttaa ryhmänsä ottamaan tehtäväkokonaisuuksia ja haasteita vastaan. Esimiehen pitää huomioida henkilöstön erilaiset valmiudet toimia uudella tavalla. Pienetkin muutokset voivat olla henkilöstölle kynnyskysymys. Kehittämistoimissa esimiehen pitää huomioida työmäärän kokonaisuus, sillä kehittämistoimiin pitää olla aikaa ja energiaa. (Hyvä Työympäristö 2007, 18.)

Johtaja varmistaa, että ihmiset ottavat vision ja strategiat omakseen ja lähtevät toteuttamaan niitä. Johtaja näyttää suunnan ja suunnannäyttämiseen kuuluvat missio, visio ja strategiat. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 9.)

Esimiehellä on vastuu siitä, että henkilöstö pysyy kehityksessä mukana. Esimiehen tehtävä on tulevaisuuden visioiden luominen, yksilön ja organisaation kehityksen ylläpitäminen ja tämä vaatii esimieheltä jaksamista ja innostamista. Esimiehen pitää luottaa ihmisten kehittymiskykyyn. (Mäkipeska & Niemelä 1999, 113.)

Työn luonne on muuttumassa ja esimieheltä edellytetään aidosti muutosjohtajan sekä valmentajan ominaisuuksia. Vastaavasti koko henkilöstöltä edellytetään aktiivista ja osallistuvaa roolia kehittämistyössä. Esimiehestä tulee valvojan ja ohjeiden antajan sijaan valmentaja, päättävä ja käskijä esimiehestä osallistava ja operatiivisesta johtajasta tulee visioija. (Mäkipeska & Niemelä 1999, 114.)

3.2.2 Henkilöstö muutoksessa

Organisaatiot etsivät henkilöstöstään aktiivisuutta, oma-aloitteisuutta, avointa vuorovaikutusta, itseohjautuvuutta sekä vastuullisuutta. Ihmisten toivotaan sanovan mielipiteen-

sä ja osallistuvan aktiivisesti toiminnan kehittämiseen. Keinoja tällaiseen kehittämiseen on monia. Monesti esimiehet ja toiminnan kehittäjät miettivät muutostarpeita kuukausia, mutta henkilöstön pitää omaksua samat muutokset hyvin lyhyessä ajassa – ehkä vain yhdessä koulutuspäivässä – katsomalla kalvoja. (Spiik 1998 [viitattu 13.11.2008].)

Johdon suhtautuminen muutostarpeeseen voi olla liian yksipuolista. Asiaa lähestytään niillä ajatuksilla, että henkilöstö on itse keksinyt vanhatkin työtapansa, mutta todellisuudessa toimintatapa on ennenkin määritelty ja määrätty johdosta. (Spiik 1998 [viitattu 13.11.2008].)

Henkilöstön mahdollisuudet osallistua meneillään olevien muutosten suunnitteluun koetaan vähentyneen aikaisemmasta. Tämä on valtionhallinnossa heijastusta siitä, että muutokset tulevat organisaatioiden yläpuolelta. Toisaalta työntekijöiden arviot muutosten johtamisesta ovat pysyneet samalla tasolla kuin aikaisempina vuosina. Koettujen muutosten laatu voi heijastua työyhteisöjen toimivuuteen ja suhtautuminen tuleviin muutoksiin perustuu pitkälti siihen, miten toimivassa työyhteisössä työntekijä työskentelee. (Väänänen-Tomppo 2008, 10.)

Mikäli muutokset koetaan kielteisinä muutoksina, ne ovat yhteydessä kokemukseen työn henkisestä kuormittavuudesta. Kuormittuneisuus ilmenee yleensä siten, että henkilö oireilee tavallista enemmän ylirasittuneisuudesta, keskittymisvaikeuksista, valvomisesta eikä kykene nauttimaan päivittäisistä toimista. Niillä, jotka odottavat tai ovat kokeneet kielteiseksi tunteviaan muutoksia, esiintyy henkistä hyvinvointia uhkaavaa kuormittuneisuutta 2 – 3 kertaa enemmän kuin myönteisiä muutoksia odottavilla tai sellaisia kokeneilla. Lisäksi kielteiset muutoskokemukset tai muutosodotukset lisäävät paineita hakeutua pois työpaikasta. (Väänänen-Tomppo 2008, 10-11.)

Kehittyminen on monelle ihmiselle nautinto. Se antaa uutta sisältöä työhön, se antaa uusia haasteita ja vaikutusmahdollisuuksia. Ihmiset eivät siedä käskevää tapaa, jolla muutoksia toteutetaan. Mikäli henkilöstö saa itse vaikuttaa ja suunnitella muutoksia, syntyy kehittämiseen oma-aloitteisuutta ja innostuneisuutta. Tällainen innostuneisuus

on äärimmäisen herkkää ja helposti lannistettavissa johdon taholta. Tuloksena on muutostavastarinta. (Spiik 1998 [viitattu 13.11.2008].)

Muutoksessa esiintyy epäilyä aina silloin, kun pyritään toteuttamaan uusia asioita. Tavoitetta voidaan pitää liian suurena eikä tavoitteen saavuttamiseen ole riittävää osaamista. Muutoksen vastustuksessa voi olla pelko siitä, mitä muutos tuo mukanaan. Muutosta ei saada liikkeelle, jos muutoksen perusteet ovat epäselviä. Muutos ei ehkä tunnu tarpeelliselta, se ei ole uskottavaa tai perusteltua. Avoin ilmapiiri edesauttaa muutokseen sitoutumista. Työyhteisö saattaa odottaa, että esimies tai konsultti tuo valmiit ratkaisut ja tekee kaiken työn työyhteisön puolesta. Tällöin henkilöstöltä puuttuu tottumusta ja osaamista kehittämistyössä. Tilanne on korjattavissa eli opetellaan tekemään yhdessä, henkilöt ottavat oma-aloitteisesti vetovastuuta ja tehdään kehittämistyöstä jatkuva tapa. Tuloksista keskusteleminen on avainasemassa. (Hyvä Työympäristö 2007, 17.)

Työskentely tämän päivän dynaamisessa työelämässä edellyttää uuden oppimista, on uskallettava mennä mukaan vauhdikkaaseen toimintaan. On opittava työskentelemään epävarmoissa olosuhteissa. Muutostavastarintaa synnyttävät ihmiset itse. Meitä on monen junaan ja toiset ovat laiskoja, jääräpäisiä ja aina negatiivisia. Liian paljon vastustetaan järkeviä muutoksia, muutoksia joiden tavoitteena on menestyminen tulevaisuudessa. (Spiik 2006 [viitattu 13.11.2008].)

Ihmisten johtaminen on jatkuvaa työskentelyä muutoksen aikaansaamiseksi. Jatkuva muutos on välttämätöntä ja ihmisten saaminen mukaan muutokseen on todellinen johtamisen koetinkivi. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 24.)

Muutoksen lopputulokseen on mahdotonta loikata suoraan. Usein muutos vaatii työtä, energian satsausta ja yhä uudelleen palaamista aiheeseen. Muutoksessa kuljetaan läpi erilaisten tuntemusten kuten epävarmuuden, pelon, ärtymyksen, surun, luopumisen sekä ilon ja varmuuden tunteiden. Kaikki tuntemukset ovat luonnollisia ja kuuluvat muutokseen. (Palin & Raivio 2004, 7.)

Nykyisessä työelämässä ainoa pysyvä seikka lienee muutos. Se on välttämätöntä, mutta työntekijät alkavat olla melko väsyneitä jatkuviin muutoksiin. Muutos on ihmiselle kriisi, stressin aihe ja kuormitustekijä, mutta samalla mahdollisuus kehittyä ja kasvaa. Muutos saattaa kiehtoa, mikäli kokee hallitsevansa sitä. Ihminen tuntee suurta epätietoisuutta siitä, mitä tulee entisen tilalle ja mielikuvituksella on taipumus maalaila negatiivisia seurauksia. Tämä pätee niin esimiehiin kuin alaisiinkin. Muutokseen suhtautumiseen vaikuttaa muutoksen luonne ja suuruus. Muutos tulkitaan eri lailla, mikäli ihminen on itse ollut vaikuttamassa muutoksen suunnittelussa ja tuntee taustat ja tavoitteet riittävän hyvin. Lisäksi sosiaalinen tuki ja omat voimavarat vaikuttavat siihen, miten haastavalta muutos tuntuu. Ennen muutosta toteutettu hyvä johtaminen ja henkilösuhteet helpottavat muutoksen läpivientiä. Muutos vaatii tilaa ja mikäli mistään ei koskaan luovu, ei ole tilaa muuttumiselle. (Piili 2006, 132-133.)

Tulevien muutosten hallinnan kannalta henkilöstön työmotivaatio, työhyvinvointi ja työnteon mielekkyyden ylläpito sekä parantaminen ovat avainasemassa. On todettu, että työpaikoissa, joissa on toteutettu työhyvinvointihankkeita, on työhyvinvointi korkeammalla tasolla kuin niissä, joissa hankkeita ei ole toteutettu. Ansio tästä voi olla nimenomaan onnistuneessa hankkeessa tai myös siinä, että hankkeita ylipäätään on ollut. (Väänänen-Tomppo 2008, 11.)

Muutosprosessissa huomio yleensä kiinnitetään uusien järjestelmien suunnitteluun tai rakenteellisiin seikkoihin. Uudistuksen alulle panija ja suunnittelija joutuu usein pettymään, kun henkilöstö ei innostu muutoksesta eikä lähde siihen mukaan toivotulla tavalla. Muutostilanteessa henkilöstöltä kysytään osaamista ja valmiutta uuden oppimisiin. Parhaimpiin tuloksiin pääsee ryhmä, jossa vallitsee keskinäinen luottamus ja reilu kaveruus. Jokaista kuunnellaan ja vahvistetaan jokaisen uskallusta tuoda esille omia näkemyksiä. Oppimiseen ja uudelleen organisoitumiseen liittyy vaikeuksia vanhoista valtasuhteista. Vaikeudet ilmenevät arkipäivässä ja oppimistilanteissa, niin henkilöstön keskinäisissä suhteissa, kuin myös henkilöstön ja esimiesten välillä. (Vähämäki 2008, 30 [viitattu 13.11.2008].)

Avoin vuorovaikutus voi olla vaikeaa saavuttaa työyhteisössä, jossa vallitsevat vakiin-

tuneet tavat ja valtasuhteet. Avointa vuorovaikutusta voidaan kuitenkin harjoitella dialogisella keskustelulla. Johtajalta vaaditaan herkkyyttä työyhteisön vaikeuksien havaitsemiseen. Jokaisen osallistumista yhteiseen pohdintaan työyhteisössä helpottaa osaamisen vahvistaminen. Tutkimus osoittaa myös sen, että henkilöstöllä on voimavaroja, joita ei ole osattu muutoksessa täysin hyödyntää. (Vähämäki 2008, 30 [viitattu 13.11.2008].)

3.2.3 Muutosjohtamisesta uudistumiseen

Muutosjohtaminen – sana on vanhentunut. Aikaisemmin se oli todellisuutta, kun organisaatioita oli johdettu useita vuosia määrättyllä tavalla ja sitten toimintatapaan tarvittiin muutos. Tämän päivän johtaminen on muutosten johtamista. Siinä ei ole kysymys mistään erikoisesta toiminnasta. Sitä ei pidä nostaa jalustalle ja kuvitella, että on kysymys jostain erityisestä johtamisen tyylistä. (Spiik 2008 [viitattu 13.11.2008].)

Johtaminen on nykyään pysyvästi toisenlaista kuin ennen. Epävarmat tilanteet ja haasteet on osattava kohdata ennakkoluulottomasti. Tarvitaan luovuutta, rohkeutta, innostusta, kyseenalaistamista, riskinottoa ja nopeita päätöksiä. Ja toisaalta pitää osata johtaa määrätietoisesti. Kun vielä prosessit ja pelisäännöt ovat selvät, pidetään huolta, että resurssit ovat mahdollisimman tuottavassa ja järkevässä käytössä. asiat osataan tehdä kerralla oikein. Motivoituneet ihmiset osaavat tehdä työnsä kuten on sovittu eikä heitä tarvitse koota yhteen puhumaan pelisäännöistä. Yksi suurimpia ongelmia on se, että toimintatapoja ei osata erottaa toisistaan. Muuttuvassa organisaatiossa yritetään hoitaa asioita jääräpäisesti samoin kuin ennenkin. Selkeissä tilanteissa pidetään palavereja ja suunnitellaan menetelmiä, kun asiat pitäisi vain tehdä. (Spiik 2008 [viitattu 13.11.2008].)

Nykyjohtamisessa on pitkälle kysymys valmennettavien jatkuvasta osaamisensa kehittämisestä sekä itsensä alttiiksi asettamisesta. Johtaminen on vaativa palvelutehtävä eikä omahyväisen korostamisen nautinto muiden kustannuksella. (Spiik 2008 [viitattu 13.11.2008].)

Tulevaisuuden johtaja on hallitseva, mutta myös mukautuva. Hän kommunikoi avoi-

mesta ja ottaa opikseen sekä tietää ja tuntee organisaation päämäärät. Hän rakentaa oman johtajuutensa siten, että tuloksia syntyy ja yrityksen ihmiset voivat hyvin. Työyhteisö uudistuu – muutos on uudistumista - ja sitä johtaa taitava muutosjohtaja. Mikäli sanaa halutaan edelleen käyttää. (Spiik 2008 [viitattu 13.11.2008].)

Puhuttaessa uudistuksesta on hyvä muistaa, että uudistuksessa ei paranneta mitään olemassa olevaa, vaan korvataan olemassa oleva jollakin uudella. Uudistukseen ryhdytään, kun havaitaan isohko ongelma tai suuri käyttämätön mahdollisuus. Uudistusta varten määritellään tavoittila joka halutaan saavuttaa. Tavoittilaan pääsemiseksi on luovutettava vanhasta toimintatavasta. Uudistumista vaativa muutos on mm uudelleenorganisointi tai järjestelmien tai prosessien käyttöönotto. (Kvist & Kilpiä 2006, 29.)

Uudistusmuutoksia voidaan johtaa samoin kuin projekteja johdetaan. Ihmisiin liittyvät kysymykset ovat oleellisia, mutta eivät kuitenkaan tärkeimpiä kysymyksiä. Suuria henkilökohtaisia muutoksia ei uudistuksessa eli transitiassa esiinny. Henkilöstöön saattaa liittyä uudistuksissa kuitenkin seuraavia haasteita:

- uudistuksessa tarvittavaa osaamista puuttuu
- ihmiset kokevat ettei heille kerrota tarpeeksi
- muutoksen tarkoitusta ei ymmärretä tai hyväksytä
- halutaan pitää vanhat toimintatavat
- uuden opettelu aloittaminen on vaikeaa
- pelätään selviämistä uudessa tilanteessa

Uudistusprojekteja ei saa pitää pelkkinä teknisinä suorituksina ja uudistuksen vaikutukset henkilöstöön on otettava tarkasti huomioon. (Kvist & Kilpiä 2006, 29.)

3.3 Osallistava ja valmentava johtaminen

Perustana valmentavalle johtamiselle on suoritusten johtaminen ja nimenomaan tulosten ja tavoitteiden saavuttamisen johtaminen. Valmentavassa johtamisessa esimies ottaa tasapuolisesti huomioon mitä tehdään ja kuinka toimitaan, jotta saavutetaan odotuksia vastaavat aikaansaamiset. Suoritusten johtamisen seurauksena päästään haluttuihin tuloksiin. Valmentava johtamistapa tarkoittaa tuloksiin johtamista. Valmentavan johtami-

sen tavoitteena on yhtenäistää hyvät tavat ja tottumukset joilla päästään parhaiten koko organisaation yhteisiin päämääriin. Valmentava johtaminen sopii erittäin hyvin yhteen nykyaikaisen prosessiajattelun kanssa. Hyvät tavat ja tottumukset johtamisessa juurtuvat asteittain tarinoiden avulla organisaation pysyväksi pääomaksi. (Kansanen 2004, 24 – 26.)

3.3.1 Valmentavan johtamisen ydin

Johtamisen malleja erotellaan sen mukaan, mihin osa-alueeseen halutaan vaikuttaa ja samalla oletetaan kyseisen seikan olevan keskeinen menestystekijä. Valmentavassa johtamisessa korostetaan suunnan näyttämistä, henkilöstön innostamista, kehittymisen tukemista ja edellytysten luomista työskentelylle. (Piili 2006, 16.)

Esimiestyöhön ja erityisesti ihmisten johtamistaitoon kuuluu olennaisena osana kyky operoida ihmismielen erilaisten prosessien kanssa. Mielen prosesseja voidaan viritellä, aktivoida, suunnata ja ohjata päätelmiin. Tässä esimiehen perinteinen päätyökalu, vastaus, ei anna kestäviä tuloksia. Tarvitaan ihmismielen omaehtoisia prosesseja käynnistäviä kysymyksiä ja virikkeitä sekä niistä johdettuja työkaluja. (Innotiimi Oy 2005 [viitattu 20.10.2008].)

On monia tilanteita, joissa esimiehen on tärkeä ymmärryttää asioita – saada ryhmänsä ajattelu aktiiviseksi ja sen tuloksena strategioiden, linjavalintojen ja toimintatapamuutosten perusteiden syvälinen ja yhteinen oivaltaminen. Sitoutuminen, tahto ja sen aikaansaaminen on tärkeä prosessoinnin alue ja haaste. Ihminen sitoutuu johonkin vain oman tahtonsa päätöksenä. Sitoutuminen voidaan rakentaa yhteisellä prosessilla, mutta aidosti vain silloin, kun esimies käsittää, miten tuota omaehtoista mielen prosessia tulee ohjata niin, että tulos on toisaalta jokaisen osallistujan oma juttu ja toisaalta porukan yhteinen juttu. (Innotiimi Oy 2005 [viitattu 20.10.2008].)

Huippupalvelu on ihmisten aikaansaamaa ja sitä tapahtuu, kun ryhmä ihmisiä tekee innokkaasti yhdessä työtä luodakseen jotain, mitä kukaan ei voisi saada yksinään aikaan. Ihmiset, jotka tekevät työtä ryhmässäsi, haluavat tehdä työnsä hyvin. He haluavat tehdä

työtä menestyvälle organisaatiolle. Heillä on tarve saada jotain vastineeksi eli heillä on tarve saada tietää, miten heidän työnsä sujuu. Onnistuvatko he työssään, ovatko he keskinkertaisia vai erinomaisia. Ja onko jotain, mitä he voivat tehdä parantaakseen suorituksiaan, jos se on tarpeen. (Bell & Zemke 2006, 141.)

Johtamisen tarkoituksena on varmistaa, että asiat toteutuvat ja saavutettaisi paras mahdollinen tulos. Hyvät esimiehet keskittyvät oikeisiin asioihin ja luovaan yhteistyöhön. Valmentava johtaminen ei ole muodissa oleva oppi eikä käytännölle vieras järjestelmä, vaan esimiesten ja henkilöstön välinen tavoitteellinen prosessi ongelmien ratkaisemiseksi sekä vuorovaikutuksessa työskentelemiseksi. Siinä on valmentavan johtamisen ydin. (Kansanen 2004, 24 – 26.)

Valmentavassa johtamisessa yhdistyvät tavoitteiden asettaminen ja sopiminen, suorituksen parantamiseen tähtäävä valmennus sekä uran kehittymiseen tähtäävä valmennus. Tarkoituksena on parantaa suorituskykyä luomalla kehittymismahdollisuuksia sekä kehittymistilanteita. Lisäksi tarkoituksena on antaa rehellistä ja oikea-aikaista kaksisuuntaista palautetta sekä arvioida tuloksia. (Kansanen 2004, 27.)

Valmentavan johtamisen erottaa esimerkiksi tavoite- ja tulosjohtamisesta muun muassa seuraavien seikkojen perusteella:

- valmentava johtaja panostaa yhteiseen ongelmanratkaisuun sekä suorituksen ja suorituskyvyn kehittämiseen
- korostaa kokonaisuuden huomioimista – yksikön tavoitteita ja arvoja
- määrällisten tavoitteiden lisäksi tunnusomaisena piirteenä ovat laadulliset tavoitteet, kuten asiakas- ja työtyytyväisyys
- valmentava johtaja pitää pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteet tasapainossa
- valmentava johtaja korostaa tulosten lisäksi tapaa, jolla tulokset aikaansaadaan
- valmentavan johtamisen prosessin omistavat esimies ja alainen yhdessä ja prosessi on siten kaksisuuntainen

Valmentava johtaja toimii haastajana ja kannustajana sekä pyrkii luomaan suotuisat olosuhteet kehittymiselle. Taustalla vaikuttaa luja usko siihen, että jokainen ihminen

halua antaa parhaansa ja kehittyä, kunhan luodaan oikeat olosuhteet. (Kansanen 2004, 31 – 32.)

Olemme oppineet, että valmennus on dynaaminen ja kasvava toiminto työpaikoilla. Jotta ymmärtää valmennuksen idean ja teorian tämän ideaalisen valmennusmenetelmän takana, on muistettava, että jokainen valmentaja toimii omalla tavallaan riippuen tilanteesta. Siksi ei voida määritellä, että on olemassa vain yksi ja ainoa oikea tapa toimia valmentajana. (Parsloe & Wray, 2002, 61.)

Valmentavan johtajuuden huoneentaulun ensimmäinen ydin on **vaadin!** ja se on ryhmän olemassaolon lähtökohta ja perussyy. Vaadin tarkoittaa toiminnan tehokasta organisointia ja uusien toimintatapojen harjoittelua. Usein vanhankin koiran on valmennuksessa opittava uusia temppuja ja kokemus tässä tapauksessa on arvotonta, jopa haitallista. Vaatimustaso pitää asettaa hyvin korkealle. Toisena huoneentaulussa lukee **välitän!** ja se edellyttää valmentajalta intensiivistä vuorovaikusta ja läsnä olemista. Se on toisen arvostamista, sillä tavoitteet voidaan saavuttaa vain yhdessä tekemällä. (Korpi & Tanhua 2008, 23.)

Syntyminen valmentavaksi johtajaksi ei tapahdu hetkessä. Se on haasteellinen henkisen kasvun prosessi. Vasta-alkajat tarvitsevat erityistä ohjausta ja osaavat ammattilaiset tarvitsevat itsenäisyyttä. Jokaisen on otettava entistä suurempi vastuu omasta urakehityksestään. Tärkeintä valmentavan johtamisen oppimisen ja onnistumisen kannalta on se, miten esimiehet kykenevät muuttumaan. (Kansanen 2004, 32 – 34.)

Jokainen esimiesasemassa oleva ja ollut tietää, että esimiesvastuun ja valmentavan otteen yhdistäminen ei ole helppoa. Joskus käskevämpi johtamisote on tarpeen eli varsinkin silloin, kun asioita on saatava tiukassa aikataulussa eteenpäin tai kun on korjattava virheitä. (Carlsson & Forsell 2008, 19.)

Kannustavassa ilmapiirissä ihmiset haluavat auttaa muita onnistumaan ja opettavat sekä valmentavat toinen toisiaan. Valmentava esimies ilmaisee ilonsa, kun joku onnistuu, hän kannustaa muita ja tukee tiedoilla ja taidoilla muiden ponnisteluja. Kun ihmiset

tietävät, että heillä on alaisistaan välittävä esimies, joka kulkee etsimässä juhlistamisen arvoisia saavutuksia, he myös kertovat ja näyttävät jotakin sen arvoista. Henkilöstö on rentoutunut ja parhaimmillaan. Positiivinen asenne parantaa työilmapiiriä merkittävästi. (Kouzes & Posner 2001, 66.)

Esimies miettii työssään keinoja ja tapoja toimia yhdessä tehokkaasti, luovasti ja iloiten. Perinteisten kokousten sekä ryhmätöiden lisäksi kannattaa kokeilla erilaisia osallistavia menetelmiä. Ne auttavat oivaltamaan ja soveltamaan erilaisia tietoja ja taitoja. Toiminnalliset menetelmät ovat hyvin käyttökelpoisia yhteistyön ymmärtämisessä sekä luovuuden ja ilon nostamisessa esiin. Näitä keinoja ovat ammattikouluttajat ja konsultit alkaneet käyttää melko laajasti. Esimiehen perehdyttyä niihin voi niitä soveltaa erilaisiin tilanteisiin arjen työssä. NLP:n (neurolingvistinen ohjelmointi) menetelmissä ja harjoituksissa käytetään esimerkiksi draamatekniikkaa, improvisaatiota ja tarinateatteria. Ne tarjoavat mahdollisuuksia harjoitella etenkin vuorovaikutukseen liittyviä onnistumisen elementtejä ja kompastuskiviä. Tällöin kehittämisessä on mukana vahvasti tunnepuoli ja ihmisen oma kokemusmaailma. Nämä toimivat myös hyvänä alkusysäyksenä yhteistyön kehittämiseksi. (Piili 2006, 138-139.)

Valmentajuus tarkoittaa sitä, että esimies tukee alaisten oppimista. Hän huolehtii siitä, että alaiset tuntevat organisaation toiminnan. Esimies pitää alaisten urakehitystä tärkeänä ja kannustaa jokaista kehittymään. Esimies pitää huolta alaisten toimintakyvystä, kuten osaamisesta, fyysisestä ja henkisestä hyvinvoinnista ja motivaatiosta. Vastuu omasta suorituskyvystä on kuitenkin jokaisella itsellään. Huolenpito edellyttää esimieheltä säännöllistä palautteen antoa ja jatkuvan kehittymisen mahdollisuuksien luomista. (Mäkipeska & Niemelä 1999, 119.)

Oppivaan organisaatioon liittyy olennaisesti:

- henkilökohtaiset taidot
- systeemiajattelu ja erilaiset ajatusmallit
- yhteiset visiot ja tiimioppiminen
- valmentajuus ja mentorointi sekä mallittaminen – benchmarking

Usein valmentajuus ja mentorointi käsitellään synonyymeinä ja käsitteiden ajatellaan liittyvän kiinteästi yhteen. Käsitteen ymmärtäminen on kuitenkin helpompaa, kun ne erotellaan toisistaan. (Parsloe & Wray 2002, 39.)

Valmentajuus ja mentorointi ovat avainasemassa, kun tarkoituksena on saavuttaa oppimisen ja kehittymisen tarpeet, työelämän yhä teknisemmissä olosuhteissa sekä vaativammassa tavoitteissa. Yksinkertaisuus arkipäivän työssä on tärkeää, ja siksi on välttämätöntä, että päätöksentekijät ja ammattitaitoiset toiminnankehittäjät ovat tietoisia valmentajuuden mahdollisuuksista. (Parsloe & Wray 2002, 29.)

3.3.2 Valmennussuhteen onnistuminen

Työilmapiiri ja yhteishenki heijastavat koko organisaation suhtautumista johtamiseen ja aitoon vuorovaikutukseen. Mitä parempi ilmapiiri työyhteisössä on, sitä paremmat edellytykset on valmentamiselle ja suorituskyvyn kehittämiseksi. Kaikkien esimiesten ei tarvitse olla luovia vaan riittää, että he saavat provosoitua luovuutta esiin henkilöstöstään. (Kansanen 2004, 102 – 103.)

Valmentavan johtamisotteen perusarvoina voidaan kirjata seuraavat tekijät:

- ihminen haluaa olla hyvä ja onnistua kaikessa tekemisessään
- onnistumiset kohottavat itseluottamusta ja itsetuntemusta
- kehittyminen edellyttää lisämotivaatiota ja sitoutuminen kasvaa motivaatiosta
- tuloksellisuus syntyy sitoutuneisuudesta.

Näistä perusarvoista voi tehdä päätelmän, että motivaation ja innostuksen perusta on tyytyväisyystekijöissä. Tyytyväisyyden aikaansaanti edellyttää puolestaan motivaatiotehtäviä joita ovat mm. työn merkitys ja tarkoitus, työn haasteellisuus ja vastuu, edistymisen, vaikutusmahdollisuudet, palautteen saanti sekä työn itsenäisyys ja toimintavapaus. (Korpi & Tanhua 2008, 46-47.)

Esimieheltä odotetaan omien alaistensa taitojen ja kykyjen tuntemusta ja myös halua näiden kykyjen täysimääräiseen käyttöön. Tämä merkitsee aitoa ihmisistä kiinnostumista ja välittämistä. Se merkitsee myös esimieheltä rohkaisua oma-aloitteisuuteen, luovuuteen

teen, kehittymiseen sekä uusien toiminta-tapojen etsimiseen. Toisaalta esimiehen muuttaessa johtamistyyliään on myös alaisten roolien mahdollista muuttua. Valmentajan on mahdollista saada henkilöstö kiinnostumaan oman kokonaispersoonallisuutensa kehittämisestä ja kykyjensä hyödyntämisestä. (Mäkipeska & Niemelä 1999, 119-121.)

Luottamus on valmennuksessakin kaiken lähtökohtana. Esimies, joka aidosti välittää ryhmästään ja todella haluaa kehittää omia valmentajan taitojaan, luo luottamuksellisen ja kannustavan suhteen ryhmäänsä. Mikäli luottamus puuttuu, tulee ilmapiiristä varauksellinen eikä valmennuksella ole onnistumisen mahdollisuuksia. Varauksellisuus näkyy ennen kaikkea eleissä ja ilmeissä. Esimiehen on oltava uskottava ja johdonmukainen ja muistettava, että aktiivinen kuuntelu ja kyky olla läsnä ovat tärkeimmät asiat, joita valmennustilanteessa pitää harjoitella systemaattisesti. (Kansanen & Cannon 1997, 46; Kansanen 2004, 103-105.)

Valmentava johtaja kohdistaa huomion oikeisiin asioihin, kannustaa ja huolehtii palkitsemisesta. Mikäli hän pystyy olemaan hyvä roolimalli vaativissa poikkeustilanteissa, syntyy erinomainen perusta inspiroivalle työyhteisölle. Valmentajaroolin sisäistäminen edellyttää tietynlaista epäitsekkyyttä, sillä kiitos ja huomio kuuluvat ryhmälle. Valmentava johtaja luo edellytykset mutkattomalle ja tehokkaalle työskentelylle. Tämän mahdollistamiseksi hänen on kuitenkin osoitettava olevansa läsnä ja kuunneltava mitä ryhmälle tapahtuu. Valmentavaan johtajuuteen liittyy ajatus työyhteisön ja yksilön tarpeiden yhteen saattamisesta. (Kansanen 2004, 105.)

Pohjaa valmentamiselle luodaan suunnittelulla. Systemaattinen ajattelutapa suoritusten johtamisen suhteen näyttää sen, milloin suoritus vastaa odotuksia, milloin ollaan odotusten yläpuolella tai alapuolella todellisessa ongelmatilanteessa. Esimiehen pitää tiedostaa puutteellisten suoritusten todelliset taustat, jotta parantavat toimenpiteet tehoaisivat. (Kansanen & Cannon 1997, 34.)

Valmennusta aloitettaessa on syytä kohdistaa valmennus tarkkaan tiedostettuun tilanteeseen ja tällöinkin korkeintaan kahteen asiaan tai ongelmaan kerrallaan. Hyvä ilmapiiri ratkaisee onnistumisen. Valmentajan antama positiivinen palaute, joka voi olla oikeaan

aikaan annettu tunnustus tai rohkaisu, on valmennettavan paras motivointikeino. (Kansanen & Cannon 1997, 53,55.)

3.3.3 Minkälainen valmentajan tulee olla

Valmentavasta esimiehestä keskusteltaessa on käytetty kahdenlaista roolia. Toiseen rooliin on katsottu kuuluvan kontrollointia, suoraa neuvomista ja ohjeistamista ja toiseen rooliin rohkaisemista, motivoimista oppimaan ja kyseenalaistamista. Valmentamisen tavoitteena on edistää osaamisen jatkuvaa kehittymistä ja osaamisen tehokasta hyödyntämistä. Valmentajan pitää auttaa alaisiaan ajattelemaan. Valmentajan pitää kieltäytyä antamasta valmiita vastauksia. Valmentaja keskustelelee toimintatavoista ja laatii oppimissuunnitelmia. Valmentajan tulee mahdollistaa eli poistaa esteet alaisten kehittymisen tieltä. (Viitala 2005, 310.)

Monissa yrityksissä sanotaan, että meillä esimies toimii valmentajana ja myös esimiehet itse määrittelevät näin oman roolinsa. Valmentajuudesta voi kuitenkin olla monia eri käsityksiä ja yrityksessä olisi hyvä määritellä mitä valmentajuus tarkoittaa ja miten se näkyy käytännössä. Kun valmentajuus saa konkreettisen sisällön se alkaa toteutua. Valmentajuuden määrittely antaa parhaan tuloksen, mikäli se määritellään johtoryhmän tasolla ensin. Kehittääkseen omaa valmentavaa johtajuuttaan esimiehet tarvitsevat käytännön tilanteita. (Viitala 2005, 311.)

Parhaat valmentajat koetaan usein persoonallisuuksina ja heillä on jotain, mikä erottaa heidät massasta. Heillä on kunnianhimoa ja jatkuva menestymisen tarve ja se johtaa heidät rohkeisiin ja yllätyksellisiin tekoihin, josta sitten rakentuu heidän tyyliinsä tai tyyllittömyytensä. Valmentaja on ensisijaisesti yhdistelmä kouluttajaa, opettajaa, teknistä asiantuntijaa, markkinoijaa ja myyntimestä sekä psykologia. Valmentajalta kysytään energiaa enemmän kuin on tarjolla. Valmentajan tehtävässä ei pysty eikä tarvitse tyydyttää jokaista. Valmentaminen on vaikutustekoja johtamistehtävässä. (Korpi & Tanhua 2008, 42 - 43.)

Valmentava esimies on kysymysten esittäjä enemmän kuin valmiiden vastausten antaja.

Kysymyksillä johtaminen tarkoittaa sitä, että valmentaja esittää oikeita kysymyksiä ja kohdistaa näin ryhmänsä huomion heidän kehittymisensä kannalta oleellisiin seikkoihin. Kysymysten esittämisessä on myös oma taitonsa eikä ole mielekasta kysellä loputtoman pitkiä kysymyslistoja. Valmentaja ohjaa ryhmänsä sellaisen tiedon äärelle, jonka avulla ryhmä oppii ratkaisemaan ongelmia ja kehittämään omia toimintatapojaan. (Havunen 2007, 23 – 24.)

Toimintaa käynnistettäessä tai erityisen merkittävässä muutostilanteissa ei ole järkevää heittäytyä täysin kyselijän rooliin. Tällaisissa tilanteissa pitää toimia ja saada ryhmä takaisin perustehtävän ääreen sillä ryhmän toiminta ja huomio suuntautuu usein epäolennaisiin asioihin. Mikäli näin käy, saattaa ryhmän sisäänpäin kääntyminen nostaa työtehtäviä tärkeämmiksi asioiksi huhut ja toiminnassa vallitsevat asemat. Tällöin valmentavan johtajan on tärkeä puuttua itse tekemisen prosessiin ja näin saada ryhmä takaisin tehtävän pariin. (Havunen 2007, 24 – 26.)

Kysymyksillä johtaminen kaatuu usein siihen, että esimies ei malta pitää omaa asiantuntemustaan taustalla, vaan ottaa tilanteen haltuunsa ongelman ratkaisijana. Yleensä ihmisillä kuitenkin on selkeä käsitys siitä, miten eri tilanteissa tulisi menetellä ja valmentajan tehtävänä on auttaa tämä tieto pinnalle. Yllättävän usein ryhmässä on jo olemassa ratkaisu asiaan tai lähihistoriassa on tilanteita, joissa on saavutettu onnistumisen kokemuksia. Valmentava johtaja osaa ottaa tällaiset asiat esiin. (Havunen 2007, 24 – 26.)

OTTO – menetelmän, joka pohjautuu arvostavaan haastattelutekniikkaan, tavoitteena on löytää parhaat käytännöt toiminnasta ja kehittää niitä. Mikäli jokin asia toimii, ei sitä pitäisi lähteä muuttamaan vaan kehittämään edelleen. OTTO – mallin tavoitteena on auttaa valmentavaa esimiestä kiinnittämään huomio ryhmässä olevan osaamisen hyödyntämiseen. Ensimmäisenä kiinnitetään huomio onnistumisiin ja toisena tavoitteiden sekä toimintamallien täsmentämiseen. Viimeisenä eli neljäntenä onnitellaan oma-aloitteisuudesta. (Havunen 2007, 24-27.)

Mielikuvat ohjaavat vahvasti toimintaamme ja tästä syystä on erittäin tärkeää määritellä tavoite myönteisesti. Virheiden esiin nostaminen suuntaa mielikuvamme virheisiin, ei

onnistumisiin. Tavoite kannattaa määritellä siten, että siinä korostuu parempi laatu – ei huono laatu, jota tulisi välttää. Toisena esimerkkinä kiire ja stressi, jotka ajateltuna aiheuttavat huomion kiinnittymisen ajan vähyteen. Mieluummin kannattaa miettiä, miten asioita priorisoimalla ja tehtäviä karsimalla ajan saisi riittämään tärkeisiin tehtäviin. (Havunen 2007, 28.)

Yksi johtamisen myyteistä on se, ettei esimies saa olla liian tuttavallinen työtovereiden kanssa. Esimies ei siis saa olla ystävä työpaikallaan. Tällaisen myytin voi unohtaa. Tutkimusten mukaan sellainen ryhmä, jossa ollaan ystäviä keskenään, pärjää tuloksenteossa paremmin kuin sellainen ryhmä, jossa ollaan vain tuttavuustasolla. Ystäväryhmän tulee kuitenkin olla vahvasti sitoutunut ryhmän tavoitteisiin. Näyttöä on myös siitä, että kuuntelemme tarkemmin ihmisiä, joita pidämme ystävinä. (Kouzes & Posner 2001, 71-72.)

Erään tutkimuksen mukaan korkean tason suorituksiin pystyvillä alaisilla on läheisempi suhde esimieheensä kuin alhaisen tason suorituksia tekevillä. Nämä hyvin suorituksiin pystyvät saivat esimiehiltään enemmän tukea, vapautta töiden kehittämiseen, enemmän informaatiota ja haasteita sekä enemmän tunnetason huomiota, kuin heikommat. Tulokset ovat huolestuttavia. Karkea johtopäätös on, että ne jotka vähiten osaavat tai tahtovat, tarvitsisivat enemmän tukea ja huomiota. Tätä asiaa on esimiesten syytä pohtia. (Viitala 2005, 320.)

Valmentajat ovat taitavia ja aktiivisia osaamisen kehittäjiä. He luovat ilmapiirin, joka tukee avointa ja rakentavaa keskustelua. Valmentaja tuntee alaisensa ja toimii näkyvästi työpaikan ja oman toiminnan kehittämiseksi. Hän on suunnan näyttäjä. Alaiset tunnistavat esimiehensä toimeliaisuuden. Valmentaja pystyy rakentamaan ryhmässään tarvittavaa osaamista. Valmentaja huolehtii jokaisen oppimisprosessista, niin koko yhteisön kuin yksittäisen jäsenen. Valmentaja on innostunut ja sitoutunut muutokseen. (Viitala 2005, 326-327.)

Porukan jokainen jäsen tekee voimakkaasti töitä yhteisen päämäärän eteen. Porukan hengen syntyymiseen vaikuttavat suuresti tehtävän arvostus, toiseksi tekijöiden arvostus, kolmanneksi tulosten arvostus ja neljänneksi yhdessä koettu kriisi, josta on selviydytty.

Kriisi on hyvin mielenkiintoinen me-hengen luoja. Kun kriisi on kyetty voittamaan, usein ylisuorituksia tehden, on yhdessäolo entistä kiinteämpää ja merkittävämpää itse kullekin. (Korpi & Tanhua 2008, 103-104.)

Ryhmähenkeä uhkaavia ja tuhoavia tekijöitä ovat mm. epäoikeudenmukaisina koetut johtamistoimenpiteet, työrauhaa nakertavat henkilöt, epäselvyys ja kateus johtamisessa, yksilösuoritusten liiallinen palkitseminen tai toisaalta syyllisten etsiminen. (Korpi & Tanhua 2008, 105-106.)

4 ESIMIESVIESTINTÄ

Jokaisen esimiehen tulisi pitää palaveri, jossa hän keskustelee ryhmänsä kanssa viestimisen tavasta ja viestimisen välineistä. Missä tilanteissa ja tehtävissä voidaan, ja on jopa toivottavaa, käyttää sähköpostia. Milloin kännykkäviesti on paras ja nopein ja milloin keskustelu puhelimessa riittää. Mitkä asiat pitää puhua kasvotusten, palavereissa tai kehityskeskusteluissa. Näitä miettiessä on myös hyvä muistaa, että ihmiset ovat erilaisia. (Spiik 2001, [viitattu 13.11.2008].)

4.1 Esimiehen tavat viestiä

Viestintä on johdon keino ohjata organisaation tiedon luontia sekä päätöksentekoa ja tätä kautta koko organisaation toimintaa. Tiedonkulku on tärkeää ja sen kangertelu on yleisesti työntekijöiden kritisoima asia. Ihmiset kokevat tarvitsevansa lisää tietoa, mutta sen määrittely mitä tietoa, on heille itselleenkin hankalaa. Ongelmat laitetaan usein esimiehen syyksi. Tietokanavien käyttöön, erilaisten teknisten ratkaisujen soveltamiseen ja henkilökohtaiseen viestintään kannattaa panostaa, sillä niiden vaikutukset ovat mittavat. Esimiehen tärkeä rooli on viestiä organisaation visioista ja tavoitteista jotta työntekijät tietävät mitä heiltä odotetaan ja mihin suurempaan kokonaisuuteen heidän työnsä liittyvät. (Piili 2006, 70.)

Esimies muuttuu käskyttäjän roolista esimiespalvelun tarjoajaksi. Tähän palveluun kuuluu myös viestintäpalvelujen tarjoaminen. Esimies toimii tulkkina, luotaajana, oman ryhmänsä puolestapuhujana ja voimavarojen hankkijana sekä palautteen antajana, innostajana ja pelkojen poistajana. Esimiehen viestintäpalveluun kuuluvat edelleen muodolliset palaverit ja kehityskeskustelut, mutta näiden lisäksi tulevat nopeat tilanteet, kuten empatiakävelyt ja aktiivinen liikkuminen alaisten parissa. (Åberg 2002, 72-73.)

Ilman viestintää ei voi asettaa toiminnalle yhteisiä tavoitteita. Yhdessä asetetut tavoitteet saa aikaan sitoutumista ja ilman yhteisiä tavoitteita kuluu energiaa hukkaan. Ilman viestintää ei voi jakaa töitä alaisilleen eli delegoida eikä myöskään koordinoida eli varmistaa että työt tulevat tehdyksi. Ilman viestintää on vaikea motivoida. Toisaalta myös huono viestintä voi pilata nopeasti ryhmähengen. Tässä on esimiehellä merkittävä rooli ja hänellä pitää olla kyky ylläpitää ja suunnata ryhmähengi oikeaan suuntaan – viestinnällä. Ilman viestintää ei voi johtaa. (Åberg 2002, 7-8.)

Päivittäistä viestintää ovat toimeksiannot, palaute, tuki ja kannustus sekä menettelytapojen selittely ja ohjeiden tulkinta. Esimiehen pitää osata valikoida ja muokata tietoa alaisilleen sopivassa määrin ja oikeassa muodossa sekä oikeaan aikaan. Toisaalta myös alaisella on vastuu hakea tietoa ja syventää sitä. Esimies myös toimii linkkinä oman ryhmänsä ja muun organisaation sekä sidosryhmien välillä. (Piili 2006, 71.)

Viestintä on sanomien välitystä lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Sanomien välitystä edeltää jokin idea, oivallus tai ajatus lähettäjän ajatuksissa. Tämä idea on puettava sanomaksi ja välitettävä jotain kanavaa pitkin vastaanottajille. Vastaanottaja tulkitsee sanomaa ja saa mielikuvan lähettäjän ideasta. Hyvin harvoin alkuperäinen idea ja syntynyt mielikuva ovat täysin samanlaiset. (Åberg, 2002, 11-12.)

Viestin lähettämisessä on myös häiriötekijöitä. Este on häiriö joka tarkoittaa, ettei viesti mene perille. Esimerkiksi ilmoitustaululle laitettu tiedote jää kokonaan huomaamatta. Este on ulkoinen häiriö ja se syntyy sen jälkeen, kun vastaanottaja on sen lähettänyt ja ennen kuin vastaanottaja on sen saanut. Kohinatilanteessa viestiin sekoittuu häiriöitä.

Esimerkiksi valokopion teksti on niin huono, ettei siitä saa selvää tai puhelimen kuuluvuus on melun tähden olematonta. Kohina on myös ulkoinen häiriötekijä. Katoamista voi myös esiintyä eli viesti ei saavuta vastaanottajaa kokonaisuutena viestinä, vaan osa sanomasta häipyä vastaanottajasta riippuvasta syystä. Näitä syitä voivat olla väsymys, keskittymiskyvyn puute, värisokeus tai huono kuulo. Tällöin häiriö on vastaanottajassa. Neljäntenä häiriönä on vääristymä eli vastaanottaja ymmärtää ja tulkitsee viestin väärin ja tällöin kyse on sisäisestä häiriöstä. (Åberg 2002, 17-18.)

Perustoimintojen tukeminen on työyhteisössä tapahtuvan viestinnän tehtävä sillä mikään työyhteisö ei pysty toimimaan ilman viestintää. Esimiehen tärkein tehtävä on puhalttaa omaan ryhmäänsä työn iloa ja suoritushenkeä sisäisellä markkinoinnilla ja viestinnällä, päivittäin ja jatkuvasti. (Åberg 2002, 104-109.)

Työyhteisön viestintää tulisi myös kehittää. Viestinnän epätasapainotiloja tulisi vähentää, mutta se on vaikeaa, kun emme tiedä mitä kanssaihmiset ajattelevat. Ajatukset pitäisi saada kohdistumaan samaan suuntaan. On helppoa sanoa, että viestintää säätelevät arvot, kuten avoimuus ja rehellisyys. Huomattavasti vaikeampaa on pitää huolta siitä, että ihmiset todella puhuvat avoimesti ja rehellisesti toisilleen. Tällaisissa tilanteissa on mahdollisuuksia koetella arvojen merkitystä käytännössä. (Puro 2003, 64-65.)

Esimerkiksi lauseke ”olemme viestinnässä avoimia”, merkitsee sitä, että annamme työtehtävien kannalta kaiken keskeisen tiedon toisten käyttöön. Kokemukset tästä arvosta aiheuttavat kysymyksiä. Ovatko arvot muuttaneet muodollisten tilanteiden viestintätyyliä ja käytävä- tai kahvilakeskustelujen luonnetta? Millaisissa tilanteissa työyhteisö on kokenut, ettei avoimuus ole toteutunut? Millaisissa tilanteissa avoimuus on toteutunut? Entä mitkä tekijät estävät avoimuutta ja minkälaiset tekijät edesauttavat sitä? Avoimuutta estävät joissakin tapauksissa intimitetin suojaaminen tai salassapitovelvoitteet. Rajoituksista keskustellaan kuitenkin avoimesti. (Puro 2003, 65-67.)

4.2 Sanaton viestintä

On tärkeää, että esimies varaa riittävästi päivittäistä aikaa henkilökohtaisiin tapaamisiin

ja kommunikointiin. Kommunikoinnin on oltava rehellistä sillä tarkoituksena on aina parantaa suoritusta. Organisaation kaikki jäsenet otetaan mukaan toiminnan kehittämiseen jo suunnitteluvaiheessa. (Kansanen 2004, 33 – 34.)

Alaisen kannalta on tärkeää, että hän on selvillä organisaation tavoitteista ja päämääristä ja että hän saa keskustella näistä asioista yhdessä esimiehensä kanssa. Työntekijän perusoikeus on se, että hän tietää, mitä työyhteisö juuri hänen työltään odottaa. Samalla työntekijän on tärkeää tietää onnistumisensa arviointiperusteet. Luonnollisesti alainen myös odottaa saavansa työstään palautetta. (Jalava 2001, 21, 40.)

Kontaktit kasvokkain tulevat vähentymään työpaikoilla samalla kun yksilön henkilökohtaisen verkoston merkitys kasvaa. Puhelin- ja videoneuvottelut tulevat viemään tilaa perinteisiltä tiimipalavereilta. Tällä hetkellä näitä neuvotteluja rasittaa vielä teknologian liian selvä esilletulo, joka vaikuttaa myös ihmisten asenteisiin. Kun tiimi ei työskentele fyysisesti samassa kaupungissa, ovat puhelin- ja videoneuvottelut kuitenkin välttämätön kommunikointitapa ryhmän jäsenten ja esimiesten välillä. Tekniset kommunikointikanavat asettavat silti haasteen johtamiselle. Teknisin välinein tapahtuva kommunikointi ei koskaan korvaa henkilökohtaista, kasvotusten tapahtuvaa kontaktia. Ryhmille tulee järjestää myös kohtaamisia, joissa ihmiset pääsevät tutustumaan toisiinsa ja keskustelemaan henkilökohtaisesti toistensa kanssa. (Teema – Rakentaminen 2008, [viitattu 11.9.2008].)

Ihmisten välille voi työpaikoilla muodostua erilaisia pelejä ja epäaitoja suhteita. Niin sanotulla kaksoisviestinnällä eli henkilö sanoo jotain, mutta kehon kieli ilmaisee toista, voidaan aiheuttaa pahoja sotkuja vuorovaikutustilanteessa. Epämieluisat tunteenilmaukset yritetään ehkä peittää ja silloin henkilö antaa työtoverille vaikutelman siitä, että kaikki on kunnossa, mutta todellisuudessa hän ei arvosta työtoveriaan eikä kunnioita tämän oikeuksia. Ihminen lähettää viestejä epäsuorasti silloin, kun hän ei uskalla ilmaista kielteisiä ajatuksiaan suoraan. Näissä tilanteissa vastuu viestin tulkinnasta siirtyy viestin vastaanottajalle. Viestit voivat olla selittämätöntä huokailua, tympeitä ilmeitä, oikuttelua tai vihjailua. Tällaiset vuorovaikutuksen vääristymät pitää tuoda esiin ja niis-

tä kannattaa puhua niiden oikeilla nimillä. (Piili 2006, 150-151.)

On tärkeää, että esimies tietää ja tuntee myös sanattoman viestinnän eri osa-alueita ja ymmärtää, mikä on erilaisten tulkintamahdollisuuksien kirjo. Sanattomassa viestissä erilaisten eleiden, ilmeiden ja liikkeiden havaitseminen ja opetteleminen edellyttää enemmän vaivaa. (Puro 2002, 50 – 51.)

Sanattoman viestinnän tulkinnoissa on enemmän epämääräisyyttä kuin sanallisen viestinnän yhteydessä. Esimerkiksi sana ”kirja” tarkoittaa selkeästi kädessä olevaa nidottua ja kannellista paperipinoa, mutta hymy voi oikeastaan tarkoittaa mitä vain. Sanattoman viestinnän hallinta on hankalampaa kuin sanallisen. On vaikea tietää mitä hallita, kun ei tiedä miten hallintaa käytännössä tehdään. Sanattoman viestinnän yhteydessä toiminnan on oltava varovaisempaa ja kontrolloidumpaa kuin sanallisessa tapauksessa. Virhemerkityksiä syntyy helposti ja henkilöstö tekee sopimusten puuttumisesta johtuen usein erikoisen tuntuisia tulkintoja. Lisäksi jokainen alainen tekee tulkintoja yksilöllisesti, opittujen kanssakäymisten perusteella. (Puro 2002, 50 – 51.)

Sanattomalla viestinnällä on vuorovaikutuksessa suurempi merkitys, kuin sanoilla. Sanaton viestintä ei ole sidoksissa kieleen, vaan ilmenee kehon ja erilaisten symbolien kautta. Vuorovaikutuksessa osallistujat tekevät havaintoja toistensa pienimmistäkin ilmeistä ja eleistä. Näiden havaintojen pohjalta tehdään päätelmiä viestijästä ja peilataan palautetta omasta viestinnästä. Kehon käyttäminen viestinnässä on synnynnäistä ja tapahtuu tiedostamatta, mutta ympäristö missä elämme muokkaa sen merkitystä. Seuraavassa sanattoman viestinnän osa-alueita:

- äänen käyttö, sen voimakkuus, sävy ja rytmitys
- katsekontakti, katseen suuntaaminen ja kesto
- eleet, vartalon liikkeet ja asennot
- liikkuminen, tilankäyttö, reviiri, koskettaminen
- ulkonäkö ja ulkomuoto, esimerkiksi värit, tuoksut, ehostus, korut.

Oleellista arvostavan ja aidon ilmaisun kannalta on se, että viestit ovat samansuuntaisia. Mikäli sanaton ja sanallinen viesti ovat ristiriidassa keskenään, voittaa sanaton viestintä

eli sitä uskotaan. (Piili 2006, 76-77.)

Karismaattiseksi arvioidut johtajat ovat etevä luomaan tunneyhteyttä ihmisten välillä sanattomalla viestinnällä. Sanaton viestintä tukee kielellistä viestintää ja silloin vaikutelma uskottavuudesta ja luotettavuudesta rakentuu sanattoman viestinnän varaan. Vuorovaikutustilanteessa viestin saama palaute välittyy vahvasti sanattoman viestinnän kautta. Sanattomaan viestintään ei kuitenkaan löydy tulkintaoppaita, sillä eleet ja ilmeet muodostavat hienovaraisia ja vivahteikkaita kokonaisuuksia. Esimiehen kannattaa kuitenkin kehittää itseään toisen myönteisille ja kielteisille signaaleille. (Piili 2006, 77.)

On hyvä huomioida, että ihminen on kehon, mielen ja ajattelun sekä tunteen ja hengen kokonaisuus. Mikään näistä puolista ei toimi yksinään, vaan kaikki vaikuttaa toiseen ja pyrkii samalla tasapainoon. Ihminen ei voi ottaa vain järkipäätä osaa mukaansa työpaikalle. Työasiat seuraavat kotiin ja kotiasiat seuraavat työpaikalle. Tunteet eivät poistu sillä, että ne kielletään tai niitä vähätellään, vaan ne ovat olemassa ja vaativat esiintulemista. Tunteilla on valtava myönteinen voima arvojen, valintojen, sitoutumisen, motivaation sekä ihmisten välisen yhteistyön kannalta. Hyvinvoinnin kannalta tunteilla on työpaikoilla suuri merkitys. Ne tuovat positiivisessa mielessä työpaikalle innostusta, toivoa, luottamusta, välittämistä ja hyväksyntää. Toisaalta tunteet kuten pelko, epävarmuus, turvattomuus, ahdistus, viha, katkeruus sekä syyllisyys ja kateus vievät voimia ja siten hyvinvointia työpaikoilta. (Piili, 2006 147-148.)

4.3 Vuorovaikutus

Vuorovaikutusosaamista voidaan pitää yhtenä johtajan tärkeimmistä ominaisuuksista. Johtajan tulee olla jämässä, empaattinen, sekä tehokas kommunikoimaan. Nämä ominaisuudet ovat johtajuudelle perinteistä osaamista. Nykyään johtajan tulee myös kyetä rakentamaan verkostoja. Hyvät verkostot auttavat johtajaa eteenpäin ongelman sattuessa. parhaassa tapauksessa johtaja selviää pahemmastakin ongelmasta pelkällä puhelinoitolla. (Sydänmaanlakka 2006, 153 – 155.)

Vuorovaikutuksen ydin on luottamus sillä ilman vuorovaikutusta emme opi tuntemaan

toisiamme. Luottamus syntyy vuorovaikutuksen kautta ja vuorovaikutus vaatii rehellisyyttä. Vuorovaikutuksella johtaja osoittaa sitoutumista ja teoilla johdonmukaisuutta. Suomalaiset arvostavat luotettavuutta ja uskottavuutta erittäin paljon. (Kokko 2005, 70.)

Täydellinen vuorovaikutusosaaja voidaan kuvata seuraavanlaisena: Jämäkkä henkilö, joka osaa kommunikoida stressaavissakin tilanteissa positiivisesti. Hän osaa ilmaista suoraan omat ajatuksensa ja tunteensa ottaen huomioon myös toisten tunteet ja ajatukset. Henkilö osaa kuunnella ja ymmärtää, sekä asettua myös toisen henkilön asemaan ja nähdä asiat tämän näkökulmasta. Hän hallitsee henkilökohtaisen viestinnän tehokkaasti, osaa kommunikoida selkeästi sekä täsmällisesti. Hän osaa myös käyttää useita viestintäkanavia tehokkaasti. Hänessä on karismaa, tahdonvoimaa ja hän luottaa itseensä. Henkilö osaa olla oma itsensä ja samalla uudistua saamansa palautteen perusteella. Aitous on tällaiselle henkilölle olennaista. Lisäksi tämän henkilö osaa rakentaa verkostoja ja kontakteja erinomaisesti. (Sydänmaanlakka 2006, 153 - 155.)

Dialogilla ja dialogisten toimintatapojen avulla on mahdollista parantaa vuorovaikutuksen laatua. Dialogiset menetelmät on ensisijaisesti luotu parantamaan ryhmien keskustelukulttuuria, luovuutta ja tiedonjakamista, mutta myös arkipäiväistä keskustelua ja kohtaamista. (Hannukainen, Slotte, Kilpi, Nikiforow 2006, 253.)

Dialogisen vuorovaikutuksen voima piilee toimintatapojen ja pelisääntöjen tiedostamisessa ja niiden parantamisessa. Näiden avulla voimme selventää, minkälaista keskustelua haluamme käydä. Dialogiset toimintatavat ovat keskeinen väline vuorovaikutuksen johtamisessa, ne eroavat perinteisistä johtamistyökaluista siinä, että johtamistyökaluissa noudatetaan useimmiten systemaattisesti työkalujen eri vaiheita ja etenemisjärjestystä. (Hannukainen ym. 2006, 253,284)

Aidossa dialogisessa vuorovaikutuksessa vuoroin ilmaistaan itseä ja sitten kuunnellaan hiljaa muita. Kuuleminen on yhtä tärkeää vuorovaikutuksen onnistumisessa kuin itsensä esille tuominen. Kuunteleminen voi olla äänetöntä tai aktiivista eli osoitetaan kiinnostusta ja kannustetaan toista ilmaisemaan itseään. Organisaatioissa, joissa korostetaan avointa ilmapiiriä, luovuutta ja joustavuutta, pyritään tasavertaiseen ja arvostavaan kes-

kusteluun eli dialogiseen vuoropuheluun. Dialogisen keskustelun tarkoitus on etsiä yhteistä käsitystä, kuunnellaan ja annetaan tilaa toisen ajatuksille. Näin saadaan uusia vaikutteita ajatteluun, uusia ja erilaisia näkökulmia ja yhteisymmärrystä. Dialogi on siis kohtaaminen, joka muuttaa ihmistä antamalla uusia näkökulmia ja syventämällä ymmärrystä asiasta. Dialogille ominaista on myönteisyys, luovuus, rohkeus, totuudellisuus, kyseenalaistaminen ja myös huumori. Dialogisessa vuorovaikutuksessa ihmiset kokevat tulleensa kuulluiksi ja voivat vapaasti ajatella ja kokea asioita yhdessä. Dialogisessa vuorovaikutuksessa ei etsitä syyllisiä eikä nolata työtovereita. Omat tunteet voidaan ilmaista suoraan ja vastuullisesti. Jokainen tiedostaa oman toimintansa vaikutukset eli ajatuksella ”niin metsä vastaa, kuin sinne huudetaan”. (Piili 2006, 79-81.)

Vuorovaikutusta ohjaa aina joukko tekijöitä, joihin ei tavallisesti keskustelussa kiinnitä huomiota. Näitä ovat esimerkiksi keskustelijoiden kulttuurin sanelemat ja opettamat arvot, ympäristö ja arkkitehtuuri sekä valtarakenteet. Vuorovaikutusta tukevia arvoja ovat esimerkiksi luottamus, luovuus, vastuunjako ja kunnioitus. Kun vuorovaikutusta ohjataan sitä tukevilla arvoilla, on keskeistä, että arvoilla on todellista kaikupohjaa käytännössä. (Hannukainen ym. 2006, 253 – 254.)

Esimies ottaa huomioon kaikki alaisensa ja hän on tavoitettavissa eli hän kiertää ja kuljeskelee. Hän on kiinnostunut alaisesta ja hänen mielipiteestään ja kysyy sekä kuuntelee. Esimies ei ole ylimielinen eikä korosta esimiesasemaa. Hän antaa palautetta. Vuorovaikutuksessa alainen pystyy asettumaan esimiehen kenkiin. Hän voi kannustaa esimiestään. Hän pystyy myös ajattelemaan positiivisesti esimiehestään eli esimies ei aina ole se paha. Alainen osaa esittää selkeästi ja rohkeasti oman näkökulmansa ja tuo omaaloitteisesti esiin parannusehdotuksia. Palaute puolin ja toisin on tärkeää. (Åberg 2002, 100.)

Vuorovaikutusta on sekä pysty- että vaakasuunnassa ja se on tasavertaista, rentoa ja tilanteesta riippuen epämuodollista. Kyky kuunnella puolin ja toisin on toimivan vuorovaikutuksen edellytys. Syntyy tunne, että molemmat osapuolet keskittyvät ja todella paneutuvat asiaan sekä ovat aidosti kiinnostuneita. (Åberg 2002, 100-101.)

Haasteellisessa vuorovaikutustilanteessa tai keskustelujen ajautuessa umpikujaan, voi esimies tarkistaa tilanteen lähtökohtia, asenteita ja toimintatapaa. Hyvän neuvottelun vuorovaikutusedellytyksiä, joilla tilanteeseen voi löytyä ratkaisu ovat mm.

- halutaan tosissaan sitoutua keskustelemaan ja ilmaisemaan ajatuksia
- tunnustetaan yhteiset näkemykset ja samanlaisuus eli pohja, jolle rakentaa
- ihmistä voi kunnioittaa, vaikei kannattaisi hänen ilmaisemaansa asiaa
- käytetään myönteisiä ilmauksia
- joustetaan puolin ja toisin
- muutetaan toimintatapaa sillä toimimatonta tapaa ei ole syytä toistaa
- ei lannistuta tilapäisistä takapakeista
- suuntaudutaan tulevaisuuteen ja ratkaisuihin ei liikaa menneeseen
- määritellään ongelmat tavoitteen muotoon
- asetetaan välitavoitteita ja näin saadaan onnistumisesta lisää voimia seuraavaan välitavoitteeseen.

Mikäli omat keinot eivät näytä riittävän, haetaan apua ulkopuoliselta taholta. Kolmas osapuoli voi selkeyttää tilannetta. (Piili 2006, 155-156.)

Jämäkkä vuorovaikutus on tarpeen silloin, kun viestittävä asia on itselle vaikea. Vaikeita tilanteita voivat olla korjaavan palautteen antaminen tai henkilön siirtäminen toiseen tehtävään. Jämäkkyys on tarpeen myös silloin, kun halutaan toisen ihmisen tekävän jotain, josta toinen ei ole innostunut. Jämäkässä viestinnässä tunteet, tavoitteet ja perustelut tulevat esiin rehellisesti, selkeästi ja avoimesti. Jämäkkyys ei kuitenkaan ole jääripäisyyttä, vaan joustavaa – tarpeen mukaan. Tällaisen tilanteen onnistuttua on hyvä olla ja itsearvostus säilyy. (Piili 2006, 156-157.)

4.4 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelu on esimiehen ja yksittäisen alaisen tai ryhmän välillä käytävä keskustelu, joka on tavoitteellinen, ennalta sovittu ja suunniteltu sekä valmisteltu. Se on myös säännöllisesti toistuva ja asetelmaltaan luottamuksellinen sekä tasavertainen. Ohjeistuksia ja lomakkeita voi käyttää runkona ja tukena, mutta niiden orjallinen noudattaminen

voi haitata luontevaa vuorovaikutusta. (Piili 2006, 128.)

4.4.1 Tavotteena onnistunut kehityskeskustelu

Useissa tutkimuksissa on selvitetty, että keskustelevaa johtamistapaa käyttävät esimiehet luovat työyhteisössä avointa, luottamuksellista sekä avuliaisuutta ja arvostusta painottavan ilmapiirin. Esimiehen yksi keskeisimmistä apuvälineistä tällä alueella ovat kehityskeskustelut. Tutkimuksissa on todettu, että esimiehet, jotka keskustelevat päivittäin vastuualueellaan olevien ihmisten kanssa, käyvät todennäköisemmin myös kehityskeskusteluja useammin kuin muut esimiehet. Keskustelun avulla esimies ja työntekijät vaihtavat ajatuksiaan ja kykenevät asettumaan toisen tilanteeseen. (Juuti & Vuorela 2002, 106 – 107.)

Johdon näkökulmasta kehityskeskustelu on tehokkaamman johtajuuden työkalu. Johtajalla on päävastuu toiminnasta ja kehityskeskustelun avulla hän voi ikään kuin virittää kaikki alaisensa pyrkimään samaan päämäärään. Lisäksi hän voi arvioida työpanokset ja yhteistyömuodot. Sen lisäksi johtaja saa jokaiselta yksittäiseltä työntekijältä palautetta johtajuudestaan ja siis kehittyy johtajana. Johdon kannalta kehityskeskustelu on ensi sijassa keino, jolla

- Kehitetään organisaatiota ja pyritään tehokkuuteen
- Varmistetaan, että kaikki puhaltavat yhteen hiileen
- Varmistetaan, että oikea henkilö työskentelee oikeassa tehtävässä
- Seurataan erilaisten työpanosten vaikutuksia ja erilaisia yhteistyömuotoja (Rontty-Österberg & Rosendahl 1998, 98 – 99.)

Miesten ja naisten välillä on monia eroja myös kehityskeskustelussa, vaikka moni asia heitä yhdistääkin. Vaarallista on kuitenkin puhua tyypillisestä miehisestä tai naisellisesta ominaisuudesta, sillä ilmaus on useinkin liian yleisluonteinen. Yleisesti katsoen nainen on pehmeämpi osapuoli ja mies kovempi. Nainen epäröi, pysähtelee ja lohduttaa ja on siis tunteellinen. Mies sitä vastoin käy suoraan asiaan ja tekee sekä toimii loogisesti. Nainen puhuu pehmeistä asioista ja mies pitäytyy asiakysymyksissä. Nainen asettaa etusijalle ihmissuhteen ja mies ongelmanratkaisun. Sukupuolten välisillä eroilla on selväs-

tikin merkitystä keskustelulle, mutta sukupuolierot pitäisi ottaa pikemminkin rikastuttavana kuin haittaavana tekijänä. (Ronthy-Österberg & Rosendahl 1998, 88 – 90.)

Kehityskeskusteluun liittyy turvallisuus ja luottamus, mutta siihen kuuluu myös tasapainottomuus, epäily ja puuttuva luottamus. Tärkein edellytys kehityskeskustelun onnistumiselle on esimiehen aito ja väärentämätön kiinnostus työntekijän kehittymistä kohtaan ja vankka luottamus ihmisen kehittymiseen ja muuttumiseen. Esimiehen on uskallettava panna itsensä alttiiksi prosessissa, jonka lopputulosta ei voi kontrolloida. Kehityskeskustelu rakentuu aidolle vastavuoroisuudelle, jossa jokainen on asiantuntija omalla tahollaan, työntekijä työntekijänä olemisen ja esimies oman alansa asiantuntija. Kehityskeskustelussa on näin läsnä kolme eri näkökulmaa asiaan. (Juuti & Vuorela 2002, 110.)

Kehityskeskustelumenettely voi tuntua raskaalta, mutta kun sen tekee kunnolla, vähenee todennäköisesti motivoimisen ja opastuksen tarve. Ensimmäisenä on valmistautuminen ennen keskustelua. Valmistautumiseen kuuluvat tavoitteiden täsmentäminen ja organisaatioon liittyvät tiedot. Lisäksi kannattaa miettiä kysymyksiä ja kirjata mieleen tulevia asioita paperille. Mahdollinen edellinen muistio on syytä käydä läpi ja miettiä omaa suhdetta keskustelukumppaniin. Mikäli edessä on hankalan asian käsitteleminen, kannattaa miettiä etukäteen milloin ja miten sen aikoo ottaa esille. Valmistautumisessa on tärkeää luoda itselle mielikuva hyvästä keskustelusta. (Piili 2006, 130.)

Tilanteeseen pitää virittäytyä ja se tapahtuu luontevammin, kun käydään yhdessä läpi asialista, todetaan käytettävissä oleva aika sekä tavoitteet ja menettelytavat. Luodaan luottamuksellinen, avoin ilmapiiri. Seuraavana vaiheena arvioidaan mennyttä kautta, käsitellen työsuoritusta edistäneitä ja haitanneita tekijöitä. Neljäntenä vaiheena on tavoitteiden asettaminen sekä toiminnan suunnittelu. Tässä vaiheessa esimies varmistaa motivaation ja sitoutumisen edellytykset sekä tavoitteiden haasteellisuustason ja kiinnostuksen tavoitteisiin. Keskustellaan myös kehittymislinjoista ja urasuunnittelusta. Viidentenä vaiheena arvioidaan työolosuhteiden, yhteisön yleensä sekä esimiehuhteen toimivuutta. Lopuksi kirjataan ylös mitä on käsitelty ja päätetty sekä sovitaan seurannasta. Yhteinen muistio myös allekirjoitetaan tai ainakin kuitataan mahdolliseen seurann-

tajärjestelmään. (Piili 2006, 128-130.)

4.4.2 Miten oppia hyvää dialogia kehityskeskusteluun

Dialogi on tavanomaista keskustelua ja väittelyä kehittyneempi muoto. Vuoropuhelu, jossa kaksi tai useampi keskustelija rakentaa yhteistä ymmärrystä. Dialogille ominaista on aktiivisuus, toisten mielipiteiden kuunteleminen ja kunnioittaminen sekä tasavertaisuus. (Hyppänen 2007, 28.)

Dialogi on vuoropuhelua, jossa ihmiset ajattelevat yhdessä. Yhdessä ajattelu tarkoittaa, että yksilö ei pidä omaa kantaansa ainoana oikeana, vaan askeleena kohti lopputulosta. Keskustelun tarkoituksena on päätöksenteko. Keskustelussa pyritään pääsemään lopputulokseen ja saamaan käsiteltävä asia loppuun. (Isaacs 2001, 39 - 40,63.)

Dialogi on vuorovaikutusta, jossa jokaista puheenvuoroa pidetään arvokkaana ja jossa osallistujat eivät pyri saamaan omia näkökulmiaan esille tai voittamaan keskustelija. (Juuti 2005, 90).

Keskusteleva esimies kannustaa ihmisiä kehittymään sellaiseksi miksi he haluavat tulla. Esimies tunnistaa ihmisen ainutlaatuisuuden ja sen, ettei ihmisiä voi kohdella kaavamaisesti samalla muotilla. Esimiehen menestymisen kannalta on hyvä tietää, millaisia tavoitteita ihmiset ovat itselleen asettaneet ja millaisia tavoitteita työyhteisössä voidaan saavuttaa. (Juuti & Vuorela 2004, 109.)

Kehityskeskustelun onnistumisen edellytyksistä tärkein on oikea asenne. Aito kommunikaatiotilanne pitää aina sisällään informaation vaihtoa ja rakentuu vastavuoroisuuden periaatteelle. Jokainen vuorovaikutustilanne pitää sisällään kaksi näkökulmaa; sisällön ja vuorovaikutussuhteen. Jokainen kommunikaatiotilanne pitää sisällään myös sanoman, joka välitetään. Sisältö voi olla tärkeää ja vähemmän tärkeää, mutta se on silti aina olemassa. Keskustelu voi olla vastavuoroista ja työssäoppimiseen liittyen keskustelut koskevat työssäoppimisen suunnittelua, toteutusta ja arviointia eli koko työssäoppimisen prosessia. (Juuti & Vuorela 2002, 110.)

Myönteisen ilmapiirin luominen on tärkeää. Vaikka suomalaisten vahvuutena ei pidetä “small talkia” pitäisi sille kuitenkin löytyä aikaa, varsinkin kehityskeskustelutilanteen alussa. Puhuttaessa arjen jokapäiväisyyksistä syntyy rentoutunut ja leppoisa tunnelma ja olo on kotoinen. Esimiehen tehtävänä on luoda myönteinen tunnelma. (Juuti & Vuorela 2002, 110.)

Oppimisen edellytys organisaatiossa on dialogi, vuoropuhelu ja myös vuorokuuntelu. Dialogi on kokemuksellista vastavuoroisuutta henkilöiden välillä. Dialogi on syvällisempää ja aidompaa, kuin keskustelu, jossa monta kertaa on läsnä ”pelaaminen” ja pinnallinen tarkastelu. Dialogissa tavoitteena on erilaisten näkemysten esille tuominen ja ymmärtäminen. Se on avointa olettamusten, mielipiteiden ja tideon esille tuontia sekä aktiivista kuuntelua sekä pyrkimystä ymmärtää muiden näkemyksiä. Omia näkemyksiä kyseenalaistetaan ja kotellaan vuorovaikutustilanteessa. Asioita tutkitaan avoimesti yhdessä. (Viitala 2005, 187.)

Työntekijälle kehityskeskustelu on ensi sijassa seuraavien inhimillisten perustarpeiden tyydyttämistä: hän kokee itsensä tarpeelliseksi, hän kokee kuuluvansa yhteisöön, hän kokee saavansa palautetta työpanoksestaan. Hänelle avautuu tilaisuus saada tietää, kuinka hänen työpanokseensa on suhtauduttu ja samalla mahdollisuus saada tukea ja apua vaikeaan kysymykseen. Työntekijän kannalta kehityskeskustelun tarkoitus on

- Päästä puheisiin esimiehen kanssa ja tutustua häneen paremmin
- Kertoa, mikä on todellinen tilanne työpaikalla
- Selvittää, kuinka ryhmätyö toimii
- Esittää ajatuksia siitä, kuinka työtä voitaisiin kehittää
- Selventää oma kehitystarpeensa ja omat henkilökohtaiset päämääränsä

Jo siinä vaiheessa, kun keskustelua vasta kaavaillaan, alaiselle tulee ehdottomasti selvittää, mihin kehityskeskustelulla pyritään ja asia on hyvä kerrata vielä uudelleen juuri ennen keskustelun aloittamista. (Ronthy-Österberg & Rosendahl 1998, 98 – 99.)

4.4.3 Dialogisten kehityskeskustelujen SWOT-analyysi

Seuraavassa taulukossa (taulukko 1.) esitetään dialogisten kehityskeskustelujen vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet.

Taulukko 1. *Dialogisen kehityskeskustelun SWOT (YAMK07 ryhmätyön 2008 pohjalta mukailtu).*

<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • mahdollisuus vaikuttaa ja tulla kuuluksi • tiedostaa oma ja yrityksen tilanne • hyvä johtamisen ja motivoinnin väline • onnistunut kehityskeskustelu sitouttaa yritykseen • myös esimiehen kehittymismahdollisuus 	<p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • huono valmistautuminen puolin ja toisin • hyvistä ehdotuksista huolimatta muutosta ei saada aikaan • yksin vuoropuhelu, mikäli molemmat eivät osallistu keskusteluun • työntekijällä / esimiehellä liian iso ”ego” • kehityskeskusteluja ”käydään käymisen ilosta”
<p>Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> • tulee luvattua liikaa • liian kovat odotukset • kehityskeskustelu menee helposti ”mukavien puhumiseksi” • ei varata rauhallista tilaa • käydään nopea keskustelu eli varataan liian vähän aikaa ”kunpa olisi nopeasti ohi” • ei sitouduta keskusteluun eli ei tavoitella todellista kehityskeskustelua • uusi esimies / alainen ja luottamusta ei ole syntynyt 	<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • kehittyä työssä ja saada koulutusta • tuoda julki ajatuksia ja puhua toiveista työelämässä, urakehitystoiveet • ”oma puheen vuoro” • parantaa työnlaatua ja tehokkuutta sekä työympäristöä • tiedon jakaminen → tiedetään missä mennään ja mitä odotetaan

Suuren ryhmän esimiehellä voi ajankäytöllisesti olla järkevämpää käsitellä osa asioista koko yksikön tai pienempien ryhmien kanssa yhteisesti ja vain henkilökohtainen osuus kahden kesken. Tällaisen ryhmäkehityskeskustelun tavoitteena on käsitellä kaikille yhteisiä osuuksia eli perustehtävää, tavoitteita ja tuloksia sekä toimintatapoja. Ryhmäkeskustelu kannattaa mieluiten pitää ennen kahdenkeskisiä keskusteluja. Ryhmäkeskustelussa on hyvä olla kerrallaan korkeintaan kahdeksan jäsentä. Keskustelussa käsiteltäviä aiheita ovat mm ryhmän rooli ja suhteet eri sidosryhmiin. Lisäksi yhteiset arvot, pelisäännöt ja ilmapiiri otetaan keskustelun listalle. Keskustelussa voidaan ottaa esille esimiehelle suunnattu yleispalaute hänen tavastaan huolehtia ryhmän tavoitteiden toteutumisesta ja organisoinnista. Tässä keskustelussa ei siis käsitellä esimiehen persoonaa eikä ryhmän sisäisiä suhteita tai ryhmän jäseniin henkilökohtaisesti liittyviä asioita. (Piili 2006, 131.)

4.5 Palaute

Palkitseminen ja sen kokonaisuus on johtamisen väline, jonka organisaatio itse määrittelee ja siihen kuuluu sekä aineellisia että aineettomia palkitsemistapoja. Palkitsemisen osa-alueita ovat peruspalkka, tulospalkka, aloitepalkkiot sekä erikoispalkkiot. Mahdollisuus kehittyä koulutuksen tai työn sisällön kautta, työn arvostus sekä palaute työstä, mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua sekä työsuhteen pysyvyys ja työajan järjestelyt ovat myös palkitsemisen tapoja. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 20.)

Yksi hyvin tärkeä palkitsemisen osa-alue on tarjota mahdollisuuksia ammatilliseen kehittymiseen. Suomalaiset arvostavat korkealle työssä kehittymisen mahdollisuuksia ja monelle se on erittäin tärkeä sitouttaja työpaikkaan. Työnantaja voi tarjota esimerkiksi mahdollisuutta lisäkouluttautumiseen ja on myös tärkeää, että työtehtävien sisältö antaa mahdollisuuden henkilökohtaiselle kehittymiselle. (Viitala 2007, 162.)

Strategista palkitsemista tarvitaan eikä se tarkoita palkkakilpailua, vaan hyvin suunniteltuja palkitsemisen kokonaisuuksia ja hyvin toimivia palkitsemisen järjestelmiä. Palkitseminen on kiinteä osa johtamista ja johtamisjärjestelmää. Palkitsemisen hoitamiseen

pitää paneutua kaikissa organisaation yksiköissä. Palkitsemisjärjestelmien toimivuutta pitää arvioida ja kehittää, kuten muutakin organisaation toimintaa. (Hakonen ym. 2005, 44-45.)

Vuosituhanen vaihteessa hyvin suoritettua työtä seurasi todennäköisesti kaksi asiaa eli ensinnäkin se, että työntekijä oli tyytyväinen itseensä ja sai näin sisäisen palkkion ja toiseksi se, että hänelle annettiin lisää töitä ja näin hän sai ulkoisen palkkion. Tämä antaa aihetta pohtia palkitsemisen tarkoitusta, palkitaanko kyvykkäitä henkilöitä kasamalla heille enemmän töitä. Useimmat haluavat tuntea onnistuvansa työssään, vaikka eivät tohdi lausua sitä ääneen, ja haluavat saada tunnustusta esimieheltään ja myös jonkinlaisen rahallisen palkkion. (Hakonen ym. 2005, 53.)

Mikäli kaikki palkitsemisjärjestelmät todella kannustaisivat, voisi olettaa, että työn motivaatiotaso olisi kohonnut korkeuksiin. Motivointi ja sitouttaminen kuuluvat palkitsemisen perustaan. Esimiehelle motivointi on taitolaji ja se edellyttää, että yksilön tai ryhmän osaaminen, tiedon saanti ja palkitseminen ovat oikeassa suhteessa tavoitteisiin. Huonosti esitetty palkitseminen voidaan kokea yritykseksi kontrolloida tekemisiä. Palkitseminen motivoi ja ohjaa toimintaa ja samoin myös usko palkitsemiseen, eli odotukset siitä, että onnistunut suoritus johtaa tavoiteltuun palkitsemiseen. Moni odottaa, että hyvä työsuoritus johtaa enemmän tai myöhemmin jonkinlaiseen palkitsemiseen. (Hakonen ym. 2005, 55-57.)

Tunnustuksen antamisen taito on suomalaiselle esimiehelle vaikea taito. Tunnustuksen antamisesta on tutkimusten mukaan suurta hyötyä henkilön kehittymiselle ja onnistumiselle. Jokainen vanhempi antaa lapselleen ensimmäisinä elinvuosina tunnustusta kannustaen: ”Juuri noin, hyvin menee”, ”Vielä vähän ... upeaa, jatka noin”, ”Oi, miten hienosti piirsit auringon”. Tunnustus auttaa lasta kehittymään ja kannustaa positiivisesti. Tunnustus muokkaa lapsen käsitystä siitä, mitä kaikkea osaa ja pystyy tekemään. Tunnustus tekee hyvää itsetunnolle. Myös aikuiset tarvitsevat tunnustusta. Tunnustusta pitäisi antaa oivalluksista, sitoutumisesta tavoitteisiin ja ”pelkästään” siitä että yrittää. Tunnustuksen on silti aina oltava rehellinen arvio siitä, mitä on tapahtunut. Tunnustus voi olla myös kömpelästi annettu, mutta silti tehokas mikäli se on annettu suoraan sy-

däimestä. (Carlsson & Forsell 2008, 151-154.)

Palautteen pitäisi olla mahdollisimman konkreettista. Myönteistä palautetta pitäisi antaa aina, kun siihen on vähänkin aihetta. Monen tutkimuksen mukaan suomalaiset esimiehet antavat liikaa kielteistä palautetta ja kun asiat ovat hyvin, he ovat hiljaa. Tämän mukaan vain kielteisessä tilanteessa esimiehet avaavat suunsa. Mikäli esimies on hiljaa, ei alainen voi tietää, onko esimies tyytyväinen. (Åberg 2002, 19.)

Sosiaaliset palkitsemiskeinot ovat tunnustuksia ja tekijöitä, jotka synnyttävät työntekijöille motivaatiota ja mielihyvää. Vaikka julkisen tunnustuksen antaminen ei kovin hyvin luonnu suomalaiseen organisaatiokulttuuriin, niin kiitoksen ja tunnustuksen antaminen ovat erittäin tärkeitä palkitsemis- ja palautteenantamisen keinoja. (Viitala 2007, 161-162.)

Työstä annettu tunnustus voi kohdistua niin yksilöön kuin ryhmäänkin. Itse asiassa tunnustuksen antamisessa on kyse palautteen antamisesta työntekijälle tai ryhmälle. Palaute tehdystä työstä on tehokas väline sekä motivaation ylläpitämiseen että kehityksen ohjaukseen. ”Palautteen puuttuminen on varmin työmotivaation tappaja”. Palautteen avulla varmistetaan ympäristön hyväksyntä toimenpiteille, mutta yhtä tärkeää on myös huomata henkilökohtaisesti tehneensä jotain hyvin. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 227.)

Palautteen saaminen on edellytys kaikelle oppimiselle. Tällainen mekanismi on ihmisellä jo syntyessään. Palautteen saamisella voi olla merkitys sille, ettei samaa virhettä tehdä uudelleen. Työyhteisön kehittymiselle on erittäin tärkeää luoda ilmapiiri ja käytännöt, jotka helpottavat näkemysten ilmaisua ja rehellisen palautteen antamista työntekijöiden kesken sekä esimiesten ja alaisten välillä. (Piili 2006, 54-55.)

Johtajan antaessa todellista tunnustusta ja kannustusta jollekin henkilölle, on johtajan ehdottomasti tiedettävä kuka ja minkälainen tämä henkilö on. Mistä henkilö pitää tai ei pidä ja kokeeko henkilö julkisen kannustuksen rohkaisevana vai onko henkilö ujo. Mikäli johtaja ei tunne kiitoksen kohdetta tai ei tiedä hänestä mitään, voi kiitos mennä huk-

kaan tai jopa merkitä saajalleen täysin päinvastaista. (Kouzes & Posner 2001, 76.)

Palautteen muoto voilla olla positiivinen, negatiivinen, suora tai peitelty ja myös palautteen puuttuminen on viesti. Vahva palautteen välittäjä on elekieli ja pienetkin äänenpainot saavat suuren merkityksen. Mittarit, tunnusluvut ja asiakaspalaute ovat konkreettisia palautteita, joilla työntekijä tietää onnistuneensa. Kuitenkaan ne eivät korvaa esimiehen antamaa henkilökohtaista kommentointia. Mikäli hyvistä saavutuksista iloitaan työporukan kanssa yhdessä, se antaa yhteisyyden kokemuksia ja luo yhteisölle onnistumisen malleja. (Piili 2006, 55-56.)

Palautetta käsitellään sisällöltään joko negatiivisena tai positiivisena, mutta tämä on kuitenkin turhan suppea näkökulma voimavaroja vapauttavana tekijänä. Palaute on voimakas johtamisen väline. Asiat, joihin esimies kiinnittää huomionsa, koetaan tärkeiksi. Palaute on kollegiaalista eteenpäin vievää arviointia. Palaute on kuitenkin vain lyhytvaikutteinen motivaatitekijä ja siksi sitä pitäisikin toteuttaa osana arkipäivän johtamista. Palaute on merkki siitä, että työntekijä on huomattu ja hyväksytty työyhteisön jäsen ja että hänen työpanoksensa on merkittävä osa työkokonaisuutta. (Mäkipeska & Niemelä 1999, 61.)

Rohkaisu on myös yksi palautteen muoto. Rohkaisu on positiivista tietoa ja se korostaa edistymistä sekä oikeilla jäljillä olemista. Tärkein ominaisuus rohkaisussa on se, että se on henkilökohtaista. Rohkaisu edellyttää, että näytämme välittämisen ja kiinnostuksen toisia kohtaan. Rohkaisu on positiivista ja sillä voidaan ehkä saavuttaa jotakin, mihin muilla palautteen keinoilla ei päästä. Se myös vahvistaa johtajan ja johdettavien välistä luottamusta. Rohkaiseminen ja kannustus puhuttelevat ihmistä suoraan sydämeen, koska ne koskettavat ihmiselle tärkeitä arvoja. (Kouzes & Posner 2001, 51.)

Esimiehet välittävät odotuksiaan monilla eri tavoilla. Esimiehen antama positiivinen kannustus saa ilmapiirin rennommaksi ja samalla ryhmä saa tehtävän edellyttämän potentiaalin käyttöön juuri tällä kannustuksella. Eli kun esimies näyttää uskovansa ryhmään, alkaa ryhmä itsekin uskoa mahdollisuuksiinsa. Tutkimusten mukaan esimiehet – vaikka vahingossa – ovat epäsuorasti vastuussa alaisten epäonnistumisista. He vahvista-

vat toimintoja, jotka itse asiassa tukevat heikompien epäonnistumista. (Kouzes & Posner 2001, 54-55.)

Palautteella on myös kääntöpuolensa. Ihmisistä voi tulla palauteaddikteja eli kun palaute alkaa tuntua mukavalta, sitä tarvitsee aina lisää ja entistä enemmän. Palautteella on psykologisesti ajatellen erittäin suuri voima. Palaute muokkaa ihmisen minäkuvaa ja käsitystä siitä, minkälaisena muut henkilön näkevät. Palautteesta voi tulla riippuvaiseksi, vai voiko. Palauteriippuvuus aiheuttaa yleensä ongelmia. Esimiestyössä syntyy haastetta, kun myönteistä palautetta haluava henkilö etsii haasteita saadakseen tunnustusta. (Puro 2003, 93-94.)

Esimiehen kysymys ”miten minä pärjään?” on yksi parhaiden johtajien käytäntöjä. Palautteen hankkiminen alaisilta on tunnustuksen antamisen kääntöpuoli ja palaute on lahja johtajalle. Tällainen lahja auttaa esimiestä kasvamaan ja kehittymään. (Kouzes & Posner 2001, 73.)

Negatiivinen ja kriittinen palaute pitäisi muuttaa korjaavaksi ja rakentavaksi. Näissä molemmissa puhutaan samasta asiasta, mutta palautteen antamisen muoto ja tapa on erilainen. Arvostelu koetaan usein uhkana ja aiheuttaa sen, että vastaanottaja puolustautuu. Palautteen sietäminen ja sen tulkinta riippuvat tilanteesta sekä vastaanottajan itsetunnosta ja aiemmista kokemuksista. (Piili 2006, 56.)

Seuraavassa on lueteltu joitakin perusedellytyksistä *onnistuneelle rakentavalle palautteelle*:

- rakentava palaute annetaan välittömästi tai mahdollisimman pian tilanteen jälkeen
- palaute annetaan suoraan, mieluiten kahden kesken
- se annetaan tosiasioihin pohjautuen ja kerrotaan mistä tieto on peräisin
- palaute kohdistetaan toimintaan ja asioihin joihin ihminen voi itse vaikuttaa, ei luonteenpiirteisiin
- palautteen antamisen motiivina on edistyminen ja auttaminen
- rakentavassa palautteessa ei tulkita tai selitellä vaan kysytään ja kuunnellaan toisen

vastinetta

- tavoite pidetään mielessä koko keskustelun ajan, varmistavia kysymyksiä tehden
- annetaan vastaanottajan keksiä ratkaisuja esille otettuihin ongelmiin ja sovitaan tule-
vasta menettelystä
- lopuksi seurataan muuttuuko tilanne

Rakentavan ja korjaavan palautteen antamisessa on keskusteltu myös siitä, onko kieltei-
nen palaute tehokkaampaa antaa myönteisen palautteen välissä eli ns. hampurilaismallin
mukaan. Tässä voi olla ongelmana se, että korjaava palaute ei saa tarpeeksi painoarvoa
käyttäytymisen muuttamiseksi. (Piili 2006, 56-57.)

Saadakseen rakentavan ja korjaavan palautteen hyödyn omaan kehittymiseensä on ohes-
sa apulista niistä seikoista, joihin kannattaa kiinnittää huomiota:

- kuuntele ja katso silmiin, älä tee muita asioita samanaikaisesti ja osoite toiselle,
että olet kuullut ja ymmärtänyt
- älä keskeytä puhujaa
- pyydä tosiasioihin selvennystä, mikäli siltä tuntuu ja kerro, minkä asian palaut-
teesta voit hyväksyä ja mikä tuntui todelta
- älä oletta palautteen antajan motiiveja tai puutu hänen tunteisiinsa
- älä puolustaudu tai vähättele, vaan yritä suhtautua viileän asiallisesti äläkä tee
vastahyökkäystä
- pysy aikuisen tunnetilassa
- jos mahdollista, pyydä käyttäytymistäsi anteeksi tai pahoittele tilannetta
- ehdota korjaavia toimenpiteitä ja sitoudu niihin
- kiitä palautteesta ja totea että se on hyvä tapa kehittyä.

Mikäli esimiehenä hallitsee edellä olevan apulistan, voi edellyttää samanlaista asennoi-
tumista myös alaiselta. (Piili 2006, 58.)

4.6 Sähköpostijohtaminen

Sähköisten viestintäjärjestelmien myötä katoaa tuntuma siitä, mikä merkitys on välittö-
mässä, luonnollisessa vuorovaikutustilanteessa sanotulla sanalla. On eri asia lukea asias-

ta tiedote tai kuulla kun asiasta puhutaan. Toisaalta kyse on arvostuksesta ja toisaalta kyse on siitä, että henkilölle tarjotaan mahdollisuus kysyä. Monesti kuitenkin tiedon välittäminen sähköisesti perustellaan aikapulalla. Henkilökohtaisen kanavan käyttäminen vaatii enemmän aikaa. (Puro 2003, 110-111.)

Artikkeli Kauppalehdessä vuodelta 2001 sisältää neuvoja ja varoituksia sähköpostin käyttämisestä johdon työvälteenä. Sähköpostin käyttäminen johtamistilanteissa on yksi nopeasti kasvanut ongelma. Sitä käytetään niissä tilanteissa, joissa pitäisi neuvotella ja keskustella. Esimiehen kannalta on tehtävien lähettäminen sähköisesti helppoa ja tehokasta. Henkilöstö eli vastaanottaja saattaa kokea sen käskemiseksi eli tilanteeksi, jossa esimies ”vain määrää ja alainen tottelee”. Sähköpostin vastaanottaja voi luonnollisesti esittää mielipiteensä sähköpostiin, mutta yksipuolinen tehtäväksi anto muiden sähköpostien lomassa, pudottaa usein motivaatiota. Sähköpostilla lähetetty eriävä mielipide voidaan tulkita myös selittelyksi tai työstä kieltäytymiseksi. (Spiik 2001, [viitattu 13.11.2008].)

Sähköiset tehtäväksi annet ymmärretään teoriassa, mutta asenne on silti negatiivinen. Esimerkkinä artikkelin kirjoittaja mainitsee erään yksikönjohtajan, joka halusi olla ystävällinen ja muistuttaa sähköpostilla joulunpyhien pelisäännöistä. Yli puolet henkilöstöstä koki viestin negatiivisesti ja oli sitä mieltä, että esimies viestitti luottamuksen puutteesta. (Spiik 2001, [viitattu 13.11.2008].)

Sähköposti- ja kännykkäviestiminen johtamisen välineenä on noussut esiin erityisesti nuorten esimiesten kohdalla. Nykytekniikka tarjoaa viestinnälle monia mahdollisuuksia ja viestien määrä kasvaa koko ajan. Voidaan kysyä, onko tällainen viestinnän laatu kunnossa, sillä ihmiset ovat edelleen ihmisiä tunteineen, asenteineen ja arvoineen. (Spiik 2001, [viitattu 13.11.2008].)

Sanat ovat viestin näkyvänä muotona, mutta sanojen sisällä ja rivien välissä on tietoisia mielikuvia ja myös tiedostamattomia tuntemuksia, tarpeita sekä arvoja. Tietoa on se, mikä on luettavissa, mutta tietoa on myös se mitä ei ole ilmaistu. Johtamisen pitää olla

sellaista, että myös sanaton tieto muuttuu ajatuksiksi ja saadaan palvelemaan organisaation kehittymistä. Tiedon siirtäminen sähköisesti ei ole tiedon luomista. Sähköposti on hyvä ja tehokas väline monissa asioissa ja tilanteissa, mutta ei tule korvaamaan ihmisten välisiä keskusteluja ja innostavia palaverieita. (Spiik 2001, [viitattu 13.11.2008].)

5 LÄHIESIMIEHEN TYÖHYVINVOINTI

5.1. Lähiesimiehenä onnistuminen

Johtajilla on odotuksia alaisiaan kohtaan ja silloin on ilmeistä, että näin on myös päinvastoin eli alaisilla on odotuksia esimiehen käytökseen. Tutkimuksilla on osoitettu, että alaisten odotukset hyvästä johtajasta, saavat johtajan muuttamaan omia, itseään koskevia odotuksia ja käsityksiä. Alaisten ennuste toteutuu, kun esimies haluaa olla sellainen esimerkillinen johtaja, jota alaiset odottavatkin. Ihmisten kertoessa hyvistä johtajista, he yleensä kertovat esimiehistä, jotka luottavat ja rohkaisevat heitä suoriutumaan parhaalla mahdollisella tasolla. (Kouzes & Posner 2001, 59.)

Hyvät esimiehet eivät vietä aikaansa huoneissaan, vaan ovat aina liikkeellä – he vaeltelevat. Esimiehet osallistuvat kokouksiin, käyvät eri toimipisteissä, puhuvat eri tilaisuuksissa, etsivät kykyjä korkeakouluista ja käyvät ”moikkaamassa” työntekijöitä. Johtajuus ei kuitenkaan saa olla puistokävelyä, vaan johtajat liikkuvat, koska siihen on olemassa tietty syy. Yksi syy on välittämisen osoittaminen tällä tavoin ja se merkitsee myös tervettä ja positiivista uteliaisuutta. Liikkuva johtaja tapaa ihmisiä, jotka ovat valmiita puhumaan itsestään ja parhaista saavutuksistaan. (Kouzes & Posner 2001, 63-64.)

Mikäli esimiehet etsivät jatkuvasti ongelmia, he saavat väärän käsityksen työyhteisön todellisuudesta. Joskus esimiehen on hyvä laittaa itsensä työntekijän asemaan ja miettiä, mitä pitäisi esittää kun pomo näyttäytyy. Esittääkö erilaista roolia kuin on, mutta ei ehkä sitä parasta rooliaan. Mikäli esimies kulkee etsimässä vihreitä, niitä todennäköisesti myös löytyy – kenties enemmän kuin normaalisti. Virheitä etsittäessä, niitä pyritään

peittämään eli toimitaan päinvastoin, kuin esimies odottaa. Vahtivan esimiehen alaiset pitävät ongelmat itsellään. Vahtivan esimiehen uskottavuus on heikko. Työntekijät eivät usko esimieheen, joka ei osoita luottavansa työntekijöihinsä. (Kouzes & Posner 2001, 64 – 65.)

Johtajan kannattaa käydä kiertelemässä työpaikallaan havainnoimassa sitä, mitä työntekijöillä on pöydillään, työyhteisöllä ilmoitustauluilla tai seinillä. Mitä valokuvista löytyy vai onko seinillä todistuksia suorituksista tai maalauksia. Tämä näyttää, mitä työyhteisössä pidetään tärkeänä ja mitä joku ”tärkeä” merkitsee. Ihmiset laittavat erilaisia muistutuksia esille muistaakseen positiiviset asiat ja hetket. Myös työpaikalla – työaikana - halutaan kokea uudelleen menneen hetken tuottama ilo, ihmettely, tärkeys tai menestyksen tunne. Ihminen asettaa muistoja näytteille, kun haluaa muiden osallistuvan elämäänsä ja kokemuksiinsa. Mikäli organisaatio suhtautuu kielteisesti pikkumuistojen näytteille asettamiseen, pitää johtajan olla huolissaan. Työpaikalla ei kyse ole vain työnteosta, vaan omasta ja muiden työntekijöiden fyysisestä ja henkisestä hyvinvoinnista, johon nämä muistot kuuluvat. (Kouzes & Posner 2001, 94-95.)

5.2 Miten syntyvät stressi ja työhyvinvointi

Esimiehen huomio ja voimavarat jakautuvat moneen suuntaan. Hän auttaa kaikkialla, missä hänen osaamisensa riittää ja hän kantaa vastuuta. Hän kannustaa ja tukee ja se vaatii jatkuvaa innostusta omaan työhön. Lisäksi tulevat hallinnolliset velvollisuudet. Esimies antaa helposti enemmän kuin pystyy itse saamaan. (Saikkonen 2008, 48.)

Työssä tunnettu stressi syntyy, kun työntekijän ja työn suhteessa on ristiriita eli yksilön voimavarat ja valmiudet huomioiden on työtilanteessa joko yli- tai alikuormitusta. Haasteita voi olla liikaa tai niitä ei ole riittävästi eli työn kuormittavuus voi olla määrällistä tai laadullista. Työn aiheuttama pieni jännite ei ole negatiivinen tila, vaan se aktivoi hyvään suoritukseen. Suomalaisten selvitysten mukaan kuormitusta aiheuttavat työtehtävien yksipuolisuus, eristyneisyys tai epäselvät tavoitteet ja toimenkuvat, tehoton johtamistapa ja heikko tiedonkulku sekä yllättävät muutokset ja epäselvyys ammatti-identiteetissä. Työtä häiritsevät myös kireät aikataulut, työn keskeyttämiset, kokousten

tehottomuus, puutteelliset suunnitelmat ja epäselvät pelisäännöt sekä tietokoneohjelmat, jotka eivät toimi odotusten mukaan. (Piili 2006, 161.)

Stressi on eräänlainen ristiriitatilanne, jossa ihminen kokee olevansa ympäristön asettamien vaatimusten puristuksessa. Tällaiseen rasiitustilaan elimistö ja mieli reagoivat puolustautumalla. Alkuvaiheessa ihminen sopeutuu paineeseen ja pieni stressi voi tuntua jopa hyvältä. Mikäli stressi kuitenkin jatkuu, saa rasitus yliotteen ja ihminen sairastuu esimerkiksi flunssaan tai erilaisiin tulehduksiin. (Harju & Kallasvuo 2007, 58.)

Stressin oireina ovat mm keskittymisvaikeudet ja vaikeus tehdä päätöksiä. On vaikea rentoutua, on halua vetäytyä omiin oloihin, on fyysisiä oireita kuten päänsärkyä, vatsavaivoja, lihasjännitystä, univaikeuksia, sydäntuntemuksia. Saattaa esiintyä masennusta, itkuisuutta, ahdistusta ja pelkotiloja. Itsetunto on hyvin matalalla. (Piili 2006, 162.)

Stressin oireet ovat yksilöllisiä ja niin myös stressin sietokyky. Voi ottaa aikaa, ennen kuin omat stressin oireet tunnistaa. Oireet on kuitenkin hyvä oppia huomaamaan ja elimistön mittareita pitää myös kunnioittaa. Ihminen tuntee itsensä stressaantuneeksi, sanoo esimies tai perhe mitä tahansa. Stressiä aiheuttaa alituinen kiire, sopimaton työ, liiallinen vastuu tai äkilliset elämänmuutokset. Stressi näyttäytyy hermostuneisuutena, rauhattomuutena tai vaikkapa selkäongelmina. (Harju & Kallasvuo 2007, 58.)

Naisten ja miesten stressireaktiot eroavat toisistaan. Naiset reagoivat stressiin tunteenomaisesti ja puhuvat vaikeuksista. He puhuvat avoimesti ongelmistaan, huolistaan ja kertovat toisilleen miltä stressi tuntuu. He tarvitsevat ystäviä ja ottavat kantaa toisten ongelmiin. Stressin tunne häviää, kun naiset puhuvat siitä ja joku kuuntelee. Miehet keskittyvät, muuttuvat etäisiksi ja sulkeutuvat kuoreensa. He tuntevat olonsa paremmaksi ongelmia ratkaistessaan eivätkä kuormita niillä muita. Stressiä voidaan vähentää huomattavasti, jos ymmärretään erilaisia tarpeita ja selviytymismekanismeja. (Prashnig 1996, 150-151.)

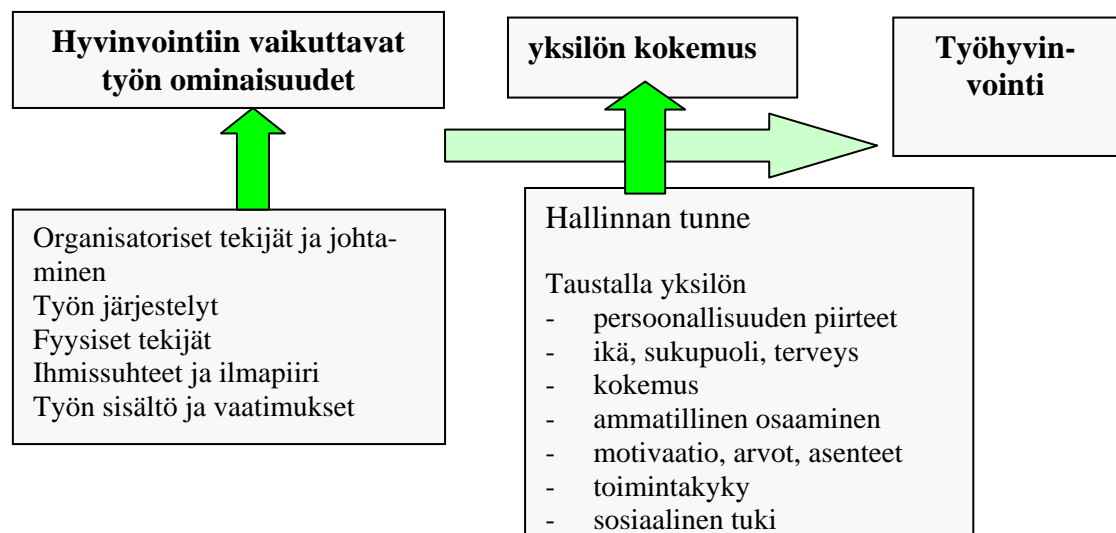
Voimakkaasti stressaantuvat työhönsä sitoutuneet, ahkerat ja tunnolliset ihmiset, jotka kokevat työn itselleen merkitykselliseksi. Ihminen kestää hyvinkin voimakkaita kuormi-

tushuippuja, mikäli tuntee itsensä terveeksi. Ihminen sairastuu, jos stressi on pitkäaikaista eikä palautuminen ole mahdollista. Työuupumuksesta puhutaan silloin, kun on ajautettu kokonaisvaltaiseen väsymykseen, asenne työtä kohtaan on kyynistä ja ammatillinen itsetunto on heikentynyt. Väsymys kasautuu ja työstä elpymiseen eivät riitä normaalit keinot. Loman jälkeen stressin tunne on nopeasti samanlainen kuin ennen lomaa. Ihminen suojautuu väsymystä ja kohtuuttomia vaatimuksia vastaan asioiden vähättelyllä. Aiemmin työstään innostunut ja onnistumisen tunteita saanut ihminen huomaa työtulosten heikkenevän ja alkaa vähätellä itseään. Oleellista ei kuitenkaan ole työn määrä, vaan tunne siitä ettei pysty vaikuttamaan työtehtäviin ja joutuu jatkuvasti antamaan työlle enemmän kuin siitä itse saa. (Piili 2006, 164.)

Jaksamme tehdä tarkkuutta vaativaa työtä täysipainoisesti noin tunnin verran. Pienikin tauko virkistää ja tekee työskentelyn tehokkaammaksi. asiat ovat hyvin, kun ihminen tuntee hallitsevansa työtä eikä työ hallitse ihmistä. Silloin kun elämässä on muutakin kuin pelkkä työ ja kun pystyy suhteellisen vaivattomasti järjestämään ympärilleen tyhjää tilaa. (Palin & Raivio 2004, 35, 41.)

Työssä jaksamisessa puhutaan työkyvystä, hyvinvoinnista, tyytyväisyydestä työssä sekä stressistä ja uupumisesta. Nämä käsitteet liittyvät toisiinsa. Hyvinvoinnin tunnusmerkkejä ovat tyytyväisyys elämään ja työhön, aktiivisuus ja myönteinen perusasenne sekä kyky sietää jonkin verran epävarmuutta ja vastoinkäymisiä. Se sisältää myös itsensä hyväksymisen puutteineen ja vahvuuksineen. (Piili 2006,160.)

Seuraava kuvio (kuvio 4) selventää työhyvinvoinnin muodostumista:



Kuvio 4. Työhyvinvoinnin muodostuminen. (Piili 2006, 160.)

Positiiviset mielikuvat ja odotukset johtavat positiivisiin mahdollisuuksiin ja tuloksiin. Myönteiset käsitykset rakennetaan ensin omassa mielessä. Tällainen näkeminen on uskomista ja tulokset voivat vahvistaa meitä ja lisätä energiaa. Urheilijat ovat jo monta vuotta tienneet sen, että mieleen tallennetut kuvat onnistuneesta suorituksesta vaikuttavat saavutuksiin. Myönteiset mielikuvat tekevät työyhteisöstä tehokkaampia. (Kouzes & Posner 2001, 58.)

Työhyvinvoinnista on tehty monia tutkimuksia ja erään haastattelututkimuksen tuloksista seuraavassa muutamia ilmaisuja:

- johtaminen vaikuttaa työhyvinvointiin
- omista ihannevaatimuksista tinkiminen ahdistaa
- uhrautajat, jotka eivät osaa sanoa tahdikkaasti ”ei”
- pitkät työpäivät, häiritsevät sosiaalista elämää ja vaarantavat terveyden
- organisaatiomuutokset
- työpaikan huonot työolosuhteet, epäsiisteys, huono järjestys
- tehtävämuutokset, uuden omaksuminen, perehdyttämisen heikkous
- epäsiällinen kohtelu esimerkiksi kiusaaminen

Moni kokee työnteon mielekkyyden heikentyneen, vaikka omalla työnantajalla ei olisi epävarmuutta tulevaisuuden suhteen. Työnteon mielekkyyden väheneminen heijastaa yleisen ilmapiirin muuttumista. (Nykänen 2007, 30-31.)

Organisaatiokulttuurit eroavat toisistaan myös tunnelmaltaan. Joissakin työpaikoissa pidetään huumoria ja kepeää ilmapiiriä tärkeänä, toisissa työpaikoissa hiljainen ja seesteinen ilmapiiri on arvossaan ja jossain kommunikoidaan räiskyen ja ilmaistaan tunteita voimakkaasti. Organisaatiokulttuurit luovat itselleen sopivan tunnelman ja ilmaisutaidon. Jokainen organisaation jäsen vaikuttaa luotuun tunnelmaan omana itsenään. Voimakkaat persoonat käyttävät paljon tunnevaltaa ja samalla määrittelevät koko työyhteisön tunnelman. (Harju & Kallasvuori 2007, 70-72.)

5.3 Työhyvinvoinnin ylläpito ja parantaminen

Hyvinvointi vaatii syntyäkseen neljää perusenergiaa eli fyysistä ja henkistä vireyttä, aitoja tunteita ja älyllisiä haasteita. Näitä energialähteitä pitää säännöllisesti huoltaa, jolloin jaksamiselle luodaan perusta. Hyvinvoivassa työyhteisössä voidaan tehdä töitä rivakassa tahdissa, mutta ei ahdistuneena. Jaksaminen rakentuu tekemisen ja palautumisen hyvälle lomittamiselle. (Saukkonen 2008, 49.)

Fyysisten, psyykkisten ja sosiaalisten oireiden huomaaminen ajoissa on tärkeää. Henkistä hyvinvointia voidaan parantaa voimavaroja tukemalla sekä työpaikan toimintaa ja työyhteisöä kehittämällä. Työyhteisön hyvinvoinnille pitää luoda otolliset olosuhteet kehittämistyöllä. Parhaat mahdollisuudet syntyvät, kun työhyvinvointia tuetaan kaikilla osa-alueilla yksilön, työn ja organisaation tasolla. (Piili 2006, 162-163.)

Työstä aiheutuvaa stressiä puidaan yleensä lähimmän työkaverin kanssa. Toisaalta myös esimiehelle pitäisi pystyä kertomaan tunteista, sillä esimiehen velvollisuus on poistaa ja ehkäistä stressiä työpaikalla. Tämä voi tapahtua esimerkiksi työntekijöitä kuuntelemalla. Usein jo kuunteleminen auttaa, sillä silloin jäsenellään myös omia ajatuksia ja syntyy oivalluksia. (Hyvä Työympäristö 2008, 21.)

Työhyvinvointia edistävät ammattitaidon kehittäminen, työntekijöiden huomioonottaminen yksilöinä, omaan työhön liittyvät vaikutusmahdollisuudet, reiluksi koettu palkitseminen ja oikeudenmukainen työnjako. Työhyvinvointiin vaikuttavat positiivisesti myös mahdollisuus nähdä oman työn tuloksia, työpaikan hyväksi koettu henki, työtoverien ja esimiehen tuki sekä kuuntelu, palaute ja kannustus. Tärkeää tässä on myös organisaation ja työntekijän arvojen yhteensopivuus ja samankaltaisuus. (Piili 2006, 163.)

Asioiden viime tinkaani jättäminen, huono valmistautuminen sekä tiukka aikataulu nostavat stressikäyrää. Stressittömän elämäntavan opettelussa kannattaa yrittää opetella tavoittelemaan kohtuullisuutta, itseltään ei pidä vaatia täydellisyyttä. Muiden asioista huolehtiminen on syytä lopettaa ja keskittyä omaan itseensä. Vastuuta pitää osata dele-

goida ja työ – sekä vapaa-aika pitää erottaa toisistaan. (Aalto 2006, 33.)

Kiittämis- ja juhlatilaisuudet ovat tilaisuuksia, joiden avulla voidaan ylläpitää terveempiä yksilöitä ja ryhmiä. Näkyvät ja julkiset kiitokset tukevat vastaanottajien itsetuntoa ja yhteenkuuluvuutta. Organisaation jäsenten toimiessa yhdessä enemmän kuin työkaverina, he myös tuntevat toisensa paremmin ja välittävät toisistaan enemmän. Kun saavutuksia juhlistetaan tilaisuuksilla, vahvistuvat ihmisten yhteiset tavoitteet. Yhteisillä tilaisuuksilla ja niiden valmistelulla on keskeisenä tehtävänä mukana olemisen tunne. Näillä tilaisuuksilla rakennetaan kulttuuria, jossa ihmisten pyrkimyksiä arvostetaan ja myös kiitetään. Yhteiset tilaisuudet muodostuvat myös organisaation arvojen vahvistamisen tilanteiksi. Tilaisuudet välittävät tietoa tärkeistä sisäisistä arvoista ja tekevät periaatteet näkyviksi sekä osoittavat, että arvojen toteuttamiseen käytetään aikaa ja rahaa. (Kouzes & Posner 2001, 96-98.)

Monissa työyhteisöissä ei esimiehellä ole tilaa tai mahdollisuutta tuoda esiin omia tunteitaan. Esimieheltä odotetaan järkiperusteista työtötta. Toisaalta esimiestä arvostetaan enemmän, jos hänellä on kykyä käsitellä vaikeita asioita sovittelevasti. Jotta tämä onnistuisi, on esimiehen pidettävä huolta itsestään ja omasta tunnetasostaan. (Harju & Kallasvuo 2007, 72.)

Esimiehiä on usein moitittu puutteellisesta delegoinnista ja etenkin seuraavissa alueissa:

- uusia tehtäviä ei ole täsmennetty riittävän selkeästi. Syntyy tilanne, jossa oletetaan henkilön tietävän puolesta sanasta, mitä tehtäviä hänelle kuuluu.
- esimies ei luovuta alaiselleen riittävästi toimivaltaa kyseisten tehtävien suorittamiseksi. Tehtävistä on tällöin vaikeuksia suoriutua ja alainen joutuu jatkuvasti pyytämään esimieheltään apua.
- esimies voi valvoa alaisiaan liian tarkoin tai hän ei valvo heitä riittävästi. Toimivallan jakamisen ja valvonnan epäonnistuminen johtuu monta kertaa siitä, että esimies ei luota alaiseensa tai hän kokee tämän kilpailijana.
- alainen voi myös käyttäytyä siten, että on epäselvää hyväksyykö hän tehtävän täysin vai ei. Tässä syytä voivat olla kiire, liiallinen työmäärä, välinpitämättömyys

tai työmotivaation puute. Silloin tehtävät tehdään nihkeästi tai vain erikseen pyydettyäessä.

Onnistunut delegointi edellyttää viestinnältä paljon. Delegoitu tehtävä pitää myös esittää motivoivasti siten, että alainen ottaa tehtävän haasteena ja näin sitoutuu sen suorittamiseen. Riittävästi toimivaltaa ja tiedottaminen muillekin asianomaisille tehtävän delegoinnista auttavat delegoinnin onnistumisessa. (Åberg 2002, 79-80.)

Sosiaalisella tuella eli tukea antavalla sosiaalisella verkostolla on parantava voima ja tämä koskee yhtä lailla johtajia kuin alaisiakin. Ystävien verkosto toimii turvallisena paineen purkamisen mahdollistavana ja ratkaisuehdotuksia antavana apuna. Tukiverkon olemassa oloa voi testata piirtämällä melko suuri ympyrä paperille sekä siihen pieniä ympyröitä lähemmäs ja kauemmas keskustasta. Nämä pienet ympyrät kuvaavat ihmisiä, joilta saa tukea. Pieniin ympyröihin voi kirjoittaa nimiä ja samalla miettiä, minkälaista tukea ja apua juuri tältä henkilöltä voi saada. (Kouzes & Posner 2001, 100.)

Stressinkaatokeinoina voidaan kokeilla seuraavia asioita ja toimenpiteitä:

- Naura ja itke
- Ota rennosti – säännöllisesti, lepää, rentoudu, nuku tarpeeksi
- Syö terveellisesti ja sopivasti
- Liiku ja kuntoile
- Arvosta itseäsi
- Varaa aikaa itsetutkiskeluun ja omien arvojen ja tavoitteiden arviointiin
- Puhu ystäviesi ja läheistesesi kanssa, kuuntele heitä
- Lisää myönteistä viestintää
- Tehosta työpäivääsi, älä pidennä sitä toistuvasti
- Opi kieltäytymään, ole pyyteettömän itsekäs
- Auta muita, saat todennäköisesti samalla mitalla takaisin
- Muistele onnistumisia

Kaikki sellainen henkinen ja fyysinen asia, mistä itse pitää, toimii ihmisen voimavaroja palauttavana aktiviteettina. (Piili 2006, 164.)

Nykyisessä työelämässä aika näyttää olevan määräävänä tekijänä. Länsimaissa aika nähdään lineaarisena, niukkana luonnonvarana ja sitä on pätittävä ja hallittava. Aasiassa aika on syklinen ja sitä tulee koko ajan lisää ja se on vähemmän tärkeää kuin esimerkiksi harmonia ja ihmissuhteet. Aikaa on jokaisella yhtä paljon. (Piili 2006, 165.)

Työajan käytössä riskinä on se, että teemme asioita jotka kaatuvat päälle ja pitkän aikavälin tehtävät siirtyvät aina vain eteenpäin. Palvellaan sitä joka on äänekkäin, töihin tulee keskeytyksiä ja suunnitelmat romuttuvat jo työpäivän puoli välissä. Monta asiaa on kesken ja on vaikea pysyä aikatauluissa. Sähköpostiin vastaaminen, kokouksesta toiseen juokseminen vievät kaiken ajan. Työtehtävien laatu ei ole parhainta eli ei muisteta informoida, ei selvitetä asioiden taustoja, asioiden dokumentointi jätetään tehtäväksi myöhempään ajankohtaan. Toiminnan kehittämiseen ei ole aikaa. (Piili 2006, 166.)

Ajankäytön hallintaan muutamia asioita, joihin voi itse vaikuttaa:

- Suunnittele omat tekemiset
- Aseta asiat tärkeysjärjestykseen ja kiireellisyysjärjestykseen
- Aloita työt ajoissa
- Huomioi tulokset toiminnan sijasta
- Tee asia kerrallaan
- Tee pian mieltä painavat jutut, muuten vievät energiaa
- Delegoi, pyydä apua
- Ole täysillä läsnä siinä mitä teet
- Kyseenalaista toimintatapoja
- Pyri vähentämään häiriöitä työskentelyssä
- Täytä kalenteri realistisesti, jätä aikaa yllätyksille ja itselle

On hyvä muistaa, että esimiehet ovat sikäli onnellisessa asemassa, että heillä on ainakin teoriassa joku henkilö, jolle delegoida tehtäviä. Usein esimies tinkii alaisilleen antamastaan ajasta, ajanpuutteeseen vedoten. Esimiehenä toimiessa on tärkeää pysähtyä miettimään millaisen osuuden työajastaan on alaisten tavoitettavissa. (Piili 2006, 166.)

Tulevaisuuden horisontti pitäisi pilkkoa lyhyisiin jaksoihin. Monesti ajatus edessä ole-

vien töiden vuoresta saa ahdistumaan. Pilkkominen saattaa keventää työstressiä. Seuraavassa ohjeistusta:

1. Valitaan ensin päivä kerrallaan - periaatteella tehtävät, jotka pitäisi pystyä hoitamaan tänään
2. Valitaan pienen harkinnan jälkeen, mitä näistä tehtävistä tehdään seuraavan tunnin aikana
3. Loppupäivän tehtävät unohdetaan ja keskitytään ainoastaan lähimmän tunnin valittuihin tehtäviin.

Tämä onnistuu muutaman harjoittelun jälkeen ja asiat tuntuvat vaivattomasti loksahdelevan paikoilleen. (Nykänen 2007, 32-33.)

Stressiä on monenlaista ja ilmiönä sillä on huono maine. *Eustressi* tilanteessa ihminen on myönteisesti asennoitunut, innostunut ja motivoitunut. Tuntee hallitsevansa kiireen ja on täynnä energiaa. Tällainen tunne voi tulla onnistuneen ponnistelun jälkeen ja keskeistä siinä on, että on valmis iloitsemaan saavutuksista eli eustressistä saa voimaa. (Harju & Kallasvuori 2007, 56.)

Eustressi on hyvää stressiä ja sitä löytyy tilanteissa, jotka ihminen kokee innostavana ja motivoivana. Yleensä tällaista tunnetta koetaan harrastuksen parissa, mutta joillekin ihmisille palkkatyö tuottaa mielihyvää ja tyydytystä ja siten myös eustressin tunteita. Eustressi koetaan positiiviseksi ja nautittavaksi tilaksi. Joskus eustressin tunne voi jopa kadota pitkäksi aikaa, ja joillekin se on toistuva, nautinnollinen osa elämää. (Vartiovaara 2004, 12-14.)

Eustressiä pitää aktiivisesti etsiä, sillä se ei ole edessä odottamassa. Eustressin löytäessä ihmisen sisäinen viesti palkitsee vaivannäön hyvällä ololla ja tämän tuloksen perusteella käyttäytymismallista tulee jatkossa automaattista. Eustressi sanasta voi käyttää tutumpia sanoja, kuten mielihyvää, positiivisen latauksen etsimistä, luovuuden vapauttamista ja elämänlaadun parantamista. Ylipäätään taitoa elää mahdollisimman hyvin. Eustressin jatkuva etsiminen ja harjoittelu voi muuttaa pysyvästi ajattelu- ja toimintamalleja. (Vartiovaara 2004, 38-39.)

5.4 Lähiesimiehen työssä jaksaminen

Energiaa virtaa eri tavoin, kun ihminen saavuttaa tiettyjä ikäkausia ja voidaan ajatella, että ikävuosilla on merkitystä. Nykymaailmassa ihannoidaan fyysistä nuoruutta ja vartuneempien työkokemusta. Tästä on seurauksena se, että nuoret yrittävät kiihtyä kokemusten keräämisessä ja vanhemmat tekevät kaikkensa vaikuttaakseen ikäistään nuoremmalta. Mikäli ihminen on luontevasti oman ikäisensä, sitä monipuolisemmin hän voi laittaa parhaansa peliin. Oman energiakäytön kannalta on hyvä tunnistaa oma ikänsä myös johtamisessa. Ikätutkijat kuvaavat ihmiseloa elämänkaarena, jossa on erilaisia ajanjaksoja ja erilaisia kehittymiskausia. Joinakin ajanjaksoina kehitys saattaa olla hitaampaa, mutta syvällisempää. Elämänkaaren kaikkina ajanjaksoina ihminen kasvaa ja henkinen kasvaminen jatkuu läpi koko elämän. (Harju & Kallasvuo 2007, 35-36.)

Kolmen- neljäkymmenen vuoden iässä ihminen on fyysisesti, psyykkisesti ja älyllisesti vahvoilla. Tässä iässä voi rauhassa keskittyä mm. urakehitykseen ja työ on monelle paras tapa kokeilla ja näyttää voimavarojaan. Yksi seikka voi kuitenkin tässä iässä jäädä huomiotta ja se on henkisen tankkauksen tarve. Työuupumuksen alkukoireet liittyvät usein tähän ikäjakssoon. (Harju & Kallasvuo 2007, 39-40.)

Neljän- viidenkymmenen vuoden iässä ihmisellä on kokemusta, osaamista ja hän on avoin uusille ajatuksille. Tässä iässä ihminen haluaa kehittyä työssään myös ihmisenä, saavuttaa sisäistä kehitystä. Järkiälykyky on vahva, on kykyä hahmottaa monimutkaisia rakenteita ja kykyä tehdä johtopäätöksiä. Kaikkea ei tarvitse saada heti ja suvaitsevaisuus on suurimmillaan. (Harju & Kallasvuo 2007, 40.)

Viiden- kuudenkymmenen iässä ihmisiä kohdellaan laskevan auringon tähtinä, vaikka tutkimukset aina uudelleen kertovat, että ihmisellä on vielä paljon annettavaa. Monella on edessään reilut 10 vuotta työelämässä. Ammatillisten asioiden omaksumiskyky on erinomainen ja sitoutuneempaa työntekijää tuskin löytää. (Harju & Kallasvuo 2007, 42-44.)

Esimiestyössä *ihmissuhteet* ovat tuloksenteossa keskeisessä roolissa. Työyhteisön ta-

voitteet eivät toteudu, ellei ole motivoituneita tavoitteiden toteuttajia. Esimiehen tärkeimpiä tehtäviä on tunneilmaston vaaliminen työyhteisössä. Myös esimies tarvitsee hyväksyntää ja ymmärrystä ja toivottavaa on, että hän saa sitä alaisiltaan sekä esimiehiltään. Esimies tarvitsee niin ikään kavereita ja hengenheimolaisia. Vaikuttavin voimavara on toimiva ihmissuhde joka ei vaadi suorittamista, vaan olemista. (Harju & Kallasvuo 2007, 76.)

Esimiehellä on monia mahdollisuuksia saada apua tehtävässään onnistumiseen, mikäli on tunne, etteivät omat keinot riitä. Suurissa organisaatioissa on erilaisiin tukimuotoihin panostettu ainakin silloin, kun se nähdään hyödyllisenä ja tärkeänä molemmille osapuolille. Tukea voi saada omalta esimieheltä, henkilöstöhallinnon ammattilaisilta, kollegoilta ja monilta verkostoilta. Mentorointi ja työnohjausmenettely ovat arvokkaita mahdollisuuksia, mikäli organisaatiossa tällaiseen on mahdollisuus. Työterveyshuoltoon voi myös ottaa yhteyttä henkisen puolen pulmatilanteissa. (Piili 2006, 168.)

Oma esimies on lähin henkilö, jolta voi pyytää apua työssä selviytymisessä sekä työyhteisön ongelmissa. Kehityskeskustelu on luonteva tilaisuus tuoda esiin huolia, vaikka akuutimmat tilanteet onkin hyvä tuoda esiin välittömästi, kun niihin voidaan vaikuttaa. Esimieheltään voi saada riittävän tuen, jos suhde on arvostava ja luottamusta on puolin ja toisin. Nykypäivän suorituspainetta voi tosin vaatia rohkeutta myöntää osaamattomuutensa tai heikkoutensa, sillä pelko tulla leimatuksi huonoksi tai avuttomaksi voi olla uhkana. Oma esimies saattaa toisaalta kokea valtuutensa riittämättömäksi. Esimiehellä voi itselläänkin olla kovat paineet ja keinot vähissä. Se ei kuitenkaan oikeuta laiminlyömyään alaisten kohtuullista tukemista. Tilanne on hankalampi, mikäli ongelmia koetaan juuri suhteessa omaan esimieheen. Silloin voi olla tarpeen kääntyä organisaatiossa korkeammalla olevan johtajan tai henkilöstöhallinnon puoleen. (Piili 2006, 168.)

Hyödyllistä on, mikäli etenkin nuorempi esimies saa tuekseen kokeneemman henkilön eli *mentorin*, jota arvostaa ammatillisesti ja myös persoonana. Tällainen mentori voi löytyä omasta organisaatiosta tai sen ulkopuolelta. Mentoritoiminta on ajatukseltaan samanlaista, kuin mestari-oppipoika/kisälli toiminta. Mentoroinnin onnistuminen edellyttää yleensä menettelyn selkeyttämistä ja vakiinnuttamista työyhteisössä. Erittäin tär-

keää on myös mentorin ja mentoroitavan henkilön välisen ihmissuhteen toimivuus. Painopisteenä on mentoroitavan henkilön kehittymisen tukeminen ammatissa ja ihmisenä sekä kannustaminen tuleviin haasteisiin ja käyttämättömien voimavarojen tunnistamiseen. Mentorintisuhte on kahdenkeskinen ja luottamuksellinen ja se toimii vuorovaikutteisesti. Molemmat osapuolet antavat ja saavat. (Piili 2006, 169-170.)

Mentori on valmis jakamaan osaamistaan, on kiinnostunut oppimisesta ja on taitava vuorovaikuttaja. Mentori osaa tarjota vaihtoehtoja, rohkaista ja ”sparrata” ja myös astua oikealla hetkellä sivuun. Mentorilla voi olla tärkeä panos toiminnan käynnistäjänä ja kontaktiverkostojen luomisessa, sillä kokeneena hän tietää kenen puoleen kääntyä erityistilanteissa. (Piili 2006, 170.)

Johdon valmennus on kuitenkin eri asia, kuin mentorointi. Johtamisvalmennuksessa pyritään saamaan esiin toisen henkilön potentiaali. Henkilön kykyjen ja valmiuksien ottamista esiin sellaisin keinoin, jotka yleensä edellyttävät erityistä kouluttautumista. Mentorointi sitä vastoin opastaa työhön perehdyttämistä tai opastamista. Mentori kertoo omista kokemuksistaan, omista suorituksistaan omien näkökulmiensa kautta. Johtamisvalmennuksessa keskitytään kehittämään ja ottamaan käyttöön henkilön omaa osaamista, jotta hän voisi toimia vahvempana ja tehokkaampana johtajana. (Yritystalous 2005, 76-77.)

Esimiehet toimivat monimuotoisessa ihmissuhdeverkostossa ja usein paineen alla. *Työnohjauksen* avulla esimies voi vahvistaa ammatillista otettaan ja valmiuksiaan käsitellä erilaisia tilanteita. Työnohjaukseen hakeutuminen on osoitus rohkeudesta kohdata omia tunteitaan ja oman itsensä erilaisia puolia. Työnohjaus kehitettiin alun perin sosi-aali- ja terveydenhuoltotyötä tekevien keskuudessa, mutta sen soveltuvuus huomattiin myös muilla aloilla. Työnohjaus voi olla yksilönä tai ryhmässä toteutettavaa ja siinä käsitellään työssä esille nousevia kysymyksiä. Se ei ole neuvontaa eikä terapiaa eikä siinä ole tarkoitus selvittää ohjattavan yksityiselämää tai menneisyyttä. Työnohjaajana toimii parin vuoden mittaisen työnohjaajakoulutuksen käynyt, kokenut vuorovaikutuksen ammattilainen. (Piili 2006, 170-171.)

Työnohjaaja antaa kokemuksensa ja näkemyksensä ohjattavan käyttöön, antamalla aineksia ajatteluun ja uusiin näkökulmiin. Työnohjaus on pitkäkestoista ja tyypillisesti tapaamiset ovat kerran kuukaudessa. Keskustelut käydään dialogina ja pohdiskellen. Menetelminä voidaan myös käyttää ryhmätyötapoja, vertaistukea, toiminnallisuutta ja analyysia – mikä tapa kyseiseen tapaukseen parhaiten soveltuu. (Piili 2006, 171-172.)

Sähköposti on tämän päivän työyhteisöjen käytössä olevista työkaluista useimmille se kaikkein uuvuttavin. Kännykkää mitenkään väheksymättä, mutta kännykkään ei kuitenkaan voi tulla määräänsä enempää puheluja. Eli kun puhutaan jonkun kanssa, on puhelin varattuna, mutta sähköpostin kanssa ei voi toimia näin. Pahimmillaan sähköposti tarkoittaa sitä, että kun yhteen vastaa, tulee samanaikaisesti pari kolme uutta sähköpostia sisään. Tulleet sähköpostit vaativat toimenpiteitä eli lukemista, perehtymistä ja jonkinlaista reagoitua. Sähköpostien sisältö vaihtelee, joten pelkästään niiden lukumäärä ei kerro sitä, miten rasittava väline sähköposti on. (Puro 2004, 61-62.)

Periaatteessa sähköpostia ei tulisi käyttää nopeiden asioiden hoitamiseen. Mikäli olemme sähköpostin tavoittamattomissa, saattaa kiireinen asia jäädä hoitamatta. Jostain kumman syystä syyllinen löydetään silloin vastaanottajasta, joka ei lue sähköpostiaan jatkuvasti. Mikäli kiireellisiä asioita hoidetaan työyhteisössä sähköpostilla, pitäisi siitä sopia pelisäännöillä. Yleensä nopeita tilanteita hoidetaan puhelimitse, tekstiviestillä tai kasvokkain. (Puro 2004, 65.)

Työyhteisössä likipitään kaikki sosiaalinen toiminta tapahtuu sähköposteilla: kirjoitamme viestejä viereisiin huoneisiin, vaikka voisimme nousta sanomaan asian naapurille. Syynä ei ole laiskuus vaan se, että sähköposti alkaa dominoida toimintaa. Tämä voi johtua siitä, että töiden käsittely sähköpostimuodossa on helppoa ja kätevää. Daftin ja Langelin (1986) tekemien havaintojen mukaan työyhteisössä esiintyy sitä enemmän epävarmuutta ja epätietoisuutta, mitä enemmän sähköpostia käytetään työvälineenä. (Puro 2004, 65-66.)

5.5 Oman itsensä ja kollegan merkitys jaksamisessa

Johtajaksi oppiminen on päättymätön prosessi. Siinä ei olla tekemisissä yksinkertaisten ja helposti ennustettavien seikkojen kanssa. Esimiehen rooli on muuttunut valmentajaksi, merkityksen luojaksi ja oppimisen edistäjäksi. Johtajilla ei pidä olla oikeita vastauksia valmiina, vaan johtajan pitää keskittyä edistämään alaistensa oman mielen johtamista. Menestyminen on oman potentiaalin hyödyntämistä ja tasapainon saavuttamista. Jokainen voi opetella omien ajatusten, tunteiden ja tahdon ohjaamista. Omaa toimintaa tarkastellaan kriittisesti ja omat uskomukset, asenteet, arvot sekä tavoitteet ja vahvuudet voidaan tunnistaa. Mikäli organisaatiokulttuuri ei miellytä, on kolme vaihtoehtoa reagoimiseen eli hakeutua pois, katkeroitua tai muuttaa omaa suhtautumistapaansa. Henkilökohtaisella valmennuksella esimies voi kehittää itseään ja oppia pois itsensä korostamisen tai puolustamisen tarpeesta. (Piili 2006, 174.)

Tutkimusten mukaan oikeudenmukainen johtaminen tukee terveyttä. Mikäli johtaminen koetaan oikeudenmukaiseksi se vähentää poissaoloja sekä miehillä että naisilla. Oikeudenmukaisuus merkitsee sitä, että työntekijällä on oikeus tulla kuulluksi, ihmisiä kohdellaan samojen periaatteiden mukaan ja samat säännöt pätevät tänään ja huomenna. Päätöksenteon käytännön toteutus on merkittävä. Työntekijöiden kokemus siitä, että heitä kohdellaan kunnioittavasti, rehellisesti ja ystävällisesti ja voivatko he luottaa päätöksentekijöihin. (Kivimäki, Elovainio, Vahtera & Virtanen 2009 [viitattu 3.2.2009].)

Kollegat voivat toimia suurena tukena ja myös samantapaisen koulutuksen saaneet opiskelutoverit. Opiskelutovereilta löytyy yhteisiä käsitteitä, joilla voi pohtia pinnalle nousseita kysymyksiä. Antoisaa on myös luoda suhteita henkilöihin, jotka ovat samalla alalla ja asemassa, mutta jotka ovat edenneet nykyisiin tehtäviin erilaisista taustoista. Saman organisaation kollegoista voi löytyä henkilöitä, joiden kanssa yhteistyö sujuu antoisasti ja joiden kanssa voi luoda sopimuksen ajatustenvaihdosta ja avunannosta eri tilanteissa. (Piili 2006, 172.)

Intensiivinen työ vaatii syventymistä ja tarkkaavaisuutta, mutta mikäli työhön ei tule taukoja, virheiden riski kasvaa ja ongelmanratkaisukyky heikkenee. Lyhyt rupattelu

työkaverin kanssa, kahvitauko tai pieni liikunta muutaman kerran työpäivässä lisäävät aivojen vireyttä huomattavasti. (Harju & Kallasvuo 2007, 80.)

Verkostotuttavuus voi säästää melkoisen työmäärän, kun toinen on jo kerran pohtinut ongelmanratkaisua asiassa, jonka itse kohtaa ensimmäistä kertaa. Pyörää ei tarvitse keksiä uudelleen, vaan tietoa ja kokemusta kannattaa ”varastaa ja vaihtaa”. Pitää kuitenkin muistaa luottamuksellisuus ja sovitut pelisäännöt. Oman osaamisen jakaminen synnyttää positiivista palautetta vaikka aivan erilaisessa muodossa. (Piili 2006, 172-173.)

Vaikuttaa siltä, että ihmisenä itsensä hyvin tiedostava ja muut huomioon ottava johtaja suoriutuisi parhaiten erilaisissa tilanteissa ja että hänellä olisi myös parhaat edellytykset jaksaa työssään. Omaa käyttäytymistään ja tuntemuksiaan tulisi ymmärtää myös niissä tilanteissa, joissa se ei ehkä ole kaikkein miellyttävintä. (Piili 2006, 175.)

Mielikuvat ohjaavat vahvasti toimintaa eli myönteisiä asioita ajatellessa ihminen on energinen ja iloinen. Monesti kuitenkin käy niin, että kun haaveilee jostain erittäin hienosta, sisäinen ääni sanoo, ettei se varmaankaan onnistu. Monenlaisia ylittämättömiä esteitä tulee mieleen, jotka eivät kuitenkaan ole todellisia. Tiedostamattaan ihminen voi kuljettaa mukanaan jonkun toisen henkilön esiin tuomaa, lannistavaa näkemystä. (Piili 2006, 176-177.)

Mielikuvaharjoituksella voi tilannetta jäsentää ja nostaa alitajunnasta keinoja esteiden voittamiseksi. Mielikuvaharjoituksen voi tehdä yksin tai ryhmässä. Rauhallinen tila, aikaa harjoituksen suorittamiseen, paperia, värikyniä ja avoin mieli on vaatimuksena. Taustalle voi laittaa soimaan rentouttavaa ja inspiroivaa musiikkia. Harjoitus etenee seuraavasti:

- päästä ajatuksiin, mitä toivot, mistä haaveilet tai unelmoit eli mitä todella haluat. Muotoile toive myönteiseen muotoon ja mitä se konkreettisesti on. Kirjoita ylös muutama asia toiveestasi.
- anna toiveelle hahmo tai väri
- kirjoita tai piirrä, mitä osaamista ja voimavaroja sinulla jo on saavuttaaksesi toi-

veesi

- kirjoita tai piirrä, mitä sellaista on, joka estää tavoitteen saavuttamista
- muotoile estettä jotenkin, haalista, pienennä, vie kauemmas
- kirjoita tai piirrä välitavoitteita ja laadi aikataulu
- mitä apua tarvitset ja miten voit mahdollisen avun hankkia.

Mielikuvaharjoituksen avulla aivot käynnistävät prosessin toiveiden suuntaan. Muistiinpanot kannattaa säilyttää ja niihin on hyvä palata silloin tällöin. (Piili 2006, 177.)

Mielikuvaharjoitusten aikaansaaman muutoksen salaisuus piilee joustavissa aivoissamme. Aivot eivät tunnista kuviteltua tekemistä todellisesta toiminnasta eli mielikuvaharjoitus on aivoille todellista. Kuvittelu muuttaa vähitellen hermoston toimintaa ja ideana on vahvistaa toivottuja sisäisiä malleja. Onnistumisten todennäköisyys kasvaa. (Nykänen 2007, 64.)

Idea myönteisten unelmien kantavasta voimasta on yleisesti tunnettu eli kun vain unelmoi tarpeeksi, saavuttaa tavoitteensa. Usein unelman täsmentäminen toiminnaksi aiheuttaa yliyrittämistä ja tuloksena on tavoitteesta luopuminen. Ehkäpä ihminen onkin parhaimmillaan pienessä ”hällä väliä” - tunnelmassa. Taustalla vanha viisaus siitä, että se mitä eniten pelkäämme, toteutuu. Ihmisen pitäisi hyväksyä itseltään myös kehno suoritus ja samanlainen terve välinpitämätön suhtautuminen siirtyy onnistumisajatuksiin. Yliyrittämistä ei synny, vaan onnistumista ilman epäonnistumisen pelkoa. (Nykänen 2007, 89.)

Jotta ihminen jaksaisi ja voisi hyvin, hänen pitäisi olla *oman elämänsä päätähti*. Usein kuitenkin kaikkien vaikein ihmissuhde on suhde siihen ihmiseen, joka katsoo peilistä. Omaan elämään asettuminen on pitkän matkan kulkeminen ja tällä matkalla kohtaa monta pettymystä, suunnan vaihtamista ja matka keskeytyy silloin tällöin. Moni antautuu ja lähtee elämään jonkun toisen elämää. Tämä ei ole vain oma päätös, vaan siihen houkuttelevat perinteet, koululaitos, mediaviestit, poliitikot, liike-elämä – ellei ihminen pidä varaansa hän luopuu huomaamattaan omasta mahdollisuudestaan elää näköistään elämään. (Nykänen 2007, 75.)

Ihminen puhuu itselleen aina, positiivisesti tai kielteisesti, kun hän ajattelee jotakin. Positiivinen itsepuhelu voimistaa ihmisen uskoa omaan pystyvyyteen, vahvistaa motivaatiota ja edistää hyvää suoritusta. Kielteinen itsepuhelu kyseenalaistaa omaa itseään, ehkäisee tuloksien syntymistä, tuottaa ahdistusta sekä vahvistaa omaan itseensä kohdistuvia epäilyjä. (Nykänen 2007, 87.)

Periaatteet, joihin itsensä johtaminen voidaan kiteyttää, ovat yksinkertaisia asioita joita kuitenkin on vaikea toteuttaa. Periaatteet ovat seuraavat: pysähdy miettimään elämän merkitystä, keskity elämään yksinkertaisesti, ole aito ja rehellinen itsellesi, ole rohkea ja uudistu jatkuvasti, älä anna periksi, ole kärsivällinen, ole herkkä maailmalle ja tunnista keskeneräisyytesi. (Sydänmaanlakka 2006, .)

6 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUS

Tässä kehittämistehtävässä toteutettiin kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä sekä kvantitatiivinen kyselytutkimus. Kvalitatiivinen valittiin siksi, että sen käyttö tuntui mielenkiintoiselta ja erilaiselta sekä osatutkimuksena tarkoituksenmukaiselta toteuttamistavalta. Henkilökunta oli mukavasti mukana uudenaikaisessa tehtävässä. Kvantitatiivinen kyselytutkimus toteutettiin esimiestehtävissä toimiville, jotta saataisiin selville mitä lähiesimiehet tarvitsevat työssään ja miten näihin tarpeisiin, työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja parantamiseen sekä työssä jaksamiseen löydettäisiin työkaluja.

6.1 Kvalitatiivinen eläytymismenetelmä

Kvantitatiivisen eli määrällisen ja kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen eroista on käyty keskustelua pitkään. Näiden kahden tutkimusmenetelmän eroja on pyritty havainnollistamaan monilla tavoilla ja seuraavassa on muutamia poimintoja näiden menetelmien eroista. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2001, 123.)

Kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä tutkijan ja tutkittavan suhde on läheinen ja aineiston luonne rikas ja syvä. Kvalitatiivisessa käytetään kuvauksia kuten pehmeä, joustava, subjektiivinen, relativistinen sekä hyvä ja huono. Kvantitatiivisessa kuvauksessa käytetään luokittelua kova, jäykkä, objektiivinen, yleispätevä sekä hyvä ja huono. Kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä tutkijan ja tutkittavan suhde on etäinen ja aineiston luonne kova ja luotettava. Teorian ja tutkimuksen suhde tässä on teoriaa varmistava. (Hirsjärvi et al. 2001, 123-124.)

Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus voidaan nähdä toisiaan täydentävinä lähestymistapoina. Kvalitatiivista voidaan käyttää kvantitatiivisen tutkimuksen esikokeena, jolloin tarkoituksena on taata, että aiotut mitattavat seikat ovat tarkoituksenmukaisia tutkimusongelman kannalta ja myös mielekkäitä. Näitä menetelmiä voidaan myös käyttää rinnakkain. (Hirsjärvi et al. 2001, 125.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja tähän sisältyy ajatus, että todellisuus on moninainen. Tutkimuksessa pitää kuitenkin huomioida, että todellisuutta ei voi mielivaltaisesti jaotella osiin. Tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkijan pitää muistaa myös arvo- lähtökohdat, sillä arvot muovaavat sitä, miten pyritään ymmärtämään tutkimuksen kohdetta. Yleisesti todetaan, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä löytää tai paljastaa tosiasioita, ei niinkään todentaa jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi et al. 2001, 152.)

Kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä ovat mm. tilastokysely, syvähaastattelu, diskursiivinen haastattelu sekä keskusteluanalyysi. Kielen keskeinen rooli tiedon hankkimisessa on lomaketutkimuksessa yleensä jätetty huomiotta. Kysymyksiin ja vastauksiin suhtaudutaan kuin ne olisivat vain mittausvälineitä. Lomaketutkimus on monella tavalla epätavallinen viestinnän muoto. Se on ainoastaan uusi kielellinen peli ja asettaa haastattelijalle tiettyjä vaatimuksia. Kysymysten muotoilu on oltava neutraalia yleiskieltä, jotta niitä on helppo ymmärtää eivätkä ne herätä arvaamattomia mielleyhtymiä. Lomaketutkimus vaikuttaa helpolta tehtävältä haastattelijalle. Kysymysten todellisen tarkoituksen salaaminen saattaa aiheuttaa eettisiä ongelmia. (Alasuutari 2001, 140-146.)

Kvalitatiivinen syvähaastattelu eroaa tilastokyselystä. Syvähaastattelun kysymykset ovat vapaamuotoisia eikä niitä ole laadittu ennen haastattelutilannetta. Syvähaastattelussa on terapeuttisia piirteitä. Se on avointa ja luottamuksellista ja edellyttää että haastattelijalla ja haastateltavalla on hyvät välit. (Alasuutari 2001, 148-149.)

Diskursiivinen ote haastattelussa merkitsee sitä, että haastattelu on ensisijaisesti vuorovaikutustilanne. Diskursiivisessa haastattelussa halutaan usein kerätä suuri määrä keskusteluja. Haastateltava tuottaa materiaalia yhdessä haastattelijan kanssa ja tämä merkitsee sitä, että haastattelijan tulee hallita keskustelua. Kuitenkaan tuputtamatta valmiita käsitteitä ja viitekehyksiä. (Alasuutari 2001, 150-151.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä

- tutkimusaineisto kootaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa
- ihmistä suositaan tiedon keruun instrumenttina
- suositaan metodeja, joissa tutkittavan näkökulma pääsee esille
- kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei käytetä satunnaisotantaa
- tutkimussuunnitelma muuttuu tutkimuksen edetessä ja tutkimus toteutetaan joustavasti ja suunnitelmia voidaan muuttaa olosuhteiden muuttuessa
- tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa myös tulkitaan tämän periaatteen mukaisesti. (Hirsjärvi et al. 2001, 155.)

Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän tyypillisiä piirteitä ovat siis mm. tutkijan omien havaintojen hyväksikäyttö, dokumenttien ja tekstien kurssiivinen analysointi, kohdejoukon tarkoituksenmukainen valinta, tutkimussuunnitelman muotoutuminen sekä tapauksien käsitteleminen ainutlaatuisina. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 155.)

Role-playing -menetelmä eli suomennettuna eläytymismenetelmä tarkoittaa tutkimusaineiston keräämistä pienten esseiden eli lyhyehköjen tarinoiden kirjoittamisen avulla. Tutkimukseen osallistujille annetaan kehyskertomukseksi kirjoitus, jonka aiheuttamien mielikuvien mukaisesti vastaaja kirjoittaa pienen jatkotarinan. Jatkotarinessa kirjoittaja

mielikuvituksensa avulla kertoo miten tarina jatkuu tai sitten hän kuvaa sitä, mitä tarinassa on ennen voinut tapahtua. Eläytymistarinat eivät välttämättä ole todellisia kuvia vaan kirjoitelmia siitä, mitä voisi tai olisi voinut tapahtua. Puhutaan aktiivisesta roolileikistä, jossa henkilöt eläytyvät tilanteeseen ja esittävät tulkintansa roolileikin avulla, sekä passiivisesta roolileikistä, jossa henkilöille kuvataan tilanne ja eläytyminen tapahtuu kirjallisesti. (Eskola 1997, 6 – 22.)

Keskeistä tässä menetelmässä on se, että tarinoita on kaksi tai useampia erilaisia. Keskeistä on selvittää erot näiden tarinoiden välillä ja mikä vastauskertomuksissa muuttuu, kun tarinaa muutetaan. Variointi erottaa eläytymismenetelmän monesta muusta tutkimusmenetelmästä. Vastaukset ovat mielenkiintoisia ja herättävät uteliaisuutta analysoinnissa. Koskaan ei voi olla varma, mitä tutkimus tuottaa. (Eskola 1997, 6 – 22.)

Kehyskertomusten laadinnassa olennaista on, että kertomuksessa on vain yksi seikka, joka muuttuu. Kun yksi elementti muuttuu, muuttuu myös muut kehyskertomuksen osat. Eri kertomuspaperit sekoitetaan ennen jakamista ja silloin vastaaja saa sattumanvaraisesti yhden käytetyistä kertomuksista. Vastausaika on noin 20 minuuttia. Kertomus annetaan kirjoitettavaksi ilman etukäteisvaroitusta. (Eskola 1997, 6-22.)

Eläytymismenetelmä ei ole täysin ongelmaton, mutta kuitenkin eläytymismenetelmä on ongelmattomampi kuin moni muu menetelmä. Eläytymismenetelmässä on laajempi mahdollisuus kuin kyselylomakkeeseen vastattaessa tai ei joudu tilille sanomisistaan siten kuin haastateltaessa. (Eskola 1997, 28.)

Paljonko kvalitatiivista aineistoa pitää kerätä, jotta tutkimus olisi tieteellistä ja yleistettävissä? Tähän kysymykseen ei ole yksiselitteistä vastausta. Aineistoa pitää olla riittävästi. Kokemuksien mukaan 10 - 15 kertomusta kutakin kehyskertomusta kohden on riittävä määrä. 15 kappaletta on suhteellisen toimiva määrä eläytymismenetelmätutkimusta ajatellen, mutta se ei ole mikään ehdoton sääntö. (Eskola 1997, 29 – 33.)

Eläytymismenetelmän käyttö saattaa näyttää helpolta ja vaivattomalta, mutta sitä se ei ole. Se vaatii käyttäjän aktiiviseen teoreettiseen työhön. Aineiston tehtävänä ei ole hy-

poteesin todistaminen, vaan hypoteesin keksiminen. Menetelmälle on löydettävissä mm seuraavat käyttötarkoitukset

- laadullista aineistoa tuottava tiedonhankintamenetelmä, jolla voi tutkia monenlaisia ongelmia
- pyrittäessä selvittämään ihmisten käsityksiä tulevaisuudesta ja käyttäytymistä erilaisissa tilanteissa
- menetelmä sopii hyvin myös erilaisten muiden menetelmien yhteiskäyttöön eli triangulaatioon.

Kokemukset kyselylomakkeen ja eläytymismenetelmän yhteiskäytöstä ovat olleet positiivisia. Eläytymismenetelmän etuja ovat helppous, nopeus ja halpa hinta. Aineiston analysointi on kuitenkin melko haasteellista. Aineisto kannattaa numeroida ja kirjoittaa puhtaaksi. Aineistosta voidaan tehdä taulukointia esimerkiksi henkilöistä, jotka mainittiin. Ensimmäinen vaihe aineiston keräämisen jälkeen on oman uteliaisuuden tyydyttäminen. (Eskola 1997, 28 - 33.)

Kertovia tekstejä analysoimalla on pyritty selvittämään ilmiöitä, joita teksteissä ei voi välittömästi havaita, vaan kertomusten katsotaan ilmentävän käsityksiä, mielikuvia tai mentaalaisia malleja. Kertomuksen työmääritelmäksi riittää, että kertomus on jäsentynyt kuvaus tapahtumasta tai tapahtumasarjasta. Kertomuksessa on kyse toiminnan kuvaamisesta ja se ilmenee tekstinä, kertovana diskurssina, jonka vastaanottaja hahmottaa visuaalisesti. Tekstejä voivat olla mm. puhutut, kirjoitetut tai piirretyt kertomukset. (Mäkelä 1998, 62 - 63.)

Kirjoitettu kertomus koostuu lineaarisesta juonesta. Elämä ei kuitenkaan ole lineaarisesti, tietyn juonen mukaan etenevää. Tietyt tapahtumat valitaan kertomuksissa merkittäviksi ja niiden välille rakennetaan yhteyksiä siten, että ne oikeuttavat tapahtumien olemassaoloon ja pitävät niitä koossa. Kirjoitettu kertomus voi muotoutua helposti tietynlaiseksi tarinaksi. Esimerkkinä urallaan paljon vastoinkäymisiä kokenut henkilö, joka ei näe tulevaisuuttakaan valoisana siitä huolimatta, että on piakkoin vapautumassa työstään ja siirtymässä eläkkeelle. (Syrjäläinen, Eronen & Värri 2007, 21.)

6.2 Tutkimuksen toteutus ja kertomukset

Tutkimus suoritettiin siten, että pohjana oli kaksi hieman erilaista kertomusta ja vastaajat ovat kertomuksen muodossa, omin sanoin kirjallisesti, vastanneet tutkimukseen. Aineiston kerääminen on toteutettu viikoilla 22 ja 24 verotoimiston henkilöstöpalaverien yhteydessä. Tutkimuksesta ei kerrottu osallistujille etukäteen. Aikaa kirjoitelman tekemiselle eli vastauksen kirjoittamiselle annettiin 20 minuuttia. Vastaajat eivät poistuneet kokoustilasta ennen kuin teksti oli valmis jätettäväksi. Vastaajia ohjeistettiin kirjoittamaan omia ajatuksiaan ilman rajoituksia.

Varsinaisia kysymyksiä, joihin pyrittiin saamaan vastauksia, olivat:

- Millaisia odotuksia vastaajilla on työntäjän tilaamasta koulutuksesta organisaatiomuutokseen valmentamisessa
- Millaisia pelkoja osallistujilla on koulutuksen epäonnistumisen suhteen ja mitkä heidän mielestään voisivat olla siihen johtavia syitä
- Millainen motivoituneisuus koulutukseen osallistujilla on sen suorittamiseen
- Koetaanko muutos organisaatiossa vaikeana tilanteena.

Seuraavat kertomukset esitettiin sattumanvaraisesti vastaajille siten, että molempiin kertomuksiin saatiin vastaukset 16 henkilöltä eli yhteensä 32 kertomusta (liite 1):

Ensimmäinen kertomus:

Eletään kevättä 2009. Noin vuosi sitten alkoi työnantajan valmennushanke-koulutus. Tavoitteena oli tukea työyhteisön jaksamista muutoksessa sekä tukea ja opastaa esimiestä valmentavana / osallistavana johtajana. Mieliä on tyytyväinen ja olo rauhallinen sekä odottavan innokas. Tuntuu, että jaksaa myös tulevaisuudessa muutoksissa. kerro mitä vuoden aikana on tapahtunut.

Toinen kertomus:

Eletään kevättä 2009. Noin vuosi sitten alkoi työnantajan valmennushanke-koulutus. Tavoitteena oli tukea työyhteisön jaksamista muutoksessa sekä tukea ja opastaa esimiestä valmentavana / osallistavana johtajana. Mieliä on kaoottinen ja mieleen hiipii

epäily omasta ja työkavereiden jaksamisesta. Kerro mitä vuoden aikana on tapahtunut.

Vastaajat eivät tienneet, että kertomuksia on kaksi erilaista. Eri kertomuslomakkeet jaettiin sattumanvaraisesti osallistujille. Kommentit eläytymismenetelmätutkimuksen jälkeen olivat positiivisia ja yllättyneitä. Henkilöstö tunsu, että saa osallistua johonkin tärkeään ja menetelmä oli uudenlainen ja kiinnostava.

Eläytymismenetelmää käytettiin esitutkimuksena kvantitatiiviselle kyselytutkimukselle. Eläytymismenetelmästä tutkimusmenetelmänä on hyvin vähän kirjallisuutta. Tutkimuksen teoriaosuudessa on siksi viitattu pääosin Jari Eskolan aiheesta kirjoittamiin teoksiin.

6.3 Kvantitatiivinen kyselytutkimus

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeisiä seikkoja ovat aiemmat teoriat, käsitteiden määrittely sekä aineiston keruun suunnitelmat. Suunnitelmat aineiston keruussa ovat tärkeitä siksi, että näin tarkastellaan havaintoaineiston soveltuvuutta määrälliseen, numeeriseen mittaamiseen. Tutkittavien henkilöiden valinnassa määritellään perusjoukko, johon tulosten pitää päteä, ja tästä perusjoukosta otetaan otos. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa muuttujista muodostetaan taulukoita ja aineistoa muokataan tilastollisesti käsiteltävään muotoon. Tuloksia kuvaillaan mm. prosenttilaulukoiden avulla. (Hirsjärvi et al. 2001, 129.)

Mikäli kyselylomake lähetetään kaikille mahdollisille vastaajille, on kysymyksessä kokonaistutkimus. Vain harvoin on mahdollista tutkia koko joukkoa ja viisaampaa onkin menetellä toisin, jolloin tavoitteena on saada tulokseksi yleistettäviä väittämiä. Tutkija määrittelee perusjoukon ja tästä edustavan otoksen. Lopullisena tarkoituksena on kuitenkin tehdä otosaineiston perusteella päätelmiä koko perusjoukosta. (Hirsjärvi et al. 2001, 166-167.)

Kyselytutkimus tunnetaan survey-tutkimuksen keskeisenä menetelmänä. Menetelmä tarkoittaa sellaisia kyselyn tai havainnon muotoja, joissa aineistoa kerätään standardien mukaan ja kohdehenkilöt muodostavat otoksen tietystä perusjoukosta. Standardien mu-

kaan tarkoittaa tässä sitä, että kysymys esitetään kaikille vastaajille täsmälleen samalla tavalla. Kyselytutkimuksen etuna pidetään sitä, että tutkimusaineisto voi olla laaja. Kysymykset voidaan esittää laajalle joukolle ja kysyä monia asioita. Se on tehokas menetelmä. Menetelmään liittyy myös heikkouksia. Aineistoa voidaan pitää pinnallisena, vastaajien rehellisyyteen ja huolellisuuteen ei saada varmistusta, vastausvaihtoehdot eivät ehkä ole oikeita vastaajien näkökulmasta ja väärinymmärrystä on vaikea kontrolloida. Hyvän lomakkeen laatiminen vie aikaa ja vastaamattomuus voi nousta suureksi. (Hirsjärvi et al. 2001, 182.)

Lomakkeen esitelmä ei poista kaikkia epäselvyyksiä eli siinä on todennäköisesti kysymyksiä, joita kaikki eivät täysin ymmärrä. Surveyanalyysi perustuu, käyttötarkoituksesta riippumatta, erojen etsintään, on vastausten vertailtavuus sen keskeinen laatuvaatimus. Mielekäs vastaamisprosessi edellyttää, että vastaaja ymmärtää kysymyksen tutkijan tarkoittamalla tavalla ja tutkijan on ymmärrettävä vastaajaa. (Ahola, Godenhjelm & Lehtinen 2002, 79.)

Kysymysten laadintaan liittyy tärkeitä näkökohtia, eikä kyselylomake saisi näyttää nopeasti kokoon kyhättyä, umpimähkään laaditulta ja heikolta lomakkeelta. Tämä on monesti syynä siihen, että monille ihmisille on syntynyt kielteinen asenne kyselylomakkeisiin. Täsmällisiä tosiasioita pitää kysyä suoraan avointen tai monivalintatyyppeiden kysymysten avulla. Useimpiin kyselylomakkeisiin kuuluu myös vastaajia itseään koskevia taustakysymyksiä. Kysymykset voivat olla myös asteikkoihin perustuvia kysymyksiä joissa esitetään väittämiä ja vastaaja valitsee sen, miten voimakkaasti on samaa tai eri mieltä kuin esitetty väittäminen. (Hirsjärvi et al. 2001, 184-187.)

Mikäli kyselylomakkeen valmistelussa käytetään apuna esitutkimusta, voidaan näkökohtia tarkistaa ja kysymysten muotoilua korjata. Kyselylomakkeen koekäyttö on tutkimuksessa välttämätöntä. Kyselyn lähetekirjelmässä kerrotaan kyselyn tarkoituksesta ja merkityksestä vastaajalle. Samalla mainitaan myös palautuspäivämäärästä ja kiitetään vastaamisesta. Mikäli tutkimuksesta luvataan tuloksia, on lupaus myös pidettävä. (Hirsjärvi et al. 2001, 191.)

6.4 Kyselytutkimuksen toteutus ja analyysiä

Kvantitatiivinen kyselytutkimus tehtiin Satakunnan ja Varsinais-Suomen ryhmäesimiehille, jotka käyvät ryhmänsä kanssa kehityskeskusteluja. Näitä ryhmäesimiehiä on yhteensä 30 henkilöä. Uudessa organisaatiossa on myös esimiehiä, joilla ei ole omia alaisia, mutta koska tutkimuksen aihe liittyy olennaisesti vuorovaikutukseen sekä valmentavaan johtajuuteen omassa ryhmässä, jätettiin nämä esimiehet kyselytutkimuksen ulkopuolelle. Kyselytutkimus toteutettiin vuoden 2009 tammikuun loppupuolella. Tämä ajankohta valittiin siksi, että kyselytutkimusta ei haluttu lähettää joulukuussa eikä tammikuun alkupäivinä lomien ja kiireisten työaikataulujen vuoksi.

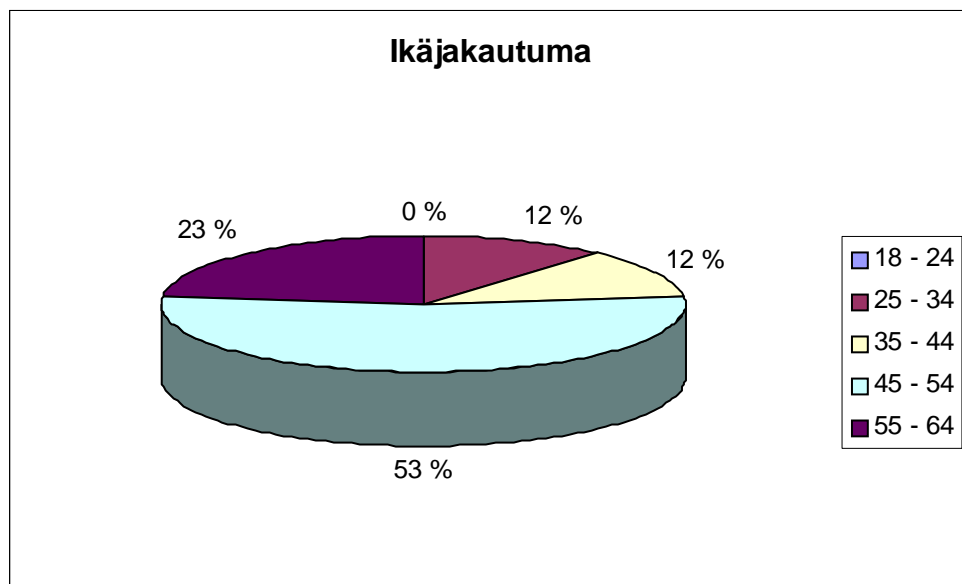
Verohallinnolla on käytössä atk-pohjainen Survette-niminen tutkimus- ja kysymysmetodiikan ohjelma. Ohjelmaa on käytetty erilaisten kurssipalautte- ja ilmapiirikyselyjen tekemiseen useita vuosia. Ohjelman rakenne on sikäli tuttu kyselylomakkeen tekijöille ja myös vastaajille. Survette-ohjelmaan, kysymysten tekniseen laatimiseen, on käyttöoikeudet vain muutamalla henkilöllä verovirastossa. Kirjeenvaihtoa kysymysten laatimisesta ja sisällöstä käytiin parin kuukauden ajan. Koekysely tehtiin paperiversiolla neljälle henkilölle siinä vaiheessa, kun kysymykset oli kirjoitettu puhtaaksi. Muutamaan kysymykseen tehtiin asiaa selventäviä muutoksia kommenttien jälkeen.

Kyselylomakkeeseen laitettiin pakollisiksi vastattaviksi kysymyksiksi kaikki muut, paitsi avoimet kysymykset. Taustamuuttujiksi valittiin molemmat verotoimistot, jotta analysointivaiheessa voidaan tarpeen mukaan erotella toimistoista annetut vastaukset. Kyselylomakkeen vastaajat säilyivät nimettöminä eikä vastaajia voi missään vaiheessa tunnistaa. Kyselylomakkeen pääkohdiksi valittiin tiedonkulku, viestintä, kehittyminen ja jaksaminen sekä työssä tukeminen, osaamisen kehittäminen sekä vahvuudet. Kysely lähetettiin sähköpostiviestinä ja viestiin ohjelmoitiin myös kuittaustoiminto, jotta nähtiin miten moni ja kuinka pian, luki saapuneen sähköpostin. Peräti 80 % viestin saajista luki viestin saman päivän aikana, 13 % seuraavana päivänä ja 7 % viestin saajista luki viestin myöhemmin. Viestissä painotettiin tärkeyttä ! -merkillä eli tärkeä/ kiireellinen viesti. Sähköpostin lähete on liitteenä (liite 3). Vastaajia muistutettiin puhelimitse, sähköpostiviestillä (liite 4) sekä henkilökohtaisten tapaamisten yhteydessä. Kyselylomak-

keen sai 30 esimiestä.

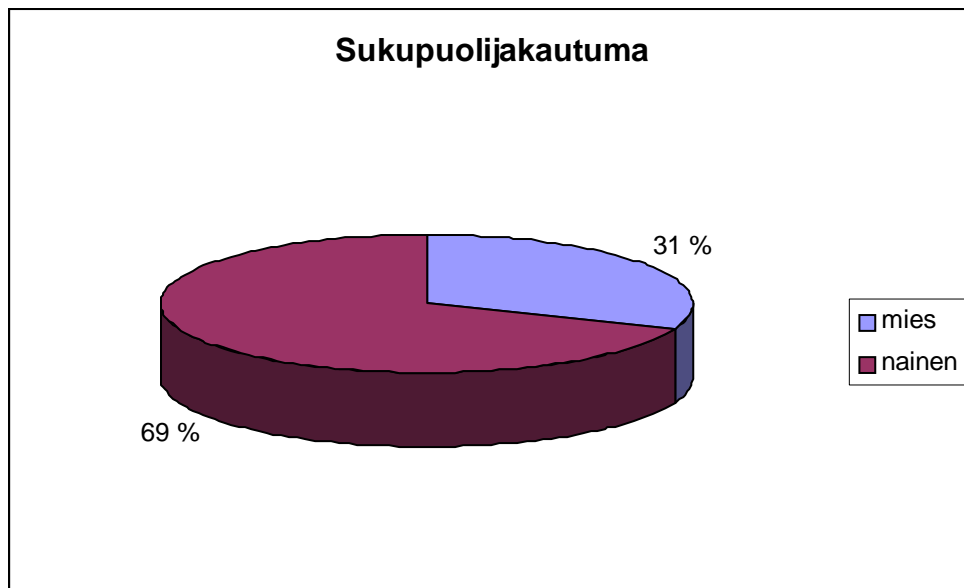
Vastausaikaa oli viikko ja tähän sisältyi myös yksi viikonloppu. Kysymyksiin vastaaminen vei noin kymmenen minuuttia. Kyselylomakkeen läheteteksti sekä kyselylomake ovat liitteenä (liite 5). Kysymykset olivat muodoltaan rasti-ruutuun kysymyksiä, valinnaisia väittämiä neljän arvon asteikolla sekä avoimia kysymyksiä. Vastausprosentti kokonaisuudessaan oli 87 %. Kyseessä on kokonaistutkimus ja tulos on yleistettävissä valittuun perusjoukkoon.

Taustamuuttujina olivat vastaajien ikä, sukupuolijakautuma, toimipisteen sijainti, koulutustaso, ryhmän koko ja hallinnossa sekä esimiestehtävissä työskennelty aika.



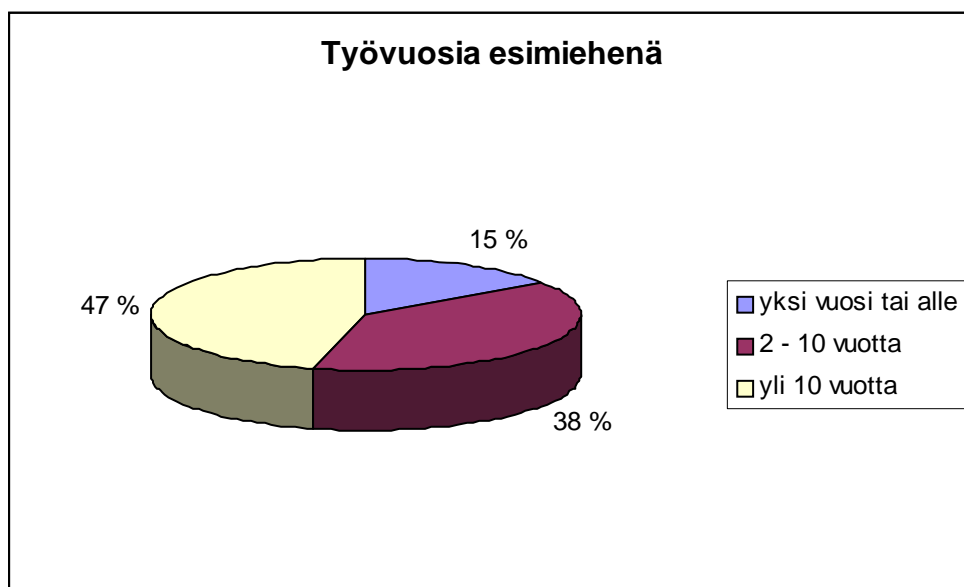
Kuvio 5. Vastaajien ikäjakautuma.

Vastaajista suurin osa eli yli puolet kuuluu ikäjakautumaan 45 – 54-vuotiaat (kuvio 5). Toiseksi suurimpana ryhmänä ovat 55 – 64-vuotiaat, 23 % vastaajista. Alle 24-vuotiaita ei vastaajista löydy lainkaan. 24 % vastaajista on iältään 25 - 44 vuotta.



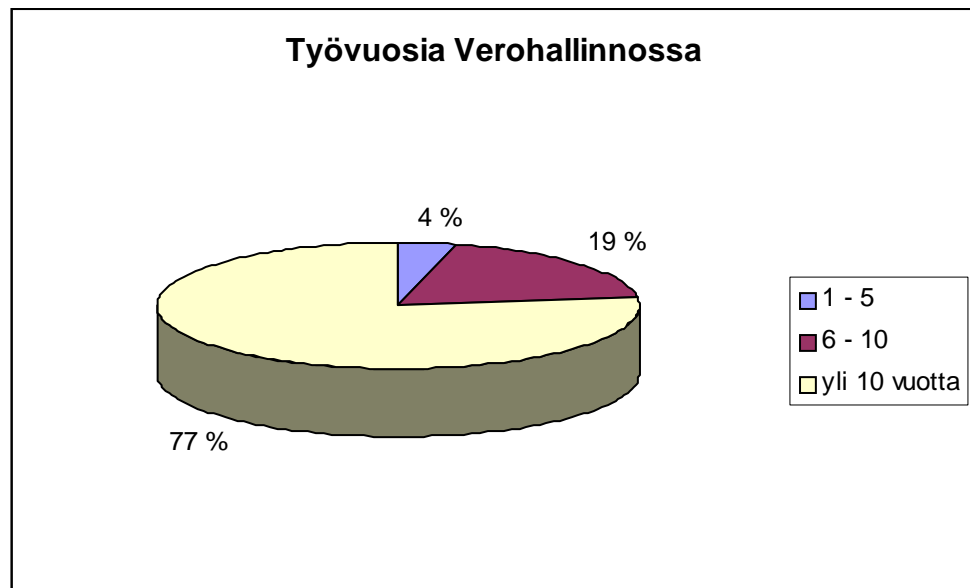
Kuvio 6. Vastaajien sukupuolijakautuma.

Vastaajista kaksi kolmännestä eli 69 % on naisia ja miehiä 31 % (kuvio 6). Tämä tulos viittaa yleiseen sukupuolijakautumaan Verohallinnossa.



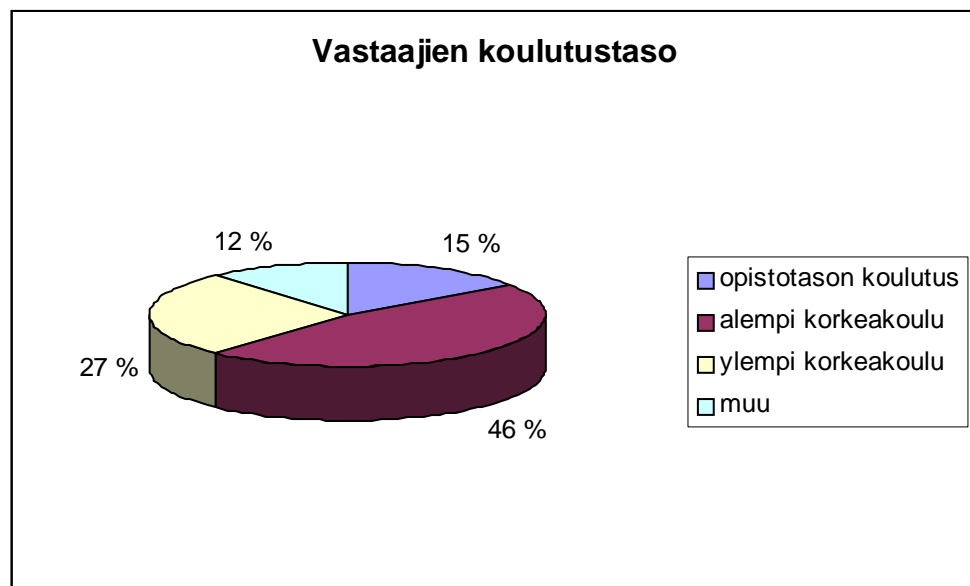
Kuvio 7. Vastaajien työvuodet esimiehenä.

Noin puolella vastaajista on yli 10 vuotta työkokemusta esimiestehtävissä (kuvio 7). Vastaajista 15 % on työskennellyt esimiestehtävissä alle vuoden.



Kuvio 8. Vastaajien työvuodet Verohallinnossa.

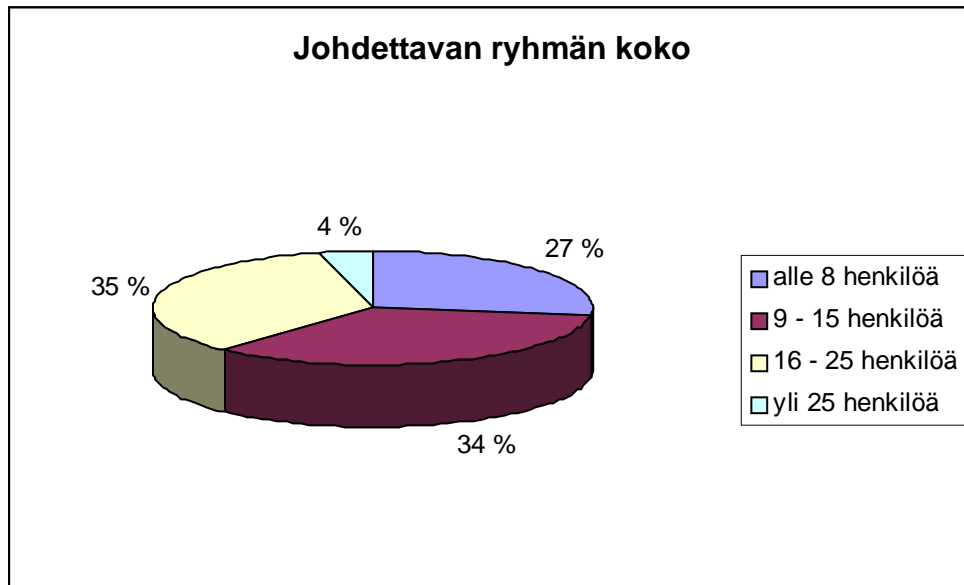
Vastaajista suurin osa, peräti kolme neljännestä, on työskennellyt Verohallinnon palveluksessa (kuvio 8) yli 10 vuotta ja vain neljällä prosentilla vastaajista on työvuosia yhdestä viiteen vuotta.



Kuvio 9. Vastaajien koulutustaso.

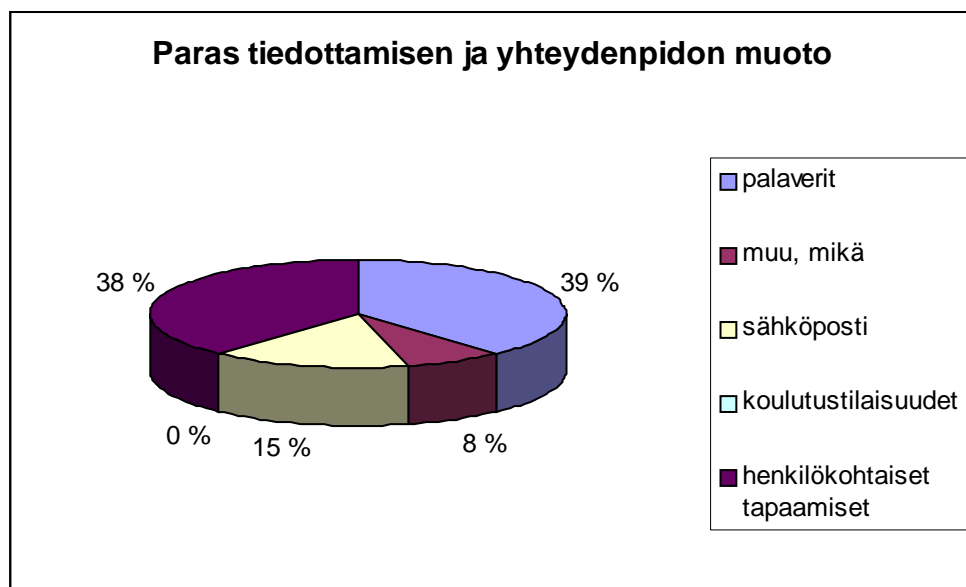
Vastaajien koulutustasosta (kuvio 9) alemman korkeakoulututkinnon on suorittanut vajaa puolet ja ylempään korkeakoulututkinnon vajaa kolmannes. Opistotason tutkinnon

tai muun koulutuksen on vastaajista suorittanut niin ikään vajaa kolmannes.



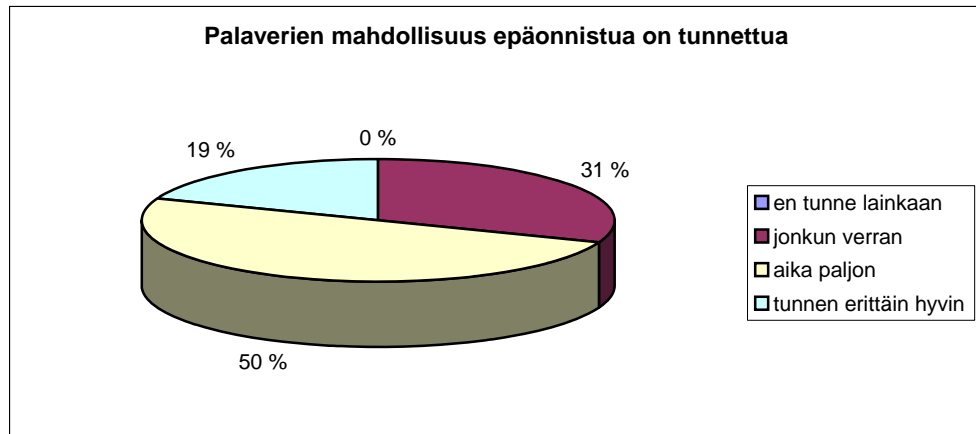
Kuvio 10. Johdettavana olevan ryhmän koko.

Ryhmän koko (kuvio 10) on valtaosalla vastaajista 9 - 15 henkilöä tai 16 - 25 henkilöä. Yli 25 henkilön ryhmiä on vain neljällä prosentilla vastaajista. Alle kahdeksan henkilön ryhmiä on vajaalla kolmanneksella eli 27 % vastaajista.



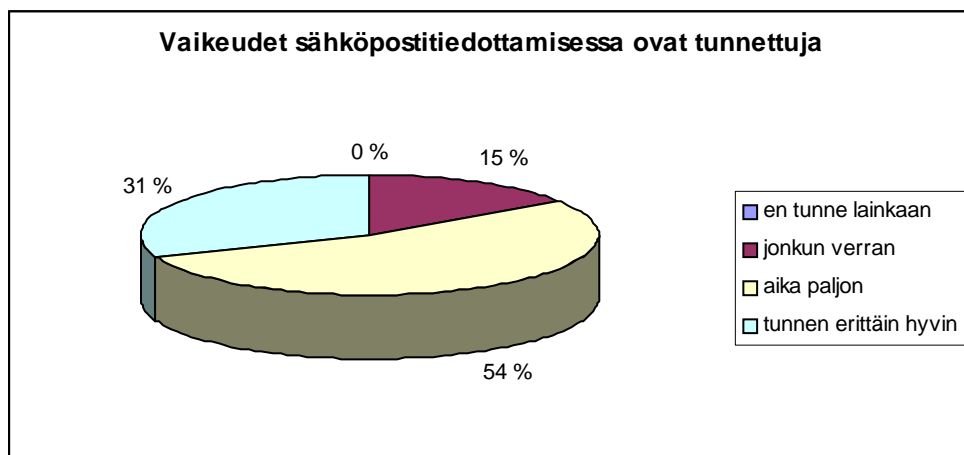
Kuvio 11. Paras tiedottamisen ja yhteydenpidon muoto.

Parhaana tiedottamisen ja yhteydenpidon muotona (kuvio 11) vastaajat pitivät palaveri- ja sekä henkilökohtaisia tapaamisia. Koulutustilaisuuksia vastaajat eivät pitäneet lainkaan hyvänä tiedottamisessa ja yhteydenpidossa. Sähköpostia piti hyvänä 15 % vastaajista. Vastaajista 8 % piti hyvänä erilaisten yhteydenpitotapojen yhdistelmää.



Kuvio 12. Palaverien epäonnistumisen mahdollisuudet tunnettuja.

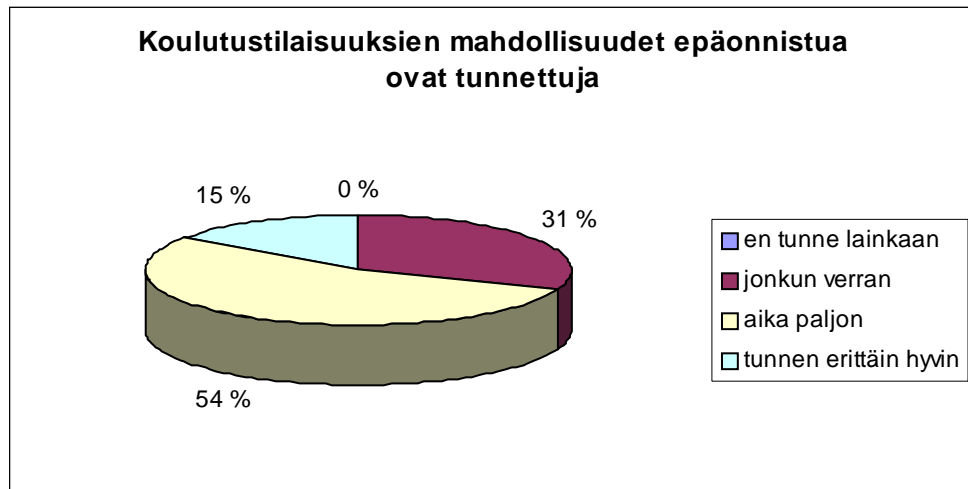
Palaverien mahdollisuus epäonnistua (kuvio 12) tietojen vaihtamisessa ja yhteydenpidossa on melko hyvin tunnettua. Noin 80 % vastaajista tiedostaa epäonnistumisen erittäin hyvin tai hyvin. Jonkun verran epäonnistumisen mahdollisuudesta tiedostaa 31 % vastaajista.



Kuvio 13. Sähköpostitiedottamisen vaikeudet ovat tunnettuja.

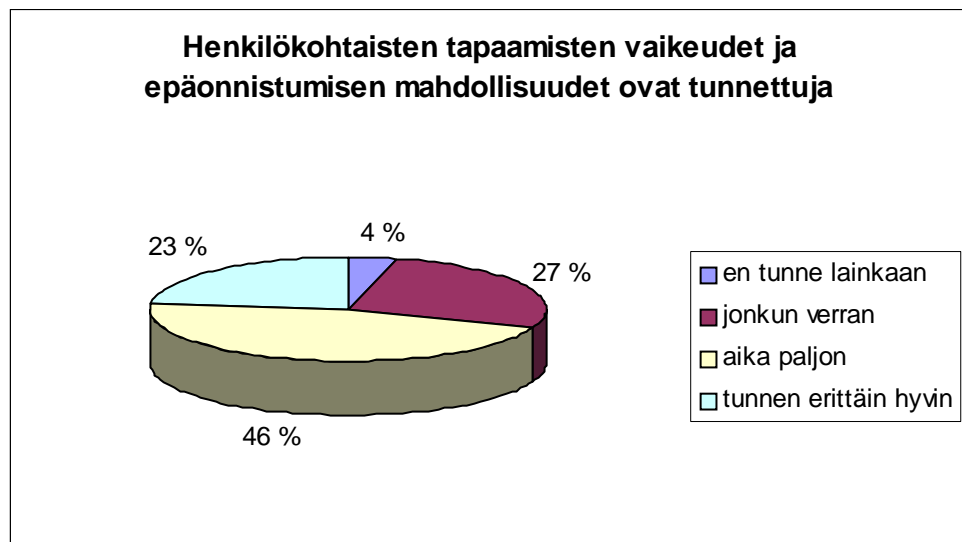
Vaikeudet ja epäonnistumisen mahdollisuudet (kuvio 13) ovat hyvin tiedossa. Vastaajis-

ta 85 % tiedostaa nämä mahdollisuudet. 15 % tietää jonkun verran.



Kuvio 14. Koulutustilaisuuksien mahdollisuudet epäonnistua ovat tunnettuja.

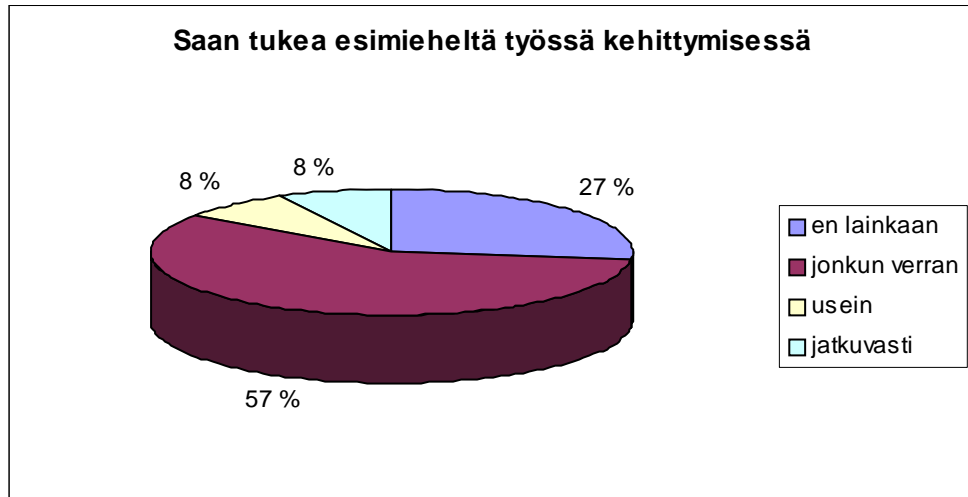
Koulutustilaisuuksien mahdollisuuksista epäonnistua (kuvio 14) tiedottamisen ja yhteydenpidon välineinä tai tilaisuuksina on hyvin tai erittäin hyvin tiedossa vajaalla 70 %:lla vastaajista. Vastaajista noin 30 % tiedostaa epäonnistumisen mahdollisuuden ja vaikeuden.



Kuvio 15. Henkilökohtaisten tapaamisten epäonnistumisen mahdollisuudet tunnettuja.

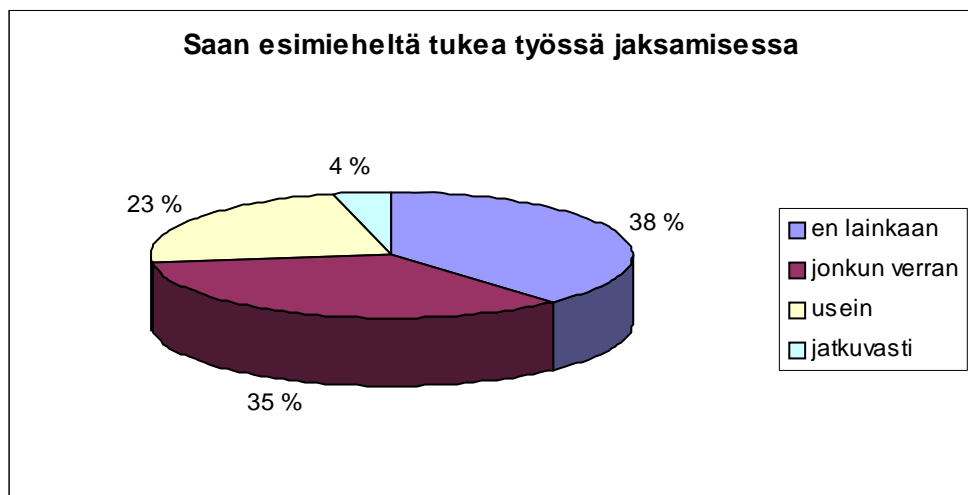
Henkilökohtaisten tapaamisten vaikeuksista ja epäonnistumisen mahdollisuuksista (kuvio 15) tietää paljon tai erittäin paljon vajaa 70 % vastaajista. Vastaajista 4 % ei tiedosta

vaikeuksia tai epäonnistumisen mahdollisuuksia lainkaan ja jonkun verran vastaa 27 % vastaajista.



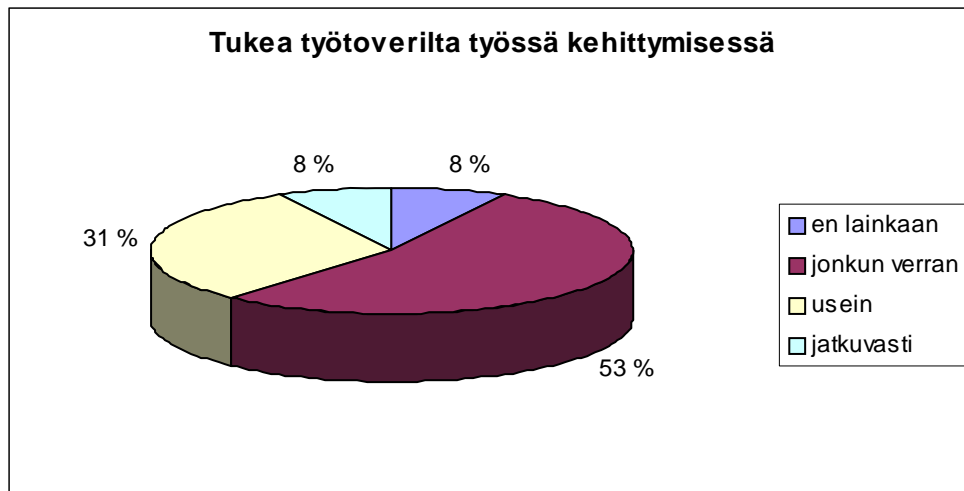
Kuvio 16. Esimiehen tuki työssä kehittämiseen.

Vastaajista 57 % kokee saavansa tukea (kuvio 16) jonkun verran esimieheltään työssä kehittämisessä. Usein tai jatkuvasti tukea saa 16 %, ja 27 % vastaajista ei tunne saavansa tukea lainkaan.



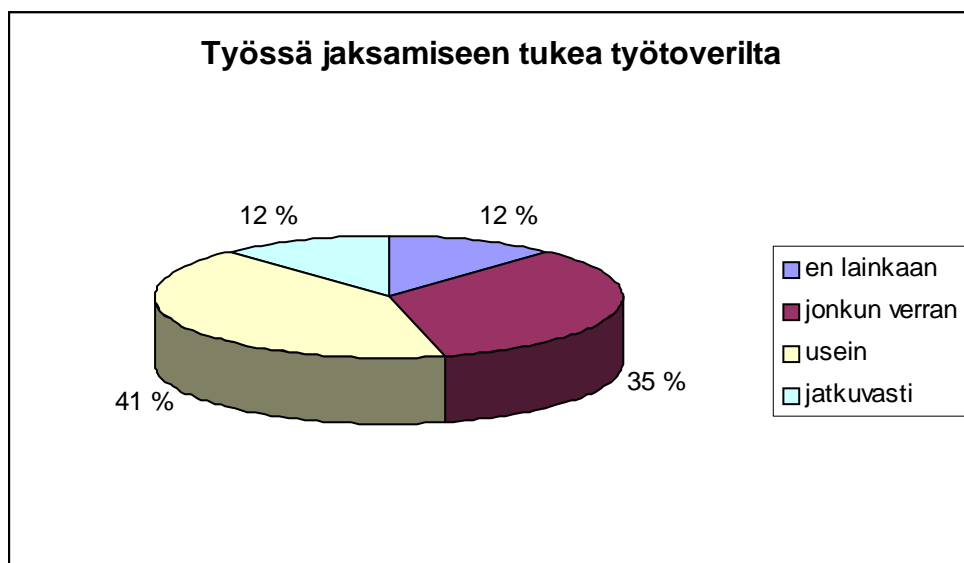
Kuvio 17. Esimiehen tuki työssä jaksamisessa.

Tukea jonkun verran työssä jaksamiseen saa esimieheltään 35 % vastaajista (kuvio 17). Hyvin usein tai jatkuvasti tukea saa 27 % vastaajista. Esimieheltään ei saa tukea jaksamisessa lainkaan kokee 38 % vastaajista.



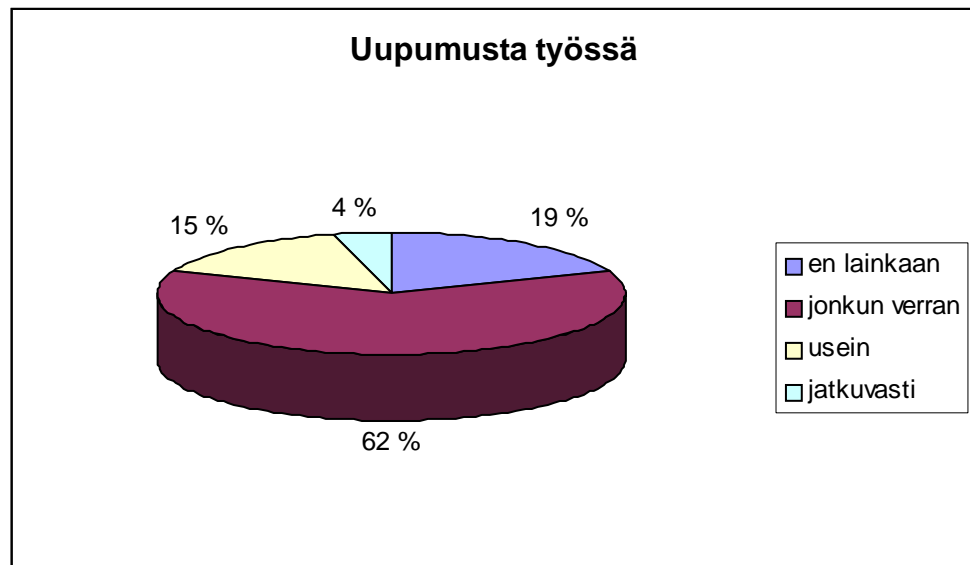
Kuvio 18. Työtoverin tuki työssä kehittämiseen.

Jonkun verran tukea työtoverilta työssä kehittämisessä kokee saavansa 53 % vastaajista (kuvio 18). Tukea saa usein tai jatkuvasti vajaa 40 % vastaajista. Ei lainkaan tukea työtoverilta, työssä kehittämisessä, kokee 8 % vastaajista.



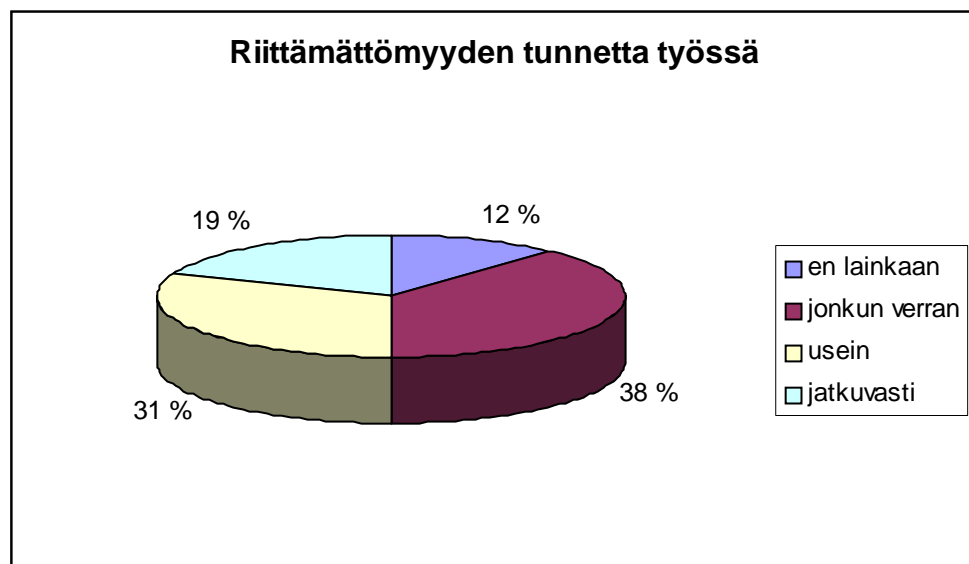
Kuvio 19. Työtoverin tuki työssä jaksamisessa.

Työssä jaksamiseen tukea työtoverilta (kuvio 19) kokee saavansa usein tai jatkuvasti yhteensä 53 % vastaajista. Jonkun verran jaksamiseen saa tukea 35 % vastaajista ja 12 % kokee, ettei saa tukea lainkaan työtoveriltaan työssä jaksamiseen.



Kuvio 20. Uupumuksen tunteen kokemus työssä.

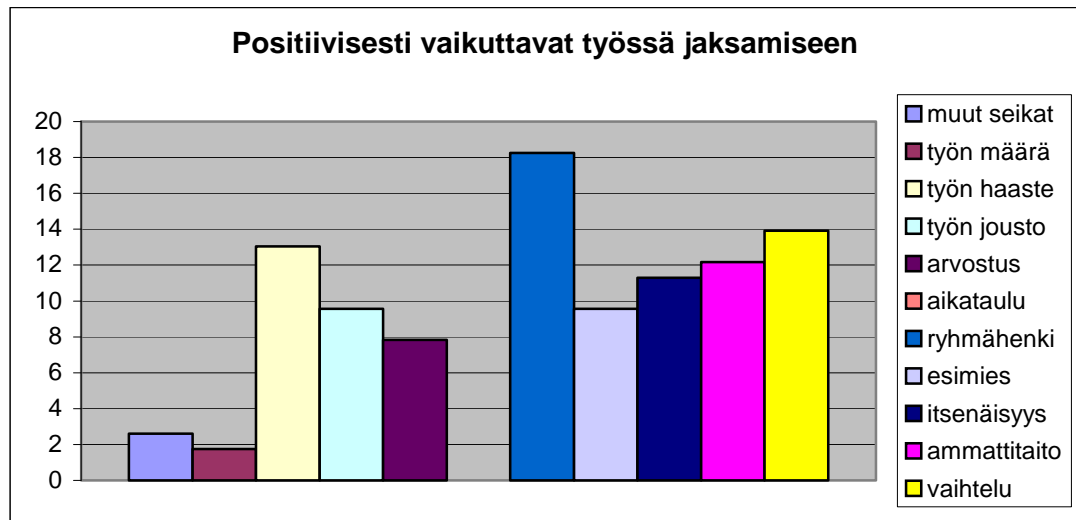
Uupumusta työssä jonkun verran kokee 62 % vastaajista (kuvio 20). Usein tai jatkuvasti vastaavat vajaa 20 % lähiesimiehistä. Noin 20 % ei koe uupumuksen tunnetta työssä lainkaan. 4 % vastaajista kokee uupumusta jatkuvasti.



Kuvio 21. Riittämättömyyden tunteen kokemus työssä.

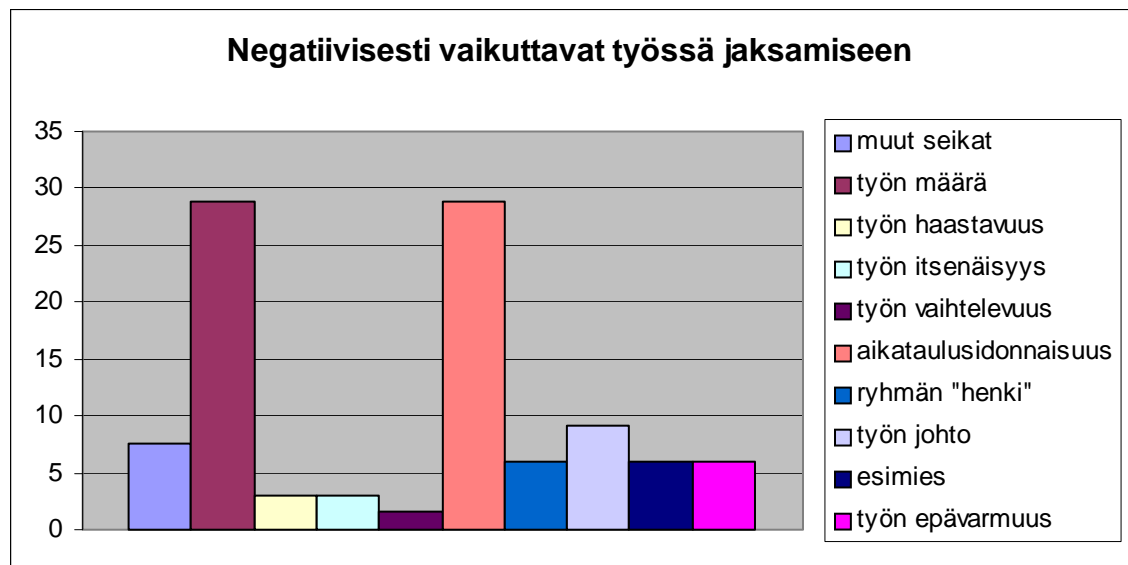
Riittämättömyyden tunnetta työssä usein tai jatkuvasti kokee puolet (50 %) vastaajista (kuvio 21). Vajaa 40 % kokee riittämättömyyttä jonkun verran. Reilut 10 % ei koe riit-

tämättömyyden tunnetta työssä lainkaan.



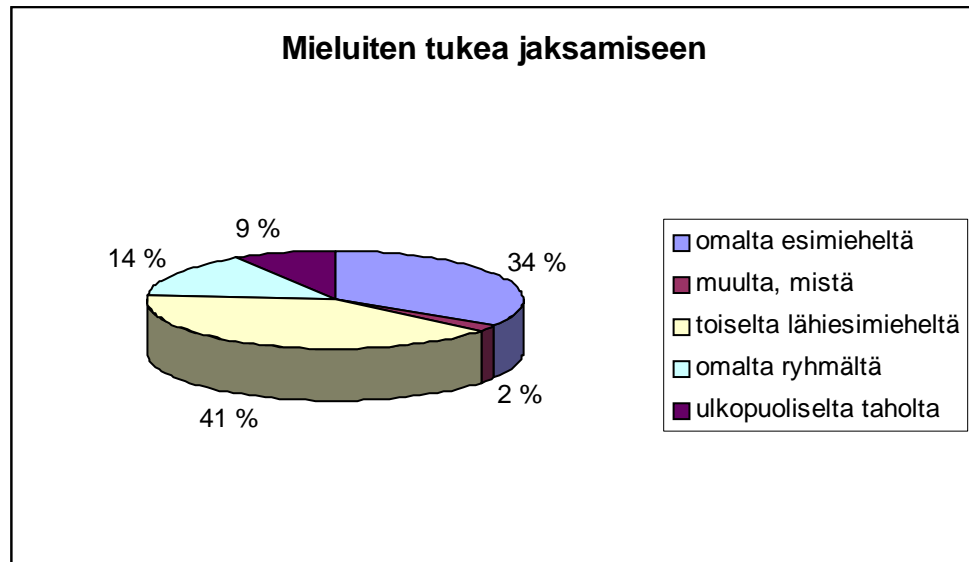
Kuvio 22. Positiivisesti työssä jaksamiseen vaikuttavat seikat.

Työssä jaksamiseen vaikuttaa kaikkein positiivisimmin ryhmän ”henki” (kuvio 22). Myös työn joustavuus, työn itsenäisyys ja oma ammattitaito sekä esimies vaikuttavat positiivisesti työssä jaksamiseen. Työn haastavuus ja työn vaihtelevuus vaikuttavat työssä jaksamiseen hieman edellä mainittuja enemmän. Muita seikkoja ovat mm. fyysinen kunto ja asiakaspalaute.



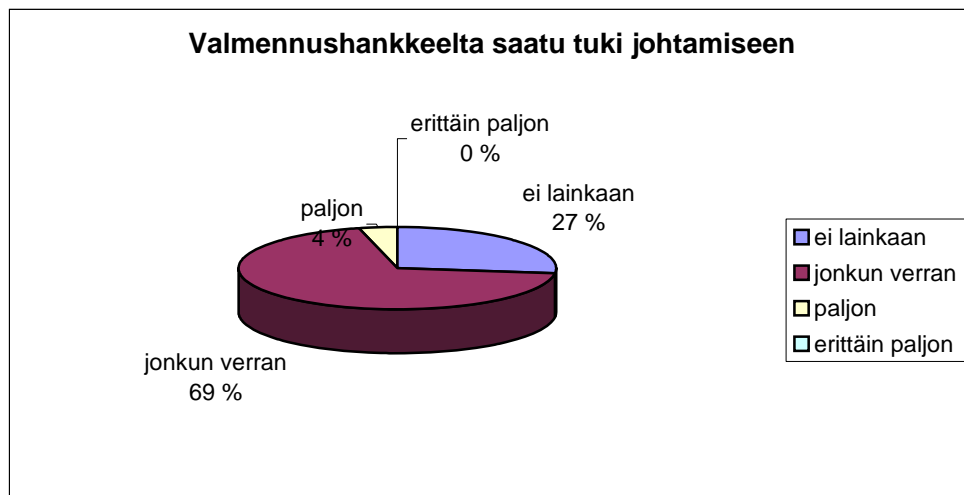
Kuvio 23. Negatiivisesti työssä jaksamiseen vaikuttavat seikat.

Työssä jaksamiseen negatiivisesti vaikuttavat eniten työn määrä sekä aikataulusidonnaisuus (kuvio 23). Työn johto sekä muut seikat, kuten matkustaminen ja sotkuinen organisaatio vaikuttavat myös työssä jaksamiseen. Seuraavaksi eniten vaikuttavat negatiivisesti työssä jaksamiseen esimies, ryhmän henki ja työn epävarmuus.



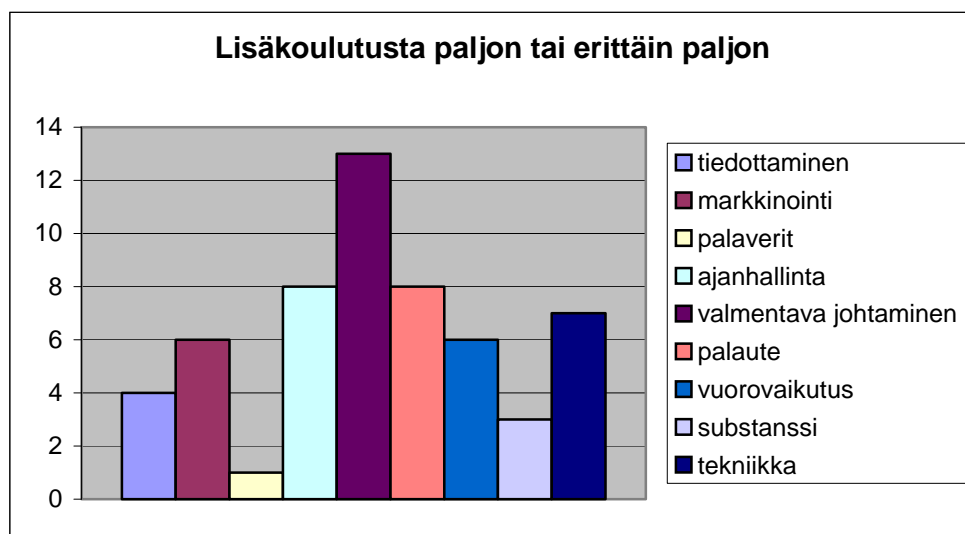
Kuvio 24. Keneltä mieluiten otetaan tukea jaksamiseen.

Tukea jaksamiseen otetaan mieluiten vastaan (41 % vastaajista) toiselta lähiesimieheltä (kuvio 24). Omalta lähiesimieheltä 34 % vastaajista ja omalta ryhmältä 14 % vastaajista. Ulkopuoliselta taholta haluaa tukea jaksamiseen ainoastaan 2 % vastaajista. Tukea jaksamiseen saadaan myös lähipiiristä.



Kuvio 25. Valmennushankkeelta johtamiseen saatu tuki.

Työnantajan tilaama osallistavaan ja valmentavaan johtamiseen tukea antava valmennushanke antoi tukea noin 70 %:lle vastaajista (kuvio 25). Vastaajista 27 % ei kokenut saavansa tukea lainkaan. Paljon tukea sai neljä prosenttia vastaajista.



Kuvio 26. Lisäkoulutuksen tarve.

Lisäkoulutusta tarvitaan valmentavaan johtamisotteeseen (kuvio 26). Lisäksi ajan hallintaan, palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen sekä vuorovaikutus- ja markkinointitaitoihin ja tekniikkaan tarvitaan erittäin paljon / paljon lisäkoulutusta.

7 POHDINTA JA LOPPUPÄÄTELMÄT

Kvalitatiivisen tuloksista

Valmentava johtajuutta toteuttava johtaja asettaa tavoitteita, johtaa itse suoritusta ja antaa palautetta alaisilleen. Osallistavalla johtajuudella tarkoitetaan kykyä jakaa vastuuta ja saada alaiset motivoitumaan ja sen kautta toimimaan ”osallistuvammin” ja tehokkaammin. Valmentamisessa johtaja kehittää alaisiaan, sekä johtaa heitä kehittymään vaativimpiin tehtäviin. Osallistava ja valmentava johtaminen ovat hyvin lähellä toisiaan. Analyysin esittelyvaiheessa tuli palautetta ”osallistava” sanan käytöstä ja siitä, että osalle henkilöstöstä se saattaa olla epäselvä. ”Osallistavaa” ei pidä sekoittaa ”osallistuvaan” johtamiseen. Tutkimuksen edetessä osallistavasta johtajuudesta alettiin selvennyksen vuoksi käyttää myös termejä ”motivoiva” tai ”innostava” johtaminen.

Eläytymismenetelmätutkimuksen aineiston analysointia toteutettiin siten, että kertomuksista taulukoitiin usein esiintyvät, samanlaiset tai samaa merkitsevät sanat ja lukumäärät joistakin sanoista erikseen. Taulukko on esitetty liitteenä. (Liite 2.)

Kertomusten väliltä löytyvistä sanonnoista löytyi selkeä ero ja positiivisessa tarinassa oli positiivissävyytteisiä sanoja enemmän (innostava, toivo...). Negatiivisesta tarinasta löytyi enemmän negatiivisia termejä kuten: ”pelko”, ”sietäminen”, ”epäselvää”. Huomattavaa kuitenkin oli, että negatiivisissakin kertomuksissa esiintyi paljon positiivisia sanoja ja sanamuotoja kuten: ”inspiroiva” ja ”vahvuus”. Vastaajat näyttävät löytäneen negatiiviseenkin kertomukseen positiivisia huomioita, vaikka tutkijan tarkoituksena oli provosoida ihmisiltä negatiivisia tunteita. Tämä kertoo hyvin motivoituneista ja hyvin koulutukseen asennoituvista valmennettavista. Kukaan ei suhtautunut negatiivisesti muutokseen ja muutuskoulutukseen eikä muutosvastarintaa ollut vastauksista havaittavissa. Organisaation monet aikaisemmat koulutukset näyttävät myös onnistuneen tavoitteissaan.

Kvantitatiivisen tuloksista

Vastaajien sähköpostikäyttäytyminen kyselytutkimuksen avaamisessa näyttää selkeästi sen, että tärkeisiin viesteihin reagoidaan nopeasti. Huutomerkillä varustetut viestit luetaan yleisesti ottaen saman päivän aikana. Tämä antaa mielikuvan siitä, että mikäli tarvetta välittömään reagointiin olisi, se myös toteutuisi. Viestin vastaanottamiseen voidaan siis luottaa. Toisaalta tämä saattaa olla myös yksi stressin aiheuttaja.

Kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksista kiinnittyy huomio ensimmäiseen kysymykseen eli ikäkysymykseen. Yhteensä vain 24 % vastaajista on alle 45-vuotiaita. Vastaajista 76 % on 45 – 64-vuotiaita. Laskettaessa henkilöiden jäljellä olevia työvuosia voidaan todeta, että 20 vuotta on noin puolet työvuosista, mikäli työvuosien lasketaan alkavan koulutukseen käytettyjen vuosien jälkeen, noin 30-vuotiaana. Eli myös iäkkäämmillä henkilöillä on työvuosia edessä 10 – 20 vuotta eli siis jopa puolet (50 %) työvuosien määrästä ennen eläkeikää. Nuoremmilla eli alle 45-vuotiailla on työvuosia edessä tai jäljellä, kumpaa sanaa halutaan käyttää, 20 – 40 vuotta. Verohallinnon henkilöstön keski-ikä on noin 48 vuotta.

Verohallinto on ollut monelle pitkäaikainen työnantaja ja työkokemusta esimiehenä on kertynyt useita vuosia. Tämä tulos kertoo siitä, että monia johtamismalleja on ehditty kokeilla ja toteuttaa eli asiantuntemusta löytyy. Esimies ei ole koskaan valmis, ja laaja esimieskokemus auttaa tämän tiedostamisessa. Noin 15 % vastaajista on toiminut esimiehenä hyvin lyhyen ajan ja silloin on näytön paikka, ryhmälle, kollegoille sekä omalle esimiehelle.

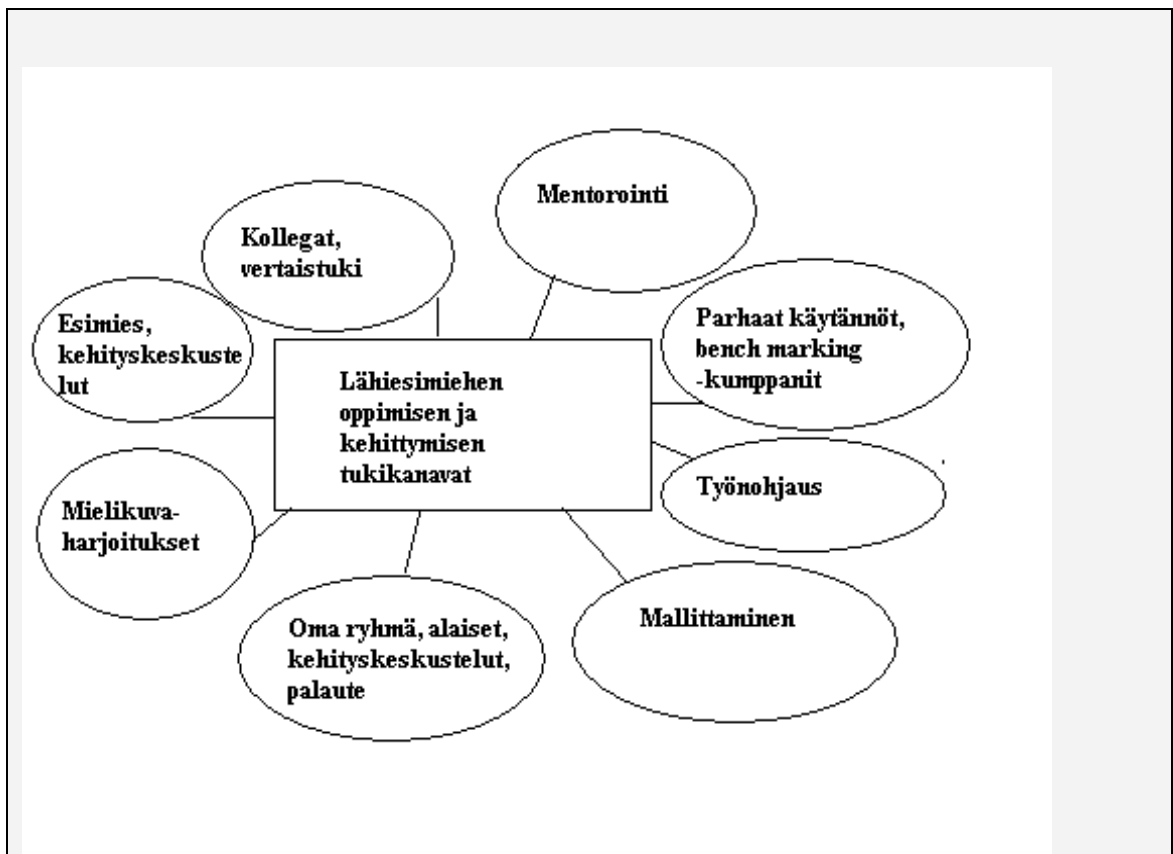
Vastaajien koulutustaso noudattelee Verohallinnon yleistä linjaa eli esimiestehtäviin valitaan korkeakoulututkinnon suorittaneita. Opistotason koulutus on 15 % vastaajista ja vastaajat kuulunevat kaikkein kokeneimpien esimiesten ryhmään. Johdettavan ryhmän koko pyrittiin organisaatiomuutoksessa pitämään 20 henkilössä. Näin mm. siksi, että dialogisten kehityskeskustelujen käymiseen olisi realistiset mahdollisuudet. Tässä on onnistuttu eli 70 % vastaajista johtaa ryhmää, jonka koko on 9-25 henkilöä. Alle 8 hengen ryhmiä on peräti 27 %:lla vastaajista.

Mieluiten tukea työssä jaksamiseen toivotaan toiselta lähiesimieheltä / ryhmänjohtajalta, mutta toisen sijaan heti lähiesimiehen jälkeen vie oma esimies. Esimieheltä ei tukea työssä jaksamiseen tutkimuksen mukaan saa, mutta mikäli saisi, olisi sillä erittäin positiivinen merkitys. Lähiesimiesten työhyvinvointia voitaisiin vastaajien mielestä lisätä ja ylläpitää mm. linjajohdon tuella, vertaistuellalla, työyhteisön ilmapiirillä ja mielekkäillä työtehtävillä sekä toimintaympäristön ja organisaatorakenteen selkiyttämällä. Lähiesimiehen tukena pitäisi olla esimies jolla on aikaa, ja myös kollega työilmapiiriä luomassa. Erityisosaamista pitäisi osata hyödyntää, luottamusta rakentaa, yhteistyökykyä lisätä ja vastuut selkiyttää. Lähiesimiellä pitäisi olla ”lataamo”, ”purkamo”, ”ajatusten ja tunteiden kaatopaikka” ja aito mahdollisuus vastata kieltävästi kysymykseen ”teetkö tämä”. Seuraavassa piirroksessa (kuvio 27) on kuvattu lähiesimiehelle tärkeitä tukikanavia työhyvinvoinnin ylläpitämisessä ja työssä jaksamisessa. Näiden kaikkien osatekijöiden tulisi toimia, jotta onnellisuus ja työn ilo olisi saavutettavissa ja löydettävissä arkipäivän esimiestyössä.



Kuvio 27. Lähiesimiehen tärkeitä kanavia jaksamisessa.

Melko suuri osa lähiesimiehistä kokee riittämättömyyttä työssään. Ryhmäkoot ovat pieniä eli alaisten lukumäärä ei anna tähän kokemukseen syytä, sillä alle kahdeksan hengen ryhmiä on vajaalla 30 %:lla vastaajista. Pitäisikö ryhmiä yhdistää? Työvuosia eli monivuotista ammattitaitoa esimiestyöstä tai asiantuntijatyöstä on monella vastaajalla yli 10 vuotta. Ammattitaidon puute ei selitä riittämättömyyden tunnetta. Kyseessä saattaa olla ongelma erottaa asiantuntijatyö ja esimiestyö toisistaan. Riittämättömyyden tunne on monilla keinoilla korjattavissa. Lähiesimiehen pitää kehittyä nimenomaan esimiehenä, jotta pystyy antamaan ryhmälleen sen tarvitsemaa ja ansaitsemaa, hyvää esimiestyötä eli johtamispalvelua. Seuraavassa piirroksessa (kuvio 28) on esitetty tärkeitä oppimisen ja kehittymisen keinoja lähiesimiehen arkeen.



Kuvio 28. Lähiesimiehen kehittymisen tuki.

Uupumisen tunnetta työssä koki reilut 60 % vastaajista. Jonkin verran uupumuksen tun-

netta kuuluneen normaalin tuntemuksen piiriin uuden organisaation muodostumisen yhteydessä ja esimiestyön uusissa odotuksissa. Hälyttävä luku on kuitenkin vajaan viidenneksen (n. 20 %) tuntema jokapäiväinen tai hyvin usein tuntema uupumus. Uupumus ja riittämättömyys liittyivät osin toisiinsa.

Positiivisemmin omaan työssä jaksamiseen vaikuttavat ryhmän ”henki”. Lähiesimiehet muodostavat myös ryhmän ja tämän ryhmän ”henki” on avainasemassa, siihen pitää panostaa ja tuoda esiin sen vahvuudet tuen antamisessa. Positiivisia seikkoja vahvistamalla edelleen, saadaan negatiiviset vaikutukset pienemmiksi. Positiivisesti vaikuttavat myös työn haastavuus ja vaihtelevuus ja näitä tuntemuksia pitää vahvistaa. Negatiivisesti työssä jaksamiseen vaikuttavat työn määrä ja aikataulusidonnaisuus. Työn määrää pitää pystyä muuttamaan delegoimalla tai muilla sopivilla keinoilla. Aikataulusidonnaisuuden kanssa pitää elää. Muita negatiivisesti vaikuttavia seikkoja kuten työn johdon negatiivinen vaikutus pitää saada pienemmäksi ja tähän on yksi selkeä keino se, että esimiehiltä saadaan enemmän tukea jaksamiseen.

Vastaajat pitivät palavereja sekä henkilökohtaisia tapaamisia parhaana tiedottamisen muotona ryhmälleen. Päätelmänä on silloin, että nämä molemmat keinot pitää hallita todella hyvin. Palaverikäytäntöjen ongelmia tiedostettiin olevan, mutta lisäkoulutuksen tarvetta ei kuitenkaan nähty kovinkaan tarpeelliseksi. Tiedottamisen onnistumiseksi vastaajat totesivat avoimuuden, yhdenmukaisuuden, ajantasaisuuden ja reaaliaikaisuuden. Tiedottamisen edellytyksenä on myös valmistautuminen asian esittämiseen ja varmistuminen viestin perille menosta esimerkiksi varmentavilla kysymyksillä. Todettiin myös, että onnistunut tiedottaminen on niin monen tekijän yhteissumma ja riippuu melkoisesti asiasta ja ajankohdasta, ettei yleispätevää ohjetta oikeasti voi antaa.

Omina vahvuuksina esimiestyössä vastaajat kirjasivat seuraavia seikkoja:

- kuunteleminen ja välittäminen, läsnäolon taito, positiivisuus, iloisuus
- aineellinen osaaminen, hallinnon monivuotinen työkokemus
- yhteistyökyky, kyky tulla toimeen ihmisten kanssa, motivointikyky
- tilannejohtamisen taito, ihmisten johtaminen vahvaa

- asiallisuus, rohkeus, rauhallisuus, kannustavuus
- vuorovaikutustaidot, läsnäolo, innostuneen ilmapiirin luoja, sosiaalisuus
- luotettavuus, tasapuolisuus, joustavuus
- viestintätaidot
- organisaatiokyky
- oman ryhmän kannustaminen, mukana oleminen ja esimerkkinä toimiminen
- osaan ottaa opikseni, en nipota pienistä
- tunnollisuus, rehellisyys, luottamus
- harkitsevaisuus
- moninaisuus, monialaisuus
- vahva nahka ja pitkä pinna
- hyvä itsetunto, elämänmyönteisyys, vastuullisuus

Juuri näitä ominaisuuksia hyvältä esimiestyöltä edellytetään. Lista on mittava. Joitakin seikkoja, jotka varsin hyvältä listalta näyttäisi puuttuvan, ovat oikeudenmukaisuus, delegointikyky, tehokkuus ja tuloksenteekyky, taito sanoa ”ei”, osallistaminen ja rohkaiseminen, palautteen anto sekä vastaanottotaito. Toisaalta ainakin osa näistä seikoista on esillä toisilla sanoilla yllä olevassa listassa.

Kollegojen vahvuutena vastaajat listasivat seuraavia esimiestaitoja:

- laaja-alaisuus
- huumorintaito, positiivisuus
- järjestelmällisyys, töiden ja kokonaisuuden hallinta
- tuntee ryhmänsä tietotaidon
- avuliaisuus
- kehittymisen taito, ammattitaito
- yhteistyökyky
- kuuntelun ja kannustamisen taito, empaattisuus
- osallistamisen taito
- tekniikan hallinta
- asiallisuus, karismaattisuus
- dynaamisuus, innostuneisuus

- rohkeus
- vertaistukena toimiminen
- ryhmähengen luoja

Lista on melko vaatimaton. Hyviä ja tärkeitä asioita kaikki, mutta ehkä suhde kollegaan on ”orastusvaiheessa”. Uudessa organisaatiossa ei ole opittu tuntemaan samaa työtä tekeviä kollegoja. Ehkä ajanpuutteesta, maantieteellisestä sijainnista tai jostain muusta seikasta johtuen ei luottamusta ja todellista yhteistyökykyä ole vielä syntynyt. Tutkimustuloksista kuitenkin käy selkeästi ilmi, että kaikkein eniten tukea työssä kehittymiseen ja jaksamiseen halutaan toiselta lähiesimieheltä.

Omaan esimiestyöhön pyritään panostamaan tulevan vuoden aikana mm seuraavin keinoin:

- ajankäytön hallintaan ja organisointiin
- osallistavaan ja valmentavaan esimiestyöhön
- ryhmän aktivointitaitoihin ja tukena olemiseen, tavoitettavuuteen
- oikeudenmukaisuuteen ja tasapuolisuuteen
- kuunteluun, keskusteluun ja läsnäoloon, henkilökohtaisiin tapaamisiin
- jaksamiseen, omaan ja ryhmän
- substanssiin
- tuloksen tekoon

Kollegalta toivotaan panostusta jaksamiseen, kuunteluun, vuorovaikutustaitoihin, yhteistyöhön, avoimuuteen, välittämiseen ja tukemiseen.

Omalta esimieheltä toivotaan panostusta tiedottamiseen ja mukaan ottamiseen sekä yhteistyöhön ja aitoon kiinnostukseen työssä jaksamisessa. Lisäksi toivotaan panostusta tasapuolisuuteen. Kiteytettynä ”haluan itselleni läsnäolevan ja tukea pyytämättä antavan esimiehen, kannustustakaan en ylenkatsoisi”. Aitoa kiinnostusta työssä jaksamiseen toivottiin monessa vastauksessa.

Oman ryhmän tekee erinomaiseksi mm ahkeruus ja aikaansaavuus, ammattimaisuus, tiedonjakaminen ja sitoutuminen, yhteishenki ja osallistumisaktiivisuus sekä korkea

työmoraali ja huolenpito työkaverista. Kehityskykyisyys, palvelualttius, tiedonhaluisuus ja oman arvonsa tunteva ryhmä on se, jonka voimalla jaksaa esimiestyössä. Huumoria viljellään paljon, vaikka työn määrä joskus itkettää.

Kun pohditaan tulevaisuuden johtajuuden haasteita ja painotusalueita, on muistettava, että käyttäytymisen sosiaaliset, tiedostetut ja tiedostamattomat perusteet eivät ole aikojen kuluessa juurikaan muuttuneet. Ihminen on oppiva yksilö, joka käyttää kokemuksiinsa hyväkseen kehittyäkseen itse ja kehittääkseen omaa ympäristöään.

Myös tulevaisuudessa johtajana toimimisessa on olennaista sekä yksilön että organisaation oppiminen ja jatkuva kehittyminen. Toiminnan rytmi on muuttunut prosessien myötä ja jatkuva muutos, uusiutuminen ja parempiin tuloksiin pyrkiminen uusia menetelmiä käyttäen, ovat edellytyksiä erinomaiselle toiminnalle. Toiminta pitää sisällään asiakasnäkökulman kuin myös henkilöstönäkökulman.

Oikeat ihmiset oikeissa tehtävissä, pysyvät arvot ja johtajan oma asenne ja ihmissuhdetaidot tukevat johtamisen onnistumista uudistusten keskellä.

Tulevaisuuden johtajan työ on täynnä muuttuvia tilanteita ja toimintaympäristöjä. Vaikka julkishallinnon organisaation menneisyys ja tulevaisuus ovat merkityksellisiä, myös nykyhetki ratkaisee paljon. Erilaiset virtuaaliset projektityötilat, jatkuvasti auki olevat videoyhteydet ja uudenlaiset henkilökohtaiset tavat viestiä tulevat olemaan arkipäivää. Johtamisessa tulee korostumaan aktiivinen vuorovaikutus yksilöiden ja organisaation sidosryhmien välillä. Vuorovaikutus on avointa ja yhteistyöhön sekä kumppanuuteen perustuvaa.

Henkilöstölle näyttäisi muutos olevan normaalia työelämän arkipäivää. Tämä seikka työnantajapuolen kannattaakin ottaa huomioon tulevia koulutuksia ja työsuunnitelmia tehdessään. Henkilöstöllä on myös halukkuutta muutoksiin ja oman työn kehittämiseen sekä toiveikkautta tulevaisuuteen. Peruspositiivisuus ja selviäminen vaikeissakin tilanteissa nousee esiin tutkimustulosten analysoinnissa.

Valmentavaa ja osallistavaa johtajuutta voidaan lähteä kehittämään edellä mainitut kokonaisuudet esimiesviestinnässä ja vuorovaikutuksessa huomioiden. Esimiehen olisi tiedettävä omat vahvuutensa ja heikkoutensa, sekä pystyttävä analysoimaan itseään. Johtajan tulee tiedostaa millainen johtaja hän on. Hänen on tiedostettava omat arvonsa, periaatteensa, persoonallisuutensa, sekä tunnettava itsensä, lahjakkuutensa, tavoitteensa, ja osattava määrittää oma henkilökohtainen visionsa. Arvot muodostavat johtajuudelle tietynlaisen perustan ja johtajan olisikin hyvä kysyä itseltään, puhuuko hän pelkästään arvoista vai toimiiko oikeasti näiden arvojen mukaan.

Tarkasteltu materiaali painotti selvästi sitä, että johtaja ei ole koskaan valmis, ja että johtajuus on jatkuva kehittämisprosessi. Useasta lähteestä oli myös selvästi havaittavissa, että kirjallisuus antaa vain tietynlaisen pohjan ja tuen valmentavaksi johtajaksi kehittämisprosessissa. Käytännön johtamisoppi on kuitenkin tärkeää. Vuorovaikutustilanteet alaisten – henkilöstön, kollegoiden, esimiesten ja toisten johtajien kanssa ovat arvostettuja oppimistilanteita.

Valmentava ja osallistava johtaminen perustuu siis osaamiselle ja kehittymishalukkuudelle. Se on keino motivoida henkilöstö parempiin suorituksiin. Valmentava johtaja sitoutuu käyttämään aikaa opettaakseen muille esimiehille johtajuutta ja johtamista. Valmentava esimies aktivoi, innostaa, haastaa, rohkaisee, kyseenalaistaa ja keskustelee ja näin varmistaa osaamisen hyödyntämisen käytännön työskentelyssä.

Valmentava johtaja esittää kysymyksiä. Ei mitä tahansa kysymyksiä, vaan oikeita kysymyksiä. Kysymysten tekeminen aiheuttaa todennäköisesti jossain vaiheessa henkilöstössä negatiivisia reaktioita, sillä kysymysten esittäjä odottaa vastauksia tai ainakin sitä, että kysymys alkaa herättämään ajatuksia. Valmentava johtaja haastaa henkilöstönsä. Haastaa aina vain parempiin suorituksiin ja haastaa kehittymään sekä kehittämään. Hänen tehtävänsä on pitää tavoitteet kirkkaina, antaa tukea oppimisprosessissa sekä innostaa omalla esimerkillään ja työotteellaan.

Lähiesimiehen rooli on olla valmentajana ja samanaikaisesti valmennettavana työntekijänä. Onko tällainen kaksoisrooli luonnollinen? Kysymyksiä herää työn kuormittavuus-

desta ja oman kapasiteetin riittävydestä. Mikä merkitys tällä on lähiesimiehen työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen? Toteutuuko hyvä tarkoitus, että valmentava johtajuus ja osallistava johtaminen auttavat lähiesimiestä omassa johtamisroolissa? Valmennuskoulutuksen ja prosessityöskentelyn myötä on saavutettu ensimmäinen porras. Toisena portaana lähdetään toteuttamaan esimiesten toimintapäivää (liite 6.). Toimintapäivä on selkeästi priorisoitu hyvin korkealle, sillä tilaisuuteen on ilmoittautunut peräti 100 % kyselytutkimukseen vastaajista. Toimintapäivät järjestetään kesäkuun alkupuolella 2009 ja ohjelmassa on esimiesviestintää, yhteistyön ja verkostoitumisen ideointia, jaksamisen ja työhyvinvoinnin keinojen kartoittamista sekä tässä erityisesti esimiehen roolin merkitystä. Tarkoituksena on löytää apuvälineitä ja keinoja kiivetä eteenpäin askel askeleelta valmentavassa johtajuudessa. Ja haastaa myös kollegat.

Kehittämishankkeen vaikutuksia arvioitaessa, voidaan todeta, että asetetut tavoitteet on saavutettu. Hankkeen lopullisia vaikutuksia ei vielä voi arvioida, koska tulokset näkyvät vasta myöhemmin. Kyselytutkimuksen toteuttaminen vuoden kuluttua antaisi mahdollisuuden verrata tuloksia ja näyttäisi onko kehitystä lähiesimiesten jaksamisessa tapahtunut. Kehityksen suunta hyvään tai huonompaan olisi selvitettävissä. Työelämäperusteinen kehittäminen lähiesimiehen roolissa on ollut kehittämishankkeessa esillä jatkuvasti. Tutkimuksen tuloksia on peräänkuulutettu, mikä osoittaa sen, että toiveita on tilanteen muuttamiseen eli jaksamiseen ja työn ilon ylläpitoon sekä sen löytämiseen. Työnantajan on mahdollista tulevaisuudessa hyödyntää kehittämishankkeen tuloksia ja mahdollisuuksien mukaan toteuttaa sama kyselytutkimus organisaatorakenteen muuttuessa jälleen vuoden 2010 alussa.

Kehittämishankkeen idea lähti todellisesta tarpeesta sillä lähiesimiesten puheenvuorot ovat sisältäneet ”avun huutoja” kaikissa mahdollisissa yhteisissä tilaisuuksissa. Tähän avunpyyntöön oli tartuttava, sillä tärkein lenkki henkilöstön ja johdon välillä tulostavoitteiden saavuttamisessa, viestien markkinoimisessa, arvokeskustelujen ylläpitämisessä, henkilöstön työhyvinvointikysymyksissä, strategian läpiviemisessä, osaamisen, valmentamisen ja tulevien muutosten johtamisessa on lähiesimies. Lähiesimiehen jaksamisesta on ja oli kyse.

LÄHTEET

Kirjat:

Aalto, Riku 2006. Työelämän selviytymisopas – käytännön ohjeita työhyvinvointiin. Saarijärvi: Saarijärven offset Oy.

Ahola, Anja; Godenhjelm, Petri & Lehtinen, Marjaana 2002. Kysymisen taito. Surveylaboratorio lomaketutkimusten kehittämisessä. Helsinki: Hakapaino Oy.

Alasuutari, Pertti 2001. Johdatus yhteiskuntatutkimukseen. Helsinki: Yliopistopaino.

Bell; Chip R. & Zemke, Ron 2006. Huippupalvelun johtaminen. Suomennos Tillman Maarit. Helsinki: Rastor Oy.

Carlsson, Maria & Forssell, Christina 2008. Esimies ja coaching: Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Eskola, Jari 1997. Eläytymismenetelmäopas. Tampere: Tampereen yliopisto, jäljenpalvelu.

Eskola, Jari & Suoranta. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Hakonen, Niilo; Hakonen, Anu; Hulkko, Kiisa & Ylikorkala, Anna 2005. Palkitse taitavasti: Palkitsemistavat johtamisen välineenä. Juva: WS Bookwell Oy.

Hannukainen, Timo; Slotte, Sebastian; Kilpi, Esko & Nikiforow, Roman 2006. Johtamisen kuntokoulu. Vuorovaikutuksella laadun läpimurtoon. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Harju Kristiina & Kallasvuo Anita 2007. Esimiehen huoltokirja. Helsinki: Edita Prima Oy.

Havunen, Risto 2007. Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2000. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, Sirkka; Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2001. Tutki ja kirjoita. 6.-7. painos. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Hyppänen, Riitta 2007. Esimies osaaminen liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Parma Oy.

Jalava, Urpo 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Tampere: Tammer-

paino Oy.

Juuti, Pauli 2005. Toivon johtaminen. Helsinki: Otava.

Juuti, Pauli & Vuorela, Antti 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Juuti, Pauli & Vuorela, Antti 2004. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 2. painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Järvinen, Pekka 2000. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Kansanen, Olli & Cannon, Fred 1997. Esimies valmentajana: yhteistyöllä tuloksiin. WSOY.

Kansanen, Olli. 2004. Esimies valmentajana: yhteistyöllä tuloksiin. Juva: WS Bookwell Oy.

Kauhanen, Juhani 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 5. uudistettu painos. Vantaa: Dark Oy.

Korpi, Rauno & Tanhua, Pertti 2008. Yhteispeli työelämässä. Kasva esimiehenä ja alaisena. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kvist, Hans-Henry & Kilpiä, Teemu 2006. Muutosaskeleita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Kouzes, James M & Posner, Barry Z 2001. Rohkaiseva johtaja: Miten esimies palkitsee ja antaa tunnustusta. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Lanning, Harri; Roiha, Mikko & Salminen, Antti 1999. Matkaopas muutokseen: Miten kehittää organisaatiota tehokkaasti ja harkitusti. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Mäkelä, Klaus (toim.) 1998. Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Apo Satu: Kertomusten sisällön analyysi. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.

Mäkipeska, Marja & Niemelä, Terttu 1999. Hengittävä työyhteisö – johtamista muutospöyrässä. Helsinki: Oy Edita Ab.

Niemi, Esa 2005. Pysyvä muutos? – kehittämishankkeiden vaikuttavuutta etsimässä. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Nykänen, Eino 2007. Rennosti töissä: käytännön ohjeita työssä jaksamiseen. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Palin, Eva & Raivio, Marjo 2004. Elinvoimaa etsimässä: kirja työssä jaksamisesta. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

- Parsloe, Eric & Wray, Monika 2002. Coaching & mentorskap. Praktiska metoder för bättre lärande. Finland: WS Bookwell.
- Parviainen, Jaana 2006. Meduusan liike: mobiiliajan tiedonmuodostuksen filosofiaa. Helsinki: Gaudeamus.
- Piili, Marjut 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Prashnig, Barbara 1996. Eläköön erilaisuus: Oppimisen vallankumous käytännössä. Atena Kustannus.
- Puro, Jukka-Pekka. 2002. Esimiehen viestintätaidot. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Puro, Jukka-Pekka 2004. Onnistu vietinnässä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Puro, Jukka-Pekka 2003. Työviestinnän kipupisteet; hallinta ja ratkaisut. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Ronthy-Östberg Marika & Rosendahl Suzanne, Liber AB, Stockholm 1998. Keskustelu kehittää. Juva: WSOY.
- Silvennoinen, Markku & Kauppinen, Risto 2006. Onnistu alaisena: näin johdan esimiestäni ja itseäni. Helsinki: Tammi
- Sydänmaanlakka, Pentti 2006. Älykäs johtajuus. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy
- Sydänmaanlakka, Pentti 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Syrjäläinen, Eija; Eronen, Ari & Värri, Veli-Matti (toim.) 2007. Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin. Kujala Tiina: Kerronnallinen kertomus opettajien ikääntymisestä. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Valpola, Anneli 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Juva: WSOY
- Vartiovaara, Ilkka 2004. Voimaa eustressistä. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Viitala, Riitta 2007. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy
- Viitala, Riitta 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Åberg, Leif 2002. Riemua johtamiseen!: Esimiehen viestintäopas. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Åberg, Leif 2006. Johtamisviestintää! Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Julkaisut ja artikkelit:

Alaistaidot – hyviä yhteistyötaitoja, vastuun ottamista ja aktiivisuutta. Hyvä Työympäristö 4/2008, 26. (ei kirjoittajaa)

Hyvällä johtamisella hyvää työtä ja tulosta. Hyvä Työympäristö 4/2008, 24-25. (ei kirjoittajaa)

Hyvä työyhteisö ei synny itsestään. Hyvä Työympäristö 1/2007, 17. (ei kirjoittajaa)

Kojo, Hellevi 2008. Mikä on merkityksellistä? Kaiku-viesti 3/2008, 28.

Kokko, Liisa 2005. Luottamusta testataan riskinotolla. Yritystalous 2/2005, 68-70.

Kuisma, Pirjo 2008. Perustele muutos ja kannusta keskusteluun. Kaiku-viesti 3/2008, 4-7.

Milloin työstressi muuttuu haitalliseksi? Hyvä Työympäristö 4/2008, 18-21. (ei kirjoittajaa)

Saikkonen, Ulla 2008. Esimies, varo energiavajetta. Fakta 8/2008, 48-50.

Pietilä, Marjatta 2006. Tervetuloa ihanteiden noutopöytään. Fakta joulukuu 2006, 26-27.

Valmennuksella apua elämän hallintaan ja johtajuuteen. Yritystalous 2/2005, 77. (ei kirjoittajaa)

”Valtiolla on kysyntää, osaaville, kehittyville ja kannustaville”- henkilöstön kehittämisen periaatteet valtionhallinnossa. Hyvä Työympäristö 1/2007, 17-18. (ei kirjoittajaa)

Väänänen-Tomppo, Irma 2008. Työnteko valtiolla mielekästä, mutta tulokset kuormittavat. Kaiku-viesti 3/2008, 9-11.

Sähköiset lähteet:

Hämäläinen Matti & Sten Niko. Johtajuus. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. (viitattu 29.4.2008)

Saatavissa: <http://www.it.lut.fi/kurssit/04-05/010776000/Johtajuus-Sten-Hamalainen.pdf>

Innotiimi Oy 2005. Ihmisten johtaminen kysymyksillä. (viitattu 20.10.2008). Saatavissa http://www.qpr.com/OsallistavanjohtamisenAkatemia/articles/Ihmisten_johtaminen_ky

[symyksilla.html](#).

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvaliL6_5.html (viitattu 7.6.2008)

Kivimäki, Mika; Elovainio, Marko; Vahtera, Jussi & Virtanen, Marianna. Oikeudenmukainen johtaminen tukee terveyttä. Saatavissa: www.ttl.fi/Internet/Suomi/Tiedonvälitys/Verkkolehdet/Tyoterveiset (viitattu 3.2.2009)

Kaarina-lehti 2006. Muutos ei ole kirosana. Saatavissa: www.spiik.fi/artikkelit/muutoskirosana (viitattu 13.11.2008).

Kauppalehti 2001. Sähköpostijohtaminen. Kirjoitettu 6.4.2001. Saatavissa: www.spiik.fi/artikkelit/sahkopostijohtaminen (viitattu 13.11.2008).

Talouselämä 17/1998. Muutokset henkilöstön silmin. Saatavissa: www.spiik.fi/artikkelit/muutoksethenkilosto (viitattu 13.11.2008)

Teema – Rakentaminen: Toimisto muuttuu kohtaamispaikaksi. (viitattu 11.9.2008). Saatavissa <http://www.tekniikkatalous.fi/rakennus/article27492.ece>

Turun Seudun Ekonomit ry jäsenlehti 3/2008. Karl-Magnus Spiik. Muutosjohtaminen on out. Saatavissa: www.spiik.fi/artikkelit/muutosjohtonout (viitattu 13.11.2008)

Mercurius 2 /2008, 30.Vähämäki Maija. Henkilöstön vuorovaikutus muutostilanteessa hyödyntämätön voimavara. Saatavissa: http://info.tse.fi/julkaisut/vk/Ae2_2008.pdf

Luento:

Räbinä, Timo 2008. Verohallinto: yksi viranomaisen 1.5.2008 alkaen. Helsinki 20.05.2008.

Eläytymistutkimuksen vastaukset puhtaaksikirjoitettuna.

Ensimmäinen kertomus:

Eletään kevättä 2009. Noin vuosi sitten alkoi työnantajan valmennushanke-kurssitus. Tavoitteena oli tukea työyhteisön jaksamista muutoksessa sekä tukea ja opastaa esimiestä valmentavana / osallistavana johtajana. Mieliala on tyytyväinen ja olo rauhallinen sekä odottavan innokas. Tuntuu, että jaksaa myös tulevaisuudessa muutoksissa. Kerro mitä vuoden aikana on tapahtunut.

1. Koko vuoden 2008 oli mahtavan hieno ilma, kun alkukevään ja edellisen talven sateista päästiin. hieno ilma vaikutti myös osaltaan hyvän olon muodostumista työelämässä, koska meille opetettiin ja opastettiin muutoksen olevan mahdollisuus johonkin uuteen ja innostavaan. Asennoitumisesta ja asenteesta on moni asia riippuvainen. Hyvällä asenteella joita TalentHouse meille opetti tuntuvat työtkin nyt sujuvan sutjakkaasti, ainakin paperilla. Esimiehen osallistava toimintatapa on saanut myös tai tartuttanut ”potkua” suorittavaan kansanosaan.
2. – on tuettu ja opastettu!
3. – tiedonkulku parantunut
- saatu selkeät ohjeet (työmenetelmäohjeet)
4. – paljon istuttu palavereissa
- etsitty uusia yhteisiä toimintatapoja uudessa isossa maakuntaverotoimistossa
- välillä ollut epäileväinen tunnelma miten kaikki tästä eteenpäin menee
- varsinkin ikääntyvien työntekijöiden saattaa olla joskus vaikea sopeutua muutoksiin
5. – osaa karsia sähköpostista pois esim. ”vähemmän tärkeät” asiat alun tulvan jälkeen
- huomaa, että kaikki ollaan samassa tilanteessa ja sopeutuminen alkaa pikkuhiljaa
6. Toimipisteiden yhteistyö on lähtenyt hyvin käyntiin. Kaikki kokevat olevansa osa Varsinais-Suomen verotoimistoa. Jokainen kokee, että työmäärä on kohtuullinen ja että oma osaaminen riittää muuttuvista työtehtävistä selviämiseen. Apua saa ja sitä myös annetaan. Esimiehellä on aikaa alaisilleen ja henkilöstö voi turvautua omiin esimiehiinsä. Tiedonkulku on tasapuolista ja riittävää. Työt ja aikataulut on suunniteltu hyvin ja realistisesti ja henkilöstö on päässyt mukaan omien työtehtäviensä suunnitteluun. Työssä on kivaa.
7. – työmäärä ei ainakaan ole yhtään lisääntynyt (kiitos tietotekniikan?)
- työntekijän ikä / ikääntyminen on otettu huomioon (ei olla enää niin nopeita)
- työntekijän pitkä ura ja kokemus on otettu myös palkassa huomioon
- olen vielä vanhoilla päivilläkin päässyt uraputkeen
8. – Muutokset organisaatiossa ovat olleet isoja. Alkuvuosi tuntui kaoottiselta kaiken työpaineen ja lukuisien työryhmien, palavereiden, työsuunnitelmien ja prosessihankkeiden tiimellyksessä.
Työt kuitenkin on tehtävä ajallaan. Lomiakin on oikeus pitää, jotta jaksaa.
Jotenkin tilanne tasaantuu, asiat loksahavat paikalleen ja kaikkeen uuteen sopeutuu. Kuka hitaammin, kuka nopeammin.

Asioita on puitu arvostuksen ja työssä jaksamisen tiimoilla useaan otteeseen erilaisissa yhteyksissä. Aika on myös tehnyt tehtävänsä. Valoa näkyvissä...

9. – asiat ovat alkaneet luistaa
 - vastuut ovat selkeytyneet
 - strategiat ja visiot ovat kaikkien johtotähtenä
 - pelisäännöt ovat selkeät
 - pomot ovat oppineet valmentamaan porukkinsa

10. – käyty 4 kertaa valmennustilaisuuksissa
 - monen tehtävät muuttuneet.
 - henkilökunnan toiveet otettu huomioon ja tehtävät on jaettu heidän osaamisensa ja kokemuksensa huomioon ottaen
 - esimiehet ottaneet aidosti henkilökunnan huomioon. Varsinkin organisaation muuttuessa työtehtäviään vaihtavien osalta

11. Jännittyneenä odoteltiin miten johtajavalinnoissa käy ja hyvin kävi. Nyt tuntuu, että pää on ihan pyörällä siitä ketä verotetaan ja missä, mutta onneksi ympärillä on mukavat ja auttavaiset työtoverit (lue ystävät) joiden avulla selvittää vaikeuksien kautta voittoon. Yksi suuri yhdistyminen ollut jo kohdalla joten, ei tämä niin kauheasti muuttanut asioita.

12. Ensimmäiseksi laitettiin esimiehet esimiesvalmennukseen, myös alaisille annettiin ohjausta alaistaidoista.
Esimiehet olikin valmennettu hyvin ja he olivat ottaneet opit vastaan. Tulevat jo juttelemaan huoneisiin ja ottavat asioihin kantaa ja jopa palautteen anto toimii ja tuntuu että luottamus on kasvanut puolin ja toisin. Jotain kivaa vuoden lopulla oli tiedossa ... mutta sitä ennen työt on organisoitu melko hyvin ja toimisto uudistunut hengeltää ... ja se vuoden loppu → kunnan pirskeet ja yhteishenki kasvoi. Tästä on hyvä jatkaa.

13. – olemme yhteistyöhenkisiä
 - olemme avoimia ja iloisia
 - esimiehen kanssa on helpompi keskustella ja hän on paremmin tavoitettavissa kuin nyt
 - olemme pystyneet opettelemaan uusia töitä
 - olemme energisiä
 - toivon, että emme tressaannu
 - toivon, että saavutamme työtavoitteet

14. MK-vtston synnyn aiheuttamat alkuhössäkät on kunnialla saatu kaikki ratkottua ja uusi VS-tston yhteisen toiminnan, tekemisen l. yht. työn kulttuuri on alkanut selvästi puhkeamaan kukkaan kuten kevätkin taas tekee.
Valmennus antoi etenkin lähiesimiehille työkaluja osallistavaan, valmentavaan johtamiseen ryhmiensä kanssa ja hitsasi eri toimipisteiden ryhmänjohtajien yhteistyötä entistäkin parempaan malliin kuluneen 12 kk:n aikana. Johtoryhmän perustehtävä on selkeänä mielessä, JORY:ssä käsitellään tehokkaasti ne asiat, joiden eteenpäin vieminen ei ilman ko. kollektiivin päätöksentekoa olisi mahdollista ainakaan niin hyvin ja kaikki asianhaarat huomioiden.

15. Vuoden aikana asiat ovat loksahaneet kohdalleen. Tiedämme miten toimia arjen tilanteessa. Verotuskierros meni yllättävänkin hyvin ja tulokset ovat kohdallaan. Muutos niin minun

kuin muidenkin kohdalla oli suri, mutta onkohan niin, että nyt odotan jo innolla uusia haasteita ja muutoksia!

Oliko meillä jotakin valmennushankkeen kurssitusta?

16. – Satakunnan verotoimiston johtamisjärjestelmä on ”fiilattu kuntoon” → linjojen sisällä lähiesimiehille on yhteiset palaverit oman linjajohtajansa kanssa
- ”kaksinkertaiset” palaverit on historiaa
 - olen verkostoitunut vahvasti Turun johdon tukiryhmän kanssa – jaamme keskenämme osaamista ja kokemuksia ja tuemme toisiamme
 - profilointi + haasteet toteutuneet onnistuneesti
 - taas kerran olen saanut olla onnekas ja osallistua ”tärkeille foorumeille”
 - tunnen oloni rauhalliseksi, mutta innokkaaksi
 - yritän auttaa parhaani mukaan muitakin ja toivon pysyväni terveenä ja paljon muuta hyvää esim. 2 vuotiaan pikkutytön onnellinen mummu

Toinen kertomus:

Eletään kevättä 2009. Noin vuosi sitten alkoi työnantajan valmennushanke-kurssitus. Tavoitteena oli tukea työyhteisön jaksamista muutoksessa sekä tukea ja opastaa esimiestä valmentavana / osallistavana johtajana. Mieliala on kaootinen ja mieleen hiipii epäily omasta ja työkavereiden jaksamisesta. Kerro mitä vuoden aikana on tapahtunut.

1. – kurssi kurssin perään
 - sitä ja tätä uutta tilastoa ja seurantaa
 - ”töitäkin” on ehditty välillä tekemään
 - lomiakin on pidetty jonkin verran
 - liikuntatunteja hyödynnetty
 - sähköpostien kpl-määrät edelleenkin päätähuimaavat (ei tahdo ehtiä lukemaan)
 - verotus valmistui ajallaan
2. Yritettiin totutella uuteen palaverikäytäntöön ja ”suunnittelutyöhön”. Varsinaisen verotus työn alkaminen pelotti kaikenlaisen tehostetun laatu- ja mappimäärä valvonnan takia.
3. Pikkasen alkaa valoa näkyä siihen suuntaan, että tärkein asiamme verotuksen toimittaminen aineellisine osaamisineen nousee jälleen arvoonsa. Jokainenhan haluaisi tehdä osaamaansa työtään ”rauhassa” eikä niin että aika kuluu palavereissa, tilastojen täytössä ym. sellaisessa. Ehkä myös olemme oppineet kirjaamaan paremmin vaaditut asiat ja huomaamaan niistä tulevat hyödyt. Esimiehetkin ovat oppineet pitämään palavereja vain tärkeistä asioista, joten aikaa rupeaa riittämään myös ”oikealle työnteolle”. Kaiken kaikkiaan huomaamme, että pystymme tähän, kunhan vähän treenaamme. Siis kulunut vuosi toi kuitenkin toivoa tulevaan parempaan.
4. – omasta verotoimistosta tullut toimipiste ja kuulutaan suurempaan kokonaisuuteen
 - tullut uusia linjoja ja joiden päälliköt ovat eri toimipaikoissa
 - ei välttämättä tunneta oman linjan johtoa, kun eri toimipaikassa
 - töiden jakaminen ja tekeminen, kuka tekee mitä
 - ohjeiden saaminen yhtenäisenä kaikille

5. Suurimasta muutoksesta on selvitty ehjin nahoin. Jaksaminen huolestuttaa edelleen virkailijoiden vähetessä ja töiden pysyessä tai lisääntyessä. Johtajuus valmentavampaa, mutta hakee edelleen uomiaan. Työpaikka on kuitenkin edelleen viihtyisä. Jako kesätöihin ja talvitöihin välillä mietityttää, mitä kuuluisi milloinkin tehdä.
6. Asiat taitavat olla aika samalla mallilla, siis mitään radikaalia ei ole tapahtunut.
7. On palkattu 80 uutta työntekijää tasosta 8 ylöspäin. Ns. suorittava porras on nääntynyt työn paljouteen. Esimiesasemat toivottavasti selkiytyneet vuoden kuluessa, auttaa suorittavaa tasoa jatkossa.
8. On sopeuduttu jonkin verran jo muutokseen ja nähty muutoksen tuomia etuja mutta varmaan viellä on paljon epäselvää mitä muutokset tuovat tulevaisuudessa.
9. Olen hyppinyt tasajalkaa ja repinyt hiuksiani aina silloin tällöin. Töiden organisointi ei edelleenkään toimi. Olemme kerenneet tekemään työmme huolimatta jatkuvista palavereista ja kokouksista, olemme jaksaneet kannustaa ja kuunnella työtovereitamme. Olen edelleen kaoottisessa mielialassa ...
10. On ollut valtavasti erilaista työryhmää ja palaveria ja prosesseja ja valmennusta – kaikkea mahdollista. Paljon on tarjottu meille uutta – osittain vaativaa – osittain meitä tukevaa. Esimiehet ovat yrittäneet parhaansa mukaan omassa huikeassa tahdissaan meitä opastaa. Vuosi on ollut kaoottinen, kiireinen, kuitenkin hyvin inspiroiva ja mielenkiintoinen; kaikki tämä, jotta olisimme entistä parempia, laaja-alaisempia ja vahvempia kohtaamaan tulevaisuuden haasteet. Muutos on ollut suuri ja tärkeä mahdollisuus; kyllä tästä on hyvä jatkaa – ollaan oikealla tiellä!
11. – Havaittiin, että uudessa organisaatiossa on liikaa esimiehiä ja asiantuntijoita ja että esimiehuhteet eivät ole selviä, koska henkilöillä on sekä talvi-, että kesäajan töitä. Näissä töissä on eri esimiehet, lisäksi asiantuntijoita sekä prosessinomistajia johtamassa. Tämä havaittiin epätarkaksi ja tämän takia johtamista ja organisaatiota selvennettiin.
 - työmäärän jakautuminen ja työssä jaksaminen muodostui ongelmaksi eräissä toiminnoissa. Valvonta-ajan lyhyys nousi suureksi ongelmaksi tavoitteita ei saavutettu.
 - muuten meni ihan hyvin.
12. Tämä oli arvattavissa. Työnantaja ei ollut huomionut sitä, että kurkseja on vaikka kuinka paljon ja aikataulut painaa päälle. Ei millään aika riitä. Ja nyt on vielä tulossa suuri läänien muutos. Työtäkin pitäisi ehtiä tekemään. Koulutus oli saman vanhan toistoa, oli jo ennenkin kuultu samoja teemoja. Kurssin aiheet oli niin kaukaa – ei ollut verottajan kannalta huomioitu. Meillä on niin spesiaali työ. Esimies ei ole yhtään muuttunut, eikä tiedä mitä se valmennusote oikein tarkoittaa. Ja osallistuminen, siinäkään ei ole mitään muutosta.
13. – Oli mietityttänyt, että miksi palkataan n, 80 uutta ”johtajaa”, kuka tekee työt? Kyllä ”alemmantasoiostakin” porukkaa tarvitaan*.
 - kaikki aika tuntuu menevän muuhun kuin varsinaiseen työhön; on u-taikakirjaus, tobaskirjaus, lukuisat palaverit + sähköpostien lukeminen ja järjestely.

- työvauhti kauhistuttaa etukäteen, pelastuksena tullut mieleen, että asiakaskäynnit ja – puhelut voisi merkitä myös u-taikaan – jos sillä nyt on merkitystä
 - positiivista on ollut tunti työajalla liikuntaa – hanke, siitä plussaa!
 - *kyllähän niistäkin voi tulevaisuudessa tulla urakehityksen myötä ”johtajia”. Nimim. korkeakoulutettu 3-tasolla
14. Porukkaa on lähtenyt ”paremmille markkinoille”. Jäljelle jäävien työmäärä on lisääntynyt hirveästi kun ketään ei ole saatu rekrytoida tilalle. Väki on uupunutta ja osa jäänyt sairaslomalle uupumuksen vuoksi. Tämän vuoksi töitä on jouduttu siirtelemään V-S:n toimiston sisällä paikasta toiseen. Se on osaltaan aiheuttanut stressiä osaamisessa ja työn tekemisessä. Juuri kun on opetellut jonkun asian, työ vaihtuukin toiseksi. Valvonta jää osittain suorittamatta kokonaan. Onneksi sentään huolehdittiin tallennuksen tekemisestä. Valmennus- ym. koulutukset vievät henkilöstön ajan, niin ettei ehditä paneutua asioihin. Lisäksi uusien ATK-laitteiden ja järjestelmien toimivuus on takkuillut aiheuttaen esteitä töiden tekemiselle. Suuntana näyttää olevan valtakunnalliset työjonot, mutta kukaan ei tunnu tietävän, miten työjonoitehtäviä tullaan tekemään. Johtokin saa erilaista muuttuvaa infoa VH:lta ja yrittää pysyä perässä. Näyttää siltä, että sekä johto että henkilöstö on ihan pihalla ja uupunutta.
15. Asioihin on tullut ymmärrystä ja järjestelmällisyyttä.
Luotamme itseemme ja näemme ne mahdollisuudet mitä meille tässä muutoksessa on.
Koemme yhteenkuuluvuutta ja saamme toisiltamme tukea.
Emme pelkää enää mennä mukaan muutokseen ja pystymme sietämään epävarmuutta ja luotamme, että löydämme aina siinä tilanteessa oikean ratkaisun.
16. Vaikea kuvata, miltä tuntuu. Pitäisi jaksaa tukea ja kannustaa työkaveria, vaikka siis omassa jaksamisessa on tekemistä.
Johdon pitäisi kuulla enemmän meitä, jotka tekevät sen varsinaisen verotustyön.
Vaikka, kyllä tästä selvittäään.

Taulukko eläytymistutkimuksessa esiintyneistä sanoista ja lukumääristä.

"Positiivinen" – kertomus sanat	Lkm	"Negatiivinen"- kertomus sanat	Lkm
Alainen	1	Alainen	1
Henkilöstö, työyhteisö, ryhmä	10	Työyhteisö	6
Esimies	9	Esimies	8
Avoimuus, selkys	2	Epäselvä, epätarkka	2
Innostava	1	Inspiroiva	1
Luottamus	1	Luottamus	1
Mahdollisuus, mahtava	2	Mahdollisuus, mielenkiintoinen, parempaa	3
Jaksaminen	1	Jaksaminen	1
Toivo, tuki, turva	3	Pelko, uupumus, stressiä	4
Osaaminen, kokemus, opetus	3	Osaaminen, jakaminen, muuttua	3
Energisyys	1	Vahvuus	1
Asennoituminen	1	Sietäminen	1
Yhteistyö	1	Organisointi	1
Parantava	1	Huolehtiminen	1

Hyvää iltapäivää rakkaat ystävät!

Toivoisin, että teillä olisi kymmenisen minuuttia aikaa vastata allaolevaan kyselyyn. Kyselyn tarkoituksena on kehitellä keinoja lähiesimiesten jaksamiseen ja onnistumiseen esimiehenä. Kyselyyn vastataan nimettömänä ja vastaajaa ei missään vaiheessa pysty tunnistamaan.

www.survee.com/...

Tuloksista kuullaan kevään aikana.

Vastaathan viimeistään tiistaina 27.1.2009.

Mukavaa työpäivää,
Anne

VERO SKATT

Tämä tutkimus on osana kehittämishanketta, jonka tarkoituksena on kartoittaa Satakunnan verotoimiston ja Varsinais-Suomen verotoimiston lähiesimiesten eli ryhmänjohtajien näkemystä omaan työhyvinvointiin ja jaksamiseen vaikuttavista seikoista sekä miten luodaan edellytyksiä onnistua valmentavana kollegana ja esimiehenä.

Kehittämishankkeessa kartoitetaan mahdollisuutta rakentaa lähiesimiesten tueksi työkalu, joka helpottaa ja auttaa työssä onnistumista ja jaksamista.

Kiitos yhteistyöstä!

Anne Järventaus

**VERO
SKATT**

Toimipiste

Varsinais-Suomen verotoimisto
Satakunnan verotoimisto

Jatka

VERO SKATT

! = Vastaaminen pakollista

KEHITTÄMISHANKEKYSELY

1. Taustakysymykset

1.1. Ikä

- 18 – 24
- 25 – 34
- 35 – 44
- 45 – 54
- 55 – 64

1.2. Sukupuoli

- mies
- nainen

1.3. Työvuosia esimiehenä

- yksi vuosi tai alle
- 2 - 10 vuotta
- yli 10 vuotta

1.4. Työvuosia verohallinnossa

- 1 – 5
- 6 – 10
- yli 10 vuotta

1.5. Koulutustaso

- opistotason koulutus
- alempi korkeakoulu
- ylempi korkeakoulu
- muu

1.6. Ryhmän koko

- alle 8 henkilöä
- 9 – 15 henkilöä
- 16 – 25 henkilöä
- yli 25 henkilöä

Jatka

**VERO
SKATT**

! = Vastaaminen pakollista

KEHITTÄMISHANKEKYSELY

2. TIEDONKULKU

2.1. Mikä mielestäsi on paras tiedottamisen ja yhteydenpidon muoto esimiestyössä?
Valitse vain yksi vaihtoehto

- palaverit
 - sähköposti
 - koulutustilaisuudet
 - henkilökohtaiset tapaamiset
 - muu, mikä
-

2.2. Eri tiedottamismuodoilla on vaikeutensa ja mahdollisuudet epäonnistua.
Tunnetko eri tiedottamismuotojen vaikeudet

en tunne lainkaan jonkun verran aika paljon erittäin paljon

Palaverit
Sähköposti
Koulutustilaisuudet
Henkilökohtaiset tapaamiset

2.3. Mitkä ovat mielestäsi onnistuneen tiedottamisen edellytykset?

Jatka

VERO SKATT

! = Vastaaminen pakollista

KEHITTÄMISHANKEKYSELY

3. Kehittyminen ja jaksaminen

en lainkaan jonkun verran usein erittäin usein

3.1. Saatko tukea esimieheltä
työssä kehittämisessä

3.2. Saatko tukea esimieheltä
työssä jaksamisessa

3.3. Saatko tukea työtoverilta työssä
kehittämisessä

3.4. Saatko tukea työtoverilta työssä
jaksamisessa

3.5. Tunnetko työssäsi uupumusta

3.6. Tunnetko työssäsi riittämättömyyttä

3.7. Mikä / mitkä seikat vaikuttavat positiivisesti omaan työssä jaksamiseesi. Valitse
yksi tai useampi vaihtoehto

- työn määrä
- työn haastavuus
- työn joustavuus
- työn arvostus
- työn aikataulusidonnaisuus
- ryhmän "henki"
- esimies
- työn itsenäisyys
- ammattitaito
- työn vaihtelevuus
- muut seikat, mitkä _____

3.8. Mikä / mitkä seikat vaikuttavat negatiivisesti omaan työssä jaksamiseesi

- työn määrä
- työn haastavuus
- työn itsenäisyys
- työn vaihtelevuus
- työn aikataulusidonnaisuus

- ryhmän ”henki”
- työn johto
- esimies
- työn epävarmuus
- muut seikat, mitkä _____

3.9. Millä tavalla lähiesimiesten työhyvinvointia voisi mielestäsi lisätä ja ylläpitää

3.10. Keneltä otat mieluiten vastaan tukea työssä jaksamiseen (yhdelta tai useammalta)

- omalta esimieheltä
- toiselta lähiesimieheltä
- omalta ryhmältä
- ulkopuoliselta taholta
- muulta, mistä _____

3.11. Antoiko työnantajan tilaama valmennushanke sinulle eväitä valmentavaan ja osallistavaan johtamiseen

- ei lainkaan
- jonkun verran
- paljon
- erittäin paljon

3.12. Miten paljon haluaisit lisäoppia seuraaviin alueisiin

en lainkaan jonkun verran paljon erittäin paljon

tiedottamiseen
markkinointiin
palaverikäytäntöön
ajan hallintaan
valmentavaan otteeseen
palautteen antamiseen/
vastaanottamiseen
vuorovaikutustaitoihin
substanssiin
tekniikkaan

3.13. Mikä / mitkä ovat omat vahvuutesi esimiestyössä

3.14. Mika / mitkä koet kollegasi vahvuutena
(kenen tahansa toisen lähiesimiehen / kollegan vahvuutena kokemasi seikka)

3.15. Mikä / mitkä tekevät oman ryhmäsi erinomaiseksi

3.16. Mihin aiot erityisesti panostaa esimiestyössäsi vuoden 2009 aikana

3.17. Mihin toivot kollegasi panostavan

3.18. Mihin toivot esimiehesi panostavan

Lopetus

2.3. Mitkä ovat mielestäsi onnistuneen tiedottamisen edellytykset?

sama tieto samanlaisena samanaikaisesti kaikille onnistunut tiedottaminen on niin monen tekijän yhteissumma ja riippuu melkoisesti asiasta ja ajankohdasta, ettei yleispätevää ohjetta voi oikeastaan kertoa

Tieto asioista tulee kaikille samansisältöisenä ja yhtäaikaisesti. Asiat kerrotaan niin, että kaikki ymmärtävät mistä on kyse.

Aikataulut, yhdenmukaisuus, kysyminen, kuunteleminen, avoimuus (sanoa pitää myöskin, että tästä en tiedä tai tästä ei vielä keskustella)

Avoimuus, ajantasaisuus, varmistetaan viestin perillemenosta ja ymmärrettävyydestä (onko ymmärretty oikein), laajuus (niin usealle kuin viestin sisältö edellyttää), oikean muotoisena (riippuu asian sisällöstä) ja oikealla tavalla. Luotettavuus.

Saatu tieto tiedotetaan reaaliajassa eteenpäin. Tiedottamisen muodolla ei ole ratkaisevaa merkitystä.

Ei saa pamauttaa tiedotettavaa asiaa yx kax, vaan ensin kertoa mistä tulee ilmoittamaan ja mistä syystä ilmoitus nyt tulee ja vielä asian kerrottuaan kysynee ajatuksia ja tunteja. Ja jos mahdollista asia olisi hyvä ottaa esiin muutamien päivien kuluttua, että hitaammat ja muutkin olisivat ehtineet tottua ajatukseen ja pysyvät esittämään uudenlaisia kysymyksiä.

Hyvä valmistautuminen, avoimuus ja tasapuolisuus.

ajantasaisuus, nopeus, helppolukuisuus, samaan aikaan koko ryhmälle samassa muodossa, ystävällisyys, kannustavuus, huumori

vuorovaikutteinen viestintä (yksisuuntainen tiedotus jättää liikaa tulkinnanvaraa ja täsmentävät kysymykset jäävät helposti käsittelemättä)

Tieto välittyy kaikille samansisältöisenä ja yksiselitteisenä.

Tiedotus täytyy olla kaikille samanlaista. Tiedottamista ei saa olla niin paljon, että siihen "tukehtuu".

Selkeys. Ei saa jäädä tulkinnan varaa.

Tiedote, josta on mahdollista tehdä lisäkysymyksiä.

Tieto menee niille, jotka sitä kaikkein eniten tarvitsevat. Liika tietokaan ei ole hyvästä.

Aika, jotta ehtii paneutua tiedottamisen laatuun, kohdistaa just oikeaan kohteeseen ja oikean muodon käyttämiseen.

Tiedotetaan nopeasti, kattavasti ja asiallisesti.

3.7. Mikä / mitkä seikat vaikuttavat positiivisesti omaan työssä jaksamiseen.

Muut seikat, mitkä

asiakas palaute

ihminen on kokonaisuus, koko muu elämä

fyysinen kunto

ennen muita seikkoja: mitä työn joustavuudella tarkoitetaan? Organisaation selkeys – se ei saisi olla amebamainen sotku, kuten tämä meidän ”väärin ymmärretyistä” prosesseista aiheutuva matriisimalli, jossa vastuut ja oikeudet ovat EPÄSELVÄT. Selkeät vastuut. Alaiset, jotka osaavat käyttäytyä sosiaalisesti vastuullisesti.

3.8. Mikä / mitkä seikat vaikuttavat negatiivisesti omaan työssä jaksamiseen.

Muut seikat, mitkä

ei tiedä asioita taustoja

poukkoilevat määräykset, osallistaminen ja valmentaminen

liika matkustaminen, monet seurantataulukot-tavat

olen itse aktiivinen kehittämään työolojani enkä pelkää ottaa esille negatiivisia asioita pääsääntöisesti koen työniloa ja nautin työskentelystä paineen alaisenakin

Prosesseista kumpuava sotkuinen matriisiorganisaatio, joka sekoittaa ja hämmentää valta- ja vastuusuhteita. Tarvitaan todella kriittistä pohdintaa meidän prosessimallistamme ja sen myötä strategiakartastamme, joka on kuin pakanamaan kartta.

3.9. Millä tavalla lähiesimiesten työhyvinvointia voisi mielestäsi lisätä ja ylläpitää

Varmistamalla, että lähiesimiehelläkin on tukena sellainen esimies, jolla on aikaa.

Toivoisin lähiesimiesten työn arvostusta.

Linjajohdolta tukea työhön; aikataulut eivät liian kireitä ja tunnetta siitä, että kuulutaan samaan veneeseen.

Tehtäväkenttä laaja-alainen, joten harkintaa sekä vielä lisää selkeyttä siihen, mitä tehtäviä lähiesimiehen tulee hoitaa.

Vertaistuki on tärkeää, turhat päällekkäisyydet kun saisi pois, moni pohtii samaa asiaa

Työn määrää pitäisi vähentää. Myös työmääräykset pitäisi olla selkeitä ja tulla tavallaan yhdeltä taholta ei jokaiselta, joka määräyksiä osaa antaa. Pöytäkirjoja lukiessa törmää jatkuvasti tekstiin ”esimiehet tekevät, toteuttavat jne...” Olisi hyvä, jos jonkin aikaa pystyisi keskittymään varsinaiseen työhön eli verotuksen toimittamiseen. Myös ryhmäläiset odottavat tätä kaiken tämän osallistamisen ja valmentamisen sijaan (jotka sinänsä ovat varmaan hyviä asioita, kun ne vaan osattaisiin oikein toteuttaa). Myös henkilökunnan työmäärää pitäisi jotenkuten suhteuttaa työaikaan. Nythän työmäärä valuu yli äyräittänsä. On kamalaa viedä aina lisätöitä henkilöille, joiden työmäärä on jo valtava.

Lisäämällä yhteistyötä verotoimistojen esimiesten kesken (Satku+Vasu). Keskustelemalla enemmän ja arvostamalla toistemme työtä. Ehkä lisäämällä koulutusta – sparrausta – mm ajanhallintaan, tiedottamiseen ja hyviin keinoihin (miten tehdä työtä).

Työyhteisölle ilmapiiri on tärkeä hyvinvoinnin kannalta mielekkäiden työtehtävien ohella. Esimiehille työyhteisön ilmapiiriin kuuluu sekä johdettava ryhmä että kollegat. Jos toinen näistä on heikko niin heikko on myös työhyvinvointi. Enemmän olisi syytä kiinnittää huomiota niihin kolleegoihin. Ryhmä ja sen hyvinvointi on tässä ollut kaiken aikaa tarkkailussa vaan ei tuo vertaistuki. Koskaan ei esimerkiksi esimiehet ole yhdessä missään muualla kuin palaverissa.

Toimintaympäristö on tällä hetkellä melko hajanainen, yhteiset pelisäännöt puuttuvat ja linjajohtajat johtavat omia ryhmänjohtajiaan eri tavalla. Työn odotukset ja tavoitteet pitää olla kaikille selvät.

linjajohdon pitäisi kokea meidät esimiehet omaksi ryhmäkseen ja käyttää aina tilaisuudet hyväkseen jakaa töitä eri esimiesten välillä. Nykyään kaikille kaadetaan aina samat hommat omiin ryhmiin vietäväksi, kun päinvastoin pitäisi hyödyntää erityisosaamista ym.

Linjajohtajien pitäisi pitää oman linjansa sisällä (miel. vastuuasiantuntijat mukaan) verotustyöhön liittyviä palaveria, niin että lähiesimiehille syntyisi yhteinen ymmärrys ja konsensus erimerkkisistä yhteisistä verotus-, menettely, lainsäädäntö- jne ohjeista. Tällä hetkellä vastuu jää liiaksi ryhmänjohtajien harteille, jotka kokevat että eivät saa riittävästi tukea ja apua tällä saralla. Tämä olisi mielestäni avain siihen tunteeseen, että ei koettaisi työuupumusta ja työpainetta liiallisena.

Luomalla luottamuksellisen hengen sekä lisäämällä vuorovaikutusta,

Lähiesimiehet ovat tällä hetkellä kaatopaikkoja, joille sysätään johdon, prosessiomistajien, asiakasryhmävastaavien ym. toimesta lyhyellä varoitusaajalla kaikenlaista kivaa puuhaa. Lisäksi ohjeistus asioiden suhteen on usein epämääräistä tai jopa täysin ala-arvoista. Toiminnan pitäisi olla jäntevämpää näiden toimeksiantojen suhteen.

Lähiesimieskin kaipaa ”lähiesimestä”. Jonkun pitäisi tietää meidän todellinen työmäärämme.

Selkeällä organisaatiolla. Selvällä tehtävien ja vastuiden jaolla. VASTUULLISELLA delegoinnilla. Joskus 70-luvulla sanottiin, että esimiehen tärkein ominaisuus on osata delegoida. Jos delegointi on vastuutonta – annetaan liian haasteellisia tehtäviä – esimiehen hyvinvointi on veitsenterällä. Meillä on sellainen ilmapiiri, että aina kun kysytään ”voisitko tehdä tämän”, on vastattava, että totta kai.

pidettäis yhtä ja luotettais toisiin

Enemmän vuoropuhelua esimiesten kesken sekä toisaalta myöskin esimiesten ja johdon välille.

Olla teettämättä "turhia" töitä esimiehillä ja sitä kautta heidän alaisillaan. Esimiehelläkin pitää olla "lataamo" ja kuorman purkupaikka (on asioita, joilla ei voi aina rasittaa pelkästään kollegojaan).

3.13. Mikä / mitkä ovat omat vahvuutesi esimiestyössä

kuunteleminen, välittäminen

vahva aineellinen osaaminen sekä pitkä hallinnon tuntemus

Yli kymmenen vuoden kokemus. Rauhallisuus. Tosin olen joskus vähän liiankin hidas, mutta senkin olen kantapään kautta oppinut, että mitään hätiköityjä päätöstyä ei kannata tehdä. Monenlaisista koetuista jutuista olen ottanut opikseni.

Viestintätaidot, Yhteistyötaidot, Kyky selvitä kunnialla moninaisista tehtävistä

Läsnäolo ja viestintä.

Motivointikyky.

Vielä ehkä vähäistä aineellista osaamista. Organisaatiokyky.

Kuuntelemisen taito sekä positiivisuus. Luotan omaan ryhmääni ja näytän sen. Teen paljon ja olen "moottorina" sekä esimerkkinä. Luon innostuneen ilmapiirin. En valita työmäärästä. En puhu selän takana.

Olen positiivinen, osaan kuunnella ja enkä nipota pienistä.

Tilannejohtaminen; valitsen johtamistyylini aina tilanteen mukaan.

asiallisuus, rohkeus, luottamus, kokemus, rauhallinen luonteenlaatu, järki ja tunteet tasapainossa, kannustavuus, rehellisyys

kova elämäkoulu :-), hyvä itsetunto, kannan mielelläni vastuuta myös isoista asioista sekä elämänmyönteinen tapa suhtautua asioihin

Kuuntelen ja kommentoin harkittuani asioita.

Piiiiiiiiiiiiiiiiiiiiitkä pinna. Sosiaalisuus.

Oman ryhmän kannustaminen ja ilon kylväminen. Olla yksi ryhmästä.

Se, että koen olevani enemmän ihmisten kuin asioiden johtaja.

Taito tulla toimeen ihmisten kanssa. Tunnollisuus.

vuorovaikutus

Vuorovaikutus

Kokemus erilaisista työtehtävistä.

Luotettavuus, rauhallisuus, tasapuolisuus

3.14. Mikä / mitkäkoet kollegasi vahvuutena (kenen tahansa toisen lähiesimiehen / kollegan vahvuutena kokemasi seikka)

jämptiys, laaja-alainen ajattelutapa

päätoimipaikan tuki läheisyydessä

Itselläni oli joskus esimies, joka osasi ratkaista monta kiperää tilannetta huumorilla. Itse olen kuitenkin jäykkä valtion virkamies, jolle ei välähdä mitään hauskaa.

Järjestelmällisyys asioiden hoidossa.

Järjestelmällisyys ja kokonaiskuvan hallinta.

Hän tuntee hyvin ryhmäläistensä tietotaito- tasot ja luonteet (on ollut ryhmäläistensä esimies pitkään.)

Apua saa kaikkinaisiin tilanteisiin.

Siljan vahvuus on ammattitaito sekä avuliaisuus. Karin vahvuutena koen kehittymisen – mies on muuttunut paljon tämän vuoden aikana. Leenan vahvuus on avuliaisuus ja yhteistyökyky. Helin vahvuus on empaattisuus ja kuuntelun ja kannustamisen taito.

Kaikilla on omia hyviä ominaisuuksia; yksi on hyvä osallistamaan, toinen on mainio tekemään kaikenlaisia taulukoita, kolmas on niin asiallinen ja aikuisen oloinen ja yhdellä vaan on karismaa.

kuten edellisessä vastauksessa

rauhallisuus myrskyn keskellä, järjestelmällisyys ja ”lempeyttä ja lujutta”-ote asiaan kuin asiaan

Positiivisuus, ryhmän hengen luoja.

?

Vertaistuki

Rohkeuden puuttua asioihin.

Osaaminen.

Töiden hallinta.

Innostus, dynaamisuus.

3.15. Mikä / mitkä tekevät oman ryhmäsi erinomaiseksi

Ahkera ja aikaansaava ryhmä

Mikään ei ole raivostuttavampaa kuin pasianssin ym miniharavan pelaaminen.

Sellaistakin on nähty edellisessä ryhmässä.

Yhteishenki hyvä

Osallistumisaktiiviteetti

Heille/meillä on hyvä me-henki.

Luotamme toisiimme: heitä ei tarvitse vahtia.

Korkea työmoraali sekä yhteisvastuu ryhmän töistä ja huolenpito työkavereista.

Yhteistyö.

Osaavat työnsä hyvin, tekevät sitä itsenäisesti, ryhmän henki. Kehityskyky.

Minun ryhmäni on asiakasorientoitunut, palveluultis, hyvän osaamisen omaava, tiedonhaluinen ja oman arvonsa tunteva ryhmä.

Oma-aloitteisuus, omatoimisuus, luottamus esimieheen.

ammattimainen työskentelyote – ei turhia kitistä

minulla on erinomainen ja motivoitunut ryhmä, huumori höystämään arkea, sen voimalla ja toisista välittämällä syntyy ihmeitä

Erilaiset ihmiset.

Huumorinkukkaa viljellään paljon, vaikka oikeasti työn määrä joskus itkettää.

Ryhmän henki. Kaveria ei jätetä.

Ryhmässäni on erilaisia henkilöitä joilla on eri vahvuuksia.

Luottamus

Hyvä yhteishenki.

Avoimuus. Tiedon jakaminen.

Aloitteellisuus, sitoutuminen

3.16. Mihin aiot erityisesti panostaa esimiestyössäsi vuoden 2009 aikana

ajankäytön hallintaa, organisointia

valmentavan johtamisen osaamisen lisäämiseen

Olen tullut tämän ryhmän johtajaksi vuosi sitten.

Ihan täysi työ on siinä, että saa yleensä pidettyä homman jotenkin hanskassa ja että mitään olennaista ei jää tekemättä.

Vielä tässä varmaan sellainenkin päivä nähdään, kun kaikkea ei pysty enää hallitsemaan.

Aktivoida ryhmäläiset osallistumaan aktiivisemmin keskusteluun ryhmäpalavereissa ja olla heille tukena muutoksissa ja jaksamisessa.

Kiinnittää vielä enemmän huomiota oikeudenmukaiseen ja tasapuoliseen työnjakoon.

3 x k = keskustele, kuuntele, kävele

Aion käyttää tänä vuonna enemmän aikaa henkilökohtaisiin tapaamisiin.

Jaksamiseen.

Olla enemmän paikalla, perehtyä enemmän ryhmän työhön ja ihmisiin tekijöinä. Toimia valmentajana ja haastaa ryhmä kehittymään. Haluan myös auttaa kollegojani onnistumaan esimiehinä.

Osallistavaan johtamiseen.

Esimiestyö toisessa ryhmässä (työnkierto).

läsnäoloon, oman substanssiosaamisen ylläpitoon

valmentavaan toimintatapaan

Ajan hallintaan.

Kunpa joku ystävällisesti osoittaisi minulle aikaa, panostaisin ihan mihin vaan.

Ryhmäläisten jaksamiseen/suoriutumiseen töistä pienemmällä porukalla. Haetaan yhdessä konsteja.

Olen tukena alaisilleni. Ei kuitenkaan niin kuin urheiluvalmentaja. Urheilijat lopettavat viimeistään kolmekymppisinä. Meidän pitäisi jaksaa pitkästi yli kuusikymppisiksi.

Yritän korjata heikkouksiani ja yritän kohdella henkilöitä tasavertaisesti.

Tuloksen tekemiseen.

Ryhmän kehittämiseen.

Omaan jaksamiseen ja ryhmän käytettävissä olemiseen

**3.17. Mihin toivot kollegasi panostavan
(kenen tahansa toisen lähiesimiehen / kollegan vahvuutena kokemasi seikka)**

Työntekijöiden jaksamiseen.

Kokonaisuuden hallinta

Jaksamiseen.

Kuuntele ja esitä tarkentavia kysymyksiä – älä tyrmää. Ole innolla mukana yhteistyössä.

Samaan, jotta esimiestoiminta olisi samanlaista pääpiirteittäin koko vasussa.

Avoimuus, asioiden näkeminen kokonaisuuden kannalta eli ei vain oman ryhmänosalta.

vertaistukeen ja edellä lueteltuihin seikkoihin

toisistamme välittämiseen

Vuorovaikutustaitoihin.

?

Edelleen olemalla vertaistukena.

Töiden jakamiseen sekä yhteistyöhön.

Yhteistyöhön.

Yhteistyöhön ja muiden kuuntelemiseen.

3.19. Mihin toivot esimiehesi panostavan

tiedottamiseen, mukaan ottamiseen

Toivoisin tukea, kun jaetaan resursseja eri ryhmille.

Ryhmänjohtajien ja linjajohdon yhteistyöhön ja aitoon kiinnostukseen ryhmänjohtajien jaksamisesta.

Läsnäoloon

Toivon, että hänkin panostaisi tänä vuonna enemmän aikaa henkilökohtaisiin tapaamisiin.

Jaksamiseen.

Tasapuoliseen kohteluun. Tukemaan jaksamisessa ja kannustamaan kehittämisessä – oikeesti.

Hän varmaan tietää tarpeelliset panostuskohdat. Ehkäpä ne on jossain losv/läsv fuusiossa.

haluan itselleni läsnä olevan ja tukea pyytämättä antavan esimiehen, kannustustakaan en ylenkatsoisi

Hänen toivoisin jatkavan tyylillään, on erinomainen esimies.

Varmistavien kysymysten esittämiseen.

Vuorovaikutuksen lisääminen, keskustelua.

Tasapuoliseen työnjakoon erilaisten/erikokoisten toimipisteiden kesken.

Ryhmänjohtajien työmäärän järjeistämiseen ja sitä kautta jaksamiseen.

Auttaa meitä selkeyttämään valta- ja vastuusuhteemme.

Olla aidosti kiinnostunut työstäni ja jaksamisestani.

Siihen, että ei haali liikaa töitä.

Lopettavan turhat lupailut tai sitten rupeavan käyttäytymään niiden mukaisesti. Inhimillisyyteen.

Läsnäoloon.

Lähiesimiesten toimintapäivät – ohjelmasta.

Lähiesimiesten toimintapäivät järjestetään Ahvenanmaalla, Maarianhaminassa kesäkuun 8 – 9. päivä 2009.

Ohjelma:

Laivan kokoustilat varattu 8.6. ajalle 9 – 12

- kyselytutkimuksen tuloksia
- esimies muutoksessa
- esimiehen viestintätavat
- lähiesimiehen työhyvinvointi ja jaksaminen
- ajatuksia kirjasta ”Tehokas ajankäyttö – vähemmän stressiä, enemmän tuloksia”

Hotellin kokoustilat 15.30 – 17.30

- pienryhmissä ryhmätöitä aiheista
 - miten tuemme ryhmäesimiehen arkea / linjajohto
 - miten tuen kollegaa
 - miten valmennan ryhmääni ja kollegaani
 - keinoja jaksamiseen

Ryhmätöiden purku 18 – 21

- näytelmän, teatterin, luennon tms avulla

Hotellin kokoustilat 9.6. varattu ajalle 9 – 12

- valmennushankkeen tuloksista
- yhteistyö ja verkostoituminen

Näiden kahden päivän aikana panostamme yhdessäoloon, jaksamiseen, työhyvinvointiin ja yhteistyöhön.

Tervetuloa!