

LUOTTAMUS ORGANISAATIOSSA

Esimies voi lisätä

luottamusta työyhteisössä

Paula Paavola E28 amm
Opinnäytetyö, kevät 2013
Diakonia ammattikorkeakoulu,
Sosiaalialan koulutusohjelma,
Sosionomi (AMK)

TIIVISTELMÄ

Paavola, Paula. Luottamus organisaatiossa. Esimies voi lisätä luottamusta työyhteisössä. Pieksämäki, kevät 2013, 57 s, 3 liitettä.

Diakonia-ammattikorkeakoulu, Diak Pieksämäki. Sosiaalialan koulutusohjelma, Sosionomi (AMK).

Opinnäytetyöni aihe on luottamuksen parantaminen ja kehittäminen perusturvaliikelaitos Saarikan Arjentuen työyhteisöissä. Opinnäytetyöni tarkoitus on auttaa esimiehiä löytämään uusia keinoja, kuinka omalla toiminnalla voidaan rakentaa parempaa luottamusta työyhteisöissä. Opinnäytetyöni tavoite on, että esimiehet saisivat teorian tietoa luottamuksen merkityksestä sekä niistä edellytyksistä, mitkä asiat aiheuttavat epäluottamusta ja kuinka epäluottamus voidaan muuttaa luottamukseksi työyhteisössä. Tavoitteena on tarjota teorian lisäksi myös käytännön työvinkkejä esimiestyöhön.

Tarve luottamuksen parantamiseen Saarikan työyhteisöissä on lähtenyt Great Place to Work instituutin suorittamasta kyselytutkimuksesta Saarikan henkilöstölle. Tutkimustulokset osoittivat, että kehitettävää on luottamuksen alueella. Teemoiksi muodostui uskottavuus, kunnioitus ja oikeudenmukaisuus.

Opinnäytetyöni teoriaosuus käsittelee luottamusta koko organisaation tärkeimpänä pääomana. Työssäni tarkastelen myös sosiaalisen pääoman merkitystä työyhteisössä, sen eri osa-alueita ja luottamuksen merkitystä näissä.

Opinnäytetyöni toiminnallisessa osuudessa esimiehille järjestettiin koulutuspäivä luottamuksesta Perusturvaliikelaitos Saarikassa. Koulutus oli koko päivän kestävä ja koostui kahdesta eri kokonaisuudesta. Aamupäivän luennosta, jonka aiheena oli luottamus organisaatiossa, vastasi Tampereen yliopiston professori Risto Harisalo. Iltapäivän koulutuksessa keskustelimme pienryhmissä Harisalon luennosta sekä alustamastani aiheesta, joka käsitteli esimiehen tärkeimpiä ominaisuuksista. Teorian ja keskustelun lisäksi iltapäivä sisälsi käytännön harjoituksia, jotka liittyivät luottamukseen ja vuorovaikutukseen.

AVAINSANAT: Luottamus, organisaatio, esimies, sosiaalinen pääoma,

ABSTRACT

Paavola, Paula. Confidence in the organization. Manager can increase confidence in the work place. Pieksämäki, Spring 2013, 57 p, 3 appendices. Diaconia University of Applied Sciences, Diak Pieksämäki. Social Services, Bachelor of Social Sciences (UAS).

The topic of my thesis is confidence improvement and development in Saarikka's (basic security public utility) everyday support work community. My thesis is intended to help managers to find the possibilities for how their own actions can build better confidence in the work community. The goal of my thesis is to help managers to get theoretical information about the importance of confidence and of its prerequisites. I also want to share information about the things that can cause mistrust, and how one can change the lack of confidence into confidence in work community. The goal is to provide practical tips for managers in addition to their theoretical knowledge.

The need to enhance the trust in Saarikka's work communities was first noticed after the Great Place to Work Institute carried out a survey on the staff of Saarikka. The results showed that improvement is needed in confidence. Credibility, respect and fairness formed the main themes.

The theory part of my thesis deals with confidence throughout the organization as the most important capital in organization. I also study the role of social capital in the work place, its different sectors and the importance of trust in these matters.

The functional part of my thesis was a training day organized for managers. The training day handled confidence in Saarikka, basic security public utility. The training was whole-day training and it consisted of two different entities; the first was the morning lecture, the topic being the trust in the organization and the lecture was held by Professor Risto Harisalo from University of Tampere. The second entity was afternoon training where people in small groups had discussions about the morning lecture, and the most important characteristics of a manager.

In addition to theory and discussion afternoon included a practicum which was related to trust and interaction.

KEYWORDS: confidence, organizational, manager and social capital

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	5
2 LUOTTAMUSPÄÄOMA KAIKEN PERUSTA.....	7
3 SOSIAALINEN PÄÄOMA	10
3.1 Työyhteisön sosiaalinen pääoma	11
3.2 Organisaatio ja luottamusrakenne	13
4 LUOTTAMUS	16
4.1 Luottamuksen ja epäluottamuksen dynamiikka	18
4.2 Luottamuksen syntyehdot ja siihen vaikuttavat tekijät.....	21
5 ESIMIES JA JOHTAJUUS	24
6 HYVÄN ESIMIEHEN OMINAISUUDET	28
6.1 Esimerkillisyys	28
6.2 Ammatillisuus.....	28
6.3 Oikeudenmukaisuus.....	30
6.4 Aitous.....	30
7 MENESTYVÄN ORGANISAATION OMINAISUUDET	32
8 ORGANISAATIO: PERUSTURVALIIKELAITOS SAARIKKA.....	34
8.1 Saarikan perusarvot ja toimintaperiaatteet	34
8.2 Great place to work.....	35
8.3 Saarikan kehitystehtävä	36
9 TOIMINNALLINEN OPINNÄYTETYÖ JA KEHITTÄMINEN	38
10 ESIMIESTEN SPARRAUSPÄIVÄ	40
10.1. Käytännön harjoituksia luottamuksesta.....	42
10.2 Esimiesten palaute	44
10.3 Oma arvio luottamuspäivästä	45
10.4 Työn eettisyys ja jatkotutkimukset	47
11 POHDINTA	48
LÄHTEET.....	51
LIITE 1. Luottamuspäivän ohjelma	53
LIITE 2. Palautekaavake koulutuksesta.....	55
LIITE 3. Luottamuspäivän kirjallisuusluettelo	57

1 JOHDANTO

Vuonna 2008 koko maailmaa ravisutti finanssikriisi, tämä kriisi pysäytti pankkien raha-liikenteen lähes täysin ja vaikeutti kaikkea toimintaa joka puolelle maailmaa. Erikoisesti juuri tämä tapahtuma nosti luottamuksen merkityksen kaiken toiminnan keskiöön ja siitä alettiin puhua joka puolella maailmalla. Mitä luottamus merkitsee pienemmissä organisaatioissa, työyhteisöjen välisessä kanssakäymisessä ja ihmisten välillä? Onko sillä merkitystä? Luottamus on näkymätöntä ja sen määrää on vaikea mitata. Sitä joko on tai ei ole. Asiaa ei tule juuri ajatelleeksi, kun luottamus toimii ja asiat sujuvat kitkatta. Kun työyhteisössä vallitsee luottamus, siellä myös voidaan hyvin ja työ on tehokasta ja tuottavaa. (Laine i.a.)

Jokaisen työntekijän perusoikeus on hyvä johtaminen. Se ei ole enää pelkästään asioiden johtamista, vaan mitä suurimmassa määrin ihmisten johtamista. Kun ihmisiä johdetaan, kaikkien tärkeimmäksi lähtökohdiksi muodostuu luottamuksen rakentamisen työntekijöihin. Sitä on vaikea saada käskyttämällä tai määräämisellä. Johtajan on kyettävä olemaan omalle henkilökunnalleen reilu. Luottamusta rakennetaan kuuntelemalla, osallistamalla, vastuuttamalla, mahdollistamalla, kunnioittamalla ja tiedottamalla. Johtamistyössä tarvitaan entistä enemmän teoreettisen osaamisen lisäksi hyviä vuorovaikutustaitoja, tunneälyä ja herkkyyttä kohdata erilaisia ihmisiä. (Räisänen 2012.)

Opinnäytetyössäni työelämän yhteistyökumppaninani toimii Perusturvaliikelaitos Saarikka, jonka organisaation eri toimipisteissä olen suorittanut kaikki työharjoitteluni. Opinnäytetyöni aihe on noussut tämän organisaation tarpeista kehittää toimintaa työyksiköissä. Aluksi pohdimme palvelupäällikön kanssa työilmapiirikartoituksen tekemistä eri työyksiköihin. Työilmapiirikartoituksen tekeminen tuntui kuitenkin turhalta, koska Saarikassa oli suunnitteilla aloittaa laaja kyselytutkimus Great Place to Work instituten toimesta syksyllä 2012, kyselytutkimus liittyi työhyvinvointiin ja toiminnan kehittämiseen. Niinpä päätimme odottaa Great Place to Workin analyysia kyselystä ja aloittaa suunnitelmat opinnäytetyölleni sen pohjalta. Kehitystehtäväksi nousi syksyllä 2012 luottamuksen kehittäminen Saarikassa. Sain työyhteisöltä toimeksiannon tähän liittyen. Opinnäytetyössäni olen perehtynyt luottamukseen organisaatiossa sekä esimiestyössä.

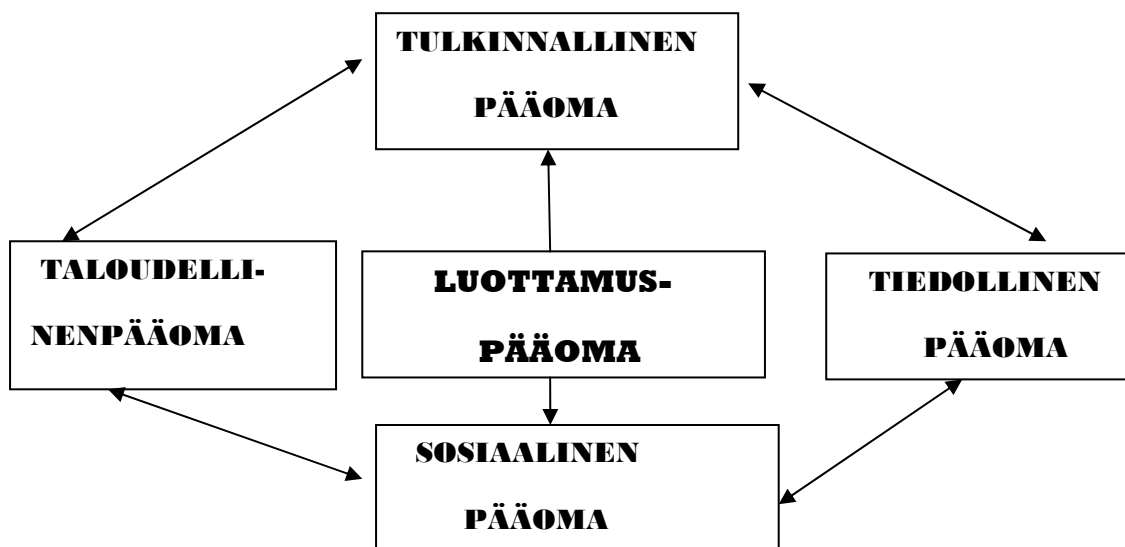
Opinnäytetyöni tavoite on parantaa esimiestyön keinoin luottamusta Saarikan työyhteisöissä.

Toiminnallisen osuuden työstäni muodosti koulutuspäivä Perusturvaliikelaitos Saarikan esimiehille. Sen tarkoituksena oli antaa teorian tietoa luottamuksesta ja vuorovaikutuksesta sekä tarjota oppimisharjoituksia niihin liittyen. Koulutuspäivän aikana esimiehet saivat myös aikaa antaa vertaistukea toisilleen sekä tilaa jakaa omia kokemuksia esimiestyöstään. Koulutuspäivä oli kaksiosainen; aamupäivä muodostui asiantuntijaluennoista ja iltapäivän ohjelma sisälsi pienryhmäkeskustelua ja oppimisharjoituksia.

Työni viitekehyksenä on ajatus, että luottamus on tärkein asia yhteistyössä. Olipa kyse sitten organisaatioista tai kahden ihmisen välisestä kanssakäymisestä. Luottamus säätelee kaikkea toimintaa. Opinnäytetyössäni käsittelem luottamusta sosiaalisen pääomannäkökulmasta eri teorioiden mukaan. Kirjallinen osuus sisältää myös raportin palautteen koulutuspäivästä.

2 LUOTTAMUSPÄÄOMA KAIKEN PERUSTA

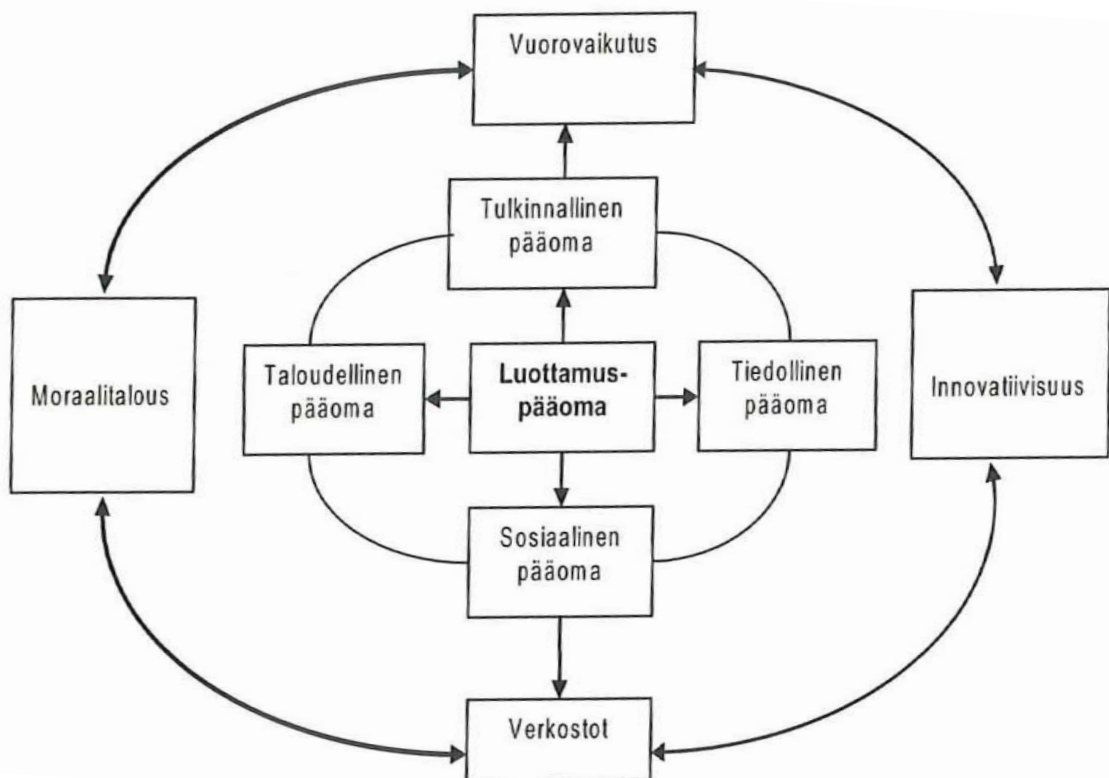
Opinnäytetyöni viitekehyksenä toimii Risto Harisalon ja Ensio Miettisen Luottamus-Pääomien pääoma-kirjassa esitetty viitekehys, jonka mukaan luottamus on pääomien pääoma (kuvio 1). Se on ensimmäinen sääntö ja siitä lähdetään johtamaan muita neljää pääomaa, jotka ovat tulkinnallinen pääoma, tiedollinen pääoma, sosiaalinen pääoma sekä taloudellinen pääoma. (Harisalo & Miettinen 2010, 18.)



KUVIO 1. Luottamusjohtaminen ja vuorovaikutuksen pääomat (Harisalo & Miettinen 2010, 18)'

Nämä neljä pääomaa muodostavat perustan, jolla voidaan kehittää organisaatiota, johtamista sekä vuorovaikutusta toisten ihmisten kesken. Edellinen kaavio kuvaa hyvin näitä käsitteitä sekä niiden välistä yhteyttä. Vahva luottamuspääoma vahvistaa myös muiden pääomien käyttöä. Sillä on jopa kerrannaisvaikutus muihin pääomiin. **Luottamuspääoman** voima lähtee liikkeelle **tulkinnallisesta pääomasta**. Se saa ihmisen mielen lukot avautumaan, laajentaa ajattelutapaa ja auttaa löytämään asioista uusia näkökulmia. Tulkinnallinen pääoma on pääoma, jota tarvitaan aktivoimaan ajattelua ja niitä voimia, joita tarvitaan, jotta asioita voidaan alkaa kehittämään. Tulkinnallinen pääoma laittaa liikkeelle seuraavaksi **tiedollisen pääoman**. Tämä tarkoittaa uuden tiedon hankkimista sekä uuden tiedon synnyttämistä. Jotta tiedollinen pääoma pääsee kasvamaan, täytyy myös luopua olemassa olevasta tiedosta. Tiedollinen pääoma laittaa liikkeelle **sosiaalisen pääoman**. Tämä on pääoma, jonka perustana on yhteistyössä sovitut peli-

säännöt, tavat ja instituutiot. Mikäli sosiaalista pääomaa ei ole, on yhteisten tavoitteiden saavuttaminen ongelmallista. Tulkinnallinen pääoma laittaa liikkeelle **taloudellisen pääoman**. Tämä ohjaa sekä aineellisia että henkisiä voimavaroja kaikkiin sovittuihin asioihin. Tulkinnallinen pääoma kannustaa ihmisiä jakamaan osaamista ja voimavaroja. Ihminen uskaltautuu myös paremmin ottamaan suunnitellusti riskejä. Taloudellinen pääoma saa asiat käytännössä rullaamaan, sen voimasta ne toteutuvat ja käynnistyvät. (Harisalo & Miettinen 2010, 19.)



KUVIO 2. Pääomien tuotokset.(Harisalo & Miettinen 2010, 20.)

Edellisessä kuviossa 2 näkyvät tuotokset, jotka ovat syntyneet neljästä edellisestä pääomasta. Nämä kaikki tuotokset ovat vuorovaikutuksessa toinen toisiinsa. Tulkinnallisen pääoman tuotos on **vuorovaikutus**, mikä merkitsee, että tulkinnallisuus saa ihmiset toimimaan yhteistyössä esteistä huolimatta. Ilman vuorovaikutusta ei voi olla yhteistyötä. Tämän vuoksi se on laadultaan strategista. Tiedollisen pääoman tuotos on **innovatiivisuus**. Se havainnollistaa ja kehittää ideoita ja ajatuksia uutta tietoa hyödyntäen. Kun tulkinnallisuus löytää uuden näkökulman, antaa innovatiivisuus sille luotettavan merkityksen ja käytännönläheisyyden. Innovatiivisuus edistää vuorovaikutusta. **Verkostot** ovat sosiaalisen pääoman tuotos. Verkostot laajentavat mahdollisuuksia saada innovaa-

tioille suurempi tukijoukko. Verkostojen avulla ihmiset voivat toimia yli rajojen ja ne antavat ihmisille suuremmat mahdollisuudet toimia kuin mitä sosiaalinen verkosto pystyy tarjoamaan. **Moraalitalous** on taloudellisen pääoman tuotos. Toiminnan vahva moraali saa ihmiset ymmärtämään ja hyväksymään asioita ja ratkaisuita, jotka eivät välttämättä ole parhaita heidän oman etunsa kannalta. Vahva moraali auttaa myös tilanteessa, jossa on tullut virheitä tai epäonnistumisia. Se auttaa paikkaamaan ja korvaamaan niitä. Huono moraali voi tehdä hyvän asian tehon ja pyrkimyksen ja arvon tyhjäksi. (Harisalo & Miettinen 2010, 20 – 21.)

Nämä viisi pääomaa luovat organisaatioon sellaisen perustan, jonka varassa on mahdollista kehittää organisaatiota hyvin laaja-alaisesti. Varsinkin muutoksissa ne auttavat niiden käsittelyä ja hallintaa. Tämä auttaa organisaatiota ottamaan käyttöön uusia työmenetelmiä sekä kehittämään organisaation sisäistä työnjakoa. Yhteistyökyky ja vuorovaikutus työyhteisöissä paranevat näiden pääomien avulla. Perinteisesti johtaminen mielletään hyvinkin hierarkkiseksi. Tämän kaavion avulla johtaminen saa uuden näkökulman. Tämä painottaa yhteisen tekemisen ja yhdessä päättämisen merkitystä. Tämä kannustaa johtajia luomaan innostavan ja palkitsevan pohjan työn tekemiselle sekä auttaa luomaan uskoa torjumisen ja puolustautumisen sijasta. Kun uusi asia tulee työyhteisöön, vaatii sen kohtaaminen rohkeutta. Tilannetta helpottaa, jos asiaa on yhdessä käsitelty ja etsitty samalla uusia ratkaisumalleja. (Harisalo & Miettinen 2010, 21 – 22.)

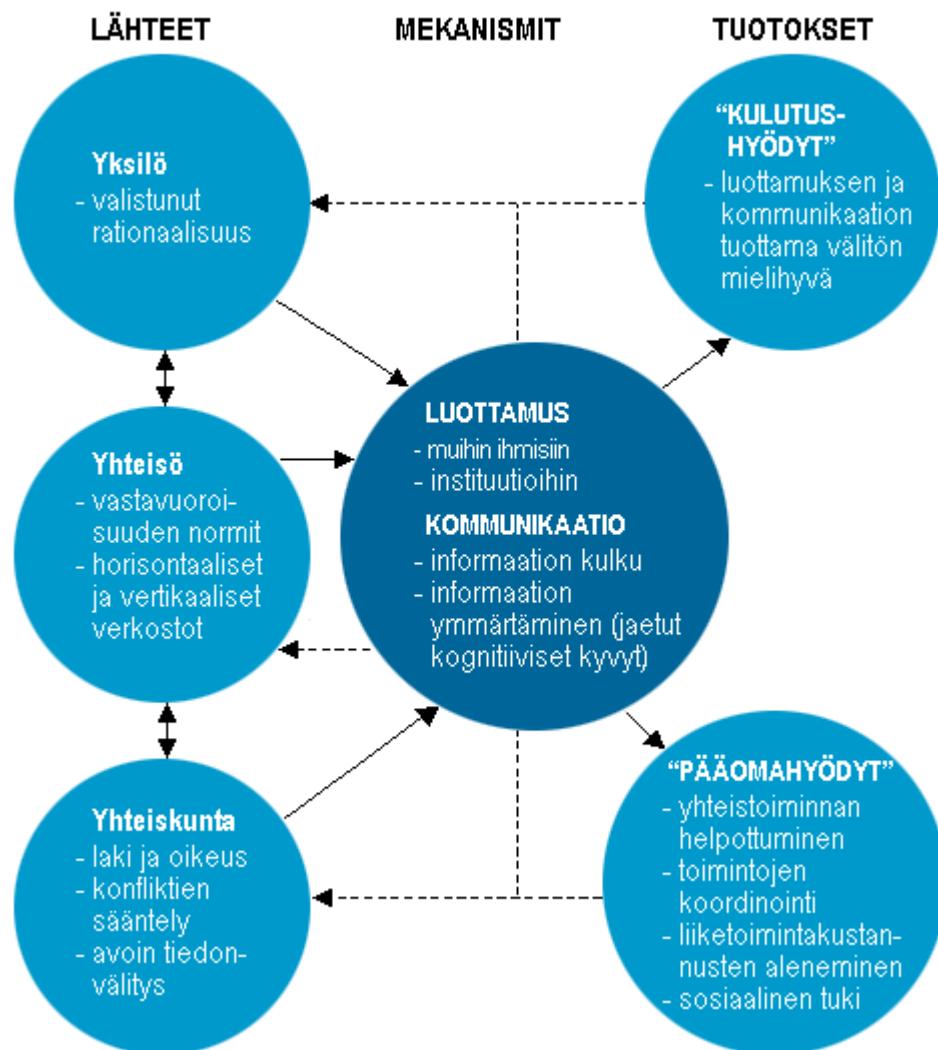
3 SOSIAALINEN PÄÄOMA

Sosiaaliseen pääomaan liittyvillä pohdinnoilla on linkitys kauas historiaan taloustieteissä ja sosiologiassa muun muassa Marxiin, Simmeliin, Smithiin ja Webberiin. Nämä korostivat taloudelliseen toimintaan liittyviä sosiaalisia sidoksia muun muassa moraalia taloudessa, sosiaalisia motivaatorakenteita sekä sosiaalisen vaihdon ja luottamuksen yhteyksiä. Terminä sosiaalinen pääoma on ollut käytössä jo 1800 - luvulla. Käsite alkoi yleistyä yhteiskuntatieteiden yhteydessä laajemmin 1970 - luvulla Bourdieun ottaessa käsitteen käyttöön eritelleessään yksilöiden sekä ryhmien sijoittumista ja kilpailua yhteiskunnallisilla sosiaalisilla areenoilla. Myös Coleman alkoi 1988 - luvulla levittää sosiaalinen pääoman käsitettä. Hän korosti sosiaalisten suhdeverkostojen sekä niiden rakenteiden merkityksellisyyttä erikoisesti luottamuksen ja normien säilyttämisessä. (Ruuskanen i.a)

Sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan sosiaalisen ympäristön ominaisuuksia. Tällaisia ovat sosiaalisten verkostojen tiiviys ja yhteisesti käyttöön otetut ja omaksutut normit sekä luottamus näiden toimivuuteen. Pääomana sen arvo ymmärretään, kuinka sosiaaliset yhteydet, kanavat ja verkostot luovat mahdollisuuden innovaatiolle, tiedon siirrolle, kaupankäynnille sekä kaikille muille toiminnoille, jotka tuottavat arvoa ihmisten välillä. Arvona voidaan pitää esimerkiksi henkistä hyvinvointia tai taloudellista hyötyä. Sosiaalista pääomaa syntyy, kun ihmiset toimivat keskenään vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 15.)

Yksilöiden, yhteisöjen ja yhteiskunnan hyvinvointia ja menestystä selitetään usein sosiaalisen pääoman avulla. Keskeistä tässä ajattelutavassa on, että sosiaalisella pääomalla on ajateltu olevan jokin tuotos, johon sosiaalinen pääoma vaikuttaa. Tuotoksena voi olla esimerkiksi hallinnon parempi toimivuus sekä yhteiskunnan parempi hyvinvointi (kuvio 3). Ruuskanen (2001) on jakanut sosiaalinen pääomakäsitteen **lähteisiin, mekanismiin** ja **tuotoksiin**. Lähteitä esiintyy kolmella eri tasolla, jotka ovat **yksilö, yhteisö ja yhdyskunta**. Ihmisten tiedonkulkua sekä yhteistyötä helpottavat mekanismit ovat **luottamus** ja **kommunikaatio**. Ruuskanen (2001) arvioi, että sekä sosiaalisen pääoman lähteet että tuotokset ovat kontekstisidonnaisia, kun taas mekanismit näyttävät toimivan samal-

la tavalla eri konteksteissa. (Ruuskanen i.a.) Ruuskasen kuvio kuvaa hyvin sosiaalisen pääoman vaikutuksia.



KUVIO 3. Sosiaalisen pääoman lähteet ja tuotokset. (Ruuskanen i.a)

3.1 Työyhteisön sosiaalinen pääoma

Sosiaalisen pääoman juuret ovat yhteisöissä ja yksilöiden kuulumisessa niihin. Merkittävin ja tavallisin yhteisö, johon valtaosa työikäisistä ihmisistä kuuluu, on työyhteisö. Kaikilla työyhteisöillä on oma historiansa. Työyhteisön sosiaalisen pääoman syntyyn ovat vaikuttaneet ajan myötä, kuinka organisaation johtamista ja rakennetta on kehitetty, millaisia toimintatapoja työyhteisö on ottanut käyttöön ja millaista henkilökuntaa on rekrytoitu. Sosiaalisen pääoman määrään vaikuttavat rakenteiden ja järjestelmien toimi-

vuus. Olennaista on, kuinka työntekijät sijoittuvat niihin sekä henkilökunnan keskinäisen vuorovaikutuksen määrä ja laatu. Kun organisaation sosiaalista pääomaa aletaan arvioida ja kehittää, täytyy sen sisältö havainnollistaa ja jäsentää. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 15–16.)

Sosiaalinen pääoma työyhteisössä sisältää seuraavia tekijöitä:

- **Työyhteisössä toimivien ihmisten keskinäiset suhteet sekä verkostot** ovat ensimmäinen asia, jota tarvitaan sosiaalisen pääoman syntymiseen.
- **Johtosuhteet ja johtamisjärjestelmä täytyvät olla selkeät.** Organisaatiossa kaikkien tiedossa tulee olla toimintaperiaatteet, valta- ja vastuusuhteet sekä työnjako. Organisaation johto ohjaa koko toimintaa halutun päämäärän suuntaan ja jokaisen on tiedettävä oma rooli tässä kokonaisuudessa.
- Työyhteisöllä tulee olla **selkeät normit ja niiden yleinen hyväksyminen.** Normien hyväksyminen yhteisesti on myös luottamuksen perusta työyhteisössä. Normit säätelevät työyhteisön kaikkea toimintaa ja toisaltaalta niitä voidaan myös yhdessä työyhteisössä säädellä. Normit voidaan jakaa kahteen ryhmään; on kirjoitetut tai keskustellut normit sekä kirjoittamattomat normit, joita ei ole ääneen lausuttu.
- Jokaiseen työyhteisöön ovat muodostuneet omat **arvot** sen toimintahistorian aikana. Arvot vaikuttavat kaikessa toiminnassa taustalla. Arvot ovat normeja vaikeammin nähtävissä, mutta ne vaikuttavat kaikessa pinnan alla. Arvot ovat osa organisaation syvärakennetta, joka vaikuttaa kaikkeen toimintaan, mutta ovat erittäin vaikeasti havainnoitavissa.
- **Tiedon kulku** on työyhteisön toiminnalle välttämätön mekanismi. Se liittyy väistämättä kiinteisiin suhteisiin ja verkostoihin. Kun ihmisten väliset suhteet organisaatioissa toimivat, sen paremmat ovat edellytykset myös hyvälle informaation välittymiselle organisaation eri osiin. Tämä on koko organisaation perusedellytys, jotta tavoitteet ja päämäärät olisivat kaikkien tiedossa. Samoin muuttuviin tilanteisiin osataan reagoida nopeasti, kun tieto kulkee sujuvasti.

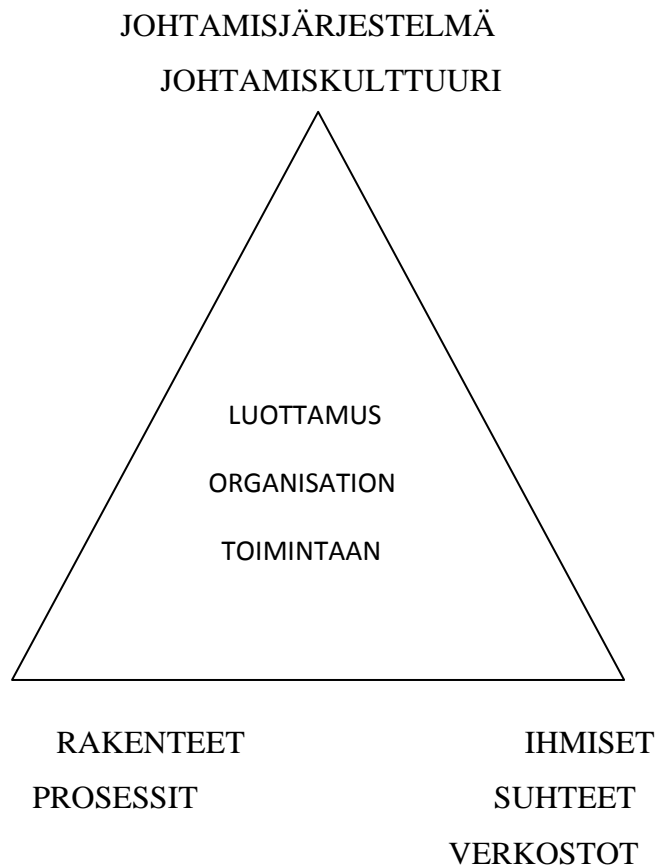
Vuorovaikutus liittyy kaikkiin edellisiin tekijöihin. Se säätelee kaikkia niiden toimivuutta. Edellä mainitut tekijät antavat työyhteisölle puitteet ja säännöt, mutta vuorovaikutuksen toimivuudesta riippuu kaikkien muiden arvo sosiaalisena pääoman tekijänä. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 16–24.)

3.2 Organisaatio ja luottamusrakenne

Organisaation hyvä määritelmä on, että se on yhteistoimintajärjestelmä, jonka ihmiset ovat muodostaneet tiettyjen päämäärien tavoittamiseksi. Jotta toivottu tulos saavutetaan, täytyy organisaation sisällä olla hyvä työnjako ja tiedonkulku täytyy olla toimiva. Erään teorian mukaan korostetaan erikoisesti yksilöiden toiminnan järkipäistä koordinoimista. Yksi virallinen systeemi voi tarkoittaa organisaatiota, tähän systeemiin voi kuulua useita työyhteisöitä tai siinä voi olla vain yksi ainoa systeemi. Erään teorian mukaan organisaatiosta voidaan erottaa sekä objektiivisesti että subjektiivisesti nähtäviä osia. Organisaation koko, henkilöstön määrä ja ympäristötekijät ovat muun muassa objektiivisesti havaittavia. Subjektiivinen osio koostuu henkilöstön havainnoista, tulkinnoista ja odotuksista, joita yhteiskunta asettaa organisaatiolle. (Oulun yliopisto i.a.)

Kun organisaatiossa on hyvä luottamus ja ilmapiiri, se heijastuu myös ihmisten käyttäytymiseen vapauttavasti ja energisoivasti. On erittäin kuluttavaa toimia työyhteisössä, jossa täytyy pelätä, että tulee väärinymmärretyksi. Jos organisaatiosta puuttuu perusluottamus, aiheuttaa se koko työyhteisössä toimintakyvyttömyyttä, ahdistusta, turvattomuutta, pelkoa ja epävarmuutta. Luottamuksen määrä selkeästi säätelee ihmisten käyttäytymistä organisaatioissa. (Mäkipeska, Niemelä 2005, 27-29.)

Seuraava kuvio 4 kuvaa luottamusrakennetta. Siitä selviää hyvin, että vaikuttamalla vain yhteen osa-alueeseen rakenteissa, emme voi vaikuttaa siihen, kuinka luotettavaksi organisaatio koetaan. Täytyy määrätietoisesti kehittää kaikkia osa-alueita, jotta epäluottamusta voidaan vähentää tai jopa poistaa. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 27-29.)



KUVIO 4. Luottamus sosiaalisena pääomana. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 29)

Useassa teoksessa, jossa käsitellään luottamusta, on eroteltu luottamuksesta kaksi erilaista puolta. On olemassa ihmisten välinen luottamus (trust) ja instituutioita ja systeemejä kohtaan tunnettu luottavaisuus (confidence). Mäkipeska ja Niemelä (2005) esittävät kirjassaan Ilmosen luoman käsityksen luottamusrakenteesta. Ilmonen liittää yhteen kaksi edellä kuvattua käsitettä siten, että missä on luottavaisuutta, siellä luottamus toisiin ihmisiin syntyy ja pysyy yllä parhaiten. Luottamus siis tarvitsee luottavaisuutta tukevia sosiaalisia olosuhteita. Tämän yhdistelmän ympärille on syntynyt kaavio luottamusrakenteesta. Sosiaalisena pääomana luottamusrakenne merkitsee, että se ei ole ihmisten tai ihmissuhteiden varassa vaan liittyy organisaatioiden johtamisjärjestelmiin, kulttuuriin ja rakenteisiin sekä prosesseihin. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 27-29.)

Organisaatioissa voi jäädä sosiaalinen pääoma käyttämättä, jos luottamusta ei ole. Jos organisaatiossa korostetaan rationaalisuutta ja samankaltaisuutta, silloin ei oteta huomioon ihmisten yksilöllisiä tarpeita. Tästä seuraa työntekijöiden välille ikävä kilpailutilanne, jolloin ei voida toimia luovasti ja jakavaa yhteistoimintaa. Työyhteisö ei voi hyvin, jos työntekijöiden odotetaan sopeutuvan epäterveeseen organisaatioon. Tästä voi seurata

työpahoinvointia, jota yritetään hoitaa monenlaisilla työhyvinvointiohjelmilla. Työntekijän työpahoinvoinnin voidaan katsoa olevan varsin terve reaktio sairaaseen ilmiöön organisaatiossa. Tarkoituksenmukaisempaa olisi puuttua syihin yrittäen korjata niitä koko organisaatiossa. (Mäkipekka & Niemelä 2005, 31)

Organisaatioissa on paljon ongelmia, joihin voidaan vaikuttaa koulutuksella, työnohjauksella, tiedonkulkua tehostamalla, korjaamalla prosesseja, kehittämällä hyviä työyhteisömuotoja ja uudistamalla rakenteita. Ne eivät ole vääriä toimenpiteitä, kun organisaatiossa on ongelmia. Tosiasia kuitenkin on, että luottamus säätelee näiden hyvien toimenpiteiden tehokkuutta ja vaikuttavuutta. (Harisalo & Miettinen 2010, 15)

4 LUOTTAMUS

Luottamuksen tieteellinen määritelmä on todettu hyvin haasteelliseksi mallintaa vaikka luottamusta on tutkittu monissa eri tieteissä muun muassa kauppätieteessä, markkinoinnin, psykologian, filosofian ja sosiologian piireissä. Koska luottamus on vaikeasti ilmentyvä dynaaminen ja kompleksinen ilmiö, on sitä mahdoton tyhjentävästi määritellä. Vaikeaksi hahmottamisen tekee sen aineettomuus ja määrättömyys. Luottamusta ei voida silmämääräisesti havaita, eikä ulkoisesti mitata. Ihmisillä on hyvin erilaisia kokemuksia luottamuksesta. Luottamuksen dynaamisuus viittaa siihen, että se muuttuu koko ajan ihmisten ja yhteiskunnan kehityksen myötä. Luottamuksen kompleksisuus taas viittaa siihen, että luottamuksen eri ilmiöt vaikuttavat toisiinsa. Jos luottamuksen jollakin osa-alueella tapahtuu muutos, vaikuttaa se koko ketjuun. (Laine 2009, 17.)

Ihmisten välinen luottamus syntyy kanssakäymisen, vuorovaikutuksen ja yhteistyön yhteisvaikutuksena. On ilmeistä, että sitä ei voida ostaa tai lainata itselleen. Luottamus on aina omalla käytöksellä siten ansaittava tai lunastettava itselleen. Kun ihminen on oppinut luottamaan toisiin ihmisiin, laajenee tunne niin, että voi alkaa luottamaan myös ventovieraisiin ihmisiin vaikka mitään varsinaista kokoemusta heidän luotettavuudesta ei olisikaan. Tällaista luottamusta sanotaan yleistäväksi luottamukseksi (generalized). Tällaista luottamusta pidetään modernin yhteiskunnan ominaisuutena. Perinteisessä yhteiskunnassa vallitsi paljon rajallisempi luottamus (particularized); luotettiin vain oman yhteisön väkeen. Muut ansaitsivat luottamuksen, kun he noudattivat samoja yhteisön arvoja ja käyttäytymistapoja kuin heillä oli. On kuitenkin havaittu, että asia ei ole modernissa yhteiskunnassa niin vallitseva. Yleistävä luottamus on rapautunut monista erisyistä. Tutkimusten mukaan luottamus poliisiin, viranomaisiin, eduskuntaan ja yrityksiin on Suomessa heikkoa. Harva kutsuu enää kotiinsa tuntemattomia ihmisiä. Vilpin, petoksen ja väärinkäytösten uhkaa pidetään ilmeisenä. Luottamus on muuttunut ehdolliseksi ja vuorovaikutukseen on tullut erilaisia sääntöjä. Mitä enemmän sääntöjä on, sitä rajaavammaksi luottamus on muuttunut. Tämän vuoksi luottamuksesta on tullut dynaaminen ilmiö. Sitä ei voi ottaa annettuna koskaan ja monet eri tekijät vaikuttavat hyvin ennakoimattomasti ihmisten väliseen luottamuksen määrään. (Harisalo & Miettinen 2010, 29–31.)

Luottamus on moniulotteinen tunne. Kokemukset toisen ihmisen luotettavuudesta ovat usein hyvin pysyviä. Kun olemme todenneet jonkun kollegamme olevan luotettava, täytyy tapahtua paljon ennen kuin käsityksemme hänestä muuttuu. Silloinkin saatamme ajatella, että nyt hän ei ollut oma itsensä. Perusluottamus syntyy ihmisellä jo hyvin varhaisessa vaiheessa, ensimmäisen ikävuoden aikana. Ihmisen saamat yksilölliset elämäkokemukset matkan varrelta vaikuttavat perusluottamukseen ja itseluottamukseen. Nämä ovat sidoksissa toisiinsa. Työelämässä perusluottamus voidaan vahvistaa yhteisten kokemusten kautta. Kun perusluottamus on olemassa, yhteiset onnistumisen kokemukset ja selviytyminen vaikeista haastavista tilanteista vahvistavat luottamusta ryhmässä. Tunne ”me teimme sen!”, on ryhmän luottamukselle tärkeä onnistumisen kokemus. (Heinonen, Klingberg & Pentti 2012, 112.)

Kirsimarja Blomqvist (i.a.) on listannut luottamuksen funktiot. Luottamuksen puute aiheuttaa heikkoa kommunikaatiota ja väärinkäsityksiä. ”Kärpäsistä tulee herkästi härkäsiä” ja työskentelyssä voi ilmetä tehottomuutta ja kitkaa. Sitoutuminen toimintaan on heikkoa ja yhteistyö ei ole sujuvaa. Lisäksi tulee opportunistista käyttäytymistä. Toisin sanoen, työntekijä ei välitä juuri moraalista ja arvoista vaan käyttää vallitsevaa tilannetta herkästi omaksi edukseen. Luottamuksen hyödyllisyydeksi Blomqvist listaa tehokkaan kommunikaation; Uuden oppiminen on tehokasta ja ristiriidat pystytään ratkaisemaan rakentavasti. Työyhteisössä syntyy parhaimmillaan innovaatioita, tulosta ja tehokkuutta. Luottamus on lisäksi hyvä johtamisen työväline. Luottamus lisää työyhteisön sitoutumista ja se toimii öljynä niin, että se vähentää kompleksisuutta. (Blomqvist i.a)

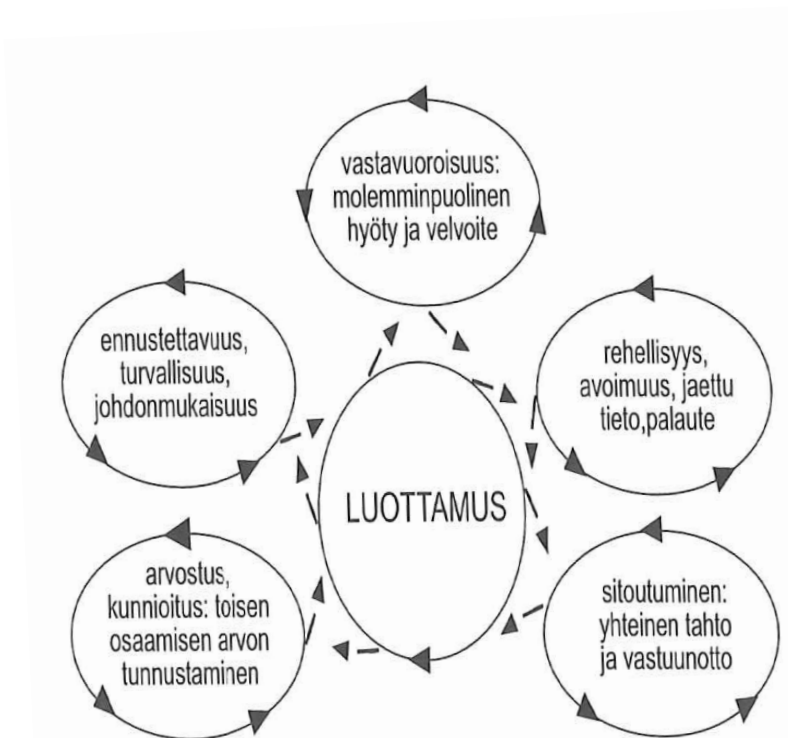
Luottamus on merkittävä tekijä kaikkien ihmisten arjessa. Se auttaa kehittämään ihmistä ihmisenä ja se auttaa ottamaan toiset ihmiset huomioon kaikissa valinnoissaan. Luottamus vaikuttaa ihmisten suvaitsevuuteen toisia kohtaan sekä auttaa ymmärtämään heidän ajatuksiaan. Luottamus myös auttaa ihmistä kohtuulistamaan vaatimuksiaan toisia kohtaan. Se vaikuttaa ihmisissä tahtoa palvella toisia omilla keksinnöillään. Ihmisestä ei koskaan tule täydellistä, mutta hän kuitenkin voi kehittyä luottamuksen varassa näissä ominaisuuksissa. (Harisalo & Miettinen 2010, 15.)

Ari Heiskanen määrittelee luottamuksen Nollatoleranssi kirjassaan uskoksi ja varmuudeksi. Englannin kielessä luottamus on confidence. Sana on peräisin latinan ilmaisusta fido, joka tarkoittaa ’pidän varmana’. Tuttu sana credit merkitsee luottoa ja tämä sana

juontuu latinalaisesta ilmaisusta *credo*, joka tarkoittaa ´minä uskon´. (Heiskanen 2011, 41.)

4.1 Luottamuksen ja epäluottamuksen dynamiikka

Luottamuksen dynamiikkaa kuvaa hyvin kuvio 5. Prosessi muodostaa itseään vahvistavan kierteen. Kun vaikuttaa yhteen kierteen osa-alueeseen, saadaan kierre liikkeelle tai vahvistumaan. Tämä osoittaa, että luottamusedynamiikan aikaansaaminen ei ole vaikea tehtävä, mutta kaikki osa-alueet on tiedostettava ja niiden toimivuuteen on kiinnitettävä erityistä huomiota. Kun luottamus saadaan toimivaksi ja pysyväksi toimintakulttuuriksi, se tuottaa ja vahvistaa koko työyhteisön sosiaalista pääomaa. (Mäkipekka, Niemelä 2005, 29–32.)

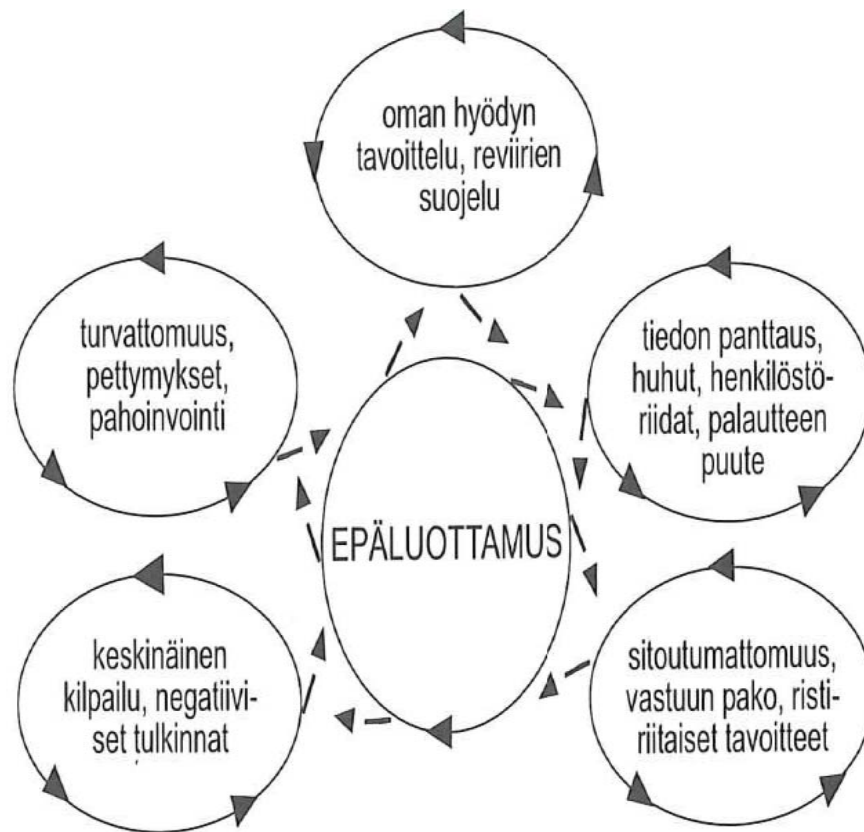


KUVIO 5. Luottamusedynamiikka. (Mäkipekka, Niemelä 2005, 34.)

Luottamus perustuu aina keskinäisiin sopimuksiin. Niiden taustalla voi olla juridinen tai psykologinen luonne. Psykologinen sopimus tarkoittaa sitä, että molemmilla osapuolilla on tietynlaisia odotuksia joko suullisesti sovittuina tai niin sanottuina hiljaisina sopimuksina toisiaan kohtaan. Kestävä luottamus perustuu **vastavuoroisuuteen**. Näin yhteistyösopimuksesta on tultava sellainen, että molemmat osapuolet hyötyvät siitä. Luot-

tamus perustuu aina **rehellisyyteen** ja **avoimuuteen**. Molemmilla osapuolilla täytyy olla tieto siitä, mitä yhteistyösopimus sisältää, millaisia asioita siihen kuuluu ja mitkä asiat voivat muuttua. Kaikki tämä tieto luo pohjan siihen, että molemmat osapuolet voivat **ottaa vastuuta ja sitoutua sekä tahtoa samaa asiaa**. Kun kaikki osapuolet toimivat sovitusti ja aidosti, toiminta sujuu johdonmukaisesti ja yhtäpitävästi. Syntyy toisen osapuolen **arvostus ja kunnioitus**. Tällöin kaikki antavat parhaan panoksen toimintaan. Tästä kokonaisuudesta alkaa muodostua luottamuksellinen yhteistyö, jossa toiminta on **ennustettavissa** ja se on **turvallista** sekä **johdonmukaista**. Kun edellä kuvattu luottamudynamiikka rullaa, saavutetaan parhaimmillaan toimintaan, tulosta ja tehokkuutta. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 29–33.)

Luottamukselle on varsin tyypillistä, että se syntyy hitaasti ja asteittain, mutta purkautuu nopeasti. Luottamuksen vastakohta on epäluottamus (kuvio 6).. Luottamudynamiikan harmillinen kääntöpuoli on se, että jos yksikin osatekijä näyttäytyy negatiivisena, lähtee koko prosessi negatiiviseen kiertoon. Tästä johtuen voidaan päätellä, että luottamusta joko on tai ei ole. Välivaiheita ei juuri ole tai ainakin niitä on erittäin vaikea määritellä ja erottaa. Jos työyhteisössä ei ole havaittavissa yhteistä hyötyä, alkaa **oman edun tavoittelu ja reviirien puolustelu**. Jos työporukassa vallitsee tällainen käyttäytymismalli, johtaa se väistämättä **henkilöiden välisiin ristiriitoihin ja tiedon panttaukseen**. Tehäväiin **sitoutuminen heikkenee ja vastuuta paetaan**. Työpaikoilla alkaa **keskinäinen kilpailu**, jolloin pahimmillaan kaikki toisten tekemiset saavat hyvin herkästi negatiivisien sävyn. Tästä seuraa työpaikoilla **turvattomuutta, pettymyksiä, ja pahoinvointia**. Sosiaalista pääomaa tulisikin vaalia työpaikoilla. Kun työyhteisössä vallitsee epäluottamus, se heijastuu kaikkeen toimintaan; työilmapiiri huononee, yhteistyö ei toimi, johto saa kritiikkiä, ja työntekijät uupuvat. Tällaisessa tilanteessa voimavarat käytetään kaikkeen muuhun kuin työn tekemiseen. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 47 -48.)



KUVIO 6. Epäluottamuksen dynamiikka. (Mäkipekka & Niemelä 2005, 47)

Väärinkäytöksillä on aina negatiivisia vaikutuksia. On valitettavaa, jos johtoporras, esimiehet tai omistajat, niihin sortuvat. Tällöin on vaarana, että heiltä menee luottamus ja arvostus työntekijöiden silmissä. Organisaatioissa vilpillinen toiminta lisää aina tehottomuutta, koska silloin tulee tarve lisätä valvontaa. Tehokkaissa ja toimivissa organisaatorakenteissa vallitsee hyvyys ja luottamus, mutta niitä on vaikea saavuttaa kovalla työlläkään. Hyvä keskustelun aihe tähän liittyen olisi organisaatioissa pohtia, mitä siellä merkitsee arkipäivän rehellisyys. Tämä koskee koko organisaatioita johdosta työntekijöihin. Sama rehellisyyden vaatimus on kaikilla, koska vilpillistä toimintaa on todettu olevan useissa organisaatioissa läpi koko hierarkkisen rakenteen kaikissa kerroksissa. (Heiskanen 2011, 42.)

4.2 Luottamuksen syntyehdot ja siihen vaikuttavat tekijät

Luottamus ei koskaan synny tyhjästä, vaan sillä on oltava tietyt reunaehdot, jotta se pääsee kehittymään. Oli kyseessä sitten yksityisten ihmisten välisestä suhteesta tai työyhteisöstä. Nina Laine (2009) on laatinut oppaan esimiehille, kuinka luottamussuhteita rakennetaan työyhteisöissä. Tieteellisissä julkaisuissa on määritelty useita luottamuksen syntyehdoja, Laine on oppaassa avannut näistä kolme. (Laine i.a.)

1. Henkilöllä, johon luotetaan, tulee olla **hyvät aiheet**.

Tämä tarkoittaa sitä, että ihminen johon luotetaan, ei uskota tarkoittavan tehdä pahaa. Näin ajattelee luottava ihminen kohteestaan. Työyhteisössä tämä tarkoittaa esimerkiksi seuraavaa: Kun esimies ehdottaa työntekijälle uutta tehtävää, hän huomioi tämän kyvyt, jotta tämä kykenee selviytymään annetusta tehtävästä. Kun ihminen luottaa toiseen, hän uskoo, että toinen huomio hänen parhaansa ja toimii hänen etunsa mukaisesti. Luottamusta ei pääse syntymään, jos toinen toistuvasti epäilee toisen aikeita. Kun toisen ihmisen luotettavuutta arvioidaan, korostuvat silloin moraali ja asenne. (Laine i.a.)

2. Henkilöllä, johon luotetaan, täytyy olla **kompetenssia ts. tehtävässä tarvittavaa osaamista**.

Kun olemme asiakkaan roolissa, luotamme, että työntekijä on ammattitaitoinen. Esimerkiksi, kun menemme hammaslääkäriin, luotamme hänen taitoonsa paikata hammas tai kun istumme taksiin, luotamme, että kuljettaja osaa ajaa autoa. Usein näitä asioita pidetään itsestäänselvyyksinä. (Laine i.a.)

Nämä kaksi edellistä kohtaa voidaan yhdistää ja yleistää. Luottamuksen syntyyn tarvitaan sekä hyvät aiheet, että hyvä osaaminen ammatissa. Ihmiset, joiden uskomme toimivan vilpittömästi ja yleisten tavoitteiden mukaisesti herättävät meissä luottamusta. Käytännön työelämässä luotetaan sekä esimiehen että työntekijän osaamiseen tehtävässä. Luotetaan, että työntekijät tietävät, mitä työaikana kuuluu tehdä. Tähän sisältyy työn hoitamisen lisäksi esimerkiksi palaverieihin osallistuminen sekä muu työpaikan yhteisöllinen toiminta. Esimieheltä taas vaaditaan sekä asioiden että ihmisten johtamisen taitoa. (Laine i.a.)

3. Luottamuksen syntyminen edellyttää **valinnan mahdollisuutta**.

Tämä on syy, miksi luottamustilanteeseen aina liittyy tietynlainen **riski**. Edellä mainittujen asioiden lisäksi erikoisesti työpaikan luottamussuhteet edellyttävät sellaisen tilanteen, jossa työntekijällä on valinnan mahdollisuus ja tietynlainen autonomia työssään. Vastaavasti työnantajalla siihen liittyy tietynlainen riski. Työntekijä voi lunastaa luottamuksen ja olla sen arvoinen vain, jos saa itse vaikuttaa työhönsä. Aina on olemassa riski, että työnantaja on tehnyt virhearvioinnin ja työntekijä pettää luottamuksen. Työnantajalla on mahdollisuus minimoida tällaista tilannetta tiukan kontrollin avulla. Yksi vaihtoehto on esimerkiksi valvomalla työsuoritus alusta loppuun tai pahimmassa skenaariossa uhkailemalla potkuilla, jos ei annettu työtehtävä hoidu annetussa ajassa sovitulla tavalla. Tällainen pakottaminen on kuitenkin todettu olevan kallista ja tehotonta ja kaikenlisäksi epäinhimillistä. Jos työ on pitkälle kontrolloitua, tappaa se työstä motivaation sekä oppimis- ja kehittymisen mahdollisuuden. On harvinaista, että työpaikan kontrolli olisi näin kova, mutta lievimmissäkin tapauksissa toistuvat samankaltaiset ongelmat. (Laine i.a.)

Vaikka työpaikalla kaikki näyttäisi ulkoisesti olevan hyvin, voi työntekijöiden sisäinen motivaatio, luottamus ja syvämmäntason sitoutuminen olla heikkoa. Tällaisessa tilanteessa työn suorittaminen jää helposti tehottomaksi ja ulkokohtaiseksi. Tämä johtaa helposti siihen, että työt tehdään kun on valvontaa, mutta kun tilaisuus tulee, asioista ja tehtävistä lipsutaan. Alhainen luottamus aiheuttaa todellisten tunteiden ja ajatusten kätentää. Epäluottamus aiheuttaa pelkoa ja tehottomuutta. Työnantajan olisikin järkevää ottaa riski ja luottaa työntekijöihinsä. Luottamus työntekijöihin myös vähentää valvonasta aiheutuvia kustannuksia. Työntekijä, johon luotetaan, nauttii onnistumisista, oppii virheistä ja ottaa paremmin työnsä hallintaan. Samalla kommunikaatio työpaikalla paranee. Luottamuksen vallitessa työnantaja saa parhaimmillaan työntekijältä rehellistä palautetta avoimesti. (Laine i.a.). Luottamukseen vaikuttavia tekijöitä esitellään taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Luottamukseen vaikuttavia tekijät (Mäkipekka, Niemelä 2005, 46.)

LUOTTAMUSTEKIJÄ	LUOTTAMUSTA VÄHENTÄÄ	LUOTTAMUSTA LISÄÄ
Vastavuoroisuus	Valvonta Hierarkia Eriytynyt tehtävienjako	Itseohjautuvuus Verkostot Osaamisen kehittäminen ja jakaminen
Avoin vuorovaikutus, palaute	Tieto on johdolla Johdon monologi Palaute kritiikkinä	Tieto on kaikilla, Dialogi, Palaute kehittämisen edellytyksenä Johtaminen on kanssakäymistä
Yhteinen tavoite, sitoutuminen	Tavoitteet ylhäältä Sitoutuminen ”pakolla” Vastuu johdolla	Tavoitteet yhdessä sitoutuminen sydämellä, Vastuu yhteisistä päämääristä Vapaus ja väljyys tehdä
Keskinäinen kunnioitus, erilaisuuden arvostaminen	Aseman kunnioitus, Samanlaisuuden arvostaminen, Erilaisuus uhkana	Asiantuntemuksen arvostus, Erilaisuuden arvostaminen, Yhdessä oppiminen
Ennustettavuus, turvallisuus	Odotus pysyvyydestä, Tulevaisuus johdon käsissä	Tulevaisuus oman osaamisen ja sosiaalisten suhteiden varassa

5 ESIMIES JA JOHTAJUUS

Esimiehellä on erilainen rooli organisaatiossa kuin asiantuntijalla, esimiehellä on alaisia hallittavana. Esimies edustaa työnantajaa juridisessa mielessä ja hänen tehtävä on valvoa, että työntekijän oikeudet toteutuvat, samalla hänen tehtäviin kuuluu valvoa, että työntekijä noudattaa omia velvollisuuksia työnantajaa kohtaan. Esimiehellä on oikeus käyttää työnjohto eli direktio-oikeutta, koska hän edustaa työnantajaa. Esimiehen on tärkeää tuntea kaikki lait ja työsopimusten sisällöt, jotta hän toimisi niiden mukaisesti, koska työnantajan velvollisuus on toimia niiden mukaisesti. (Kariniemi i.a.)

Johtajuus voidaan ajatella olevan ihmisten tai asioiden johtamista. Kun puhutaan ihmisten johtamisesta, käytetään sanaa **leadership** ja vastaavasti asioiden johtamista kutsutaan **managementiksi**. Ihmisten johtamisessa on tärkeää johtajan omat ominaisuudet johtajana, osata puuttua työntekijöiden käyttäytymiseen ja toimintaan, jotta organisaation tavoitteet tulisi saavutettua. Leadership korostuu erityisesti silloin, kun organisaatiossa on muutosten tai innovaatioiden johtamisen aika. Yritykset ovat nykyisin kovassa paineessa kun muutokset kourivat työtä ja markkinoita, samalla on korostunut leadership-johtaminen. Näiden taitojen kehittämiseen on kiinnitetty erityistä huomiota monissa yrityksissä. Kun ihmisten johtaminen toimii hyvin, uskotaan, että työntekijät sitoutuvat paremmin ja samalla organisaatio saavuttaa paremmin tavoitteensa. Merkittävää on, että ihmisten johtamista voidaan oppia, nämä taidot ei täysin ole sidottu henkilön ominaisuuksiin, kyse on toiminnasta ja kältyäytymisestä, jota voidaan oppia parhaiten tekemällä. (Yrittäjäyyskasvatus i.a)

Kirsi Räisänen (2012) osuu mielestäni oikeassa mallintaessaan kirjassaan luotettavan esimiehen profiiliin. Räisänen painottaa, että esimiehen tulee olla aina luotettava ja johdonmukainen. Esimies voi olla persoonaltaan kuiva, asiallinen ja kaikkea karismaa vaila oleva, mutta johdonmukaisuutta ja luotettavuutta häneltä ei voi puuttua. Pelisäännöt tulee sopia ja niitä tulee noudattaa. Jokaisen työntekijän tulee tietää, miten esimies käyttäytyy, ja että esimies käyttäytyy kaikkia kohtaan samalla tavalla. Esimiehen tulee ymmärtää, että hänen alaiset odottavat hänen olevan työajalla heidän tukena ja turvana. Työntekijöiden tulee pystyä luottamaan, että esimies kestää rauhallisesti työyhteisön tunnetilojen vaihtelut. Tarvittaessa esimiehen tulee osata hakea tukea ajoissa vaati-

vaan tehtäväänsä. (Räisänen 2012, 190–191.) Useissa johtamista käsittelevissä kirjoissa korostetaan, että johtamista ei ole ilman luottamusta. Paras johtamisesimerkki onkin usein oma esimerkki. (Heiskanen 2011, 41.)

Nina Laine (i.a) on laatinut työrukkasen esimiehille luottamuksen rakentamiseen:

1. Esimiehen tulee käyttäytyä luotettavasti.

On tarkkaan harkittava, mitä lupaa, koska esimiehen on aina pidettävä antamansa lupaus. Työntekijät odottavat, että olet rehellinen ja pidät sanasi. Esimies on aina esimerkki työntekijöille omalla käytöksellä. Esimiehen olisi ajoittain hyvä pysähtyä kysymään itseltään seuraavia asioita:

- Kuinka olet kyennyt pitämään antamasi lupaukset tiimillesi?
- Kuinka olet onnistunut pitämään yksittäiselle työntekijälle antamasi lupaus, jonka olet antanut kehityskeskustelussa tai muussa tilanteessa?
- Kuinka työyhteisössäsi toteutuvat oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus? Ovatko pelisäännöt kaikkien tiedossa ja jokaiselle samat?
- Onko työntekijöille työsi näkyvää mm. se missä milloinkin liikut, koska olet tavoitettavissa? Onko kalenterisi kaikkien nähtävillä?
- Muistatko tervehtiä kaikkia, oletko ystävällinen ja hyväntuulinen? Annatko apuasi mielelläsi? Noudatatko työaikoja tunnollisesti ja ovatko taukosi oikean mittaisia?

2. Esimiehen tulee aina kunnioittaa toisen tunteita.

Luottamus on tunne- ja kokemuseräistä tietoa. On mahdotonta sanoa toiselle, että sinun on pakko luottaa minuun. Jos esimiehellä on tunne, että häneen ei luoteta, on paras tapa lähteä purkamaan tilannetta kysymällä myönteisesti, mitä tämä voisi tehdä tilanteen parantamiseksi, jotta yhteistyö sujuisi paremmin. Usein epäluottamuksella syyttelemällä saa aikaan puolustelua, eikä se johda mihinkään. Seuravilla kysymyksillä esimies voi löytää avaimia omaan toimintaan työntekijöiden paremmassa huomioimisessa tunnetasolla.

- Oletko riittävän selkeästi ilmaissut työntekijöille, että päätöksenteossa huomioit myös heidän näkökulmansa?
- Onko sinulla hyvät viestintämenetelmät käytössä? Kerrotko tärkeät asiat kasvokkain, etkä esimerkiksi sähköpostilla? Tällä on iso merkitys työntekijälle.
- Oletko kysynyt työntekijöiltä, mitkä asiat aiheuttavat työssä huolta ja mitkä iloa?
- Oletko pohtinut, millaisia tiedostamattomia viestejä lähetät työyhteisöön esimiehenä? Millaisia tunteita sinusta tartutut työntekijöihin?
- Kykenetkö ottamaan vastaan myös kielteisiä tunteenpurkauksia työntekijöiltä? Pystytkö keskustelemaan niistä? Onko sinulla työkaluja riittävästi keskustella työntekijöiden tunteista?

3. Esimiehen tulee antaa työntekijöille tukea, kun he sitä kaipaavat.

Esimiehen on tärkeää antaa työntekijälle myönteistä palautetta, kun siihen on tilaisuus. Tilanteessa, jossa esimies huomaa, että työntekijä ei jostakin syystä selviä tehtävästä, hänen täytyy välittömästi puuttua tilanteeseen. Hän voi yrittää delegoida tehtäviä muille tai hän voi yrittää auttaa työntekijää itse. Kun esimies tiukassa tilanteessa auttaa työntekijää, eikä jätä pulaan, on hän luotettava tuki ja saa työntekijät arvostamaan itseään todellisena johtajana. Seuraavilla kysymyksillä esimies voi kartoittaa oman tilannetietämyksen tiimensä työtilanteesta.

- Kuinka esimiehenä huolehdit, että työ on jakautunut tasaisesti työntekijöiden kesken?
- Onko sinulla esimiehenä suunnitelmia tilanteeseen, jossa selvästi tiimilläsi on enemmän työtä, kun mistä he käytännössä pystyvät suoriutumaan?
- Oletko esimiehenä pohtinut, mitä sanoisit työntekijälle, joka kertoisi sinulle, että on saanut työuupumukseen useamman viikon sairauslomaa?
- Oletko esimiehenä osallistunut tilanteisiin, joissa on kova paine työn tekemisessä tai oletko koskaan ollut mukana talkoissa?
- Kuka ottaa työyhteisössäsi vastaan haasteellimmat asiakkaat ja kriittisimmät palautteet?

4. Esimiehen tulee keskustella työntekijöiden kanssa; ajatusten sparraaminen motivoi ja lisää luottamusta.

Työntekijät haluavat keskustella ammatillisista asioista esimiehen kanssa muulloinkin kuin kehityskeskusteluissa. Esimiehen on hyvä pysähtyä pohtimaan näitä asioita seuraavien kysymysten valossa.

- Oletko varannut päivääsi aikaa keskustelulle työntekijöiden kanssa?
- Käytkö kehityskeskustelut kaikkien työntekijöidesi kanssa? Ovatko ne säännöllisin väliajoin? Ovatko keskustelut onnistuneet hyvin?
- Toimiiko tiimissäsi hyvä palautekulttuuri, keskustellaanko asioista avoimesti? Milloin annoit työntekijällesi viimeksi positiivista palautetta? Onko sinun helppo antaa korjaavaa palautetta, kuinka teet sen?
- Keskusteletko työntekijöiden kanssa ”epävirallisesti”, esimerkiksi lounaalla tai kahvilla?
-

5. Esimiehen tulee järjestää aikaa työntekijöille.

Ajan antaminen työntekijöille on kaikkein tärkeintä luottamuksen kannalta. Se voidaan nähdä niin tärkeänä asiana, että esimiehen kannattaa joskus delegoida vähemmän tärkeä työtehtävä toiselle, jotta hän voisi käyttää säästyneen ajan ihmisten johtamiseen. Seuraavien kysymysten avulla voit tarkastella esimiehenä omaa ajankäyttöäsi, olisiko siinä jotakin ehkä jotakin muutettavaa työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta.

- Oletko esimiehenä ennättänyt riittävästi keskittyä ihmisten johtamisen vai meeneekö kaikki aika asioiden hoitamiseen?
- Onko sinulla oikeasti sellaisia tehtäviä, jotka voisit siirtää jonkun muun tehtäväksi? Oletko usein joutunut antamaan lisäohjeita, kun olet delegoinut onkun tehtävän toiselle työntekijälle?
- Onko tiimissäsi roolijako selvä ja onko kaikilla riittävästi aikaa suorittaa keskittymistä vaativat tehtävät loppuun saakka? (Laine i.a.)

Ajatus; se kasvaa, mihin keskittyy, on luottamuksen kannalta tärkeä näkökulma. Esi-
miesten on hyvä tiedostaa tämä toiminnassaan ja keskittyä nimenomaan luottamuksen
vahvistamiseen suuntaamalla tiimin katse sen vahvuuksiin eikä epäluottamusta aiheut-
tavien asioiden minimointiin. Tavoitteen suuntainen ajattelu ja toiminta johtavat pa-
remmin ja nopeammin positiivisiin saavutuksiin. (Heimonen ym. 2012, 118.)

6.HYVÄN ESIMIEHEN OMINAISUUDET

6.1 Esimerkillisyys

Johtajuus on esimerkillisyyttä. Esimiehen tulee omassa tehtävässään ja toimissaan näyttää mallia siitä, miten työpaikalla käyttäydytään, kuinka eri tilanteissa toimitaan. Jos esimies lipsuu käyttäytymisessään organisaation arvoista, henkilökunta voi ajatella, ettei heiltäkään voi sitä edellytetä. Voidaankin ajatella, että tällöin esimiehelläkään ei ole perusteita vaatia työntekijöiltä täsmällistä, ystävällistä, määräysten tai ohjeiden mukaista käytöstä. Arvojohtajuudella tarkoitetaan juuri näitä asioita. Esimiehet ovat aina tietyllä tavalla työntekijöiden suurennuslasin alla. Tämän vuoksi voidaan sanoa, että ylemmän johdon toimintaa seuraamalla voidaan pitkälti päätellä, millaiset ovat koko organisaation toimintatavat ja arvot. Ylemmän johdon arvot siirtyvät työntekijöille esimiesten kautta läpi koko organisaation. (Järvinen 2012, 144)

Esimies on väistämättä asemassaan tietynlaisen tarkkailun kohteena, halusi sitä tai ei. Jokaista sanatonta viestiä myös seurataan; ilmeitä, eleitä ja jopa silmänliikkeitä ja äänensävyjä. Näistä kaikista tehdään sanallisen viestinnän lisäksi omia johtopäätöksiä esimiehen asenteista ja suhtautumisesta asioihin, tilanteisiin, henkilöihin, ja kysymyksiin. (Järvinen 2012, 144)

6.2 Ammatillisuus

Sääntö on, että esimiehen tulee toimia ammatillisesti. Esimiehen tulee huomioida, että hän kaikissa toiminnassaan edustaa organisaation perustehtävää eli sen olemassa olon tarkoitusta. Esimiehen tehtävä on viedä käytäntöön johdolta saamat päätökset ja strategiat. Esimiehen tehtävä on vastata siitä, että hänen vastaama yksikkö tekee tehtävät sovitujen tavoitteiden, laatuvaatimusten ja ohjeiden mukaisesti. (Järvinen 2012, 145)

Esimies erottuu selkeimmin työpaikan muista rooleista ammatillisen asenteensa ja käyttäytymisensä vuoksi. Tämä johtuu siitä, että esimiehen tulee kyetä hillitsemään omia henkilökohtaisia tunteita ja tarpeitaan työpaikalla. Esimies ei voi samalla tavalla tuoda

esimies tai ylempi johto on kadottanut ammatillisuutensa ja alkanut toimimaan omia etuja ja voittoja tavoitellakseen. Johtajakin on vain ihminen. Vallan sanotaan turmelevan ihmistä, sillä tarkoitetaan johtajien muita suurempaa mahdollisuutta antautua irti todellisuudesta ja käyttää asemaa omien mielihaluja tyydyttämisen. Pahimmillaan nämä tilanteet ovat tuhonneet henkilön oman tulevaisuuden lisäksi maineen koko organisaatiolta. (Järvinen 2012, 146)

Hieman huomaamattomammin esimiehen ammatillisuuden puute näkyy silloin, kun esimies halua mielistellä alaisiaan. Esimiehellä voi olla vaikeuksia edustaa sellaisia johdon päätöksiä, joista alaiset eivät pidä. Esimies saattaa sortua arvostelemaan ylempää johtoa alaisilleen, esimies ei silloin jostakin syystä ymmärrä omaa rooliaan työnantajan edustajana. Saattaa olla myös, että esimies ei kestä työntekijöiltä tulevaa kritiikkiä. Esimiehen on kuitenkin hyvä tiedostaa heti asemaan päästyään, että työntekijät löytävät nopeasti esimiehen persoonasta nousevat ammatillisen asenteen heikot kohdat. Näitä he oppivat pian käyttämään hyväkseen omien etujen ajamiseen. Työntekijät voivat näppärästi vedota esimiehen ystävällisyyteen, kaverillisuuteen tai omia mielipiteitään, asenteitaan, intressejään ja tunnelmiaan esille kuin muut työntekijät. Esimiehen on viisasta pitää ne omana tietonaan. Järvinen kertoo kirjassaan hyvän käytännön esimerkin kuuluisalta elokuvaohjaajalta Ingmar Bergmanilta. Tämä oli virheiden kautta oivaltanut, että ohjaajan tehtävä on luoda miellyttäväilmapiiri ja olla positiivinen ja hyväntuulinen. Hän kertoo virheistä oppineensa, ettei työpaikalle kannata tuoda yksityiselämän asioita. (Järvinen 2012, 145)

Järvinen korostaa vielä kirjassaan, että esimiehellä tulee olla käsitys realiteettiperiaatteista ja hänen tulee niiden mukaisesti vastustaa niin omia kuin henkilöstön mielihyväpyrkimyksiä. Se edellyttää johtajalta hyvää suhteellisuuden- ja todellisuuden tajua, silloin hän pystyy arvioimaan luotettavasti vallitsevat tosiasiat ja pystyy huomioimaan ne toiminnassaan ja päätöksenteossa. Esimiehellä tulisikin olla hyvät henkiset voimavarat ja vahva minäkäsitys, silloin hän kykenee luotsaamaan työyhteisönsä pitkäjänteisesti organisaation tavoitteiden mukaisesti. Silloin hän kykenee myös vastustamaan sekä omia että työntekijöiden tarpeettomia mielitekoja. (Järvinen 2012, 145)

Useimmat pahimmat epäonnistumiset esimiestyössä ovat tapahtuneet tilanteessa, jossa hyväksyntään. Sudentuoppa esimiehelle on, kun työntekijä käyttäytyy uhmakkaasti, tällöin on vaara, että ammatillinen ote herpaantuu. (Järvinen 2012, 145–146)

6.3 Oikeudenmukaisuus

Johtajuuteen liittyy oikeudenmukaisuus. Se kuuluu vahvasti ammatilliseen käyttäytymiseen. Esimiehen tulee roolissaan ylittää työntekijöihinsä kohdetuvat sympatiat ja antipatiat, hänellä ei voi olla suosikkeja ja inhokkeja. Työntekijöillä on oikeus odottaa tasapuolista kohtelua kaikille työntekijöille, vaikka joku olisi parempi työssään, ei se oikeuta häntä saamaan erityisoikeuksia tai – vapauksia. (Järvinen 2012, 147)

Kun työpaikalla on selkeät pelisäännöt ja ohjeet, on esimiehen helpompi toimia oikeudenmukaisesti. On tärkeää, että työpaikalla on myös luotu selkeät läpinäkyvät kriteerit, joiden mukaan henkilöstöä palkitaan. Lisäksi on tärkeää tiedostaa, että aikojen saatossa on käsitykset oikeudenmukaisuudesta ovat muuttuneet. Työntekijät hyväksyvät nykyään esimerkiksi sen, että samasta työstä saa eri palkkaa. Sitä ei koeta epäoikeudenmukaiseksi, vaan ymmärretään, että siihen vaikuttaa suoritteiden laatu ja määrä. (Järvinen 2012, 147)

Oikeudenmukaisuuden vastakohtana voidaan pitää mielivaltaa ja itsekkyyttä. Esimiehellä voi olla kiusaus ottaa ympärilleen suosikkien hovi, hänen ei kuitenkaan sorru siihen, koska se olisi hyvin epäviisas. Se vaarantaisi esimiehen luotettavuuden. Siitä seuraisi lisäksi katkeruutta ja työmoraali työpaikalla murentuisi. (Järvinen 2012, 147)

6.4 Aitous

Aitous on asia joka vahvasti liittyy esimiehen persoonalliseen minään eli johtajana olemisen aitouteen. Aitous tarkoittaa johtajuudessa uskallusta ja kykyä olla oma itsensä sekä rohkeutta johtaa omalla personalisella tavalla. Jos esimies ei ole aito, välittyy siitä työntekijöille viesti, että hän esittää vain keinotekoisesti rooliaan. Aitona oleminen antaa esimiehelle mahdollisuuden olla vain ihminen. Se on monelle kuitenkin helpommin

sanottu kuin tehty, koska aitona oleminen vaatii sekä rohkeutta olla oma itsensä, että kykyä luottaa omaan auktoriteettiin ja tapaan johtaa. Jotta voi täysillä heittäytyä johtajuudessa itsensä varaan, on oltava hyvin armollinen itseään kohtaan, täytyy hyväksyä omat hyvät ja huonot puolet. Esimies, joka on työntekijöistä aito, on heidän mielestään vilpitön ja herättää heissä luottamusta, vaikka hänellä olisikin joitakin puutteita. Vastaavasti esimies, joka käyttäytyy epäaidosti ja valheellisesti tai teeskentelee, herättää alaisissa epäluottavuutta. Jos esimies ei ole tasapainossa itsensä kanssa, hänen on vaikea toimia luontevasti ja samalla on erittäin todennäköistä, että hän vähättelee tehtäväänsä tai yrittää esittää itsevarmempaa kuin onkaan. Tällainen käytös ei myöskään herätä työntekijöissä luottamusta. Vastaavasti esimies joka käyttäytyy luontevasti ja teeskentelemättömästi, koetaan välittömäksi, helposti lähestyttäväksi, mutkattomaksi ja helpoksi. Epäaidon esimiehen kanssa vuorovaikutus on jännitteistä ja hankalaa sekä epäluontevaa. Voi käydä niin huonosti, ettei tällaisen esimiehen kanssa synny lainkaan avointa ja vastavuoroista kontaktia. Henkilöstö voi epäillä, että esimies salailee jotakin ja on hyvin varautunut ja hämillään hänen suhteensa. (Järvinen 2012, 148)

7 MENESTYVÄN ORGANISAATION TUNNUSMERKKEJÄ

Missio tarkoitus on selvittää kaikille organisaation olemassa olon tarkoitus. **Visio** on kuvaa unelmaa, millaiseksi haluttaisiin tulla. Menestyvässä organisaatiossa on tunnusomaista, että jokainen näkee näissä molemmissa oman osuutensa. Organisaation **arvot** kertovat, kuinka jokaisen työyhteisössä työskentelevän odotetaan toimivan työpaikalla kaikissa toimissa, käytöksessä muita työtovereita, yhteistyökumppaneita sekä asiakkaita ja potilaita kohtaan. **Eettiset periaatteet** ovat työpaikalla ne kuvaavat, mikä on hyväksyttävää ja ei-hyväksyttävää käytöstä työtovereita, johtoa, omistajia, yhteiskuntaa, asiakkaita ja potilaita kohtaan. **Etiikka** selvittää kaikille, mikä on oikein ja mikä väärin. Menestyvässä organisaatiossa on tunnusomaista, että jokaiselta kysytään säännöllisesti, kuinka onnistuneesti on eletty mission, vision, arvojen ja etiikan mukaisesti ja mitä pitäisi mahdollisesti muuttaa. Tähän kyselyyn on myös hyvä saada vastaus yhteiskunnan edustajilta ja tärkeimmiltä yhteistyökumppaneilta. Menestyvässä organisaatiossa on myös tyypillistä, että henkilöstö arvio kerran vuodessa johtajien taitoja, palautteen avulla johtajat voivat kehittää omia johtamistaitojaan. (Heino & Tuominen 2008, 19.)

Menestyvän organisaation henkilöstöpolitiikassa on tärkeää, että henkilökunta on motivoitunutta, sitoutunutta, eikä pelkästään sitä, vaan aito innostuminen näkyy toiminnassa, kun sitä aidosti arvostetaan. Pelisäännöt ovat selvät, kaikki tietävät, koska tunnustusta annetaan ja mitä sen saaminen merkitsee ja miten se käytännössä toteutetaan. Henkilökunnan hyvinvoinnista huolehditaan mm. antamalla uupumukseen henkilökohtaista tukea. Johdolle on tärkeää, että työntekijän elämän eri osa-alueet ovat sopusoinnussa. Organisaatio järjestää tähän teemaan liittyen kunto-ohjelmia ja koulutustilaisuuksia. (Heino & Tuominen 2008, 53.)

Organisaatiossa on hyvä tehdä itsearviointi, koska se tukee kehittämistarpeiden ja kehittämisvalmiuksien selvittämistä nopealla, osallistavalla ja järjestelmällisellä keinolla. Organisaatiosta saadaan selville mihin ollaan tyytyväisiä, missä kohtaa olisi kehitettävää sekä mihin asioihin ollaan jo sitoutuneita. Tutkimusten perusteella tehdään kehitysprojekti. Osallistavan ja innostavan itsearvioinnin keinoin herätetään edellytykset kehittämisen hyvälle käynnistämiseksi. (Heino & Tuominen 2008, 8.)

Nämä kaikki edellä mainitut toimenpiteet nostavat työyhteisössä luottamuksen tasoa. Vuorovaikutus työyhteisössä paranee, kun asioista puhutaan ja ne tuodaan aidosti esille. Innovatiivisuus ja työmotivaatio paranevat. Itsearviointiin organisaatiossa löytyy monenlaista opasta ja yritystä, jotka auttavat niiden suorittamisessa. Kun asioihin puututaan ja niille tehdään jotakin, varmasti aika ja raha itsearvionnista paulautuu työn tehokkuutena ja tuottavuutena takaisin.

8 PERUSTURVALIIKELAITOS SAARIKKA

Saarijärven kaupunki järjestää yhdessä Karstulan, Kannonkosken, Kivijärven ja Kyyjärven kuntien kanssa sosiaali- ja terveysterveyst, järjestelyistä vastaa kuntien yhteisesti omistama SoTe kuntayhtymä. Palvelut tuottamisesta alueella vastaa kuntien yhteisesti omistama Perusturvaliikelaitos Saarikka. Kuntayhtymän ylintä päätösvaltaa käyttää 43 jäseninen yhtymävaltuusto. Toiminta tässä muodossa on alkanut 1.1.2009. (Perusturvaliikelaitos Saarikka i.a.)

Palvelut on jaettu kolmeen alueeseen. **Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen** palvelukokonaisuuteen on koottu hyvinvointia ja terveyttä tukevia palveluja kuten neuvola-, kouluterveydenhuollon sekä perhe- ja sosiaalityön palveluita. **Arjen tuen** palvelukokonaisuuden tehtävänä on tuottaa palveluja vammaisen, sairaan tai ikääntyneen henkilön tai perheen päivittäisen pärjäämisen tueksi. **Terveyden- ja sairaanhoidon** palvelukokonaisuuteen on koottu perusterveydenhuoltoon liittyviä palveluja. (Perusturvaliikelaitos Saarikka i.a.)

8.1 Saarikan arvot ja toimintaperiaatteet

tulisi olla riittävästi ja palkkausjärjestelmän tulisi olla kannustava. Toiminnassa tulee huomioida myös palvelukokonaisuudet ja ennaltaehkäisevyys. Toimintaa painotetaan avohuoltoon ja pyritään saamaan asiakas itse osallistumaan toimintaan aktiivisesti. Strategisia tavoitteita on muun muassa osaavan henkilöstön saannin turvaaminen, kysynnän, kustannusten ja palvelutuotannon kokonaisuuden hallinta. Visiona on olla suomen paras alansa työnantaja ja olla arvostettu sosiaali- ja terveysterveystpalveluiden tuottaja. (Perusturvaliikelaitos Saarikka i.a.)

Koti- ja asumispalvelut tuottavat taloudellisesti ja tehokkaasti palveluohjauksen määrittämisen tarpeen mukaan toiminta-alueenasukaille voimavaralähtöisiä, hyvinvointia ja turvallisuutta edistäviä koti- ja asumispalveluita. Palveluiden piiriin ohjaus ja palvelutarpeen arviointi tapahtuvat palveluohjauksessa hyväksytyjen palvelukriteerien pohjalta Saarikan toimintaa ohjaavat arvot ja toimintaperiaatteet ovat rajattomuus ja yhteisvas-

tuullisuus, läheisyys sekä läpinäkyvyys. Toiminnassa määritellään muun muassa vastualueet ja rajat sekä toimenkuvat. Palvelut tuotetaan mahdollisimman lähelle asiakkaita. Tavoitteena on avoimuus niin asiakkaille kuin tilaajille. Taloudellisella tehokkuudella ja vaikuttavuudella tarkoitetaan, että jokainen mieltää oman vastuunsa toiminnassa. Toimintaa tulee jatkuvasti arvioida ja kehittää. Työntekijöistä tulee huolehtia, henkilökuntaa. (Perusturvaliikelaitos Saarikka i.a.)

8.2 Great to place work institute

Suomessa valitaan joka vuosi Suomen paras työpaikka. Osallistuminen kilpailuun on vapaaehtoista, halutessaan kilpailuun yrityksen on ilmoittauduttava Great to place work institutelle. Tämä on yritys, joka tutkii, tunnistaa ja palkitsee työpaikkoja. Kilpailuun osallistuu yli 45 maata kuudesta eri maanosasta ja kaikkiaan yli 5500 organisaatiota, joissa on yli 10 miljoonaa työntekijää joka vuosi. Parhaat työpaikat tutkimus on luonut maailmalla hyvin arvostetun työpaikkaselvityksen, jossa kaikkein laajimmin tutkitaan työpaikkojen johtamistapaa, laatua sekä luottamuksen merkitystä organisaatiokulttuurissa. Yritys on lähtenyt New Yorkista ja toiminut jo yli 25 vuotta. (Great Place to Work i.a.)

Tietoa kerätään yrityksestä Trust Index- henkilöstökyselyllä. Se mittaa ja vertailee henkilöstön kokemuksia kolmen kriittisen vuorovaikutussuhteen laadusta. Näiden tulosten perusteella selvitetään oman organisaation vahvuudet ja kehittämiskohteet sekä samalla autetaan yrityksiä ymmärtämään, mitä edellytyksiä hyvässä organisaatiossa tulee olla. Tutkimukseen kuuluu lisäksi Culture Audit –selvitys. Siinä tutkitaan, millä tavoin yrityksen ylin johto voi ylläpitää ja rakentaa hyvää työpaikkaa ja tavoitekulttuuria. Lisäksi tutkimukseen kuuluu Trust Audit -pienryhmäkeskustelut, joiden tarkoitus on edelleen hakea syvällistä tietoa luottamuksesta tai sen puutteesta. Näiden keskustelujen pohjalta voidaan kehitystoimenpiteet kohdentaa strategisesti oikeisiin asioihin. Johtoryhmävalmennuksessa ja Trust Audit- analyysissä määritellään tarkoin ne toimenpiteet, joita yrityksen olisi suositeltavaa tehdä, jotta asiat etenisivät yrityksessä toivotulla tavalla. (Great Place to Work i.a.)

8.3 Saarikan kehitystehtävä

Saarikassa toteutettiin Great Place To Work-tutkimus syksyllä 2008. Vastausprosentti kyselyyn oli 53 %, 439 vastasi 835:stä. Tulosten yhteenvedossa Saarikka ei yltänyt kolmenkymmenen parhaan joukkoon. Saarikan saamista henkilöstökyselyn tulosten yhteenvedosta saattoi päätellä, että eniten kehitettävään on luottamuksen alueella. Heikoimmat tulokset olivat tulleet uskottavuudesta, kunnioituksesta ja oikeudenmukaisuudesta, joten kehitystehtävä luonnollisesti keskittyy näiden asioiden parantamiseen. Great To Place Instituutin ehdotukset olivat tilanteen korjaamiseksi, että esimiestyössä olisi kiinnitettävä huomiota seuraaviin seikkoihin:

- Lupaukset on tärkeää pitää. (Avuksi voi ottaa tarvittavia työkaluja / -menetelmiä.)
- Viestinnän tulisi olla aktiivista. On tärkeää huomioida organisaation sisäinen viestintä, osaston oma sekä projektien, että yksilöiden välinen viestintä. Viestintäsuunnitelma on tärkeää laatia.
- Esimiesten olisi hyvä jalkautua kentälle ja olla muutenkin helposti lähestyttäviä.
- Kiittäminen ja tunnustuksen antaminen on tärkeää, sitä ei sovi esimiehen unohtaa. On tärkeää, että esimies osallistuu onnistumisen ilmapiirin rakentamiseen.
- On tärkeää, että osastoilla ja ryhmillä on riittävästi yhteisiä tilaisuuksia ja kohtaamisia.
- On tärkeää, että esimies on ilmoittanut selkeästi vastuut, odotukset ja tavoitteet, huomioiden organisaation strategiat ja visiot. . (Eskola 2012. i.a.)

Näiden kaikkien toimenpiteiden mahdollistajana on organisaation ylin johto. Organisaation identiteetti ja arvot tarkennetaan esimiehille ohjaamaan heidän työtään. Visiot ja strategiat jalkautetaan joka osastolle. Samalla tulee selkiyttää tavoitteet ja kohdistaa resurssit oikein. Johdon tulee tarkistaa, että kaikkien tiedossa on organisaatorakenne ja jokaisen rooli. Johdon tulee mahdollistaa tunnustusten antaminen ja kiittäminen hyvin suoritetusta tehtävästä. Johto antaa esimiehille sparrausta esimiestyön foorumeissa ja vaatimuksissa. Johdon on hyvä suorittaa ajoittain kenttäkierroksia. Kaikkien esimiesasemassa olevien on hyvä muistaa esimerkillä johtaminen. (Eskola 2012. i.a.)

Saarikka on saanut kehitystehtäväksi luottamuksen parantamisen organisaatiossa. Siihen nivoutuu monta osa-aluetta. Jo syksyllä 2012, kun tulos valmistui, oli työnohjaaja pitä-

mässä työyhteisöpäivää eri työyksiköissä. Teemana ovat olleet muun muassa luottamus hyvän työyhteisön lähtökohtana, menestyvän työyhteisön pelisäännöt ja ”me-hengen” rakentaminen. Näitä teemoja seuraten on jatkettu työyhteisöpäiviä työntekijöille Saarikan eri työyksiköissä tammikuusta 2013 alkaen Saarikan palvelupäällikön johdolla.

9 TOIMINALLINEN OPINNÄYTETYÖ JA KEHITTÄMIEN

Tutkimuksellisen opinnäytetyön sijasta on mahdollista tehdä toiminnallinen opinnäytetyö, jonka tarkoitus on suunnitella, valmistella joku opas tai tuote, järjestää joku tapahtuma. Tärkeää on, että työn tavoite on työ kehittää työelämää jollakin käytännöllisellä menetelmällä tai tavalla. Toiminnallinen opinnäytetyö antaa tekijälleen mahdollisuuden hyvin yhdistää teoriaa ja käytäntöä. Työn tekemisessä ei niinkään korostu tutkimuksellisuus, vaan se on lähinnä selvityksen tekemistä, hyvää perustelua, miksi aihe on valittu. (Vilka 2003, 9)

Työelämästä saatu opinnäytetyö on hyvä, koska se antaa mahdollisuuden peilata omaa osaamista käytännöntyöelämässä. Samalla se tukee omaa ammatillista kasvua. Lisäksi tällainen opinnäytetyö lisää vastuuntuntoa ja opettaa projektinhallintaa. On kuitenkin tärkeää miettiä, että työn laajuus on sopivaa suhteessa opintoihin ja omaan elämäntilanteeseen. (Vilka 2003, 17, 18.)

Jokaisessa työyhteisössä tarvitaan jatkuvaa sisäistä uudistamista ja tasapainoista kehittämistyötä, tämän haasteen tuo työyhteisöille erikoisesti työmäärän lisääntyminen ja asiakastyön muuttuminen haasteellisemmaksi. Kehittäjyyttä korostetaan nykyisin tärkeänä osana ammatillisuutta ja korkeatasoista palveluiden tuottamista. Kestävän ja onnistuvan kehittämistyön takana täytyy olla vahva tieto, mitä kehittäminen on. Ammattikorkeakoulut liittävät usein ohjelmaan vahvan yhteistyölinkin työelämään, näissä yhteyksissä korostuu kehittämisosaaminen. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 9-10)

Kun mietitään, mikä työyhteisö on, sen määritelmä ei ole kovin yksiselitteinen. Käsitteet yhteisöllisyys ja yhteisö saavat meille ajatuksen ihanteellisesta sisällöstä. Usein ajatellaan, että kun hallinnolliset rakenteet ovat samat, tulee siitä työyhteisö. Vaikka organisaatio ja työyhteisöstä käytetään usein samaa tarkoittavana, se ei kuitenkaan käytännössä ole niin. Usein paikoissa, joissa tehdään tiimityöt pienissä yksiköissä, on paljon enemmän sosiaalista kanssakäymistä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta kuin koko organisaatiossa. Työyhteisö muodostuu siitä, kun yksilöt ajattelevat paljon samalla tavalla tavoitteistaan ja toiminnan merkityksellisyydestä. Työyhteisön kehittämistyön lähtökohtana on, että työntekijät työskentelevät yhteisen kohteen ja tavoitteen parissa. Tärke-

ää on ymmärtää, että kaikki työyhteisöön kuuluvat ovat mukana kehittämistoiminnassa, kuitenkin esimiehellä on merkittävä rooli prosessissa. On merkittävää ymmärtää esimiehenä, että hän on avainasemassa tässä prosessissa. Esimiehen tehtävä perustuu keittämisen kohdentumiseen työhön sekä työyhteisön toimintaan, tässä kohtaa painottuu vuorovaikutus sekä moniäänisyys. Esimiehen olisi hyvä ymmärtää, että hän on työpaikan ensimmäinen kehittäjä. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 19, 69–70.)

Työyhteisölähtöisellä kehittämisellä tarkoitetaan, että työyhteisön jäsenet itse määrittelevät kehittämisen kohteen ja tavoitteet. Usein on kuitenkin vaikea määritellä, mitä pitäisi kehittää, mistä on eniten tarvetta, mikä hyödyttää eniten. Tärkeää olisi löytää kehittämiskohde työyhteisössä itse. Kun kehittämistyötä aloitetaan, on tärkeää löytää muodostaa kestäviä kehittämisrakenteita ja kehittämisosaamista. Tässä olennainen osa on työpaikan hyvä keskustelukulttuuri. Kun rakenteet on kunnossa, voidaan paremmin säännöllisin väliajoin tarkastella kriittisesti toimintaa. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 26.)

Työn kehittämisen merkitystä ei kukaan voi väheksyä, mitä enemmän ympärillämme on epävarmuutta, sitä enemmän tarvitaan monipuolista ajattelua. Yksin kukaan johtajakaan ei näitä kykene keksimään, vaihtoehtoja tarvitaan, vanhoihin toimintatapoihin ei tässä kiristyvässä taloudessa sosiaali- ja terveystaloudella tukeutua, tarvitaan yhteistä jakamista parhaimman vaihtoehdon löytämiseksi. Moniäänisyys auttaa löytämään uusia keinoja, sallitaan erilaisia näkemyksiä, niiden esiintuomista. (Heimonen ym. 2012, 12.)

Kun verrataan menestyvän ja kriisiytyvän työyhteisön eroja, on huomattu, että niiden toimintatavoissa on merkittäviä eroja. Näitä on tutkittu todellisessa tilanteessa kunnallisissa yksiköissä ja päätelmät perustuvat niihin. Menestyvää työyhteisöä leimaa, että se suoriutuu hyvin perustehtävästä, siellä toimii vuorovaikutus, ilmapiiri on työhön osallistuva, työntekijöitä tukeva ja kannustava kehittymiseen. Tiedotus on siellä aktiivista ja johtamistapa on läheistä ja ihmisiin luottavaa. Ihmisten hyvinvoinnista ollaan yhtä kiinnostuneita kuin tuloksista. Kun työyhteisö on kriisiytymässä leimaa sitä etäisyys, autoritäärisyys, esimieskeskeisyys, epäluottamus ja laiminlyönti tiedottamisessa, motivoinnin ja kannustuksen puute. (Seppänen- Järvelä&Vataja 2009, 33) Näihin tulisi joka työyhteisössä kiinnittää huomiota ja laittaa hätäjarru päälle, jos kriisiytyvän työyhteisön merkkejä on ilmassa.

10 ESIMIESTEN SPARRAUSPÄIVÄ

Toiminnallisessa osuudessa järjestin Saarikan esimiehille koulutuspäivän palvelupäällikkö Anu Kinnusen ohjauksessa. Koulutuspäivä rakentui luottamus-teeman ympärille. Lähtökohtana olivat Great Place to Workin instituten kyselytutkimuksen tuloksiin perustuva kehittämisestä Saarikassa. Saarikassa oli suunnitteilla järjestää aiheeseen liittyen koulutuspäivä esimiehille, josta sain idean opinnäytetyöhöni. Opinnäytetyöni on näin ollen tarvelähtöinen.

Suunnitellessamme päivän ohjelmaa ja tiedollisen puolen antia, tulimme siihen tulokseen, että hankimme aamupäiväksi ulkopuolisen luennoitsijan kertomaan aiheesta. Saimme Tampereen yliopistolta johtamiskorkeakoulusta professori Risto Harisalon luennoimaan luottamuksesta organisaatiossa. Päädyimme valitsemaan asiantuntijaksi luennoimaan Risto Harisalon Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulusta, koska Anu Kinnunen oli saanut tietää, että hän on luennoinut aiheesta erittäin mielenkiintoisella ja innostavalla tavalla. Tutustuimme myös häneen yhdessä Mieltisen kanssa kirjoittamaan kirjaan; Luottamus- Pääomien pääoma ja tulimme vakuuttuneeksi, että tämä on teoriaa ja asiaa jota olimme hakemassa. Otin yhteyttä Harisaloon ja saimme sovittua ajankohdan, jolloin luento olisi. Tein Harisalolle toiveen luennon sisällöstä huomioiden Saarikan tarpeen kyselytutkimuksen kehitystehtävän perusteella sekä kirjasta saamani teorian pohjalta. Luennon pääkohdat olivat vuorovaikutus, luottamus, kumppanuus, dialogi, konfliktien rakentava käsittely ja innovatiivisuus.

Luento oli mielenkiintoinen ja koin, että päivä antoi varmasti paljon tietoa ja tukea esimiehille. Harisalolla oli erittäin hyvin koottu aineisto käytännönesimerkkeineen ja hyvällä huumorilla varustettuna sen kuunteleminen oli varmasti monella tapa miellyttävä ja antoisa kokemus kaikille läsnä olleille. Harisalo lähetti myös myöhemmin koosteen luennosta sähköpostilla, tämä jaettiin kaikille esimiehille. Harisalolla on pitkä työura takana ja sekä kokemusta että tietoa paljon, koko luento herätti suurta kunnioitusta ja luottamusta aiheesta sekä luennoitsijaa kohtaan. Minulle jäi sellainen tunne, että luennoitsijan valinta oli osunut oikeaan. Tunnelma luennon jälkeen oli erittäin positiivinen.

Iltapäivän ohjelmavastuu jäi minulle. Harisalon hyvän luennon jälkeen oli helppo jatkaa, koska ilmapiiri oli niin vastaanottavainen ja positiivinen. Järjestin iltapäivän osuuden niin, että ohjelmaan kuului ensi alustus aiheesta ”esimiesten neljä edellytystä tehtävään Pekka Järvisen teorian mukaan”, jotka myös teoriaosuudessa toin esille. Esittelin kaikki neljä ominaisuutta ensin teorian muodossa esimiehille, jonka jälkeen esimiehet keskustelivat aiheesta tiimeissä ja heränneet ajatukset he jakoivat toisilleen. Pienryhmissä kävimme läpi myös Harisalon luennon pääkohtia, jotta jokainen sai tuoda esille, mitä ajatuksia luento herätti. Sen jälkeen ohjasin luottamusharjoittelutehtäviä pienryhmissä. Iltapäivä sisälsi kolme käytännön harjoitetta luottamuksesta, jotka tuon esille myöhemmin. Iltapäivän aikana pienryhmät saivat aikaan paljon keskustelua päivän aiheista, joiden pääkohtia he saivat esitellä myös toisille ryhmälisille.

Olin kokonaisuudessa vastuussa koulutuspäivän järjestämisestä aina kokoustilojen vuokrauksesta, Risto Harisalon kutumisesta luennoimaan sekä päivän ohjelmarungon suunnittelusta. Päivä osui olosuhteiden pakosta hiihtolomaviikolle, mutta tilaisuudessa oli silti mukana aamupäivällä liki viisikymmentä esimiestä. Iltapäivä oli tarkoitettu ainoastaan Arjen tuen esimiehille, jonne osallistui kaksitoista lähiesimiestä. Arjen tuen esimiehet ovat palvelupäällikkö Anu Kinnusen johtamia lähiesimiehiä ja iltapäivä oli suunnattu heille, koska he toimivat Saarikan alueella samankaltaisten yksiköiden esimiehinä ja kokoontuvat virallisiin palavereihin muutenkin yhdessä. Ryhmä oli keskusteluja ja muutenkin iltapäivän työskentelyä ajatellen juuri sopivan kokoinen.

Keskustelulle jätettiin perustellusti paljon aikaa, koska vaikka kaiken takana oman toiminnan itsearvioiva ja tutkiva kehittäminen, ei kuitenkaan voi katsoa vain sisäänpäin. Jokainen tarvitsee peilejä, jotta ei sokeutuisi omalle toiminnalle, omia kehittämiskohteita ei ole helppo havaita. Vertaistyöskentelyssä voidaan vahvistaa ryhmään kuulumista, siinä tarjotaan sosiaalista tukea toiselle ja jakamalla on mahdollisuus oppia uutta. (Sepänen- Järvelä & Vataja 2009, 49.) Esimiestyö on paljolti yksinäistä puuhaa arjessa, ja palaverit joita järjestetään, käsittelee käytännön ajankohtaisia asioita työpaikoilla. Vapaalle keskustelulle ei jää juuri aikaa, esimiehet kokivatkin tällaisen ajan ja tilan järjestämisen erittäin tarpeelliseksi.

Aiheen koostaminen lähti Great Place to Work instituutin määritelmästä, mitä luottamus organisaatiossa sisältää (Eskola 2012. i.a.)

USKOTTAVUUS

- Kommunikaatio on avointa ja vaivatonta
- Inhimillisiä ja aineellisia voimavaroja koordinoidaan tehokkaasti
- Visioita toteutetaan rehellisesti ja johdonmukaisesti

KUNNIOITUS

- Ammatillista kehittymistä tuetaan ja työntekijöitä arvostetaan
- Työntekijät päättävät asioista yhteistyössä
- Työntekijöitä kohdellaan yksilöinä, joilla on myös yksityiselämä

OIKEUDENMUKAISUUS

- Yhdenvertaisuus – samat mahdollisuudet tunnustukseen ja palkitsemiseen.
- Tasapuolisuus – ei suosintaa rekrytoinnissa eikä ylemmyksissä
- Tasa- arvo – ei syrjintää

LUOTTAMUS

10.1 Käytännön harjoituksia luottamuksesta

Ensimmäinen harjoitus oli erikoisesti tarkoitettu ryhmän käynnistämiseen. Tämän ryhmän jäsenet jo entuudestaan tunsivat toisensa, mutta tämän tapainen ryhmätyöskentely oli heille uutta, niinpä aloitimme harjoituksella, jossa täytyy luottaa toisiin ihmisiin, ja uskaltautua avautumaan toisille jostakin tuntemattomasta. Harjoitus perustuu ajatukseen Joharin ikkunasta, ihmisessä on neljä ”ruutua”; **avoin**, mitä minä itse näen ja muut näkevät, **sokea**, muut näkevät, mutta itse en näe ja **tuntematon**, minä en näen, eivätkä muutkaan näe. Viimeinen ruutu on **salattu**, minä näen, mutta en halua näyttää muille.

Tätä viimeistä ruutua on tällä harjoituksella tarkoitus raottaa. Jokainen vuorollaan kertoo jotakin sellaista itsestään toisille, jota toiset eivät tiedä. (Heimonen ym. 2012, 86)

Tämä harjoittelu avasi tunnelman hyvin iltopäivälle. Jokainen sai kertoa ajatuksen vuorollaan, eikä kukaan saanut keskeyttää. Yllättäviä harrastuksia ja toiveita tulevasta nousi esille. Varmasti tällainen harjoitus esimiesten ja työntekijöiden kesken avaa uusia mahdollisuuksia työyhteisössä parempaan potentiaalin käyttöön ja luottamuksen kasvuun. Yhdessä nauraminen ja kokemus ilosta ovat aina yhteishenkeä parantavia kokemuksia.

Päivän toisen harjoituksen tarkoitus on kehittää erikoisesti kuuntelemisen taitoa. Harjoittelussa on neljä henkilöä, yksi toimii kertojana. Hän valitsee työpaikalta yhden tapahtuman, joka on erikoisesti jäänyt hänen mieleensä jostakin syystä, ja jonka hän tahtoo jakaa toisten kanssa. Jokainen kuuntelija saa oman tehtävän; yksi keskittyy kuuntelemaan tarinan sisältöä, toinen tunteita ja kolmas aikomuksia. Kukaan ei saa keskeyttää kertojaa. harjoitus kestää n. viisi minuuttia. Sen jälkeen jaetaan kokemus, mm. millaista oli tulla kuulluksi, miltä tuntui kuunnella vain jotakin tiettyä teemaa, vastasiko kertomuksen havainnot todellisuutta ja yllättikö joku kokemuksessa. Harjoitus toimii hyvin luottamuksen rakentamisessa. (Heimonen ym. 2012, 179.) Harjoitus opettaa lisäksi läsnä oloa ja kuuntelemiseen keskittymistä. Ollaanpa sitten kahden tai ryhmässä, on tärkeää olla läsnä. Ihmiset hyvin herkästi aistivat onko kuulija läsnä, varsinkin esimiehenä tämä on tärkeää oivaltaa. Ei ole lainkaan luottamusta herättävää, jos esimies lukee sähköposteja tai näprää puhelinta, kun käy keskustelua työntekijän kanssa. (Heimonen ym. 2012, 170–171)

Kolmas päivän harjoitus tehtiin päivän lopuksi, se oli arvostuspiirin. Ryhmän jäsenet muodostivat sisä- ja ulkopiiriin niin, että jokaisella oli pari. Jokainen vuorollaan kertoi toiselle, miksi arvostaa tätä. Arvostusviestiä ei ollut tarkoitus arvioida, vaan ainoastaan kiittää. (Heimonen ym. 2012, 265.) Harjoituksen tarkoitus on vahvistaa ihmisten välistä kunnioitusta, nostaa yhteishenkeä ja positiivisuutta, lisäksi tämän harjoituksen avulla on hyvä harjoitella palautteen antamista. Harjoituksen avulla voidaan syventää yhteyttä läheisyyteen ja tunteisiin. (Heimonen ym. 2012, 264.) Tähän päivä oli hyvä päättää, iloinen porina kuului piiristä, välillä ilmeet olivat iloisen yllättyneitä; näinkö ihanasti minusta ajattelit! Tähän leikkiin on hyvä jättää paljon aikaa, koska asiaa voi tulla paljon.

10.2 Esimiesten palaute

Esimiehille jaettiin Luottamuspäivän päätteeksi palautekaavake (LIITE 2). Kaavakkeita jaettiin 12 ja niitä palautui 11, yksi osallistujista joutui poistumaan kesken iltapäivän. Kaavakkeessa kysyttiin koko päivän sisällön tarpeellisuudesta sekä laadusta että iltapäivän vetäjän asiantuntemuksesta sekä taidosta ohjata tämän kaltainen tilaisuus. Suurin osa kysymyksistä on pyydetty arvioimaan neliportaisella asteikolla; eriohainen, hyvä, tyydyttävä tai välttävä.

Kokonaisuudessaan koulutuksen arvio suurin osa erinomaiseksi, vain muutama oli sitä mieltä, että se oli hyvä. Tyydyttäväksi tai heikoksi ei päivää arvioinut kukaan. Tuloksista voisi päätellä, että päivä oli koostettu oikein. Koulutuspäivä vastasi myös varsin hyvin osallistujien odotuksia. Puolet vastaajista oli sitä mieltä, että se vastasi erinomaisesti ja puolet, että hyvin. Kukaan ei vastannut tyydyttävästi tai välttävästi tähän kysymykseen. Tästä voisi osittain päätellä, että kutsu ja ohjelma oli hyvin laadittu vastamaan päivän sisältöä.

Koulutuksen hyödyllisyys omaan työhön koettiin erinomaiseksi, yli puolet oli sitä mieltä ja muutama oli sitä mieltä, että hyvin se vastasi hyvin. Päivän sisältö oli siten osattu koota vastaamaan sen hetken tarpeisiin esimiestyössä. Koulutuksen järjestelyihin kaikki vastanneet olivat tyytyväisiä. Tilaa olikin riittävästi, aikataulut pitivät ja palvelut paikan päällä toimivat, esimerkiksi ruokailuun oli mahdollisuus samassa rakennuksessa.

Iltapäivän vetäjän; opinnäytetyön tekijän asiantuntemusta aiheesta piti hyvänä seitsemän ja neljä oli sitä mieltä, että se oli eriohainen. Näissä mielipiteissä varmasti näkyy opinnäytetyön tekijän käytännön kokemuksen puute. Koulutus menetelmien vaihtelevuuteen oltiin hyvin tyytyväisiä samoin materiaalien tarjontaan koulutuspäivän aikana. Yli puolet oli sitä mieltä, että keskustelulle oli riittävästi aikaa ja loput oli sitä mieltä, että aikaa oli hyvin. Keskustelu oli iso kokonaisuus iltapäivän koulutusajasta ja näistä mielipiteistä huomasi, että oli hyvä, että aikaa pohdiskelulle yhdessä oli järjestetty. Kosin vielä mielipiteet itsestäni koulutuspäivän vetäjänä palautteista:

- Selkeä ja looginen asioiden eteenpäin vienti.
- Innostava, selkeästi tuli asiat esille.
- Rauhallinen ja selkeäsanainen ja perusteellinen

- Asiantunteva ja innostava
- Reipas, rauhallinen tyyli esittää asioita, perehtynyt esittämäänsä asiaan.
- Hieno päivä ja hyvää työtä. Levollinen, rauhallinen, aikaa ja tilaa antava.
- Hyvä päivä kokonaisuudessaan.
- Oli erittäin hyvä, ettei kouluttaja itse ollut esimies, vaan pystyi tuomaan aidosti työyhteisön äänen kuuluville! Kouluttaja oli kyllä todella sisällä asiassaan, vaikka ei ole tehnyt esimiestyötä. Lukea on täytynyt paljon ja olla kuulolla työyhteisössä.
- Perehtynyt aiheeseen. Kiitoksia.
- Tosi rohkea ja reipas.
- Asiantuntija oli perehtynyt asiaan, ei tarvinnut ”apuvälineitä” käsille, avarakatseisuus-
- ei antanut valmiita saluunoita, vaan herätti pohdintoja ja katse sinne peiliin!

Nämä palautteet olivat rohkaisevia ja kannustavia, otan ne suurella nöyryydellä kiitoksin vastaan.

Kysyin vielä lopuksi, olisiko vastaavanlaiselle päivälle tarvetta jatkossa, ja olisiko ideoita päivän teemaksi? Lähes kaikki olivat sitä mieltä, että vastaavanlaisia päiviä tarvittaisiin lisää. Osa ehdotti, että päivä olisi hyvä järjestää koko henkilökunnalle. ”Päivä antoi rukkasia työelämään”, olikin erään vastaus. Samanlaisen päivän teemaksi ehdotettiin:

- Persoonat kohtaavat.
- Mitä eväitä esimiehen työssä jaksamisen tueksi?
- Työässäjaksamisesta asiaa.
- Joukkuepelin rakentamisesta
- Esimiestyötä tukevaa, tukea ja työkaluja.

10.3 Oma arvio koulutuspäivästä

Koulutuspäivä kokonaisuudessaan oli mielestäni onnistunut. Aihe oli mielenkiintoinen ja ajankohtainen. Päivä oli suunniteltu kaksiosaiseksi ja se oli onnistunut ratkaisu. Käy-

tännönjärjestelyt olivat onnistuneet, tilat olivat käytännölliset ja toimivat. Päivälle ei myöskään tullut mitään yllättäviä lisäkustannuksia.

Koulutuspäivän rakentaminen oli hyvin haasteellista esimiehille, koska en ollut sitä työtä itse koskaan aikaisemmin tehnyt. Osa paikalla olevista esimiehistä oli lisäksi vuosien varrella ollut myös omia esimiehiäni, mikä toi hieman jännitystä suunnitteluun. Toisaalta, kun tietää ja tuntee osan kuulioista, on helpompaa hakea kontaktia yleisöstä. Omassa osuudessani iltapäivän ohjelmissa pyrin olemaan oma itseni, ja tuomaan kaiken esitettävän teorian rakentavassa ja keskusteleavassa ilmapiirissä, ja se onnistui mielestäni hyvin. Päivän aikana keskusteluissa ja leikeissä tuli myös sopivasti huumoria ja yhdessä nauramista, mikä toi päivään mukavaa yhteenkuuluvaisuutta ja rentoutta.

Harisalon luennolle saapui paikalle hiihtolomasta huolimatta kolmisenkymmentä esimiestä, eikä luento ei tuottanut pettymystä. Asiaa tuli mm. luottamuksesta, vuorovaikutuksesta, konfliktien käsittelystä ja innovatiivisyydestä. Vaikka luento oli tiivis, esimiehet saivat esittää Harisalolle kysymyksiä aiheesta. Luennosta tuli erittäin hyvä palaute keskusteluissa heti luennon jälkeen. Luento koettiin ajankohtaiseksi ja tärkeäksi.

Teorian kokosin täydentämään Harisalon aamupäivän luentoja, koska ennalta tiesin hänen aiheensa. Koko päivän ajan tuntui, että aiheet olivat mielenkiintoisia kaikille ja ne herättivät paljon keskustelua. Eikä kenellekään näyttänyt olevan pitkä aika, joten tuntui siltä, että aihepiirin rajausta ja esitystapa sekä – järjestys oli onnistunut. Olin tutustunut kirjallisuuteen aiheesta hyvin laajasti, mikä auttoi minua ilman työkokemusta osallistumaan keskustelun ja johtamaan sitä eteenpäin. Mielestäni osasin olla aidosti läsnä, kuuntelemalla ja olemalla rauhallinen. Minulla oli tarkasti suunniteltu ja etukäteen harjoiteltu ohjelma iltapäivälle ja päivä eteni hyvin sen mukaisesti. Power pointteja en ollut tarkoituksella esitykseen tehnyt, koska ajattelin, että tekniikan kanssa pelaamista on nykyisin joka koulutuksessa, tahdoin jättää aikaa aidolle kohtaamiselle.

Koulutuspäivän lopussa kaikki iltapäivän ohjelmaan osallistujat saivat palautekaavakkeen. Osallistujien palaute oli hyvä saada päivästä. Samantapainen kysely olisi ollut hyvä olla myös aamupäivän luentoosallistujille. Saarikka olisi saanut siitä kirjallisen koulutuspalautteen, tästä ei kuitenkaan etukäteen sovittu.

10.4 Työn eettisyys ja jatkotutkimusideat

Kirjallisuuden valinnassa tarvitaan aina harkintaa, tutkijan on oltava kriittinen sekä aineiston valinnassa että tutkittaessa sitä. Tärkeää on huomioida mm. kirjoittajan tunnettavuus ja arvostettavuus, lähteen ikä sekä lähdetiedon alkuperä. Tärkeitä seikkoja ovat myös lähteen uskottavuus ja julkaisijan arvovalta ja vastuu sekä aineiston totuudellisuus ja puolueettomuus. (Hirsijärvi 2009, 113–114.) Lähtökohtainen ajatukseni on ollut hankkia uusinta tutkimustietoa luotettavista lähteistä aiheesta, tunnettujen kirjoittajien tuottamana. Luottamusta ja sen merkitystä organisaatiossa on tutkittu paljon viime vuosina, joten uutta kirjallisuutta ja tutkimustuloksia aiheesta löytyi hyvin

Ihmisten kunnioittaminen, tasa-arvoinen vuorovaikutus ja oikeudenmukaisuus ovat tärkeitä eettisiä arvoja, kun tehdään valintoja ja ratkaisuita opinnäytetyötä tehtäessä (Diaconia-ammattikorkeakoulu 2010, 11.) Opinnäytetyö on kokonaisuudessaan tehty kunnioittaen työelämän yhteistyökumppania Saarikkaa. Henkilöstökysely, jonka tulosten toimeksiantona työ on tehty, on noudattanut eettisesti hyviä käytäntöjä, kenenkään kyselyyn osallistuneiden henkilöllisyys ei ole tullut tuloksista julki ja kyselyyn vastaaminen oli koko henkilökunnalle vapaaehtoista. Samoin esimiehille suunnatusta kyselystä toiminnallisen päivän jälkeen, ei käy mitenkään selville kenenkään henkilöllisyys ja tilaisuudessa käytyjä keskusteluja ei ole tässä työssä purettu millään tavalla.

Opinnäytetyöni aihe on lähtenyt työelämästä, mutta myös oma mielenkiintoni aiheeseen on vienyt työtä eteenpäin. Luottamus, luotettavuus ja läpinäkyvyys ovat mukana esimiestyössä, samoin tässä opinnäytetyöprosessissa. Luottamus on aiheena herkkä asia, olen työssäni pyrkinyt käsittelemään aihetta rakentavassa hengessä.

Opinnäytetyöni käsittelee esimiestyötä ja luottamusta, hyvä jatkotutkimus tälle työlle, olisi kyselytutkimus esimiehille, mitä haasteita he kokevat nyt työssään, millaista tukea tarvitsisivat ja mikä auttaisi heitä jaksamaan työssä. Hyvä jatkokysymys olisi myös tehdä vastaava työ työntekijöiden näkökulmasta, kuinka he voivat omalla toiminnalla edistää luottamuksen kehittymistä työyhteisössä.

11 POHDINTA

Opinnäytetyön tekeminen on hyvä mahdollisuus laajentaa osaamista uudelle alueelle. Työtä tehdessä joutuu perehtymään aiheeseen perusteellisesti ja useimmiten se tehdään työelämän kanssa yhteistyössä. Näin teoriaa oppii soveltamaan tavalla tai toisella myös käytäntöön.

Sain Saarikalta loistavan mahdollisuuden tutustua esimiestyöhön tätä työtä tehdessä, minulla ei ole tästä työkokemusta, joten perusteellinen tutustuminen aiheeseen sopi minulle todella hyvin. Minun oli luonteva tehdä opinnäytetyö juuri Perusturvaliikelaitos Saarikalle, onhan se työnantajani ja lisäksi olin tehnyt kaikki harjoitteluni sen eri toimipisteissä. Opinnäytetyöni työstäminen osui Saarikalle ja minulle hyvään aikaan, koska Saarikka oli juuri syksyllä 2012 saanut Great Place to Workiltä kehitystehtäväksi luottamuksen kasvattamisen organisaatiossa. Aiheesta tuli järjestää koulutusta Saarikan esimiehille. Palvelupäällikön kanssa yhdessä aloimme rakentaa koulutuspäivän ohjelmaa syksyllä 2012 ja koulutuspäivä toteutui käytännössä helmikuussa 2013.

Teoria tietoa on löytynyt paljon ja sitä on ollut hyvin mielenkiintoista lukea. Toiminnallinen opinnäytetyö oli minulle hyvä vaihtoehto, sen myötä olen saanut kokemusta järjestää koulutuspäivä näinkin suurelle joukolle. Koulutuspäivän suunnittelu on opettanut minua todella paljon. Aamupäivän luennoitsijan kutsuminen ja toive hänelle päivän sisällöstä, koulutuskutsun suunnittelu esimiehille, päivän ohjelman laatiminen, tilojen vuokraus ja kaikki aikataulutus, järjestelyissä on täytynyt ottaa monta asiaa huomioon. Toki näissä kaikissa olen saanut tukea ja ohjausta työelämän ohjaajaltani. Joskus joudun tulevaisuudessa järjestämään vastaavia tapahtumia, tästä kokemuksesta on minulle siinä paljon hyötyä.

Iltapäivän koulutustilanne oli roolien kannalta hyvin mielenkiintoinen asetelma, olihan paikalla omia esimiehiäni. Yhteisten kokemusten jakaminen oli hyvin mielenkiintoista, sain paljon reppuun oppia heidän kokemuksistaan esimiehenä työelämässä, haasteista ja ideoista. Samalla sain tuoma omaa näkemystäni työtekijän näkökulmasta heille muun ohessa. Päivä oli antoisa kokemus. Päivän aikana tutustuin useisiin esimiehiin, jos joskus toimin esimiehenä tämän päivän jälkeen on helpompi ottaa yhteyttä ja kysyä neuvoa ja ideoita., verkostoitumiseni on alkanut. Esimiestyön tutustuminen teoriassa ilman

työkokemusta antaa minulle toisaalta mahdollisuuden aloittaa näiden oppien kanssa tyhjältä pöydältä mahdollinen esimiestyö. Oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus, läpinäkyvyys, kaikki teoria, mitä tässä työssä ole käsitellyt, ovat mielestäni hyvä sisäistää heti työhön ryhdyttäessä. Tunnen tietynlaista vastuuta toimia näiden teorioiden valossa, joita olen tehtävääni koonnut.

Koko opinnäytetyöni voisi hyvin toimia Saarikassa tietynlaisena käsikirjana esimiestyötä aloitteleville, koska siinä käsitelty johtajuuden perusedellytyksistä esimiestehtävään. Mielestäni Järvisen teoria, jonka tehtävässäni ole esitellyt opinnäytetyön teorian yhteydessä, on ”johtajuuden peruskauraa”. Siinä on aukaistu johtajuuden perusedellytykset. Tilanteessa, jossa Saarikka on tällä hetkellä, monien muutosten edessä, on esimerkiksi tavattoman tärkeää, että kaikki esimiehet seisovat johdon antamien visioiden ja strategioiden takana, kun he esittävät asiat työntekijöille. Tässä työssä on Niina Laikeen laatima kysymyspatteristo johtajille itselleen, se on hyvä työrukkanen luottamuksen rakentamiseen.

Opinnäytetyön loppuvaiheessa sain mahdollisuuden toimia tovin lähiesimiestehtävissä. Huomasin kuinka tämän työn ajatukset ja opit joita kuulin koulutuspäivässä nousivat mieleeni työpäivien aikana. Sosionomin työ on sen kaltaista, että toimipa hän missä tehtävässä tahansa on luotettavuus oltava toiminnan keskiössä.

En ole käsitellyt tehtävässä työnohjausta, enkä kehityskeskustelujen merkitystä, koska halusin niin tarkasti rajata teoriani tähän aiheeseen. Kuitenkin haluan mainita niiden tärkeyden tässä, koska kehityskeskustelut ovat hyvä paikka avata avoin vuorovaikutus työntekijän kanssa. Työnohjaus auttaa esimiestä jaksamaan haastavassa työssä ja on todella tärkeää siksi hyödyntää. Muutenkin on erittäin tärkeää, että esimies pitää huolen omasta jaksamisestaan, koska se heijastuu vääjäämättä koko työyhteisöön.

Aiheen ajankohtaisuudesta tuli varmistus opinnäytetyöni loppuvaiheessa ilmestynyt Mirjami Ikosen englanninkielinen väitöskirja: Trust development and dynamics at dyadic level. Väitöskirjassaan Ikonen on kiinnittänyt huomion siihen, kuinka pienistä arkisista asioista voi esimiehen ja työntekijän välinen luottamus lähteä joko nousuun tai syöksykierteiseen noidankehään. On erityisiä tilanteita, jolloin siihen voi vaikuttaa, näissä pienissä ohikiitävissä hetkissä, kahdenkeskisen luottamuksen on mahdollisuus

voimistua tai heikentyä. Esimiehen voi tiedostamattaan murentaa luottamusta passiivisella ja välinpitämättömällä käytöksellä, Ikonen on tutkimuksessaan tullut tähän tulokseen. Hän on myös tullut tutkimuksissaan myös siihen tulokseen, että luottamusta voidaan vahvistaa esimiehen ja alaisen välillä pienillä asioilla. Tämä tapahtuu silloin, kun molemmat arvostavat ja kunnioittavat toisiaan erilaisuudestaan huolimatta. (Ikonen 2013, 6.) Perusturvaliikelaitos Saarikka on selkeästi ajanhermolla kehittäessään toimintakulttuuria, suunta on oikea.

Työn loppuun siteraan ajatusta, joka on kirjasta: Kaikkien aivot käyttöön: ” Mikään ei muutu, jos mikään ei muutu!” , ajatus on kirjan takakannesta, ja niin osuva! (Heimonen ym. 2012) Aina on hyvä tarkastaa omaa asennetta ja toimintatapoja. Viimeaikoina on puhuttu esimiehestä työyhteisön palvelijana, se ei tarkoita nöyristelyä tai roolien vaihtumista, vaan esimerkkinä olemista, yhdessä tekemistä ja vastuun jakamista. Esimies saa ottaa oman persoonansa rohkeasti käyttöön ja olla aito oma itsensä, silloin työntekijätkin uskaltavat rohkeasti tuoda omia ideoita esille. Moniäänisyys on tämän päivän johtamiskulttuuria ja se tuo tulosta ja tehokkuutta organisaatioihin.

Usein kirjoissa on teos omistettu jollekin läheiselle henkilölle, minä omistan tämän työni omalle koiralleni Rasmukselle, joka oli uskollisuuden ja luottamuksen ruumiillistuma. Vanha Rasmus lepäsi viimeiset päivänsä jalkojeni juurella kirjoittaessani opin näytetyötäni. Muisto luotettavasta ystävästä jää perheelleni elämään ikuisesti.

Olen kiitollinen kaikille läheisilleni, jotka ovat jaksaneet tukea ja kannustaa, kun voimat ja usko tämän kirjoittamiseen on ollut loppumassa. Kiitos Arto, Henri, Annukka, Susanna, Taija, Sini, koulu- ja työkaverit, sekä erikoisesti Saarikka ja Anu Kinnunen. Kiitos Teille kaikille!

LÄHTEET

- Blomqvist, Kirsimarja 2007. Maailma verkottuu - tutkimus, opetus & kehitystarpeet.
IBM Tietojohdaminen. Viitattu 23.3.2013. http://www-05.ibm.com/fi/ibm/ibmgives/university/pdf/Yhteisollisyys_Kirsimarja_Blomqvist.pdf
- Eskola, Toni 2012. Tuloksista toimintaan johtoryhmävalmennus.
Great Place to Work. Viitattu 22.3.2013.
CAS_Saarikka_SPT2013_jakoo~1.pdf (4 Mt)[Avaa Web-sivuna]
- Great Place to Work Institute 2013. (Viitattu 20.2.2013.)
<http://www.greatplacetowork.fi/tietoja-meistae>
- Harisalo Risto. Luottamus organisaatiossa. Perusturvaliikelaitos Saarikka luento.
28.2.2013. Saarijärvi.
- Harisalo, Risto; Miettinen, Ensio 2010. Luottamus. Pääomien pääoma.
Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Heino, Juha; Tuominen, Kari 2008. Johdatko terveydenhuolto-organisaatiota laadukkaasti? 32 hyvää kysymystä ja esimerkkiparia. Itsearviointin työkirja.
Turku: Oy Benchmarking Ltd.
- Heinonen, Sirkku; Klingberg, Rea; Pentti, Päivi 2012. Kaikkien aivot käyttöön.
Helsinki: Sanoma Pro.
- Heiskanen, Ari 2011. Nolla toleranssi. Taltuta tuloksen tuhoajat. Hämeenlinna: Karisto.
- Hirsjärvi, Sirkka; Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki:
Tammi
- Ikonen Mirjam 2013. Trust development and dynamics at dyadic level. (Viitattu 26.3.2013)
http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-1048-6/urn_isbn_978-952-61-1048-6.pdf
- Järvinen, Pekka 2012. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: Sanoma Pro.
- Järvinen , Pekka 2001. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Helsinki: Werner Söderström.
- Kariniemi, Tuomi i.a. Esimiehen virallinen rooli. Linjassa Oy 2009-2011.. Viitattu 24.4.2013. <http://esimies.info/Esimiehen-virallinen-rooli.php>
- Kilpinen, Petteri 2008. Liekeissä! Miten johtaja inspiroi ihmiset syttymään muutokselle.

Jyväskylä: Gummerrus.

- Laine, Niina 2009. Luottamus esimiehen ja työntekijän välillä. Miten työpaikan luottamussuhteita rakennetaan. Kuntien eläkevakuutus. Kuntatyö kunnossa - yksikkö. Viitattu 12.3.2013.
www.keva.fi/2Ffi%2Fjulkaisut%2FSivut%2Ftyossa_jatkaminen_julkaisu_t.aspx?3FileName%3DKEVA_9127_09_Luottamusopas.pdf&ei=gQ4_UdHaLorftAaJpI-DAAQ&usg=AFQjCNFmM7WCxXb3boiEPi2gyYRDFx4sPA&bvm=bv.43287494,d.Yms
- Mäkipeska, Marja; Niemelä, Terttu 2005. Haasteena luottamus. Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita.
- Perusturvaliikelaitos Saarikka 2013. (Viitattu 23.2.2012.)
 (Perusturvaliikelaitos Saarikka i.a.)
- Oulun Yliopisto 2003. Luku 4. Organisaatioista. Viitattu 24.4.2013.
<http://herkules.oulu.fi/isbn9514270037/html/c126.html>
- Rossi, Asta 2012. Kulttuuristrategia. Hämeenlinna: Karisto.
- Ruuskanen, Petri 2001. Sosiaalinen pääoma- käsitteet, suuntaukset ja mekanismit.
 (Viitattu 20.3.2013) https://www.vatt.fi/file/vatt_publication_pdf/t81.pdf
- Ruuskanen, Petri 2010. Mitä sosiaalinen pääoma on? Tilastokeskus. (Viitattu 20.3.2013) <http://www.stat.fi/tup/sospo/kasite.html>
- Räisänen, Kirsi 2012. Työstressirokotus. Helsinki: Printservise Oy.
- Räisänen, Helena 2012. Eettinen lähijohtaminen muistisairaahan ihmisen parhaaksi. Memo 3, (6).
- Seppänen-Järvelä, Riitta & Vataja, Katri 2009. Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Yrittäjyyskasvatus 2012. Sanakirja. (Viitattu 24.4.2013)
<http://www.yvi.fi/sanakirja/247-leadership>

LIITE1.Luottamuspäivä 28.2.2013

Saarijärvi kaupungintalo

PÄIVÄN ALOITUSPUHE

Mikael Palola

LUENTO LUOTTAMUKSESTA

Risto Harisalo

LOUNAS

Tervetuloiltoivotus iltapäivään (Rahkolasali)

+ JOHDANTO ILTAPÄIVÄN TEEMOIHIN **klo 11.45-11.50**

”tutustumis-harjoitus” **klo 11.50-12.15**

1. KESKUSTELU PÄIVÄN TEEMASTA (Harisalon luennosta)

- Mitä ajatuksia luento herätti luottamuksesta?
- Oletteko jostakin erimieltä?
- Saitteko vinkkejä omaan työhön, mitä voisi tehdä toisin?
- Tarvittaisiinko samantapaista koulutusta lisää?

MUODOSTETAAN KESKUSTELUPIIRIT

YHTEINEN PURKU **klo 12.15-12.45 (aihe 1)**

”arvostuspiiri” **klo 12.45-13.00**

PÄIVÄKAHVI **klo 13.00-13.20**

2. ALUSTUS AIHEESTA JOHTAMISEN KULMAKIVET

- ESIMERKILLISYYS
- AMMATILLISUUS
- OIKEUDENMUKAISUUS
- AITOUS

KESKUSTELUPIIRIT

YHTEINEN PURKU **klo 13.20-14.00**

3. harjoitus: kehitä kuuntelemisen taitoa **klo 14.00-14.15**

Jaetaan kokemus

4. VAHVISTETAAN PÄIVÄN AIKANA KOETTUA

Pohditaan yhdessä, mitä uusia käytäntöjä voitaisiin viedä omaan työhön. IDEOIDAAN!

Mielikuvaharjoitus. klo 14.15-15.00

Palaute päivästä

LIITE2

PALAUTE LUOTTAMUS – KOULTUSPÄIVÄSTÄ
SAARIJÄRVISALI 28.2.2013

1. Arvioni koulutuksesta kokonaisuudessaan

- ☐ Erinomainen
- ☐ Hyviä
- ☐ Tyydyttävä
- ☐ Välttävä

2. Vastasiko koulutus odotuksiani?

- ☐ Erinomaisesti
- ☐ Hyvin
- ☐ Tyydyttävästi
- ☐ Välttävästi

3. Arvioni koulutuksen sisällön hyödyllisyydestä omaan työhöni?

- ☐ Erinomainen
- ☐ Hyviä
- ☐ Tyydyttävä
- ☐ Välttävä

4. Koulutuksen järjestelyt toimivat

- ☐ Erinomaisesti
- ☐ Hyvin
- ☐ Tyydyttävästi
- ☐ Välttävästi

5. Mielipiteesi iltapäivän kouluttajan asiantuntemuksesta

- ☐ Erinomainen
- ☐ Hyviä
- ☐ Tyydyttävä
- ☐ Välttävä

6. Arvioni koulutuksesta, olivatko koulutus menetelmät riittävän vaihtelevia?

- ☐ Erinomainen
- ☐ Hyviä
- ☐ Tyydyttävä
- ☐ Välttävä

7. Oliko materiaalia riittävästi tarjolla?

- ☐ Erinomaisesti

- ☐ Hyvin
 - ☐ Tyydyttävästi
 - ☐ Välttävästi
8. Oliko keskustelulle riittävästi aikaa?
- ☐ Erinomaisesti
 - ☐ Hyvin
 - ☐ Tyydyttävästi
 - ☐ Välttävästi

9. Mielipiteesi iltapäivän kouluttajasta.

10. Olisiko vastaavanlaiselle koulutuspäivälle tarvetta jatkossakin?

11. Olisiko Sinulla ehdotuksia päivän teemaksi?

Lämmin Kiitos palautteesta!
PaulaPaavola

LIITE 3. LUOTTAMUSPÄIVÄN KIRJALLISUUS LUETTELO:

Sirkku Heinonen, Rea Klingberg & Päivi Perttu 2012: KAIKKIEN AIVOT KÄYTTÖÖN.

Risto Harisalo 2010: LUOTTAMUS; PÄÄOMIEN PÄÄOMA.

Pekka Järvinen 2012: ESIMIESTYÖN VIISAUS JA VAIKEUS. Sanoma Pro Oy.
(ONNISTU ESIMIEHENÄ 2001, ESIMIES JA TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMINEN 2001
AMMATTINA ESIMIES 2005)

Ari Heiskanen 2011: NOLLATOLERANSSI. Talentum.

Petteri Kilpinen 2008: LIEKEISSÄ! MITEN JOHTAJA INSPIROI IHMISET SYTYMÄÄN MUUTOKSELLE.

Maria Carlsson / Christina Forssell 2008: ESIMIES JA COACHING. OIVALTAVA COACHING JOHTAMISEN TYÖKALUNA.

Riitta Seppänen-Järvelä ja Katri Vataja (toim.) 2009: TYÖYHTEISÖ UUSILLE URILLE. KEHITTÄMINEN OSAKSI ARJEN TYÖTÄ.