



samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

KIMMO WENHO

Jaetun johtamisen vaikutus työhyvinvointiin - case Viking Line

JOHTAMISEN JA PALVELULIIKETOIMINNAN TUTKINTO-OHJELMA, YLEMPI AMK
2021

Tekijä(t) Wenho, Kimmo	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä 7.4.2021
	Sivumäärä 57	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi Jaetun johtamisen vaikutus työhyvinvointiin case Viking Line		
Tutkinto-ohjelma Johtamisen ja palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma		
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia jaettua johtamista ja sen vaikutusta työhyvinvointiin, Viking Linen Viking Grace aluksella. Työssäni tutkin, miten johtaminen vaikuttaa ihmisten työntekoon ja työhyvinvointiin. Laivalla työskennellessä on poikkeuksena verrattuna maatyöläiseen se, että laivalla esimies vaihtuu usein kesken työvuoron. Tarkoituksena onkin yleisen johtamisen lisäksi perehtyä tähän poikkeukselliseen tilanteeseen ja siihen, miten se vaikuttaa työntekijän arkeen, motivaatioon ja työhyvinvointiin.</p> <p>Valmiin työn tavoitteena on luoda esimiehille selkeä kuva sitä, miten tärkeää heidän sulava yhteistyönsä on ja kuinka merkittävää yhteistyö ja yhteiset linjaukset ovat koko osaston toimivuuden kannalta.</p> <p>Työssä käydään läpi näitä edellä mainittuja asioita työntekijän näkökulmasta. Laivoilla tehdään töitä koko ajan vuorottelulla 1:1 eli työntekijöille tämä tarkoittaa 7 päivää töitä ja 7 päivää vapaata. Esimiehet tekevät töitä vuorottelulla 10 töitä ja 10 vapaata. Tämän tarkoituksena on juuri se, että esimiehet eivät työskentele samojen henkilöiden kanssa koko ajan.</p> <p>Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivisia eli laadullisia menetelmiä. Kysely tehtiin luottamusmiehillä ja sen lisäksi muutamille tarkkaan valituille henkilöille. Tuloksista oli selvästi havaittavissa, että esimiesten johtaminen on heikkoa ja asioihin ei puututa tarpeeksi nopeasti. Työhyvinvointia ei esimiesten johtaminen monessakaan asiassa tukenut.</p> <p>Esimiesten pitäisi jatkossa kiinnittää enemmän huomiota työhyvinvointiin. Heidän tulisi kommunikoida enemmän ja keskustella johtamisesta yhdessä, jotta voitaisiin parantaa sekä johtamista, että työhyvinvointia.</p>		
Asiasanat Jaettu johtaminen, työhyvinvointi, johtaminen		

Author(s) Wenho, Kimmo	Type of Publication Master's thesis	Date 7.4.2021
	Number of pages 57	Language of publication: Finnish
Title of publication The impact of shared leadership on well-being at work case Viking Line		
Degree program Degree program in Management and Service Business, Master's Program		
<p>The purpose of this thesis is to study shared management and its impact on well - being at work on Viking Line 's Viking Grace. In my work, I study how leadership affects people's work and well-being at work. When working on a ship, the exception compared to a people who work in the normal jobs onshore is that the supervisor on the ship often changes during the shift. In addition to general management, the purpose is to get acquainted with this exceptional situation and how it affects the employee's daily life, motivation and well-being at work.</p> <p>The aim of the completed work is to create a clear picture for supervisors of how important their smooth cooperation is and how important cooperation and common policies are for the functioning of the entire department.</p> <p>In my work, I go through these above things from an employee's perspective. On the ship we work all the time on a 1: 1 basis, which means 7 days of work and 7 days off for employees. Supervisors work alternately 10 days of work and 10 days off. The purpose of this is precisely that supervisors do not work with the same people all the time.</p> <p>Qualitative methods were used in the study. The survey was conducted on shop stewards as well as a few carefully selected individuals. It was clear from the results that the management of supervisors is weak, and things are not addressed quickly enough. Well-being at work was not supported by the management of supervisors in many cases.</p> <p>Supervisors should pay more attention to well-being at work in the future. They should also communicate more and discuss about leadership together to improve both leadership and well-being at work.</p>		
<u>Key words</u> Shared leadership, well-being at work, leadership		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 TUTKIMUKSEN AIHE JA TAUSTAT.....	7
2.1 Kohdeorganisaatio.....	7
2.2 Tutkimuksen taustat	11
2.3 Opinnäytetyön tavoitteet ja tietoperusta.....	12
3 JOHTAMINEN PALVELUORGANISAATIOSSA	15
3.1 Johtamisen prosessit.....	17
3.2 Ihmisten johtaminen (Leadership)	18
3.2.1 Vuorovaikutuksen merkitys ihmisten johtamisessa.....	19
3.2.2 Osaamisen kehittäminen osana ihmisten johtamista	22
3.3 Asioiden johtaminen (Management).....	25
3.4 Itsensä johtaminen.....	29
3.5 Jaettu johtaminen	30
4 TYÖHYVINVOINTI.....	33
4.1 Työhyvinvoinnin vaikutus tuottavuuteen.....	35
4.2 Työhyvinvoinnin johtaminen	36
4.3 Työhyvinvointi vuorotyössä.....	38
5 TUTKIMUKSEN LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT	40
6 TULOSTEN ANALYSOINTI.....	42
7 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	45
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Johtaminen on haastava ja monimutkainen työ. Johtajien on pystyttävä yhä useammin sovittamaan yhteen erilaisia ristikkäisiä tavoitteita sekä vastaamaan uusiin haasteisiin. Esimerkiksi työyhteisön joustavuus ja ohjattavuus, kilpailu, henkilöstön innostaminen ja työntekijöiden monimuotoinen käyttö sekä yhteistoiminta. Tähän kun lisätään vielä haasteeksi se, että sinulla on jaettu johtamisen vastuu kollegan kanssa, niin johtamisesta tulee entistä haastavampaa.

Ihmiset haluavat voida hyvin, sekä nähdä ympärillään hyvinvoivia ihmisiä, jotka luovat positiivisen ilmapiirin niin töissä kuin vapaallakin. Kaikkien oikeus on voida hyvin, tähän liittyy myös vahvasti kyky viihtyä ympäröivässä maailmassa ja toteuttaa haluamiaan asioita. On kaikkien velvollisuus ja vapaus pyrkiä toteuttamaan hyvinvointia itseään sekä toisiaan ajatellen. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on esittää työhyvinvointiin ja johtamiseen liittyvää teoriaa ja selvittää, miten johtaminen vaikuttaa työhyvinvointiin ja ihmisten jaksamiseen.

Ihminen, joka voi hyvin, jaksaa työssään paremmin, kokee työnsä mielekkääksi ja turvalliseksi sekä kykenee pitämään itsensä työkykyisenä ja terveenä, henkisesti ja fyysisesti. Työnantaja luo mahdollisuudet ja puitteet työhyvinvoinnille, mutta työhyvinvointi rakennetaan yhdessä työyhteisön kesken. Työnantajan tehtävänä on huolehtia työhyvinvoinnista lain säätämällä tavalla, tähän kokonaisuuteen sisältyy työturvallisuus, yhdenvertainen kohtelu sekä hyvä johtaminen. Työhyvinvoinnin kehittäminen sekä siitä huolehtiminen ja positiivisen ilmapiirin luominen kuuluu koko työyhteisölle. (Sosiaali- ja Terveysministeriö 2020.)

Liiketoiminnan kanssa hyvässä linjassa johdettu työhyvinvointi auttaa edistämään yrityksen tuloksellisuutta ja lisäksi henkilöstö jaksaa työssään paremmin. Työnsujuvuuden kannalta on työhyvinvointiin vaikuttavien osa-alueiden oltava kunnossa

(Esimiestyö, yhteisöllisyys, osaaminen ja kokonaishyvinvointi). Yhteisöllisyys on perustana kaikissa hyvinvoivissa työyhteisöissä, tämän lisäksi hyvinvointia tukevat osallistaminen ja työhön sitoutuminen. (Ilmarinen 2020, 5.)

Opinnäytetyöni aihe johtamisesta ja sen vaikutuksesta työhyvinvointiin valikoitui minulle, koska olen henkilökohtaisesti kiinnostunut aiheesta ja lisäksi työyhteisössä käytäjien keskustelujen pohjalta havaitsin tarpeelliseksi tehdä tutkimuksen kyseisestä aiheesta. Kehittämistyöni tarkoituksena on saada aikaan esimiehille työkaluja johtamiseen sekä työhyvinvoinnin johtamiseen. Työntekijöille tämä tulee toivottavasti näkymään parempana johtamisena ja työhyvinvoinnin kehittymisenä parempaan suuntaan. Yritykselle nämä asiat merkitsevät kustannussäästöjä ja näin ollen parempaa tulosta.

2 TUTKIMUKSEN AIHE JA TAUSTAT

Johtamisen ja organisoinnin keskeisenä tehtävänä on tarkastella yritysten ohjaamisen järjestelmiä ja niihin sisältyviä ulottuvuuksia. Ihmisten ja ryhmien käyttäytyminen tuo yritysten arkeen epärationaalisuutta, ennakoimattomuutta ja muuttuvuutta. Johtaminen ja organisointi pyrkivät ymmärtämään, kuvaamaan ja selittämään näitä organisaatioiden muotoutumiseen liittyviä ilmiötä.

2.1 Kohdeorganisaatio

Viking Line harjoittaa laivaliikennettä aluksillaan Amorella, Gabriella, Mariella, Rossella, Viking Cinderella, Viking Grace ja Viking XPRS. Aluksemme liikennöivät Ahvenanmaalta, Tukholmasta, Kapellskäristä, Turusta, Tallinnasta ja Helsingistä. Emoyhtiö Viking Line Ab:n osakkeet on noteerattu Nasdaq Helsingissä. Konsernin pääkonttori sijaitsee Maarianhaminassa. (Vikingline.com.)

Viking Linen liikevaihto vuonna 2019 oli 496,4 miljoonaa euroa. Matkustajia kuljettiin yhteensä 6 300 480 kpl, rahtiyksikköjä 133 940 kpl, henkilöautoja 714 006 kpl sekä linja-autoja 14747 kpl. Viking Line työllisti keskimäärin 2 632 henkilöä vuonna 2019, joista 2038 laivoilla ja 594 maissa. (Vikingline.com.)

Missio: Yhdistämme pohjoista Itämeren ympäröivät maat harjoittamalla kestäväää ja säännöllistä laivaliikennettä, joka palvelee kaikkia. Kolme peruspalveluamme ovat risteilyt sekä matkustaja- ja rahtiliikenne. Ainutlaatuinen osaamisemme näiden palveluiden yhdistämisessä luo etua asiakkaille ja liiketoiminnalle. (Vikingline.com.)

Visio: Olemme liikennöintialueemme johtava tavaramerkki ja ensisijainen valinta kaikille, jotka etsivät kuljetuksia ja elämyksiä. Säilytämme ja kehitämme edelleen asemaamme kannattavana yrityksenä. (Vikingline.com.)

Toiminta-alueet Viking Linen liikennöintialueeseen kuuluu pohjoinen Itämeri päämarkkinoiden ollessa Suomi, Ruotsi ja Baltia. Meillä on myyntikonttoreita Suomessa, Ruotsissa, Virossa ja Saksassa. Tämän lisäksi tytäryhtiö Viking Line Buss Ab tarjoaa bussikuljetuksia lähtökohtana Ahvenanmaa. Suomen suurin meriliikenteen työnantaja Viking Line on Suomen suurin meriliikenteen työnantaja. Yhdellä aluksella työllistetään yhteensä yli 40 eri ammattiryhmää eri aloilla, kuten käyttö, kunnossapito, myymälä, keittiö, hotelli, viihde, konferenssi, järjestys ja sairaanhoito. (Vikingline.com.)

Viking Linellä tapahtuvaa johtamista voisi myös kuvailla, kuten Kimmo Kedonpää Pipelife Finland Oy:stä toteaa: “Suomalainen johtaminen perustuu raportteihin ja valvontaan. Ei olla kiinnostuneita, mitä tehdään seuraavan kuukauden ja kahden aikana, vaan katsotaan mitä numeroita viime kuussa tuli.” (Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus, Työelämä 2020.) Edellisten kuukausien raportteja käydään läpi ahkerasti, mutta tulevaisuuden suunnitteluun ei käytetä tarpeeksi aikaa.

Viking Linellä on hyvin raskas organisaatio, jolla ei valitettavasti ole mahdollista tehdä nopeita päätöksiä. Organisaatiossamme on useita tasoja ja päätöksenteko on siksi hidasta. Esimerkkinä raskaasta organisaatiosta on tax-free osasto. Osaston organisaatiossa on alhaalta ylöspäin lähtien myyjät, joiden lähiesimies on spesialisti, specialistin esimies on myymäläpäällikkö, jonka alaisuudessa toimii myös logistiikkapäällikkö, joka taas on varaston esimies ja sijoittuu organisaatiossa specialistin ja myymäläpäällikön väliin. Myymäläpäällikön esimies on intendentti ja intendentin esimies on laivanpäällikkö, jolla on vastuu koko talouspuolen tuloksesta. Myymäläpäällikkö kuuluu SLG ryhmään (palvelupuolen johtoryhmä), jossa tehdään päätöksiä laivan päällä. Yleensä SLG päätökset, ainakin isommat vaativat laivalla vielä FLG:n (Laivan johtoryhmän) käsittelyn. Laivan johtoryhmä kokoontuu kerran kuukaudessa ja lisäksi tarpeen vaatiessa. Tässä siis kuvattuna vain laivan sisällä toimiva organisaatio.

Konttorissa toimii sitten tax-free-osasto, jonka päällikkö on myös laivan myymäläpäällikköiden esimies maissa. Tax-free päällikkö on osa OPEL ryhmää, jossa toimivat kaikkien osastojen esimiehet, kuten siivous, ravintola, kone- ja kansiosastot sekä myymälä. Näissä OPEL ryhmän kokouksissa on läsnä KLG-jäsenet (konsernin johtoryhmä) eli yhtiön toimiva johto. Jos ajatellaan päätöksen teon hitautta niin laivalta tulleen päätöksen tuleminen maaorganisaation käsittelyyn voi kestää hyvinkin

kuukauden ja parhaassa tapauksessa menee toinen kuukausi ennen kuin se on käsitelty OPEL:ssa. Täytyy ottaa kuitenkin huomioon, että nämä koskevat vain isoimpia muutoksia. Laivoilla on tiettyyn rajaan asti oma päätäntävalta asioista.

Toimintatapoja pyritään yleensä muuttamaan rakenteellisilla uudistuksilla, kuten uusilla organisaatio- ja prosessimalleilla, it-järjestelmillä tai tilaratkaisuilla. Muutosten houkuttavuutta organisaation jäsenille haetaan usein hohdokkaista tulevaisuuden visioista sekä mielikuvista siitä, miltä organisaatio muutoksen jälkeen näyttää. Näin on myös tehty meillä Viking Linellä, organisaatiota muutettiin, mutta todellisuudessa juurikaan mikään ei muuttunut. Muutoksen syyksi annettiin se, että jatkossa laivoilla olisi enemmän päätösvaltaa, konkreettisesti tämä ei ole mielestäni näkynyt meidän päivittäisessä tekemisessämme.

Nämä eivät kuitenkaan yksinomaan riitä onnistuneen muutoksen aikaansaamiseksi. Tarvitaan myös syvällistä ymmärrystä organisaation jäsenten toimintatavoista, jotta voidaan löytää menestyksekkäitä tapoja motivoida heitä kohti uudenlaista toimintaa. Huomio on siis kohdistettava siihen, mitä tähän tulevaisuuteen siirtyminen merkitsee organisaation jäsenten nykyisen toiminnan näkökulmasta. Toisin sanoen on ymmärrettävä ja viestittävä, millä tavalla organisaation jäsenten on muutettava toimintaansa. (Talouselämä 2015.)

Tämä ei tarkoita vain sitä, että kuvaillaan tulevaisuuden toimintatapoja vaan myös sen ymmärtämistä, mitä muutos organisaation jäsenille todella merkitsee. Kysymys ei siis ole abstrakteista maalailuista (esimerkiksi ”muutos hitaudesta dynaamisuuteen”) vaan arjen toiminnasta, miten asiat tehdään hitaassa ja toisaalta nopeassa organisaatiossa. Mikä muuttuu, miten, miksi ja kenen näkökulmasta? Näihin kysymyksiin vastaaminen vaatii sellaista ymmärrystä, jota johdolla harvoin on käytössään. Vaikka useimmat organisaatiot kuvittelevat ymmärtävänsä jäsentensä arkea hyvinkin, kokemuksemme mukaan näin ei kuitenkaan ole. (Talouselämä 2015.)

Muutoksen suunnittelussa ja läpiviennissä joudutaan tukeutumaan usein nopeisiin päätelmiin, jotka pohjautuvat pintapuoliseen näkemykseen organisaation toiminnasta. Miten riittävää ymmärrystä organisaation jäsenten toiminnasta sitten voidaan saada, jotta muutoksesta voidaan puhua riittävän konkreettisesti? (Talouselämä 2015.)



Kuva 1. Viking Line organisaatiokaavio.

Raskaan organisaation luoma hitaus päätöksentekoon vaikuttaa myös päivittäiseen johtamiseen ja työntekoon. Edellä olevassa organisaatiokaaviossa näkyy siis maaorganisaatio, jonka jälkeen päästään vasta edellä mainittuun laivan sisällä toimivaan omaan organisaatioon. Päätöksiin täytyy aina olla lupa maaorganisaation vastuu henkilöltä, jos kyseessä suurempi muutos tai hankinta.

Organisaatiota muutettiin muutama vuosi sitten, jolloin tuli ns. laivapäälliköt, eli laivan seniори kapteenit saivat enemmän vastuuta ja näin ollen päätöksenteko nopeutuisi. Näin ei kuitenkaan käynyt, vaan kaikki on suurin piirtein ennallaan.

2.2 Tutkimuksen taustat

Aiheeni valintaan johti henkilökohtainen mielenkiinto jaettua johtamista ja ylipäättään johtamista kohtaan sekä halu oppia ymmärtämään, mitkä ovat hyvän johtamisen salat ja miten niitä voisi kehittää ja hyödyntää tulevaisuudessa. Tutkimukseni painottuu ihmisten johtamiseen ja siihen, miten se vaikuttaa työhyvinvointiin, joka kiinnostaa erityisen paljon minua henkilökohtaisesti, lisäksi pohdinnoissa kerron omia ja työtovereideni kokemuksia huonosta johtamisesta ja tämän vaikutuksesta työhyvinvointiin. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan johtamista ja jaettua johtamista ja niiden vaikutusta työhyvinvointiin olemassa olevaan teoriatietoon verraten ja pohtien. Tutkimustulosta ja teorioita voidaan hyödyntää osana organisaation johtamista ja johtamisstrategiaa. Tutkimustuloksen tarkoitus on lisäksi saada ihmiset ja erityisesti tulevat ja nykyiset johtajat/esimiehet pohtimaan omaa johtajuuttaan ja johtamistapaansa. Erityisen tästä tutkimuksesta tekee jaettu johtaminen, joka on erilaista laivoilla, kuin muilla aloilla. Jaettu esimiesvastuu on erittäin haasteellista ja yhteistyön merkitys korostuu entisestään tällaisessa johtamisen muodossa.

Viking Linellä on kahden esimiehen systeemi eli toinen on työ vuorossa ja toinen kotona. Kumpikin on vuorollaan vetovastuussa omasta osastostaan. Päädyin työssäni tähän jaetun johtamisen lähestymistapaan, koska sitä meidän alamme johtaminen on. Johtamista ei ole jaettu kenellekään muulle/muille henkilöille, vaan se on jaettu kahden samaa työtä tekevän esimiehen kesken. Tämä jaettu johtaminen siis eroaa täysin, siitä mitä ihmiset yleisesti käsittävät olevan jaettua johtamista eli vastuun siirtämistä muille työntekijöille ja alaisille. Viking Linellä jaettu johtaminen on siis todellakin jaettu kahden henkilön kesken, jotka vuorollaan vastaavat osastostaan ja tekevät tarvittavat päätökset koskien osastojen asioita. Toki isommista päätöksistä keskustellaan yleensä kollegan kanssa.

2.3 Opinnäytetyön tavoitteet ja tietoperusta

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella jaettua johtamista ja sen vaikutusta työhyvinvointiin Viking Linen Viking Grace aluksella sekä verrata saatua tutkimustulosta olemassa olevaan teoretietoon. Työn tavoite on saada käsitys siitä, mitä jaettu johtaminen ja johtajuus tarkoittavat Viking Linella ja mikä merkitys näillä asioilla on henkilökunnan työsuorituksiin ja työhyvinvointiin sekä motivaatioon. Johtamista käsitellään jaetun johtamisen näkökulmasta, painottuen kuitenkin ihmisten johtamiseen eli leadershipiin.

Työssä tutkitaan seuraavia käsitteitä, Jaettu johtaminen, jonka Arja Ropo, Marja Eriksson, Erika Sauer, Hanna Lehtimäki, Heidi Keso, Tarja Pietiläinen ja Nina Koivunen (2005, 19–20) määrittelevät seuraavasti, jaettua johtajuutta voidaan lähestyä kahdesta eri näkökulmasta. Jaettu johtaminen on mahdollista nähdä vastuiden ja tehtäväkuvan jakamisena tai yhteiseksi tekemisen prosessina. Tässä työssä jaettu johtaminen on pääasiassa kahden esimiehen välistä jaettua johtamista, jossa esimies vaihtuu lennossa toiseen.

Työssä tutkitaan työhyvinvointia, joka on sosiaali- ja terveysministeriön mukaan määritelty seuraavasti, ”Työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkäisyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvointia lisäävät muun muassa hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito (Sosiaali ja terveysministeriö 2021)”. Tässä työssä työhyvinvointi on keskeisessä roolissa tutkittaessa jaetun johtamisen vaikutusta työhyvinvointiin.

Tämän työn tuloksena syntyy konkreettinen tuotos, ohjeistus esimiehille, jotta he voisivat tehdä työtään paremmin ja yhtenäisemmin, jotta työhyvinvointia voitaisiin parantaa ja näin ollen saada aikaan parempi tulos. Tärkeintä olisi saada aikaan esimiehille yhtenäinen linja johtamisessa ja muissakin työhyvinvointiin liittyvissä asioissa. Tämän ohjeistuksen avulla voimme paremmin saavuttaa organisaatiomme strategiaankin kirjattun tavoitteen: Motivoimme ja koulutamme henkilökuntaamme paremman laadun, palvelutason ja tuottavuuden saavuttamiseksi (Viking Line 2020) ja lisäksi paremalla johtamisella voimme myös parantaa toista strategiassamme olevaa kohtaa:

Valikoituja laatutekijöitämme ovat ystävällinen asiakaspalvelu, viihtyisät ja siistit tilat, hyvä ruoka, tasokas viihde ja houkuttelevat ostosmahdollisuudet. (Viking Line 2020.) Näiden asioiden parantaminen tuo yrityksellemme lisää kilpailuetua ja huomattavia lisätuloja.

Jaettu johtaminen merkitsee yleensä, että hyväksytään erilaisia ja erisuuntaisia ajatuksia. Tietoa siirretään ja jaetaan, mutta virheet ovat myös sallittuja, lisäksi jaettua oppia ei käytetä jakajaa vastaan, vaan tämä kuuluu jaetun johtamisen luottamukseen ja avoimuuteen. (Ropo ym. 2005, 86-87.) Jaetun johtajuuden syntymisen edellytyksenä on, että kaikki johtamisen ulottuvuudet ovat keskenään sopivassa suhteessa ja hyvällä tasolla. Johtamisen ulottuvuuksia Juutin (2013, 45) mukaan ovat päämäärähakuisuus, symbolisuus ja keskustelevuus. Kun johtamisen ulottuvuudet ovat hyvällä tasolla, syntyvät jaetun johtamisen rakennuspuut. (Juuti 2013, 45.)

Johtamisen muutos parantaa huomattavasti työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin merkitys alallamme, jossa työskennellään pitkiä aikoja saman työporukan kanssa pääsemättä välillä kotiin, on todella suuri. Jos työntekijä voi huonosti ja tekee viikon töitä huonosti asiakaspalvelussa, on se suoraa tappiota yritykselle ja sen imagolle. Johdon tehtävänä olisi huomata, jos henkilökunta voi huonosti ja parantaa työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin parantaminen tuo mukanaan motivaatiota ja parantaa myös työilmapiiriä. (Manka, Marja-Liisa 2016, 132.)

Kannustavan ja osallistavan johtamisen avulla voidaan kasvattaa sosiaalista pääomaa, joka vaikuttaa suoraan työhyvinvointiin. Sosiaalisen pääoman määrä ja laatu vaikuttavat työntekijöiden terveyteen, työyhteisöissä, joissa on vähän sosiaalista pääomaa, terveyden heikkenemisen riski on 1,3-kertainen verrattuna keskiarvoon ja masennusoireiden riski jopa 30-50%. (Manka Marja-Liisa 2016, 133.) Sosiaalista pääomaa kasvattavat luottamus, vastavuoroisuus, sosiaaliset suhteet, verkostot, osallistuminen sekä yhteiset arvot ja normit (Oksanen, 2009). Näiden osa-alueiden parantamisella voidaan siis todistetusti parantaa työhyvinvointia, jonka avulla taas sairaspöissaolot vähenevät ja yrityksen tulos paranee, kun ihmiset voivat hyvin.

Tutkimuksen tavoitteena oli saada vastaus päätutkimuskysymykseen: “Miten jaettua johtamista tulisi toteuttaa, jotta työhyvinvointi paranisi Viking Gracella?”

Tutkimuksen kannalta oleelliset tutkimuskysymykset pääkysymyksen lisäksi olivat:

- 1) Miten kehittää jaettua johtamista, jotta työhyvinvointi ja tulokset paranevat?
- 2) Millaisia ongelmia työhyvinvoinnissa on tällä hetkellä?
- 3) Onko johtamistyyleissä eroja esimiesten välillä?
- 4) Mitkä ovat jaetun johtamisen ongelmat?

Näihin yllä oleviin kysymyksiin pyritään löytämään vastaukset perehtyen asiaa käsittelevään kirjallisuuteen, aiempiin tutkimusaineistoihin sekä aihetta käsitteleviin artikkeleihin. Myöhemmin kyseistä teoriatietoa verrataan tutkimuksen aikana hankittuun, tutkimusaineistosta saatuun kokemuseräiseen osaamiseen ja tietoon.

Tässä työssä käsitellään johtamista palveluorganisaatiossa. Johtamisesta tutkitaan asioiden johtamisen (Management) ja ihmisten johtamisen (Leadership) pohjalta, mutta lisäksi tutkitaan myös itsensä johtamista ja tietysti jaettua johtamista, joka on koko työn kannalta tärkein johtamisen osa-alue. Johtamista käsitellään laajasti, jotta saataisiin parempi kokonaiskäsitys johtamisesta ja juuri tämän vuoksi ei keskitytä ainoastaan jaettuun johtamiseen. Johtamisessa kaikki osa-alueet liittyvät joillakin tavoilla toisiinsa, joten on tärkeää käsitellä niitä kaikkia.

Työhyvinvointi on monen osa-alueen laaja kokonaisuus, jonka muodostavat muun muassa seuraavat asiat työn mielekkyys, työturvallisuus, työntekijän terveys ja hyvinvointi. Työhyvinvointi on terveellistä, tuottavaa ja turvallista työtä, jota suoritetaan organisaatioissa, joita johdetaan hyvin, työyhteisöjen ja ammattitaitoisten työntekijöiden toimesta. Työntekijöiden mielestä työ on mielekästä ja palkitsevaa, minkä takia se myös tukee elämänhallintaa. (Työhyvinvointi [Viitattu 25.9.2020].)

Tässä työssä käsittelen työhyvinvointia kaikkien neljän työhyvinvoinnin osa-alueen sosiaalisen, fyysisen, henkisen ja psyykkisen työhyvinvoinnin näkökulmasta, lisäksi käsitellään työhyvinvoinnin johtamista ja jaetun johtamisen vaikutusta näihin. Työhyvinvointi on erittäin tärkeä asia työssä, jossa ollaan pitkiä aikoja (minimissään viikko)

saman porukan kanssa töissä. Lisäksi alallamme tehdään pitkiä työpäiviä (enintään 12 tuntia) ja työrytmi on epäsäännöllinen useimmilla työntekijöillä.

3 JOHTAMINEN PALVELUORGANISAATIOSSA

”Johtamisella tarkoitetaan kaikkea sitä ohjaavaa tai arvioivaa toimintaa, jota organisaatioissa tehdään sen päämäärien ja tavoitteiden täsmentämiseksi, toimintaedellytysten luomiseksi ja varsinaisen toiminnan ohjaamiseksi tavoitteiden mukaan. Johtamisen perustehtävä on kaikissa oloissa tukea organisaation toimintaa ja luoda mahdollisimman hyvät edellytykset laadukkaan ja tuottavan työn tekemiselle. Johtajalla on lopullinen valta ja hän on viime kädessä vastuussa kokonaisuudesta. Johtaminen ei kohdistu vain organisaation nykytilaan, vaan sillä pyritään vaikuttamaan myös siihen, minkälaiseksi organisaation tulevaisuus muodostuu”. (Työturvallisuuskeskus 2014.)

Johtamista käsitellään yleensä romantisoidusta ja ihanteellistetusta näkökulmasta, johtajat ja esimiehet ovat aikamme sankareita. Tämä kuva ei kuitenkaan vastaa todellisuutta, vaan valitettavasti johtamista ei tarkastella sellaisena ristiriitaisena ilmiönä, jollaisena se todellisuudessa työpaikoilla usein esiintyy. (Juuti 2018, 13.)

Johtaminen toteutuu kaikissa organisaatioissa eri tavoin, johtamistavat ovat yhteydessä toimintaympäristöön ja organisaatiokulttuuriin, jossa johtaminen tapahtuu. Samanlainen johtamismalli ei toimi kaikissa organisaatioissa, koska organisaatioiden tavoitteet ja henkilöstöt eroavat toisistaan ja tarvitsevat erilaista johtajuutta toimiakseen. (Sistonen 2008, 20; Seeck 2008, 18 ja 326.) Organisaatioissa johtoporras on yleensä jaettu eri tasoille. Kokonaisuuden johtamisesta vastaa organisaation ylin johto. Ylin johto määrittää organisaatiolle strategian, toimintasuunnitelman ja budjetin vuositasolla. Keskijohto toteuttaa ylimmän johdon ohjeita sekä määräyksiä ja pyrkii samalla vastaamaan työntekijöiden odotuksiin ja tarpeisiin. Keskijohto onkin yrityksen tärkein voimavara, joka on erittäin tärkeässä roolissa muun muassa muutosjohtamisessa ja

uusissa innovaatioissa. Suoritusason johdossa työskentelevien tavoitteena on pitää huoli organisaation käytännön toimintojen sujuvuudesta ja prosessien käynnissä pitäminen. (Kokonaho 2008, 97; Silvennoinen, Johtamisen maailma - blogi 2012; Lahtiluoma ym. 2008,14-16.)

Perinteisesti johtajan roolin on todettu koostuvan kahdesta eri osa-alueesta, tämän työn painopisteestä, ihmisten johtamisesta (leadership) ja asioiden, tehtävien ja prosessoinnin hallinnoinnin kokonaisuudesta (management). Nykyään on nostettu rinnalle myös valmentava johtajuus (coaching), josta on 2000-luvulla alettu puhumaan laajemmin. Valmentavassa johtajuudessa on ajatuksena, että johtajan tulisi muuttua kontrolloivasta esimiehestä valmentajaksi, joka luo oppivaa organisaatiota. Toisaalta näiden osa-alueiden ei nähdä poissulkevan toisiaan vaan ne menevät osittain päällekkäin. Lisäksi johtajan toiminnan on pohjaututtava hänen omiin arvoihinsa ja vahvuuksiinsa. (Lahtiluoma ym. 2008, 32–34; Wilson learning Finland 2011.)

Kamensky taas toteaa, että hänen mielestään johtamisen jako managementtiin ja leadershipiin on harhaanjohtava, koska asioita ja ihmisiä ei pitäisi erottaa toisistaan, kun puhutaan johtamisesta. Leadership tarkoittaa paljon muutakin kuin vain ihmisten johtamista. Johtamisen monenlaisista määritelmistä Kamensky suosii lyhyttä määritelmää: ”Johtaminen on kyky aikaansaada tuloksia organisaation kanssa”. (Kamensky 2015, 91.)

Johtamista voisi verrata buffetpöytään, jossa on tarjolla erilaisia aineksia: johtamismalleja ja menetelmiä. Valmentavan johtamisen ajattelu on tullut mukaan valikoi- maan, jossa se on ollut pitkään lisukkeiden asemassa. Nyt siitä on tullut varteenotettava malli, joka kattaa kokonaisvaltaisesti koko johtamisen kirjon. (Ristikangas 2013, 18).

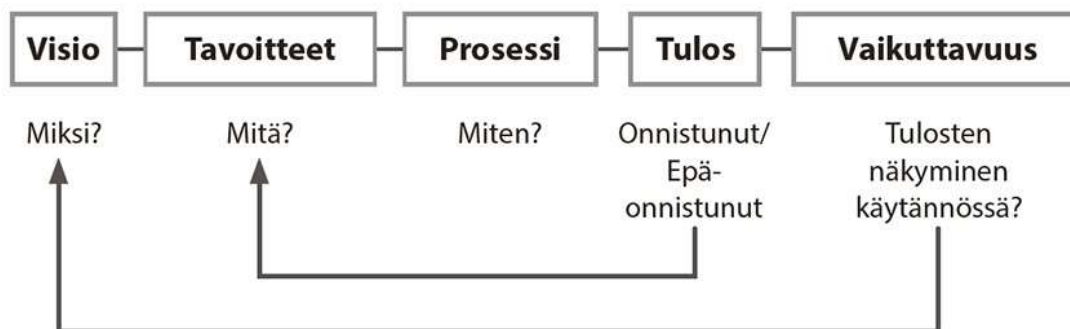
Valmentava johtajuus ei ole sattumalta nousemassa keskeiseksi johtamisen valtavirraksi. Johtamiskäyttötymisen uudistamistarve organisaatioissa on ilmeinen. Muutosten tuulet ovat alkaneet puhaltaa ja ne näkyvät ennen pitkää myös johtamisessa. On muutosten aika. (Ristikangas 2013, 18). Coachingissa on tärkeää, tavoitteellisuus, kuunteleminen, läsnäolo, kysyminen, kyseenalaistaminen sekä toisen ihmisen arvostus (Kupias, ym. 2014)

3.1 Johtamisen prosessit

Kyky tehdä päätöksiä on organisaatioiden toiminnan elinehto. Yksin hyvät päätökset eivät riitä, vaan ne on pystyttävä laittamaan myös toimeksi. Toimeenpanossa avainasana on johtaminen, jonka voisi määritellä toiminnaksi, jossa haluttuja asioita saadaan aikaan ihmisten kanssa. Käytännön tasolla johtaminen sisältää paljon päätösten tekemistä. (Jouko Niinimäki 2017.)

Johtaminen on nähty usein vuorovaikutusprosessina, jonka avulla johtaja pyrkii vaikuttamaan johdettaviin (yksilö, ryhmä, organisaatio tai yritys), jotta yhteiset tavoitteet voitaisiin saavuttaa laadukkaasti ja tehokkaasti. Kyseinen prosessi sisältää tavoitteiden määrittelyä, suunnittelua, organisointia, vaikuttamista, motivointia, kontrollointia, ongelmanratkaisua ja päätöksentekoa. Johtaminen voi olla johtajakeskeistä tai sitten kollektiivista. Johtaminen on aina tilanteeseen sidottua, vaikka joskus toisin ymmärretään. Johtamiselle on määritelty monia lainalaisuuksia, tämän kokonaisuuden hallinta on kuitenkin käytännössä yhtä paljon tiedettä ja taidetta. (Sydänmaanlakka 2019, 139.)

**Johtamisen prosessi -malli ja siihen vaikuttavat tärkeimmät tekijät:
johtajat, johdettavat, tiimi, vuorovaikutus, tilanne, arvot ja organisaatio**



Kuva 2. Johtamisen yksinkertainen prosessimalli (Sydänmaanlakka 2019, 140).

Johtamisen ongelmat yleensä liittyvät myös ajan puutteeseen, liikaa kokouksia, sähköposteja, päivityksiä sekä osastoja, jotka harvoin puhuvat keskenään ja hidasta

päätöksen tekoa. Nämä johtavat siihen, että ihmiset tukahdutetaan eikä optimoida. A.Dignan on ratkaissut ongelmat helposti lähestyttävällä tavalla, jossa käytetään esimerkkinä liikennevaloja ja liikenneympyröitä. Liikennevalojärjestelmä on monimutkainen ja kallis ylläpitää, järjestelmä olettaa, että siihen ei luoteta ja jos tulee ongelma, on olemassa monimutkainen joukko ohjeita, joita tulee noudattaa, tämä ei vaadi ajattelua vaan noudattamista. Tämän sijaan voitaisiin käyttää liikenneympyrää, joka on yksinkertainen, edullinen. Oletetaan, että meihin luotetaan ja käytämme maalaisjärkeä hallitsemiseen. (A.Dignan 2019.)

Kumpi systeemi on parempi, ekonomisempi, turvallisempi ja toimii paremmin, myös sähkökatkon aikana? Liikenneympyrä, joka kerta. Vaikka liikennevaloja on, joka puolella liikenneympyrä on taloudellisempi ja helpompi järjestelmä, jonka avulla edistetään aloitteellisuutta ja sosiaalista koordinoitua. (A.Dignan 2019.)

Edellä mainittu kuvastaa mainiosti laivoilla tapahtuvaa johtamista, yritetään suunnitella liian monimutkaisia johtamisen kaavoja tai liian monimutkaisia myynnin kasvattamisen tapoja. Kaikkien pitäisi ymmärtää, että yksinkertaisella kaavalla saadaan kuitenkin paras lopputulos ilman mittavaa suunnittelutyötä (A.Dignan 2019).

3.2 Ihmisten johtaminen (Leadership)

Laivoilla on totutusti tehty pitkiä työuria, joten useimmat työntekijät ovat iäkkäitä. Lähivuosien aikana useat työntekijät tulevat pääsemään eläkkeelle. Tämä vaikuttaa myös johtamiseen, koska tulevat sukupolvet eivät ole enää tottuneet samanlaiseen johtamistyyliin kuin aiemmat sukupolvet. Y-sukupolvi kyseenalaistaa hierarkiat. He ovat kasvaneet netissä ja tottuneet tasa-arvoon sosiaalisessa mediassa. He eivät pökkuroi eivätkä arvosta pomoa enää pelkän tittelin tai aseman vuoksi. Työn täytyy olla innostavaa, johtamisen oikeudenmukaista ja yhteistyön mukavaa. (Ristikangas 2013, 19.)

Y-sukupolvella tai ns. nettisukupolvella tarkoitetaan vuosien 1980-2000 välillä syntyneitä. Tälle sukupolvelle on tyypillistä, että he haluavat mieluummin työskennellä

ryhmässä eikä yksilöinä. Jatkuvaa mahdollisuutta kehittää itseään arvostetaan, lisäksi tarvitaan keskustelua ja kuuntelua. Esimiesten ja kollegoiden palaute on tärkeää y-sukupolvelle. Johtamiseen on kiinnitettävä jatkuvaa huomiota, jotta motivoituneet osajat saadaan pidettyä talossa. (Ristikangas 2013, 19.)

Y-sukupolven edustajilla on aivan erilaiset arvot kuin aiemmilla sukupolvilla. Elämää ei enää eletä työtä varten vaan päinvastoin. Stressittömyys työssä on tärkeää, jotta arkeen mahtuu muutakin sisältöä kuin työ. Työ on väline tyytyväisyyteen ja hyvinvointiin, ei itseisarvo. Lojalisuus yritystä kohtaan pienenee, koska töitä tehdään tiimille ei enää suoraan yritykselle. (Ristikangas 2013, 20.)

Ihmisten johtamisen merkitys korostuu useiden tutkijoiden ja ammattilaisten käsityksissä menestyksekkäästä johtamisesta. Strategia ei enää tänä päivänä saa olla pelkkä ylimmän johdon salatiede, jota viilataan johdon virkistäytymispäivillä. Professori Charles O'Reilly (2009) kiteyttää osuvasti olennaisen: ”Kulttuuri syö strategian aamupalaksi”.

Organisaatiokulttuuri voittaa strategian, ylimmän johdon hienot suunnitelmat eivät koskaan voita ihmisyhteisön joukkovoimaa, joka on käsin kosketeltavaa. Keskittymällä ihmiseen olet löytänyt menestymisen tekijät, kyse on kuitenkin loppujen lopuksi ihmisistä ja heihin vaikuttamisesta. Koko tiimi on saatava mukaan ottamaan vastuu organisaation asioista. (Ristikangas 2013, 24.) On paljon helpompi oppia lukemaan tuloslaskelmaa kuin tulla empaattiseksi kuuntelijaksi ja keskustelijaksi. Ihmisten johtaminen on todella kovaa puuhaa (O'Reilly 2009, 9).

3.2.1 Vuorovaikutuksen merkitys ihmisten johtamisessa

Resilienteissä organisaatioissa ihmisten arvostus, yhteiseen päätöksentekoon uskova kulttuuri, innovatiiviseen ajatteluun kannustaminen sekä kaikille tasapuolisesti osallistumismahdollisuuksia luova ilmapiiri ovat keskeisiä toiminnan peruspilareita. Johtamisessa uskotaan, että jokainen henkilö tuo organisaation yhteiseen tietoon tärkeää

tietoa yrityksen toiminnan tilanteesta, jolloin tieto yrityksen toiminnan todellisesta tilanteesta ei ole pelkästään johdon näkemyksen varassa. (Janhonen, 2019, 27.)

Vapaa vuorovaikutus ja tiukkojen työtehtävien lokeroimisten purkamisen mahdollistavat yhteisen ideoinnin ja sujuvan tiedonkulun. Yhteistyön sujuminen varmistetaan luomalla sille paikkoja ja varaamalla sille aikaa. Keskeistä on pyrkiä pois kilpailuajattelusta kohti yhteistyöajattelua, jossa jokaisen vahvuuksia hyödynnetään. Kun vuorovaikutusta pidetään yllä aktiivisesti, verkostot ovat valmiina toimimaan ja kumppanit auttamaan toinen toisiaan myös yllättävissä tilanteissa. (Janhonen, 2019, 28.)

Ihmisten johtaminen on alaisen ja esimiehen välinen vuorovaikutus prosessi, joka muodostuu vuorovaikutuksellisissa suhteissa (Mönkkönen 2008, 540). Ilmapiirin luomisessa tavoitteena on kulttuuri, jossa osa normaalia toimintaa on luonteva toiminnan kriittinen tarkastelu. Sallivan ja suvaitsevan ilmapiirin avulla uudet ajatukset pääsevät esiin helpommin. (Juuti & Vuorela 2002, 27; Hyrkäs 2009, 162.)

Yksilöiden työympäristöstä tekemät subjektiiviset havainnot ja näille annetut merkitykset muodostavat ilmapiirin. Ilmapiirihavainnot muodostuvat seuraavista osatekijöistä, työntekijän yksilölliset ominaisuudet, koko organisaatio ja muun yhteiskunnan luoma toimintaympäristö. Ilmapiiri rakentuu ja muuttuu sosiaalisen vuorovaikutuksen avulla. (Nakari 2003, 39, 84.)

Työpaikan hyvällä ilmapiirillä voidaan helpottaa työpaineita ja työn tekemistä, toisaalta taas huono ilmapiiri työpaikalla on todella suuri kuormituksen lähde. Esimiehen hyvä johtamistyyli sekä organisaation hyvä ilmapiiri perustuvat yrityksen yhteisiin arvoihin, joista tärkeimpiä ovat avuliaisuus, avoimuus, keskinäinen kunnioitus, tuki ja luottamus. Näiden arvojen avulla rakennetaan hyvä yhteistyöhön perustuva työyhteisön kulttuuri. (Forss 2004, 10.) Hyvällä työyhteisön ilmapiirillä voidaan vaikuttaa myös tuloksellisuuteen ja tehokkuuteen (Vähämäki 2008, 118).

Johdon sitoutumista vaaditaan, jotta työilmapiiri olisi luottamuksellinen. Hyvään lopputuloksen varmistamiseksi tarvitaan lisäksi henkilöstön osallistumista ja sitoutumista. Työilmapiiri luodaan työpaikalla yhteisöllisesti ja sen kehitys tapahtuu osana työyhteisön vuorovaikutusta ja yhteistoimintaa. Hyvän luottamuksen ja hengen

synnyttämisessä työyhteisössä tärkeää on oppimisnäkökulma. Oppimisnäkökulman painottaminen toiminnan kehittämisessä tarkoittaa, että työpaikan toiminnassa havaitut kehittämishaasteet toimivat myös oppimishaasteina. Organisaatiossa, jossa tunnetaan omat osaamisalueet, kyetään myöskin jatkuvasti pitämään yllä, uutta osaamista luovaa oppimista ja tämän avulla edistämään luottamuksen ilmapiiriä. (Kärkkäinen 2005, 36–39.)

Organisaatiokulttuuriin ja ilmapiiriin on suuri merkitys esimiehen ja alaisen välisellä vuorovaikutussuhteilla, sen laadulla ja mitä se pitää sisällään. (Hujala 2008, 40, 49). Mönkkönen (2008) tekemät tutkimukset työyhteisön vuorovaikutuksesta, joiden avulla hän on löytänyt vuorovaikutuksesta viisi eri tasoa. Alemmilla tasoilla vuorovaikutus on muodollista, koska yksilöt ovat samassa tilassa. Vuorovaikutus on yksisuuntaista ja toinen osapuoli käyttää valtaa toiseen vuorovaikutuksella. Tällaisia tilanteita organisaatioissa ovat muun muassa kokoukset, joissa käsitellään vain välttämättömät muodollisuudet. Esimiestyössä tarkoituksena on ilmaista, että työntekijät voisivat tehdä ehdotuksia, jotta asioita voitaisiin kehittää, mutta ehdotuksilla ei loppujen lopuksi ole merkitystä käytännössä. (Mönkkönen 2008, 540- 544.)

Vuorovaikutuksen ylempien tasojen osapuolilla tulee olla yhteinen, selkeä tehtävä ja osapuolten tulee sitoutua yhteisiin päämääriin. Molemminpuolinen luottamus ja yhteistoiminnallisuus ovat tärkeitä vuorovaikutussuhteessa. Luottamussuhde on ihmisten välinen asia, kun taas yhteistoiminnassa ihmisten välillä tapahtuu molemmille osapuolille merkittävää. Hyvän yhteistoiminnan avulla mahdollistetaan dialogisuus. Tällöin ryhmä on löytänyt yhdessä toimimisen, yhteisen tarkoituksen sekä ymmärtää toiminnan suunnan ja näkevät vaivaa yhteisen toiminnan vuoksi. (Mönkkönen 2008, 540-544.)

Vuorovaikutuksen tasot ovat monivivahteisia eivätkä pysyviä, ne liikkuvat eri tasoilla ja niiden vuoksi on tehtävä jatkuvasti työtä. Mikäli yhteistä tehtävää ei ole työyhteisön vuorovaikutus putoaa helposti alemmalle tasolle. Kaikilla työryhmään kuuluvilla henkilöillä on vastuu vuorovaikutuksesta. Varsinkin muutostilanteissa, jotka ovat erityisen haasteellisia työryhmille, olisi hyvä ottaa koko henkilöstö mukaan muutostyöhön. Osallistuminen ei saa olla pelkästään johdon asia, myös henkilöstöllä on paljon aktiivisia keinoja passiivisuuteen. (Mönkkönen 2008, 548.)

Esimes on vastaa vuorovaikutuksesta työyhteisössä. Nykyään organisaatioita johdetaan erinäisten keskustelujen avulla, johtamispuheeksi ei riitä enää tavanomaiset keskustelut. (Wink 2007, 196–197.) Dialogisuus on paljon enemmän kuin pelkkä keskustelu, siinä kaikki osallistujat ovat aktiivisia. Dialogin avulla pystytään ymmärtämään perusteluja syvemmin kuin keskustelun avulla, toisaalta myös keskustelujen merkitys työhyvinvoinnille ja jaksamiselle on merkittävä. (Vähämäki 2008, 99; Wink 2007, 196–197.) Keskustelua, jossa on ydin ja ei valita puolta kutsutaan dialogiksi. Dialogi ei ole neuvottelua eikä väittelyä, vaan sen avulla luodaan uutta ymmärrystä ja lisäksi uskotaan sen parempaan mahdollisuuteen ryhmänä, kuin yksilön pohdintana. Dialogi eroaa huomattavasti nopeisiin päätöksiin tähtäävästä keskustelusta, koska siinä yritetään aktiivisesti luoda uusia vaihtoehtoja sekä mahdollisuuksia ja selvittämään tulevien valintojen luonnetta, etsimään oivalluksia, joiden avulla ennakkokäsityksiä ja tietoja voidaan uudelleen järjestellä. Tärkeitä dialogitaitoja ovat suorapuhe, kunnioitus, kuuntelu ja odotus. (Isaacs 2001, 55–63.)

Heikkilä (2006, 284) mainitsee tutkimuksessaan, miten ilmapiiri ja oma tila liittyvät kiinteästi toisiinsa. Työelämän muutos verkostomaiseksi on puolestaan lisännyt epävarmuutta ja toisaalta vähentänyt yhteisöllisyyttä. Henkilöillä, jotka toimivat verkostojen ja yhteisöjen rajoilla pitää olla vahva identiteetti Kiire, jatkuva kehittäminen ja hankkeesta toiseen hyppiminen vaikuttavat negatiivisesti jaksamiseen, työntekijälle on tärkeää saada myös rauhallisempia jaksoja työelämässä. Työyhteisön kehittämistyön kulmakivenä on vuorovaikutuksen ja ilmapiirin yhteyden korostuminen. Sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin, toiminnan laadusta keskustelu ja kehittämistoiminnan koordinaatio vaativat loistavaa ilmapiiriä. (Tiusanen 2005, 116–117.)

3.2.2 Osaamisen kehittäminen osana ihmisten johtamista

Yksilön kehittymisen tukemiseen osaamisen johtamisessa kuuluu myös ihmisten auttamista kasvamaan omassa työssään. Lisäksi siihen kuuluu työntekijöiden rohkaiseminen, tukeminen, opastaminen, sitouttaminen ja kouluttaminen sekä motivointi, jotta

työntekijät kehittäisivät itseään ja ammattitaitoaan. (Lahti 2005, 51; Harjuniemi 2008, 85–86.)

Osaamisen johtaja toimii nykyään enemmänkin valmentajana ja ohjaajana. Valmentajat synnyttävät aktiivisesti keskusteluja ja toimivat virheiden sekä ongelmien rakentavan käsittelyn tukihenkilönä (Viitala 2004, 172–173). Ihmisten johtaminen on tänä päivänä enemmänkin markkinointi tehtävä, jonka avulla johtajan on saatava työntekijä toimimaan yrityksen hyväksi. Johtajuus ei ole enää niinkään työnteon johtamista, vaan enemmänkin työsuorituksen johtamista. Johtamista voi kuvailla tavoitteellisena ihmisten ohjaamisena, valmentamisena ja luotsaamisena, sillä tavalla, että kaikkien yksilöiden vahvuudet ja tiedot saadaan parhaalla tavalla tuottavaan käyttöön. (Drucker 2000, 30–35.)

Esimiehen antama palaute on keskeisessä roolissa, kun tuetaan alaisen oppimisprosessia (Viitala 2004, 163–165). Tiedostamalla palautteen tärkeys, kuitenkin suomalaisissa työyhteisöissä kärsitään palautteen puutteesta. Työn mielekkyydellä ja palautteella on tutkimuksissa todettu yhteys toisiinsa. Esimieheltä saadun positiivisen palautteen täytyy olla aitoa, konkreettista, ammattitaitoa arvostavaa ja osuvaa. Negatiivisen palautteen antaminen on koettu olevan esimiestyössä erityisen hankalaa. Esimiehet pelkäävät negatiivisen palautteen seurauksia. Negatiivisen palautteen antoon vaikuttavat aiemmat kokemukset siitä, kuinka herkästi palautta annetaan. (Roos-Cabrera 2002, 58–64.) Työssäkävivistä henkilöistä suurin osa kokee saavansa aivan liian vähän palautetta työstään. Lyhytkestoisia, spontaaneja keskusteluja päivittäin työnohessa voidaan pitää palautekeskusteluina. (Berlin 2008, 38.)

Kehityskeskusteluiden avulla voidaan antaa palautetta työntekijälle. Niiden tarpeellisuus on perusteltua, koska kaikki työntekijät kaipaavat palautetta työstään ja uutta tietoa tulevaisuuden suunnitelmiensa tueksi. Yksi esimiesten tärkeimmistä tehtävistä on auttaa alaistensa kehittymisessä ja uskoa heidän kehitysmahdollisuuksiinsa. (Wink 2007, 53; Berlin 2008, 38.) Kehityskeskustelut toimivat loistavasti ohjauksen välineenä edellyttäen, että kehityskeskusteluissa todellakin keskustellaan eikä ainoastaan haastatella työntekijää. Kehityskeskustelun tulee olla dialoginen, ja tiedon tulee olla täsmällistä sekä piilevää. Kehityskeskustelujen avulla pyritään edistämään työilmapiiriä, motivaatiota sekä kehittämään osaamista. (Valpola 2002, 15; Viitala 2004, 133.)

Parhaimmillaan kehityskeskustelut tukevat ammatillista kasvua, kehittymistä ja osaamista. Kehityskeskustelu mahdollistaa myös esimiestyön kehittymisen. Keskustelut ovat alati kehittyvä prosessi, jonka suurimpina etuina ovat palautteenanto puolin ja toisin, henkilökohtaisuus ja keskittyminen, kehityssuunnitelman synty sekä tietojenvaihto. (Koivuniemi 2004, 191; Viitala 2004, 197; Pohjalainen 2006, 70–71.) Kehityskeskustelujen hyötynä voi joskus olla myös se, että esimies ja alainen oppivat tuntemaan toisensa ja sen takia arvailu sekä mahdolliset jännitteet heidän välillään vähenevät. (Wink 2007, 53). Onnistuneen kehityskeskustelun avulla voidaan, mahdollistaa työntekijöiden taitojen, yksilöllisten tietojen, osaamisen ja kokemusten esilletulo. (Lahti 2005, 51).

Berlin (2008, 213–214) tutki alaisten näkökulmasta työyhteisössä annettua palautetta. Tutkimuksesta käy ilmi, alaisten toivovan esimiehiltä enemmän aikaa palautteiden käsittelyyn ja keskusteluun, jotta muutoksia voitaisiin saada aikaan myös toiminnan tasolla. Palautteenantotilanteita ei voi ennakoida, jokainen näistä tilanteista on uniikki ja aina on mahdollisuus joko onnistua tai epäonnistua. Keskeisiä tekijöitä palautteenannossa ovat kommunikointitapa, esimiehen valmistautuminen palautteenantoon sekä tilanneherkkyys.

Osaamisen johtamisen tärkeimpiä haasteita tänä päivänä on henkilöstön pitäminen valitsevassa kilpailutilanteessa. Monet eri toimialat ovat huomanneet, että jotain täytyy tehdä, jotta osaajat voidaan pitää organisaatiossa. Varsinkin julkisella sektorilla resursien niukkuutta yritetään kompensoida antamalla yksilöille mahdollisuus kehittää omaa ammattitaitoaan sekä tarjoamalla mielenkiintoisia, haasteellisia ja itsenäisiä työtehtäviä. (Rannisto 2005, 166; Viljanen 2006, 196.)

Esimiehen tehtäviin ryhmän kokonaisuosaamisesta huolehtimisessa kuuluu, että hän kykenee tunnistamaan työryhmässä olevan osaamisen ja tukee sen esille tulemistä. Esimiehen tehtävänä on pyrkiä parhaalla mahdollisella tavalla yhdistämään alaisten osaamiset tavoitteiden kannalta tarkoituksenmukaisiksi. (Viitala 2004, 123, 164; Lahti 2005, 51.) Esimies pystyy parhaimmillaan käyttämään hyödyksi alaistensa vahvuuksia. Henkilöiden kommunikointitaidot nousevat keskeisiksi yhteisöjen kehittämisessä, mutta toisaalta keskiössä on myös se, ovatko henkilöt täysin sitoutuneita yhteistoimintaan. (Mönkkönen 2002, 4.)

Kollektiivinen oppiminen on monimutkaisempi oppimismuoto, jota organisaatiot tarvitsevat, tätä ei voida saavuttaa yksilöiden erillään oppimisen avulla. Kollektiivinen oppimismuoto on täysin riippuvainen ryhmän jäsenten yksittäisistä ominaisuuksista, kuten kyvykkyydestä, yhdistelemisestä, jakamisesta, suuntaamisesta ja rikastamisesta tavoitteiden saavuttamiseksi. Ryhmässä tapahtuvaa oppimisen merkitystä korostaa tiimi- ja työryhmäpohjaisten organisointitapojen yleistyminen. Tämä edellyttää esimieheltä erittäin taitavaa ihmisten johtamista. Esimieheltä edellytetään pitkälle vietyä tiedostettua ja konkreettista osaamisen johtamista, jotta hän voi huolehtia ryhmän kokonaisosaamisesta. Tämä näkyy erityisesti konkreettisena merkityksellisyyden tiedostamisena, osaamiseen keskittymisenä ja näkyväksi tekemisenä esimiesten ja heidän alaistensa välisessä vuorovaikutuksessa. (Viitala 2004, 17, 163–165.)

Pääpaino muodollisten koulutusten lisäksi tulee olla työssä tapahtuvassa oppimisessa ja koulutuksessa, hyvien käytäntöjen jakamisessa, keskinäisessä osaamisessa sekä mentoroinnissa. (Kanste 2005, 183; Harjuniemi 2008, 82.) Osaamisen jakamista tulisi esimiesten toimesta hyödyntää laajemmin työyhteisöissä. Yksi hyvä tapa hyödyntää osaamisen jakamista on tehtävänkierto, jonka avulla organisaatio saa laajempialaista osaamista. (Heikkilä 2009, 75).

Kamensky (2015, 116) toteaa, että todellisuudessa jokainen organisaation jäsen on osallisena ihmisten johtamisessa. Yritykset pyrkivät luomaan omanlaisensa johtamistavan ja juurruttamaan sen omaan organisaatioonsa. Johtoryhmän merkitys periaatteiden luojana on erittäin suuri. Toimitusjohtajan johtamistyyli kopioidaan helposti muiden johtoryhmän jäsenten toimesta ja siitä se tarttuu edelleen heidän alaisiinsa.

3.3 Asioiden johtaminen (Management)

Ammattimaisessa johtamisessa on kyse ihmisten (leadership) ja asioiden (management) johtamisen lisäksi myös rahan (business) johtamisesta. Todellisuudessa tämä tarkoittaa liiketoimintaosaamista. Kyse on kokonaisuudesta: yksi osa-alue ei riitä

hyvään yrityksen johtamiseen. Ei riitä, että hallitset ihmisten johtamisen (leadership), mutta et hallitse asioiden johtamista (management), tai toisinpäin. Toisaalta, vaikka olisit kuinka hyvä ihmisten ja asioiden johtamisessa, mutta et ymmärrä mitään taloudesta, markkinoinnista ja markkinatarpeiden muuttamisesta kannattavaksi liiketoiminnaksi, et voi olla ammattijohtaja. Johtamisessa on aina kyse kokonaisvaltaisesta johtamisesta, johtajan pitää osata kaikki osa-alueet pärjätäkseen nykypäivänä.

Asioiden johtaminen on pääasiassa toiminnan organisointia, suunnittelua ja valvontaa. Tämän avulla pyritään luomaan parhaat mahdolliset tekemisen tavat ja olosuhteet ja menetelmät, jotta tavoitteiden saavuttaminen olisi mahdollista. Asioiden johtamiseen kuuluvia tehtäviä ovat muun muassa tavoitteiden ja päämäärien asettaminen, käytännön toteuttamisen ohjeistaminen ja suunnittelu, rakenteiden luominen, resurssien varmistus, seuranta ja arviointi sekä kehittämistoiminnan toteuttaminen ja määrittely. (Viitala, 2019, 21.)

Asioiden johtaminen on ennen kaikkea ratkaisukeskeistä, sen avulla pyritään jatkuvuuteen ja tekemään asiat järjestelmällisesti. Asioiden johtamisella voidaan vaikuttaa esimerkiksi siihen, mitä asiakaskentällä tapahtuu, millaista markkinointia käytetään, miten asiakkaita lähestytään, millaisia menetelmiä ja välineitä ihmisillä on käytössään asiakastyössä. (Viitala, 2019, 21.)

Tässäkin asiassa Viking Linella on opittavaa, meillä on monia johtajia, jotka osaavat yhden tai kaksi osa-aluetta johtamisesta, mutta osa taidoista puuttuu. Yrityksessämme pitäisikin kartoittaa tulevaisuudessa, miten parantaa johtajuutta. Asiaa pitäisi lähteä miettimään kuitenkin henkilökohtaisella tasolla, jolloin voitaisiin räätälöidä koulutuksia sopiviksi kaikille johtajille. Ei ole mitään järkeä enää, kuten jo monta vuotta on tehty koulutettu kaikkia johtajia/esimiehiä samalla koulutuspaketilla. Meidän täytyy laatia koulutukset sopiviksi kullekin henkilölle, näin ollen voimme saada tästä tulevaisuudessa suurta hyötyä ja parantaa johtamista huomattavasti enemmän kuin mitä olemme nyt pystyneet sitä parantamaan viimeisten 20 vuoden aikana.

Esimiehet ovat kiinnostuneet asioiden johtamisesta. Esimiesten mukaan heidän työnsä koostuu asioiden johtamisesta, eikä ihmisten johtamisesta. Heidän tulisi kuitenkin muistaa se tosiasia, että esimiestyötä voi kutsua johtamiseksi vasta, kun esimies on

saanut alaisensa mukaan toimintaan. Esimiesten tulisi huomioida, että ilman ihmisiä ei synny tuloksia ja ihmiset ovat ne, jotka tekevät asioita. Kun johtaminen on jaettua, syntyy parempia tuloksia. Enemmistö esimiehistä luulee olevansa ihmiskeskeisiä johtajia, mutta todellisuudessa he eivät sitä ole. (Juuti 2016, 48.)

Juuti (2016, 49 – 50) toteaa, että asiakokeskeiset esimiehet keskittyvät päämäärähakuiseen toimintaan ja tehdessään näin he eivät nouse muiden silmissä vastuualueen toimintoja edustavaksi symboliseksi hahmoksi. Kyseistä symbolista työyhteisöä yhdistävää roolia ei voi siirtää toisille esimiehen toimesta. Esimiehen siirtäessä ylimitoitetun päämäärähakuisuutensa ja johtajan asemansa liian suureksi osaksi persoonallisuuttaan, luultavasti hänestä tulee mahdollisesti narsistinen ihminen. Tällaisen ihmisen kolea suhtautuminen asioihin ja ihmisiin tuhoaa työyhteisön yhteishengen. Narsistinen esimies hyväksikäyttää muita esineihin verrattavina objekteina, jotta hän kykenee toteuttamaan omia pyrkimyksiään.

Juutin (2016, 51) mukaan selkeän päämäärähakuisen toiminnan puute johtuu siitä, että esimies on luultavasti liian kiltti, eikä osaa näin ollen teettää töitä muilla ihmisillä. Tämän tyyppinen ihminen ei luultavasti ole edes halunnut esimiesrooliin, vaan hänet on siirretty esimieheksi asiantuntija roolista. Tähän voi syynä voi olla myös se, että esimies ei kykene ilmaisemaan päämääriään selkeästi. Esimiehen kannalta on silti positiivista se, että päämäärähakuisen toiminnan kehittäminen on verrattain helppoa muihin johtamisen osa-alueisiin verrattuna. Päämäärä hakuisen toiminnan kehittäminen vaatii mitattavuutta ja asioiden selkeyttämistä. Ristikangas ja Grunbaum (2014, 83) toteavat työntekijöiden arvostavan esimiehiä, jotka kykenevät päätöksentekoon, joka liittyy hyviin toimintatapoihin ja työntekoon, vaikkakaan työyhteisön kaikki jäsenet eivät olisi tyytyväisiä päätöksiin. Esimiehen on pystyttävä tekemään vastuullisia päätöksiä, ja hän tarvitsee avukseen tiimiläisten kyvykkyyttä päätöksenteon tueksi.

Tänä päivänä organisaatioiden tulokset ovat riippuvaisia siitä, minkälaisia osaajia ne saavat palkattua, sekä siitä, kuinka hyvin organisaatiot kykenevät hyödyntämään työntekijöiden osaamista. Lähtökohtaisesti hyvän esimiehen tulee olla hyvä asiaosaaja sekä hyvä motivoija, että valmentaja alaisilleen. (Kasvio 2014, 12.) Johdon luomat päämäärät sekä tavoitteet tulee saattaa työntekijöiden päämääräksi, muutoin niillä ei ole

mitään merkitystä. (Juuti 2013, 77). Nykytilan määrittämiseksi vaaditaan suunnitelmallista työskentelyä päämäärähakuisen toiminnan kehittämiseksi. Tämän jälkeen voidaan tehdä toimintasuunnitelma sekä asettaa tarvittavat tavoitteet. Tavoitteiden määrittelyn jälkeen määritellään tarvittavat mittarit, sitten arvioidaan ja toimitaan, millä tavoin tavoitteet on saavutettu. (Juuti 2016, 51 - 52.)

Tutkimusten mukaan suunnitelmallinen työskentely ei enää riitä asioiden johtamisen kehittämisessä, siksi että toiminta ympäristöt muuttuvat koko ajan monimuotoisemmiksi ja maailma monimuotoistuu. Asioiden johtamisen tehostamiseen ei riitä pelkkä suunnitelmallinen työskentely, tarvitaan kompleksisuusajattelua avaamaan uusia ratkaisuja. Kompleksisuusajattelun avulla painotetaan itseohjaavuutta sekä nähdään asiat yhteen kietoutuneina. Kyseisessä ajattelutavassa pyritään löytämään organisoituneen toiminnan ja itseohjautuvan toiminnan välinen alue, joka on etulyöntiasema. Esimiehen toimenpiteiden avulla löydetään mahdollisimman sopiva tasapaino. Jos organisoituminen olisi ylimalkaisen järjestelmällistä, täytyy esimiehen suunnata johtaminen luovempaan suuntaan. Mikäli kyseessä on liiallisen kaoottinen organisoituminen, esimiehen tulee pyrkiä suuntaamaan johtaminen järjestelmällisempään suuntaan. Esimies voi tarvittaessa työstää myös yhteisöllisyyden ja yksilöllisyyden välistä tasapaino, lisäksi esimies voi tasapainottaa tulevan, nykyisen ja menneen toiminnan arvostamista. (Juuti 2016, 56 - 58.)

Johtaminen on ollut jo vuosia huonolla tasolla Viking Linella, tämä näkyy myös henkilöstökyselyissä, joissa johtaminen on alle maan keskiarvon. Työnantaja on yrittänyt paikata kouluttamattomien johtajien tietämystä muutamien päivien esimies/johtamiskoulutuksella. Tällä hetkellä lähes kaikki johtaminen perustuu siihen, mitä edeltäjät ovat opettaneet seuraajilleen. Tämä on ikävä tosi asia, eikä muutosta ole näkyvissä. Toki löytyy myös poikkeuksia, joten eivät kaikki ole huonoja johtajia. Keskiarvollisesti olemme kuitenkin keskiarvon alapuolella, tämä on ikävä tosi asia. Toivottavasti osaltaan tämä opinnäytetyö tuo apua ja tietoa esimiehille, siitä miten heidän alaisensa kokevat jaetun johtamisen mukanaan tuomat ongelmat ja haasteet.

3.4 Itsensä johtaminen

Itsensä johtaminen on johtamisen kolmas alalaji asioiden ja ihmisten johtamisen ohella. Charles Manz loi itsensä johtamisen käsitteen (self-leadership) 1980-luvulla (Manz 1986). Alun alkaen itsensä johtamisella tarkoitettiin johtajien halua ja tarvetta pyrkiä mahdollisimman hyväksi johtajaksi. Nykyään itsensä johtamisen ajatus on laajentunut huomattavasti ja se koskee ketä tahansa työelämässä olevaa henkilöä, jolla on halua vahvistaa omaa kykyään hallita työtään ja hyödyntää omaa potentiaaliaan. Itsensä johtamisen avulla voidaan tunnistaa omat heikkoudet ja vahvuudet. Sen avulla pyritään oman työn kehittämiseen ja hallintaan sekä henkisen minän kehittämiseen. Itsensä johtamisella pyritään, tavoiteasennan, itsereflektion ja harjoittelun kautta ohjaamaan elämää haluttuun suuntaan. (Viitala, 2019, 22.)

Johtajan ei saa muita johdettua kunnolla, mikäli ei osaa johtaa itseään. Johtajan tulee olla esimerkillinen kaikessa tekemisissään. Pienimmätkin virheet saattavat vähentää johtajan uskottavuutta. Kokouksista pois jäänti, myöhästely, puhelun sääntöjen rikkominen, asioiden huono valmistelu ovat asioita, joita johtajan tulee välttää pysyäkseen uskottavana. (Kamensky 2015, 123)

Tulevaisuudessa itsensä johtaminen tulee olemaan erittäin tärkeä johtamisen laji. Perinteinen käskyttävä johtaminen ei kykene vastaamaan uudistuvan, verkottuvan ja teknologistuvan toiminnan haasteisiin tarpeeksi ketterästi, kuin ne johtamismallit, joiden avulla työntekijöiden itseohjautuvuuden vahvistaminen on avainasemassa. (Viitala, 2019, 22.)

Kaikki johtaminen lähtee liikkeelle itsensä johtamisesta. Jos haluaa oppia johtamaan muita, täytyy ensin oppia johtamaan itseään. Johtajan on tunnettava itsensä, vahvuutensa sekä kehittämiskohteensa. Itsensä johtamisen kehittäminen lähtee itsetuntemuksen ja oman tietoisuuden kehittämisestä (Sydänmaanlakka 2019, 155.)

Itsensä johtamisen seuraava taso on yksilöiden johtaminen. Yksilöiden johtaminen on johtamisen perinteinen näkemys, johtaja johtaa työntekijöitä yksilöinä. Johtamisella pyritään vaikuttamaan toiseen yksilöön. Yksilön johtaminen on haastava ja vaikea

johtamisen perustehtävä, joka kaikkien johtajien on hallittava (Sydänmaanlakka 2019, 155).

Tänä päivänä toimimme kuitenkin enemmän tiimeissä, joten myös johtaminen tapahtuu tiimeissä ja se on kollektiivinen prosessi. Nykyään johtajalle ei riitä se, että johtaa itseään ja yksilöitä, hänen täytyy osata myös johtaa tiimiä. Johtajan tehtävänä on luoda ympäristö, jossa on hyvä vuorovaikutus kaikkien ryhmän jäsenien välillä. Johtamista olisi myös hyvä osata jakaa ryhmän jäsenille. Johtaminen on nykyään entistä enemmän ryhmän yhteistoimintaa, johon kaikki sen jäsenet osallistuvat aktiivisesti (Sydänmaanlakka 2019, 155).

3.5 Jaettu johtaminen

Jaettua johtajuutta voidaan lähestyä kahdelta eri suunnalta. Johtajuuden voi ajatella tarkoittavan johtajan tehtävänkuvan jakamista tai vastuun jakamista. Johtajuuden toinen suunta on yhteiseksi tekemisen prosessi, jonka avulla pyritään saamaan luovuus esiin työntekijöistä. Jaetussa johtajuudessa johtaminen antaa tilaa yhdessä tekemiselle. Johtaminen ei ole ennalta tietämistä, vaan siinä on kyse neuvottelusta työntekijöiden ja johtajan välillä. Johtamistyö on ennen kaikkea itsensä likoon laittamista ja moniäänisen tiedon arvostamista sekä vallan ja vastuun jakamista, sitä jaettu johtaminen parhaimmillaan on. (Santamäki, 2014.)

Jaetun johtamisen käsite perustuu siihen, että organisaatio on elävä yhteisö, jonka jäsenten suhteet nivoutuvat vuorovaikutuksen verkoiksi. Kun epävarmuus ja moninaisuus lisääntyy, kasvaa myös todennäköisyys, että johtajalla tai yksiköllä ei ole kaikkea tietoa, jota tarvitaan, eikä kaikkia taitoja, suhdeverkostoja ja kykyjä, joita johtamistyössä tarvitaan. Johtaminen on suhteellinen prosessi, joka on riippuvainen sosiaalisesta vuorovaikutusprosessista ja vuorovaikutusverkkojen vaikutuksista. (Juuti 2006, 151-152.)

Jaettua johtajuutta voidaan tarkastella kahdelta eri suunnalta. Sen voidaan ajatella tarkoittavan vastuiden jakamista tai johtajan tehtävänkuvan jakamista. Tavallaan aivan kuin jaettaisiin tehtävä osiin sillä oletuksella, että johtamisen kokonaisuus on ositettavissa. Johtamistyönoisista hyviä esimerkkejä ovat muun muassa talousmittareiden kehittäminen ja prosessien tehostaminen, tiimien rakentaminen, alaisten kannustaminen ja motivointi, joustavuuden ja innovatiivisuuden lisäys sekä sidosryhmien suhteiden ylläpito. Perustavoite johtamisen kokonaisuuden osittamisessa on järjestyksen ja hallinnan aikaansaaminen. Painopisteenä on johtamistehtävien osittamisessa ja siirtämisessä on delegointi ja organisointi eli kyseessä on varsin managerialinen prosessi. (Ropo, Eriksson, Sauer, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen ja Koivunen 2005, 19.)

Jaetun johtamisen toisen suunnan tarkoitus on yhteiseksi tekemisen prosessi. Johtamisen jakamista tapahtuu työssä koko ajan, jaetaan tehtäviä ja vastuita, kohdataan ihminen kehollisena ja historiallisena persoonana, vallanhalunsa, arvonsa, luottamuksensa, sukupuolensa ja aikakäsityksensä tulevat mukaan prosessiin. Yhteiseksi tekemisen prosessilla tarkoitetaan sitä, että vaihdetaan ajatuksia, jaetaan kokemuksia ja kerrotaan omista ja muiden tulkintoista arjen tapahtumien suhteen. Yhteiseksi tekemisen prosessissa jaetaan muun muassa luottamusta, arvostusta, tietämättömyyttä sekä tietoa ja kokemuksia. Tällaisella jakamisella tavoitellaan ajattelutapojen ja tulkintojen yhteiseksi tekemistä. Näiden kahden lähestymistavan yhteneväisyys on, että johtajuuden lähtökohta ei ole tarve tietää enemmän tai kokonaisvaltaisemmin tai paremmin. Yhteiseksi tekemisen prosessissa oleellista ja haasteellista on halu neuvotella, laittaa itsensä likoon ja heittäytyä prosessiin. Jaettu johtajuus tapahtuu johtamiseen liittyvien haasteiden vuorovaikutuksessa johtajaan itseensä. (Ropo ym. 2005, 19-20.)

Juuti lähestyy myös jaettua johtamista kahdesta eri näkökulmasta. Jaetun johtajuuden ajatellaan tarkoittavan johtajan tehtävän vastuiden jakamista. Toiseksi se tarkoittaa ihmisten kohtaamista. Tällä pyritään tavoitteeseen, joka on johtajuuden jakaminen. Päämäärä on yhdessä tekeminen. Johtaminen tapahtuu aina jatkuvassa vuorovaikutuksessa, jossa johtaja itse on auttamassa ja läsnä. (Juuti 2006, 152.) Juutin mukaan (2013, 224) jaettu johtajuus koostuu, keskustelevuudesta, päämäärähakuisuudesta, palvelevasta johtamisesta, symbolisuudesta, hyvistä ihmissuhteista ja ryhmäytymisestä. Jaettu johtajuus on ennen kaikkea päämäärähakuista, Juutin mukaan se liittyy jaettuun johtajuuteen. Päämäärähakuisuuteen Juuti liittyy laatujohtamisen, strategisen

johtamisen sekä tavoite- ja tulosjohtamisen. Strategisessa johtamisessa on useita eri koulukuntia, joilla kaikilla on annettavaa organisaatioille. Yleisellä tasolla voidaan ajatella, että hyvällä strategialla viedään organisaatio kohti sellaista tilaa, jonka organisaatio haluaa saavuttaa, joka on saavutettavissa. Toiseksi Strategian avulla kohdistetaan ja yhdistetään organisaation eri osien toimintaa. Kolmanneksi strategian avulla pyritään rakentamaan organisaatiolle identiteettiä. Neljänneksi strategiaa tarvitaan lisäämään johdonmukaisuutta toimintaan. Organisaatiot tarvitsevat strategioita mahdollistaakseen menestymisensä. (Juuti 2013, 79- 80.)

4 TYÖHYVINVOINTI

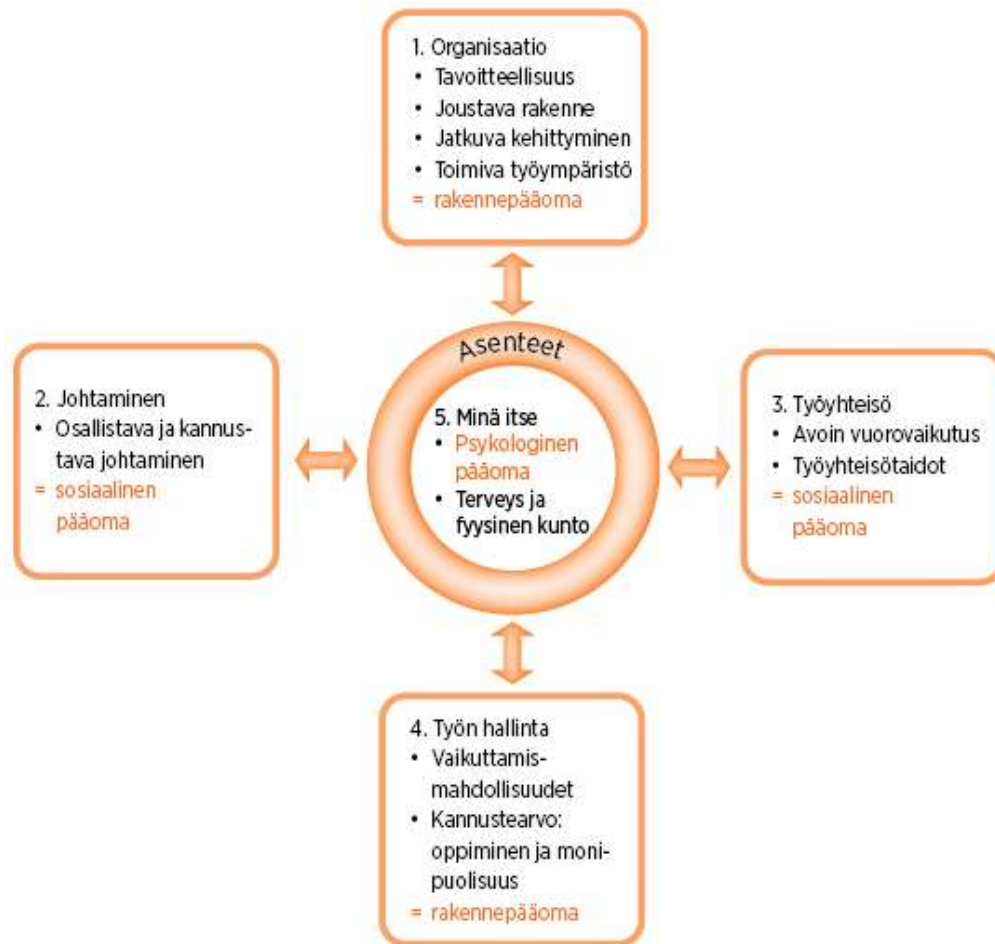
Työhyvinvointia tutkimusta on tehty jo lähes sadan vuoden ajan. 1920-luvulla Ensimmäiset työhyvinvointiin liittyvät tutkimukset lähtivät liikkeelle fysiologisesta stressitutkimuksesta, jonka kohteena olivat yksilöt. Tuolloin uskomuksena oli, että stressi aiheutuu fysiologisena reaktiona erilaisiin kuormittaviin tekijöihin kuten fyysinen raskaus, melu, kylmyys ja myrkylliset aineet. Fysiologisia reaktioita edeltäneet negatiiviset tuntemukset saattoivat johtaa jopa sairastumiseen. Psykologisia ja käyttäytymiseen liittyviä reaktioita liitettiin myöhemmin teoriaa. (Manka ym. 2016: 64-65). Työhyvinvointi syntyy arjen työssä. Työhyvinvointi koostuu useasta eri tekijästä: johtamisesta, työpaikan turvallisuudesta ja terveydestä, työntekijän jaksamisesta, työ ilmapiiristä sekä hyvästä työn hallinnasta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019). Työhyvinvointi koetaan yksilöllisenä, mutta on kokonaisvaltainen kokemus. Samalla kun yksi työntekijä koittaa selviytyä jaksamisongelmien kanssa, toinen työntekijä nauttii ja innostuu työstään päivittäin. (Manka ym. 2016: 91-93).

Työhyvinvoinnin käsitteen luominen on lähtenyt liikkeelle työelämän vaatimuksista ja hyvinvointitekijöiden tutkimuksista. Työhyvinvoinnin tieteellinen tutkimus on vielä alkutekijöissä. Työhyvinvoinnin käsite on pitkään ollut todella sekava ja Suomessa sille ei ole ollut tieteellistä määritelmää olemassa. Nykyään nähdään työhyvinvoinnin käsitteen sisältävän seuraavat osa-alueet fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvointi. Työhyvinvointi on jokaisen henkilön henkilökohtainen subjektiivinen kokemus, mihin vaikuttavat sekä työn, että vapaa-ajan eri tekijät. (Laine 2013, 139-140, 151.)

Kokonaisvaltainen työhyvinvointi koostuu neljästä eri osa-alueesta, jotka kaikki ovat työhyvinvoinnin kannalta yhtä merkittäviä: sosiaalinen-, fyysinen-, henkinen- ja psyykkinen työhyvinvointi. Työhyvinvoinnin kokeminen on monien eri tekijöiden yhteisvaikutusten tulos. (Virolainen 2012: 12). Fyysinen työhyvinvointi koostuu mm. fyysisestä kuormituksesta työssä, fyysisistä työolosuhteista, sekä ergonomiasta (työasennot, työtuoli, työpöytä). Lisäksi työpaikan työolosuhteilla on suuri vaikutus työpaikan fyysiseen hyvinvointiin. Näitä ovat mm. työpaikan siisteys, melu, lämpötila ja

työvälineet. Työtehtävät kuormittavat fyysisesti eri lailla, esimerkiksi toimistossa työskentelevällä fyysinen kuormittavuus on aivan eri luokkaa kuin tehdas työssä fyysistä työtä tekevällä. Vaikkakaan istumatyö ei ole sillä hetkellä kuormittavaa, on se pidemmän päälle todella raskasta, koska se on niin yksipuolista. Psykkinen pahoinvoinnista johtuvat sairaspöissaolat ovat valitettavasti tänä päivänä melko yleisiä. Monella työpaikalla työn fyysiset olosuhteet ovat kunnossa, mutta monesti psykkinen työhyvinvointi tarvitsee huomattavasti parannusta. Psykkiseen työhyvinvointiin lasketaan esimerkiksi työpaineet, työilmapiiri, sekä työn stressaavuus, joka on yksi suurimmista psykkinistä kuormitusta aiheuttavista tekijöistä. Mielenkiintoinen ja mielekäs työ on parasta työntekijän mielenterveydelle. Työpaikalla pitäisi myös olla mahdollisuus ilmaista tunteitaan, tällä ei tarkoiteta negatiivisten tunteiden ilmaisua asiakaspalvelussa, vaan sitä, että voi kertoa mielipiteensä ja tuntemuksensa vapaasti ilman seuraamuksia esimiehelleen tai kollegalleen. (Virolainen 2012: 17- 19.)

Työhyvinvoinnista puhutaan yleensä niin, että tarkoitetaan työn aikaansaamaa hyvinvointia tai pahoinvointia. Tämä ei kuitenkaan pidä täysin paikkaansa, koska ihminen on kokonaisuus ja kaikki hyvinvoinnin osa-alueet ovat sidoksissa toisiinsa. Tämän vuoksi työhyvinvointia ei voi erottaa yksityiselämän hyvinvoinnista. Hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat mm. perhe, työ, vapaa-aika ja sosiaaliset suhteet työssä sekä vapaaajalla, nämä kaikki vaikuttavat kokonaisvaltaisesti yksilön hyvinvointiin. Elämänhallinta, elämänrytmi, ruokavalio ja liikunta ovat lisäksi hyvinvoinnin merkittäviä osatekijöitä. Kun kotiasiat ovat kunnossa, on työhyvinvointikin yleensä parempaa. (Hagqvist, Nevalainen & Puranen 2014, 53; Rubanovitsch ym. 2011, 72.)



Kuva 3. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka, Marja-Liisa 2016, 76).

4.1 Työhyvinvoinnin vaikutus tuottavuuteen

Työhyvinvointi on erittäin merkittävä asia varsinkin meidän alallamme, jossa vieteään pitkiä aikoja töissä. Työvuorot ovat pääasiassa viikon mittaisia, jota seuraa viikon vapaa. Työviikon aikana tehdään töitä 73,5 tuntia, mikä tarkoittaa keskimäärin 10,5 tunnin mittaisia työpäiviä. Tosin työpäivät voivat olla jopa 12 tuntia ja minimissään 8 tuntia.

Vastuu työhyvinvoinnista kuuluu sekä työnantajalle että työntekijälle. Heidän tehtävänä on ylläpitää ja kehittää työhyvinvointia yhdessä. Työhyvinvoinnin edistäminen

tapahtuu työpaikalla aina johdon, esimiesten ja työntekijöiden yhteistyönä. Työhyvinvointi (2018) verkkojulkaisussa todetaan seuraavasti, että on tärkeää, että työyhteisö ja johto ovat kykeneväisiä keskustelemaan yrityksen kompastuskivistä muun muassa luottamusmiehen kautta, samalla kehittäen yritystä ja sen hyvinvointia entistä parempaan suuntaan. Työhyvinvointia voi aina kehittää ja parantaa muun muassa ammatillisella kehityksellä, työolojen puitteissa, työterveyshuollon avulla sekä työyhteisön ylläpitävällä toiminnalla. Työhyvinvointiin tehdyt investoinnit maksavat itsensä usein moninkertaisesti takaisin. (ttl.fi.)

Pyöriä (2012, 7–11) toteaa seuraavasti, työhyvinvointi on usein väärin ymmärretty menestyksentekijä. Yritysten ja muiden työorganisaatioiden menestystä tarkastellaan usein pelkästään talouden näkökulmasta, vaikka työpaikan sosiaalisen vuorovaikutuksen tulisi olla toiminnan kehittämisen absoluuttinen lähtökohta. Voiton tuottaminen keinolla millä hyvänsä ei ole mitenkään yrityksen toiminnan kannalta kestävää. Joissakin tapauksissa tyytymätönkin työntekijä voi olla tuottava, jos palkka vain motivoi työntekijää riittävän paljon. Todellinen työtyytyväisyys syntyy palkan lisäksi myös onnistuneesta työsuorituksesta ja parhaimmillaan työ on voimaannuttavaa.

4.2 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvointi ja johtaminen ovat ajankohtaisia asioita aina, niin organisaatioiden kuin yritystenkin näkökulmasta. Sana työhyvinvointi on hyvinkin epämääräinen, työhyvinvoinnista on yhtä monta määritelmää kuin on määrittelijöitäkin. (Alahautala ym. 2018.)

Sosiaali- ja terveysministeriön mukaan työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvointia lisääviä tekijöitä ovat hyvä ja motivoiva johtaminen sekä lisäksi työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito. (Alahautala ym. 2018.)

Työterveyslaitoksen mukaan, työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota tekevät ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt hyvin johdetussa

yrityksessä. Työyhteisöt ja työntekijät tuntevat työnsä palkitsevaksi ja mielekkääksi, lisäksi työ on heidän tukenaan elämänhallinnassa. (Alahautala ym. 2018.)

Työhyvinvointityön tulisi näkyä päivittäisessä johtamistyössä, koska se ei ole erillistä johtamista. Se on kokonaisvaltaista toimintaa, jonka edellytyksenä on, että organisaatiossa on työhyvinvointityön sisältö ja tavoitteet määriteltynä, tarvittavasti resursseja sekä valmis toimintasuunnitelma. Tällainen työhyvinvointiohjelma pitää sisällään muun muassa työterveyden, tyky-toiminnan, työturvallisuuden ja muun työhyvinvointiin liittyvän toiminnan. Olennaisena osana työhyvinvointityötä on seuranta ja arviointi. Työhyvinvointityön mallista tulisi olla organisaation jokaisella eri toimijalla yhteinen käsitys. (Suutarinen 2010, 21.)

Työhyvinvoinnin edellytykset luodaan siihen perustuvalla johtamisella ja esimiestyöllä ja sen kehittäminen lähtee liikkeelle organisaation johtamiskulttuurista. Eniten työhyvinvointiin vaikuttavat työn organisointi ja toiminnan sujuvuus. Työnantajan vastuulla ovat työturvallisuuden ja työympäristön kehittäminen, lisäksi työnantajan vastuulla on työyhteisöön liittyvät ja työaikana tapahtuvat toiminnan kehittämistyöt. Työterveyden, yksilön osaamisen ja ergonomian kehittäminen ovat yksilöön kohdistuvan työhyvinvoinnin edistämistä. Työnantajan vastuulla eivät ole työntekijöiden vapaa-ajan toiminta ja arjenhallinta, vaan jokainen yksilö vastaa omasta psyykkisestä ja fyysisestä hyvinvoinnistaan. Nämä kaikki asiat kuitenkin vaikuttavat työhyvinvointiin, työnantajan kannattaa tukea sellaista toimintaa, jonka avulla voidaan parantaa työntekoa ja pyrkiä poistamaan työnteon esteitä. Esimerkiksi perhe ei liity työhön, mutta sillä on kuitenkin epäsuora vaikutus tulokseen. Tämän takia työntekijän arjenhallintaa, terveyttä, vapaa-aikaa ja voimavaroja kannattaa tukea. Parhaan mahdollisen työpanoksen saamiseksi työntekijältä voi olla tärkeää ottaa huomioon hänen perhe-elämän tilanteensa. (Kärkkäinen 2002, 26–27.)

Työhyvinvoinnin professori Marja-Liisa Mankan (2016, 76) mukaan työhyvinvointi on voimavaralähtöinen rakennelma, "jossa organisaation kulttuuri ja toimintatavat muodostavat perustan hyvinvoinnille. Myös työn sisällöt ja vaikutusmahdollisuudet liittyvät rakennetekijöihin: työn olisi oltava mahdollisimman monipuolista, siinä pitäisi voida oppia ja pitäisi myös voida vaikuttaa työn tavoitteisiin ja pelisääntöihin. Nämä rakennetekijät muodostavat organisaation rakennepääoman. Yhteisön

henkiseen tilaan, sosiaaliseen pääomaan, puolestaan vaikuttavat johtamisen laatu ja työilmapiiri eli miten työkavereiden kanssa tullaan toimeen. Kuitenkin jokainen työyhteisön jäsen tulkitsee omaa työyhteisöään omien asenteidensa lävitse."

Pääluvussa 4 on liitteenä kuva Mankan työhyvinvoinninmallista. Työhyvinvoinnin keskiössä on yksilö itse, terveyden lisäksi huomioitavaa on ihmisen oma tekeminen, asenne ja motivaatio. Työntekijät ovat myös ryhmänä vastuussa omasta työhyvinvoinnistaan. Monesti luullaan, että työhyvinvointi olisi ainoastaan työnantajan vastuulla, mutta näin ei todellakaan ole. (Manka, 2016, 76.)

4.3 Työhyvinvointi vuorotyössä

Psykososiaaliset kuormitustekijät liittyvät työyhteisön sosiaaliseen ilmapiiriin sekä työn sisältöön, nämä aiheuttavat työntekijälle haitallista (Työsuojeluhallinto 2020). Kaupallisella alalla psykososiaalinen kuormitus johtuu usein yksintyöskentelystä, huonosta perehdyttämisestä, pitkistä aukioloajoista, vaativasta asiakaspalvelusta, sekä jatkuvista muutoksista. Lisäksi kuormitusta aiheuttaa myyjien toimenkuvan monipuolistuminen sekä johdolta tuleva tietomäärä, johon ei ole aikaa tutustua riittävästi. (Turvallisuusuutiset 2015.)

Kuormitustekijät tulisi priorisoida tärkeysjärjestykseen. Työnantajat pitävät kuormitustekijöitä aloilleen tyypillisinä piirteinä, joita ei voi muuttaa. Tämä ei kuitenkaan ole totta, vaan työnantajien tulisi tunnistaa kuormitustekijät ja hallita näitä samalla tavalla kuin fyysistä työympäristöä. Psykososiaaliset kuormitustekijät voivat aiheuttaa pahimmillaan pitkiä sairauslomia tai työtehon alentumista, joten näiden hallitseminen on yrityksille myös taloudellisesti järkevää. (Turvallisuusuutiset 2015.)

Vuorotyö aiheuttaa työntekijän terveyteen ohimeneviä, sekä pysyviä muutoksia. Epäsäännöllisten työaikojen on huomattu aiheuttavan keskimääräistä enemmän stressiä, kroonista väsymystä sekä hermostuneisuutta kuin niillä, jotka tekevät säännöllistä työaikaa. Lisäksi ruoansulatuselimistön oireita, kuten ilmavaivoja, vatsakipua sekä

närästystä tavataan enemmän vuorotyötä tekevillä. Suurin määrä oireita on niillä, jotka työskentelevät myös yövuorossa. (Työterveyslaitos 2020.)

Vuorotyössä esiintyvä väsymys, johtuu pääasiassa siitä, että uni häiriintyy tehtäessä työtä vuorokausirytmien kannalta epäsuotuisaan aikaan, esimerkiksi aikaisin aamulla tai keskellä yötä. Lisäksi vuorotyön välillä lyhyeksi jääneet unet tai pitkä valvellaolo-aika lisäävät väsymystä. Tämän takia työperäiset uniongelmat ovat vuorotyössä työskentelevillä muita työntekijöitä yleisempiä. Kymmenen prosenttia vuorotyöntekijöistä kärsii vuorotyöunihäiriöstä, tämä ilmenee yleisesti väsymyksenä ja univaikeutena. (Työterveyslaitos 2020.)

Työnantajalla on mahdollisuus parantaa vuorotöissä olevien ihmisten jaksamista joustavasti suunnitelluilla työvuoroilla. Työvuoroja suunniteltaessa on otettava huomioon, että vuorojen välillä on riittävästi aikaa lepoon, lisäksi on tietysti huomioitava lailliset lepoajat. Työntekijöiden säännöllisten terveystarkastusten avulla pyritään ennaltaehkäisemään terveyshaittoja. (Työterveyslaitos 2020.)

Työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta on tärkeää, että kyetään havaitsemaan asiat, jotka juuri nyt ovat kehittämisen tarpeessa ja keskitytään niihin. Työhyvinvoinnin kehittämässä täytyy aina kuitenkin varautua siihen, että asiat eivät muutu sormia napsauttamalla. Suurimmat muutokset tapahtuvat tekemällä päivittäin pieniä asioita, jotka tekevät edesauttavat työhyvinvoinnin kehitystä. (Työterveyslaitos 2020.)

5 TUTKIMUKSEN LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen metodologiaa, eli sitä, millä lailla teoria- ja metodologiavalinnat ovat yhteensopivia ja mitkä tutkimuksen kannalta oleelliset menetelmät tulevat valituksi tutkimuksen tuloksen saavuttamiseksi. Metodologia eli oppi tieteen järkevistä menetelmistä on tieteen filosofian osa-alue (Kyrö 1998, 71). Tässä luvussa kuvataan, kuinka tietyt henkilöt on valittu mukaan ja sitä, miten aineisto on kerätty, kuvattu ja millä lailla tutkimustyö on edennyt alusta loppuun. Tutkimus suoritettiin tutustumalla alan kirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimuksiin. Tutkimalla aiempia tutkimuksia sekä alan kirjallisuutta tutkija ymmärtää paremmin aihetta ja pystyy tekemään johtopäätöksiä tavoitteista. Sekä mahdollisesti löytää menetelmiä, joita on käytetty aikaisemmin, samalla tutkija kykenee vertailemaan ajatuksiaan valmiina olevaan tietoon mikä on erittäin olennaista tutkimuksen kannalta (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2009, 30, 54).

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Ominaispiirteiltään kyseinen tutkimus on tapaustutkimus eli case study, jossa tutkimuksen kohteena on organisaation henkilöt. Laadullisen tutkimuksen avulla pystytään ymmärtämään tai selittämään tutkittavaa ilmiötä tai asiaa eli kontekstia (Tuomi & Sarajärvi 2009, 28). Tutkimuksen laadullinen ote tässä tutkimuksessa on perusteltua, koska tulosten tarkoituksena on ymmärtää haastattelujen henkilöiden kokemuksia jaetun johtamisen vaikutuksista heidän työntekoonsa ja työhyvinvointiin. Tutkimus pyrkii etsimään selitystä, miten esimiesten vaihtuvuus vaikuttaa työntekijään, onko negatiivisia vai positiivisia vaikutuksia. Mitkä useimmat syyt tai aikaisemmat kokemukset johtamisesta ja miten tutkittavien omat aseenteet vaikuttavat tutkittavaan ilmiöön (Hirsjärvi ym 2009, 138). Pitkärannan (2010, 20) mukaan laadullinen tutkimus etenee empirian kautta teoriaan. Tutkimuksessa tehdyt haastattelut muodostavat empirian, josta saadut havainnot tarkastellaan läpi viitekehysten, joka muodostuu aikaisemmista johtamiseen liittyvistä tutkimuksista ja aiheeseen soveltuvasta teoriasta.

Liiketoiminnan kehittyminen ja siihen liittyvän osaamisen merkitys kasvaa koko ajan. Työelämän kehittäminen on yksi opiskelijan tärkeimpiä töitä, tekemällä kehitystyötä

opiskelija oppii soveltamaan oppimaansa käytäntöön ja oppii paljon uutta. Mielestäni kehittämistyö on kaikkein parasta mitä opiskelu antaa minulle. Lisäksi kehittämistyön avulla yritykseni saa valtavasti lisäarvoa, koska tämän avulla huomataan luultavasti useita kehittämisen kohteita ja ratkotaan useita ongelmia, joita ei ole aiemmin huomattu. (Ojasalo ym. 2014 12-13.)

Tutkimuksellinen kehitystyö voi saada alkunsa erityyppisistä lähtökohdista, kuten organisaation omista tarpeista tai halusta saada aikaan muutosta. Työssäni lähtökohtana on yrityksen tavoite uudistaa esimiestyötä sekä saada esimiesten välinen johtaminen toimimaan samalla tavalla. Kehittämistyössä ei vain selitellä ja kuvailla asioita, vaan niille etsitään ratkaisuja ja parempia vaihtoehtoja. Tieteellisestä tutkimuksen ja tutkimuksellisen kehittämistyön erottaa se, että kehittämistyön avulla voidaan saada aikaan käytännön parannuksia sekä uusia ratkaisuja. (Ojasalo ym. 2014 19.)

6 TULOSTEN ANALYSOINTI

Tulokset kerättiin kyselyllä, joka tehtiin Microsoft Forms pohjaan ja linkki lähetettiin 20 henkilölle, joista noin puolet oli luottamusmiehiä ja puolet tarkkaan valittuja kohteita. Hyvä kohderyhmä kyselylle on esimerkiksi luottamusmiehet, työsuojeluvaltuutetut ja specialistit. Nämä henkilöt pystyvät kertomaan laajemmin johtamiseen ja työhyvinvointiin liittyvistä ongelmista, koska heille ihmiset uskoutuvat usein ja kertovat ongelmistaan.

Kyselyyn vastasi määräajan loppuun mennessä kymmenen henkilöä, jolloin vastausprosentiksi tuli tasan 50%. Mielestäni vastausprosentti oli loppujen lopuksi kohtuullinen ottaen huomioon, että suuri osa henkilökunnastamme on lomautettuna. Kyselyyn vastattiin täysin anonyyminä, eli en tiedä kuka on minkäkin vastauksen antanut. Toki muutamat henkilöt ovat sanoneet vastanneensa kyselyyn, mutta en tiedä mitä vastauksista kuuluu heille. Anonyymin vastauksen vuoksi ei ole mahdollista laittaa myöskään ikä- tai sukupuolijakaumaa tähän, koska se ei ole tiedossa.

Jaetun johtamisen hyötyjä ovat selkeästi vastaajien mielestä se, että useampi esimies antaa työntekijöille mahdollisuuden valita, kumman esimiehen kanssa keskustelea asioistaan, tämä asia oli lähes jokaisella vastaajalla. Lisäksi hyödyksi koettiin laajempi näkemys kokonaisuudesta, koska kaksi ihmistä pystyy tekemään laajemman näkemyksen kuin yksi. Hyötynä pidettiin myös sitä, että molemmat esimiehet voivat keskittyä vahvuuksiinsa, toinen voi olla asijahtaja ja toinen ihmisjohtaja, ottaen huomioon kuitenkin sen, että päivittäiset rutiinit pysyvät molemmilla samoina.

Jaetun johtamisen kehittäminen, kaikkien vastaajien mielestä esimiesten tulisi luoda yhteinen toimintamalli. Tällä hetkellä toiminta eroaa kollegan toimista aivan liikaa monellakin esimiehellä. Vastauksista kävi myös ilmi, että vuorovaikutusta tulisi parantaa, koska tällä hetkellä toinen esimies voi päättää jonkin asian työvuoronsa aikana ja kun toinen tulee töihin, hän kumoaa päätöksen. Varsinkin isompien asioiden kohdalla tulisi mielipidettä kysyä kollegalta.

Esimiehen vaihtuminen vaikutus työhön työvuoron aikana koettiin vaihtelevasti, toisten mielestä esimiehen vaihtuminen toi uutta energiaa, kun taas toisten mielestä koko osaston ilmapiiri vaihtui huonompaan suuntaan esimiehen vaihtumisen takia. Monesta vastauksesta ilmenee myös, että esimiesten toiminnassa ja pätevyudessa on suuria eroja. Näin ei tietenkään saisi olla, vaan molempien tulisi toimia samalla yhdessä sovitulla tavalla. Useista vastauksista huomaa, että ihmiskemiat vaikuttavat paljon, kummalle esimiehelle haluaa puhua työhön liittyvistä asioista. Muutaman vastaajan mielestä on kuin lottovoitto, jos saa työskennellä koko työvuoron saman esimiehen kanssa, henkinen kuormitus on useamman mielestä suurin vaikutus esimiesten vaihtumisessa.

Esimiehen vaihtumisen vaikutus työhyvinvointiin on hyvin vaihtelevaa vastaajien keskuudessa. Toisten mielestä vaihtelu virkistää ja keskustelu eri näkökulmista esimiesten kanssa lisää hyvinvointia. Toisaalta useammassa vastauksessa korostuu taas esimiesten erot, toiset stressaavat asioista näkyvästi ja se tarttuu myös henkilökuntaan, jolloin työhyvinvointi laskee. Suurimmaksi ongelmaksi useimmat vastaajat nimeävät konfliktien hoitamisen ja puhumattomuuden, kun esimies vaihtuu asiat jäävät kesken ja ne unohdetaan esimiesten toimesta. Esimiesten vaihtuminen koetaan usein psyykkisesti raskaana, varsinkin jos on erittäin epätasapainoinen esimies pari kyseessä. Toinen esimies voi kehua hyvästä työstä, kun taas toinen kertoo samasta työstä, että parantamisen varaa olisi. Tällainen ristiriitainen käytös tulisi saada kitkettyä pois, koska sillä on suuri vaikutus työhyvinvointiin.

Esimiesten tulisi ottaa huomioon seuraavia asioita, jotta työt sujuisivat paremmin. Kommunikointi esimiesten kesken nousee kaikkien vastaajien vastauksissa esille, kommunikaatioon toivotaan parannusta, jotta voidaan työskennellä tehokkaammin. Vastauksista käy myös ilmi se, että toivotaan esimiesten paremmin ottavan huomioon työntekijöiden kyvyt ja hyödyntää heidän vahvuuksiaan. Esimiesten tulisi myös huolehtia siitä, että kaikki seuraisivat samoja rutiineja töissään, näin välttyttäisiin työvuorojen välisiltä riidoilta. Toivotaan myös lisää motivointia sekä huomioimaan työntekijöiden erilaisuus, lisäksi osa vastaajista korosti osastokokousten merkitystä, jotta kaikki voivat sanoa mielipiteensä.

Jaetun johtamisen hyväksi puoliksi mainittiin seuraavia asioita. Esimiesten erilaiset näkökulmat asioihin ovat kaikkien vastaajien mielestä jaetun johtamisen hyviä puolia.

Hyväksi puoleksi luettiin myös se, että henkilökemia toimii luultavasti ainakin toisen esimiehen kanssa. Huonoiksi puoliksi taas vastaajat ilmoittivat esimiesten erilaiset tavoitteet, persoonallisuuksien suuret erot ja sen, että ei uskalleta puuttua kollegan työskentelyyn, vaikka olisi tarvetta. Huonoja puolia ovat myös pahimmissa tapauksissa huonosta kommunikaatiosta johtuva ristiriitainen välillä jopa sekava johtaminen. Esimiesten kilpailu keskenään voidaan myös laskea huonoksi puoleksi.

Esimiesten johtamistyylien eroja löytyi paljon, mikä tietysti johtuu erilaisista persoonallisuuksista, mutta myös varmasti osittain kommunikaation puutteesta. Toiset esimiehet eivät selvästikään luota alaisiinsa, kun taas toiset luottavat. Vastauksissa painottuu myös selvästi toisten esimiesten osaamattomuus, jota peitellään olemalla mahdollisimman paljon konttorissa. Toisilla johtaminen todella lepsua, toiset taas kiinnostuneita, kannustavia ja oikeuden mukaisia. Suurimmassa osassa vastauksia korostuu se, että useammat esimiehet ovat liian erilaisia toisiinsa verrattuina ja johtamistyyli-eroavat todella suuresti, mikä ei ole todellakaan hyvä asia työntekijän näkökulmasta.

Jaetun johtamisen aiheuttamat ongelmat työnteossa, liittyvät pääosin henkiseen jaksamiseen, joka kävi ilmi useimpien vastaajien kommentteissa. Toiseksi eniten vastaajat kommentoivat sääntöjen muuttumista, riippuen siitä, kuka toimii esimiehenä. Lisäksi esiin nousi myös jälleen kerran kommunikaatio, joka tietysti on jo aiempienkin vastausten perusteella suuri ongelma jaetussa johtamisessa. Näiden syiden takia johtamisen punainen lanka tuntuu välillä olevan joillakin esimiehillä kateissa.

7 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Johtaminen on ollut jo vuosia huonolla tasolla, tämä näkyy myös henkilöstökyselyissä, joissa johtaminen on alle maan keskiarvon (Viking Line henkilöstökysely 2018). Työnantaja on yrittänyt paikata kouluttamattomien esimiesten johtamistaitoja muuttamien päivien esimies/johtamiskoulutuksella. Laivoille tulisi palkata koulutettuja ja motivoituneita esimiehiä, joilla on kyky johtaa bisnestä. Tällä hetkellä suurin osa johtamisesta perustuu siihen, mitä edeltäjät ovat opettaneet seuraajilleen. Tämä on tosi asia, mutta onneksi viime vuosina on ollut muutosta näkyvissä. Toki löytyy myös poikkeuksia, joten eivät kaikki ole huonoja johtajia. Keskiarvollisesti olemme kuitenkin keskiarvon alapuolella, mikä on huono asia organisaation kannalta. Toivottavasti osaltaan tämä opinnäytetyö tuo apua ja tietoa esimiehille, siitä miten heidän alaisensa kokevat jaetun johtamisen mukanaan tuomat ongelmat ja haasteet. Lisäksi työhyvinvoinnin merkitys tulee esimiehille selväksi. Työhyvinvoinnin parantamisella olisi luultavasti suuri merkitys yrityksen tulokseen.

Huono johtaminen ei ole mikään suomalainen erikoisuus, Harvey Hornsteinin mukaan noin 90% Yhdysvaltojen työvoimasta on kokenut huonoa johtamista jossakin vaiheessa uraansa (Hornstein 1996, xiii)

Ihmisten kyky sietää huonoa johtamista on uskomattoman hyvä, huonoa johtamista siedetään kauankin, vaikka se haittaisi omaa elämääkin. Toisilla ei ole vaihtoehtoja, mutta toiset taas pyrkivät vaihtamaan työtä, vaikka tämä ei tietenkään aina ole varmaa, saako uuden työn vai ei. Jotkut esimiehet saattavat toimia todella ovelasti: aluksi he hurmaavat alaiset puolelleen, kun alaiset ovat heidän puolellaan, he alkavat manipuloimaan heitä. Kun alainen ei ole enää esimiehen silmissä arvokas, voi esimies kohdella häntä huonosti esimerkiksi olemalla piittaamatta hänestä (Lipman-Blumen 2005, 3). Tämä pitää hyvinkin paikkaansa myös Viking Linella, Ihmiset valittavat johtamisesta jatkuvasti ja taukhuoneissa tulee tiukkaa palautetta, tietysti selän takana. Joissakin tapauksissa olen täysin samaa mieltä valittajien kanssa, johtaminen on todella huonoa, mutta täytyy ottaa huomioon asian toinenkin puoli esimiehiä, on helppo syyttää kaikesta. Toisaalta jos esimiehille kerrotaisiin selkeästi näistä asioista, he voisivat pyrkiä parantamaan johtamistaan.

Coaching on myös Viking Linella nykyään suosittu tapa johtaa, ja mielestäni valmentava ote on nykypäivänä tehokas keino johtamiseen. Toki tämä vaatii esimieheltä kykyä osata valmentaa työntekijöitään päivittäin ja tiedostaa se, että jokaisella on omat vahvuutensa ja jokainen vaatii omanlaistaan valmennusta.

Valmentavaan johtajuuteen kuuluu se, että ymmärtää olevansa alaistensa auttaja. Tulorientoituneessa työssä motivoituneet alansa ammattilaiset haluavat kehittyä paremmiksi ja hankkia menestykseen tarvittavaa tietoa. Johtaminen on yhä vähemmän käyttävää, johtaja on yhä selvemmin alaistensa auttaja, jonka avulla he tekevät parhaansa yrityksen eteen. (Jalonen & Lampi, 2012, 15.)

Viking Linellä tulisi ottaa huomioon myös nämä asiat johtamisen kehittämiseksi. Nykypäivän esimiehet eivät näitä asioita ota huomioon. Tulevaisuudessa saatetaan olla isojen ongelmien edessä, koska ei osata johtaa uutta sukupolvea, niin kuin sitä pitäisi johtaa. Muutamien vuosien kuluttua yli 80 prosenttia työntekijöistä tulee olemaan Y-sukupolven edustajia, joten nyt alkaa olla todella tärkeää opetella johtamaan uutta sukupolvea.

Johtajan tavoite ja intohimo tulisi olla alaistensa auttaminen kehittymisessä ja ammatillisessa kasvamisessa. Arkijohtamisen pitäisi perustua jatkuvaan, välittömään ja rakentavaan palautteeseen. Tämän lisäksi tärkeää olisi pyrkiä saamaan johdettavista irti paras mahdollinen suoritustaso päivittäin.

Kyselyn tulosten perusteella voidaan päätellä, että toiset esimiehet ovat asiansa osaavia, kun taas toiset täysin kyvyttömiä toimimaan esimiehinä. Esimiesten vaikutus työhyvinvointiin oli lähinnä psyykkistä, joka toisaalta voi olla pitkässä juoksussa hyvin vakavaa. Esimiesten tulisi ottaa paremmin huomioon työhyvinvointi, koska se tulee jatkossa olemaan entistä suuremmissa roolissa jaksamisen ohella. Tämä siksi, että kun tämä koronapandemia jonain päivänä päättyy, niin tulemme olemaan meidän alalamme useamman vuoden ajan suurella säästöbudjetilla ja nämä säästöt kohdistuvat aivan varmasti myös henkilökunnan määrään. Joten työhyvinvoinnin merkitys tulee lähivuosina kasvamaan todella paljon. Esimiehille tulisikin järjestää pikaisesti koulutusta, siitä miten voimme parantaa ja kehittää työhyvinvointia.

Jaettua johtamista voidaan myös parantaa huomattavasti, kun esimiehet alkaisivat kommunikoidaan keskenään enemmän ja paremmin. Lisäksi työtavat tulisi yhtenäistää esimiesten kesken, toki jokainen esimies on yksilö eikä heitä voin muokata samaan muottiin, mutta perustyöt pitäisi hoitaa samalla tavalla, kuin kollegakin, näin vältetään monilta ongelmilta. Esimiehille on järjestetty muutamien vuosien välein johtamiskoulutusta, mutta tärkeämpää olisi saada koulutusta siitä, miten toimitaan jaetun johtamisen mallilla toimivassa organisaatiossa. Tähän sisältyisi myös kommunikaatio koulutusta sekä käytäisiin läpi, miten yhteistyön tulisi toimia jaetun johtamisen saralla.

Jatkotutkimuksia voisi tehdä helposti useammankin. Esimiesten työhyvinvointia voisi tutkia, olisikin mielenkiintoista tietää miten he kokevat jaksavansa työssään ja onko työhyvinvointi heillä hyvällä tasolla. Lisäksi voisi tutkia esimiesten itsensä johtamista, joka olisi tänä päivänä erittäin tärkeä aihe, luulenkin, että meidän esimiehistämme osa ei edes tiedä mitä itsensä johtaminen on.

Johtaminen palveluorganisaatiossa ei ole helppoa, johtaminen toteutuu erilaisissa organisaatioissa eri tavoin, koska organisaatioiden tavoitteet ja henkilöstöt poikkeavat toisistaan. Viking Linellä ongelmana on se, että johtaminen esimiesten välillä poikkeaa useasti liikaa, mikä aiheuttaa henkilöstölle paljon harmaita hiuksia ja vaikeuttaa päivittäisten rutiinien hoitamista. Toisten esimiesten kohdalla ongelmana on se, että toinen esimiehistä keskittyy liiaksi asioiden johtamiseen ja on koko ajan konttorissa, kun taas toinen fokuoittaa ihmisten johtamiseen. Tämän takia johtamisen tasapaino kärsii, koska ei tehdä samoja asioita, jotka kuuluvat päivittäiseen johtamiseen. Jatkossa pitäisikin ottaa huomioon, että kaikki perustyöt hoidetaan molempien esimiesten puolesta, niin ettei henkilöstön tarvitse koko ajan pohtia kuka on esimiehenä. Esimiesten yhteinen linja olisi erittäin tärkeää osastojen toimivuuden kannalta, kuten edellä todettiin, on monilla linjat hyvin erilaiset.

Tulevaisuuden kannalta tulisi keskittyä opettelemaan tulevien sukupolvien johtamista, koska pian meillä ei ole enää vanhempia sukupolvia töissä ja tulevien sukupolvien johtaminen on aivan erilaista, kuin edellisten. Vuorovaikutuksen merkitys tulee kasvamaan huomattavasti. Viking Linen tulisi pyrkiä tulevaisuudessa olemaan resilientti organisaatio, jossa ihmisiä arvostetaan, uskotaan yhteiseen päätöksentekoon,

kannustetaan innovatiiviseen ajatteluun ja annetaan kaikille mahdollisuus osallistua. Tällaisen organisaation avulla voisimme varmasti parantaa sekä tulostamme ja myös työhyvinvointia.

Kommunikointi ongelmat esimiesten välillä tulisi ratkaista pikaisesti, jotta voitaisiin parantaa johtamisen tasoa. Kommunikointi ja arkirutiinien yhtenäistäminen tulisi saada toimimaan välittömästi. Esimiesten pitäisi rohkeasti kertoa kollegoilleen, mielipiteensä ja keskustelun avulla yhtenäistää johtamisen linjoja.

Itsensä johtamisen tulisi olla jatkossa tärkeä osa jokaisen esimiehen arkea, jos ei osaa johtaa itseään, ei myöskään kykene johtamaan muita. Esimiehen tulee olla esimerkkinen kaikessa tekemisessään, pienetkin virheet vähentävät uskottavuutta. Itsensä johtamisen seuraava taso on yksilöiden johtaminen, joka on johtamisen haastavin perustehtävä. Mielestäni esimiesten pitäisi jatkossa keskittyä ennen kaikkea keskittyä johtamaan yksilöitä, jotta voisimme kehittyä paremmaksi organisaatioksi. Yksilöiden johtaminen on tällä hetkellä käytännössä aika pientä ja siihen voisi käyttää enemmän aikaa ja resursseja.

Työhyvinvoinnin johtaminen on tärkeä osa johtamista, mutta tällä hetkellä siihen ai juurikaan kiinnitetä huomiota. On arvioitu, että jokainen työhyvinvointiin sijoitettu euro tulee takaisin moninkertaisena, eli sijoituksena se olisi tuottoisa kohde. Valitettavasti työhyvinvointiin käytetään aivan liian vähän panoksia, ja väitänkin, että parantamalla työhyvinvointia sekä fyysistä, että psyykkistä, voisimme parantaa yrityksen tulosta huomattavasti ja samalla välttää useita sairauslomia, jotka johtuvat suuresta kuormituksesta. Työhyvinvointiin liittyviä asioita käsitellään hyvin vähän, yrityksellä ja työntekijöillä pitäisi olla vahvempi tahto saada parannettua työhyvinvointia.

Jaetun johtamisen suurimmat ongelmat koostuvat kommunikoinnin puutteesta esimiesten välillä. Tämä ongelma on helposti korjattavissa, kun vain keskustellaan asioista ja yhtenäistetään johtamista. Lisäksi ongelmana voidaan mainita vaihtoparien epätasapaino, toinen voi olla ihmisjohtaja ja toinen taas asiajohtaja tai toisaalta henkilö, joka ei osaa johtaa ollenkaan vaan piiloutuu osaamattomuuttaan konttoriin. Tähän ongelmaan tulisi esimiesten oman esimiehen puuttua, toki hänen täytyy saada tästä

tietoa työntekijöiltä. Tärkeintä olisi kuitenkin puuttua ongelmiin eikä vaan jatkuvasti keskustella niistä.

Kommunikoi vaihtoparisi kanssa aktiivisesti.
Muista myös johtaa itseäsi.
Kiinnitä enemmän huomiota työhyvinvointiin.
Pyri saamaan ihmisten vahvuudet esille.
Keskustele muutoksista etukäteen.
Esimies on työntekijöitä varten, ei päinvastoin.
Auta alaisiasi kasvamaan ammatillisesti ja kehittymään työssään.
Keskity olennaiseen johtamisessa.

Kuva 4. Ohjeistus esimiehille.

LÄHTEET

Alahautala, Iina., Huhta, Henna-Riikka. (2018) Johda terveyttä: työnantajan opas. Alma Talent.

Berlin, S. 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute. Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Acta Wasaensia no 198. Universitas Wasaensis 2008.

Dignan, A: (2019). Brave new work: are you ready to reinvent your organization? Penguin Business

Drucker, P.F. 2000 Johtamisen haasteet. WSOY. Juva.

EM_oppaat_9_2018_Suomalaisen_johtamisen_tila_ja_tulevaisuus_web.pdf. Viitattu 3.9.2020.

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160870/TEM_oppaat_9_2018_Suomalaisen_johtamisen_tila_ja_tulevaisuus_web.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Forss, S. 2004. Kansalliset kehitysohjelmat, työhyvinvointi ja ikääntyvien työssä pyyminen. Helsinki:Eläketurvakeskuksen monisteita 52.

Hagqvist, A., Nevalainen, M. & Puranen, J. 2014. Kapasiteetti. Johtajan menestystekijä. Saarijärvi: Fitra Oy.

Harjuniemi, M. 2008. Esimiesidentiteetti, elinikäinen oppiminen ja oppivan organisaation ajattelumalli. Pro Gradu- tutkimus. Jyväskylän yliopisto.

Heikkilä, K. 2006. Työssä oppiminen yksilön lähtökohtien ja oppimisympäristöjen välisenä vuorovaikutuksena. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Tampere University Press.

Heikkilä, K. 2009. Osaamisen johtamisen tila ja johtajuus asiantuntijaorganisaatioissa - tapauksena tiehallinnon hankinta ja suunnittelu. Pro Gradu – tutkielma. Lapin yliopisto.

Hornstein, Harvey (1996) Brutal Bosses and Their Prey. How to identify and Overcome Abuse in the Workplace. New York:Riverhead Books.

https://www.vikingline.com/globalassets/documents/market_specific/corporate/investors/annual-reports/vuosikertomus-2019.pdf

Hujala, A. 2008. Johtamisen moniäänisyys. Johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuttana hoivayrityksissä. Akateeminen väitöskirja. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Kuopion Yliopisto.

Hyrkäs, E. 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Akateeminen väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 338. Digi-paino 2009.

Ilmarinen. 2020. Pidä huolta välitä varhain. <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liite-pankki/tyohyvinvointi/opas-pida-huolta-valita-varhain.pdf>. Viitattu 23.3.2021.

Isaacs, W. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Helsinki. Kauppakaari.

Jalonen, J. & Lampi, I. 2012. Menestyksen Pelikirja. Saarijärvi. Docendo.

Janhonen, M. 2019, Resilienssi auttaa organisaatioita selviämään kompleksisessa toimintaympäristössä. Teoksessa Tammelin, M. ja Otankorpi-Lehtoranta, K 2018. Kestävä tuottavuus ja inhimillinen työelämä. Työelämän tutkimuskeskus. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 7. Tampereen yliopiston sähköiset julkaisut <http://tampub.uta.fi/> , s.24-30. Viitattu 21.9.2020.

Jouko Niinimäki 2017. Muuttuva ympäristö vaatii ketteriä organisaatioita. Viitattu 14.11.2019. <https://www oulu.fi/blogs/node/46333>

Juuti P (toimittanut) 2006. Johtaminen eilen, tänään ja huomenna. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Juva: PS – kustannus.

Juuti P. Huono johtaminen. 2018. Tuhon Tieltä Toimivaan Työyhteisöön, Gaudeamus.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Aavarantasarja. Jyväskylä. Ps-kustannus.

Juuti, P. 1992. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki. Otava. Aavaranta-sarja 18.

Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Juva: Ps-kustannus.

Kamensky, M. 2015. Menestyksen Timantti. Helsinki. Talentum.

Kanste, O. 2005. Moniulotteinen hoitotyön johtajuus ja hoitohenkilöstön työuupumus terveydenhuollossa. Akateeminen väitöskirja. Oulu University Press.2005.

Kasvio, A. 2014. Kestävä työ ja hyvä elämä. Tampere. Tammerprint Oy.

Koivuniemi, T. 2004. Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla. Henkilöstötilinpäätöksillä ja kehittämishankkeilla hyvää henkilöstötyötä. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopistopaino. Tampere.

Kokonaho A. 2008. Voimaannuttava johtaminen – Ammattimaisesti käyttäytyvä ja toimiva organisaatio. Porvoo: Aksios/ Metaphor Oy.

Kupias, Päivi., Peltola, Raija., Pirinen, Jorma. (2014) Esimies osaamisen kehittäjänä. Alma Talent.

Kyrö, P. 1998. Yrittäjyyden tarinaa kertomassa. Juva: WSOY

Kärkkäinen, M. 2002. Menesty innolla! Työhyvinvoinnin johtamisen haasteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä. Edita Prima Oy. Helsinki.

Lahti, M. 2005. Osaamisen johtaminen urakehitysohjelman käyttökokeilussa terveydenhuollon organisaatiossa. Pro-Gradu-tutkielma. Terveystieteiden tiedekunta. Terveystieteiden tiedekunta. Terveystieteiden ja taloudenlaitos. Kuopion yliopisto.

Lahtiluoma S.; Silander M-L.; Turunen R. & Wiman S. 2008. Uuden esimiehen opas. 1.painos. Vammala: Kirjapaja.

Laine, P. 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehdot tutkimassa. Väitöskirja. Turun yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta, kasvatustieteiden laitos. Turku. Viitattu 19.8.2020.

Lipman-Blumen, Jean (2005). *The Allure of Toxic Leaders. Why We Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians – and How We Can Survive Them*. New York: Oxford University Press.

Manka, Marja-Liisa & Manka Marjut, 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Media.

Manz, C. 1986. Self-Leadership: Towards an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations. *The Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 3, July, 585-600.

Mönkkönen, K. 2008. Näkymättömät tulostekijät työyhteisöjen toiminnassa. *Yhteiskuntapolitiikka* 73: 5.

Nakari M-L. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Väitöskirja. Jyväskylä University Printing House. Jyväskylä.

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: WSOYpro.

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti J. 2014 Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Oksanen, T. (2009). *Workplace Social Capital and Employee Health*. Turun yliopiston julkaisuja: sarja D 876. Medica Ontologica. Turku: Turun yliopisto.

O'Reilly, C. 2009. Executive Program for Growing Companies, EPGC. Ylimmän johdon koulutusohjelma, Stanfordin yliopisto.

Pitkäranta, A. 2010. Laadullisen tutkimuksen tekijälle, työkirja.

Pohjalainen, M. 2006. Osaamisen johtaminen yleisissä kirjastoissa. Gummerus kirjapaino OY. Vaajakoski.

- Pyöriä, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus.
- Rannisto, P-H. 2005. Kunnan strateginen johtaminen. Tutkimus seinänaapurikuntien strategiaprosessien ominaispiirteistä ja kunnanjohtajista strategisina johtajina. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, Tampereen yliopistopaino OY. Juvenes Print. Tampere.
- Ristikangas Marjo-Riitta; Ristikangas Vesa, Valmentava Johtajuus. Sanoma Pro 2013.
- Ristikangas, M-R., Grunbaum, L. 2014. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum.
- Roos-Cabrera, I. 2002. Esimiehen ja alaisen välinen palaute asiantuntijaorganisaatiossa. Puheviestinnän Pro gradututkielma. Viestintätieteidenlaitos. Jyväskylän yliopisto.
- Ropo, A; Eriksson, M; Sauer, E; Lehtimäki, H; Keso, H; Pietiläinen, T; Koivunen, N. 2005. Jaetun johtajuuden särvät. Helsinki: Talentum.
- Rubanovitsch, M-D, Aalto, E. & Hagqvist, A. 2011. Bisnesatleetti. Miten pääsen 8 tunnin työkuuntoon? Helsinki: Johtajatiimi.
- Santamäki, Kirsi.2014. Esimiesten vastuut ja velvollisuudet osana työkykyjohtamista. SAMK.
- Seeck. H. 2008. Johtamisopit Suomessa –Taylorismista innovaatioteorioihin. Tampere: Gaudeamus Helsinki University Press Oy.
- Silvennoinen M. Johtamisen maailma –blogi. 2012. Keskijohto on yrityksen tärkein voimavara. Viitattu 23.10.2019. www.johtamisenmaailma.fi>muutoksen johtaminen.
- Sistonen S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Jyväskylä: Talentum Media Oy.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2020. Työhyvinvointi. Viitattu 23.3.2021. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>.
- Suutarinen, M. 2010. Työhyvinvoinnin organisointi. Teoksessa M. Suutarinen & P-L. Vesterinen (toim), Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Sydänmaanlakka, P. (2019) Globaali johtaminen: miten hallita maailmaa älykkäästi. Alma Talent.
- Talouselämä 2015. Muutos ei synny pintaremontilla. Viitattu 14.11.2019. <https://www.talouselama.fi/uutiset/muutos-ei-synny-pintaremontilla/>
- Tiusanen, O. 2005. Työyhteisön kehittäminen ja tärkeimmät muutosvälineet. Tapaus-tutkimus Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulun eli Helian henkilöstön ja johdon kehittämiskäsityksistä, muutosvälineistä ja muutosmalleista 1995–1997. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Tampere University Press.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

Työhyvinvointi. Ei päiväystä. Työterveyslaitos. [Verkkosivusto]. [Viitattu 25.9.2020]. Saatavana: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Työturvallisuuskeskus 2014. Johtaminen. [Viitattu 24.10.2019]. www.ttk.fi> työelämän kehittäminen> työyhteisötaidoilla tulosta> Johtaminen.

Turvallisuusuutiset. 2015. Kaupan alalla on paljon haitallista psykososiaalista kuormitusta, joka jää tunnistamatta [viitattu 16.10.2020]. Saatavissa: <http://www.turvallisuusuutiset.fi/siteneews/view/-/nid/7672/ngid/2>

Työsuojeluhallinto. 2020. Fyysinen kuormitus [viitattu 15.10.2020]. Saatavissa: <http://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/fyysinen-kuormitus->

Työsuojeluhallinto. 2020. Psykososiaalinen kuormitus [viitattu 15.10.2020]. Saatavissa: <http://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus>

Työterveyslaitos. 2020. Työhyvinvointi [viitattu 16.10.2020]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Työterveyslaitos. 2020. Vuorotyö [viitattu 16.10.2020]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoaika/vuorotyö/>

Työturvallisuuskeskus. 2020. Turvallinen ja terveellinen työympäristö [viitattu 15.10.2020]. Saatavissa: http://ttk.fi/tyohyvinvointi_ja_tyosuojelu/tyohyvinvoinnin_perusteet/tyoymparisto

Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. WS Bookwell Oy. Juva.

Viitala, R. 2004. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. 4. uudistettu painos. Akateeminen väitöskirja. Vaasan yliopisto.

Viitala, R. Jylhä, E. 2019. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita.

Viking Line Henkilöstö kysely 2018. (Ei julkistatietoa)

Viking Line liikeidea 2020. [Viitattu 17.8.2020].
<https://www.vikingline.com/fi/konserni/yritysinfo/liikeidea/>
Viking Line Vuosikertomus 2019. [Viitattu 24.9.2020].

Viljanen, M. 2006. ”Täytyykö töissä niin viihtyäkään?” Henkilöstövoimavarojen johtamisen tuloksellisuus tietotekniikka-ammateissa. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Esa Print. Tampere.

Virolainen Harri, 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: BoD - Books on Demand

Vähämäki, M. 2008. Dialogi organisaation oppimisessa – itseohjautuvan muutoksen mahdollisuus tuotantotyössä. Väitöskirja. Turun kauppakorkeakoulu. Esa Print. Tampere.

Wilson learning Finland. 2011. Managementin ja leadershipin tasapaino. Viitattu 23.10.2019. [www.wilsonlearning.fi> blogs> leader manager's blog](http://www.wilsonlearning.fi/blogs/leader-manager-s-blog)

Wink, H. 2007. Kehityskeskustelu dialogina ja diskurssiivisina käytäntöinä. Tapaus-tutkimus kehityskeskusteluista metsäteollisuuden organisaatioissa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis 1238,2007.

LIITTEET

Liite 1 Kyselylomake

Jaetun johtamisen vaikutus työhyvinvointiin

Kyselyyn vastaaminen kestää noin 10 minuuttia.

Tässä työssä jaetulla johtamisella tarkoitetaan laivalla käytettävää kahden esimiehen vuorottelujärjestelmää. Tämän työn avulla pyritään luomaan esimiehille mahdollisuus parantaa yhteistyötään ja johtamistaan sekä näin ollen parantaa myös työntekijöiden työhyvinvointia.

1. Mitkä ovat mielestäsi jaetun johtamisen hyödyt?
2. Miten jaettua johtamista tulisi kehittää?
3. Miten koet esimiehen vaihtumisen työvuoron aikana vaikuttavan työhösi?
4. Miten esimiehen vaihtuminen vaikuttaa työhyvinvointiisi, kun esimies vaihtuu kesken työvuoron? Mitkä syyt vaikuttavat työhyvinvoinnin muutokseen?
5. Mitä esimiesten tulisi ottaa huomioon, jotta työt sujuisivat paremmin?
6. Mitkä ovat jaetun johtamisen hyvät ja huonot puolet? Perustele vastauksesi.
7. Onko sinun esimiestesi johtamistyyleissä eroja? Millaisia?
8. Mitä ongelmia jaettu johtajuus aiheuttaa työssäsi?