

”Työyhteisön positiivinen innostaja”

Alaistaidot päivähoidon esimiestyön tukena

Saija Riihinen

Opinnäytetyö
Kesäkuu 2012

Sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelma,
ylempi amk
Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala





Tekijä(t) RIIHINEN, Saija	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 04.06.2012
	Sivumäärä 41	Julkaisun kieli suomi
	Luottamuksellisuus () saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi "Työyhteisön positiivinen innostaja" alaistaidot päivähoidon esimiestyön tukena		
Koulutusohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma, ylempi AMK		
Työn ohjaaja(t) MÄKELÄ, Tapio RÖNKÄ, Anna		
Toimeksiantaja(t) Jyväskylän kaupunki, Päivähoito		
Tiivistelmä <p>Tutkimuksen kohteena on päivähoidon henkilöstö. Opinnäytetyössä on kartoitettu alaistaito-termin liittyviä käsityksiä ja sitä miten työntekijä voi toimia oman työyhteisön parhaaksi. Kehityskeskusteluissa henkilöstö kertoi käsityksiään siitä, kuinka he voisivat edistää työyhteisön hyvinvointia ja tulla johdetuksi hyvin. Aineisto on tulkittu sisällönanalyysia ja induktiivista otetta käyttäen. Tuloksien avulla etsitään työkaluja lähiesimiestyöhön ja työyhteisön kehittämiseen.</p> <p>Aineisto toi esille neljä teemaa liittyen alaistaitoihin. Vastausten perusteella vuorovaikutusosaaminen nousi tärkeimmäksi alaistaitoihin liittyväksi teemaksi. Avoin keskustelu koettiin työyhteisön kantavaksi voimaksi. Vastauksista nousi esiin myös kannustus, kiitos ja palaute työstä. Työkaverin kannustaminen ja kiitoksen sanominen kuuluvat alaistaitoihin, joita halutaan korostaa. Yhteiset tavoitteet eli työpaikan pelisäännöt koettiin tärkeiksi alaistaidoiksi. Yhteisesti sovittuja sääntöjä halutaan noudattaa ja työyhteisön tulee niihin sitoutuminen. Omien työtehtävien hoitamisessa koettiin tärkeäksi ajantasaiset ja oikein määritellyt tehtävänkuvat.</p> <p>Johtopäätöksenä voidaan todeta alaistaitojen antavan johtamiseen työkaluja ja mahdollistavan työyhteisön kehittämisen. Työntekijät kokevat tärkeäksi alaistaitojen esiintuonnin ja vastuun jakautumisen tasaisesti työyhteisössä. Esimiehen tehtävänä on järjestää riittävästi erilaisia vuorovaikutusfoorumeita työyhteisössä. Asiallinen ja kannustava palautekulttuuri kannustaa työyhteisöä toimimaan rakentavasti. Esimiehen on huolehdittava työpaikan selkeistä ja ajantasaisista pelisäännöistä.</p>		
Avainsanat (asiasanat) alaistaidot, alainen, esimiehisyyys, sisällön analyysi		
Muut tiedot		



Author(s) RIIHINEN, Saija	Type of publication Master's Thesis	Date 04.06.2012
	Pages 41	Language Finnish
	Confidential <input type="checkbox"/> Until	Permission for web publication <input checked="" type="checkbox"/> (X)
Title "Positive inspirator of work community"- organizational citizenship behavior supporting management in daycare		
Degree Programme Master's Degree Programme in Health Care and Social Services Development and Man- agement		
Tutor(s) MÄKELÄ, Tapio RÖNKÄ, Anna		
Assigned by City of Jyväskylä, children's day care unit		
Abstract <p>The target of this research is daycare personnel. This study examined the perceptions re- lated to the term "organizational citizenship behavior" and how personnel can work for the best of their own work community. In their performance appraisals the members of daycare personnel shared their opinions on how they could promote their work community's wellbe- ing and be managed well. The data was analyzed by means of content analysis and induc- tively. With the help of the results it is possible to search for tools for close management and development of the work community.</p> <p>There were four findings in the data. The most crucial was interaction skills. Open discus- sions were seen as the main factor that gives strength to the work community. In addition, encouragement, thanking and feedback about work were regarded important by the per- sonnel. Encouraging a colleague and saying thank you were elements of organizational citizenship behavior that the respondents wanted to emphasize. Mutual goals or workplace rules were pointed out as an important part of organizational citizenship behavior. Jointly agreed regulations were something that the personnel wanted to commit to and the working community must follow them. In carrying out their own tasks, the employees felt that up-to- date and correctly defined personal task descriptions were important.</p> <p>It may be concluded that organizational citizenship behavior gives tools for management and makes possible the development of the work community. The personnel felt that it is important that organizational citizenship behavior is identified and responsibilities are divid- ed equally. It is the manager responsibility to arrange sufficient possibilities for interaction in the work community. Proper and encouraging feedback encourages the work community to work constructively. The manager must answer for clear and up-to-date rules for the work- place.</p>		
Keywords organizational citizenship behavior, management, content analysis		
Miscellaneous		

Sisältö

1 JOHDANTO.....	5
2 VIITEKEHYS JA ALAISTAITOJEN PROBLEMATISOINTI.....	7
3 ALAISTAI DOT JA ESIMIEHENÄ TOIMIMINEN	10
3.1. Alaistaidot.....	10
3.2. Esimies alaistaitojen kehittäjänä	15
4 KEHITTÄMISTEHTÄVÄ JA METODOLOGIA.....	17
4.1. Kehittämistehtävä.....	18
4.2. Aikaisemmat selvitykset alaistaidoista	19
4.3. Kehittämishankkeen toteuttaminen	21
4.4. Sisällönanalyysi.....	22
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET	23
5.1. Vuorovaikutus	24
5.2. Kannustus	26
5.3. Yhteiset tavoitteet.....	27
5.4. Omat työtehtävät.....	31
5.5. Tutkimustulosten hyödyntäminen.....	32
6 POHDINTA.....	33
LÄHTEET	39

KUVIOT

KUVIO 1. Alaistaito ja sen rinnakkaiskäsitteet.....	9
KUVIO 2. Varhaiskasvatuksen tuottamisen näkökulmat ja strategiset teemat.....	29
KUVIO 3. Esimiehen työkalut alaistaitoihin.....	34

1 JOHDANTO

Opinnäyte käsittelee työntekijöiden käsityksiä alaistaidoista ja esimiehen taito- ja alaistaitojen kehittämisessä. Suomalainen työelämä on ollut viime vuosina murroksessa. Organisaatioissa on tapahtunut paljon uudelleenjärjestelyjä, jolloin on tullut ajankohtaiseksi miettiä työyhteisön työnkuvia, vastuualueita ja johtamista. Tämä opinnäyte vastaa näihin tarpeisiin tuomalla esiin työntekijöiden käsityksiä alaistaidoista ja aineiston pohjalta saatuja merkityksellisiä näkökulmia esimiestaitojen kehittämiseen. Työ antaa johtamiseen työkaluja, joita tulevana vuosina voidaan hyödyntää lähiesimiestyössä.

Opinnäytetyössä tutkittiin Jyväskylän päivähoidon työntekijöiden käsityksiä alaistaidoista. Opinnäyte sisältää pienimuotoisen tutkimuksen, jossa tutkittiin henkilöstön käsityksiä alaistaidoista. Työn tarkoituksena on kehittämistehtävän kautta saada alaisille ja esimiehelle tietoa alaistaidoista ja niiden käyttämisestä. Kehittämiskysymyksen tarkoitus oli tarkastella millaisin teoin työntekijät voivat edesauttaa koko työyhteisön hyvinvointia ja tulla johdetuksi hyvin. Työssä on kartoitettu alaistaitotermiin liittyviä käsityksiä ja sitä miten työntekijä voi toimia oman työyhteisön parhaaksi. Tulosten avulla on pohdittu esimiehen roolia ja sitä, kuinka alaistaitojen kehittymistä voidaan tukea. Työ tukee esimiestyötä ja kehittämistä. Työn myötä on valmiuksia tukea työntekijöitä alaistaitojen kehittämisessä. Näiden taitojen avulla lisätään työntekijän, esimiehen ja työyhteisön hyvinvointia. Opinnäytteen nimeksi nousi ”Työyhteisön positiivinen innostaja”, joka on suora lainaus kehittämishankkeen tuloksisista. Nimi kuvaa alaistaidon merkitystä sekä työntekijälle itselleen että koko työyhteisölle.

Kiinnostuin tekemään opinnäytetyöni alaistaidoista, koska asiaa on käsitelty vähän työyhteisöissä, joissa olen ollut. Kiinnostuksen kohteena olivat henkilöstön käsitykset alaistaidoista. Halusin saada tietoa siitä, kuinka esimies voi olla tukemassa alaistaitojen kehittämisessä.

Alaistaitokäsitteen tutkijan Soili Keskinen luennolla (17.9.2009) oleminen vahvisti mielenkiintoani asiaan.

Alaistaito tarkoittaa yksinkertaisimmillaan sitä, että jokainen tekee oman työnsä mahdollisimman laadukkaasti. Yhteistyöhalukkuus suhteessa esimieheen, työkavereihin ja koko työyhteisön on laadukasta. (Keskinen 2007, 20.) Alaistaito on vastuullista vaikuttamista työyhteisöön, jota esimies tukee. Se hyödyttää kaikkia osapuolia, työntekijää, esimiestä sekä työyhteisöä.

Opinnäytetyö rajattiin työntekijän määrittelemiin alaistaitoihin ja siihen, kuinka esimies voi olla tukemassa niitä. Lisäksi kehittämishankkeen avulla selvitettiin millaiset alaistaidot koettiin tärkeimmiksi työyhteisön hyvinvoinnin tukemisen kannalta. Tulosten selvittämiseksi käytettiin sisällönanalyysiä. Opinnäyte oli työyhteisölähtöinen kehittämishanke. Keskeisimmät käsitteet ovat alaistaito, esimiestaito ja työyhteisö.

Suomessa alaistaitonäkökulman toi esille Soile Keskinen vuonna 2005. Hän tutki mitä alaistaidot ovat ja miten ne vaikuttavat työyhteisössä. Tutkimuksessa havaittiin, kuinka kuntatyötä voidaan tehdä hyvin ja laadukkaasti. (Keskinen 2007, 9.) Tämä toi kunta-alalle sen tarvitsemaa näkemystä yhteisvastuullisuudesta. Pelkkä hyvä johtaminen ei riitä tukemaan jaksamista kunta-alan vaativassa työssä. Tarvitaan työntekijöiden vahvaa alaistaitojen osaamista. Vastuunotto tuo työhön tarvittavaa motivaatiota ja haastetta, jota jokaisessa työssä tarvitaan. Vastuunotto on tae siitä, että työ ei lukkiudu paikalleen, vaan kehittyy ja etsii uusia ratkaisuja. Vastuunottoa tulee esimiehen tuoda esiin, jotta työntekijät ovat valmiita toimimaan uudella tavalla.

Ensimmäiset alaistaitoon liittyvät määrittelyt kansainvälisessä tutkimuksessa ovat nähtävissä 1980-luvun alussa. Englanninkielinen käsite on organisaatiokansalaisuus. (Podsakoff ym. 2000, Robbins 2003.) Organisaatiokansalaisuudella tarkoitetaan organisaatiota tukevaa toimintaa. Käsitteen keskiössä on enemmän työntekijöiden keskinäinen vuorovaikutus kuin alaisen ja esimiehen välinen. Organisaatiokansalaisuus merkitsee työntekijän hyvää organisaatiojäsenyyttä.

2 VIITEKEHYS JA ALAISTAITOJEN PROBLEMATISOINTI

Opinnäytteessä tutkittiin kahden päiväkodin ja yhden perhepuiston henkilöstön käsityksiä alaistaidoista. Miten he ymmärtävät alaistaitokäsitteen ja kuinka toteuttavat sitä omassa työssään. Aineistoa tulkittiin käyttäen sisällönanalyysiä ja induktiivista otetta.

Alaistaitoihin liittyy useita erilaisia käsitteitä. Työntekijä, jolla on hyvät alaistaidot luo yhteishenkeä työpaikallaan kannustaen ja huomioiden muut työyhteisön jäsenet (Paasivaara 2009, 97.) Keskisen (2007, 45) mukaan työyhteisön jäsenet hyötyvät hyvistä alaistaidoista. Niiden kehittäminen kuuluu sekä työntekijälle että esimiehelle. Voidaan siis todeta, että alaistaidot ovat koko työyhteisön tavoiteltava asia.

Yaffe ja Kark (2011, 819) ovat todenneet, että työntekijän henkilökohtainen taito tuoda esille alaistaitojaan nostaa koko työyhteisön alaistaitoja. Esimiehellä on työyhteisön alaistaitojen tukemisessa vahva rooli. Omassa työyhteisössäni tuen työntekijöitä kehittämään alaistaitojaan ja koen tämän roolin tärkeäksi. Hyvillä asioilla on taipumus lähteä kasvamaan ja leviämään ympäristöönsä, kunhan niitä tuetaan oikealla tavalla.

Vähimmäisvaatimuksena alaistaidoille on, että työntekijä tekee työnsä hyvin. Lainsäädäntö määrittelee työntekijän velvollisuuksia. Työsopimuslaki määrittää työntekijän huolellisuutta, määräysten ja ohjeiden noudattamista, salassapitovelvollisuutta ja työturvallisuutta koskevia asioita. (Paasivaara 2009, 96.)

Alaistaitokäsitteen rinnalle on viime vuosina tullut rinnakkaiskäsitteitä, kuten työyhteisötaidot ja yhteistyötaidot. Alaistaito tarkoittaa esimiehen alaisena olemista, tietyn organisaation alla olevaa henkilöä.

Työyhteisötaidolla tarkoitetaan sellaisia positiivisia ominaisuuksia, joilla työntekijät ja esimies pystyvät yhdessä toteuttamaan perustehtävänsä. (Työturvallisuuskeskus 2010, 17-19.) Työyhteisökäsite laajentaa alaistaitokäsitettä esimies-alaisuudesta koko työyhteisön kannalta parhaimpaan mahdolliseen toimintaan. Työyhteisökäsitteen avulla voidaan puhua tiimityötaitoista ja toimintakulttuurin muutoksen viemisestä toivottuun suuntaan. (Puusa & Reijonen 2011, 105.)

Työturvallisuuskeskus (2010, 17-19) puhuu työyhteisötaitoista, jonka olennaisin asia on riittävä vuorovaikutus työtovereiden ja esimiehen välillä. Työyhteisötaidolla tarkoitetaan sellaisia positiivisia ominaisuuksia, joilla työntekijät ja esimies pystyvät yhdessä toteuttamaan perustehtävänsä.

Termi työyhteisötaidot, nostaa alaistaidot koko työyhteisön tasolle, jossa erilaisia sosiaalisia ilmiöitä voidaan tarkastella. Työyhteisötaito voi siis löytää toisenlaisia merkityksiä alaistaito käsitteen rinnalle. (Puusa & Reijonen 2011, 107.)

Käsitteen yhteistyötaidot on myös katsottu olevan paremmin aihetta kuvaava- kuin alaistaidot. Yhteistyötaidot kuvaavat aktiivisuutta, muiden huomioon otamista ja kehittävän vuorovaikutuksen luomaa yhteistä näkökantaa asiaan. (Kaivola & Launila 2007, 66.)

Viitaten yllä olevaan alaistaito-termi kuvaa parhaiten opinnäytteessä tarkoitettua asiasisältöä. Perusteluna käytettiin organisaatioon kuulumista ja johdettavana olemista. Tämän opinnäytetyön tutkimuksen kohteena oleviin työntekijöihin voidaan siis käyttää alaistaitokäsitettä.

Kuvio 1 havainnollistaa alaistaitojen, työyhteisötaitojen ja yhteistyötaitojen eroja. Alaistaidolle olevia määrittelyjä löytyy enemmän kuin kahdelle muulle rinnakkaiskäsitteelle.

Alaistaidot	Työyhteisötaidot	Yhteistyötaidot
<ul style="list-style-type: none"> • esimies-alaissuhde • johdettavana oleminen • tiettyyn organisaatioon kuuluminen • toimii rakentavasti esimiestä ja työkaveria tukien • työntekijän vastuullinen rooli 	<ul style="list-style-type: none"> • koko työyhteisöön liittyvä käsite • tiimityötaidot • positiiviset ominaisuudet perustehtävän toteuttamiseen 	<ul style="list-style-type: none"> • aktiivinen muiden huomioon ottaminen • kehittävä vuorovaikutus

KUVIO 1. Alaistaito ja sen rinnakkaiskäsitteet

3 ALAISTAI DOT JA ESIMIEHENÄ TOIMIMINEN

Kielitoimiston mukaan alaistaidoilla tarkoitetaan ”sellaista työntekijän käyttäytymistä, joka ei kuulu työn muodollisiin vaatimuksiin, mutta vaikuttaa työyhteisön tehokkaaseen toimintaan. Hyvän alaistaidon piirteitä ovat muun muassa tiimin jäsenten auttaminen, erilaisten työtehtävien vapaaehtoinen ottaminen, tarpeettomien konfliktien välttäminen ja oman mielipiteen rakentava ilmaiseminen.”

Esimiestäidoilla tarkoitetaan mm. yleisiä arjen käyttäytymissääntöjä, yhteisöllisyyden periaatteiden noudattamista ja toiminnan tavoitteiden varmistamista. Asioihin vaikuttaminen on tärkein esimiehen tehtävä. Esimiehen tehtävän on toimia toiminnan ohjaajana, tiedonvälittäjänä ja yhteistoiminnan varmistajana. (Hyvä esimiestyö, 6-9.)

3.1. Alaistaidot

Opinnäytteen keskeinen käsite on alaistaito ja sen englanninkielinen vastine organizational citizenship (organisaatiokansalaisuus, OCB). Keskeinen käsite on myös esimiehen rooli alaistaitojen tukijana ja kehittäjänä. Alaistaitokäsitteeltä puuttuu suomenkielinen, oikeanlaisen merkityksen omaava vastine. Suomenkielisessä kirjallisuudessa käytetään sekä alaistaitotermiä että organisaatiokansalaisuus -termiä. Alaistaito käsitetään helposti alamaisuutena. Mielestäni alaistaitokäsite on vanhanaikainen. Tähän päivään sopisi paremmin työyhteisötaidot. Käytän kuitenkin tässä työssä termiä alaistaito, koska se on Suomessa yleisesti käytetty.

Laulainen (2010, 42) tulkitsee OCB -käsitettä laajemmin kuin alaistaitokäsitettä. Hänen mukaansa organisaatiokansalaisuus painottuu organisaation jäsenten oikeuksien ja velvollisuuksien, eri asemien ja organisatoristen ja sosiaalisten rakenteiden toiminnalliseksi kokonaisuudeksi.

Toinen yleisesti käytetty käsite alaistaitoon liittyvässä kirjallisuudessa on kansalaistaito. Kansalaistaidolla ymmärretään esimerkiksi velvollisuutta ottaa kantaa asioihin ja kanssaihmisistä huolehtimista. (Keskinen 2007, 19-20.) Kansalaistaitokäsitteestä puuttuu kuuluminen tiettyyn organisaatioon. Kansalaistaito voidaan ymmärtää hyvänä yhteiskuntakäyttäytymisenä.

Alaistaitokäsite on tullut suomenkieleen vasta vuonna 2006, vaikka sana alaisuus on ollut yhtä pitkään käytössä kuin johtajuuskin. Alaistaitoja voi opiskella omalla työpaikallaan, toisin kuin johtamista omana koulutuksena. Johtajuuskoulutukset ovat olleet pitkään työyhteisöä ohjaava asia. Pitkään on ajateltu, että esimiesten johtamistaidot ovat olleet ratkaisevassa asemassa työyhteisöissä. Vasta nykypäivänä on tunnustettu alaistaitojen tärkeys. Niiden kehittäminen on mahdollista ja suotavaa. Vahvat alaistaidot takaavat hyvinvoivan työyhteisön, joka toimii yhdessä laadittujen pelisääntöjen avulla. Lisäksi alaidot tuovat mielekkyyttä omaan työhön ja lisäävät työnimua. Nämä ovat tärkeitä asioita nykypäivän muuttuvassa työelämässä.

Alainen termi voidaan määritellä monin tavoin. Silvennoisen ja Kauppisen (2006, 40) mukaan alainen on johdettavana. Hän tekee työtä sovittujen tavoitteiden mukaisesti ja raportoi esimiehelleen ja saa häneltä tarvittaessa ohjeita. Työelämässä kaikki ovat alaisia jollekin, olipa kyseessä sitten kuinka vastuullisessa esimiesasemassa oleva henkilö.

Alaistaito tarkoittaa sitä, että työntekijä toimii perustehtävässään rakentavasti, esimiestä ja työkavereita tukien. Alaistaidoksi nähdään mm. hyvä yhteistyö työpaikalla, yleisestä viihtyvyydestä huolehtiminen sekä asioiden eteenpäin vieminen. (Kuntien eläkevakuutus 2005, 4.)

Alaistaidoilla tarkoitetaan kykyä työskennellä tietyssä roolissa työyhteisössä. Alaistaitojen vastinpari on esimieskäsite. (Keskinen 2007, 45-46.) Alaisia ei tarvita, jos ei ole johtajaa ja johtajaa ei tarvita, jos ei ole alaisia. Nämä roolit ovat saaneet tietyt tavat toimia ja käyttäytyä, velvollisuuksineen ja vastuineen. Tänä päivänä alaiset ovat hyvin koulutettuja ja osaavat toimia työssään itsenäisesti. Tämä saattaa hämärtää esimiehen ja alaisen roolien eroavaisuuksia.

Alaisen aja johdettavana oleminen ei tarkoita alistumista tai esimiehen nöyryytelyä. Päinvastoin nykyään ajatellaan, että työyhteisön jäsenen rooliin kuuluu itsenäisyys, aktiivinen vastuunkanto ja kyky tehdä itsenäisiä päätöksiä. Työntekijän ei tule odottaa, että joka tilanteessa esimies tulisi ratkaisemaan työhön liittyvät ongelmat hänen puolestaan. (Järvinen 2008, 73.)

Virtanen (2005, 215) toteaa, että työnteko houkuttelevassa vuorovaikutuksellisesti vastuullisessa työyhteisössä perustuu tavoitteellisuuteen ja toimivaan organisaatorakenteeseen. Tällä hän tarkoittaa sitä, että tavoitteiden kautta työntekijä tiedostaa roolinsa työyhteisössä ja sen kautta rakentaa yhteistä hyvää. Jokaisen työntekijän panostus vuorovaikutukseen on tärkeää ja jokainen voi olla kannustamassa dialogiseen kulttuuriin.

Alaistaitojen perustan luovat luottamus, sitoutuneisuus ja motivoituneisuus. Luottamus työyhteisössä näkyy osaamisen ja taitojen jakamisena. Vaikeissa tilanteissa luottamuksen avulla voidaan asioita käsitellä rakentavasti. Kun työyhteisö luottaa esimieheen, niin silloin he ovat myös valmiita kohtaamaan erilaisia muutoksia. (Työyhteisötaitoilla tulosta 2009, 14.) Esimies-

alaissuhteessa luottamus kehittää ja rakentaa kyseistä suhdetta eteenpäin. Luottamuksellinen suhde helpottaa molemminpuolista kanssakäymistä. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 40.)

Sitoutuminen mahdollistuu luottamuksen avulla. Sitoutunut työntekijä haluaa kehittää työtään, työympäristöään ja omaa toimintaa työyhteisössään. Sitoutuneisuus takaa työn laadukkuuden, sillä työntekijä tuo energisyyttä ja osaamista organisaatioon. (Työyhteisötaidoilla tulosta 209, 15.) Sitoutuneisuus näkyy työntekijän voimakkaassa tahdossa toteuttaa perustehtävänsä ja kehittää työtään luovasti. (Miettinen ym. 2000, 49.)

Motivoitunut henkilö työskentelee päämäärähakuisesti ja innostuneesti. Ihmiset motivoituvat eri asioista, joten esimiehen on tarkkaan selvitettävä mitä asioita kukin arvostaa. Yksinkertaisimmillaan palaute on parhainta motivointia. (Työyhteisötaidoilla tulosta 2009, 15-16.) Juutin (2006, 37) mukaan motivoitunut työntekijä työskentelee päämäärähakuisesti ja tarkoituksen mukaisesti. Motivoitunut käyttäytyminen on vapaaehtoista ja kontrolloitua toimintaa.

Alaistaidot nähdään työntekijän vastuullisena roolina, jossa asenteet työtä, työyhteisöä ja esimiestä kohtaan ovat keskeisenä tekijänä (Työyhteisötaidoilla tulosta 2009, 18.) Vastuullisuus voidaan tulkita niin, että jokainen työntekijä on täysivaltainen asioiden eteenpäin viejä omassa työyhteisössään.

Yksilölliset ja yhteisölliset tekijät vaikuttavat alaistaitojen kehittymiseen. Yksilöllisiä tekijöitä ovat mm. motivaatio, persoonallisuus ja kyvyt. Yhteisöllisiin tekijöihin vaikuttaa esimiestyö ja työilmapiiri. Alaistaitojen kehittämiseen tarvitaan innostusta. Työyhteisön hyvinvoinnin ja tavoitteiden mukaisesti työskentely vuorovaikutteisesti edesauttaa alaistaitojen mahdollistumista ja kehittymistä. (Keskinen 2007, 27.)

Alaistaito on paljon enemmän kuin pelkkä ammatillinen osaaminen. Työntekijältä odotetaan alaistaitoja ilman erillistä palkitsemista tai vaatimusta. Lisäksi alaistaitoihin katsotaan kuuluvan työpaikan viihtyvyydestä huolehtimisen, resurssien järkevän käytön, aktiivisuuden työpaikan asioiden hoidossa ja mielipiteiden ilmaisemisen. Alaistaitoihin katsotaan kuuluvaksi realistiset odotukset esimiehen työlle ja niiden ilmaiseminen. (Keskinen 2007, 18-23.) Mikäli työyhteisössä koetaan ilmapiiri ja työ mielekkääksi, seuraa tästä sitoutuneita, luovia, aloitteellisia ja pitkään työssään viihtyviä työntekijöitä. Nämä asiat saavutetaan hyvällä vuorovaikutuksella, joka vaikuttaa mm. työntekijöiden jaksamiseen ja yhteisöllisyyden kokemiseen. (Puusa & Reijonen 2011, 104.) Hakanen puhuu työhyvinvoinnista ja työnimusta. Psykologisia perustarpeita tyydyttävä työ tuottaa eudaimonista hyvinvointia. Tällä tarkoitetaan työntekijän valmiutta ponnistella ja antaa täysi panos työnsä tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämän seurauksena työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi ja työympäristönsä mielekkääksi. (Hakanen 2011, 38.)

Alaistaitojen selvittäminen helpottaa henkilöstön ja esimiehen välistä yhteistyötä ja samalla se edistää työyhteisön toimivuutta. Kaikkien etu on, että työyhteisö voi hyvin, työ on motivoivaa ja laadukasta. Työnilon kokeminen tuo työyhteisöön hyvinvointia. Paasivaaran ja Nikkilän (2010, 58) mukaan työnilo näkyy sisäisenä täyttymyksenä ja vapauden tunteena, jolloin työntekijä nauttii osaamisestaan nykytilanteessa. Se on eräänlainen valinta, kuinka työpäivä halutaan viedä päätökseen.

Työturvallisuuslaissa määritellään, että työntekijän on noudatettava työntekijän antamia määräyksiä ja ohjeita toimivaltansa mukaisesti. Työntekijän on myös noudatettava työnsä ja työolosuhteiden edellyttämää turvallisuuden ja terveellisuuden ylläpitämiseksi tarvittavaa järjestystä ja siisteyttä sekä huolellisuutta ja varovaisuutta. Työntekijän on huolehdittava käytettävissään olevin keinoin niin omasta kuin muiden työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä. (Työturvallisuuslaki 4 luku 18§.)

Lain mukaankin voidaan todeta, että työntekijän on panostettava omaan työhönsä ja tuettava muita työyhteisön jäseniä. Alaistaito voidaan siis katsoa tärkeäksi tekijäksi työturvallisuuden näkökulmasta. Perusteluja alaistaitojen käyttämiselle löytyy varsin paljon. Alaistaidon tärkeyden esiin nostaminen on jokaisen työyhteisön tehtävä.

3.2. Esimies alaistaitojen kehittäjänä

Esimiehen tehtävänä on taata työn toimivuus ja tasapuolisuus. Alainen on työntekijä, joka työskentelee esimiehen ohjeiden mukaisesti. Viime vuosina on keskusteltu onko alais -sanankäyttö sopivaa. Alainen-sana saatetaan korvata esimerkiksi asiantuntija tai tiimiläinen -käsitteellä. Tämä kuitenkin hämärtää ajatuksen, että asiantuntijallakin on esimies, joka ohjaa hänen työtään. He muodostavat esimies-alaissuhteen, jossa esimies käyttää johtamisosaamistaan ja työntekijä alaistaitojaan. (Aarnikoivu 2010, 31-33.)

Työntekijän ja esimiehen välinen avoin ja luottamuksellinen suhde edesauttaa sekä alaistaitojen että johtamistaitojen kehittymiseen. Työyhteisöissä jatkuva ja suunnitelmallinen perustehtävän avaaminen, työtehtävien selkiyttäminen ja palautteen antamisen kulttuurin vaaliminen edesauttaa alaistaitojen kehittymistä. (Työyhteisötaidoilla tulosta 2009, 25.) Perustehtävän kirkastaminen auttaa työntekijää ymmärtämään omaa työtään. Selkeä perustehtävä antaa työntekijälle mahdollisuuksia tuoda esille muitakin ominaisuuksiaan työntekijänä. Paasivaaran (2009) mukaan alaisena toimiminen edellyttää luottamusta omaan osaamiseen, esimieheen ja työyhteisöön. Perustehtävään palaaminen säännöllisesti on esimiehen vastuulla. Järvinen (2008, 68) toteaa kirjassaan, että johtajuus on hämärtynyt, mikäli alainen on epätietoinen roolistaan ja tehtävistään. Tällöin on tarpeen määritellä roolit ja tehtävät uudelleen.

Nykyään puhutaan moniäänisestä johtamisesta, jolla tarkoitetaan johtamisen tapahtuvan aina vastavuoroisessa vuorovaikutustilanteessa. Tällöin myös johtamiskäsitys, jossa on avain yksi johtaja, kyseenalaistuu. Esimieskeskeinen toimintatapa on vaihtumassa sellaiseksi, jossa päätöksen teon tueksi tarvitaan henkilökunnan osaamista. On myös todettu, että vaikutusmahdollisuudet työyhteisössä ovat sidoksissa henkilökunnan motivaatioon ja sitoutumiseen. (Puusa & Reijonen 2011, 97-98.) Työelämässä vastavuoroinen ei aina mahdollistu. Rytikangas (2010, 60) toteaa, että työelämän jatkuva kiire heikentää työyhteisön sisäistä vuorovaikutusta. Jos vuorovaikutustilanteille ei jää aikaa, tiimin jäsenten välinen keskustelu sekä esimies-alaiskeskustelut jäävät liian vähäisiksi. Organisaatiot tarvitsevat hyvin toimiakseen laadukkaita vuorovaikutustilanteita. Työpaikan tehokkuutta ja toimivuutta voidaan arvioida kommunikation laadulla ja määrällä. Moisalo (2010, 33) toteaa kuitenkin, että vuorovaikutuksella ei ole merkitystä, mikäli sisältö ja substanssi puuttuvat. Esimiehen tehtävänä on pitää vuorovaikutustilanteet tarkoitettussa aiheessa ja mahdollistaa kaikkien osapuolten osallisuus. Vuorovaikutustilanteita tulee olla riittävästi ja niiden monipuolisen sisällön tulee vastata tarpeeseen.

Nykyaikaisissa työyhteisöissä vastavuoroisessa vuorovaikutuksessa tehdään yhteisiä päätöksiä. Esimiesvastuuseen kuuluu tehdä päätöksiä, joten hänen tulee olla mukana keskustelemassa ja kuulemassa toimenpiteisiin liittyviä ehdotuksia. Valta, joka esimiehellä on vaikuttaa suuresti työyhteisöön. Esimies omalla toiminnallaan joka aktivoi tai lannistaa työyhteisön toimivuuden (Brandt 2011, 9.) Esimies on roolissa, jossa hänellä on vastuu toimivien vuorovaikutustilanteiden järjestäjänä ja kehittäjänä. Suvaitseva ja rohkaiseva ilmapiiri kannustaa kaikkia osallistumaan yhteisiin keskusteluihin ja antamaan mielipiteensä asioista.

Tavoitteellinen ja toimiva organisaatio edellyttää juuri aikaisemmin mainittuja erilaisia vuorovaikutustilanteita. Yhdessä luodut pelisäännöt, jotka muodostavat toimivan organisaation, vahvistavat työntekijöiden osallisuuden tunnetta omassa työyhteisössään. Työpaikasta tulee yhteisöllinen yhteisillä sopimuksilla ja säännöillä, koska ne ovat yhdessä luotuja toimintatapoja. Jokainen saa

kokea olevansa tärkeä tekijä omassa työyhteisössään, koska ovat vaikuttaneet työpaikan kulttuurin luomiseen.

Keskinen (2007, 12-13) kertoo psykologisesta sopimuksesta, jolla hän tarkoittaa työnantajan ja työntekijän välillä olevaa vastavuoroista äänetöntä sopimusta, joka työsuhteen solmimisen yhteydessä tehdään. Psykologinen sopimus määrittelee molemminpuolista sitoutumista ja velvoitteita. Sopimuksen ollessa realistinen, lisää se työn laatua ja työntekijän sitoutumista työhönsä.

Parzefall ja Hakanen (2010, 17) ovat todenneet, että sopimuksistaan kiinni pitävät työnantajat mahdollistavat työntekijöiden merkityksen ja arvostuksen heidän työlleen. Tämä vahvistaa työntekijöiden hyvinvointia. Esimiehen näkökulmasta on tärkeää, että yhdessä sovituista asioista ja pelisäännöistä pidetään kiinni ja niistä keskustellaan säännöllisesti. On erittäin tärkeää huomioida työssä jaksaminen ja hyvinvointi. Työntekijän edustajan tulee näyttää, että nämä asiat ovat tärkeitä ja niitä on syytä tavoitella.

4 KEHITTÄMISTEHTÄVÄ JA METODOLOGIA

Seuraavissa alakappaleissa käsitellään kehittämistehtävää, aikaisempia selvityksiä aiheesta, kyseisen kehittämishankkeen toteuttamista ja metodologiaa. Näiden määrittelyiden avulla opinnäytetyön kehittämishanke on toteutettu. Käytettyjen menetelmien yksityiskohtainen selostaminen mahdollistaa lukijan tekemän luotettavuuden arvioinnin (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 240.)

4.1. Kehittämistehtävä

Opinnäytetyössä tutkittu alaistaito käsite ei ole tullut minulle tutuksi työyhteisössä, joissa olen työskennellyt. Esimiehenä toimiessa en ole erikseen korostanut alaistaitojen merkitystä työyhteisölle. Oman työni kautta halusin selvittää, kuinka työntekijät itse omaa alaisrooliaan ymmärtävät. Esimiehen näkökulmasta oli tarvetta tietää alaisen rooleista ja niiden käyttämisestä. Pohdintojen jälkeen valitsin aiheeksi alaistaidot, sillä uskon saavani aiheen käsittelystä uutta tietoa ja kehitettävää itselleni.

Opinnäytetyössä etsin vastauksia päätehtävään: Miten voin toimia edistääkseni työyhteisöä ja tulla johdetuksi hyvin? Tämän lisäksi minua kiinnosti saada selville seuraavia asioita, joten alatehtäviksi muodostui: Miten toteutan alaistaitoja työssäni? Miten esimies voi tukea alaistaitojen kehittymisessä?

Tämän päätehtävän ja alatehtävän asettelun kautta pyrittiin antamaan työkaluja esimiehisyyteen ja vahvistamaan näkemyksiä alaistaidoista. Päätehtävä annettiin työntekijöille etukäteen pohdittavaksi ja kirjattavaksi. Alatehtävät tuotiin esille kehityskeskustelussa, jolloin tarkennettiin vastauksia ja haettiin lisää tietoa tutkittavasta aiheesta.

Syksyllä 2009 olin Soili Keskisen luennolla, jossa hän puhui alaistaidoista. Luento herätti laajemman kiinnostuksen alaistaito käsitettä kohtaan. Luennolla käytyt asiat olivat perusteltuja ja tämän päivän työelämään sopivia. Luennon myötä ymmärsin alaistaitojen merkityksen. Samalla teoreettinen viitekehys hahmottui ja aloin etsimään tietoa laajemmin aiheesta. Opinnäytetyö rajoittui alaistaitoihin ja niiden kehittämiseen sekä esimiehen rooliin alaistaitojen tukijana.

4.2 Aikaisemmat selvitykset alaistaidoista

Alaistaitoon liittyvää aikaisempaa tutkimusmateriaalia ja erilaisia selvityksiä löytyi hyvin. Ilahduttavaa oli nähdä erilaisiin työyhteisöihin tehtyjen tutkimusten tuloksia. Tutkimuksia alaistaidoista on alettu enemmän tekemään 2000 -luvun lopulla. Tähän asti on keskitytty tutkimaan enemmän johtamista ja esimiehi-syyttä kuin alaistaitoja. Pikkuhiljaa yleistyvät tutkimukset aiheesta hakevat vastauksia tähän aikaan ja työelämässä tapahtuviin muutoksiin. Uudenlainen johtamiskulttuuri ja modernit työyhteisöt tarvitsevat vahvoja, itsenäisesti ajattelevia alaisia. Soili Keskinen lähteet ovat muodostuneet opinnäytetyön merkittävämmäksi tietopohjaksi. Hänen materiaalinsa on muodostanut luotettavan tietoperustan, johon olen tukeutunut opinnäytettä tehdessä.

Alaistaitoa on Suomessa tutkinut erityisesti Soili Keskinen. Hän toi käsitteen laajempaan tietoisuuteen 2000-luvun alkupuolella tutkiessaan kuntaorganisaation työntekijöiden käsityksiä alaistaidoista.

Soili Keskinen on todennut, että esimies- ja alaistaidot täydentävät toisiaan ja ovat varhaiskasvatuksen laadun edellytys. Laadukas varhaiskasvatus edellyttää esimiehen ja työntekijän panostusta kontekstiosaamisen, pedagogisen osaamisen ja yhteistyö- ja vuorovaikutusosaamisen ylläpitämiseksi. Keskinen mukaan alaistaidot ovat yhteydessä työn laatuun. Ne säätelevät työhyvinvointia ja ovat kehitettävissä olevia. Hänen mukaansa alaistaidot kehittyvät, kun työtavoitteita ja esimiesten odotuksia työntekijöitä kohtaan selkiytetään sekä lisätään vastavuoroista palautetta ja vuorovaikutustilanteita. Näitä ovat mm. kehityskeskustelut, ja huolellisesti valmistellut palaverit. Keskinen on tuonut esiin alaistaitojen ja työhyvinvoinnin yhteyden. Hänen mukaansa hyvinvoivissa työyhteisöissä on esillä vahva tietoisuus alaistaidoista. Yhteisvastuullisuus eli kollegiaalisuus on korostunut sekä suhde esimieheen on armelias ja suvaitsevainen. Keskinen näkee työhyvinvoinnin työn laadun edellytyksenä. (Luentomateriaali 17.9.2009.)

Sanna Lehtiniemi on pro gradu työssään tutkinut Aamulehden työntekijöiden alaitaitoja ja sitä kuinka henkilöstöllä on mahdollisuuksia kehittää omia alaitaitojaan. Hän toteaa tuloksissaan, että vastuullisuuden korostaminen nousi vahvimmin esiin. Jotta koko työyhteisö kehittyisi, tarkoittaa se jokaisen yksilön kehittymistä. (Lehtiniemi 2008).

Henkilöstöjohtamisen kehittäminen on nähty tärkeäksi osaksi nykyistä työelämää. On nähty, että sen kehittämällä on tärkeä yhteys henkilöstön sitoutumiseen ja jaksamiseen. (Helin 2006, 189). Omassa työssäni arvostan sitä, että koko työyhteisö sitoutuu työssä jaksamiseen. Kehitän osaamistani, jotta henkilöstöjohtaminen on ajanmukaista ja toimivaa.

Finne 2010 on opinnäytteessään tutkinut sairaalan henkilöstön käsityksiä esimies- ja alaitaidoista. Hän tutki ryhmähaastattelujen avulla käsityksiä hyvästä ja huonosta alaisesta ja esimiehestä. Tutkimuksen tuloksissa painottuivat esimiehen ja alaisen henkilökohtaiset ominaisuudet. Esimiehen tehtäviin katsottiin kuuluvan mm. oikeudenmukaisuus, rehellisyys ja tasapuolisuus. Tutkimuksen mukaan alaisen tulisi olla mm. joustava, sitoutunut ja rehellinen. Vuorovaikutustaidot, kuten palautteen antaminen koettiin tärkeäksi alaitaitoja kehittäväksi asiaksi.

Sillanpää 2010, on pro gradussaan tutkinut millaista jaettava johtajuutta ja alaitaitoja esiintyy päivähoiton henkilöstöllä. Tutkimuksen mukaan henkilöstö toi esille jaettava johtajuutta ja tärkeitä alaitaitoja. Vastuunjakamisessa koettiin mm. osallisuutta päätöksentekoon tärkeänä. Tutkimuksen tuloksissa alaitaitojen yhdistävänä tekijänä Sillanpää kertoi olevan luottamuksen. Tämän vuoksi työyhteisöissä on hyvä panostaa luottamuksen syntymiseen ja sen ylläpitämiseen.

4.3. Kehittämishankkeen toteuttaminen

Työn tarkoituksena oli tutkia Pupuhuhan ja Huhtarinteen päiväkotien sekä Pupuhuhan perhepuiston työntekijöiden käsityksiä alaistaidoista. Opinnäyte-työhön valittiin satunnaisella otannalla 12 vastausta, yhteensä vastauksia oli 25. Vastaajia oli jokaisesta tiimistä ja ammattiryhmästä ja erikokoisista työyhteisöistä. He olivat valmistautuneet kehityskeskusteluun kirjaamalla omia kokemuksiaan ja tuntemuksiaan paperille.

Alaistaito-teema valittiin työyhteisömme kehityskeskustelun aiheeksi, koska se antoi mahdollisuuden perehtyä jokaisen henkilökohtaisiin näkemyksiin aiheesta. Talvella 2010 päivähoiton henkilöstö valmistautui kehityskeskusteluun vastaamalla kysymykseen *Miten voin toimia edistääkseni työyhteisöä ja tulla johdetuksi hyvin?* Työntekijät saivat vapaasti kirjoittaa omia näkemyksiään ja alaistaidoista ja niiden toteuttamisesta omalla kohdallaan. Etukäteisvalmistautuminen alaistaito -teemaan takasi sen, että asiaan oli perehdytty ja mietitty asiaa omasta näkökulmasta. Ennen kehityskeskustelua työntekijöille kerrottiin tutkimuksesta ja siitä, että he päättävät saako vastauksia käyttää tutkimusmateriaalina. Kaikki vastanneet antoivat luvan käyttää tekstiä tutkimuksen aineistona. Lisäksi heille jaettiin artikkeli Sairaanhoidajalehdestä, jonka otsikko oli *Armeliaisuus – hyvä alaistaito*. Artikkelin avulla he saivat tietoa mitä alaistaidoilla tarkoitetaan ja miten niitä voisi työssään käyttää. Lisäksi keskustelimme alaistaidoista yhteisissä palavereissamme. Työntekijöillä oli keinoja valmistautua kehityskeskusteluun ja luoda omaa näkemystään asiasta.

Kehityskeskusteluun varattiin aikaa 1,15 h. Kehityskeskustelussa keskustelimme työntekijän etukäteen kirjaamista asioista. Lisäksi oli mahdollisuus syventää tutkittavaa asiaa. Minulla oli myös mahdollisuus tarkentaa vastauksia alatehtäviksi muodostuneiden kysymysten avulla. Mikäli työntekijällä oli vielä tässä vaiheessa lisää kerrottavaa tutkittavasta aiheesta, kirjasi hän ne omaan vastaukseensa kirjallisesti.

Työntekijöiden vastaukset jäivät kehittäjälle. Otantaan tulleista vastauksista otettiin kopiot tarkempaa työstä varten. Sisällönanalyysiä käyttäen ja huomiokynällä alleviivaten etsittiin kopioituista vastauksista sana, sanayhdistelmän tai ajatuskokonaisuuden mukaisesti vastauksia kehittämistehtävään. Sen jälkeen analyysiyksiköt kirjattiin ja yksiköistä muodostettiin neljä teemaa tuloksiksi. Lisäksi saatiin selville tuloksina tulleiden alaistaitojen esiintymistiheys.

4.4 Sisällönanalyysi

Tässä opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysissä voidaan tarkastella kirjoitettuja, kuultuja tai havainnoituja analyysejä. Kvalitatiivisessa sisällönanalyysissä haetaan tekstiä, puhetta, kuvaa tai sen osaa. Normisto tai mittaus ei määrittele sisällön tulkintaa. (Toivonen 1999, 125.) Eskolan ja Suorannan (2000, 101) mukaan sisällönanalyysin avulla aineisto selkeytyy ja tuottaa uutta tietoa tutkittavasta aiheesta. Analyysin tarkoitus on tiivistää aineisto, pitäen samalla sen informaatio selkeänä.

Mukaellen Metsämuurosta, tutkimusaineistoa käsiteltiin seuraavalla tavalla. Ensimmäisenä paneuduttiin asiaan, jossa aineisto otettiin haltuun ja perehdyttiin käsitteisiin teorian tiedon avulla. Seuraavaksi sisäistettiin aineistoa, jonka jälkeen sitä luokiteltiin karkeasti muodostaen siitä keskeisimmät teemat. Seuraavana todettiin asioiden esiintymistiheys ja muodostettiin uusi luokittelu. Tämän jälkeen pohdittiin esiin nousseiden luokkien puoltamista tai horjuttamista. Lopuksi tehtiin johtopäätökset ja tulkinta. (Metsämuuronen 2000, 53-54.)

Aineiston luokittelussa käytettiin induktiivista päättelyä, jossa haettiin vastauksia pienestä suurempaan yksikköön päin. Induktiivisessa mallissa ei ole tarkoin määrättyä mallia mitä haetaan, vaan tutkitaan aineistoa siltä pohjalta mitä sieltä löytyy. Aineistosta haettiin vastauksia kehittämistehtävään. Analyysiyk-

siköksi määritettiin sana ja sanayhdistelmä sekä ajatuskokonaisuus. Kaikki analyysiyksiköiden päätelmät kirjattiin. Samalla saatiin tietoa siitä, mistä aiheesta tuli eniten kommentteja. Seuraavaksi luokiteltiin analyysiyksiköt neljäksi teemaksi, jotka muodostivat kehittämishankkeen tulokset.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Opinnäytetyön aineisto toi esille hyvin alaistaitoja, joita työntekijät halusivat työssään korostaa ja toteuttaa. Työntekijät olivat kirjoittaneet monipuolisesti ja omaa työtään arvioiden omia käsityksiään alaistaidoista ja niiden tärkeydestä. Työntekijät olivat kiinnostuneita keskustelemaan aiheesta ja kehityskeskusteluun varattu aika kului nopeasti. Työntekijöillä oli samanlaisia käsityksiä alaitaidoista ja niiden tärkeydestä. Kehityskeskustelun aiheena alaitaidot herättivät laajaa kiinnostusta asiaan. Usea kertoi oivaltaneensa omasta työstään uuden puolen alaitaitokeskustelun jälkeen. Aihe jäi selvästi vaikuttamaan työyhteisöön ja sen arvostus nousi. Kehityskeskustelujen jälkeen alaitaitokeskustelua jatkettiin työyhteisön palaverissa. Teema jäi vaikuttamaan työyhteisöön ja moni työntekijä avasi näkökantaansa lisää keskustellessaan työtovereiden kanssa. Alaistaitojen lisääntynyt käyttö näkyi arjessa välittömästi asian esiin nostamisen jälkeen.

Kehittämishankkeen tuloksen voidaan nostaa esiin neljä selkeää kokonaisuutta, jotka muodostuivat sisällönanalyysin avulla. Nämä neljä tulosta on lueteltu siinä järjestyksessä, kuinka tärkeänä työntekijät niitä pitivät. Tärkeimmäksi työntekijät määrittivät vuorovaikutusosaamisen. Toiseksi nousi esille kannustus ja kiitos, omasta ja toisten tekemästä työstä. Tähän sisältyi myös palautteen antamisen haasteet. Kolmanneksi nostettiin työn yhteiset tavoitteet, joiden merkitys suuressa työyhteisössä nähtiin tärkeänä arkea määrittävänä tekijänä. Neljäntenä esiin nostettiin omien työtehtävien hoitamisen tärkeys.

Tulokset on kirjattu alla oleviin alakappaleisiin. Alaistaidot, joilla työntekijä voi tukea työyhteisönsä kehittymistä ovat esitelty ensin ja sen jälkeen on kirjattu työkaluja, joita esimies voi käyttää tukiessaan alaistaitoja. Autenttisia vastauksia tutkimusaineistosta on kirjattu, jotta lukija voi todentaa tutkimuksen luotettavuutta. Viimeinen alakappale kertoo tutkimustulosten hyödyntämisestä.

5.1. Vuorovaikutus

Opinnäytetyön tulosten ryhmittelyn ensimmäiseksi ja useimmiten mainituksi kohdaksi nousi vuorovaikutus. Vuorovaikutus lisää vastausten mukaan yhteisen arjen sujumista ja se nähtiin kaikkea toimintaa määrittävänä tekijänä. Jokaisessa vastauksessa oli erilaisia kommentteja vuorovaikutuksesta ja sen tärkeydestä. Yleisesti ottaen mahdollisuus keskusteluun nähtiin tärkeäksi. Keskusteluun sisällöiksi nähtiin asioista puhuminen niiden omilla nimillä ja aktiivinen kuuntelu. Työyhteisössä koettiin, että tämän hetkinen vuorovaikutus on aktiivista ja monipuolista.

Vastauksissa vuorovaikutusta kommentoitiin seuraavasti:

” Käytän hyviä vuorovaikutustaitojani.”

” Olla mukana palavereissa ja infoissa keskustelemassa.”

” Kuunnella, en puhu toisen päälle tai keskeytä toisen puhetta.”

” On hyvä, että asioista keskustellaan, mutta joissakin tilanteissa johtaja pistää tilanteen poikki ja linjaa yhteisen kannan.”

” Asioista puhuminen, ei selän takana.”

” Vaihtamalla ajatuksia toisten kanssa.”

” Oman mielipiteen esille tuominen.”

Vuorovaikutus on kaiken yhdessä toimimisen lähtökohta. Työpaikalla pelkääntään esimiehen tekemisen ei riitä, vaan työntekijöiden tulee olla aktiivisia työyhteisön jäseniä. Johtaminen, jossa vuorovaikutus on vahvasti esillä, perustuu sekä esimies- että alaistaitoihin. Toimivalla ja avoimella dialogilla luodaan pohja työyhteisölle. Esimiehen näkökulmasta vuorovaikutuksen vaaliminen on kaikkien vastuulla, mutta esimiehen oma rooli on luoda erilaisia foorumeja vuorovaikutustilanteille. Demokraattinen keskustelu on tarpeen, mutta esimiehenä olen viime kädessä vastuussa ratkaisuista. Tarpeen tullen esimies tekee itsenäisiä päätöksiä keskustelujen pohjalta. Tämä asia nousi esiin vastauksissakin ja olemme tätä työyhteisössä usein pohtineet. Luottamuksellisten vuorovaikutustilanteiden luominen vaatii koko työyhteisöltä asiaan paneutumista. Esimiehen esimerkki keskusteleavasta johtamisesta ja läsnäolo mahdollistavat dialogin.

Tutkimustulosten johdosta olemme suunnittelupäivässämme pohtineet mitä on dialogi. Millaista vuorovaikutusta se on ja kuinka sitä voisi oppia. Haasteena on ollut vastavuoroisuuden lisääminen työntekijöiden välille samalla oivaltaen uusia ja erilaisia asioita. Erilaisissa ryhmitöissä olemme keskustelleet ennakkoluulottomuuden ja avoimuuden asennetta kohdata muiden persoonia ja asioita.

5.2. Kannustus

Toisena vastauksissa nousi esiin kannustus. Vastajat kokivat työkaverien kiittämisen, kehumisen ja kannustuksen lisäävän yhteistä hyvää. Työyhteisössä koettiin, että kannustusta kyllä saa, mutta sen tehostaminen olisi tarpeen. Lisäksi rohkeutta tarvittaisiin haasteellisista asioista puhumiseen. Esimiehen antama kannustus nähtiin tärkeänä esimerkkinä ja kiitoksena. Lisäksi molempuolinen avoimuus koettiin työyhteisössä näkyväksi tekijäksi.

Vastauksissa nämä asiat näkyivät seuraavasti:

” Kiitos kannustaa jaksamaan.”

” Kannustaminen, kiittäminen ja positiivinen palaute työkaverille ja johtajalle.”

” Kehua , kannustaa työkavereita.”

” Palautetta osaan antaa työkavereilleni, mutta esimieheen päin sitä vielä harjoitellaan.”

” Antaa palautetta hyvin tehdystä työstä.”

Kannustaminen kunta-alan työssä on useimmiten aineetonta palkitsemista. Kuntatyöntekijät kokevat aineettoman palkitsemisen kuitenkin eniten antavaksi ja motivoivaksi tekijäksi. Sen vuoksi palautekulttuuriin tulisi kiinnittää enemmän huomiota ja viedä sitä eteenpäin. Työyhteisössä palautteen ja kiitoksen antaminen yhteisessä vuorovaikutustilanteessa vaatii sitkeää harjoittelua. Palautteen antaminen toinen toisillemme edellyttää harjoittelua ja luottamusta työkavereihin. Palautteen tulisi olla säännöllistä, kehittävää ja työmotivaatiota

lisäävää. Esimiehen tehtävänä on saada palautteen antamiseen mahdollisuudet ja yhdessä työntekijöiden kanssa löytää raamit sen antamiseen.

Tutkimustulosten pohjalta olemme nostaneet työyhteisömme kehittämisenkohteeksi palautekulttuurin opettelemisen ja tehostamisen. Etsimme yhdessä vastauksia tähän kehittämistehtävään, jotta palautteen antaminen oli jokapäiväistä ja luontevaa. Viikkopalaveriimme olemme jo ottaneet palaute -osion käyttöön ja asian ääreen palataan myös seuraavassa suunnittelupäivässämme. Rohkeaa palautteen antamista on tarpeen harjoitella erilaisissa tilanteissa ja eri asiayhteyksissä, apuna käyttäen työntekijöiden luottamuksellista suhdetta toisiinsa. Seuraavan vuoden ryhmäkehityskeskusteluiden yhdeksi teemaksi olisi vastausten perusteella tarpeen nostaa palautekulttuuri. Silloin olisi mahdollisuus nähdä kuinka työntekijät ovat kehittyneet palautteen antamisessa.

Esimiehen antama palaute motivoi työntekijöitä. Rakentavan palautteen antamiseen tulee esimiehen paneutua, mikäli hän haluaa työyhteisönsä kehittyvän. Palautteen antaminen mahdollistaa innostuneisuuden ja motivoituneisuuden. Esimiehen tulee myös tukea ja rohkaista rakentavan palautteen antamiseen.

5.3 Yhteiset tavoitteet

Kolmanneksi vastauksista nousi esille yhteiset tavoitteet. Työpaikan pelisäännöistä sopiminen ja niihin sitoutuminen nähtiin tärkeäksi.

Näin vastauksissa kuvattiin asiaa:

” Yhteisesti sovitut säännöt.”

” Koen olevani sitoutunut toimimaan yhteisesti sovitulla tavalla. Mielestäni itseni ja kaikkien työyhteisön jäsenien velvollisuus on osallistua yhteisten päätösten tekoon ja ilmasta, jos niissä ilmenee epäkohtia.”

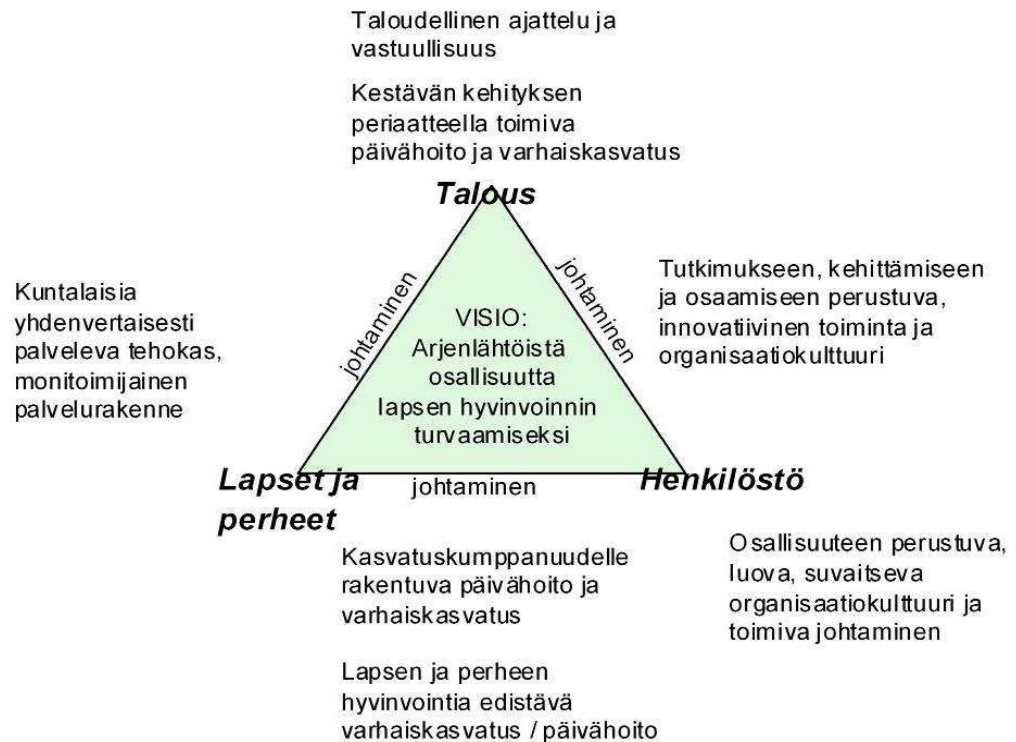
” Jos yhdessä jotain sovitaan, pyritään pitämään siitä kiinni.”

” Voin edistää työyhteisöä toimimalla yhteisten pelisääntöjen mukaan ja kantamalla omat vastualueeni sovitulla tavalla.”

” Yhteiset pelisäännöt, joita tarkistetaan tilanteen mukaan.”

” Noudatan työpaikan sääntöjä.”

Työ päiväkodin johtajana on pedagogista johtamista. Tämän lisäksi henkilöstöjohtaminen ja talousjohtaminen ovat vahvasti esillä. Jyväskylän varhaiskasvatuksen kehittämisen kolmiossa ovat asiakkaat eli lapset ja heidän perheensä, päiväkodin henkilöstö ja talous. Jyväskylän varhaiskasvatussuunnitelma ohjaa henkilöstöä toimimaan osallisuutta käyttäen lasten ja perheiden, työyhteisön, organisaation ja eri verkostojen kanssa. Työnantajalla on ohjeita, jonka mukaan toimintaa yksiköissä järjestetään. Yksi näistä ohjeista päiväkodissa on Jyväskylän varhaiskasvatussuunnitelma. Kuvio 2 havainnollistaa varhaiskasvatuksen kehittämistyön arvioimisen.



KUVIO 2. Varhaiskasvatuksen tuottamisen näkökulmat ja strategiset teemat (ks. Jyväskylän varhaiskasvatussuunnitelma 2010,5)

Yhteisiin tavoitteisiin pääseminen ja linjausten mukaan toimiminen vaatii työntekijöiltä alaistaitojen käyttöä. Työyhteisöt, jotka pääsevät tavoitteisiin ja laadukkaaseen tulokseen ovat oivaltaneet kehittämisen kolmion jokaisen osa-alueen tärkeyden. Hyvin tehty työ koostuu useista osa-alueista, joita esimiehen tulee osata tuoda työyhteisössään esille ja kuultavaksi säännöllisesti.

Päiväkodin varhaiskasvatussuunnitelma, tiimisopimukset ja eettiset pelisäännöt luovat vahvan pohjan sitoutuneelle työyhteisölle. Näitä asiakirjoja tulee päivittää säännöllisesti ja nostaa yksittäisiä teemoja mukaan arjessa tapahtuvaan keskusteluun. Työpaikalla järjestämme teema-infoja asioiden esille nostamista varten ja keskitytään keskustelemaan vain kyseisestä aiheesta. Viikoittain tiimit pitävät oman palaverinsa, jossa tarkistetaan suuntaa mihin ollaan menossa ja sovitaan tulevasta. Etukäteen tehty asialista palaverissa käsiteltävistä aiheista jäsentää palaveriaikaa. Tiimipalaverissa tulee olla tavoitteellista keskustelua määrittämässä toiminnan oleellisia tekijöitä. Tiimipalaverihin voi-

daan sopia erilaisia palaverisisältöjä tai teemoittaa tarpeen mukaan. Tiimipalaverissa tehdyt päätökset on tärkeää kirjata ylös, jotta myöhemmin voidaan palata sovittuihin asioihin.

Työyhteisössämme on viimeisen kolmen vuoden aikana puhuttu pelisäännöistä säännöllisesti. Työyhteisömme varhaiskasvatussuunnitelma on päivitetty, jonka vuoksi kävimme kaikki varhaiskasvatukseen liittyvät sopimukset yhdessä lävitse. Tiimisopimukset on otettu käyttöön joka tiimissä ja luotu eettiset pelisäännöt työyhteisölle. Nämä sopimukset ovat yhtenäistäneet toimintakultuuria. Haasteellisten tilanteiden tullessa esiin sopimukseen on helppo palata. Sopimusten avulla puheeksi ottamiseen on työkalu, johon voi tukeutua.

Henkilöstön sitouttamiseen on käytettävissä monenlaisia keinoja. Omassa työyhteisössäni niitä ovat yhdessä työntekijöiden kanssa laaditut pelisäännöt. Tiimisopimuksissa sovitaan arkeen liittyvistä käytännön asioista. Tämän lisäksi on laadittu työyhteisön eettiset pelisäännöt, joita tarkistetaan ja päivitetään säännöllisesti. Tällaiset sopimukset kertovat, että työelämän moninaiset pelisäännöt ovat yleistyneet. Jatkuvassa muutoksessa oleva työyhteisö tarvitsee yhteisiä pelisääntöjä enemmän kuin ennen. Lisäksi työpaikkojen vaihtuvan henkilöstön on helpompi perehtyä sopimusten avulla uuteen työhön. Työyhteisössä pelisäännöt on otettu hyvin vastaan, sillä se on konkreettinen väline työn selkeyttämiseen. Esimiehen tehtävä on luoda pelisääntöjen reunaehdot, joiden mukaan niitä laaditaan. Reunaehtoien ajanmukaisuus on tärkeää, esimiehen tulee katsoa tulvaisuuteen ja ymmärtää mitä työyhteisö tarvitsee.

5.4 Omat työtehtävät

Neljäntenä vastaajat kokivat omien ja toisten työtehtävien vastuullisen hoitamisen tärkeäksi alaistaidoksi. Työntekijät näkivät oman roolinsa tärkeäksi, jotta oma ja työyhteisön hyvinvointi lisääntyy. Vastuullisuus oman työn hoitamisesta koettiin tärkeäksi. Työkaverin erilainen tapa tehdä töitä tarkoittaa hyväksyvää ja suvaitsevaa ilmapiiriä työpaikalla. Työntekijät toivat omia työtehtäviään selkeästi esille, joka voidaan tulkita perustehtävän sisäistämisenä. Se tarkoittaa myös alaistaitojen ymmärtämistä.

Näin vastaajat kuvailivat vastuullisuutta:

”Hoitaa oman osuuden töistä.”

” Kunnioittamalla jokaisen työntekijän erilaisuutta ja tapaa tehdä työtä omilla vahvuuksilla.”

” Vastuullisuus: paitsi omasta työpanoksesta, myös koko työyhteisön parhaaksi.”

”Yritän aina olla oma itseni ja hoitaa oma osuuteni töistä.”

” Olen siellä, missä minun oletetaan olevan ja teen ne työt mitkä minulle kuuluu, luotettavasti.”

”Asenne työhön, innostunut ja tunnollinen.”

”Oma aktiivisuus työssä.”

Oman ammattiryhmän keskinäiset palaverit nähtiin tärkeänä osana omien työtehtävien kehittämistä. Oman ammatti-identiteetin kehittyminen mahdollistuu ja työtehtävien määrittelyt tarkentuvat. Tämän johdosta pidin seuraavan vuoden kehityskeskustelut ryhmämuotoisina ammattinimikkeiden mukaisesti. Tämä koettiin erittäin hyväksi vaihtoehdoksi kehityskeskusteluille.

Tiimisopimuksissa on sovittu vastuualueista ja ajasta, jolloin nämä tehtävät hoidetaan. Tiimisopimus on helppo asiakirja ottaa esille ja muistuttaa mieliin mitä asiasta on sovittu. Tiimisopimuksen sopimukset liittyvät mm. perustehtävän toteuttamiseen, työn suunnitteluun, vuorovaikutukseen ja tiimin sisäiseen vuorovaikutukseen.

Jokainen tiimi on käynyt tarkkaan läpi oman päivästruktuurinsa, jossa jokaisen työntekijän tehtävät on määriteltä tarkasti. Tehtäviä arvioidaan tiimipalaverissa viikoittain. Ajoittain johtaja ja kiertävä erityislastentarhanopettaja tulevat mukaan tiimipalaveriin ja käsittelemme haasteellisia asioita yhdessä.

5.5 Tutkimustulosten hyödyntäminen

Kuten edellä on jo todettu, kehittämishankkeen tuloksia on hyödynnetty tutkitavassa työyhteisössä. Hyödyntäminen alkoi heti tuloksien analysoinnin jälkeen. Alaistaito-teemaa on tuotu työyhteisölle eri kanavien kautta, jolloin jokainen on voinut saada itselleen sopivan tavan sisäistää asiaa.

Opinnäytetyötä voidaan hyödyntää päivähoidossa muillakin esimiesalueilla. Toteutamme johtajien kesken hyvien käytänteiden jakamista ja opinnäytteeni on herättänyt kiinnostusta. Jaan mielelläni kokemuksen myös muille, sillä työ auttanut minua alaistaitojen kehittämisessä. Tutkimustulokset ja niiden tulkinta ovat sellaista materiaalia, joita muutkin voivat hyödyntää työssään. Kollegat

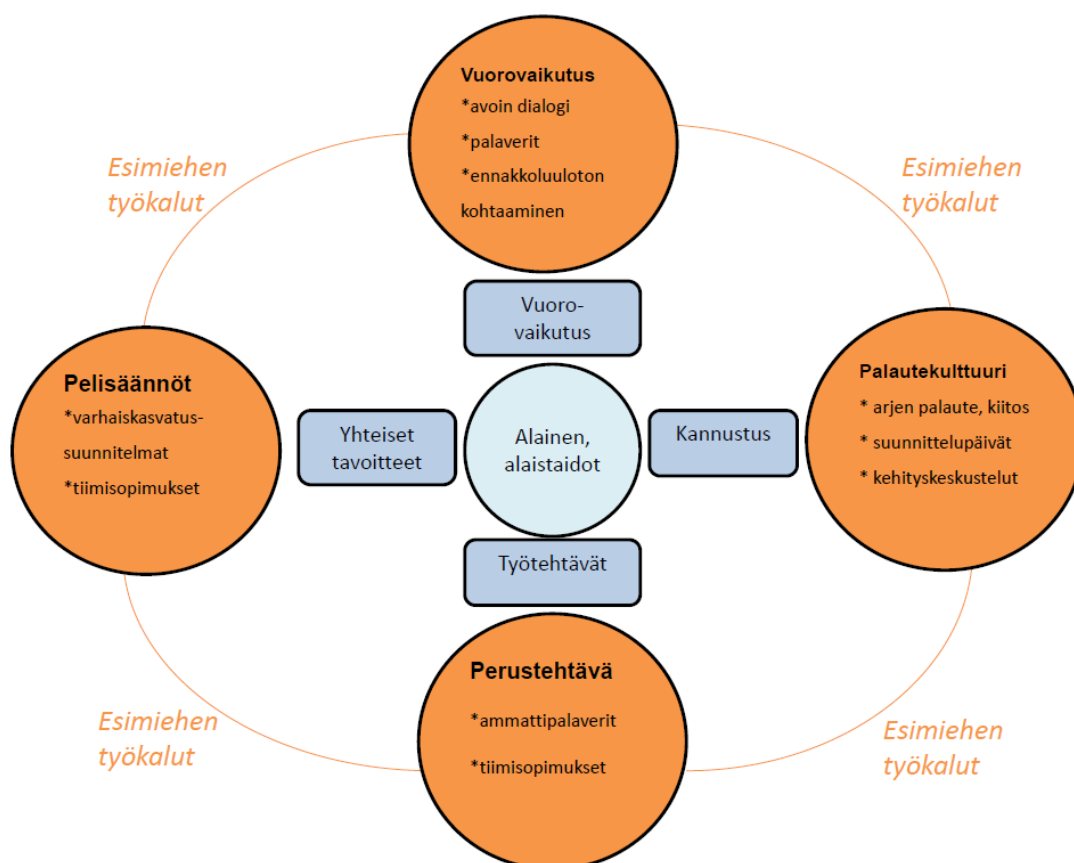
ovat useaan otteeseen nostaneet esille, että työyhteisöissä on selvästi tarvetta alaistaitokeskustelu aloittamiselle ja kehittämiseksi. Voin toimia tässä tukena, sillä alaistaidoista kuuleminen vertaisen kertomana voi tuntua vaikuttavammalta kuin omalta esimieheltä kuultuna.

6 POHDINTA

Opinnäytetyö toi esille vastauksia kehittämistehtävään. Kehittämistehtävänä oli selvittää, miten työntekijä voi toimia edistääkseen työyhteisöä ja tullakseen johdetuksi hyvin. Kahden alatehtävän kautta selvitettiin miten alaiset toteuttavat alaistaitojaan työssään sekä miten esimies voi olla tukemassa alaistaitojen kehittämisessä. Alaistaidoilla tarkoitettiin vastuullista vaikuttamista työyhteisössä esimiehen tukemana sekä omaa asennetta työskennellä työyhteisön parhaaksi.

Päätuloksina voidaan todeta neljä eri alaistaitoon liittyvää teemaa, jotka tutkitavat toivat esille. Tärkeimmäksi alaistaidoksi nousi vuorovaikutuksellisuus. Vuorovaikutuksen tärkeys mainittiin kaikissa vastauksissa. Muut esille tulleet alaistaidot olivat kannustus, yhteiset tavoitteet ja omat työtehtävät.

Tuloksien perusteella esimiehen työkalut muodostuivat alaistaitojen tukemisesta. Keskeisimmiksi työkaluiksi voidaan nimetä erilaisten vuorovaikutusfoorumien järjestämisen, palautekulttuuriin innostamisen, yhteisten pelisääntöjen laatimisen ja perustehtävän selkeyttämisen. Sekä alaistaidot että esimiehen työkalut muodostivat kuvion, joka havainnollistaa tutkimustuloksia graafisesti. Kuviossa 3 on esitetty opinnäytetyön tulokset. Opinnäytetyön tuloksina tulleet neljä alaistaitoa muodostavat alaisen roolit. Uloimmalla kehällä on esimiehen työssään tarvitsemat työkalut, jotta hän voi tukea alaisia tuomaan taitojaan ja roolejaan esille.



KUVIO 3. Esimiehen työkalut alaitaitoihin

Keskeistä opinnäytetyön tekemisessä oli mahdollisuus erilaisiin kohtaamisiin ja sen tuomiin dialogisiin keskusteluihin. Opinnäytetyöni avulla sain paljon työvälineitä omaan työhöni. Lisäksi sain varmuutta ja rohkeutta uutena esimiehenä haasteelliseen henkilöstöjohtamiseen. Opinnäytetyön tekijänä arvostan tutkimustuloksia ja työntekijöiden avoimuutta osallistuessaan tutkimukseen. Koen saaneeni vastauksia kehittämiskysymyksiini laajasti ja yksityiskohtaisesti. Kysymyksiin vastaaminen oli kehityskeskustelun perusteella rehellistä ja pohtivaa, joten tulokset ovat luotettavia.

Tutkimus osoitti, että henkilöstö ymmärtää alaitaitojen merkityksen ja haluaa kehittyä niissä. He toivat myös hyvin esille alaitaitojen ja työhyvinvoinnin on selkeän yhteyden, jota halutaan edistää. Ilahduttavaa oli, että työntekijät toivat alaitaitojaan hyvin laajasti esille. Tämä merkitsee, että heillä on ymmärrys siitä mitä alaitaidot ovat ja näkevät niiden tärkeyden. Esimiehenä on palkitse-

vaa työskennellä tällaisen työyhteisön kanssa, sillä työtä on jaettu oikealla tavalla ja vastuunottajia löytyy useita.

Alaistaitojen kehittymisen kannalta on tärkeää, että erityisesti naisvaltaisilla aloilla esiin tulevat kiltteys ja nöyristely eivät ole hyväksi. Työkokemukseni kautta olen havainnut vanhemman sukupolven kasvatetun niin, että palautteen antaminen esimiehelle voi olla mahdotonta. Uudempi sukupolvi on kasvatettu olemaan selvästi aktiivisempi omassa työssään.

Oman työhistoriani aikana olen saanut olla mukana erilaisissa työyhteisöissä. Olen nähnyt eritavalla toimivia työyhteisöjä, sekä hyvässä että pahassa. Työpaikkoja vaihtaessani olen miettinyt omaa rooliani työyhteisössä, vastuita ja oikeuksia. Muutaman viimeisen työvuoden olen toiminut päiväkodin johtajana ja se on tuonut lisää näkökulmaa siihen, kuinka jokainen on vastuussa hyvin tehdystä työstä. Koen tärkeäksi vastuullisuuden ja omien tehtävien hoitamisen. Työhön kuuluu paljon muutakin kuin pelkkä työnimikkeen mukana tuleva työ.

Esimiehenä koen suurta vastuuta huolehtia työyhteisöstäni, mutta koen vastuun myös suureksi henkilöstölle. Työyhteisöstä huolehtiminen on kaikkien vastuulla. Alaistaidot ovat asia, joka vaatii perehtymistä ja erilaisten kokemusten vaihtoa. Omaan johtamisfilosofiaani kuuluu kannustaa henkilöstöä vahvistamaan alaistaitojaan. Opinnäytetyössäni pidin tärkeänä kuulla millaisia asioita henkilöstö pitää alaistaitoina ja kuinka voisin johtajana kehittää heidän määrittelemiään alaistaitoja. Henkilökohtaisten keskustelujen anti vahvisti esimies-alaissuhdetta ja antoi sille uuden merkityksen.

Opinnäytetyöni on ollut matka esimiehenä kehittymiseen. Olen saanut työn kautta todella paljon ideoita, rohkeutta, unelmia ja työvälineitä johtaa työyhteisöäni. Joihinkin asioihin on löytynyt ratkaisu nopeasti. Paljon asioita on jäänyt myös kypsymään ja odottamaan oikeanlaista ilmapiiriä muutokselle. Työyhteis-

söissä muutoksille tulee antaa aikaa. Työntekijät omaksuvat asioita eri tahtiin ja alaistaitojen kehittyminen on yksilöllistä.

Asiat, jotka työyhteisöä ovat kehittäneet ja vieneet eteenpäin, vaikka pieniäkin askeleita, tulee juhlistaa. Esimiehenä haluan korostaa asioita, jotka ovat edenneet hyvässä hengessä ja antaa siitä kiitosta erinäisin tavoin työyhteisölle. Erilaisten kokemusten jakaminen vuorovaikutuksessa antaa työlle motivaatiota ja uusi kehittämisenaiheita. Olen antanut rakentavaa palautetta sekä suullisessa, että kirjallisessa muodossa, yksilöllisesti että koko tiimille tai työyhteisölle. Kirjallisesti annettu palaute jää työntekijän mieleen pitkäksi aikaa. Sen hyvänä puolena on se, että siihen voi palata ja saada innostuneisuuden tunne yhä uudelleen. Parhain kiitos on ääneen sanottu vilpitön palaute. Esimiehenkin tulee tätä harjoitella ja aktiivisesti käyttää. Esimiehen tietäessä mitä työyhteisössä tapahtuu, niin silloin hänellä on mahdollisuus antaa palautetta runsaasti. Läsnä oleva esimies kykenee tekemään työyhteisön tilanteesta johtopäätöksiä.

Erilaiset vuorovaikutusfoorumit, päiväkodin varhaiskasvatussuunnitelma, tiimisopimukset ja eettiset pelisäännöt, palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat niitä konkreettisia työvälineitä, joita haluan pitää työssäni esillä ja kehittää. Nämä asiat mielestäni lisäävät myös alaistaitoja. Esimiehenä olen kiinnostunut järjestämään erilaisia vuorovaikutustilanteita työyhteisöön, jotta sen jäsenillä olisi mahdollisuus tuoda omaa osaamistaan esille. Haluan kannustaa työntekijöitä vuorovaikutukseen. Koen tehtäväkseni kuunnella ja kysyä sekä kannustaen ehdottaa ratkaisuvaihtoehtoja. Omaan johtamiskulttuuriini kuuluu työskennellä yhdessä.

Hyvinvoiva työntekijä ja työyhteisö on tehokas työnantajan näkökulmasta. Tuoksellisuuden ja laadun saavuttaminen edellyttää vahvaa ja hyvinvoivaa työyhteisöä, joka haluaa olla kehittämisen keskiössä. Työurien pidentäminen on mahdollista, mikäli nämä työhön liittyvät asiat ovat kunnossa. Kuntatyössä on tarpeen pohtia asiaa myös tältä kantilta, sillä työelämän muutokset ovat tällä

hetkellä voimakkaita. Alaistaitojen kehittäminen lisää työyhteisöjen hyvinvointia. Koen alaistaidoista puhumisen ja niiden esiin nostamisen tärkeäksi johtamisen tavoitteeksi. Esimies ja henkilöstö yhdessä voivat jalostaa alaistaitoja ja saada aikaan tehokkaan ja innostavan työyhteisön.

Työhyvinvointi on ollut laajasti esillä koko Jyväskylän kaupungin organisaatiossa. Asiaa on käsitelty monin eri tavoin. Työyhteisö on osallistunut mm. haastattelututkimuksiin ja työyhteisöille on annettu pohdittavaksi kuinka oman työpaikan työhyvinvointia voidaan lisätä. Oman työroolin korostaminen, omaan työhön vaikuttaminen positiivisella tavalla ja yhteisvastuu lisäävät hyvää oloa työpaikoilla. Jokainen voi vaikuttaa omaan työhönsä, mikäli vain halutaan. Henkilöstön näkökulmasta työhyvinvoinnin korostaminen ylempää organisaatiosta koetaan eräänlaiseksi kiitokseksi ja kannustukseksi vaativasta työstä.

Tutkimus tuotti neljä selkeää aihe-kokonaisuutta alaistaidoista ja niiden tukemisesta. Tutkimukseen osallistuneiden osalta he ovat saaneet perehtyä aihealueeseen ja syventää omaa tietouttaan millaisena työntekijänä haluavat toimia. Esimiehen näkökulmasta opinnäytetyö tuotti selkeän suunnan mihin työyhteisöä tulee ohjata ja kehittää. Kollegoiden näkökulmasta tutkimuksen tuloksia voidaan laajentaa ja ottaa käyttöön muilla esimiesalueilla. Tulosten valossa voin olla tukemassa alaistaitojen esiin tuomista ja kehittymistä. Voin olla kannustamassa löytämään oman työyhteisön yleisimmät alaistaidonteemat. Työyhteisöt ovat erilaisia ja monenlaisia persoonallisuuksia täynnä, joten alaistaitojenkin esiin tuominen on erilaista.

Jatkotutkimus aiheena näen jaetun johtajuuden ja alaistaitojen kehittämisen. Jaetun johtajuuden kautta työnkuvat määrittyvät konkreettisesti ja selkeästi. Työntekijä, joka omaa vahvat alaistaidot haluaa vastuuta ja olla mukana vaikuttamassa työyhteisöönsä. Johtajan työ on paljon itsenäistä tulevaisuuden tutkiskelua. Jaetun johtajuuden kautta tulevaisuuden pohdiskelu saa useanlai-

sia näkökantoja ja ideoita. Millaisia tehtäviä ja vastuita työntekijät voivat ottaa haltuun tulevaisuudessa ja olla johtajan tukena?

Eri-ikäisten työntekijöiden käsityksiä alaistaidoista olisi kiinnostavaa lukea lisää. Työpaikoilla korostuu ikäjohtamiseen liittyvät haasteet ja ne varmasti näkyvät myös työntekijöiden tavassa tehdä työtään. Ikäjohtaminen on erittäin ajankohtainen aihe, sillä kunta-alalla eläkkeelle lähtijöiden määrä on kasvussa. Ikäjohtamiseen liittyy myös nuoret, juuri työuraansa aloittavat työntekijät. Lisäksi työyhteisöissä on näiden kahden väliin jäävän ikäryhmän lisäksi suuri määrä keski-ikäisiä työntekijöitä. Kiinnostavaa olisi tietää, kuinka eri-ikäiset toteuttavat alaistaitoja.

Työn kehittäminen edellyttää aikaa, tilaa ja voimavaroja. Kehittämistyölle tulee olla valmis, mikäli työtä haluaa viedä uudelle tasolle. Alaistaitojen kehittäminen edellyttää työntekijän omaa halua tehdä työnsä hyvin. Työyhteisön jäseniltä odotetaan oikeanlaista asennetta tehdä työtään positiivisesti. Tätä asiaa haluan olla tulevaisuudessakin tukemassa ja edistämässä.

Loppusanoiksi haluan todeta, että työyhteisön tulee olla kaikkien sen jäsenten työyhteisö. Yhteinen voima ja tahto viedä asioita tulevaisuuteen on tavoiteltava asia.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot menesty & voi hyvin. WSOYPro. Juva.

Alaistaidot, esimiestyö ja työn hallinta työhyvinvoinnin rakentajina. 2005. Kuntien eläkevakuutus.

Arvassalo, L. Alaistaito-termistä. Saatavilla www-muodossa.

www.kotus.fi/index.phtml?s=766. Kielitoimiston sanakirjan toimitus. Julkaistu 6.2.2006. Luettu 2.4.2010.

Brandt, T. 2011. Persoonallisuudet työyhteisössä, yhteisölliset johtajat ja esimies-alaissuhteet. Leadac-Kustannus. Vaasa.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Osuus-kunta Vastapaino.

Eskola, R. 2006. Armeliaisuus – hyvä alaistaito. Sairaanhoidajalehti. No. 6-7. Viitattu 2.1.2009.

http://www.sairaanhoitajaliitto.fi/ammattilliset_urapalvelut/julkaisut/sairaanhoitaja-lehti/6-7_2006/muut_artikkelit/armeliaisuus-hyva_alaistaito/

Finne, M. 2010. Henkilökunnan käsityksiä esimies- ja alaistaidoista Vanhan Vaasan sairaalassa. Opinnäyte. Vaasan ammattikorkeakoulu, sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma.

Helin, K. 2006. Yhdessä menestymisen taito. Talentum Media Oy. Jyväskylä.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. 6.-9. painos. Tammi. Helsinki.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Aavaran-ta-sarja. PS-Kustannus.

Jyväskylän varhaiskasvatussuunnitelma 2010.

- Järvinen P., 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. WSOYpro. Helsinki
- Kaistila, M. Hyvä esimiestyö. Työturvallisuuskeskus.
- Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Yrityskirjat Oy.
- Kalliomaa, S. & Kettunen S. 2010. Luottamus esimiestyössä. WSOYpro. Juva.
- Keskinen, S. 2007. Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. 2 p. Kunnallissalan kehittämissäätiön Polemia-sarjan julkaisu nro 59. Vammala.
- Keskinen S. 17.9.2009 Luento Alaistaidoista Jyväskylän Kristillisellä opistolla.
- Laulainen, S. 2010. ”Jos mittää et anna, mittää et saa” Strateginen toimijuus ja organisaatiokansalaisuus vanhustyössä. Väitöskirja. Publications of the University of Eastern Finland, yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta.
- Lehtiniemi, S. 2008. Alaistaidot kehittämiskohteena. Pro gradu –tutkielma. Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden laitos.
- Metsämuuronen, J. 2000. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4.
- Miettinen, S., Miettinen, M., Nousiainen, I. & Kuokkanen, L. 2000. Itsensä johtaminen sosiaali- ja terveysalalla. WSOY. Juva.
- Moisalo, V-P. 2010. Käytännön esimiestyötä – Arjenjohtaminen. Infor. Vantaa.
- Paasivaara, L. 2009. Työnsä kokoinen ihminen. Tammi. Helsinki.
- Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Kustannus-Osaakeyhtiö Kotimaa. Helsinki.
- Parzefall, M-R. & Hakanen, J. 2010. Psychological contract and its motivational and health-enchanging properties. Journal of Managerial Psychology. Vol. 25. No. 1. 4-21.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Paine, J. & Bacharach, D. 2000- Organizational Citizenship Behaviors: A critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. Journal of Management. Vol. 26. No.3. 513-563.

Puusa, A. & Reijonen, H. Toim. 2011. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Onko kaikki todella vain johtamisesta kiinni? Alais- ja työyhteisötaitojen kasvava merkitys muuttuvassa työelämässä. Puusa, Mönkkönen, Kuittinen. 94-116.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Edita. Helsinki.

Robbins, S. 2003 Organizational behavior. Pearson education. New Jersey.

Rytikangas, I. 2010. Kehity ja jaksaa tiimissä. Helsingin kauppakamari.

Sillanpää, K. 2010. Jaettua johtajuutta ja alaistaitoja. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto, varhaiskasvatuksen laitos.

Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2006. Onnistu alaisena – näin johdan esimiestäni ja itseäni. Tammi. Jyväskylä.

Toivonen, T. 1999. Empiirinen sosiaalitutkimus – filosofia ja metodologia. WSOY. Porvoo

Työyhteisötaidoilla tulosta. 2009. Työturvallisuuskeskus.

Työturvallisuuslaki 4 luku, 18 §.

Työturvallisuus ja työhyvinvointi päivähoitossa. 2010. Työturvallisuuskeskus. Helsinki.

Virtanen P., 2005. Houkutteleva työyhteisö. Edita Helsinki.

Yaffe, T. & Kark, R. 2011. Leading by Example: The Case of Leader OCB. Journal of Applied Psychology. Vol. 96, No.4, 806-826.