



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

NUORTEN TYÖNTEKIJÖIDEN ODOTUKSIA JOHTAJUUDESTA

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Johtaminen ja viestintä
Opinnäytetyö
Syksy 2012
Elina Mäkelä

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

MÄKELÄ, ELINA:

Nuorten työntekijöiden odotuksia
johtajuudesta

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 41 sivua, 2 liitesivua

Syksy 2012

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön aiheena ovat nuorten työntekijöiden käsitykset ja odotukset johtajuudesta. Työn tavoitteena on selvittää, millaista johtajuutta nuoret työntekijät arvostavat ja millaisten tekijöiden he kokevat lisäävän työhyvinvointiaan.

Työhyvinvointi ja ikäjohtaminen ovat molemmat aiheena ajankohtaisia, sillä suuret ikäluokat ovat jäämässä pois työelämästä lähivuosina. Organisaatioissa tulisikin pohtia, miten saada ikääntyvät työntekijät pysymään pidempään työelämässä, mutta toisaalta myös sitä, miten saada nuoret työntekijät kiinnostumaan työelämään varhaisemmassa vaiheessa. Vaatimukset työelämässä lisääntyvät jatkuvasti ja työntekijöiden jaksaminen on koetuksella. Ikäjohtaminen on aikaisemmin mielletty lähinnä ikääntyviin kohdistuvaksi, mutta erityisesti työelämän rakenteen muuttuessa, pitäisi muistaa, että ikäjohtamisen tavoitteena on tukea kaikenikäisiä.

Opinnäytetyöni teoriaosa jakautuu kahteen aiheeseen: työhyvinvointi ja ikäjohtaminen. Empiirisessä osassa analysoin toimeksiantajaorganisaationi tekemässä hankkeessa saatuja yksilöhaastatteluja.

Empiirisen osan tulokset osoittivat nuorten arvostavan johtamistilanteissa sitä, että esimies ymmärtää roolinsa esimiehenä ja pystyy ottamaan johtajan roolin. Hyvä johtajuus muodostuu nuorten työntekijöiden mielestä esimerkiksi määrätietoisuudesta, luottamuksesta, vuorovaikutuksesta sekä työntekijöiden arvostuksesta. Työhyvinvointia lisääviä tekijöitä nuoret eivät yhdistäneet suoraan johtamiseen, mutta monet tekijät, esimerkiksi työympäristö, liittyivät kuitenkin johtamiseen. Nuoret työntekijät uskovat, että erilaiset työilmapiiriin ja työtovereihin liittyvät tekijät sekä suurempi vapaa-ajan määrä lisäävät heidän työhyvinvointiaan.

Asiasanat: ikäjohtaminen, työhyvinvointi, työuran pidentäminen, nuori työntekijä, Y-sukupolvi, tuloksellisuus, työympäristö

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

MÄKELÄ, ELINA:

Young Employees Expectations of
Leadership

Bachelor's Thesis in Management and Communications, 41 pages, 2 pages of
appendices

Autumn 2012

ABSTRACT

This thesis explores young employees' beliefs and expectations of leadership. The aim of this thesis is to examine what kind of leadership young employees value and what elements in their opinion would increase their well-being at work.

Well-being at work and age management are both current issues, because the baby boomers are retiring from the work life in the near future. The issue for the companies is how to keep ageing employees longer in the working life but also how to get younger employees attached to work life at an earlier stage. Demands in working life are constantly increasing, and employees' well-being and coping are tested. Earlier the concept of age management has been perceived to focus only on ageing employees but especially now, when the structure of working life is changing rapidly, it is important to remember that the goal of age management is to support people in all ages.

The theoretical part of my thesis is divided into two topics: well-being at work and age management. The empirical part analyzes the individual interviews which were originally made for a research initiated by the commissioning company.

The results of my thesis' empirical part shows that in good management situations young employees value that the manager understands his/her position and is capable of taking the manager's role. According to young employees, good leadership consists for example of determination, trust, interaction and respecting the employees. Young employees were not able to relate well-being at work straight to management, but many elements, for example work environment, are linked to management. Young employees believed that different elements of work environment and colleagues, but also more leisure time would improve their well-being at work.

Key words: age management, well-being at work, extending work career , young employee, generation Y, profitability, work environment

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset	2
1.2	Aihevalinnan perustelu	2
1.3	Keskeiset käsitteet	4
1.4	Tutkimusmenetelmät	6
1.5	Opinnäytetyön rakenne	8
2	IKÄJOHTAMINEN	9
2.1	Hyvä ikäjohtaminen	12
2.2	Tutkimukset	13
2.3	Nuori työelämässä	14
3	TYÖHYVINVOINTI	16
3.1	Yksilön näkökulma	17
3.2	Työyhteisön näkökulma	18
3.3	Yhteiskunnan näkökulma	19
3.4	Johtamisen merkitys	20
3.5	Työhyvinvoinnin kehittäminen	20
4	NUORTEN TYÖNTEKIJÖIDEN HAASTATTELUT	23
4.1	Vuorovaikutteinen johtajuus eri sukupolvien työssä jatkamisen keinona -hanke	23
4.2	Aineiston analyysi ja tulokset	25
4.2.1	Mitä nuoret työntekijät arvostavat kuvaamissaan hyvissä johtamistilanteissa?	25
4.2.2	Mitkä tekijät lisäävät työhyvinvointia nuorten työntekijöiden mielestä?	29
4.3	Teoria vs. tulokset	31
4.4	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	32
4.5	Reliabiliteetti, validiteetti ja yleistettävyys	34
5	LOPUKSI	36
	LÄHTEET	38
	LIITTEET	42

1 JOHDANTO

Väestön ikärakenne on muuttumassa koko Euroopassa niin että ikääntyneiden työntekijöiden määrä on kasvamassa ja esimerkiksi Suomessa vuonna 2001 ikääntyneiden työntekijöiden (55–64-vuotiaat) osuus kaikista työntekijöistä on ollut jo 45,8 %. Korkeita lukuja löytyy myös esimerkiksi Iso-Britanniasta (52,3 %), Tanskasta (58,0 %) ja Ruotsista (66,8 %). Syntyvyys lähti laskuun suurten ikäluokkien jälkeen ja lasku jatkui 1970-luvun alkuun asti. Myös sen jälkeen syntyvyys on pysynyt matalana. Samalla kuitenkin ihmisten elinajanodote on pidentynyt. Nämä seikat vaikuttavat huoltosuhteeseen (kuvaa sitä osuutta väestöstä, jonka työssäkäyvät joutuvat elättämään [Tilastokeskus n.d.]), joka tulee kiristymään tulevina vuosina entisestään. (Walker 2004, 685, 689.)

Ikäjohtamisella pitäisi pyrkiä pitämään ikääntyviä työssä, tukemaan keski-ikäisten jaksamista sekä kiinnittämään nuoret aikaisemmin työelämään. Vaikka ikäjohtamisen pitäisi koskea kaikenikäisiä työntekijöitä, niin käytännössä ikäjohtamisen käsite mielletään usein kuitenkin liittyvän vain ikääntyviin työntekijöihin. (Lundell, Tuominen, Hussi, Klemola, Lehto, Mäkinen, Oldenbourg, Saarelma-Thiel & Ilmarinen 2011, 22.) Ikärakenteen muutoksessa nousee tärkeään rooliin myös työhyvinvointi, kun pohditaan miten saataisiin nuoret työntekijät työelämään ja ikääntyvät työntekijät viihtymään työssä pidempään.

Olin työharjoittelussa kevään ja kesän 2012 aikana Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun tutkimus- ja koulutuskeskus Synergosin työhyvinvoinnin tiimissä. Meneillä olevista hankkeista hyödynsin Työsuojelurahaston rahoittamassa hankkeessa ”Vuorovaikutteinen johtajuus eri sukupolvien työssä jatkamisen keinona” kerättyä tutkimusaineistoa. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää mm. miten vuorovaikutteinen johtajuus edistää työhyvinvointia ja työuran jatkamista eri sukupolviin kuuluvilla työntekijöillä ja esimiehillä sekä eroavatko eri sukupolvien työntekijöiden ja esimiesten odotukset johtamisesta toisistaan (Tutkimussuunnitelma). Tutkimusta tehdessä muutamaa

haastattelukysymystä oli analysoitu vähemmän, joten tulimme siihen tulokseen, että samoista haastatteluista riittää tutkittavaa myös opinnäytetyöhöni ja näin myös tiimi saa lisätietoa tuloksista. Myös näkökulma on erilainen, sillä opinnäytetyössäni keskityn nuoriin työntekijöihin.

1.1 Opinnäytetyön tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Opinnäytetyöni tavoitteena on selvittää millaisia odotuksia ja käsityksiä nuorilla työntekijöillä (työntekijät, jotka ovat syntyneet 1980–2000) on hyvästä johtajuudesta, mitä he pitävät hyvänä johtamisena ja millainen johtaminen heidän mielestään tukisi työhyvinvointia.

Opinnäytetyöni tutkimuskysymyksinä ovat:

1. Mitä nuoret työntekijät arvostavat kuvaamissaan hyvissä johtamistilanteissa?
2. Mitkä tekijät lisäävät nuorten työntekijöiden mielestä työhyvinvointia?

Ikäjohtamisessa on aikaisemmin keskitytty niin kirjallisuudessa kuin tutkimuksissakin enemmän ikääntyviin työntekijöihin, ja siksi on mielenkiintoista selvittää nuorten työntekijöiden näkemyksiä johtamisesta. Sen vuoksi opinnäytetyöni on rajattu nuoriin työntekijöihin.

1.2 Aihevalinnan perustelu

Ikäjohtaminen on aiheena tärkeä yhteiskunnan ikärakenteen muutoksen vuoksi: yhä useammassa yrityksessä työntekijät ovat suurimmaksi osaksi joko nuoria tai ikääntyviä, eläkeikää lähestyviä työntekijöitä. (Moilanen, Tasala & Virtainlahti 2005, 16.) Tulevina vuosina syntyvä työvoiman vaje on niin suuri, etteivät nuoremmat ikäluokat sitä pysty kokonaan täyttämään. Jo vuonna 2005 poistuvien työntekijöiden määrä on ollut suurempi kuin työmarkkinoilla aloittavien työntekijöiden määrä. (Moilanen 2005, 3.) Sen vuoksi olisikin tärkeää tukea

ikäntyvien työntekijöiden jaksamista ja halua pysyä työmarkkinoilla mahdollisimman pitkään. (Moilanen, Tasala & Virtainlahti 2005, 8.)

Ikäjohtamisen tavoitteena on siis saada nuoret nopeasti työelämään ja saada ikääntyvät työntekijät pysymään työelämässä kauemmin. Jotta nämä tavoitteet onnistuisivat, on kiinnitettävä huomioita työntekijöiden työhyvinvointiin ja ymmärrettävä työhyvinvoinnin käsitteen laajuus. Työelämä on muuttunut ja henkisten voimavarojen merkitys on kasvanut. (Manka 2011, 3, 10.) Samalla myös työhyvinvoinnin käsite on laajentunut: työhyvinvointi liittyy kaikkeen toimintaan ja vaikuttaa myös suoraan organisaation tuloksellisuuteen. (Ojala 2003, 7.)

Samalla kun työelämän luonne on muuttunut, on myös koulutuksen merkitys työmarkkinoilla kasvanut. Toisen asteen (lukio, ammattioppilaitos) koulutus on muuttunut työmarkkinoilla menestymisen edellytykseksi, mutta aina sekään ei riitä. Kun suuret ikäryhmät jäävät pois työstä, kasvaa nuorten työntekijöiden työelämään kiinnittymisen merkitys. Nuorten pitäisi kiinnittyä työelämään varhain, jotta suurten ikäluokkien jättämä aukko työvoimassa saataisiin täytettyä, mutta toisaalta myös pysyä työelämässä pitkään. Nykyään nuoret opiskelevat pitkään ja työhön kiinnittyminen on vaikeaa, sillä nuorille tarjotut työsuhteet ovat usein lyhyitä ja omaan alaan sopimattomia. (Vuori, Koivisto & Salmela-Aro 2003, 218–220.)

Koulutuksen lisäksi nuorilta työntekijöiltä vaaditaan nopeasti muuttuvilla työmarkkinoilla myös ammattitaidon jatkuvaa kehittämistä sekä työelämätaitoja ja kykyä selviytyä haasteista, joita koulusta työhön siirtyminen tuo mukanaan. Kun vaatimukset työelämässä lisääntyvät, myös syrjäytymisvaarassa olevien nuorten on yhä vaikeampi saada töitä. Ominaista näille nuorille on esimerkiksi urasuunnitelmien epäselvyys ja voimakas koulukielteisyys sekä ongelmat elämänhallinnassa. (Vuori, Koivisto & Salmela-Aro 2003, 218–220.) Nuoret

työntekijät ovat työelämän tulevaisuus, joten ikäjohtamisen käsityksen pitäisi muuttua koskemaan ikääntyvien työntekijöiden sijaan kaikenikäisiä työntekijöitä.

Kun työelämän konkarit poistuvat työelämästä, lähtee heidän mukanaan myös paljon arvokasta osaamista, sekä vaikeasti siirrettävää hiljaista tietoa. (Moilanen, Tasala & Virtainlahti 2005, 3.) Jotta hiljainen tieto ja ydinosaaminen eivät valuisi yrityksestä ulos työntekijöiden mukana, on organisaation tärkeää tunnistaa hiljaista tietoa ja tuoda sitä näkyväksi, jotta sitä voidaan jakaa eteenpäin. (Moilanen, Tasala & Virtainlahti 2005, 47.) Tämä on tärkeä osa yrityksen strategiaa. Hiljaisen tiedon jakamisessa nousee esiin työyhteisön vuorovaikutuksen ja yhteistyön rooli: niiden on toimittava, jotta saadaan aikaan molemminpuolista tiedon ja osaamisen jakamista sekä saadaan ylläpidettyä työyhteisön osaamista ja kehittämistä. (Moilanen, Tasala & Virtainlahti 2005, 16.)

Ikäjohtaminen on mielestäni mielenkiintoinen aihe suurten ikäluokkien ja tulevan työvoimapulan, mutta erityisesti nuorten työntekijöiden näkökulmasta: nuorten työntekijöiden pitäisi täyttää suurten ikäluokkien jättämä aukko työelämässä. Viime aikoina on kuitenkin ollut paljon keskustelua siitä, että osa nuorista ei viihdy tai jaksa työelämässä. Ilmiö on mielenkiintoinen ja kompleksinen: miten saataisiin nuoret työntekijät haluamaan työelämään aikaisemmin, mutta toisaalta myös viihtymään ja jaksamaan työntekoa täyden työuran ajan. Ammattikorkeakoulun hankkeiden yhtenä tavoitteena on kehittää työelämää, joten senkin puolesta aihe soveltuu hyvin opinnäytetyön aiheeksi.

1.3 Keskeiset käsitteet

Kirjassa Ammattina esimies Pekka Järvinen toteaa **johtamisen** olevan keskeisin organisaation toimintaa ohjaava tekijä. (Järvinen 2005, 13.) Johtamisen ydintehtävä on päästä tuloksiin ihmisiin vaikuttamalla ja heidän avullaan (Järvinen 2005, 22.) – tehtävä on siis päättymätön, eikä tule koskaan valmiiksi. Viime vuosikymmeninä johtamisen toimintaympäristö on muuttunut paljon ja muuttunut yhä kaoottisemmaksi. (Sydänmaalakka 2004, 12.) Jatkuvan muutoksen

tilassa johtamistyö korostuu: johtamisen tulisi tuoda työntekoon vakautta, luoda hyvät puitteet työnteolle ja sen ylläpitämiselle muutoksista huolimatta. (Järvinen 2005, 14.)

Johtaminen on perinteisesti jaoteltu asioiden ja ihmisten (management ja leadership) johtamiseen (Piili 2006, 13.), mutta johtaminen voidaan jaotella myös esimerkiksi osaamisen ja suorituksen johtamiseen sekä ikä- ja muutosjohtamiseen. **Ikäjohtamista** käsittelem lisää luvussa kaksi. Johtamisen määrittelyjä on lukemattomia, mutta vielä useampia kuvauksia on hyvästä johtajasta. Mary Parker Follet onkin määritellyt johtamisen lyhyesti, mutta osuvasti sanoihin ”the art of getting things done through people”. (Daft 2008, 7.)

Työhyvinvointi mielletään usein vieläkin liittyvän pelkästään työn fyysiseen puoleen, esimerkiksi ergonomiaan ja työkyky-toimintaan. Manka on kehittänyt työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden mallin (katso sivu 17), jonka mukaan laaja-alaisemmin katsottuna työhyvinvointiin kuuluu monia sekä yritykseen, työyhteisöön että yksilöön liittyviä tekijöitä, ja työhyvinvointi rakentuu monista eri osista. (Manka 2006, 15–16.) Työhyvinvoinnin edistämisen ja ylläpidon taustalla on myös monia lakeja, esimerkiksi työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja työsuojelun valvontalaki. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 11.) Lisää työhyvinvoinnista luvussa kolme.

Useimmiten kun puhutaan **iästä**, tarkoitetaan kalenteri-ikää. Ikää voidaan kuitenkin määrittellä monella eri tavalla, joten tavallaan ihminen voi siis olla useamman ikäinen samaan aikaan. Biologinen ikä on suhteessa elimistön toimintakykyyn: kaikki kalenteri-ialtään samanikäiset eivät siis ole biologiselta iältään samanikäisiä, sillä biologinen kunto voi olla hyvinkin yksilöllinen. Biologisen iän testaamiseksi voidaan tehdä monipuolisia toimintakykytestejä, joiden tuloksia verrataan ikäryhmän keskimääräisiin vertailuarvoihin.

Tässä opinnäytetyössä ikä määritellään kuitenkin **kalenteri-ään** (kronologinen ikä) mukaan. Kalenteri-äänllä tarkoitetaan yksinkertaisesti sitä, kuinka kauan on kulunut syntymästä nykyhetkeen. (Lundell et al. 2011, 28–32.) Esimerkiksi työlaainsäädännössä nuoreksi työntekijäksi määritellään alle 18-vuotias työntekijä. Tässä opinnäytetyössä käytän ”Vuorovaikutteinen johtajuus eri sukupolvien työssä jatkamisen keinona”-tutkimushankkeessa käytettyä Zemken (et al. 1999, 3.) jaottelua: suuret ikäluokat (1943–1960), sukupolvi X (1960–1980) ja sukupolvi Y (1980–2000). Opinnäytetyöni on rajattu nuoriin työntekijöihin eli Y-sukupolveen, joista käytetään myös nimityksiä milleniaalisukupolvi, milleniaalit (engl. the millennials), diginatiivit, nettisukupolvi, GenY ja GenMe.

Huoltosuhdetta voidaan kuvata sekä taloudellisella että väestöllisellä huoltosuhteella. Taloudellinen huoltosuhte on luku, joka saadaan jakamalla työttömien ja työvoiman ulkopuolella olevien ihmisten määrä työllisten määrällä ja kertomalla saatu luku sadalla. (Lundell et al. 2011.) Esimerkiksi vuonna 1993, joka oli yksi pahimmista lamavuosista, huoltosuhte oli 1,7 eli sataa työllistä kohti oli 170 ei-työllistä. (Tilastokeskus n.d.) Koska ennusteiden tekeminen pitemmälle aikavälille ei onnistu taloudellisen huoltosuhteen perusteella, rinnalle on kehitetty väestöllinen huoltosuhte. Siinä lasketaan, paljonko väestössä on lapsia ja vanhuksia työkäisiä (15–64-vuotiaat) kohden. (Lundell et al. 2011.)

1.4 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen aineisto, jonka osa-aineistoa käytän, on syntynyt haastattelemalla. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä on aiheeseen sopiva, sillä se pyrkii kokonaisvaltaiseen tiedonhankintaan ja aineistot kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Kvalitatiiviselle menetelmälle on myös tyypillistä suosia ihmistä tiedonkeruun instrumenttina sekä tapausten ainutlaatuisuus.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston määrä kasvaa helposti suureksi, joten kohdejoukko pitää valita tarkoituksenmukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2004, 155.)

Erilaiset haastattelut ovat tyypillinen tapa kerätä aineistoa kvalitatiiviseen tutkimukseen. Haastattelujen yksi etu on se, että siinä on mahdollista säädellä aineiston keruuta joustavasti. Esimerkiksi tiedon syventäminen onnistuu haastattelutilanteissa helposti, koska haastattelija voi esittää lisäkysymyksiä. Haastatteluiden etuna ja toisaalta samaan aikaan myös haittana ovat niiden laajat tulkintamahdollisuudet. Nuorten työntekijöiden osuudesta työelämässä on käyty välillä paljonkin keskustelua. Tutkittua tietoa aiheesta ei kuitenkaan ole paljon, joten myös sen takia haastattelu on ollut hyvä keino kartoittaa aihetta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2004, 194.)

Empiirisessä osassa käyttämäni haastattelut on tehty arvostavan haastattelumenetelmän periaattein. Perinteisesti tutkimusnäkökulma on ollut ongelmalähtöinen. Riskinä ongelmalähtöisessä tutkimusnäkökulmassa on se, että kun ongelmia etsitään, niitä löytyy ja ne alkavat helposti kasvaa. Arvostava haastattelumenetelmä lähtee täysin toisesta näkökulmasta. Siinä ei pyritä etsimään ongelmia, vaan keskitytään jo olemassa oleviin hyviin asioihin. Arvostava tutkimusmenetelmä pohjautuu oletukseen, että se mitä haluat lisää, on jo olemassa organisaatiossa. Se vain pitää tiedostaa. Muita oletuksia ovat mm. erilaisuuden arvostaminen ja se, että käyttämämme kieli luo todellisuuden. (Hall & Hammond 1998, 1.) Empiirisen osan haastatteluissa arvostava tutkimusmenetelmä näkyy koko haastattelun ajan: haastattelijan kysymykset ovat kaikki sellaisia, jotka pyrkivät selvittämään mikä on hyvää tai mikä lisäisi esimerkiksi työhyvinvointia entisestään.

Ongelmalähtöinen tutkimusnäkökulma	Arvostava tutkimusnäkökulma
Määritä ongelma	Etsi jo olemassa olevia ratkaisuja
Korjaa se mikä on rikki	Vahvista sitä, joka jo toimii
Keskity olennaiseen	Keskity voimaannuttaviin asioihin
<i>Mitä ongelmia sinulla on?</i>	<i>Mikä toimii hyvin ympärillämme?</i>

(Hall & Hammond 1998, 2.)

Opinnäytetyöni voidaan luokitella myös sekundaarianalyysiksi, sillä tutkimuksen aineistoja on jo analysoitu kertaalleen ennen opinnäytetyötä. Vaikka aineisto on jo analysoitu kertaalleen, niin laajoja aineistoja kuitenkin harvoin analysoidaan niin perusteellisesti, että se tyhjenisi. (Uusitalo 2001, 94.) Kaksi alkuperäisen tutkimushankkeen haastattelukysymystä oli analysoitu vähemmän, joten oli luonnollista ottaa juuri ne kysymykset käsittelyn kohteeksi opinnäytetyössä.

Ikäjohtamisesta on tehty jonkun verran opinnäytetöitä (vuodelta 2011 löytyy kuusi opinnäytetyötä asiasanalla ”ikäjohtaminen”), mutta uskon että aiheen ajankohtaisuus lisää tulevana vuosina aiheen kiinnostavuutta. Kuten ikäjohtamiselle on tyypillistä, suuri osa jo tehdyistä opinnäytetöistä keskittyy kuitenkin ikääntyvien ikäjohtamiseen. Ikäjohtamisesta on tehty myös useita pro gradu-tutkielmia sekä väitöskirjoja (esimerkiksi Simström, 2009 ja Halme, 2011).

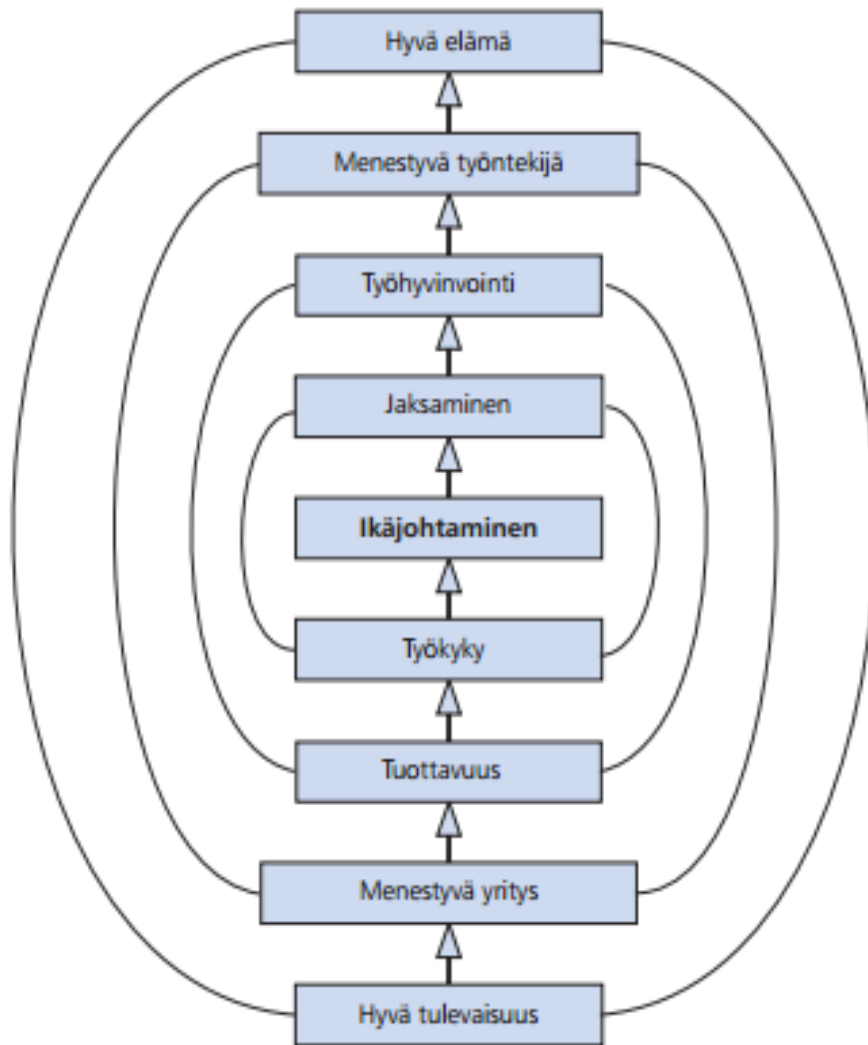
1.5 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyöni koostuu teoriasta ja empiriasta. Johdannossa selvitän opinnäytetyöni tavoitteen, tutkimuskysymykset ja rajaukset sekä määrittelen keskeiset käsitteet ja kerron käytetyistä tutkimusmenetelmistä. Varsinaisessa teoriaosassa (luvut kaksi ja kolme) käsittelen ensin ikäjohtamista ja sitten työhyvinvointia. Neljäs luku on opinnäytetyöni empiirinen osa, jossa kerron ensin tutkimushankkeen taustasta. Sen jälkeen on aineiston analyysi ja tulokset sekä johtopäätökset ja kehitysehdotukset. Neljännessä luvussa pohdin myös tutkimuksen reliabiliteettia, validiteettia ja yleistettävyyttä.

2 IKÄJOHTAMINEN

Ikäjohtamisen määritelmiä on monia. Kyvyistä kiinni – ikäjohtaminen yritysstrategiana -kirjassa ikäjohtaminen määritellään kattavasti ”työntekijän iän ja ikäsidonnaisten tekijöiden huomioon ottamiseksi päivittäisjohtamisessa, työnjaossa ja työskentely-ympäristössä niin, että voidaan synnyttää sellainen työpaikkakulttuuri, jossa jokainen työntekijä – ikään katsomatta – voi kokea olevansa arvokas”. (Ilmarinen, Lähteenmäki & HUUHTANEN 2003, 137.) Vaikka ikä itsessään ei aiheuta eroja ihmisten välille, niin eri-ikäisyys kuitenkin aiheuttaa sen, että ihmisillä on erilaisia kokemuksia ja näkemyksiä, sekä erilainen terveydentila ja toimintakyky. Työelämän kannalta eri-ikäisyys tarkoittaa useimmiten sitä, että nuorilla on vielä lyhyt kokemus työelämästä, kun taas vanhemmilla on usein pitkä ja vaihteleva kokemus. (Kiviranta 2010, 13.)

Alla olevasta Ilmarisen (2005) kuvasta näkyy ikäjohtamisen laaja vaikutusalue: ikäjohtamisella on positiivisia vaikutuksia niin työntekijälle kuin organisaatiollekin. Hyvä ikäjohtaminen vaikuttaa esimerkiksi työntekijöiden jaksamiseen ja sitä kautta työhyvinvointiin. Organisaation puolesta ikäjohtaminen taas pyrkii tunnistamaan työntekijöiden vahvuudet ja sitä kautta parantamaan tuottavuutta.



Kuva 1 Ikäjohtamisen vaikuttavuus (Ilmarinen 2005, 198.)

Ikäjohtamisen käsite on vielä melko nuori ja Suomessa se nousi esiin Kansallisen ikäohjelman myötä (1998–2002). Ikäohjelmassa keskityttiin yli 45-vuotiaisiin työntekijöihin, mikä on varmasti osaltaan vaikuttanut siihen, että ikäjohtaminen mielletään ikääntyviä työntekijöitä koskevaksi. (Simström 2009, 23, 45.) Nimityksiä ”ikäntyvä” ja ”ikäntynyt” on kuitenkin kritisoitu paljon, sillä ne kuvaavat huonosti keski-ikäisiä työntekijöitä. (Vaahtio 2006, 35.) Myös ikäjohtamisen termiä on kritisoitu ja esimerkiksi Vaahtion mielestä parempi termi olisikin ikäneutraali johtaminen. (Vaahtio 2006, 8-9.)

Useimmissa työyhteisöissä työskentelee eri-ikäisiä ihmisiä, jolloin johtamisen haasteiksi nousee monenlaisia asioita liittyen esimerkiksi eri-ikäisten yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen. Eri-ikäisillä ihmisillä saattaa myös olla erilaisia ajattelumalleja ja työtapoja, jotka lisäävät haastetta entisestään. (Moilanen 2005, 6.) Jotta haasteista selvitäisiin ja eri-ikäisyyden aiheuttamat mahdollisuudet voitaisiin käyttää hyödyksi, tarvitaan tietoa siitä, mihin kaikkiin asioihin ja miten ikä voi vaikuttaa. Tiedon lisäksi tarvitaan myös oikeaa ikäasennetta ja halua tehdä rakentavia ratkaisuja työyhteisössä. (Ilmarinen, Lähteenmäki & Huuhtanen 2003, 8–9.) Kaikissa organisaatioissa tulisi muistaa, että vaikka työyhteisöön kuuluu hyvinkin eri-ikäisiä ihmisiä, niin kaikkien pitäisi kuitenkin olla samassa veneessä – pyrkimässä kohti yhteistä päämäärää. (Ilmarinen, Lähteenmäki & Huuhtanen 2003, 35.)

Ikäsyryntä eli ageismi on yksi yleisimpiä syrjinnän muotoja työelämässä, vaikka säännösten mukaan työnantajan on kohdeltava työntekijöitä tasapuolisesti. Ikäsyryntää voi tulla esille esimerkiksi työhönotossa, koulutukseen pääsemisessä, uralla etenemisessä sekä ikääntyvien arvostuksessa. Syrjiä voivat niin esimiehet kuin työntekijätkin. Syrjintää on kuitenkin vaikea estää, sillä syrjintään vaikuttavat monet tekijät, esimerkiksi yhteiskunnassa vallitsevat arvot. (Ilmarinen, Lähteenmäki & Huuhtanen 2003, 109–110.)

Ylimmän johdon lisäksi kaikkien esimiesten on nähtävä ikäjohtaminen tärkeänä osana johtamista, jotta ikäjohtaminen saataisiin päivittäisjohtamisen kautta koko yrityksen kattavaksi toimintamalliksi. Koska eri yritysten tavoitteet, rakenteet ja tilanteet ovat hyvin erilaisia, ne tarvitsevat myös erilaisia ratkaisuja. Siksi jokaisen organisaation on luotava oma ikästrategiansa. Ikärakenteen muuttuessa erittäin tärkeää on tehdä pitkäntähtäimen suunnitelmia: miten löydetään nuorta työvoimaa tarpeeksi, miten osaamista pidetään talon sisällä ja siirretään nuoremmille työntekijöille sekä huomioida se, vaikuttaako ikääntyminen tuotannon rakenteeseen. (Ilmarinen, Lähteenmäki & Huuhtanen 2003, 137, 139–140.)

Eri-ikäisten johtamisen haasteita on lukuisia. Joskus voi olla, ettei eri-ikäisyyden merkitystä ymmärretä ja esimies kohtelee kaikkia saman lailla, tunnistamatta erilaisuutta ja sopeuttamatta tyyliään eri-ikäisten tarpeiden mukaan. Tällaisissa tilanteissa kyse voi olla tietämättömyydestä, jolloin perehtyminen eri-ikäisyyteen ja sen vaikutuksiin voisi tuoda lisää ymmärrystä. Juuri työelämään tulleiden nuorien työntekijöiden kohdalla haasteena on nuoren resurssien käyttö: joskus organisaatioissa voi olla vaikea luottaa nuoren työntekijän osaamiseen tarpeeksi, ja nuoren vahvuudet jäävät käyttämättä. Sen estämiseksi olisi tärkeää perehtyä nuorten vahvuuksiin, jotta niitä osattaisiin hyödyntää paremmin. Ikääntyvien työntekijöiden johtamisen haaste taas voi olla esimerkiksi paikalleen jämähtämisen riski: työntekijä voi helposti jämähtää paikalleen, eikä hän jaksakaan kehittää itseään tai työtään. Tällaisissa tilanteissa esimiehen tehtävä on tukea niitä työntekijöitä, jotka eivät ehkä huomaa koulutus- ja kehitystarpeita. (Kiviranta 2010, 14.)

2.1 Hyvä ikäjohtaminen

Ikäjohtaminen kohdistuu kaikenikäisiin ja hyvää ikäjohtamista on eri-ikäisten ja ikään sidonnaisten tekijöiden huomioon ottaminen. Ikäjohtamisessa tarvitaan tietoa sekä oikeaa ikäasennetta, jotta osataan arvostaa ja hyödyntää eri-ikäisten vahvuuksia. Tavoitteena olisi, että jokainen työntekijä voi kokea tekevänsä mielekästä työtä, olevansa arvostettu ja saavuttaa asetetut tavoitteet. Hyvällä ikäjohtamisella voidaan vaikuttaa myös työpaikan ilmapiiriin ja keskinäiseen avoimuuteen edistämällä eri-ikäisten yhteistyötä sekä kannustamalla osaamisen siirtämiseen ja jakamiseen. (Simström 2009, 46–51.) Toisaalta ikäjohtaminen voidaan nähdä myös osana hyvää henkilöstöjohtamista: otetaan huomioon ihmisten erilaisuus ja ikä on yksi erilaisuuden muoto. (Halme 2005, 32.)

Erityisesti lähiesimiesten työssä korostuu ikäjohtamisen tarve, sillä he vastaavat päivittäisjohtamisesta ja kohtaavat koko ajan työntekijöiden erilaisuuden sekä myös ikään liittyvät haasteet. Hyvään ikäjohtamiseen tarvitaan esimiehiltä oikeaa asennetta omaan ikääntymiseen, avarakatseisuutta ja taitoa hyödyntää erilaisuutta, yksilöllisyyden arvostamista, kommunikointitaitoja sekä kykyä rakentaa

yhteistyötä ja aitoa osallistumista sekä tarjota urahaasteita ja motivoida eri-ikäisiä työntekijöitä. (Ilmarinen, Lähteenmäki & HUUHTANEN 2003, 161–176.) Hyvässä ikäjohtamisessa korostuu myös luottamuksen ja yhteistyön merkitys työnantajan ja työntekijän välillä. Ikäjohtaminen vaatii joustoa ja yhteisiä pelisääntöjä onnistuakseen. Vaikka ikäjohtaminen korostaakin yksilöllisyyttä, niin myös työyhteisöllä on oma osansa ikäjohtamisessa: kaikkien työyhteisön työntekijöiden on ymmärrettävä ja hyväksyttävä erilaisuus. (Ilmarinen 2005, 197.)

2.2 Tutkimukset

Suomessa ikäjohtamisen tutkimus on lähtenyt Työterveyslaitoksen kunta-alan tutkimuksista ja laajentunut siitä myös kansainväliseksi toiminnaksi.

Työterveyslaitoksen ja erityisesti professori Juhani Ilmarisen työ on nostanut Suomea maailmankartalle ikään liittyvien asioiden tutkimisessa (Moilanen, Tasala & Virtainlahti 2005, 16–17.) ja Suomessa ikäjohtamisen tutkimus on edistyksellistä kansainvälisesti verrattuna. (Halme 2011, 24.)

Suomessa toteutettiin valtion rahoittamaa kansallista ikäohjelmaa vuodesta 1998 vuoteen 2002. Ikäohjelman puitteissa tehtiin esimerkiksi työkykytoimintaan ja ikääntyvien työllisyyteen liittyvää tutkimusta. Ohjelman yhtenä kohderyhmänä olivat 45–64-vuotiaat, joille suunnattiin erilaisia työkykyä ja työllisyyttä edistäviä sekä eläkkeelle siirtymistä lykkääviä toimenpiteitä. Ikäohjelman tiedotus oli laajaa ja vastaanotto yleensä myönteistä. Ohjelmasta tehdyn arvioinnin mukaan on myös perusteita arvioida, että suhtautuminen ikääntyneisiin olisi muuttunut myönteisempään suuntaan. Selvää muutosta parempaan havaittiin myös tiedon lisääntymisessä ja saatavuudessa, työllisyysasteessa ja toimijoiden yhteistyössä sekä verkostoitumisessa. Ikäohjelman toteutumista seurattiin tarkasti ja tuloksia arvioitiin myös kansainvälisessä vertaisarvioinnissa. Yhtä kattavat ja monipuoliset kansalliset ohjelmat ovat harvinaisia, ja arvioissa mukana olleiden maiden edustajat pitivätkin ohjelman tuloksia ja kokemuksia myös omalta kannaltaan kiinnostavina. (Arnkil, Hietikko, Mattila, Nieminen, Rissanen & Spangar 2002, 11–14, 16, 30–32.)

”Ikä- ja työkykyjohtaminen, ikääntymisen haasteet yhteiskunnassa”-hankkeen haastattelujen pohjalta tehdystä diskurssianalyysistä selvisi, että ihmiset mieltävät ikäjohtamisen enemmän henkilöstöhallinnoksi kuin johtamistavaksi ja riskinä on, että ikäjohtaminen mielletään vain ikääntyneisiin liittyväksi asiaksi. Haastateltavat toivat esiin myös sen, että tulevaisuudessa arvojen ja asenteiden hajanaisuus lisääntyy entisestään, sillä henkilöstö tulee koostumaan eri-ikäisistä ja eri kulttuureista tulevista ihmisistä. (Halme 2005, 38–39.)

Kestävä johtaminen -tutkimushankkeen osaraportin tuloksista selvisi, ettei ole yksiselitteistä, millaisia johtamistapoja eri-ikäisten työntekijöiden kanssa on paras soveltaa. Tuloksista selvisi myös, että nuoret tarvitsevat joustoja ja uramahdollisuuksia, ja vanhemmat työntekijät myös työn sopeuttamista, tietoa muutoksista ja tukea eläkkeelle siirtymiseen liittyvissä asioissa. (Moilanen 2005, 66.)

2.3 Nuori työelämässä

Työnantajan kannalta suurten ikäluokkien työelämästä poistuminen on hankalaa, sillä vie kauan, että nuori on täysivaltainen, ammattitaitoinen työntekijä. Toisaalta nuoriin tehtävät investoinnit saattavat mennä hukkaan, jos nuoret eivät viihdykään työssä. Nuorten työntekijöiden kannalta tilanne näyttää erilaiselta. Kun työntekijöiden puute tulee olemaan tulevaisuudessa suuri, niin nuorilla työntekijöillä on varaa valita ja esimerkiksi heidän koulutus pohjansa luo mahdollisuudet vaihdella työpaikkoja ja -tehtäviä aiempaa vapaammin. Tämä sopiikin varmasti hyvin Y-sukupolvelle, jonka hallitsevia odotuksia työelämälle ovat mm. viihtyvyys ja työn mielekkyys. (Ilmarinen, Lähteenmäki & HUUHTANEN 2003, 31, 33–34.)

Nuorille työntekijöille on myös tyypillistä riskien otto työelämässä ja he näkevät tiiviinkin työpaikkojen vaihtamisen normaalina. (Steele & Gordon 2006.) Hyvänä esimerkkinä sukupolvien eroista toimivat työaikaanormit: Y-sukupolvi on tottunut työskentelemään tietokoneella, heille sopii hyvin etätö ja se, että töitä voi tehdä

siihen aikaan kun se heille itselle sopii. (Ilmarinen, Lähteenmäki & HUUHTANEN 2003, 31,33,34.)

Tutkimusten mukaan nuoret eivät arvosta työtä itsessään niin paljon kuin vanhemmat sukupolvet: heille on tärkeää vapaus, joustavuus sekä tasapaino työelämän ja vapaa-ajan välillä. Tyypillistä GenMe-sukupolvelle on tutkimusten mukaan myös se, että he näkevät työn lähinnä elannon ansaitsemisena. Toisaalta, Yhdysvalloissa tehdyssä tutkimuksessa (Kowske, Rasch & Wiley 2010) selvisi, että nuoret ovat tyytyväisempiä työhönsä kuin X-sukupolvi. Vaikka usein työpaikoilla paheksutaankin nuorten työntekijöiden vapaampia työaikäkäsityksiä, niin Family and Work -instituutin tutkimuksessa selvisi, että Yhdysvalloissa 23–27-vuotiaat tekivät vuonna 2002 enemmän työtunteja kuin vastaavanikäiset vuonna 1977. Nuorinta sukupolvea on myös nimitetty ”historian eniten panostusta vaativaksi sukupolveksi” (”the most high-maintenance workforce in the history of the world”), mutta toisaalta myös tuottavimmaksi sukupolveksi. (Twenge 2010, 201–210.)

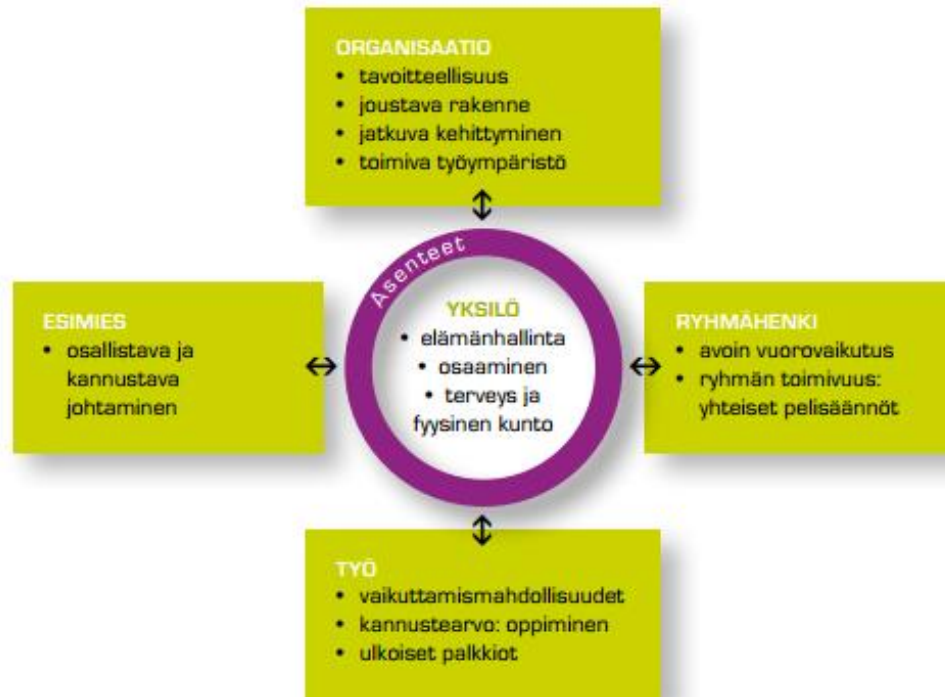
Suomessa tehdyn ”Nuoret ja johtaminen”-tutkimuksen tavoitteena oli mm. selvittää, miten nuoria tulisi johtaa ja miten heidän työnsä tulisi organisoida sekä miten nuoret näkevät tieto- ja viestintäteknologian roolin työelämässä. (Nuoret ja johtaminen 2011-tutkimustiivistelmä, 2011.) Tutkimukseen vastanneista kaksi kolmasosaa sanoi, ettei internet korvaa esimiehen ja työtovereiden fyysistä läsnäoloa. Myös palautteen merkitys nousi esiin tutkimuksessa: nuoret haluavat välitöntä palautetta työsuorituksestaan ja toisaalta myös paljon epävirallista palautetta. Tutkimuksessa selvisi myös, että nuorille tyypillistä on halu oppia jatkuvasti uutta omasta alastaan ja että he haluaisivat tehdä töitä työpaikassa, missä on kannustava ilmapiiri ja mahdollisuus työtehtävien mukauttamiseen. (Taloudellinen tiedotustoimisto, 2011.)

3 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointi puhuttaa koko ajan enemmän ja enemmän. Elinajanodote on noussut ja kansanterveys parantunut koko ajan, mutta ne eivät silti näy halukkuutena jatkaa työelämässä pidempään. Sen vuoksi tulisi keskittyä nimenomaan työelämän kehittämiseen ja työkyvyn edistämiseen. (Ojala & Ahonen 2003, 12.) Monilla työpaikoilla ei kuitenkaan ole vielä ymmärretty työhyvinvoinnin käsitteen laajuutta: hyvinvoivaa työyhteisöä ei saavuteta pelkällä työkyky-päivällä kaksi kertaa vuodessa tai työtuolit vaihtamalla. Usein vastuu työhyvinvoinnista siirretään kokonaan työterveyshuollolle tai henkilöstöosastolle, eikä ymmärretä sitä, että tärkein hyvinvoinnin lähde on lähityöyhteisö. (Ojala 2003, 7.)

Työhyvinvoinnissa korostetaan usein myös esimiestyön merkitystä, mutta tulee kuitenkin muistaa, että jokaisen työntekijänkin tulee huolehtia myös itse omasta hyvinvoinnistaan. Työhyvinvointi on laaja käsite – se liittyy kaikkeen ja vaikuttaa suoraan toiminnan tuloksellisuuteen. (Ojala 2003, 7.) Mankan mukaan työhyvinvoinnin tekijöitä ovat työ, organisaatio, ryhmähenki ja esimies. (Manka 2006, 16.) Yrityksen itsensä lisäksi työhyvinvoinnilla on merkittäviä taloudellisia vaikutuksia myös yksilön ja yhteiskunnan tasolla. (Ojala & Ahonen 2003, 16.)

Nykyään organisaation inhimillinen pääoma on yksi tärkeimmistä kilpailutekijöistä. Työntekijöiden osaaminen, kokemus ja innostus eivät synny hetkessä (Ojala 2003, 14.), joten yritysten olisikin elintärkeää pystyä pitämään työntekijöiden osaaminen yrityksen sisällä. Inhimillistä pääomaa on myös se, että henkilöstö on halukas työskentelemään yhdessä, yhteisten tavoitteiden eteen. (Ojala & Ahonen 2003, 13.) Tässä kohtaa nousee taas esiin ikäjohtamisen ja työhyvinvoinnin merkitys ja hiljaisen tiedon siirtäminen.



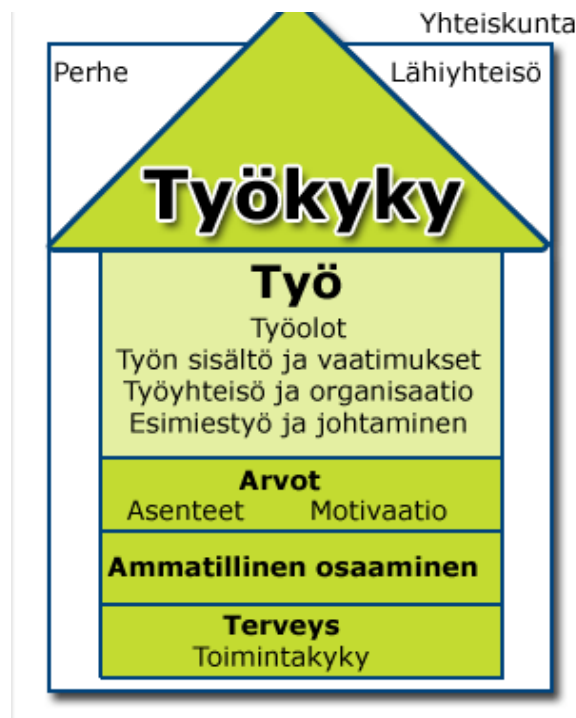
Kuva 2 Työhyvinvoinnin tekijät (Manka 2006, 16.; Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 8.)

Mankan työhyvinvointi tekijät – mallissa, katso kuva 2, kaikki osatekijät ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Ihmiset tulkitsevat asioita erilailla, sillä tulkintaan vaikuttavat yksilön oma persoona ja aikaisemmat kokemukset. Yksilön työhyvinvointiin vaikuttavat osaamisen, terveyden ja fyysisen kunnon lisäksi myös elämäntilannantunne. Elämäntilanta-käsitteellä tarkoitetaan yksilön kykyä selviytyä ympäristön ja itse asetetuista haasteista. Se myös pitää sisällään myös ajatuksen siitä, että jokainen voi vaikuttaa omaan elämäänsä omilla teoillaan. Hallinnantunne on yhteydessä esimerkiksi stressin kokemiseen, terveyteen, sopeutumisstrategioihin ja sosiaalisiin verkostoihin. (Manka 2006, 15.)

3.1 Yksilön näkökulma

Pohja yhteisön työhyvinvoinnille muodostuu yksittäisten ihmisten hyvinvoinnista. (Ojala 2003, 7.) Työnantajan on tärkeää luoda työhyvinvoinnin mahdollistavat olosuhteet, mutta työhyvinvoinnin ylläpito on haaste myös työntekijälle itselleen. (Ojala & Ahonen 2003, 23–24.) Ihmisen hyvinvointi muodostuu fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista sekä arvopohjasta, ammattitaidosta ja

osaamisesta. (Ojala 2003, 15.) Yksilön kannalta työhyvinvointi vaikuttaa suoraan yksilön jaksamiseen ja suorituskykyyn. Työkyvyn kokemiseen vaikuttavat monet asiat, esimerkiksi työn henkinen ja fyysinen rasittavuus, työstä palautuminen ja terveydentila, mutta myös työn ulkopuolinen elämä: henkilöt, joilla on korkeat tavoitteet vapaa-ajalle, ovat vähemmän kuormittuneita myös työssä. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 8.)



Kuva 3 Ilmarisen Työkykytalo-malli

3.2 Työyhteisön näkökulma

Yhtenä edellytyksenä yrityksen kilpailukykyisyydelle on, että sen pitää olla kilpailukykyinen myös työmarkkinoilla, sillä tyytyväinen henkilöstö tuottaa laadukkaita palveluita ja sitä kautta asiakastyytyväisyyttä. Työyhteisön kannalta työhyvinvoinnista huolehtiminen kannattaa: se vähentää henkilökustannuksia (esimerkiksi sairauspoissaolo-, tapaturma- ja työkyvyttömyyskustannuksia), parantaa tyytyväisyyttä, ilmapiiriä ja motivaatiota sekä organisaation oppimista ja tukee innostuksen ja sitoutumisen syntymistä. Kaikki nämä seikat vahvistavat kilpailukykyä, mutta myös imagoa haluttuna työpaikkana ja yhteistyökumppanina. (Ojala & Ahonen 2003, 49.) Jos organisaatiossa on paljon

poissaoloja, se johtaa helposti siihen, että ihmiset eivät pysty työskentelemään sujuvasti yhdessä ja hyödyntämään toistensa osaamista. Hyvinvoiva työyhteisö muodostuu Ojalan mukaan johtamisesta, osaamisesta, työyhteisön hyvinvoinnista sekä yksilön suorituskyvystä ja hyvinvoinnista. (Ojala 2003, 14–17.)



Kuva 4 Hyvinvoiva työpaikka (Ojala 2003, 17.)

3.3 Yhteiskunnan näkökulma

Kauppalehden artikkelissa (Kauppalehti 2011.) Työterveyslaitoksen johtaja Guy Ahonen arvioi työpahoinvoinnin hinnaksi 24–30 miljardia euroa vuodessa. Summa perustuu palkkasummiin ja työvoimakustannuksiin. Ahonen toteaa artikkelissa, että ihmiset jäävät Suomessa keskimäärin seitsemän vuotta liian aikaisin eläkkeelle: virallinen pyrkimys on se, että ihmiset jäisivät eläkkeelle 65-vuotiaana, mutta todellinen eläkkeellejäämisikä on noin 58 vuotta. (Kauppalehti 2011.) Työpahoinvointi näkyy siis suoraan kustannuksissa: se aiheuttaa sairaslomia, työkyvynlaskua sekä työkyvyttömyyseläkkeitä. Kaikki vaihtoehdot tulevat kalliiksi paitsi yritykselle, myös yhteiskunnalle. (Ojala & Ahonen 2003, 36.) Pohjoismaita vertailevassa tutkimuksessa 1990-luvun alussa on todettu, että Suomessa on matala sairauspoissaolotaso muihin pohjoismaihin verrattuna. Se voi olla seurausta korkeasta työmoraalista, mutta toisaalta korkea työmoraali

ilmeisesti aiheuttaa uupumista. Pohjoismaita vertaillen työkyvyttömyyseläkkeiden määrä onkin Suomessa reilusti muita maita suurempi. (Ojala & Ahonen 2003, 37.)

3.4 Johtamisen merkitys

Lähiesimiestä ja johtamista pidetään useiden tutkimusten mukaan tärkeimpinä työhyvinvointiin vaikuttavina tekijöinä. Niiden on todettu vaikuttavan suoraan esimerkiksi ihmisten motivaatioon ja sitoutumiseen sekä resurssien hyödyntämiseen. Työhyvinvoinnin kannalta hyvä johtaminen on selkeää ja tasapuolista, ja esimiehillä on hyvät vuorovaikutustaidot: he ymmärtävät henkilöstöä ja heidän käyttäytymistään. Henkilöstölle tärkeää on tuntemus siitä, että he voivat vaikuttaa työhönsä. (Ojala 2003, 16–50.)

Työhyvinvoinnin johtamista voi kehittää mm. valmentamalla esimiehiä ja kehittämällä johtamisen mittareita tukemaan asetettuja tavoitteita. Joskus puutteena voi olla myös tietämättömyys, jolloin tiedon säännöllinen jakaminen yrityksen toiminnasta voi olla yksinkertainen ja helppo tapa lisätä hyvinvointia ja varmuutta työssä. (Ojala 2003, 48.) Yksi keskeinen johtamisen alue on kehityskeskustelut. Ne ovat tärkeä osa työyhteisön hyvinvointia ja kehitystä, mutta toisaalta työhyvinvointia tukeva johtaminen vaatii myös arkipäiväistä kannustusta ja palautetta. Esimiehen tulee myös olla perillä siitä, millaiset työjärjestelyt esimerkiksi ajankäyttöön liittyen tukevat työhyvinvointia. (Ojala 2003, 47.)

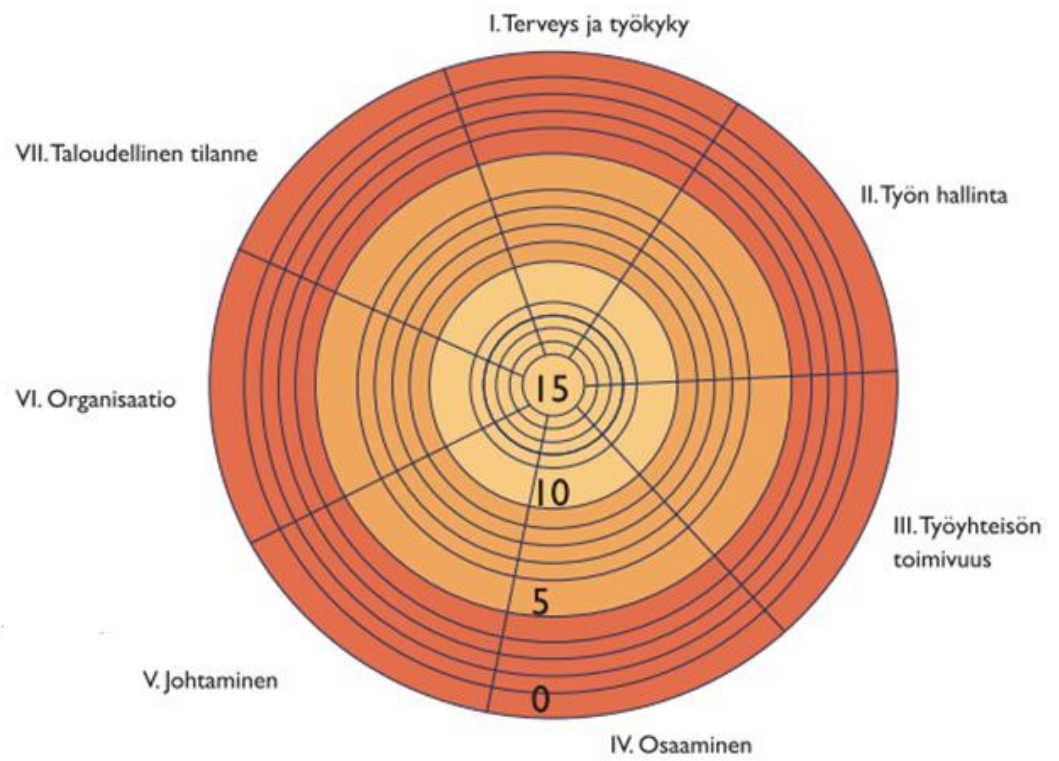
3.5 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Työhyvinvointi ei synny itsestään, vaan sitä pitää kehittää ja ylläpitää pitkäjänteisesti. Työhyvinvointia voidaan mitata ja arvioida erilaisin keinoin, mutta ne pitää aina muistaa sitoa varsinaiseen toimintaan (Ojala 2003, 18.): mitataan asioita joista ollaan kiinnostuneita ja myös tehdään kehitystyötä. Mittaamisessa tärkeää on mittarin säännöllinen seuraaminen, jotta nähdään mihin suuntaan ollaan menossa ja ovatko eri toimenpiteet vaikuttaneet. (Ojala & Ahonen

2003, 163.) Erilaisia tapoja kerätä tietoa sekä seurata työhyvinvoinnin kehitystä ovat esimerkiksi ilmapiirimittari, työtyytyväisyysmittari, asiakastytyväisyys sekä organisaation tulos. (Ojala 2003, 48.)

Myös sairauspoissaolot, vaihtuvuus ja työtaturmatilastot kertovat paljon organisaation työhyvinvoinnista. Kokonaisvaltaisemmilla mittareilla, esimerkiksi kyselyillä, voidaan selvittää henkilöstön tuntemuksia erilaisista asioista. Esimerkiksi työilmapiiriä, työtyytyväisyyttä ja koettuja kehittämistarpeita on mahdoton mitata pelkillä määrällisillä mittareilla, joten tällaisten asioiden mittaamiseen kvalitatiiviset mittarit ovat tarpeellisia. (Ojala & Ahonen 2003, 163–164.)

Yhtenä hyvänä esimerkkinä työyhteisön työhyvinvoinnin kehittämispalveluista on Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun tutkimus- ja koulutuskeskus Synergosin työhyvinvoinnin tiimin tarjoama työyhteisön hyvinvoinnin tikkataulu. Se sisältää seitsemän eri osa-aluetta (katso kuva seuraavalta sivulta), mutta esimerkiksi lisäkysymyksiä sitä on mahdollista muokata organisaation tarpeisiin sopivammaksi. Tiimin internet-sivuilta löytyy mahdollisuus mitata myös yksilön työhyvinvointia. Mittarin lisäksi tiimi tarjoaa myös palveluita helpottamaan työhyvinvoinnin kehittämistä.



Kuva 5 Työyhteisön hyvinvoinnin tikkataulu (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 33.)

4 NUORTEN TYÖNTEKIJÖIDEN HAASTATTELUT

Opinnäytetyöni empiirisessä osassa käytetty materiaali on ”Vuorovaikutteinen johtajuus eri sukupolvien työssä jatkamisen keinona” -hankkeesta syntyneitä materiaalia. Haastattelumateriaalissa kaksi kysymystä oli jäänyt pienemmälle analyysille, joten siksi oli luonnollista ottaa juuri ne kysymykset käsittelyyn opinnäytetyössäni. Opinnäytetyöni **tutkimuskysymykset** ovat:

1. Mitä nuoret työntekijät arvostavat kuvaamissaan hyvissä johtamistilanteissa?
2. Mitkä tekijät lisäävät nuorten työntekijöiden mielestä työhyvinvointia?

Ensin kerron hieman hankkeesta ja sitten analysoin empiiristä aineistoa. Analyysin jälkeen tulevat johtopäätökset ja kehitysehdotukset. Luvun lopussa pohdin vielä tulosten reliabiliteettia, validiteettia ja yleistettävyyttä.

4.1 Vuorovaikutteinen johtajuus eri sukupolvien työssä jatkamisen keinona -hanke

”Vuorovaikutteinen johtajuus eri sukupolvien työssä jatkamisen keinona” – tutkimushanke on Tampereen yliopiston tutkimus- ja koulutuskeskus Synergosin tekemä ja Työsuojelurahaston rahoittama. Tutkimus alkoi vuonna 2011 ja loppuu 2012. Tutkimuksen kohdeorganisaatioina on kaksi sairaalaa ja yksi lvi-alan yritys. Mukana on sekä työntekijöitä että esimiehiä (n=342). (Tutkimussuunnitelma)

Tutkimuksen taustalla on ajankohtainen keskustelu sukupolvien välisistä eroista työelämässä. Erilaiset asenteet asettavat myös johtamiselle haasteita. Asenteiden lisäksi haasteena on myös eri-ikäisten työssä jatkamisen varmistaminen: työurallaan hyvinkin eri vaiheissa olevat työntekijät kaipaavat erilaista tukea ja syyt työurien katkeamiseen ovat hyvin erilaisia. Keskeistä tutkimuksessa on selvittää, onko eri sukupolvilla erilaiset odotukset johtajuudesta, tulisiko sukupolvia johtaa eri tavoin ja miten vuorovaikutteinen johtajuus edistää työhyvinvointia sekä työurien jatkamista. (Tutkimussuunnitelma)

Hankkeen **tutkimuskysymykset** ovat:

Millaiset johtamiskäytännöt tukevat työssä jatkamista ja työhyvinvointia eri sukupolviin kuuluvilla esimiehillä ja työntekijöillä?

1. Mitkä tekijät luovat vuorovaikutteista johtamista eri-ikäisten (eri sukupolviin kuuluvien) työntekijöiden ja esimiesten keskuudessa?
2. Millaiset esimies- ja työyhteisötaidot ovat merkityksellisiä vuorovaikutussuhteessa sekä esimiehen että työntekijän näkökulmasta?
3. Millainen esimiesten ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus tukee työhyvinvointia?
4. Millainen merkitys vuorovaikutteisella johtamisella on työuran jatkoaikeisiin? (Tutkimussuunnitelma)

Tutkimuksessa käytettiin sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia menetelmiä.

Empiirinen aineisto koostuu kvantitatiivisesta taustakyselystä sekä arvostavan haastattelun menetelmällä tehdyistä haastatteluista. Kyselyllä kartoitettiin ensin johtamisen ja työhyvinvoinnin tilaa organisaatiossa ja sen jälkeen tietoja syvennettiin haastatteluilla. Tutkimuksen lähestymistapa on toimintatutkimuksellinen. (Tutkimussuunnitelma) Toimintatutkimusmenetelmän tavoitteena on vaikuttaa tutkittavaan kohteeseen, sen toimintaan tai ympäristöön samalla kehittäen ja parantaen niitä. Menetelmän avulla etsitään ratkaisuja erilaisiin ongelmiin ja pyritään muuttamaan vallitsevia käytäntöjä. (Kuula n.d.)

Haastatteluissa, joita käytän opinnäytetyöni empiirisessä osassa, käytettiin arvostavan haastattelun menetelmää ja ne toteutettiin yksilöhaastatteluina. Haastattelujen tarkoituksena oli selvittää työntekijöiden ja esimiesten ajatuksia hyvästä johtajuudesta sekä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. (Tutkimussuunnitelma) Arvostavan menetelmän käyttö näkyy haastatteluissa siten, että kysymykset keskittyivät positiivisiin ja myönteisiin kokemuksiin. Esimerkiksi johtamiskokemuksista kysyttiin tilannetta, jossa johtaminen tai esimiestyö oli ollut toimivaa, ja millaista johtaminen näissä tilanteissa oli ollut. (Hall & Hammond 1998, 1.)

4.2 Aineiston analyysi ja tulokset

Opinnäytetyössäni analysoin kolmetoista haastattelua. Kaikki haastateltavat olivat iältään 30 vuotta tai nuorempia. Haastatelluista viisi työntekijää työskenteli sairaalassa ja kahdeksan lvi-alalla. Naisia oli viisi ja miehiä kahdeksan.

Haastattelut alkoivat avauskysymyksillä, mm. ikä, työtehtävä, työsuhteen muoto, ja mistä haastateltava pitää eniten työssään. Avauskysymysten jälkeen haastatteli ja johdatteli teemaan (hyvä johtajuus). Haastattelurungosta voi huomata muutamia pääkohtia, joita sitten on tarkennettu ja pyritty saamaan haastateltavaa analysoimaan vastaustaan tarkemmin. Pääkysymyksiä ovat kysymykset hyvistä johtamistilanteista, unelmatyöpaikasta ja mitkä tekijät lisääisivät työhyvinvointia. Haastattelurunko löytyy liitteistä (LIITE 1).

Sain aineiston valmiiksi litteroituna, joten aloitin selailemalla aineistoa. Nopean selailun jälkeen luin haastattelut ja alleviivasin oleelliset kohdat. Ennen kuin aloin keskittyä pelkästään tutkimuskysymysten kannalta oleellisiin seikkoihin, jaoin haastattelut kahteen pinoon alojen mukaan. Molempien tutkimuskysymysten kohdalla luin moneen kertaan haastatteluja, alleviivasin lisää ja lopulta keräsin paperille avainsanoja. Ensin katselin avainsanoja alakohtaisesti ja tutkin, löytyykö alakohtaisia eroja. Kun olin vertaillut aloja keskenään, yhdistin avainsanat ja luokittelin ne molemmissa kohdissa viiteen ryhmään. Tulokinnassa käytin aineistolähtöisen sisällönanalyysin menetelmiä: yritin löytää aineistosta niin yhtäläisyyksiä kuin eroavaisuuksia teoriaan verrattuna, ja analysoida aineistoa mahdollisimman systemaattisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105.)

4.2.1 Mitä nuoret työntekijät arvostavat kuvaamissaan hyvissä johtamistilanteissa?

Nuorten työntekijöiden mielipiteitä hyvistä johtamistilanteista ja hyvästä johtajuudesta on kysytty useimmissa haastatteluissa kahdessa kohdassa. Ensin heitä pyydettiin ajattelemaan tilannetta tai kokemusta, jossa he ovat kokeneet esimiestyön tai johtamiseen olleen hyvää ja sen jälkeen kertomaan siitä lisää. Osassa haastatteluja haastatteli on vielä tarkentanut ja kysynyt mikä

johtamisesta teki hyvää ja toimivaa. Osalta on myös kysytty myöhemmin haastattelun edetessä yleisemmin millainen johtaminen on hyvää heidän mielestään. Suurin osa haastateltavista liitti hyvät johtamiskokemuksensa työelämään, mutta muutama haastateltava pohti hyvää johtamista myös armeijan ja harrastuksen kautta. Vastauksissa ei ollut merkittäviä eroja aloja keskenään verrattaessa.



Kuva 6 Nuorten työntekijöiden arvostamia asioita hyvissä johtamistilanteissa

Luokittelin vastaukset viiteen ryhmään, jotka näkyvät yllä olevassa kuviossa. Vastaukset jakautuivat melko tasaisesti kaikkiin eri ryhmiin, mutta eniten vastauksia kerännyt teema oli esimiehen ymmärrys omasta roolistaan. Ryhmään kerääntyi melko erilaisiakin asioita, jotka kuitenkin kaikki liittyvät jotenkin toisiinsa. Tässä ryhmässä kolme teemaa nousi erityisesti esiin: tuloksellisuus, ihmisten johtaminen sekä tietoisuus työntekijöiden töistä ja tilanteista. Tuloksellisuuden näkökulmasta nuoret arvostavat johtajassa päättäväisyyttä, määrätietoisuutta, jämäkkyyttä ja sitä, että päästään lopputulokseen. Toisaalta hyvään johtajuuteen kuuluu nuorten työntekijöiden mielestä myös se, ettei johtaja aina ajattele vain tulosta, vaan muistaa ajatella myös työntekijöiden hyvinvointia. Ihmisten johtamisen näkökulmasta nuoret työntekijät korostivat esimiehen merkitystä koko työpaikan ilmapiirin kannalta:

48: ---Mun mielestä --- ihmisten johtamisesta sen pitää lähteä. -- silleen, että kaikilla on hyvä meininki ja hyvä olla ja sitä kautta ne työtkin varmaan sujuu paremmin.

25-vuotias mies, lvi-ala

Esimestä nimitettiin myös ”henkiseksi johtajaksi”. Nuorten työntekijöiden mielestä hyvään johtamiseen kuuluu olennaisesti myös se, että esimies on tietoinen työntekijöiden työtilanteesta, käy paikanpäällä ja tulee tarvittaessa esimerkiksi auttamaan itse, jos miehitys on huono. Muita asemaan liittyviä hyvän johtamisen elementtejä ovat nuorten työntekijöiden mielestä esimerkiksi puolueettomuus, sovittelevuus, ammattitaitoisuus ja se, että esimies tietää vastuunsa.

Hyvissä johtamistilanteissa vuorovaikutuksen merkitys nousi monella haastateltavalla esiin. Haastateltavat mainitsivat tärkeäksi joustavuuden, ymmärtävyyden ja kompromissien tekemisen. Myös selkeiden, tarkkojen ohjeiden merkitystä pidettiin tärkeänä. Muita tärkeitä vuorovaikutustekijöitä, joita nuoret yhdistivät hyviin johtamistilanteisiin, olivat mm. avoin vuorovaikutus, suorapuheisuus ja hyvä ilmapiiri.

Kolmas esiin noussut teema oli tuen, tiedon ja palautteen saaminen. Vastauksista selvisi, että mahdollisuutta tukeen ja tiedon saamiseen pidettiin tärkeänä. Tulokset viittaavat, että tärkeintä on nimenomaan se, että johtaja on tavoitettavissa ja työntekijä tietää, että apua voi kysyä milloin vain:

32: Että sai mennä millon vaan sanomaan ja kysymään. Ja jopa jos lähti töistä, niin sain hänen numeronsa, että voin soittaa millon vaan vaikka hän on vapaalla. Että soitat jos et jotain tiedä sitten, niin se oli musta silleen aika hienoa.

23-vuotias nainen, sairaala

Muutama haastateltava mainitsit hyvän johtajuuden sisältävän myös hyvän perehdytyksen ja ohjausta. Palautteen mainitsi muutama työntekijä ja esiin nousi myös negatiivisen palautteen antamisen taito:

36: --- Ja totta kai hän antoi myös kritiikkiä, mutta se, että hän sanoi aina välillä kun tultiin vaihdoista pois, että hyvä jätkät, hyvä vaihto ja tää meni nyt hyvin ja tässä on vielä parannettavaa, että se, että --- se ns. negatiivinen palaute tuli siellä positiivisen joukossa, niin se ei tuntunut niin pahalta kun

se, että tuli pelkästään sitä.

24-vuotias mies, lvi-ala

Luottamuksessa oli monen haastateltavan mukaan tärkeää luottamus molempiin suuntiin. Työntekijän luottamuksesta esimiestä kohtaan mainittiin useampaan kertaan esimerkiksi se, että työntekijä voi kertoa luottamuksellisesti asioistaan ja tietää, ettei esimies käytä tietoja väärin. Toinen toistuva asia oli sovitussa asioissa pysyminen molemmiin puolin. Yksi haastateltavista nosti esiin myös luottamuksen toisen puolen, että esimies voi luottaa työntekijöihinsä ja sovitut työt hoidetaan.

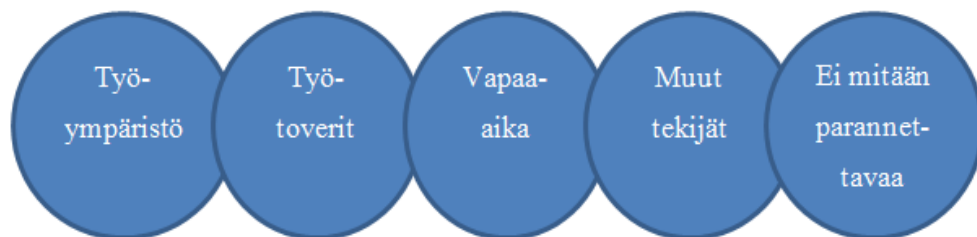
Moni haastateltavista mainitsi hyvän johtajuuden osa-alueeksi työntekijöiden arvostuksen. Haastateltavat mainitsivat myös tasapuolisuuden ja reiluuden tärkeiksi asioiksi. Työntekijöiden arvostaminen näkyy haastateltavien vastauksissa esimerkiksi siinä, että esimies pitää työntekijöiden puolia, ottaa työntekijät huomioon yksilöinä ja antaa vaikutusmahdollisuuksia.

Vastauksia analysoidessa huomasin, että suurin osa vastauksista liittyi päivittäis- ja suorituksenjohtamiseen. Nuoret työntekijät mielsivät pitkälti esimiehen tehtäväksi mahdollistaa sujuva työ, luoda pohjaa hyvälle vuorovaikutukselle ja pitää huolta toiminnan tuloksellisuudesta. Ikäjohtamista ei mainittu suoraan missään haastattelussa, mutta toisaalta myös toiveet joustamisesta ja työntekijöiden huomioon ottamisesta yksilöinä ovat tärkeitä ikäjohtamisessakin. Tässä kohtaa saattaa myös näkyä se, että nuoret eivät miellä ikäjohtamisen koskevan heitä, vaan pelkästään vanhempia työntekijöitä. Mielenkiintoista oli myös se, että muutamat haastateltavat nostivat hyväksi johtamistilanteeksi tilanteen, jossa toinen osapuoli ei ollut varsinaisesti esimies tai johtaja, vaan esimerkiksi kokeneempi työntekijä. Tästä voisi päätellä, että nuoret työntekijät arvostavat kokemusta ja työtovereilta oppimista.

Tutkimuksissa on noussut esiin, että nuoret tarvitsevat johtamiselta esimerkiksi joustavuutta (Kestävä johtaminen – tutkimushanke; Moilanen 2005, 66.) ja palautetta, ja että he haluaisivat työskennellä työpaikassa, jossa on kannustava ilmapiiri. (Nuoret ja johtaminen – tutkimus; Taloudellinen tilitoimisto, 2011.) Opinnäytetyöni tulokset tukevat näitä seikkoja, sillä esimerkiksi hyviä johtamistilanteita kysyttäessä, haastateltavista useat mainitsivat joustavuuden. Myös palautteen merkitys nousi esiin useissa vastauksissa. Ilmapiiriin liittyviä tekijöitä löytyi lähes jokaiselta haastateltavalta, ja erityisesti esiin nousikin vuorovaikutus ja luottamuksen merkitys.

4.2.2 Mitkä tekijät lisäävät työhyvinvointia nuorten työntekijöiden mielestä?

Kysymykseen ”mikä lisäisi sinun työhyvinvointiasi” haastateltavat mainitsivat hyvin erilaisia asioita liittyen niin työpaikan sisäisiin asioihin, kuin vapaa-aikaan. Luokittelin vastaukset viiteen ryhmään, jotka näkyvät alla olevassa kuviossa.



Kuva 7 Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä nuorten työntekijöiden mielestä

Lähes puolet haastateltavista nimesi työhyvinvointia lisääväksi tekijäksi jotain työympäristöön liittyvää, esimerkiksi avoimen ilmapiirin, ilmastoinnin, enemmän työntekijöitä tai paremmat työkalut ja järjestelmät. Kolme haastateltavaa nimesi työhyvinvointinsa kannalta tärkeiksi tekijöiksi työtoverit:

H: ---Mikä noin yleisesti ottaen lisäis sun työhyvinvointia?

25: Tasapuoliset työtoverit ja se, että työkavereita olis tarpeeksi.

24-vuotias nainen, sairaala

Haastateltavien mukaan työtovereiden pitäisi olla myös ammattitaitoisia. Haastateltavista lähes kolmasosa sanoi, että jos heillä olisi enemmän vapaa-aikaa (enemmän viikonloppuvapaita, helpompia vuoroja ja lyhyemmät päivät), se lisäisi heidän hyvinvointiaan. Muita tekijöitä, joita mainittiin, oli mm. enemmän työkyöpäiviä, palkka sekä liikuntasetelit ja varmuus omasta osaamisesta. Kaksi haastateltavaa oli tyytyväisiä nykyiseen työhyvinvointiinsa, eikä keksinyt mitään parannettavaa:

45: Ei mikään tällä hetkellä. --- Niin, se on niin hyvällä tasolla. Sitä mä tarkoitan, että se on niin hyvällä tasolla, että oikeasti mikään ei tällä hetkellä sitä pysty nostamaan, koska se on niin tällä hetkellä täysillä.

28-vuotias mies, lvi-ala

Toinen mielenkiintoinen seikka vastauksissa oli, että ainoastaan kaksi haastateltavaa nimesi johtamisen suoraan työhyvinvointiinsa vaikuttavaksi tekijäksi, vaikka haastattelujen teemana oli nimenomaan hyvä johtajuus. Myös haastattelurungon (ensin kysymyksiä hyvistä johtamiskokemuksista ja sitten työhyvinvoinnista) olisi voinut ajatella edistävän sitä, että haastateltavat olisivat yhdistäneet enemmän johtamista ja työhyvinvointia toisiinsa. Toisaalta lähes kaikki vastaukset liittyivät kuitenkin jotenkin johtamiseen ja esimiestyöhön: esimerkiksi työympäristöön liittyvät seikat ovat usein vahvasti sidoksissa johtamiseen ja hyvä johtajuus luo edellytyksiä esimerkiksi hyvälle ilmapiirille ja avoimelle vuorovaikutukselle.

Suurin osa vastauksista oli todella konkreettisia, esimerkiksi kehitysehdotuksia työympäristöön tai työkyky-päivien lisääminen. Sekä lvi- että sairaala-alalla työ on hyvin konkreettista ja ihmisten on helpompi luetella konkreettisia, selkeitä parannusehdotuksia, jotka kuitenkin liittyvät johtamiseen tavalla tai toisella. Toisaalta pitää myös muistaa, että kun kyseessä ovat nuoret työntekijät, on mahdollista, ettei heillä ole vielä kovinkaan paljoa kokemusta ja näkemystä johtamisesta. Moni vastasi esimerkiksi työnsä parhaaksi puoleksi vaihtelevuuden,

joka on varmasti ainakin osaltaan seurausta hyvin organisoidusta työnjaosta ja sitä kautta hyvästä johtajuudesta.

Alojen välillä ei ollut suuria eroja työhyvinvointia lisäävissä tekijöissä. Muutamia eroja kuitenkin oli havaittavissa. Hoitoalalla työskentelevät vastasivat työhyvinvointia lisääväksi tekijäksi työilmapiirin selvästi useammin kuin lvi-alan työntekijät. Hoitoalan haastateltavat korostivat avoimuutta, tasapuolisuutta ja yhteisiä pelisääntöjä. Mielenkiintoista oli myös se, että molemmat haastateltavat, jotka sanoivat työhyvinvointinsa olevan kunnossa, eivätkä keksineet mitään kehitettävää, olivat miehiä lvi-alalta. Eroihin saattaa vaikuttaa erilainen sukupuolijakauma aloilla (lvi-ala miespainotteinen, sairaala naispainotteinen) sekä erilaiset työympäristöt: hoitoalalla lähityöyhteisö on usein suurempi kuin lvi-alalla, jossa taas työtä tehdään usein yksin tai pareittain.

4.3 Teoria vs. tulokset

Haastattelujen tulokset ovat samansuuntaisia kuin teoria ja aikaisemmat tutkimukset nuorista työntekijöistä. Kuten jo aikaisemmin teoriaosassa nousi esiin, Y-sukupolvelle tyypillistä on toive vapaammista työajoista sekä tavoite tasapainoon työelämän ja vapaa-ajan välillä. Moni haastateltavista mainitsi työhyvinvointia lisääväksi tekijäksi lyhyemmät työpäivät tai enemmän vapaa-aikaa. Molemmat tutkimuksessa mukana olleet alat ovat kuitenkin aloja, joilla esimerkiksi liukuva työaika voisi olla hankala tai jopa mahdoton toteuttaa. Muutama haastateltavista mainitsi myös suuremman palkan tuovan lisää työhyvinvointia. Nämä seikat viittaavat siihen, että työ nähdään entistä enemmän lähinnä elannon ansaitsemisen edellytyksenä eikä niinkään elämän keskipisteenä. Vaikka Y-sukupolvea on pidetty vaativana sukupolvena työelämän suhteen, niin opinnäytetyössäni käyttämät haastattelut tukevat kuitenkin sitä, että toisaalta nuoret työntekijät ovat myös tyytyväisempiä työhönsä ja viihtyvät töissä.

Positiivista oli mielestäni myös työhyvinvoinnin käsitteen laajuuden ymmärtäminen: joukossa oli toki toivomuksia työkyky-päivistä ja muita

konkreettisia fyysiseen hyvinvointiin liittyviä tekijöitä, mutta paljon myös Mankan mallin (Manka 2006, 16.) mukaisia tekijöitä esimieheen, organisaatioon ja ryhmähenkeen liittyen. Aikaisemmin vastuuta työhyvinvoinnista on yritetty laittaa pitkälti työterveyshuollolle, mutta vastauksista näkyy se, että lähityöyhteisön merkitys työhyvinvoinnille on ymmärretty ja nostettu esiin.

4.4 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä pyrin selvittämään, mitä nuoret työntekijät arvostavat hyvissä johtamistilanteissa ja millaisista elementeistä hyvä johtajuus heidän mielestään muodostuu. Tärkeimpänä nuoret työntekijät pitivät sitä, että esimies ymmärtää asemansa ja pystyy ottamaan johtajan roolin. Useissa vastauksissa nousi esiin, että nuoret arvostavat määrätietoista, jämäptä ja tuloksellisuuteen pyrkivää esimiestä. Toisaalta monet korostivat myös johtamisen pehmeää puolta, ihmisten johtamista ja työntekijöiden arvostaminen olikin tärkeä hyvän johtajuuden kriteeri useilla haastateltavilla. Muita tärkeitä teemoja olivat molemminpuolinen luottamus, avoin vuorovaikutus sekä mahdollisuus tukeen, tietoon ja palautteeseen.

Vastauksille yhteistä oli, että suurin osa liittyi selkeästi päivittäis- ja suorituksenjohtamiseen. Tämä tulos tukee monien tutkimusten tulosta siitä, että lähityöyhteisö ja lähiesimies ovat tärkeimpiä tekijöitä työntekijöiden työssä viihtymisen kannalta. Kukaan vastanneista ei liittännyt ikäjohtamisen käsitettä tai edes viitannut selvästi ikään, vaikka alkuperäisen tutkimushankkeen yksi pääkohdista oli nimenomaan eri sukupolvien työssä jatkaminen. Tämä voi viitata siihen, ettei ikäjohtamista pidetä tärkeänä ja ymmärretä, että se koskee kaikenikäisiä. Monille ikäjohtamisen käsite voi myös olla täysin vieras.

Toisen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli selvittää millaiset tekijät lisäisivät nuorten työntekijöiden työhyvinvointia heidän omasta mielestään. Vastaukset olivat konkreettisia, työympäristöön, ilmapiiriin ja työtovereihin liittyviä. Myös vapaa-ajan uskottiin lisäävän työhyvinvointia, ja haastateltavista monet

sanoivatkin enemmän vapaa-ajan olevan heille työhyvinvointitekijä. Mielenkiintoista oli, että vain kaksi haastateltavaa nimesi johtamisen työhyvinvointiinsa vaikuttavaksi tekijäksi. Toisaalta suuri osa vastauksista liittyi jotenkin johtamiseen ja esimiestyöhön, joten on mahdollista, että haastateltavat eivät vain miellä näitä asioita johtamiseen liittyviksi. Nuorilla työntekijöillä tämä on ymmärrettävää, sillä heillä ei ole paljon kokemusta työelämästä eikä johtamisesta työelämässä.

Kehitysehdotuksena työelämälle voisi tämän rajatun aineiston perusteella esittää, että nuoret tarvitsevat johtamista viihtyäkseen työelämässä. Erityisen tärkeitä nuorille työntekijöille on se, että johtaminen näkyy normaalissa arkipäiväisessä elämässä ja mahdollistaa sujuvan työskentelyn. Esimiehen läsnäolo, vuorovaikutus ja luottamus ovat nuorille työntekijöille tärkeitä asioita, joten heidän johtamisessaan esimiehen tulisikin kiinnittää huomiota näihin asioihin. Toisaalta monet nuoret mainitsivat usein saaneensa johtamista myös kokeneemmilta työtovereiltaan, joten työelämässä voisi kehittää myös vertaisoppimista ja kannustaa siihen: se keventäisi esimiesten taakkaa, ja mahdollisesti lisäisi nuorten työntekijöiden kokemusta saatavan tuen, tiedon ja palautteen saamisesta.

Nuoret työntekijät pitivät työhyvinvointinsa kannalta tärkeinä asioita, jotka liittyivät suurimmaksi osaksi työympäristöön ja työtovereihin. Työympäristö on kokoajan läsnä työaikana, joten siihen tulisikin panostaa, ja pyrkiä tekemään se kaikille mahdollisimman viihtyisäksi. Yksi tärkeimpiä seikkoja, mitä vastauksissa nousi esiin, oli avoin vuorovaikutus. Vuorovaikutukseen vaikuttavat monet tekijät: sen pitäisi ulottua ylemmältä johdolta työntekijöille asti ja jokaisen työntekijän pitää kantaa kortensa kekoon. Toinen usein mainittu työhyvinvointiin vaikuttava tekijä oli työtoverit. Yritys voi vaikuttaa tähän asiaan huolehtimalla, että työntekijöitä on tarpeeksi ja vastualueet ovat selvät. Myös selkeät pelisäännöt helpottavat monia hankalia tilanteita ja edistävät tasapuolisuutta työyhteisössä. Arkipäiväisessä työelämässä tärkeintä olisi, että kaikilla

työntekijöillä olisi työyhteisötaitoja ja kaikki ymmärtävät vastuunsa työpaikan ilmapiirin suhteen.

4.5 Reliabiliteetti, validiteetti ja yleistettävyys

Reliabiliteetti ja validiteetti käsitteitä on käytetty nimenomaan mittaamisesta puhuttaessa ja sen takia ne liittyvätkin lähinnä kvantitatiiviseen tutkimusmenetelmään. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetäänkin hieman eri käsitteitä tutkimuksen laadun ja luotettavuuden arvioimisessa.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tuloksen luotettavuutta ja toistettavuutta. Tapoja määritellä reliabiliteetti on useita, ja yksi tapa määritellä reliabiliteettia on, että tutkimus on reliaabeli, jos samaa henkilöä tutkittaessa saadaan kahdella eri tutkimuskerralla samanlainen tulos. Reliabiliteetti sopii huonosti kvalitatiiviseen tutkimukseen siksi, että esimerkiksi haastattellessa haastateltava voi ymmärtää kysymyksen erilailla kun haastattelija tai muistaa asioita väärin. (Uusitalo 2001, 84.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetti koskee enemmän tutkijan toimintaa kuin saatavaa materiaalia. Se selvittää kuinka luotettavaa tutkijan analyysi on, esimerkiksi onko kaikki haastattelut litteroitu oikein. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 189.) Tässä opinnäytetyössä reliabiliteetti liittyy käytettyyn, jo olemassa olleeseen empiiriseen tutkimusaineistoon sekä opinnäytetyön tekijän aineiston analyysiin.

Validiteetilla taas tarkoitetaan tutkimuksessa käytetyn mittarin sopivuutta halutun asian mittaamiseen. Periaatteessa validiteettia voidaan arvioida vertaamalla todelliseen tietoon, mitä mitattavasta ilmiöstä jo on, mutta käytännössä ongelmana on usein se, ettei todellista tietoa ole käytettävissä. (Uusitalo 2001, 84–85.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa validiuden kannalta onkin tärkeää, että tutkija pystyy kuvaamaan tutkimusmenetelmänsä, niin että toinen tutkija voisi toistaa tutkimuksen. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 189.) Mielestäni käytetty mittari on ollut validi, sillä aiheen tutkiminen kvantitatiivisesti ei olisi ollut mielekästä. Myös tutkimusmenetelmä on kuvattu tarkasti.

Opinnäytetyössäni käyttämäni haastattelujen otos on melko pieni, joten tieteellisestä näkökulmasta yleistettävyys kaikkiin y-sukupolveen kuuluviin työntekijöihin on mahdotonta. Yleistettävyyden kannalta tulee myös huomioida, että haastatellut ovat kaikki joko lvi- tai sairaala-alalta. Yleistettävyys näiden alojen ulkopuolelle ei siis ole mahdollista.

5 LOPUKSI

Vuosituhanen alkupuolella ikäjohtaminen nousi pinnalle Suomessa erityisesti Kansallisen ikäohjelman (1998–2002) vuoksi ja ikäjohtaminen otettiin kiinnostuneena vastaan uutena johtamishaasteena. (Arnkil et al. 2002, 11–14.) Se ei kuitenkaan ole ollut ohimenevä ilmiö, sillä Suomen työvoiman ikärakenne ei korjaudu kymmenessä tai kahdessakymmenessäkään vuodessa. Työnantajien kannalta ongelma tulee olemaan siinä, ettei nuoria työntekijöitä riitä kaikille. Aiempaa suurempi mahdollisuus valita työpaikkojen välillä helpottaa nuorten liikkumista työpaikasta toiseen ja vähentää työnantajaan sitoutumista.

Yhteiskunnan kannalta ikäjohtamishaaste on hankala: huoltosuhdetta voidaan keventää vain työtä tekemällä, mutta mitä sitten kun työntekijöitä ei ole tarpeeksi? Jos nykyinen suunta: nuorison pitkä koulutus ja seniorien liian aikainen eläköityminen jatkuvat, Suomen huoltosuhde voi jo vuonna 2025 olla 1:1 (yhtä työntekijää kohden yksi huollettava). Tämä ja muut vastaavat luvut toivottavasti saavat yritykset panostamaan kaikkien ikäluokkien ikäjohtamiseen aiempaa enemmän. Ikäjohtamisen tulevaisuus riippuu kuitenkin pitkälti esimiehistä ja johtajista. (Ilmarinen, Lähteenmäki & Huuhtanen 2003, 197–203.)

Tässä opinnäytetyössä tavoitteena oli selvittää millaisia odotuksia nuorilla työntekijöillä on hyvästä johtajuudesta ja millaiset tekijät lisäävät työhyvinvointia nuorten työntekijöiden mielestä. Empiirisessä osassa selvisi, että nuoret arvostavat kuvaamissaan hyvissä johtamistilanteissa sitä, että esimies ymmärtää asemansa ja arvostaa työntekijöitensä. Muita tärkeitä tekijöitä hyvissä johtamistilanteissa oli nuorten työntekijöiden mielestä vuorovaikutus, luottamus sekä mahdollisuus tukeen, tietoon ja palautteeseen. Toisen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli selvittää, millaiset tekijät lisäävät nuorten työntekijöiden työhyvinvointia heidän omasta mielestään. Vastaukset liittyivät työympäristöön, työtovereihin ja vapaa-aikaan sekä muihin tekijöihin, joita olivat esimerkiksi palkka ja työkyky-päivät. Empiirisen osan tulokset tukivat pitkälti jo olemassa olevaa tutkimustietoa nuorista työntekijöistä: Y-sukupolvi pyrkii aikaisempia ikäpolvia enemmän

tasapainoon työelämän ja vapaa-ajan välillä. Tämä asettaa omat haasteensa nuorten työntekijöiden johtamiselle, jotta saataisiin nuoret työntekijät viihtymään työelämässä ja antamaan hyvän työpanoksen organisaation toimintaan.

Opinnäytetyötä tehdessäni minulle heräsi joitakin kysymyksiä ja ehdotuksia jatkotutkimusaiheiksi. Lähteitä selatessani nousi esiin useita kertoja nykytyöelämän vaativuus sekä työelämään kiinnittymisen vaikeus nuorilla työntekijöillä ja sitä kautta myös syrjäytymisriskissä olevien nuorten määrän lisääntyminen. Syrjäytymisriskejä on tutkittu jonkin verran, mutta mielestäni tärkeää olisi myös ennakoida ja tunnistaa nuoria, joiden syrjäytymisriski on suuri. Tunnistamisen avuksi voisi kehittää esimerkiksi jonkinlaisen mittarin, jota terveydenhuolto voisi käyttää. Samalla pitäisi myös tutkia, mikä on paras tapa saada nämä nuoret kiinnittymään ja pysymään työelämässä.

Toinen mielenkiintoinen tutkimusaihe olisi myös palkan ja työhyvinvoinnin korreloiminen keskenään. Palkan on ajateltu olevan huono lisämotivaation antaja työelämässä, sillä palkka kuuluu ns. ulkoisiin motivaatiotekijöihin. Haastatteluissa muutama nuori työntekijä kuitenkin mainitsi, että palkka toisi lisää työhyvinvointia. Mielenkiintoista olisi tietää, lisääkö palkka todella työmotivaatiota tai työhyvinvointia ja jos lisää, niin paljonko palkan pitäisi muuttua ja onko vaikutus työhyvinvointiin pitkäkestoinen.

Huolta ikäjohtamisen tulevaisuudesta kantaa myös Elinkeinoelämän keskusliitto: ”nuorten saaminen mukaan ammatilliseen elämään liittyy myös tavoitteeseen pidentää työuria. Vain työpanoksen lisääminen voi tuoda kasvua. Ja kun Suomen ikärakenne on mitä on, meillä ei ole varaa menettää yhtään nuorta”, toteaa Elinkeinoelämän keskusliiton puheenjohtaja Ole Johansson. (Roppola 2012, 16.)

LÄHTEET

Aineisto

Nuorten työntekijöiden haastattelut

Tutkimussuunnitelma

Painetut lähteet

Daft, R. L. 2008. New era of management. Mason, Ohio: Thomson South-Western.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu – teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10., osin uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Ilmarinen, J., Lähteenmäki, S. & Huuhtanen, P. 2003. Kyvyistä kiinni – ikäjohtaminen yritysstrategiana. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Juva: WSOYpro.

Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Juva: Bookwell Oy.

Lundell, S., Tuominen, E., Hussi, T., Klemola, S., Lehto, E., Mäkinen, E., Oldenbourg, R., Saarelma-Thiel, T. & Ilmarinen, J. 2011. Ikävoimaa työhön. Turenki: Kirjanpaino Jaarli Oy.

Manka, M-L. 2006. Tiikerinloikka työiloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.

Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tampere: Tammerprint Oy.

Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön – eväitä kehittämistyön avuksi. Julkaisija: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto, Tampere 2007.

- Moilanen, R. 2005. Eri-ikäisten työntekijöiden johtaminen – näkökulmia ikäjohtamiseen. Jyväskylän yliopisto. Working papers 302.
- Moilanen, R., Tasala, M. & Virtainlahti, S. 2005. Hiljainen tieto näkyväksi. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Otala, L. 2003. Hyvinvointia työpaikalle – tulosta toimintaan. Juva: WS Bookwell Oy.
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet – Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Roppo, J. 2012. Nuorisotyöttömyyteen haettava pikaisia ratkaisuja. Prima 5/2012: 16.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Tammi.
- Uusitalo, H. 2001. Tiede, tutkimus ja tutkielma – johdatus tutkielman maailmaan. Juva: WS Bookwell Oy.
- Vaahtio, E-L. 2006. Avaa ikälukot – vapaudu johtamaan. Helsinki: Edita.
- Zemke, R., Raines, C. & Filipczak, B. 1999. Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace. New York: AMACOM Books.

Sähköiset lähteet

- Arnkil, R., Hietikko, M., Mattila, K., Nieminen, J., Rissanen, P. & Spangar, T. 2002. Kansallisen ikäohjelman arviointi. [viitattu 19.07.2012]. Saatavissa: http://pre20031103.stm.fi/suomi/tao/julkaisut/ikaloppu/ika_arviointi.pdf

- Hall, J. & Hammond, S. 1998. What is Appreciative Inquiry? [viitattu 19.07.2012]. Saatavissa: <http://www.thinbook.com/docs/doc-whatissai.pdf>
- Halme, P. 2005. Eri-ikäisyys ja ikäjohtaminen – diskursiivinen tutkimus. [viitattu 16.07.2012]. Saatavissa: http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol10_no2_pages_31-40.pdf
- Halme, P. 2011. Iästä johtamiseen - Ikäjohtaminen ja eri-ikäisyys johtajuuden tutkimuskohteena. [viitattu 15.08.2012]. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/36737/9789513944230.pdf?sequence=1>
- Herrala, O. 2011. Työpahoinvointi maksaa kymmeniä miljardeja. [viitattu 10.07.2012]. Saatavissa: <http://www.kauppalehti.fi/etusivu/tyopahoinvointi+maksaa+kymmenia+miljardeja/20110362989?&ext=rss>
- Ilmarinen, J. 2005. Pitkää uraa! [viitattu 6.9.2012]. Saatavissa: http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=39503&name=DLFE-8407.pdf
- Kuula, A. n.d. Toimintatutkimus. [viitattu 21.08.2012]. Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_4.html
- Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön – eväitä kehittämistyön avuksi. [viitattu 19.07.2012]. Saatavissa: <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>
- Mitä työkyky on? 02.01.2012. [viitattu 12.07.2012]. Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/terveys_ja_tyokyky/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/sivut/default.aspx
- Nuoret ja johtaminen 2011-tutkimus – nuoret työntekijät kaipaavat kasvokkainjohtamista. 2011. [viitattu 07.08.2012]. Saatavissa: <http://www.tat.fi/tutkimukset/nuoret-ja-johtaminen/>

Simström H. 2009. Tunneälytaidot ikäjohtamisessa. Esimiehen tunneälytaidot ja niiden tärkeys kuntahenkilöstön arvioimana. [viitattu 30.8.2012]. Saatavissa: <http://acta.uta.fi/pdf/978-951-44-7742-3.pdf>

Steele, M. & Gordon, V. 2006. Advising in a Multigenerational Workplace. [viitattu 15.08.2012]. Saatavissa: <http://www.nacada.ksu.edu/clearinghouse/advisingissues/generations.htm>

Tilastokeskus. n.d. [viitattu 18.07.2012]. Saatavissa: <http://www.stat.fi/tup/verkkokoulu/data/tvt/03/05/index.html>

Twenge, J. 2010. A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes. [viitattu 16.07.2012]. Saatavissa: <http://www.springerlink.com/content/w58617g26t388661/?MUD=MP>

Walker, A. 2004. The Emergence of age management in Europe. [viitattu 07.08.2012]. Saatavissa: <http://www.usq.edu.au/extrafiles/business/journals/HRMJJournal/InternationalArticles/Volume10Ageing/WalkerVol10-1.pdf>

Vesanen, M., Thuneberg, M. & Salminen-Kultanen, P. 2011. Nuoret ja johtaminen 2011 -tutkimustiivistelmä. [viitattu 07.08.2012]. Saatavissa: <http://tat.fi/wp-content/uploads/2012/06/Nuoret-ja-johtaminen-2011.pdf>

Vuori, J., Koivisto, P. & Salmela-Aro, K. 2003. Nuorten työllistyminen ja työelämävalmiuksien tukeminen. [viitattu 10.08.2012]. Saatavissa: [http://www.ttl.fi/fi/tyo_ja_ihminen/Documents/Tyojaihminen_3_2003.pdf#page=](http://www.ttl.fi/fi/tyo_ja_ihminen/Documents/Tyojaihminen_3_2003.pdf#page=13)

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko.

Arvostavan haastattelumenetelmän periaattein tehdyn yksilöhaastattelun runko ”Vuorovaikutteinen johtajuus eri sukupolvien työssä jatkamisen keinona”-hankkeessa.

Johdatus arvostavaan haastatteluun

- a) *Avauskysymykset* (Cooperrider, Whitney & Sravos 2008, 108)
- Ihan alkajaisiksi taustatiedot: kuka olet, mitä teet, ikä, kuinka kauan toiminut tehtävässäsi, alalla? Oletko esimiesasemassa? Työsuhteesi muoto (vakainainen, määräaikainen)?
 - Aloitetaan sinusta ja työstäsi. Mistä pidät työssäsi eniten? Mikä siinä on merkityksellisintä? Arvokkainta? Haasteellisinta? Jännittäväntä?

Johdattelu teemaan hyvä johtaminen

- b) *Varsinaiset kysymykset – löytäminen* (Stratton-Berkessel 2010)
Työntekijät:

1. Palauta mieleesi tilanne, jossa koet johtamisen olleen työssäsi toimivaa?

- a. tai vapaa-aikanasi, muilla elämänalueilla
- b. tai kuvittele, että tulisit johdetuksi hyvin
- c. tai että olet tullut johdetuksi vähiten huonosti

- **Kerro tarinasi**
- **Mistä oli kyse?**
- **Mikä teki johtamisesta hyvää ja toimivaa?**
- **Kuvaile mitä tapahtui**

2. Mitä sinä teit ja kuinka toimit tilanteessa?

- a) Mitä arvostat itsessäsi ja roolissasi kyseisessä tilanteessa?
- b) Mitkä olivat vahvuuksiasi?
- c) Miltä sinusta tuntui?

3. Keitä tilanteessa oli mukana?

- a. Mitä sinä arvostat näissä mukana olleissa ihmisissä?
- b. Kuinka heidän toimintansa tuki johtamista?

4. Mitä arvostat tilanteessa, jossa johtaminen toteutui?

- a. Mitä tukea oli käytettävissä?
- b. Millaisessa ympäristössä tilanne tapahtui?
- c. Mitä muuta oli tukemassa/mahdollistamassa tilannetta?

5. Mitä voit havaita vastuullisuudesta ja luotettavuudesta kuvauksessasi?

6. Miten vahvistaisit omaa toimintaasi tilanteessa?

- a. Jos sinulla olisi kolme toivomusta oman toimintasi suhteen tilanteessa, mitä ne olisivat?

c) Varsinaiset kysymykset – unelma

7. Kuvittele, että vuonna 2020 organisaatiosi on voittanut palkinnon hyvästä johtamisesta/parhaasta työpaikasta. Miksi palkinto on myönnetty teille? Mitä asiakkaat sanovat? Mitä työntekijät sanovat? Mitä teitte, että saitte palkinnon?

OPTIOKYSYMYS: Mikä lisäisi Sinun työhyvinvointiasi?

Tukikysymyksiä:

Voitko kertoa lisää?

Miksi se oli tärkeää sinulle?

Miten se vaikutti sinuun?

Mikä oli sinun osuutesi tilanteessa?

Miten organisaatio/tiimi/ johtaja tuki sinua?

Miten se on muuttanut sinua?

