

Topias Hanhisuanto

**STRATEGISET TOIMENPITEET TYÖSSÄVIIHTYVYYDEN PARAN-
TAMISEKSI**

STRATEGISET TOIMENPITEET TYÖSSÄVIIHTYVYYDEN PA- RANTAMISEKSI

Topias Hanhisuanto
Opinnäytetyö
Syksy 2022
Rakennustekniikan tutkinto-ohjelma

Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Rakennustekniikan tutkinto-ohjelma, tuotantotekniikka

Tekijä(t): Topias Hanhisuanto

Opinnäytetyön nimi suomeksi: Strategiset toimenpiteet työssäviihtyvyyden parantamiseksi

Opinnäytetyön nimi englanniksi: Strategic Measures to Improve Well-being at Work

Työn ohjaaja: Matti Toppi

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: 10/2022

Sivumäärä: 40 + 1 liitettä

Opinnäytetyössä on koottu strategisia toimenpiteitä työssäviihtyvyyden parantamiseksi ja tutkittu menetelmien vaikutuksia kahdessa rakennusalan toimintaorganisaatiossa. Tutkimustyön pohjalta on laadittu strategiset toimintaohjeet, joilla lisätty työpaikan viihtyvyyttä ja motivaatiota. Tutkimukseen käytetyt lähteet on valittu tunnetaitoja edistävien aineistojen pohjalta. Opinnäytetyön tavoitteena on antaa lukijalle oivaltavaa tietoa käytettäväksi omassa toimintaympäristössään ja ohjata lukija kehittämään valmiuksiaan luoda työpaikalleen kehittyvä ja joustava toimintailmapiiri.

Tutkimustyössä henkilöstöön kohdistettiin kannustavaa ja merkityksellisyyden kokemiseen ohjaavia psykologisia toimintoja työnjohdon ilmaisu- ja reaktiotavoissa. Osoitettiin rajat ja välittäminen sekä tuotiin henkilöstöä yhteen yhteisin tilaisuuksin, jossa osoitettiin onnistumisia. Työnjohto toi esille organisaation vahvuuksia ja heikkouksia. Lisäksi onnistumisia kohdistettiin vahvuusalueiden huomioimiseen. Mikäli onnistumisia ilmaantui organisaation heikkouksien kumoamiseen, osoitettiin julkista kiitosta siihen vaikuttaviin ja tehtyihin toimenpiteisiin.

Valittujen menetelmien johdosta työyhteisöön muodostui sitoutunut organisaatio, jota oli helppo johtaa. Organisaatio kannusti työkaveria onnistumaan ja iloitsemaan tehtävistään. Toimenpiteiden johdosta työnjohdon käyttämää aikaa voitiin keskittää kokonaiskuvan hallintaan, jolloin suorittavan työn ohjaamiseen ja suunnitteluun tarvittiin vähemmän työnjohdon resursseja. Työilmapiiri kannusti henkilökohtaisten vahvuuksien esilletuomiseen ja vahvuuksien tiedostamiseen. Ilmapiiri mahdollisti myös henkilökohtaisten heikkouksien tiedostamisen ja niiden kehittämisen. Työryhmän johtaminen osoittautui helpoksi ja kannusti henkilöstöä ylittämään itsensä niissä tilanteissa, missä sitä erityisesti tarvittiin. Muutoin henkilöstö otti itse vastuuta ja pyrki tekemään heille osoitetut tehtävät motivoituneesti ja kehittymään tehtävissään. Tutkimuksen lopputulemana voidaan todeta, että pienillä teoilla työkuulttuurin parantamisessa on suuret vaikutukset työyhteisön viihtyvyydessä ja sitoutumisessa työhön, kunhan muutokset tehdään oikea-aikaisesti ja suunnitellusti ja että ne tukevat vilpittömästi muita organisaation arvoja ja toimintoja.

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree programme in Civil Engineering

Author: Topias Hanhisuanto

Title of thesis: Strategic Measures to Improve Well-being at Work

Supervisor: Matti Toppi

Term and year when the thesis was submitted: 10/2022

Pages: 40 + 1 appendix

The objective of this thesis was to provide the reader with resources to improve their work environment in a productive and positive manner by making small strategic measures which will lead into a flourishing and flexible working environment.

This thesis is based on research where the organization was given certain measures to use on their personnel to see if they had an influence on the work environment or personnel's well-being at work.

This thesis introduces those strategic measures and narrates how those measures were put into practice and how they can be implemented in the construction industry. In summary, the organization used positive psychology as a tool while managing the personnel and that led to a higher level of well-being and a better work atmosphere.

Keywords: Positive, strategic, flexible working, well-being at work, construction

ALKULAUSE

Tunnetaidot ja merkityksellisyyden kokeminen on pysäyttänyt minut pohtimaan ja tutki-
maan työ ilmapiiriä ja sen vaikutuksia työn johtamiseen ja ohjaamiseen. Aloittaessani
työtä, en tiennyt millaiselle henkilökohtaiselle kasvumatkalle ajaudu. Tutkimustyön ai-
kana käsitelty kirjallisuus, käydyt keskustelut, jaetut kokemukset ja ohjaavat dialogit ovat
olleet merkittävänä ohjenuorina, opettajina ja motivaation lisääjinä tutkimustyön ja itseni
kehittämisessä.

Opinnäytetyölle en pyrkinyt hankkimaan tilaajaa, vaan toimin itse työn tilaajana omaa
johtamistapaa kehittäen. Haastoin itseä käyttämään useita eri menetelmiä, jotka ovat ylei-
sesti käytössä psykoterapiassa sekä monissa erityyppisissä tunnetaitovalmennuksissa.
Käytettyjen menetelmien avulla opin tunnistamaan tunnetiloja sekä havainnoimaan tun-
neilmapiiriä. Menetelmien avulla huomasin, miten jokainen voi omalta osaltaan kohottaa
omaa suorituskkyä pitkäaikaisesti ja välttää ylikuormittumiselta.

Lämmin kiitos kuuluu Harri-Pekka Pietiäiselle lahjoittamastasi teoksesta, haastattelusta
ja erittäin lämpimästä ja oivalluttavasta kohtaamisesta tarinankerronnan parissa. Teok-
sesi havaintoja ja haastatteluista oli erittäin helppoa soveltaa työelämään. Lisäksi tutki-
mustiedon yhdistäminen teoksessa käsiteltyihin asioihin osoittautui helpoksi. Osoitan kii-
tokset myös työn ohjaajalle Matti Topille vapaiden käsien käytöstä työn suhteen ja raken-
nusalan kontekstin käsittelyn helpottamiseksi sekä tekniikan alan lukijan katsontakulman
havainnollistamiseksi.

Kiitokset kuuluvat myös kaikille niille, joiden kanssa olen saanut työskennellä elämäni
aikana. Työuran aikana koetut hyvät- ja huonot kokemukset ovat olleet yksi suurimmista
uteliaisuuden lisääjistä. Ajattelen teitä ilolla ja ystävyydellä. Te olette auttaneet minua oi-
valtamaan nämä asiat. Toivon sydämestäni, että teoksesta on juuri sinulle hyötyä työhösi
ja ihmissuhteisiin.

2. lokakuuta 2022

Topias Hanhisuanto

SISÄLLYS

1.1 Toimialan kuvaus	9
1.2 Työpaikan kuvaus ja tutkimuksen tavoitteet	9
2 LAINSÄÄDÄNTÖ	11
2.1 Työterveyshuoltolaki	11
2.2 Työterveyshuolto, yhteistoiminta	11
2.3 Työturvallisuuslaki, työnantajan yleinen huolehtimisvelvoite	11
2.4 Työnantajan ja työntekijöiden välinen yhteistoiminta ja kuormitustekijöiden välttäminen	12
2.5 Yhteisellä työpaikalla toimivien huolehtimisvelvoite	12
2.6 Tutkimukset	12
3 VAIKUTTAMINEN, TURVALLINEN ILMAISU, ONNISTUMISESTA PALKITSEMINEN, PEREHDYTYS, YHTEISÖ, LUOTTAMUS JA LUOVUUS.	14
3.1 Teosten saavutettavuus työhyvinvoinnista	15
3.2 Työelämän taktiikkataulu	16
3.3 Elinvoimainen Mies	16
3.4 Miehen vuoro tuntea	17
3.5 Psykologiset sopimukset akateemisessa johtamisessa	17
3.6 Tunneäly työelämässä	18
3.7 Psykologisten sopimuksen mallit	18
	19
4 VAIKUTTAMINEN	20
4.1 Yhteinen tavoite lisää motivaatiota	20
4.2 Palautteella palkitseminen	21
4.3 Suunnitelmallinen perehdytys	21
4.4 Yhteisö työelämässä	21
4.5 Luottamuksen vaikutus ilmapiiriin	22
4.6 Luovuuden vaikutus innokkuuteen	23
5 PALAUTEKYSELY TYÖNTEKIJÖILLE	24
5.1 Tutkittavat ryhmät	24
5.2 Tutkimukseen osallistujat	25
5.3 Tutkimuksen luotettavuus	25

5.4 Tutkimukseen valmistautuminen	27
5.5 Esimiestyöskentelyyn valmistautuminen	27
6 TULOKSET	29
7 ESIMIESTYÖSKENTELYN TOIMENPITEET	31
7.1 Valmistautuminen	31
7.2 Välittäminen ja vaikuttaminen	31
7.3 Turvallinen ilmaisu	31
7.4 Onnistumisesta palkitseminen	32
7.5 Perehdytys	33
7.6 Yhteisö	33
7.7 Vaikuttamisen haasteet	34
7.8 Toiminta rakennusosalalla	34
8 YHTEENVETO	36
LIITTEET	
Liite 1 Henkilöstön kyselylomake 2020	

Sanasto

Primäärinen: Ensisijainen, ensimmäinen

Primääritunne: Ensisijainen tunne, joka ilmenee usein ennen näkyvää reaktiota. Primääritunne on usein peitetty näkyvän reaktiotavan- tai tunteen alle.

Relationaalinen: Sanomattomiin sopimuksiin ja tunneperäisiin asioihin perustuva palkkio, jonka kesto ei ole määritelty. Palkkio voi olla esimerkiksi henkilökohtainen oppimisen kokemus, laadukas työyhteisö, jossa kokee turvallisuuden kokemusta, merkityksellisyyden kokemus.

Transaktionaalinen: Rahalliseen vaihtoon ja palkkioon perustuva, kestoaltaan mää-
räaikainen. Kuvastaa useimmin käytettyä johtamistapaa ja palkkiojärjestelmää. Palkkiona käytetään usein rahalliseen arvoon perustuvaa valuuttaa tai verotettavaa etuutta. Kuvastaa aikaansaannosten vaihtokauppaa.

JOHDANTO

1.1 Toimialan kuvaus

Rakennusalan suuri sairauspoissaolojen määrä, vaihtelevat toimintamallit sekä likaiset ja raskaat työolosuhteet herättivät mielenkiinnon kehittää ja tutkia työhyvinvointiin liittyviä työkaluja ja menetelmiä rakennustyömaalla. Lisäksi useilla aloilla on huomattu, miten työhyvinvoinnin parantaminen vaikuttaa voimakkaasti työn tuottavuuteen. Yleisestikin henkilökohtaista hyvinvointia ja tunteita pyritään parantamaan jo alakouluissa ja työpaikoilla erilaisten valmennusten avulla.

Rakennustyömailla esimiehet ja projektien johdossa olevat henkilöt joutuvat käyttämään paljon aikaa asioiden ilmaisuun rakennusmiehille. Tämän tutkimustyön tavoitteena on antaa hyviä toimintamalleja rakennustyönjohdoin käyttöön asioiden ilmaisuun ja työntekijöiden motivoimiseen. Toimintamallit ohjaavat työyhteisöä parantamaan työyhteisön koheesiota ja viihtyvyyttä yksinkertaisin keinoin.

Työn aluksi perehdytään työhyvinvointiin liittyvään kirjallisuuteen ja aiheen pohjalta tehtyihin muihin yleisiin työhyvinvoinnin peruselementteihin. Sen jälkeen tutkitaan, miten työhyvinvoinnin peruselementtejä voidaan huomioida rakennusalan työhyvinvoinnissa. Lopuksi selvitetään helppoja ja yksinkertaisia menetelmiä, miten työhyvinvoinnin käytänteiden vieminen voitaisiin toteuttaa työpaikoille ja rakennustyömaalle.

Opinnäytetyössä sovelletaan menetelmiä rakennusalan toimintaympäristöön ja henkilöstöön. Tutkimuksen rajaamiseksi menetelmien soveltuvuutta ei tutkita käytettäväksi rakennusalan kumppanuusketjujen viestinnällisiin tarkoituksiin, eikä muiden alojen työpaikoille.

1.2 Työpaikan kuvaus ja tutkimuksen tavoitteet

Työpaikkakysely toteutettiin rakennuksen julkisivujen huoltotöitä tekeväälle yritykselle. Tutkimustyön tavoitteena oli luoda helposti toteutettavia käytänteitä yrityksen tuotanto-organisaation käytettäväksi. Pääasiallinen tavoite oli parantaa työntekijöiden työssä viihtyvyyttä siten, että työntekijöillä jäisi työpaikasta hyvä kokemus ja työntekijällä olisi pienempi kynnys palata seuraavana sesonkina töihin samaan työpaikkaan. Tämän lisäksi työntekijä kertoisi kavereille ja ystäville hyviä kokemuksia työpaikasta lisäten työpaikan

houkuttelevuutta ja mahdollistaisi yritykselle paremman kilpailuaseman hyvien ja asennoituneiden työntekijöiden rekrytoinnissa.

2 LAINSÄÄDÄNTÖ

Työterveyshuoltolaki on säädetty työnantajien velvollisuudeksi huolehtia työntekijän terveydestä siinä laajuudessa, kuin se työstä, työjärjestelyistä, henkilöstöstä, työpaikan olosuhteista ja niiden muutoksista johtuva tarve edellyttää. (L 21.12.2001/1383 § 4.)

2.1 Työterveyshuoltolaki

Työterveyshuoltolaissa säädetään työnantajan velvollisuudesta järjestää työterveyshuolto sekä työterveyshuollon sisällöstä ja toteuttamisesta työpaikoilla. Työterveyshuoltolain tarkoituksena on työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon yhteistoimin edistää:

- 1) työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä
- 2) työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta
- 3) työntekijöiden terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä työuran eri vaiheissa
- 4) työyhteisön toimintaa. (L 21.12.2001/1383 § .1).

Lainsäädäntö velvoittaa työnantajan järjestämään työntekijälle toimivan työterveyshuollon. Työnantajan on laadittava työterveyshuollon kanssa kirjallinen sopimus palveluista ja toimintasuunnitelma työterveyshuollon toteuttamiseksi. (Työterveyshuolto. 2019.)

2.2 Työterveyshuolto, yhteistoiminta

Työnantajan on kustannuksellaan järjestettävä työterveyshuolto työstä ja työolosuhteista johtuvien terveysvaarojen ja -haittojen ehkäisemiseksi ja torjumiseksi sekä työntekijöiden turvallisuuden, työkyvyn ja terveyden suojelemiseksi ja edistämiseksi. (L 23.8.2002/738 § 4.)

Työterveyshuolto tulee järjestää ja toteuttaa siinä laajuudessa kuin työstä, työjärjestelyistä, henkilöstöstä, työpaikan olosuhteista ja niiden muutoksista johtuva tarve edellyttää, siten kuin laissa on määritetty. (L 21.12.2001/1383 § 4.)

2.3 Työturvallisuuslaki, työnantajan yleinen huolehtimisvelvoite

Työnantajan tulee järjestää työntekijälle viihtyisä ja työterveyttä edistävä työympäristö. Työnantaja on velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä

työssä ja työpaikalla. Työnantajan on otettava huomioon työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön samoin kuin työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat. (L 23.8.2002/738 § 8.)

2.4 Työnantajan ja työntekijöiden välinen yhteistoiminta ja kuormitustekijöiden välttäminen

Työntekijän on noudatettava työnsä ja työolosuhteidensa edellyttäen turvallisuuden ja terveellisuuden ylläpitämiseksi tarvittavaa siisteyttä ja järjestystä sekä huolellisuutta ja varovaisuutta. Työntekijän on myös kokemuksensa, työnantajalta saamansa opetuksen ja ohjauksen sekä ammattitaitonsa mukaisesti huolehdittava työssään käytettävissä olevin keinoin niin omasta, kuin muiden työntekijöiden terveydestä ja turvallisuudesta. Työntekijän on työpaikalla vältettävä sellaista muihin työntekijöihin kohdistuvaa häirintää ja epäasiallista kohtelua, joka aiheuttaa heidän turvallisuudelleen tai terveydelleen haittaa tai vaaraa. (L 23.8.2002/738 § 17.)

Mikäli todetaan työntekijän kuormittuvan työssään hänen terveyttään vaarantavalla tavalla, työnantajan on asiasta tiedon saatuaan käytettävissä olevin keinoin ryhdyttävä toimiin kuormitustekijöiden selvittämiseksi sekä vaaran välttämiseksi tai vähentämiseksi. (L 23.8.2002/738 § 25.)

2.5 Yhteisellä työpaikalla toimivien huolehtimisvelvoite

Työnantajan tulee huolehtia myös yhteisellä työpaikalla toimivien henkilöiden toiminnan turvallisuudesta ja poistaa terveyttä vaarantavat tekijät keskinäisellä yhteistoiminnalla ja tiedottamisella. Huomioon tulee ottaa työnsuorittajien työn ja toiminnan luonne. Laki koskee työpaikkoja, jossa yksi työnantaja käyttää pääasiallisesti määräysvaltaa ja jolla toimii samanaikaisesti useampi, kuin yksin työnantaja. (L 23.8.2002/738 § 49.)

2.6 Tutkimukset

RILMA 2011 selvitti rakennusalan työilmapiiriä ja henkilöstön hyvinvointia. RILMA-hankkeen päätavoitteena oli tuoda esille hyviä työkyvyn ylläpitoon ja sairauspoissaolojen hallintaan liittyviä käytäntöjä erilaisilla rakennusalan työpaikoilla. RILMA-hankkeen osatavoitteena oli koota tietoa työntekijöiden työkyvystä ja hyvinvoinnista sekä työyhteisön ilmapiiriin liittyvistä tekijöistä. RILMA-hankkeen päätoteutuksesta vastasi Työterveyslaitoksen asiantuntijaryhmä.

Työhyvinvoinnista on tehty useita opinnäytetöitä useilta eri toimialoilta. Joissakin näistä töistä on käsitelty asioita hyvin alakohtaisesti ja jotkut taas ovat laajempia kokonaisuuksia.

3 VAIKUTTAMINEN, TURVALLINEN ILMAISU, ONNISTUMISESTA PALKITSEMINEN, PEREHDYTYKSEN, YHTEISÖ, LUOTTAMUS JA LUOVUUS.

Tiedonhankinnallisena tavoitteena on löytää ja tunnistaa toimintamallien juurisyyt ja sitä kautta vahvistaa henkilöstön työssä viihtyvyyttä ja merkityksellisyyden- sekä kehittymismahdollisuuden kokemista työpaikoilla. Lisäksi antaa lukijalle oivalluttavaa tietoa työssävihtyvyyden kehittämiseen.

Tähän työhön valittu kirjallisuus käsittelee laajasti ihmisten tarpeiden peruselementtejä, jotka esiintyvät myös työpaikoilla. Työpaikoilla usein toimintamallit suojelevat lopullisia reaktioita ja se vaikuttaa siihen, miten työntekijä reagoi tilanteissa. Etenkin kriisitilanteet tuovat näkyväksi tunneperäisiä reaktiotapoja, joiden käsittelyyn esimiesten osaaminen on usein puutteellista. Tuolloin työntekijä kokee asemansa tai tehtävänsä uhatuksi ja puolustaa niitä. (Nurkkala 2018).

Opinnäytetyöhön käsitellyssä aineistossa on koottu tietoa useaan eri osa-alueeseen, joilla voidaan vahvistaa työpaikan työssä viihtyvyyden kokemista. Useissa opinnäytetyöissä ja työpaikan henkilöstökyselyssä työntekijät kokevat tarvitsevansa tukea monilla eri osa-alueilla. Tässä opinnäytetyössä on etsitty yhteisvaikutuksia seuraaville osatekijöille: Vaikuttaminen, Turvallinen ilmaisu, Onnistumisesta palkitseminen, Pehdytys, Yhteisö, Luottamus ja Luovuus. Lisäksi tutkitaan vähäisesti Psykologisten sopimusten malleja ja tunneälyä työpaikalla.

Tunneälyn käsittely on jätetty tässä työssä hyvin pieneen osaan. Työn rakenteen suunnitteluun ja laajemman ymmärryksen kehittämiseen ihmisten johtamisesta ja tarpeiden johtamista luettiin tunneälyä käsittelevää kirjallisuutta ja kansainvälisesti merkittäviä tutkimuksia sekä niiden tuloksia. Merkityksellisiksi korostuivat teokset, jotka käsitelivät esimerkkien kautta ei-toimivia malleja sekä toimivia malleja.

Jotta tunneälyn vaikuttavuutta työpaikoille voitaisiin luotettavasti tutkia, vaatii kokonaan oman osa-alueensa. Lisäksi tutkimus laajenisi niin suureksi, että sen on jätetty tässä työssä hyvin vähäiseksi. Kaiken muun kerätyn ja tutkitun aineiston perusteella tunneäly on esimiehellä yksi merkittävimmistä osaamisista ja henkilökohtaisista pääomista.

Tunneälykkäät esimiehet ja työntekijät ovat kaikkein tykätymimpiä ja osaavat johtaa työntekijöitä johdonmukaisesti ja tasapuolisesti. Tunneälykkäiden esimiesten toiminta lisää työpaikan koheesiota ja työssä viihtyvyyttä, nostaen samalla tekemisen tasoa korkeammalle ja löytävät helpommin organisaation kehittämiskohdat. (Nurkkala 2018).

3.1 Teosten saavutettavuus työhyvinvoinnista

Työhyvinvoinnin kirjallisuutta on aiheesta hyvin saatavilla. Tässä työssä on koottu muutamia työhyvinvointia käsitteleviä kirjoja sekä pohdittu valitun kirjallisuuden soveltuvuutta tutkimustyöhön.

TAULUKKO 1. Lähdeaineiston esittely ja kuvaukset

TEOS	KIRJAILIJA	KUVAUS
Työelämän taktiikkataulu	Harri-Pekka Pietikäinen	Työelämään ammattiuurheilijoiden ja valmentajien näkökulmaa ja tarinoita ihmisten ohjaamisesta kohti esimiehen ja yhteisön luomaa tavoitetta (TARINAT KIINNOSTAVAT IHMISIÄ ENEMMÄN)
Työhyvinvoinnin portaat	Päivi Rauramo	Työhyvinvoinnin portaat ja Abraham Maslowin teoria Suomen kielellä tiivistettynä
Psykologiset sopimukset akateemisessa johtamisessa	Riitta Nurkkala	Väitöstyö keskijohdon johtamisesta ja psykologisista sopimuksista. Johtamisen kompleksisuus ja johtajaksi ajautuminen
Tunneäly työpaikalla	Daniel Goleman	Tunnejohtajuustaitoja työpaikan eri tilanteisiin sekä laajasti tutkittua aineistoa. Esi-merkkiorganisaatio ja sen tuottavuus
Miehen vuoro tuntea	Teemu Syrjälä	Miehen historia hormonit ja elämä. Maskuliinisuus ja feminiinisyys työelämässä, työelämän haasteet ja kokemuksia.
Elinvoimainen Mies	Teemu Syrjälä	Yhteisö ja yhteenkuuluminen. Miehen kehittäminen yhteisön avulla. Tarpeet, teot ja kiittäminen. Naisen merkitys miehen elinvoimaisuudessa.

Taulukko 1. Lähdeaineiston esittely ja kuvaukset.

3.2 Työelämän taktiikkataulu

Työelämän taktiikkataulu, Harri-Pekka Pietikäinen on koonnut ihmisläheisiä toimintamalleja työelämään ja ryhmien toiminnan kehittämiseen. Teos käsittelee Suomen urheiluvallinnuksen ja urheilijoiden valmennus-, hyvinvointi-, motivointimenetelmiä. Kirjan laaja-alaisuus pohjautuu pääosin urheilualan menestyneimpien valmentajien ja esimiehien kertomuksiin ja heidän käyttämiinsä menetelmiin. Teokseen on koottu urheilumaailmasta vuosikymmenien ajalta kertynyt tietotaito, joka on siirtynyt aina joukkueen ja valmennettavien kautta valmennusjohdolle. Haastatteluiden kautta tämä arvokas materiaali on koottu tarinoiden muotoon työhön valmentautumisen ja johtamisen näkökulmasta.

Teos antaa erityisesti paineen alla työskentelyyn ja tulosten tavoitteluun hyviä käytänteitä pienten detaljien kautta. Kirjassa koottiin kriittisen ja positiivisen palautteen antaminen valmennettavalle, sekä joukkueen johtaminen haluttuun lopputulokseen. Myös kriisien käsittelyä käsiteltiin yksityiskohtaisesti. Teos antoi lukijan oivaltaa hyviä toimintamalleja omaan työyhteisöön sopivaksi ja löytää toimivia toimintamalleja esimerkiksi työkuulttuurin parantamiseen. Yksilövalmennuksen ja joukkuevalmennuksen eroavaisuudet, toimintamallit tuotiin erityisen hyvin esille henkilökohtaisen kasvun esimerkeillä.

Teoksen lähteenä on käytetty lukuisa määrä eri valmennuskirjallisuutta, elämäkerto- muksia ja lukuisia haastatteluita huippu-urheilun ammattilaisilta. (*Pietikäinen 2019*)

3.3 Elinvoimainen Mies

Elinvoimainen Mies, Teemu Syrjälä kertoo ravinnosta, tunteista, hormoneista ja biologisesta kehon huollosta miesten hyvinvoinnissa. Ravinto ja tunteet miesvaltaisella alalla ovat monelle vieraita ja aiheuttaa vastareaktioita. Teoksen mukaan tunteiden tunnistaminen ja johtaminen toisessa alkaa siitä, että osaa itse tunnistaa ja johtaa omat tunteensa. Vasta sen jälkeen voi tunnistaa toisen tunteet. Teoksen pääpaino on miehisyyden tunnistaminen ja maskuliinisuuden, sekä feminiinisuuden tasapainon merkityksessä sekä stressin sietokyvyssä. Lisäksi stressin vähentämisessä ja stressille altistamisessa. Teoksessa on myös muita osa-alueita, jotka liittyvät henkisten taitojen ymmärtämisen ja siinä kehittymisen työn lisäksi kodin ulkopuolisissa ihmissuhteissa, kuin parisuhteessa.

3.4 Miehen vuoro tuntea

Miehen vuoro tuntea, Teemu Syrjälä on kirjoittajan toinen teos, joka pohjautuu tämänhetkiseen mieheen ja miesten kokemuksiin kriiseissä ja itsensä johtamisessa sekä kehityksessä. Teoksen syvällisin viesti on antaa lupa tuntea miesten tarpeet, historia ja merkityksellisyys. Teos täydensi kirjoittajan ensimmäistä teosta (Elinvoimainen Mies; Syrjälä 2018) miesten tunteiden säätelyä. Teokseen on koottu miesten henkilökohtaisia kokemuksia itsensä kehittämiseksi.

Teos valittiin täydentämään miesten ymmärtämistä ja kehittymistä paremmin primitiivisten tarpeiden havainnointiin. Teoksessa havainnoidaan myös leikkisästi, mutta vakavasti miesten ja naisten arkkityypit ja niiden persoonalliset ominaisuudet ja tarpeet, sekä miten arkkityyppien toiminnot vaikuttavat ihmisen elämässä. Teos kokosi myös vinkkejä kehittävä arkkityyppinä.

Teoksessa käsiteltiin myös vahvasti aikuisen miehen tunnereaktiota ja pienen lapsen tunnereaktion eroavaisuutta. Tämä havainto oivallutti ymmärtämään tarkemmin ihmisten reaktioita ja tarpeita työpaikalla. Teos vahvisti ymmärrystä (Nurkkala 2018, psykologiset sopimukset akateemisessa johtamisessa) Käsiteltyjen tutkimustyön analyysissä havaittuja toimintamalleja ja reaktiotapoja eri johtoportaisissa.

3.5 Psykologiset sopimukset akateemisessa johtamisessa

Psykologiset sopimukset akateemisessa johtamisessa, Riitta Nurkkalan teos on väitöstyön lopputulos psykologisten sopimuksien työntekijän ja työnantajan välillä tapahtuneista sanattomista viesteistä ja lausumattomista sanoista. Väitöstyön mukaan työyhteisö muodostuu monista eri persoonista, ja persoonat ovat hakeutuneet tehtäviin monista eri persoonallisista syistä. Kuitenkin eri johtamistason toimielimissä on usein samoja ongelmia ja niiden kompleksisiin ongelmiin väitöstyö sisältää hienoja havaintoja keskijohdon toiminnasta. Teos valittiin johtamisen kompleksisuuden tutkimiseen ja teoriatiedon hankkimiseen kompleksisten asioiden havainnollistamista varten.

Teos on kohdistettu akateemiseen keskijohtoon ja keskijohtoa käytetään kirjassa tapausesimerkkinä. Myös rakennusalalla työnjohtajat ja esimiehet toimivat yritysten keskijohdossa ja väitöstyön teoriaosuus ja tulokset luovat laajempaa perspektiiviä keskijohdon johtamiseen ja informointiin sekä sen merkityksestä organisaatiossa.

3.6 Tunneäly työelämässä

Tunneäly työelämässä, Daniel Golemanin teos käsittelee tunneällyn merkitystä ja esimerkkejä työelämässä, johtamisessa ja viestinnässä. Teos kannustaa havainnoimaan intuition merkitystä rekrytointitilanteissa. Tunneällyn merkitys korostuu etenkin silloin, kun arvioidaan henkilöstön soveltuvuutta työtehtäviin ja työryhmään. Teos käsittelee erityisesti työelämässä ilmeneviä tunteita ja niiden peittelyä.

Goleman havainnoi kirjassaan tulevaisuuden esimiehen ja työnantajan osaamista sekä sitä, millaisia johtamistaitoja tulevaisuudessa työntekijät arvostavat työpaikallaan. Golemanin mukaan ”tunneällyn merkitystä työelämässä ei voi yliarvioida. Ainoastaan tunneälykäs ryhmä, organisaatio ja yritys voi nykymaailmassa menestyä”.

Teoksessa esitellään myös olemassa oleva tunneälykäs organisaatio, jonka tuottavuus on huippuluokkaa. Teos pohjautuu laajoihin tutkimustöihin ja käsittelee ihmisen tärkeimpiä ihmissuhdetaitoja. Golemanin teos nousi tutkittavaksi sen saaman suuren suosion vuoksi.

3.7 Psykologisten sopimuksen mallit

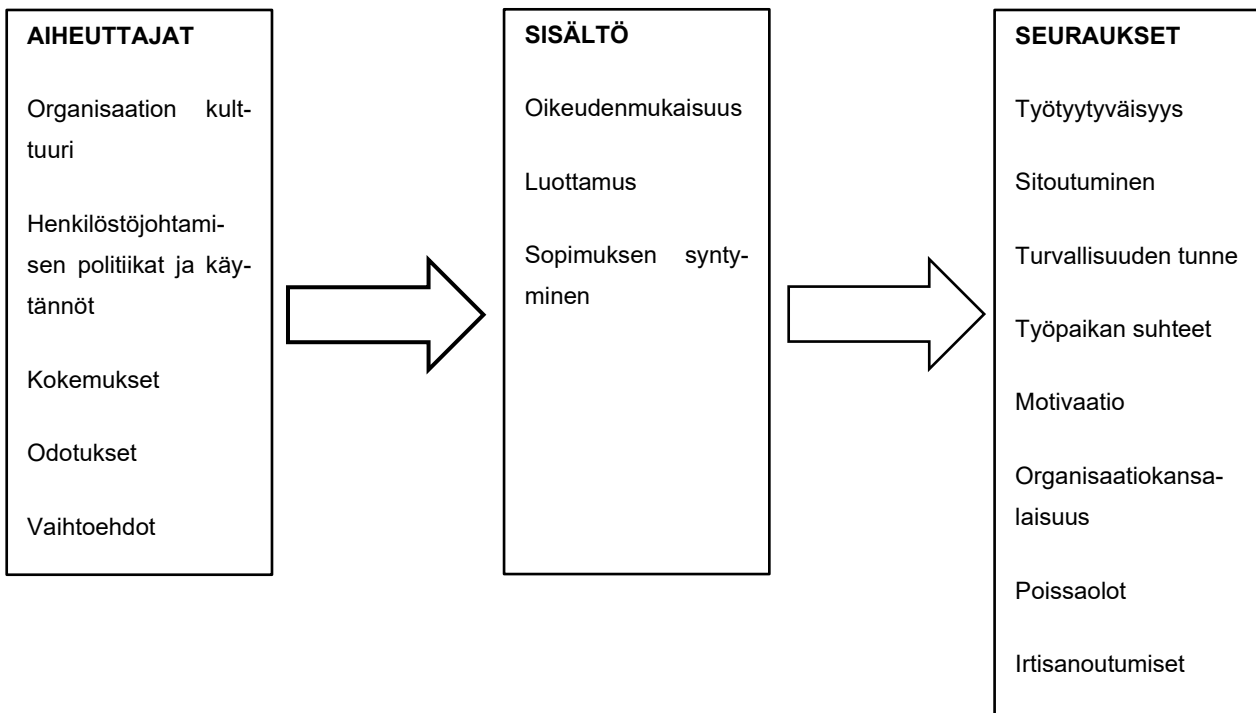
Nurkkala havainnoi kuvassa 1 Guestin 1998 taulukon avulla henkilöstöön vaikuttavia psykologisia tekijöitä. Taulukon mukaan parantavasti vaikuttavia tekijöitä on enemmän kuin tehtyjä toimenpiteitä. Taulukko toimii myös käänteisesti. Aiheuttajatekijöiden puuttuminen aiheuttavat seurauksiin käänteisesti.

Kuvassa 1 on koottu esimerkkejä toimenpiteiden vaikutuksista. Sisältö työkuulttuurille muodostuu monipuolisesti organisaatiokulttuurin, johtamisen kulttuurin, työntekijöiden kokemien kokemusten ja yhteisössä muodostuneiden odotuksien yhteistekijöistä.

Merkityksellisyyden kokeminen ja työssä viihtyvyys syntyvät seurauksena työpaikan oikeudenmukaisuuden tasosta, luottamuksen tasosta ja psykologisten sopimusten syntymisestä.

Niiden seurauksena syntyy työtyytyväisyys, sitoutuminen, motivaatio, turvallisuuden tunne, työpaikan henkilöstön väliset ihmissuhteet ja organisaatiokansalaisuus. Näiden positiivisina vaikutuksia ovat vähentyneet poissaolot ja irtisanoutumiset. Lisäksi tuottavuus saa vakaamman kasvualustan.

KUVA 1. Psykologiset tekijät työelämässä.



KUVA 1. Psykologiset tekijät työelämässä (Nurkkala 2018, Guest 1998.661)

Psykologisia sopimuksia voi työntekijöiden kokemien velvollisuuksien perusteella olla kahdenlaisia: **transaktionaalisia**, jotka perustuvat rahalliseen vaihtoon ja ovat kestoaltaan määräaikaista sekä **relatiionaalisia**, joiden kesto ei ole määritelty ja jotka sisältävät tunneperäisiä tekijöitä.

Työelämässä tapahtuvat muutokset vaativat psykologisten sopimusten hienojakoisempaa määrittelyä. **Transaktionaalisen** ja **relatiionaalisen** sopimuksen rinnalle muodostuu työn suoritusvaatimusten myötä kaksi muuta psykologisen sopimuksen tyyppiä: tasapainotettu sopimus yhdistää relatiionaaliseen sopimukseen transaktionaalisen sopimuksen tarkat suoritusvaatimukset. Psykologisten sopimusten täyttymistä kannattaa tarkastella sen myönteisten vaikutusten seurausten valossa. (Nurkkala 2018, 93).

4 VAIKUTTAMINEN

Pietiäinen kirjoittaa kirjassaan työntekijöihin vaikuttamisesta, joka vahvistaa sitä kokemusta, että työnantaja ja työpaikka luo työntekijälle kehittymisen mahdollisuuksia. Työntekijöihin pidetään työnjohdon puolesta keskustelukanava auki. (Pietikäinen 2019, 59–61.)

Tekijöitä voidaan ohjata ajankäytönhallinnassa, lepäämisessä, ravinnossa ja työn aloituksessa. Työssä toteutetaan aktiivisesti Abraham Maslowin tarvehierarkian suosituksia ja toimintamalleja. Tarvehierarkiaa ei tarvitse toteuttaa täydellisesti. Riittää, kun käytetään tietoisesti ja suunnitellusti. Eri työryhmälle voidaan toteuttaa eri menetelmiä ja verrata tuloksia keskenään. (Rauramo 2012.)

4.1 Yhteinen tavoite lisää motivaatiota

Yhteisön käytännön päämääränä tulisi saada keskenään erilaiset ihmiset löytämään yhteinen tapa toimia keskenään. Toisinaan se aiheuttaa enemmän kasvukipua, toisinaan vähemmän. (Pietikäinen 2019, 66.)

Saavuttaakseen päämääränsä yksilöiden tulee oppia toinen toisiltaan. Vain näin he voivat hyödyntää osaamisensa optimaalisesti. (Pietikäinen 2019, 67.)

Yhteisössä toimiminen voidaan kiteyttää kolmeen tekijään.

1. Yhteinen tavoite, jossa suunnataan energia kohti yhtistä päämäärää, jonka jokainen voi kokea itselleen merkityksellisenä. Jokaisen tulee tietää, miksi sitä tavoittelee ja miten voi parhaiten auttaa yhteisöä.
2. Yhteinen tapa kommunikoida antaa mahdollisuuden saada kunkin henkilön vahvuudet voimavaraksi yhteiseen käyttöön.
3. Jatkuva kyky ongelmien ratkomiseen syntyy tavoitteiden ja kommunikoinnin johdosta hedelmälliseksi pohjaksi ongelmien ratkaisulle.

Työyhteisössä ihmisiä yhdistää rajatumpi ja konkreettisempi tekijä, kuin koti- ja ystäväpiirissä. Kun ihmiset tavoittelevat yhdessä heille merkityksellistä ja kykenevät ratkaisemaan eteen tulevia ongelmia, ollaan yhteisönä toiminnan ytimessä. (Pietikäinen 2019, 67.)

4.2 Palautteella palkitseminen

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat molemmat taitoja, joita tulee harjoittaa. Palautteen antamisen esteenä on usein pelko, ettemme luota ihmisten kykyyn ottaa sitä vastaan. Pelkäämme reaktioita, joita palaute synnyttää. Hyvässä työyhteisössä tulee olla kykyä ottaa- ja antaa kehittävää palautetta. Ihmisiä tulisi rohkaista myös huonojen uutisten esilletuomisessa.

Palautteessa on oleellista muistaa persoonatyyppi. Millaiselle ihmiselle palaute kohdistetaan. Palautteen antajalla on tärkeää kyetä laittamaan oma ego sivuun ja lähestyä palautteen antamista siitä käsin, kenelle palaute ollaan antamassa.

Palautteen antamisen voi ohjata monella tapaa. Yksi hyvä esimerkki on ohjata tekijän suoritusta asioihin, joita tarvitsee tehdä ilman, että kieltää tekemästä asiaa, jota ei tarvitse tehdä ja tällä tavalla ohjata huomiota esimiehen avustuksella kohti lopullista tavoitetta. (Pietikäinen 2019, 180–182.)

4.3 Suunnitelmallinen perehdytys

Työn vaaratekijät minimoidaan hyvällä perehdytyksellä. Huolehditaan siitä, että perehdytys on jokaisessa hetkessä riittävä ja monikantainen. Perehdytykset tulee laatia suunnitelmallisesti ja työntekijöitä voidaan valmistaa perehdytyksiin ilman sitouttamista ennakoon. Perehdytyksessä tulee käydä ilmi työnjohdon tavoitteet, työn suorituksen tavoitteet, suorituksen laatu sekä toimenpiteet epämiellyttävien asioiden hoitamisessa. Väitöstyössä Nurkkala kirjoittaa ohjeista näin: ”ylhäältä tulevat ohjeet ja toimintamallit koetaan hyvin usein resursseja tuhlaavana ja turhana. Ohjeet ja vaatimukset usein koetaan kuuluvan hallinnolle ja työnjohdolle. Ohjeiden ja vaatimusten sijaan tulisi keskittää resursseja innovatiivisiin ja motivoiviin asioihin työssä sekä motivoivien työpaikkojen synnyttämiseen. Usein suorittavaa työtä tekevät ihmiset haluavat työskennellä omalla tavallaan ja vastarinta voi olla joko sivistynyttä ja hiljaista tai äänekkästä ja vastakkain asettelevaa.” (Nurkkala 2018, 166–168.)

4.4 Yhteisö työelämässä

Ihmisellä on aina ollut yhteisö. Yhteisön muodostaminen on helppoa, sillä ihmiset usein asuvat kaupungissa muista ihmisistä erillään. Kuitenkin yhteisöön kuulumisen tarve ei ole

ihmisestä kadonnut. Yhteisökulttuurin luominen rakentuu yhteisen päämäärän eli yhteisen tavoitteen luomisesta. Tämän lisäksi täytyy kokea samankaltaisuutta, jotta yhteenkuuluvuuden tunne alkaa rakentumaan. Yhteenkuuluvuutta tavoitellessa ryhmäytyminen on keskiössä. Pelkkä yhteinen aika ei saa aikaan ryhmäytymistä, vaan ryhmiin jakautuminen tapahtuu sosiaalisesti ja ryhmäjako vaikuttaa kaikkiin tapahtumiin. Ryhmäjaon täytyy siis perustua johonkin todelliseen tai keksittyyn asiaan. (Syrjälä 2020, 150.)

Yhteisön kehittäminen tapahtuu persoonat huomioon ottaen. Koko työorganisaatio tulee ryhmäyttää ja sitouttaa samoihin toimintamalleihin. Työyhteisössä tulee vaalia ryhmän etua. Yksinkertaistetusti ilmaisussa ja työyhteisön valmennuksessa tulee ilmaista, ettei yhdenkään työntekijän ego ole suurempi, kuin työyhteisön ego. Tällä saavutetaan hyvän yhteisöhengen peruseriaate, joka ohjaa jokaisen yksilön toimimaan omilla vahvuuksillaan, sekä nöyrästi yksi asia kerrallaan. Työyhteisö koostuu lopulta monista vahvuuksista, joissa jokainen tekijä tekee työtä omien vahvuuksien kautta ja on siten osa työyhteisöä tukemassa yhteisön vahvuuksia ja tavoitteita. (Pietikäinen 2019, 66.)

Pietikäinen kirjoittaa myös hyvän yhteisökulttuurin ominaiset piirteet, jonka päälle on hyvä rakentaa toimiva työyhteisö: Riittävästi ryhmäpalavereita ja henkilökohtaisia keskusteluhetkiä, jotka auttavat tekijöitä havainnoimaan omia vahvuuksiaan sekä keskustelemaan yhteisössä vahvuuksistaan. Työnjohdon tulisi myös kertoa työyhteisön vahvuudet ja ilmaista niistä informoinnissaan. Toistuvat rutiinit auttavat kehittämään työn suoritusta työpisteessä ja ohjaamaan energiaa kohti yhteisen päämäärän saavuttamista. (Pietikäinen 2019, 26–63.)

4.5 Luottamuksen vaikutus ilmapiiriin

Merkittäväksi ja voimaannuttavaksi tekijäksi koetaan molemminpuolinen luottamus. Luottamus ilmenee työyhteisön asenteissa, hyvänä henkenä, työn mielenkiinnon tunteena sekä vuorovaikutuksen ja dialogin kaipuuna. Molemminpuolinen luottamus on menestymisen edellytys ja voimanlähde. Luottamus on avain asemassa työpaikalla syntyvien kriisien selvittämisessä. Kriisi on usein erittäin kiusallinen tilanne työpaikoilla ja haavoittaa työpaikan koheesiota. Mikäli molemminpuolista luottamusta ei muodostu, eivät työntekijän ponnistelut yhteisen menestymisen eteen ole hedelmällisiä ja yhteisiä tavoitteita ei löydy. (Nurkkala 2018, 212–215)

Pietikäinen täydentää luottamuksen ja rutiinien merkitystä ilmapiirin luomiseksi: Hyvä luottamus, toimivat rutiinit ja avoin ilmapiiri mahdollistavat hyvän kriisinkäsittelyn peruselementit. Kriisin käsittelyssä dialogit toimivat avaavana osatekijänä kriisistä yli pääsemiseen. Työpaikoilla kriisejä on monenlaisia ja ne ilmenevät eri tavalla ja erityyppisissä tilanteissa. Niiden käsittely on kuitenkin jokaisessa hetkessä tärkeää. (Pietikäinen 2019.)

Molemminpuolinen luottamus esimiehen ja työyhteisön välillä vapauttaa keskusteluilmapiiriä ja tekee siitä avoimen ja rehellisen. Ilmapiiri ottaa huomioon toisen osapuolen ilmapiiriin. Tämän lisäksi yhteiset määränpäättämismenetelmät kirkastuvat avoimien keskusteluiden kautta. Toisen osapuolen mielipiteeseen koetaan voida vaikuttaa ja molemmin puolin kysellään toisen mielipiteitä yhteisten päämäärien tarkentamiseksi ja toteuttamiskeinojen löytämiseksi. Esimiehen esiintyminen ja toimintatavat rakentavat osaltaan työyhteisön ilmapiiriä. (Nurkkala 2018, 212.)

4.6 Luovuuden vaikutus innokkuuteen

Yhteisössä tulee vahvistaa luovuutta etsimällä tarkoituksenhakuisesti yksilöiden vahvuuksia. Vahvuudet ilmenevät innostuksena ja uteliasuutena. Tukemalla, innostamalla ja mahdollistamalla saadaan ihmisten vahvuudet ja osaaminen hyödynnetyksi uusien innovaatioiden ja menestymisten edistämiseksi. (Nurkkala 2018, 270.)

5 PALAUTEKYSELY TYÖNTEKIJÖILLE

Rakennusten julkisivujen huoltotöitä tekevän yrityksen sesonkityöntekijöille järjestettiin tutkimus, jolla haluttiin saada selville työntekijöiden kokemuksia vaikuttamismenetelmien käyttämisestä sekä kokemuksia työpaikalla työskentelystä ja työilmapiiristä. Lisäksi etsittiin työpaikan kehittämiskohtia ja haluttiin saada selville, kuinka moni aikoo suositella työpaikkaa kaverilleen seuraavalle sesongille ja kuinka moni haluaa tulla uudelleen työskentelemään yrityksessä.

Yrityksen tavoitteena oli myös helpottaa sesonkien rekrytointivaiheetta ja luoda työpaikasta houkutteleva kulttuuri, jotta sesonkityöntekijöiksi hakeutuisi yhden tai kahden sesongin kokeneita huoltotyöntekijöitä muista saman alan työpaikoista.

5.1 Tutkittavat ryhmät

Johtamistavan kehittämistä varten luotiin kaksi erilaista ryhmää, jotka työskentelivät eri kohteissa. Kummallekin ryhmälle luotiin erilaiset henkilöstöön vaikuttamisstrategiat.

Ryhmäjaon kriteereinä käytettiin työntekijän kokemusta, haettavan työtehtävän vaikeusastetta ja rekrytoijan arviota henkilön soveltuvuutta tehtävään.

Ensimmäiselle ryhmälle painotettiin relationaalisia, eli tunneperäisiä asioita ja opastettiin kehittämään tunneperäisten asioiden kautta ymmärtämällä ja oivaltamalla. Ryhmälle tuotettiin lisäarvoa henkisten voimavarojen kehittymisellä sekä muistutettiin kehittymisaskelista.

Toiselle ryhmälle painotettiin transaktionaalisia toimintoja, eli palkkiota ja onnistumisesta palkitsemisesta. Lisäksi viestinnässä käytettiin miehistä voimaa ja sitkeyttä. Ryhmälle kannustettiin myös onnistumisen kautta oppimiseen liittyviä asioita.

Kummallekin ryhmälle muistutettiin yhdessä tekemisen tärkeyttä ja kannustettiin kysymään ja oppimaan työkavereilta työn suoritukseen liittyviä asioita. Työntekijöitä ohjattiin yhteisille ruokailuille ja tauoille työpäivän aikana niiltä osin, kuin se oli mahdollista. Säännöllinen kerran viikossa järjestetty vapaaehtoinen aamiainen jaksotettiin viikon alkuun, jolloin myös kannustettiin täydentämään tarvikkepuutteita.

5.2 Tutkimukseen osallistujat

Henkilöstö koostui pääasiassa lähes kokemattomista huoltotyön tekijöistä, jotka ovat 18–26-vuotiaita nuoria opiskelijoita. Aiempaa työkokemusta huoltotyöstä oli vain pienellä osalla työntekijöistä. Suurimmalla osalla työntekijöistä rakennusalan käytänteet, sopimukset ja toimintaympäristö olivat kokonaan tuntemattomia. Työtehtävä ei vaatinut alan tuntemista, vaan tekijät perehdytettiin ja koulutettiin tehtäviin kahden päivän mittaisella teoria- ja käytäntöosuudella sekä täsmentävillä viikoittaisilla koulutustapahtumilla.

Työpaikan ja toimialan jokavuotisena haasteena on palkata seuraavalle sesongille lähes kokonaan uusi henkilöstö. Toimialalla henkilöstön jatkuvan työn mahdollistaminen on haastavaa ja useat työntekijät valmistuvat opiskeluistaan omaan ammattiinsa kolmen kesätyökauden jälkeen. Haasteen jatkuvaan työsuhteeseen tuo myös lyhyet, noin 3 kuukautta kestävät työsuhteet.

Johtoryhmässä pohdittiin vakavasti työpaikkojen houkuttelevuutta sekä työpaikkojen suosittelemista, jotta rekrytointihaaste olisi mahdollisimman pieni ja mahdollistaisi yrityksen tavoittelemat kasvuodotukset. Lisäksi tavoitteena oli rekrytoida toisen kesän huoltotyön tekijöitä työpaikalle sen houkuttelevuuden ja urakehitysmahdollisuuden avulla. Julkisivujen huoltotöitä suoritti tutkimusajankohtana 40 nuorta, joista yhtäaikaaisesti työskenteli 28 henkilöä. Heitä ohjasi kaksi työnjohtajaa, joiden vastuut jaettiin työnjohtajien osaamisen mukaisesti.

5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksessa käytettäväksi kyselylomakkeeksi valittiin yleisesti käytetty henkilöstönkyselylomake (liite 1). Kyselylomakkeen palvelun tarjoajana oli tunnettu Zef.fi. Kyselylomake mittaa kyselyn intensiteettiä nelikentän avulla (Kuva 2.) Lomake kysyy asian ja sen, kuinka merkityksellinen asia on vastaajalle. Kyselyn tulos näyttää tulosten yhteenvedon.

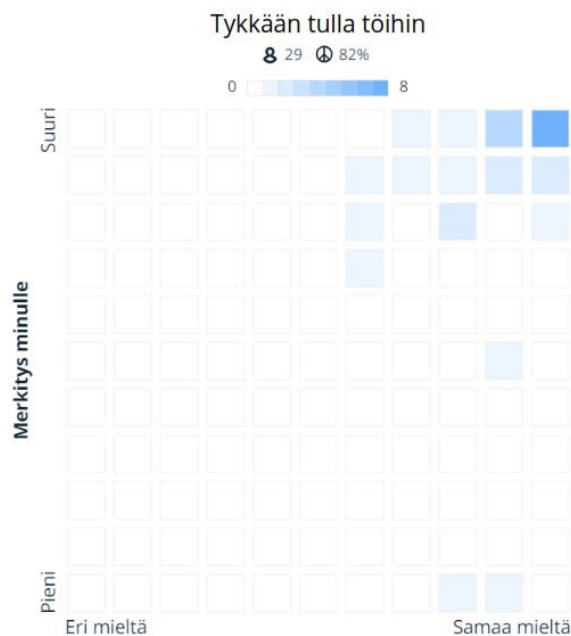
Kyselyn analysointi on jaettu ylä- ja ala kategorioihin. Yläkategoria toimii kuvaavana yhteenvedona, jossa näytetään vastausten osuvuuden keskiarvo, sekä keskijakauma prosentteina. Vastauksen numero on esitetty kysymyksessä (Kuva 2.)

Minä ja yritys



KUVA 2. Yläkategoria ja vastausten painopiste nelikentässä (Liite 1)

Tarkempaa vastausten analyysiä voi tarkastella kysymyskohtaisesti alakategoriasta. Kuvaaja näyttää vastausten painopisteen nelikentän avulla. (Kuva 3.) Jokaisesta kysymyskategoriasta on älykäs analyysi. Lisäksi vastaaja voi täydentää jokaista kategoriata vaapaateksti kohdassa.



KUVA 3. Vastausten tarkempi painopisteanalyysi nelikentässä (Liite 1)

Henkilöstön kyselylomake luotiin valmiista kyselylomakkeesta, joka räätälöitiin sesonki-
luontoiselle työlle sopivaksi. Kyselylomake todettiin parhaan yleiskuvauksen saamiseksi
sekä yrityksen kehittämiskohtien havainnointiin myös jatkossa.

Kyselyn lähettämisen ajankohdaksi valittiin sesongin puolivälin jälkeinen aika, jolloin
kaikki työntekijät olivat päässeet aloitusjännityksen yli ja saaneet huomattavan paljon työ-
kokemusta, kokemaan ongelman ratkaisua, onnistumisia sekä vaihteluita työkohteissa.

Lisäksi työyhteisön koheesio ja työntekijöiden välinen luottamus alkanut oli alkanut hiljal-
leen muodostumaan. Kyselyn ajankohta sattui epävakaiden sääolosuhteiden päättymi-
sen jälkeiselle ajalle, jolloin työn toteutus oli ollut hyvän alkusesongin jälkeen hetkellisesti
katkonaista ja töiden organisointi osoittautunut työnjohdolle erittäin haasteelliseksi. Haas-
teiden vuoksi jännitys ja kireys alkoi tasaantumaan juuri ennen kyselyn ajankohtaa. Ky-
sely toteutettiin koko henkilöstölle yhtäaikaaisesti ennen kesän virkistysillan aloitusta.

Yrityksessä ei ollut aiempaa mittaushistoriaa henkilöstön kyselyistä, jolloin saaduille tu-
loksille ja tulosten yhteenvetoon ei ollut vertailupohjaa.

5.4 Tutkimukseen valmistautuminen

Työpaikalla tehtävään tutkimukseen valmistauduttiin jo rekrytointivaiheessa. Rekrytointia
tekeville henkilöille tiedotettiin tulevasta tutkimustyöstä ja ohjeistettiin erityyppisten ihmis-
ten sopivuuden arviointia kuhunkin työtehtävään ja sopivuutta työryhmään. Rekrytointi-
vaiheessa työntekijät jaettiin kahteen eri ryhmään, jossa molemmat työryhmät toimivat
kokonaan omana yksikkönä, mutta olivat silti osa julkisivujen huolto-organisaatiota.

5.5 Esimiestyöskentelyyn valmistautuminen

Esimiestyöskentelyssä valmistauduttiin käyttämään monikantaisesti esimerkillä ja välittä-
misellä johtamista. Työn suorittavan osan vahvuuksien huomioimiseen valmistauduttiin
kartoittamalla kirjallisesti tekijöiden vahvuuksia ensimmäisten työskentelyviikkojen ai-
kana. Rekrytointivaiheessa luotu suunnitelma suorittavan organisaation tavoitteista ja
määritykset organisaation vahvuuksista sekä niiden täsmentämisestä luotiin esimiehille
palaverikäytänteet, jolla ylläpidettiin asetettujen tavoitteiden muistamista säännöllisesti ja
keskusteltiin tavoitteisiin pääsemisen esteistä ja uhkatekijöistä sekä onnistumisista.

Esimiestyöskentelyn tärkeimpänä tavoitteena oli luoda työntekijöihin hyvä me-henki. Lisäksi tavoitteena oli parantaa työn tuottavuutta, lisätä työn turvallisuutta sekä vahvistaa organisaation asiantuntijuutta kaikilla sektoreilla. Kaiken tämän puitteissa esimiesten oli huolehdittava, että urakat valmistuvat ajallaan ja työntekijät pysyvät heille asetetuissa aikataulu- ja urakkatavoitteissa.

6 TULOKSET

Kyselyyn vastasivat kaikki kyselyhetkellä työskennelleet 28 sesonkityöntekijää. Vastausten keskiarvon vaihteluväli oli 68–97,7 %. Vastausten keskijakauman vaihteluväli oli 3,5–26,4 %. Näistä voidaan päätellä, että tulokset osoittavat organisaation kehitys- ja onnistumiskohdat. Yksittäisten vastausten hajonta oli hyvin vähäistä. Keskiarvon ja keskihajonnan vaihteluvälit on kuvattu kysymyskategorioittain. (Taulukko 2.)

Kategoria	Keskiarvo (%)		Keskihajonta (%)	
	Pienin	Suurin	Pienin	Suurin
Minä ja yritys	68	94,1	7,7	25,4
Minä ja yrityksen johto	86,1	92	11,9	14,9
Minä ja lähiesimies	81,2	97,7	3,5	26,4
Yritys työyhteisönä	86,2	95,2	7,4	21,4
Turvallisuus	82,9	86,6	12,7	17,6
Palvelu/tuote	85,6	93,6	7,7	20,4

TAULUKKO 2 Henkilöstökyselyn vastausten hajonta ja keskiarvo

Vapaa-teksti kohtiin vastattiin aktiivisesti etenkin minä ja lähiesimies-kohdassa. Vapaa-teksti kohdassa tuotiin esille myös kehityskohtia ja puutteita, joita työntekijät olivat havainneet sesongin aikana. Esimiesten johtamistavalle annettiin kiitosta.

Kyselyssä saadut tulokset kertovat organisaation kyvystä toimia työntekijän etujen mukaisesti. Etenkin työnjohtoon kohdistui huoltotyöntekijöistä vahva luottamus ammattitaitoon ja avun saantiin. Työnjohtoa pidettiin myös helposti lähestyttävänä. (Kuva 4.)

Vapaa palaute esimiehestä:

Vapaa palaute esimiehestä:
Esimiehelläni on hyvä motivaatio työhönsä.
Topias on päällikkö
Esimiehille pelkkää peukkaa. Hoitanut työnsä hyvin ja mahdollistanut meille työntekijöille hyvät lähtökohdat jokaiselle työmaalle.
Viestintä ja muutoksien puolesta homma toimii tosi hyvin. Vastuu jakautuu ja tuki on tarvittaessa aina paikalla. Myös kysyy ja välittää. Kohtelee tasapuolisesti ja eriarvostamatta.
👍
Helppo työskennellä kun saa aina tukea kun sitä tarvii
Hyvät, asialliset ja mukavat, helposti lähestyttävät esimiehet, jotka osaavat hommansa! Ehkä hieman ylityöllistettyjä olivat ainakin kesän alkupuolella.
Peukalo esimiehellekin!
Tukea saa riittävästi
Osaa asiansa älyttömän hyvin, osaa olla rento ja samalla äärimmäisen ammattitaitoinen
Esimies osaa hommansa hyvin! Palaute on hyvää ja suoraa.
Hoitanut hommansa moitteettomasti.
Topias on todella tärkeä osa hyvän työfiilisen pitämiseen
Aina saa apua ja tsemppausta kun sitä tarvii

KUVA 4 Vapaa palaute esimiehistä

Työntekijöiden turvalaitteisiin kohdistui eniten kehitysehdotuksia, vaikka niihin oli panostettu sesongin alkaessa kaikkein eniten. Osa työntekijöistä piti käytössä olevia rakennustelineitä turvattomina ja ohjeistusta niiden käyttämiseen puutteellisena. Kehitysehdotuksia ja kysymyksiä kohdistui myös käytössä olevan kilometrikorvauksen selkeyteen ja käytänteisiin. Osa työntekijöistä oli huolissaan työnjohdon jaksamisesta sekä ajankäytöstä kaikkein kiireisimpänä aikana. Työntekijät olivat myös valmiita ottamaan asioita omaksi huolekseen, joita he eivät kokeneet kuuluvan työnjohdolle.

7 ESIMIESTYÖSKENTELEN TOIMENPITEET

Esimiestyöskentelyssä valmistauduttiin käyttämään henkilöstöön useita eri vaikuttamisen menetelmiä, jotka vahvistavat työssä viihtyvyyttä, auttavat motivoitumaan työstä sekä onnistumaan ja kannustamaan työkavereita.

Työryhmä koostui nuorista ja helposti lähestyttävistä työntekijöistä. Henkilöstön työnkuvana oli rakennusten julkisivujen huoltotyöt.

Hyvä me-henki saatiin huomioimalla työntekijöiden henkiset ja fysiologiset tarpeet. Huomattiin, että kaikkia fysiologisia tarpeita ei tarvitse täyttää, koska työntekijät sietävät paljon fysiologisten tarpeiden puutetta työssä ja työn suorituksen aikana.

7.1 Valmistautuminen

Esimiesten ennalta luodut suunnitelmat ja suunnitelmista käydyt ristikeskustelut auttoivat havainnoimaan työn turvallisuusjohtamista sekä havainnoimaan toimenpiteiden vastaanottoa eri työntekijöiden kanssa.

Esimiehet valmistautuivat kontrolloimaan oman kiireen siirtämisen välttämistä työntekijöille. Kiireaikataulun ennustaminen ja sen ilmoittaminen tekijöille valmisti heidät suorittamaan huolellista työtä. Tämä auttoi työntekijöitä pitämään fokuksen suorittavassa työssä ja saamaan kohteet valmiiksi ennalta asetettujen tavoitteiden mukaisesti.

7.2 Välittäminen ja vaikuttaminen

Työntekijöihin vahvistettiin työnjohdon puolesta keskusteluyhteyttä. Tekijöitä ohjattiin ajankäytönhallinnassa, lepäämisessä, ravinnossa ja työsuoritukseen valmistautumisessa. Työssä toteutettiin tietoisesti Abraham Maslowin tarvehierarkian määrittämiä.

7.3 Turvallinen ilmaisu

Ensimmäiselle ryhmälle kohdistettiin relationaalisia, eli tunneperäisiin asioihin vetoavia menetelmiä. (Luku 5.) Kuten turvallista työskentelyä ja turvallista työilmapiiriä. Heitä ohjeistettiin henkilökohtaisen ajankäytönhallintaan, lepäämiseen ja työstä irti päästämiseen.

Esimiehet käyttivät ohjeistuksissaan toistuvasti kysymyksiä: Miten aloitan päivän? Miten valmistaudun päivään ja miten lopetan päivän/viikon? Huomattiin, että tekijät ovat erittäin

sitoutuneita ja valmiita toteuttamaan laadukasta työtä ja ylittämään omia rajojaan. Etenkin silloin, kun tehtiin hyvissä sääolosuhteissa paljon työtä ja aikataulut olivat tiukkoja, sitoutuivat työntekijät tekemään ylitöitä. Kun oli vaihtelevat sääolosuhteet, niin työntekijät osasivat levätä ja valmistautua tuleviin töihinsä. Tämä toistui useasti ja työn suorituksessa ei havaittu liiallista väsymistä tai laadun heikkenemistä missään vaiheessa sesongin aikana. Lisäksi tekijät viihtyivät työpaikalla ja tekivät erinomaisesti yhteistyötä toisten työryhmien kanssa.

Relationaalisten menetelmien kohdistaminen työntekijöihin sai aikaan sitkeyttä ja oppimisen iloa kohottavia asioita, jotka olivat vaikutuksiltaan pitkäkestoisia. Lisäksi ne johtivat työntekijöissä hyvän työpaikan kokemiseen.

7.4 Onnistumisesta palkitseminen

Toiselle ryhmälle painotettiin miehistä voimaa ja sitkeyttä ja sitä, että onnistumisen kautta työ palkitsee. Näiden havaintojen perusteella tekijät antoivat hyvin herkästi negatiivista palautetta työnjohdolle ihan pienistäkin asioista. Palautteet kohdistuivat erityisesti heikkoihin tai epäsopiviin työkaluihin tai huonoon työkohteen sijaintiin tai hankalaan asiakkaaseen.

Epäkohtien ilmaiseminen ei ollut täysin selitettävissä persoonaan kohdistuviin ominaisuuksiin, vaan toimintamallin loi ympäristö, joka kannusti toimimaan tehokkaasti. Tällöin työntekijät kiinnittivät huomiota tehokkuutta haittaaviin epäkohtiin ja pyrkivät poistamaan epäkohdat kaikin keinoin.

Työn laatu oli aluksi tosi hyvä ja työnjohdon resursseja tarvittiin vähäisesti. Ainoastaan ongelmatilanteiden ratkaisu vaati työnjohdon ylimääräistä huomiota samalla tavalla kuin ensimmäisen ryhmänkin kanssa.

Huomattiin, että tekijöillä oli äärimmäisen luja ote suorittavaan työhön ja tekijät olivat iloisia monista asioista ja osasivat iloita onnistumisista ja puida epäonnistumisia yhdessä.

Tällä ryhmällä huomattiin motivaation puutetta kesän loppuun mennessä, jolloin myös virheitä alkoi syntyään ja työryhmän koheesio heikkeni voimakkaasti. Myös työpaikan suosittelu heikkeni ja sesongin lopussa tekemisen virhealttius korostui. Kalliita virheitä korvattiin ja reklamaatioherkkyys kasvoi.

Työnjohdon käyttämää aikaa täytyi näin ollen lisätä sesongin loppua kohden tälle työryhmälle. Loppukesän epäonnistumiset ja motivaation laskeminen lisäsi myös työntekijöiden alanvaihtosuunnitelmia ja vaihtoehtoisten työnantajien etsimistä. Tämä työryhmä kunnioitti esimiestään järkähtämättä ja osoittivat arvostusta esimiehen tekemää työtä ja päätöksiä kohtaan.

Transaktionaalisten menetelmien vaikutukset olivat kestoaltaan lyhytaikaisia ja johti hyvin pian motivaation alenemiseen ja huolellisen työnsuorituksen romahtamiseen. Tämän lisäksi vähensi pitkäaikaista kestävyyttä ja kärsivällisyyttä sekä huolellisuutta työn suorituksessa.

7.5 Pehdytys

Työn vaaratekijät minimoitiin hyvällä pehdytyksellä. Sesongin alkaessa pidettiin kaksi eri pehdytyspäivää. Laadittiin pehdytysopas ja vaadittiin määräysten noudattamista ja jatkuvaa havainnointia suorittavaa työtä tehdessä.

Pehdytyksessä tuotiin esille asiantuntijuuteen liittyvän viestintätavan merkitys. Painotettiin alan standardeja ja määräyksiä, joihin yritys on sitoutunut asiakkaan kanssa sopimusta tehdessä. Edellytettiin, että työntekijät ymmärtävät vähintään työn laatuvaatimuksen määritteet ja osaavat kertoa merkityksen tilaajalle. Lisäksi tekijöille kerrottiin esimerkitapauksia, joissa tulee olla työnjohtoon yhteydessä.

7.6 Yhteisö

Yhteiset aamupalat kerran viikossa vapauttivat ilmapiiriä ja jännitystä. Lisäksi spontaanit yhteiset lounashetket ravintolassa kesken työpäivän toivat tiimiä yhteen ja vapauttivat ilmapiiriä avoimeksi ja motivoituneeksi. Toistuvat rutiinit tapahtuivat työpisteessä. Muualla pyrittiin toimimaan ei niin rutiininomaisesti. Kaikilla tekijöillä oli samantyyppiset työvälineet. Työnjohdon toimesta oli määritelty valmiiksi varusteiden ja tarvikkeiden määrät. Työparikohtaisia poikkeuksia sallittiin ja kannustettiin olemaan joustava sekä luova kaluston varustamisessa ja käsittelyssä.

7.7 Vaikuttamisen haasteet

Työyhteisöön kohdistettu vaikuttaminen luovuuteen, yhteisöön, merkityksellisyyteen ja ammattiosaamisen kehittämiseen, sekä persoonallisten vahvuuksien kehittämiseen otettiin vastaan vaihtelevasti. Vaikuttamisen vastaanottamisessa oli havaittavissa persoonakohtaisia eroavaisuuksia, joissa henkilökohtaiset keskustelut auttoivat ymmärtämään persoonien tarveosa-alueita, ja siten havaitsemaan vaikuttamisen vastaanottamisen.

Haastattelussa kävi ilmi, että epävarmat persoonat kokivat vaikutukset voimakkaammin ja motivoituivat työhön vahvoja persoonia herkemmin.

Vahvat persoonat kokivat aluksi jotkin vaikuttamiset vastenmielisinä ja vaativat enemmän avoimuutta ja tietoa heihin kohdistuvasta vaikuttamisesta. Vaikuttaminen vahvoihin persooniin onnistui parhaiten konkreettisen ammattiosaamisen ja työtä tehostavan oivaltamisen ja ratkaisukeskeisyyden kautta, joissa esimiesten ammattitaito ja tilannetaju auttoi työssä eteenpäin pääsemisessä.

Suorat toimintaohjeet osoittautuivat huonoksi keinoksi vaikuttaa. Vahvoille persoonille hyväksi vaikuttamisen keinoksi osoittautui suorat kysymykset työn suoritukseen liittyviin seikkoihin. Näissä tilanteissa tilannetta pohdittiin yhdessä ja keskityttiin ratkaisemaan käsiteltävä ongelma tai muu työhön liittyvä asia yhdessä. Tärkeää oli korostaa työntekijän omia oivalluksia keskusteluissa etenkin silloin, kun ne olivat hyviä.

Kevyet vaikuttamiset olivat huomaamattomia ja toistuvia, lisäksi kevyellä vaikuttamisella oli suurin vaikutus koko työyhteisöön. Kevyessä vaikuttamisessa tuloksien näkyminen oli hidasta ja sen vaikutuksia oli vaikea mitata.

7.8 Toiminta rakennusalalla

Havaitsin rakennusalalla toimivan paljon vanhoja fraaseja ja toimintamalleja, jotka eivät tue työyhteisön koheesiota edistävän kulttuurin syntymistä työpaikoilla. Vahvojen persoonien vallatessa työmaan toimintakulttuurin työyhteisöihin muodostuu eriarvoista kohtelua, joka vahvistaa entisestään vahvojen persoonien vaikutusvaltaa ja vaikuttamista työmaolosuhteissa. Heikommat jäävät näin ollen varjoon ja laskee työntekijöiden motivaatiota suoriutua työstä.

Lisäksi työyhteisöön kehittyy syyttelevä ja välttelevä toimintamalli, jossa osapuolet välttelevät epämiellyttäviä kohtaamisia ja vastuita. Näissä tilanteissa syntyy myös puutteellisuuden kokemista työvälineiden osalta ja keskitytään kohdistamaan epämiellyttäviä tunteita olosuhteisiin ja työvälineisiin.

Syyttelevä ja välttelevä työkuultuuri lisää heikompien persoonien tarvetta osoittaa uhrautuvuutta ja ylisuoriutumista, jolla pyrkivät osoittamaan halunsa saada kuulua työyhteisöön ja tulla siinä hyväksytyksi. Tämä johti tulokseen, jossa työntekijä toimii miellyttämisen tarpeen ohjaamana ja kuluttaa energiaa miellyttämiseen. Toimintamalli ohjaa pitkäjänteistä energiaa pois suorittavasta työstä. Toimintamalli on lyhytkestoisesti tuloksellinen ja voi näyttää tehokkaalta, mutta aiheuttaa myöhemmin suoritustason laskemista. Tämä toimintamallilla lisää myös tyytymättömyyttä ja katkeruutta työyhteisössä.

Pitkäkestoisia tuloksia saadaan ohjaamalla tietoisesti tekijöiden energiaa turvalliseen kokemiseen, kehittymiseen, yhteisöllisyyteen ja luovuuteen työskentelyssä. Toiminnan voi aloittaa jo rekrytointitilaisuudessa ja jatkaa sitä työn perehdytysvaiheesta työvaihekohtaiseen ohjeistukseen.

8 YHTEENVETO

Tutkimustyöhön koottu aineisto osoittautui laajaksi ja helposti saatavaksi. Aineistossa käsiteltiin ihmisten perustarpeita ja niiden ilmenemistä, persoonien ohjautumista tiettyihin tehtäviin ja toimenkuviin sekä yhteisön motivoitumisen merkitys ja siihen liittyvät vaikutteet. Lisäksi aineisto käsitteli hormonaalisia vaikutteita ja merkityksellisyyden kokemiseen liittyviä tekijöitä ihmisen historiassa ja opituissa toimintamalleissa sekä tunnetaitojen merkitystä työelämässä.

Aineiston laajuus ja käsiteltyjen vaikutteiden kokonaisvaltaisuus oli yllättävä ja niiden oivaltaminen käytännön työhön oli pitkäjänteisen työn takana. Aineisto alkoi avautumaan tutkittavaan muotoon hiljalleen pienten käytännön oivalluksien kautta ja hahmottui antoisaksi ja henkilökohtaiseksi tutkimukseksi.

Oivalluksien ja teoriassa hankittujen aineistojen pohjalta loin tutkimuspohjan, jonka tavoitteena oli kerätä tietoa henkilöstön johtamisen tärkeimmistä strategisista toimenpiteistä, jolla saadaan jokainen yksilö kokemaan vahvaa onnistumista ja kehittymisen mahdollisuutta työssä. Tutkimuksessa käytettyjen menetelmien vaikutukset työyhteisössä mukailivat tutkittavan aineiston tuloksia ja olivat osaltaan helppoja toteuttaa. Yllättävintä oli havaita, miten henkilökohtaiseksi tutkimustyö osoittautui. Jokainen oivallus auttoi kehittämään omia persoonallisia vahvuuksia ja havaitsemaan persoonan ainutlaatuiset ominaisuudet. Tutkimustyön aikana tapahtuneen henkilökohtaisen kehittymisen koen osaltaan avaavana tekijänä työyhteisön viihtyvyyden lisäämisessä.

Toiminnan tulisi olla osa arkea ja työskentelykulttuurin kokonaisuutta. Ohjaaminen on yksinkertaisimmillaan huomion ohjaamista tärkeisiin asioihin, yhteistyön merkitykseen, tehtävän merkityksellisyyteen tilanteessa ja tärkeiden asioiden painottamista ohjeistuksessa.

Havaitsin työskentelyn aikana ilmiöitä, jossa työntekijä ajautui epämukavuusalueelle. Tilanteen purkamiseen auttoi ajatusten ohjaaminen sanoilla kokonaisuuden pilkkomiseen pieniin osiin ja yhteinen keskustelu ongelmasta auttoi ongelman ratkaisussa.

Pitkäjänteisen työskentelyn tuloksena työntekijät kehittivät epämukavuusalueella olemissa ja kiireaikataulussa, kokivat saavansa ratkaista pieniä ongelmia ja tarvittaessa saavansa apua ongelman ratkaisemiseen. Tulokset olivat hämmästyttävät ja työntekijät kokivat merkittävän paljon kehittyvänsä työssä niin henkilökohtaisesti, kuin työn suorituksessa. Persoonallisten vahvuusalueiden kehittyminen kohotti tekijöiden itseluottamusta ja ohjasi työntekijät tekemään tiivistä yhteistyötä muiden työparien kanssa ja lisäsi työntekijöiden vastuunottoa.

Tietoa motivaation ja työyhteisön kehittämiseen on helposti saatavilla. Asiasta on tehty monta tutkimustyötä ja soveltavaa ohjeistusta. Herääkin kysymys, miksi näitä tietoja ei haluta tai osata käyttää hyödyksi työyhteisön ohjaamisessa ja yrityksen arvomaailman kehittämisessä.

Työskennellessäni yrityksissä havaitsin, että opittujen toimintamallien ja ilmaisutapojen muuttamisen esteenä rakennusalaalla on useimmiten tahtotilan puute ja ymmärtämättömyys työssäviihtyvyyden vaikutuksista ja helppoudesta ottaa ensimmäiset askeleet työssäviihtyvyyden parantamiseen. Esteenä voivat olla vallitseva kiireaikataulu ja työyhteisön kehittämiseen varatut resurssit. Myöskään yhteiskunnallinen trendi ei ole kannustamassa yrityksiä tämän suuntaiseen kehitykseen.

Hyvää työilmapiiriä tukevat tekijät	Hyvää työilmapiiriä estävät tekijät
<ul style="list-style-type: none"> •Yhteistyöhön kannustavat tehtävät •Selkeät tehtäväkuvaukset •Luotettava ja turvallinen ilmapiiri •Johdonmukainen delegointi ja asioiden ilmaisu •Persoonallisten esteiden hyväksyminen •Toiminnallinen rohkeus mennä tavoitteita kohti •Henkilöstön vahvuuksien havainnointi ja tukeminen •Muu henkilöstö ja esimiehet tukee muutosta ja sen syntymistä •Laaja tiedonsaanti tavoitteista ja tulevista toimenpiteistä •Heittäytymiskyky •Tahtotilan suuruus •Asianmukaiset työvälineet työskentelyssä •Kannustaminen ja kehuminen •Oikea-aikainen palaute ja sen kohdistaminen •Kollegiivinen merkityksellisyuden kokeminen •Rohkeus 	<ul style="list-style-type: none"> •Julkisesti toisesta pahaa puhuva ja siihen kannustava ilmapiiri •Syyttelevä ja syyllisiä etsivät ilmaisutavat •Negatiiviset ilmaisutavat •Pelko muutoksen toteutumisesta •Puutteellinen ymmärrys työilmapiirin vaikutuksesta työyhteisöön •Tahtotilan puute estää tai haittaa muutoksen toteutumista •Persoonalliset rajoitteet esimiesten toiminnoissa •Egoistinen toimintamalli •Pelkoa vahvistava ilmapiiri •Ylhäältä (auktoriteetilta) tulevat ohjeet ja vaatimukset •Vähättely ja mitätöinti •Epäjohdonmukaiset päätökset ilmaisutavat •Palautteen puuttuminen tai sen epäjohtamukaisuus tilanteeseen nähden •Merkityksettömyyden kokemukset

KUVA 4 Ilmapiiriä parantavat ja huonontavat tekijät

Työyhteisön koheesiota rikkovia toimintamalleja tulisi vähentää ja keskittää työyhteisön huomio kohti ennalta määritettyjä tavoitteita. Tavoitteissa tulisi olla huomioituna erityisesti työssä viihtyvyys ja ryhmän vahvuudet. Myös työyhteisön heikkouksien ilmaisemisella on havaittu olevan työyhteisöä vahvistavia vaikutuksia, mikäli heikkoudet ilmaistaan oikealla tavalla ja oikeassa tilanteessa yhteisesti, ilman yksilön henkilökohtaisiin heikkouksiin puuttumalla.

Yksilön henkilökohtaisten vahvuuksien esilletuomisella on lyhytkestoisesti helpointa kohottaa koko ryhmän sitoutumista ja suorituskykyä. Tämän tyyppisen toimintamallin käyttämisessä tulisi olla tietoinen, jottei toiminta olisi ketään henkilöä suosiva ja toiminta jakautuisi tasapuolisesti koko henkilöstölle. Yksittäisen henkilön onnistumisen kokemus tuo koko työyhteisölle onnistumisen kokemuksia etenkin silloin, kun onnistuminen viitataan vahvistaen koko ryhmän tavoitteita edistäväksi tai ryhmän tiedossa olevia heikkouksia vahvistavaksi.

Tutkimustyön tekeminen oli alkuvaiheessa raskasta, koska ymmärrys aihealueesta oli hyvin suppea ja työn rakenne ei alkanut hahmottumaan toteutettavaksi suunnitelmaksi. Luettuani aineiston, alkoi omien havaintojeni kautta avautua henkilöstön tunnetilojen tunnistamiseen liittyvät tekijät. Oma henkilökohtainen tunnetiloyöskentely ja tunnetilojen sekä reaktiotapojen havainnointi, oivallutti tunnetilojen merkityksen esimiestyössä.

Rakennusalan monialaisesta kokemuksesta oli huomattava apu ongelmakohtien selvittämiseen. Opinnoissa käyty rakennusalan johtamisen kurssiaineisto lisäsi asiantuntijuutta ja ymmärrystä rakennusalan johtamiskäytänteistä ja johtamisen tuloksellisuuden mittaamisesta. Koko toimintaverkko rakennusalalla on laaja ja sen sisällä syntyvillä ihmissuhteilla on yhteisönomainen vaikutus ihmiseen.

Nykyisessä yhteiskuntarakenteessa työpaikoille on helppo muodostaa tiiviille yhteisölle erinomainen kasvupohja. Lisäksi yhteisön vaikutus rekrytointiin osoittautui yhdeksi suurimmaksi suosittelun johtavista tekijöistä. Tämä helpotti seuraavan sesongin rekrytointia ja osaavien työntekijöiden halukkuutta siirtyä yrityksen palvelukseen. Seuraavalle sesongille oli tavoitteena palkata valmiiksi koulutettuja tai alalle kouluttautuneita työntekijöitä ja työnjohtajia. Tämän tavoitteen täyttymiseen työyhteisöllä ja suurella suositteluprosentilla oli suuri merkitys.

Tutkimustyön aikana käydyissä keskusteluissa, joita on käyty tekniikan alalla työskentelevien työnjohtajien ja yrittäjien tai esimiesten kanssa, havaitsen huomattavan paljon puutteellista osaamista ja kiinnostusta työnjohtajan tunnetaitojen kehittämiseen ja oppimiseen liittyen. Moni on kyseenalaistanut yrityksen tahdon alkaa kehittämään tunnetaitojen osa-alueita henkilöstössä ja pelkäävät siitä aiheutuvia seurauksia.

Tutkimustyön tehneenä havaitsen tämän reaktion syntymekanismiin valtakeskeisessä organisaatorakenteessa ja ymmärrän reaktiotavan juurisyyt. Käytyjen keskusteluiden perusteella ja toteutettujen menetelmien perusteella totean, että esimiehen ja johto-organisaation tunnetaidot ovat yhteydessä työpaikan työhyvinvointiin ja työntekijöiden sitoutumiseen, sekä ratkaisukeskeisen toimintaympäristön kehittämiseen. Tunnetaitoiset esimiehet osaavat ottaa huomioon henkilöstön tarpeet ja ohjata henkilöstön nopeasti ja joustavasti haluttuihin ratkaisuihin ja toimintaympäristöön kehittyä nopeasti onnistumisen ja voittamisen kulttuuri. Tämä toimintakulttuuri heijastuu henkilöstön kautta ulkopuolisiin toimintoihin ja asiakkaisiin.

Hyvä energia vetää puoleensa hyvää energiaa niin toimintakulttuurissa, kuin toimintatavoissakin. Oppiva toimintaympäristö myös lisää ihmisen kokemaa merkityksellisyyden kokemusta työpaikalla työskentelevien tarjoaman lisäarvon kautta.

Kuten (Guestin 1998) kaaviossa todettiin, pienillä teoilla on suuret vaikutukset henkilöstössä. Sama pätee myös muissa asioissa. Pieni yksittäinen teko vaikuttaa kerralla useaan osa-alueeseen ja vahvistaa näin jokaisen yksilöllisiä vahvuuksia ja motivoitumista.

Tämän työn perusta osoittautui henkilökohtaisella tasolla tunnetaitojen kehittämiseen ja niiden tiedostamiseen. Tunnetaitojen pohjalta jokainen voi kehittää omia johtamistapojaan. Helpon pienet kysymykset, jotka toistuvat arjen tilanteissa. Niin hyvissä-, kuin huonoissa tunnetiloissa, auttavat tunteiden käsittelyssä ja sanoittamisessa. Työssä kehittyminen on jatkuvaa ja loputonta itsensä kehittämistä ammattitaidon ja sosiaalisten taitojen osalta. Miksei voitaisi valita myös itsensä kehittämistä tunteiden käsittelyssä ja tunnistamisessa?

LÄHTEET

1. Pietikäinen, Harri-Pekka 2019. Työelämän taktiikkataulu. Huippu-urheiluvalmennuksen opit ja mahdollisuudet. FITRA.
2. Rauramo, Päivi 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Edita Publishing Oy
3. Nurkkala, Riitta 2018. Psykologiset sopimukset akateemisessa johtamisessa. Johtamisen kompleksisuus ja psykologiset sopimukset. Acta Universitatis Lapponiensis 365.
4. Pietiäinen, Antti 2019. Tunne, antitunne, perimä. Kehon reagoinnit tunnetilassa, tunteiden kieltäminen ja käsittely, perimän vaikutukset. Natura Medicina
5. Syrjälä, Teemu 2020. Miehen vuoro tuntea. Miesten roolimallit ja käyttäytymismallit, hormonit ja tunteet. Otava.
6. Syrjälä, Teemu 2018. Elinvoimaisen miehen kirja. Matkakertomus nykymiehelle. Maskuliinisuus ja elinvoimaisuus nykymiehissä. Otava.
7. Rauramo, Päivi 2009. Työhyvinvoinnin portaat
8. (Työterveyshuolto. 2019.) <https://www.tyosuojelu.fi/>
9. Työterveyshuoltolaki, 2020. L 21.12.2001/1383 § 4. Finlex.fi
10. Työterveyslaitos 2011. RILMA 2011. Työkyvyn ylläpitoon ja sairauspoissaolojen hallintaan liittyviä käytäntöjä erilaisilla rakennusalan työpaikoilla. <https://www.rakennusteollisuus.fi/>