

# Työntekijöiden odotuksia yrityksen päivittäisestä johtamisesta

Organisaatiot ja johtaminen  
Maisterin tutkinnon tutkielma  
Taru Eronen  
2012

---

**Tekijä** Taru Eronen

---

**Työn nimi** Työntekijöiden odotuksia yrityksen päivittäisestä johtamisesta

---

**Tutkinto** KTM

---

**Koulutusohjelma** Organisaatiot ja johtaminen

---

**Työn ohjaaja(t)** Hannu Hänninen

---

**Hyväksymisvuosi** 2012

**Sivumäärä** 111

**Kieli** suomi

---

### **Tiivistelmä**

Tutkielman tarkoituksena on teemahaastattelujen avulla selvittää, millaisia odotuksia kohdeyrityksen työntekijöillä on päivittäiselle esimiestyölle. Tutkimuksessa on selvitetty saavatko työntekijät tukea lähimmältä esimieheltään, miten konfliktitilanteet ratkaistaan, miten esimiesten laatima vuosikello näkyy päivittäisessä työskentelyssä sekä miten molemminpuolinen viestintä osastolla toimii. Päivittäinen johtaminen vaatii onnistuakseen esimiehen ja työntekijän välistä vuorovaikutusta, minkä vuoksi tutkimuksessa on hyödynnetty vuorovaikutteiseen johtamiseen liittyvää kirjallisuutta. Tutkimuksessa selvitetään lisäksi, millaisia johtamisperiaatteita tutkitulla yrityksellä on ja miten esimiehiä on työhönsä koulutettu. Yrityksessä toteutetun työtyytyväisyystutkimuksen tuloksia on myös hyödynnetty tutkimuksessa ja siitä saatuja tuloksia on vertailtu aineistosta saatuihin tuloksiin.

---

**Avainsanat** päivittäinen johtaminen, esimiehen tuki, konfliktitilanteet, vuosikello, molemminpuolinen viestintä

---

# Sisällysluettelo

1	Johdanto.....	2
2	Vuorovaikutteinen johtaminen .....	5
3	Tutkimuksen toteutus.....	20
3.1	Tutkimusmenetelmä .....	20
3.2	Haastateltavat.....	21
3.3	Tiedonkeruu.....	22
3.4	Tiedon hallinta .....	25
3.5	Aineiston analysointi ja tulkinta.....	26
3.6	Aineiston luotettavuuden arviointi .....	28
4	Yrityksen päivittäinen johtaminen .....	30
4.1	Henkilöstöstrategia .....	31
4.1.1	Johtamisperiaatteet.....	31
4.1.2	Esimieskoulutus .....	32
4.1.3	Työtyytyväisyystutkimus.....	37
4.2	Työntekijöiden kokemuksia.....	41
4.2.1	Lähimmän esimiehen tuki.....	41
4.2.2	Konfliktitilanteet .....	46
4.2.2.1	Päätöksenteko .....	54
4.2.3	Vuosikello.....	57
4.2.3.1	Palaverit.....	59
4.2.3.2	Työhyvinvointipäivä .....	69
4.2.3.3	Kehityskeskustelut ja tulosten mittarit .....	71
4.2.3.4	Palaute .....	72
4.2.3.5	Kehitysehdotukset .....	77
4.2.4	Molemminpuolinen viestintä .....	78
4.2.4.1	Pelissäännöt.....	85
4.2.4.2	Asioista sopiminen.....	86
5	Keskustelua keskeisistä havainnoista.....	90
6	Johtopäätökset .....	102
	LÄHTEET.....	106
	Liite 1: Haastattelukutsu.....	110

# 1 Johdanto

Pysähdytään hetkeksi ja mietitään mitä kaikkea esimiestyö pitää sisällään. Jokaisella on varmasti oma käsityksensä sisällöstä, mutta tuskin kukaan voi väittää, ettei esimiesten työnkuva olisi kokonaisuudessaan erittäin laaja. Se pitää sisällään erilaisia tehtäviä yrityksen strategian jalkauttamisesta työntekijöiden palkitsemiseen. Esimiesten tontilla on esimerkiksi rekrytointi, perehdytyksestä vastaaminen, toimenkuvien selkeyttäminen, kehityskeskustelut, jotka sisältävät mm. osaamiskartoitukset ja urapolkujen suunnittelun, työhyvinvointi, työturvallisuus sekä budjetointi ja tulosten pitäminen. Kaikkia näitä toimia säätelevät erilaiset lait, jotka esimiesten tulee ainakin osittain tiedostaa, kuten esimerkiksi yksityisyyden suoja, henkilötietolaki, vuosilomalaki, työsopimuslaki ja työturvallisuuslaki. Jotta nämä mainitut tehtävät saadaan toimimaan, vaaditaan lisäksi viestimistä, avointa kommunikaatiota, tasapuolisuuden säilyttämistä, palautteen antamista ja palavereiden pitämistä – toisin sanoen päivittäistä johtamista. Päivittäinen johtaminen on erityisen tärkeää, sillä ilman sitä ei mikään toimi onnistuneesti. Johtaminen ja esimiestoiminta eivät nimittäin ole vain asioiden johtamista vaan vaativat lisäksi hyvän ihmistuntemuksen sekä vuorovaikuttamisen taidon.

Tämän Pro gradu -tutkielman tarkoituksena on selvittää, millaisia odotuksia työntekijöillä on päivittäiseen johtamiseen liittyen. Olen toteuttanut tutkimuksen organisaatiossa, jossa itse työskentelen ja tutkinut myynnin tuen parissa työskenteleviä henkilöitä. Tutkimuksen arkaluontoisuuden vuoksi yrityksen nimeä ei tutkimuksessa mainita. Olen saanut luvan osastoni esimiehiltä tutkia kyseistä organisaatiota ja juuri he pyysivät minua tutustumaan erityisesti osaston päivittäiseen johtamiseen. Tarkoituksena on tutkia kirjallisuudessa esillä ollutta vuorovaikutteista johtajuusteoriaa (mm. Cunliffe & Eriksen 2011) apuna käyttäen, millaista kohdeosaston päivittäinen johtaminen on nyt ja millaista sen haluttaisiin olevan sekä missä kohdin parannusta tarvitaan eniten.

Selvitän ensin, millaiset johtamisperiaatteet case-yrityksessä on ja miten yrityksessä olevia johtajia on esimieskoulutuksilla työhönsä koulutettu. Olen myös kerännyt aineistoa henkilöstön näkemyksistä yrityksessä suoritetusta työtyytyväisyystutkimuksesta ja vertaillut osastokohtaisia tuloksia konsernitasoisiin. Tämän jälkeen olen tarkastellut aihetta osaston työntekijöiden näkökulmasta sekä selvittänyt teemahaastattelun avulla, miten he näkevät asioiden olevan, mikä onkin tutkimukseni tärkein empiirinen osuus.

Tutkimukseni tarkoituksena on vastata seuraavaan kysymykseen:

*Millaisia odotuksia kohdeyrityksen työntekijöillä on päivittäiselle esimiestyölle?*

Tarkoituksena on tutkia osastolla esiintyviä johtajuuden ja vuorovaikutteisen viestinnän eri alueita ja analysoida yrityksessä sovellettavia johtamiskäytäntöjä vuorovaikutteiseen johtamiseen liittyvän kirjallisuuden avulla. Yrityksessä sovellettavia päivittäisiä johtamiskäytäntöjä selvitetessä tarkoituksena on teemahaastattelujen avulla saada vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

*Saavatko työntekijät tukea lähimmältä esimieheltään?*

*Miten konfliktitilanteet ratkaistaan?*

*Miten esimiesten laatima vuosikello näkyy päivittäisessä työskentelyssä?*

*Miten molemminpuolinen viestintä osastolla toimii?*

Olen toteuttanut tutkimukseni lukemalla olemassa olevaa kirjallisuutta ja keräämällä aineistoa yrityksen intranetistä, esimieskoulutusmateriaaleista ja työtyytyväisyystutkimuksen tuloksista sekä teemahaastatteluilla. Työni koostuu yhteensä viidestä pääosiosista, joista ensimmäisessä esittelen aiheeseen liittyvää olemassa olevaa kirjallisuutta, joka pohjautuu vuorovaikutteiseen johtajuuteen. Toisessa pääosiossa kerron, miten olen tutkimukseni toteuttanut. Kerron valitsemistani tutkimusmenetelmistä ja haastateltavista, siitä miten olen kerännyt ja hallinnut saamaani tietoa sekä miten olen aineistoa analysoinut ja tulkinnut. Pystyäkseen perustelemaan tekemäni valinnut, olen myös arvioinut aineistoni luotettavuutta. Kolmannessa pääosiossa käyn läpi keräämäni empiria aineistoa. Esittelen ensin tutkimaani osastoa sekä case-yrityksen henkilöstöstrategiaa johtamisperiaatteiden, esimieskoulutusmateriaalin ja työtyytyväisyystutkimuksen avulla, minkä jälkeen käyn läpi työntekijöiden kokemuksia, jotka olen teemoitellut aiheeseen sopivien teemojen alle. Neljännessä pääosassa käyn läpi tekemiäni havaintoja suhteessa aikaisempaan tutkimukseen, minkä jälkeen tiivistän saamani tulokset viimeisessä pääosiossa ja teen johtopäätöksiä.

On tiedostettava, että hyväksi esimieheksi ei synnytä, vaan siihen kehitytään useimmiten käytännön työtä tekemällä. Jotta kehityskohteet olisi helpommin tunnistettavissa ja jotta tiedostettaisiin, mihin suuntaan omaa toimintaa pitää muuttaa, tarvitaan myös palautetta

käytännön työstä, minkä tutkimukseni tarjoaa. Esimiestyön kehittäminen on kohdeosastolla erityisen ajankohtaista, sillä osastolla on hiljattain tapahtunut organisaatiomuutos ja siellä on nyt kaksi esimiestä yhden sijaan. Esimiehenä kehittyminen on muutenkin yrityksessä ollut paljon pinnalla ja tämän tutkimuksen teko ajoittui samoihin aikoihin kuin koko konsernissa järjestetty työtyytyväisyystutkimus, minkä vuoksi olen liittännyt myös siitä saadut tulokset vertailukohteeksi tutkimukselleni. Tämä tutkimus tulee toimimaan hyvin työtyytyväisyystutkimustulosten tukena esimiehille heidän kehittymisessään, sillä tutkimus tarjoaa heille työntekijöiden suoria sitaatteja ja vapaamuotoista palautetta lomakekyselystä saatujen prosentuaalivastausten tueksi.

Olen vertaillut teemahaastatteluista saamaani aineistoa yrityksen henkilöstöstrategiaan sekä olemassa olevaan kirjallisuuteen. Organisaatiomuutoksella nähtiin jo nyt olleen paljon positiivisia vaikutuksia, sillä esimiehillä on nyt vähemmän alaisia kuin aiemmin, minkä ansiosta heillä on enemmän aikaa keskittyä yksilöihin ja ihmisten johtamiseen. Osa asioista nähtiin osastolla positiivisina, kuten henkilöiden välinen yhteistyö ja asioista sopiminen, mutta kehittämiskohteitakin löytyi. Erityisesti kehittämistä vaatii muutoksista viestiminen ja palautteen antaminen, joiden kehittämiseen luku viisi tarjoaa ratkaisuja. Tulee kuitenkin muistaa, että työntekijöilläkin on velvollisuuksia, sillä onnistuakseen hyvä johtaminen ja vuorovaikuttaminen vaativat esimiehen lisäksi myös työntekijän panoksen.

## 2 Vuorovaikutteinen johtaminen

Esimiehenä toimiminen vaatii henkilöltä paljon. On kyettävä luomaan kestäviä suhteita niin organisaation sisällä kuin ulkopuolellakin, eli toisin sanoen vahvoja suhteita työntekijöihin ja asiakkaisiin, ja kestääkseen suhteet vaativat aina hyvää vuorovaikuttamista. Tässä luvussa tulen esittelemään olemassa olevan kirjallisuuden avulla, miten esimiehen työ on nykypäivänä yhä enemmän ihmisten kuin asioiden johtamista ja miten käytännöt ovat sidoksissa ihmisten johtamiseen. Kerron tunneälystä tehokkaiden johtajien yhteispiirteistä sekä perustelen, miten luottamus toimii suhteiden pohjana ja miten itsenäisyys ja arvostus motivoivat työntekijöitä sitoutumaan. Esittelen myös kuuntelemisen ja dialogisen viestinnän tärkeyttä sekä perustelen, miten toisto ja useat eri viestintäkanavat varmistavat viestin perillemenon. Lopuksi käyn vielä läpi, miten konfliktitilanteet ja virheet toimivat aiempien tutkimusten mukaan osana organisaation epäsuoraa oppimista.

### ***Asioiden johtamisesta ihmisten johtamiseen***

Jokapäiväinen puheemme työstä osoittaa oletuksemme siitä, miten työ on organisoitu ja useimmilla onkin melko kivettynyt kuva sanasta työ ja vääristyneitä käsityksiä työhön liittyvistä tehtävistä (Barley & Kunda 2001). Aiemmin ihmiset vain tekivät työtehtäviä, eivät omistaneet niitä, kun taas nykyään työtehtävät luovat uran, joka usein tuo mukanaan myös identiteetin (Barley & Kunda 2001). Johtaminen keksittiin Hamelin (2009) mukaan alun perin, jotta saataisiin osittain koulutetut työntekijät suorittamaan toistuvia toimintoja asiantuntevasti, huolellisesti ja tehokkaasti. Johtaminen mahdollisti myös näiden toimintojen koordinoinnin niin, että pystyttiin tuottamaan suuria määriä monimutkaisia tavaroita ja palveluita (Hamel 2009). Viimeaikaiset, työpaikkakäytäntöjä koskevat, etnografiset tutkimukset osoittavat, että tavat, joilla ihmiset todellisuudessa työskentelevät, eroavat jopa oleellisesti siitä, miten organisaatiot kuvailevat työtehtäviä manuaaleissaan ja koulutusohjelmissaan (Brown & Duguid 1991).

Johtamisesta on Juutin (2005, 20-23) mukaan tullut liian usein mekaanista, asioiden käsittelyä niin, että unohdetaan se, että johtaminen koskettaa aina ihmisten elämää, sillä se perustuu ihmisten välisille suhteille. Johtaminen on siis vuorovaikutusta, jossa muokataan omia ja muiden näkemyksiä siitä, mihin pyritään ja miten työskennellään (Juuti 2005, 20-23). Todellinen haaste johtajille onkin yhdistää vahva asioiden johtaminen vahvaan ihmisten johtamiseen ja käyttää niitä tasapainottaakseen toinen toisiaan (Kotter

1990). Raelinin (2011) mukaan ihmisten johtaminen tarkoittaa päivittäistä henkilöiden välistä keskustelusta, ei liikkeenjohdollisten toimien suunnittelua tai arviointia. Tämän vuoksi tutkimusten tulisikin keskittyä enemmän kieleen, jota näissä vuorovaikutteisissa keskusteluissa käytetään (Raelin 2011). Johtamiskirjallisuudessa kiinnitetään Alvessonin ja Sveningssonin (2003) havaintojen mukaan suhteellisen vähän huomiota johtamistyön ja johtajuuden jokapäiväiseen näkökulmaan. Esimerkiksi monia johtajien jokapäiväisiä toimintoja, kuten käytännön ja teknisten ongelmien ratkomista, tiedon antamista ja kysymistä, rupattelua, kuuntelua ja hyvän työympäristön luomista, ei pidetä merkittävänä (Alvesson & Sveningsson 2003).

Esimiehille on Cuncliffen ja Eriksenin (2011) mukaan tyypillistä tarve käsitellä yhä monimutkaisempia, epävarmempia ja arvaamattomampia tilanteita sekä ajautua olosuhteisiin, jotka vaativat korkeaa mukautumiskykyä. Silti monet johtajuusteoriat ja itsearviointityökalut yrittävät vangita yksinkertaistetun ja johdonmukaisen version maailmasta ja sijoittaa johtajat irrallisiksi yksilöiksi, jotka voivat muuttaa tilanteita käyttämällä erilaisia johtamistekniikoita, periaatteita tai strategioita (Cuncliffe & Eriksen 2011). Tällaiset teorit saattavat tarjota keinon kuvata käytäntöjä, mutta ne eivät Cuncliffen ja Eriksenin (2011) mukaan, välttämättä auta johtajia kamppailemaan monimutkaisten asioiden kanssa kokemuspuitteisesti. Johtajia ei tule pelkästään lähettää opiskelemaan ihmisten johtamista, vaan ihmisten johtamisen kehittäminen tulee tuoda sinne, missä kokemuksista oppiminen, kuten osallistujien reaaliaikaiset reflektiot työympäristöön, todellisuudessa tapahtuu (Raelin 2011). Cuncliffe ja Eriksen (2011) kannustavatkin vuorovaikutteiseen johtamiseen, jossa työntekijät nähdään ihmisinä suhteessa esimiehiin eikä manipuloitavina objekteina. Hallinta on Hamelin (2009) mielestä äärimmäisen tärkeää, mutta se ilmenee useimmiten aloitteellisuuden, luovuuden ja intohimon kustannuksella, jotka ovat elintärkeitä organisaation menestymiselle. Tulevaisuuden haaste johtajille onkin saada organisaatioista sopeutuvaisempia, innovatiivisempia ja inspiroivimpia unohtamatta kuitenkaan keskittyneisyyttä, kurinalaisuutta tai suorituksia (Hamel 2009).

Huolimatta siitä, että johtajuusteoriat ovat muuttuneet paljon ajan kuluessa, kaksi piirrettä on säilynyt muuttumattomana: johtajuus on vuorovaikutteinen ilmiö, joka esiintyy ihmisten välillä ja sen perimmäinen tarkoitus on olla niin tehokas kuin mahdollista, mihin vuorovaikutteinen johtajuus tarjoaa hyvän lähestymistavan (Ferch & Mitchell 2001).



Cuncliffe ja Eriksen (2011) esittävät neljä käsitteellistä pääseikkaa, jotka esiintyvät vuorovaikutteisessa johtamisessa: johtaminen on tapa olla maailmassa, se sisältää neuvottelut siitä mikä on merkityksellistä, tunnistaa että erimielisyyksien selvittäminen on moraalinen velvollisuus sekä sisältää käytännön viisautta. Tehokkaan johtajuuden ymmärtäminen vaatii vuorovaikutusten luomista ja näiden vuorovaikutusten laatu puolestaan kuvastaa johtajuuden laatua, jonka tehostamiseksi vuorovaikutteinen johtaminen on luotu (Ferch & Mitchell 2001). Monet nykyajan vuorovaikutteiset johtamisteoriat tarjoavat erilaisia kategorioita, viitekehyksiä, malleja tai datasta johdettuja prosesseja. Cuncliffen ja Eriksenin (2011) esittämä vuorovaikutteinen näkemys johtamisesta puolestaan korostaa asioita, joita usein pidetään itsestään selvinä, koska niiden ajatellaan edustavan maalaisjärkeä. Vuorovaikutteisessa johtamisessa korostuvat esimerkiksi ihmisten väliset suhteet, persoonallisuus ja keskustelujen pienet yksityiskohdat.

### ***Ihmisten johtaminen sidoksissa käytäntöihin***

Cuncliffen ja Eriksenin (2011) tutkimuksesta käy ilmi, että monet esimiehet kuvaavat vuorovaikutteisuutta ihmisten kanssa, ymmärtämistä, toimimista ja tietämistä käyttäen käytännöllistä, jokapäiväistä kieltä enemmän kuin akateemista kieltä. Jokapäiväiset toimet, kuten ihmisten kanssa jutteleminen ja heidän näkemyksensä saaminen asioihin, tarve olla kunnioitettava, luoda luottamusta ja antaa ihmisten ilmaista itseään, korostavat johtamista persoonana (Cuncliffe & Eriksen 2011). Nämä toimet myös tuovat Cuncliffen ja Eriksenin (2011) mukaan esiin johtajien moraalisen velvollisuuden kohdella muita ihmisinä, antaa armoa ja rohkaista muita kasvamaan ja oppimaan. Vuorovaikutteinen johtaminen ei ole teoria tai malli johtajuudesta vaan se tarkoittaa, että tunnistetaan yhteenkietoutunut suhde muihin tarjoamalla ajattelutapa siitä, keitä johtajat ovat suhteessa muihin ja miten he saattaisivat työskennellä monimutkaisissa kokemuksissa (Cuncliffe & Eriksen 2011). Vuorovaikutteinen johtaminen on reagoivaa ja ennakoivaa, joustavaa ja tilannesidonnaista, mutta sitä ei voi rinnastaa perinteiseen suhteiden johtamiseen, sillä vuorovaikutteisuuden tarkoitus, sisältö, tausta ja toiminta menevät paljon perinteistä tietämystä pidemmälle (Mathews 2006).

Tehokkaan sosiaalisen rakenteen luodakseen, johtajia kehoitetaan inspiroimaan visiota, valtuuttamaan seuraajia ja varomaan ihmisten johtamisen sekoittamista asioiden johtamiseen (Ferch & Mitchell 2001). Käytäntöjä saatetaan Raelinin (2011) mukaan

ajoittain katsoa niin kuin ne esiintyvät, mutta tulisi antaa käytäntöjen ja käytäntöjä harjoittavien henkilöiden puhua puolestaan, sillä ihmisten johtaminen on suoraan sidoksissa ihmisten omistamiin käytäntöihin. Johtajien tulee tiedostaa, että suorittamiensa käytäntöjen perusteella työntekijät päättävät toimista, jotka tulee organisoida ja suorittaa halutun päämäärän saavuttamiseksi sekä samanaikaisesti keskustelevat, toimivat ja ajattelevat yhdessä (Raelin 2011). Sosiaalisiiin käytäntöihin osallistuminen upottaa Claycombin ja Mulberryn (2007) mukaan osallistujat maailmaan, jossa objektien, tapahtumien ja ihmisten tarkoitukset kohtaavat ja ratkeavat käytännöllisenä ymmärryksenä siitä, mitä heidän tulee tehdä. Keskinäinen sopeutuminen, joka käsittää sosiaalisen käytännön perusteet, sallii ihmisten jakaa ja yhteistuumin kehittää tapoja sitoa maailmaa tarkoituksellisesti yhteen (Claycomb & Mulberry 2007). Tämä yhteensitoutuminen voi Claycombin ja Mulberryn (2007) havaintojen perusteella tapahtua joko ilman sanoja eli käyttäen vain eleitä tai sanonnoilla, jotka tuovat esiin joitakin heidän käytäntönsä osa-alueita ja joita ulkopuolisten voi olla vaikea käsittää.

Cuncliffen ja Eriksenin (2011) mukaan käytännön viisus ei sulje pois, mutta ei myöskään riipu, pelkästään teknisestä tiedosta. Käytännön viisus eroaa teknisestä tiedosta siinä, että se tunnistaa rajoitukset oikeaan vastaukseen uskomisessa ja tekniikoiden käyttämisessä saataessa ennalta arvattavia tuloksia (Cuncliffe & Eriksen 2011). Ferchin ja Mitchellin (2001) mielestä tehokkaan johtajuuden luominen on usein hankalampaa kuin luullaan, sillä ensin pitää pohtia, mitä johtaminen on ja miten voidaan saada tehokasta johtamista. Vuorovaikutteinen johtaminen on yksi tehokkaan johtamisen muoto (Ferch & Mitchell 2001). Vuorovaikutteiset johtajat tunnistavat nykyhetken organisoinnin ja ongelman selvittelyn tärkeyden, minkä vuoksi he pitävätkin nimenhuutoja, kuuntelevat kaikkia, oppivat kokemuksista sekä refleктоivat tiettyjä tilanteita tarkoituksenaan neuvotella mihin mennä ja miten päästä eteenpäin (Cuncliffe & Eriksen 2011).

### ***Tunneäly tehokkaiden johtajien yhteispiirteinä***

Kaikista tehokkaimmilla johtajilla on Golemanin (1998) mukaan yksi yhteinen, ratkaiseva piirre: heillä kaikilla on älykkyydosamäärän ja teknisten taitojen lisäksi korkea tunneäly, mitä ilman ei paraskaan koulutus, analyttinen mieli tai loputon määrä fiksuja ideoita tee henkilöstä erinomaista johtajaa. Tunneäly tehokkaana henkilökohtaisena resurssina sisältää Mathewsin (2006) mukaan pätevyden motivoida toisia ja kestää turhaumat, epäonnistumiset ja konfliktit. Tunneäly sisältää myös pätevyden ymmärtää ja tunnistaa

henkilöiden kokemuksista aiheutuneiden monipuolisten tunteiden luonne ja voimakkuus (Mathews 2006). Myös Juutin (2005, 138) mukaan menestyvät esimiehet ovat ihmiskeskeisiä ja heillä on tunneälyä, minkä ansiosta he ymmärtävät vuorovaikutuksen ja tunteiden merkityksen. Osana tunneälyä on hyvä itsetuntemus, itsesääteilykyky, motivaatio, empatia ja sosiaaliset taidot, joista kolme ensimmäistä ovat itsensä johtamisen taitoja ja kaksi viimeisintä liittyvät henkilön kykyyn hoitaa suhteitaan muihin (Goleman 1998).

Jotta pystyisimme ymmärtämään toisia, meidän on ymmärrettävä itseämme, mikä on erityisesti esimiehille tärkeää, sillä heidän työnsä on muiden kautta tehtävää työtä, jonka työkenttänä ovat ihmiset (Juuti 2005, 112). Itsetuntemus tarkoittaa Golemanin (1998) mukaan omien tunteiden, vahvuuksien, heikkouksien ja tarpeiden syvällistä tuntemista. Itsesääteilykyky puolestaan mahdollistaa tunteiden hallitsemisen ja niiden kanavoimisen, kun taas motivaatio painostaa henkilöä ylittämään omat ja muiden odotukset (Goleman 1998). Empatia ei Golemanin (1998) mielestä tarkoita muiden ihmisten tunteiden myötäilyä ja heidän miellyttämistään vaan henkilöiden tunteiden huomioon ottamista muiden tekijöiden ohella päätöksiä tehdessä. Sosiaaliset taidot eivät Golemanin (1998) mukaan myöskään tarkoita pelkästään ystävällisyyttä vaan pikemminkin ystävällisyyttä, jonka tarkoituksena on saada ihmiset siihen suuntaan mihin halutaan ja ne mahdollistavat lisäksi muiden tunneällyn osa-alueiden toteuttamisen. Sosiaaliset taidot ovat tärkeitä, sillä johtaja, joka ei osaa ilmaista empatiaa muille, ei edes tarvitsisi empatiakykyä ja johtajan motivaatiotaidot ovat hyödyttömiä, mikäli hän ei osaa viestiä niitä eteenpäin organisaatiossa (Goleman 1998).

Aikaisempien tutkimusten perusteella johtajuus vaikuttaa tapahtuvan kommunikaation kautta (Madlock 2008). Kommunikaatio sisältää sekä vuorovaikutteista eli tunnepitoista että tehtävä- eli sisältöpitoista osatekijää ja johtajien kommunikoidessa tehokkaasti, alaiset ovat tyytyväisempiä (Madlock 2008). Tarkoituksenaan tutkia valvojan tehtäväpainotteisen ja vuorovaikutteisen johtamistyylin sekä kommunikoijan kelpoisuuden vaikutusta työntekijöiden työ- ja kommunikaatio tyytyväisyyteen, Madlock (2008) totesi kaikilla näillä olevan yhteys. Suhteet puolestaan luodaan ihmistenvälisissä kanssakäymisissä ja niiden luominen edellyttää kummaltakin osapuolelta sopimuksenmukaista käytöstä (Brower, Schoorman & Tan 2000). Suhteiden avulla luodaan käsitykset toisen kyvyistä, hyvyydestä ja rehellisyydestä sekä luotettavuudesta (Brower ym. 2000). Tehokas johtaminen on

riippuvainen toimivista suhteista ja mikäli vahingoittuneita suhteita ei korjata, ei vuorovaikutteisella johtamisella ole mahdollisuutta onnistumiseen (Ferch & Mitchell 2001).

### ***Luottamus kestävien suhteiden pohjana***

Atkinson ja Butcher (2003) ovat todenneet, että vaikka luottamus nähdään välttämättömänä ja positiivisena osatekijänä yrityksen toiminnassa, luottamuksen kehittymistä johtajuussuhteissa on tutkittu suhteellisen vähän. Kirjallisuudessa ei myöskään ole osattu täysin selittää, miten johtajuussuhteet eroavat tavallisista henkilökohtaisista suhteista (Atkinson & Butcher 2003). Työntekijän mielikuva johtajasta sekä hänen näkemyksensä johtajan asemasta ja luonteesta vaikuttavat henkilön näkemyskseen siitä, kuinka paljon organisatorista tukea hän kokee saavansa (Francis 2012). Luottamus itsessään on Browerin ym. (2000) mukaan tilannesidonnaista, kuten myös yksilön luottamuksen määrä toiseen, minkä vuoksi luottamusta ei voida yleistää eri tilanteisiin. Esimerkiksi vaikka esimies luottaisi alaiseen tehtaan johtamisen sijaistamisessa, hän ei välttämättä luota samaan alaiseen lehdistötilaisuuksien pitämisessä tai organisaation edustamiseen ammattiyhdistyksen neuvotteluissa (Brower ym. 2000). Mitä lyhyempi esimiehen ja alaisen rakenteellinen välimatka on, sitä helpompaa valtuuttamisprosessi on (Mathews 2006). Käsitykset suhteen luottamustasosta eivät kuitenkaan aina ole yhtenevät, sillä alainen saattaa luottaa johtajaansa valvojana enemmän kuin johtaja luottaa alaiseen työntekijänä (Brower ym. 2000). Erityisen yleistä tämä on Browerin ym. (2000) mukaan suhteissa, joissa ero vallan määrässä on suuri, jolloin osapuolet eivät luota toisiinsa tasavertaisesti ja sama esimies-alaisuhde voidaan nähdä erilaisena. Johtajia pitäisi kehottaa luomaan positiivisia suhteita alaisiin ja liittää tuen hankkiminen osaksi työroolia, sillä työhön liittyviin ongelmiin saadaan usein huomattavasti merkittävämpää apua alaisilta kuin kollegoilta (Lindorff 2005).

Franciksen (2012) tutkimus vahvistaa organisatorisen tuen tärkeyttä ja, tuen määrää lisätäkseen, kehottaa huomioimaan myös johtajan moraalisen luonteen ja sosiaalisen aseman työntekijöistä välittämisen ja huolehtimisen ohella. On itsestään selvää, että suhteet ovat luontainen osa mitä tahansa sosiaalista toimintaa, mutta suhteiden kehittäminen ei ole Atkinsonin ja Butcherin (2003) mukaan kuitenkaan automaattisesti hyväksi johtajille. Sekä ihmisten välistä että persoonatonta luottamusta tarvitaan, mutta pelkkä persoonaton luottamus saattaa ajoittain riittää (Atkinson & Butcher 2003). Liian tiivis henkilöiden välinen luottamus voi johtaa siihen, että työntekijä kokee viattomaksi

tarkoitettut toimet ja puheenaiheet esimiehen valvomisena ja epäilynä vastakkaisten näkemysten ja henkilökohtaisten mielenkiinnon kohteiden vuoksi (Atkinson & Butcher 2003). Tarkoituksellinen anteeksiantamisen tekniikka on Ferchin ja Mitchellin (2001) mukaan tarkoitettu suhteiden palauttamiseen tasolle, jossa osapuolet toimivat yhteisymmärryksen, luottamuksen ja kunnioituksen vallassa.

Johtajat itse voivat saada tukea kahdesta suunnasta, joko työpaikaltaan tai työpaikan ulkopuolelta, mitä kautta myös stressitekijät voivat tulla, ja onkin olemassa todisteita siitä, että stressin tulosuunta ja suhde tuen tarjoajaan vaikuttavat saatuun tukeen (Lindorff 2005). Suurempaa emotionaalista tukea sekä työperäisiin että työpaikan ulkopuolisiin stressitekijöihin saadaan työn ulkopuolisista suhteista, mutta suurinta käsin kosketeltavaa apua ja tietoa saadaan tukijoilta, jotka ovat samalla alueella, jossa stressi esiintyy (Lindorff 2005). Kun johtajat luottavat alaisiinsa ja käyttäytyvät sen mukaisesti, he saavat tuottavampia alaisia, jotka auttavat yli työnkuviensa ja pysyvät yrityksessä pidempään (Brower, Lester, Korsgaard & Dineen 2009). Mikäli alaiset eivät luota esimieheensä, ei suhteesta voi Browerin ym. (2009) mukaan saada kaikkea irti, sillä esimies-alaisuhde on aina sosiaalinen vaihtokauppa.

Johtajat voivat myöntää enemmän itsenäisyyttä ja resursseja luotetuille alaisille, mutta mikäli alaiset eivät luota johtajaansa, he voivat olla vähemmän halukkaita hyödyntämään näitä etuoikeuksia ja voivat tulkita esimiehen tarjoukset siten, että tämä yrittää sysätä omaa työkuormaansa heille (Brower ym. 2009). Tulevaisuudessa pelkoa tulee Hamelin (2009) mielestä yrittää vähentää ja luottamusta lisätä tiukoista hierarkiatasoista luopumalla. Käskyhallintajärjestelmät heijastavat syvää epäluottamusta työntekijöiden sitoutumiseen ja pätevyYTEEN, jolloin innokkaat työntekijät ovat haluttomia tekemään aloitteita tai luottamaan omaan arvostelukykyynsä (Hamel 2009). Työntekijät eivät tarvitse esimiestä valvomaan heidän työskentelyään tai käskemään joidenkin itsestään selvien tehtävien tekemisessä, vaan he tarvitsevat esimiestä, joka kykenee auttamaan heitä lukkiutuneiden tilanteiden ratkaisemisessa niin, että heissä piilevä luova energia pääsisi vapaasti virtaamaan (Juuti 2005, 117).

### ***Itsenäisyys ja arvostus motivoivat sitoutumaan***

Vuorovaikutteinen eheys sisältää Cuncliffen ja Eriksenin (2011) mukaan käsityksen siitä, että esimiesten täytyy olla ymmärtäviäisiä, tiedostavia ja vastaanottavaisia erilaisille

tilanteilla sekä todella tuntee olevansa vastuussa tilanteissa työskentelystä. Tällöin vastuullisuus ei ole vain virallistettuna työnkuvauksessa ja menettelyohjeissa vaan on olennainen osa jokapäiväisiä suhteita (Cuncliffe & Eriksen 2011). Voidakseen tehdä asioita lyhyellä varoitusajalla ja tarvitsematta kaikkien esimiehen lupaa, tulee työntekijöitä Hamelin (2009) mukaan informoida ja valtuuttaa sekä antaa heille vapaus ja tieto toimia nopeasti ja järkevästi. Mikäli kaikissa päätöksissä pitää kääntyä johdon puoleen, sopeutumiskyky kärsii (Hamel 2009). Valtuuttaminen ilman päämäärää on kuitenkin usein tehotonta (Mathews 2006). Hirokawan ja Keytonin (1995) esittävät, että erilaiset tekijät voivat vaikuttaa tiimin tehokkuuteen ja suorituskykyyn. Näitä tekijöitä voi esimerkiksi olla ajan puute, tietoresurssit, menettelytapakonfliktit, keho ryhmäjohtajuus, jäsenien kiinnostuksen ja motivaation puute, organisatorisen tuen puute, taloudellisen korvauksen puute sekä muuttuvat odotukset (Hirokawa & Keyton 1995).

Työntekijöillä on myös arvokkaita mielipiteitä, sillä Kotterin (2007) mukaan työntekijät ovat usein eniten kosketuksissa asiakkaiden kanssa ja tietävät, mitkä seikat ovat toiminnan kannalta tärkeitä ns. ruohonjuuritasolla. Sen vuoksi työntekijöitä kannattaakin rohkaista ilmaisemaan mielipiteensä, ja johdon on osoitettava arvostavansa niitä (Kotter 2007). Työntekijät myös sitoutuvat organisaatioon ja sen strategioihin enemmän, jos he saavat vaikuttaa strategiasuunnitteluun ja antaa näin oman panoksensa päätöksenteossa (Kotter 2007). Terveet organisaatiot ovat täynnä energiaa ja innostusta, niissä tasapainotetaan vastuullisuus ja vapaus, painotetaan oikeudenmukaisuutta sekä pyritään jatkuvasti oppimaan toiminnasta (Juuti 2005, 142-143).

Esimiesten epävirallisuudella, alaisten kuuntelulla ja heille puhumisella sekä heidän piristämislään saattaa Alvessonin ja Sveningssonin (2003) tutkimuksen mukaan olla positiivisia vaikutuksia työympäristöön ja ne voivat jopa edistää luovuutta. Epävirallinen puhuminen nimittäin luo tyytyväisyyden, turvallisuuden ja varmuuden tunteita (Alvesson & Sveningsson 2003). Johtamissuhteet eivät kuitenkaan rajoitu vain hierarkkisiin aseisiin tai rooleihin, vaan suhteita ja vuorovaikutteista johtamista esiintyy kaikkialla organisaatiossa (Uhl-Bien 2009). Johtamissuhteet muodostuvat Uhl-Bienin (2009) mukaan sosiaalisten vuorovaikutusten seurauksena ja vaativat jonkinlaisen yhteyden tai siteen yksilön ja toisen osapuolen, esimerkiksi henkilön, ryhmän tai organisaation, kanssa. Tämän jälkeen muodostetut yhteydet luovat kontekstin eli käyttäytymissäännöt ja oletukset, jotka toimivat suuntaviivana tulevalle käyttäytymiselle (Uhl-Bien 2009). Kuuntelun, jutustelun ja iloisena

olon lisäksi on Alvessonin ja Sveningssonin (2003) mukaan mahdollista, että myös muunlaiset jokapäiväiset ja melko mitäänsanomattomat käyttäytymiset, kuten kokouksiin osallistuminen tai vain käveleminen ympäri työpaikkaa, nähdään osana johtajuutta.

Asioita johtamalla saadaan ihmiset tekemään heille määrättyjä asioita, mutta ihmisiä johtamalla saadaan heidät Kotterin (1990) mukaan tekemään asiat motivoituneemmin täyttämällä ihmisten perustarpeet mm. saavutusten, yhteenkuuluvuuden ja itsetunnon osalta. Motivaattoreina toimivat esimerkiksi koulutus, palaute ja palkitseminen, jotka kaikki auttavat työntekijöitä kasvamaan ammatillisesti ja nostattavat heidän itsetuntoaan (Kotter 1990). Nostaakseen luontaista motivaatiota, johdon tulisi myös taata työntekijöille itsenäisyys esimerkiksi työn aikatauluttamisessa, päätöksenteossa ja työn suorittamistavan määrittämisessä (Foss, Minbaeva, Pedersen & Reinholt 2009). Johdon tulisi myös varmistaa, että kukin henkilö voi olla vastuussa omista tehtävistään koko työnkuvan ajan tuottamalla kokonaisen tuotteen, koko palvelun tai muuten näkyvän lopputuleman (Foss ym. 2009).

Johtajan pitäisi sitoutua johdonmukaisesti henkilökohtaisten yhteyksien pitämiseen kaikkien suorassa alaisuudessa olevien henkilöiden kanssa muutaman kerran kuukaudessa, tarkoituksena ainoastaan alaisen erinomaisuuksien tai lahjakkuuksien korostaminen (Ferch & Mitchell 2001). Sähköposti on hyvä keino yhteydenpitoon, mutta se ei saa korvata henkilökohtaisia kontakteja, puhelinsoittoja tai käsin kirjoitettuja kirjeitä (Ferch & Mitchell 2001). Johdon tulee myös varmistaa palautetta antaessaan, että työntekijät ottavat palautteen valaisevana ja kehityssuuntautuneena eivätkä kontrolloivana (Foss ym. 2009). Yhteydenotto työntekijöihin on yleisesti ottaen hankalaa, mutta Ferchin ja Mitchellin (2001) mukaan lähes mahdotonta johtajille, jotka inhoavat vuorovaikutteista yhteyttä organisaation kehityksen nimissä.

### ***Kuunteleminen ja dialogisuus tärkeänä osana viestintää***

Alvessonin ja Sveningssonin (2003) tutkimuksessa pyydettiin esimiehiä määrittämään yksityiskohtaisesti, mitä he tarkoittavat johtajuudella ja miten he harjoittavat johtamista. Esiin nousi tärkeitä asioita, jotka koostuivat kuuntelemisesta, epävirallisesta puheesta sekä iloisena ja piristävänä olemisesta. Esimiehet painottivat kuuntelemisen ja epävirallisen jutustelun tärkeyttä, sillä alaisten kuuntelemisella oletetaan olevan useita positiivisia vaikutuksia, kuten se, että ihmiset tuntevat itsensä arvostetummiksi,

näkyvimmiiksi ja vähemmän persoonattomiksi sekä tuntevat kuuluvansa ryhmään (Alvesson & Sveningsson 2003). Monet johtajien toimista voidaan nähdä jokapäiväisinä ja niiden ero muiden organisaatiossa työskentelevien tehtäviin ei aina edes ole niin merkittävä. Tästä syystä monilla organisaation työntekijöillä voisikin Alvessonin ja Sveningssonin (2003) mukaan olla vaikeuksia vakuuttaa muut siitä, että tekevät jotain merkittävää kuuntelemalla, jutustelemalla tai olemalla iloinen. Toimet nähdäänkin ihmeellisenä ainoastaan johtajien tekeminä, mikä johtuu siitä, että johtoaseman merkittävyys on se, joka saa johtajan huomion kohteena olevat henkilöt tuntemaan itsensä näkyviksi, kunnioitetuiksi ja tärkeiksi (Alvesson & Sveningsson 2003).

Tehokkaalla johdon viestinnällä voidaan Kotterin (2007) mukaan edistää yhteistoimintaa ja parantaa toiminnan sujuvuutta, tuottavuutta ja tehokkuutta. Viestinnän kieleen ja vastaanottajien kulttuuriin on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota sanoman perillemenon ja ymmärrettävyyden varmistamiseksi (Kotter 2007). Viestittäessä on tärkeää pysytellä käsikirjoituksessa, pitää viestit johdonmukaisina kaikille yleisöille, joita se koskee sekä mukauttaa viestit muuttuviin asenteisiin ja vastauksiin (Lukaszewskin 1988). Kirjallisuudessa kuitenkin harvoin viitataan johtajiin hyvinä kuuntelijoina tai jutustelijoina eikä kuuntelun taitoon juuri keskitytä: johtajat kuvataan tyypillisesti hyvinä kommunikoijina, jotka hoitavat suurimman osan puhumisesta (Alvesson & Sveningsson 2003). Esimiehillä saattaakin Juutin (2005, 39) mukaan olla tunne, että heidän pitäisi puhua enemmän kuin muut, mutta silloin he luovat ympärilleen normin, jossa muiden mielipiteillä ei ole arvoa ja muut vain ovat hiljaa ja odottavat esimiehen ”viisauksia”. Juutin (2005, 32) mukaan johtamiseen liittyvä suuri vaara onkin, että johtajana toimiva henkilö alkaa pitää omaa näkökantansa ainoana oikeana, jolloin hän saattaa menettää otteensa siitä, miten asiat todellisuudessa ovat. Henkilöt nimittäin usein mielistelevät johtajaa ja suodattavat puhettaan sellaiseksi, että se sopii johtajan maailmaan (Juuti 2005, 32).

Suurena haasteena johtajille on uskottavuus eli saada ihmiset uskomaan kerrottu asia, mihin vaikuttaa viestin kertoja, viesti itsessään sekä sanallisen ja sanattoman viestinnän yhtenäisyys (Kotter 1990). Yleisimpiä virheitä, joita erityisesti kokemattomat johtajat tapaavat tehdä viestiessä ovat Lukaszewskin (1988) mukaan mm. epäröiminen ja asioiden monimutkaistaminen. Epäröiminen luo yleisölle mielipiteen epäselvyydestä, valmistautumisen puutteesta ja epäpätevydestä, kun taas asioiden monimutkaistaminen luo välinpitämättömyyden ja epärehellisen mielikuvan, sillä kun aika ja ymmärtäminen ovat



kriittisiä, yksinkertaistaminen on välttämätöntä (Lukaszewski 1988). Johtamisaseman saavuttamiseksi on tärkeää saada muut kuuntelemaan, mutta pelkän kuuntelemisen tärkeys on jäänyt epäselväksi (Alvesson & Sveningsson 2003). Itse kuunteleminen saatetaan kirjallisuudessa nähdä osana jotain toista toimintoa, kuten tiedon keräämistä, osallistavaa päätöksentekoa tai alaisten vision ymmärtämisen varmistamista (Alvesson & Sveningsson 2003). Taitava esimies saa kuitenkin myös muut puhumaan omista kokemuksistaan työssä ja pystyy sen perusteella paremmin ohjaamaan toiminnan suuntaa, minkä vuoksi kuuntelun taitoa ei saisi aliarvioida (Juuti 2005, 39).

Kaikki johtajat pitävät sekä virallisia että valmistelemattomia kokouksia, mutta kaikki johtajat eivät Cuncliffen ja Eriksenin (2011) mielestä näe näitä kokouksia paikkoina, joissa tarkoituksista ja toiminnoista neuvotellaan ihmisten kesken jokapäiväisessä edestakaisessa keskustelussa. Bakhtinin työ erottelee monologiset ja dialogiset tavat puhua, korostaen dialogeissa niiden kehittyvää, muuttuvaa, moniäänistä ja ainutlaatuista luonnetta sekä näkee keskustelut vuorovaikutteisina prosesseina ja kamppailuina, joille on tyypillistä mm. leikkaavat ideologiat, tavat puhua ja arvottaminen (Cuncliffe & Eriksen, ks. Bakhtin, 1996 [1986]). Vuorovaikutuksessa henkilöiden välinen subjektiivisuus kehittyy kahden tai useamman yksilön välisestä keskustelusta ja tarkoitusten yhdistelystä, jonka aikana yksilö muuttuu niin, että yhdistynyt subjektiivisuus kehittyy (Weick 1993). Parhaiten se Weickin (1993) mukaan tapahtuu kasvokkain tapahtuvalla vuorovaikutuksella, joka on ainoa muoto pysyä jatkuvasti muuttuvan ympäristön perässä. Vuorovaikutteisten keskustelujen tarkoituksena ei olekaan Cuncliffen ja Eriksenin (2011) mukaan saada henkilöä muuttamaan mieltään jonkun toisen mielen mukaiseksi vaan arvostaa vastakkainasettelua ja monipuolisia näkökulmia uusien tarkoitusten ja mahdollisuuksien kehittämisessä. Vuorovaikutteinen johtaminen vaatii keskustelujen ymmärtämisen lisäksi ymmärrystä siitä, että vuorovaikutuksemme ja suhteemme muihin muokkaa myös ympärillä olevaa maailmaa (Cuncliffe & Eriksen 2011).

Kulttuurimme ylikorostaa voittamista. Kuitenkin Juutin (2005, 90-91) mukaan maailma, jossa elämme, ei enää ole joko tai -maailma vaan sekä että -maailma. Sen vuoksi uuteen keskustelukulttuuriin sopii dialogi. Dialogissa osallistujat eivät pyri saamaan omia näkökulmiaan esille tai voittamaan keskustelujäseniä, vaan se on vuorovaikutusta, jossa jokaista puheenvuoroa pidetään arvokkaana (Juuti 2005, 90-91). Dialogiset tavat puhua vaativat, että emme puhu *jostakin joillekin*, vaan työskentelemme heidän *kanssaan*

neuvoteltaessa ja muokatessa sitä mitä saattaa tapahtua ja mitä *meidän* pitää tehdä (*sanat kursivoitu lähteessä*) (Cuncliffe & Eriksen 2011, 1444). Vuorovaikutteisuuudessa pohja on ideoiden vaihtamisessa, samoilla linjoilla olemisessa yhteisissä projekteissa ja haastavien asioiden selvittämisessä sekä jaetuissa havainnoissa ja toiminnoissa, jotka kaikki tuovat lisäarvoa ja laajempia mahdollisuuksia (Mathews 2006). Tiedon jakaminen sisältää Fossin ym. (2009) mukaan usein molemminpuolista vaihdantaa – sekä tiedon lähettämistä että vastaanottamista. Johdon tulisi muotoilla työnkuvat niin, että ne sisältävät muuttujia, jotka motivoivat työntekijöitä tiedon jakamiseen (Foss ym. 2009). Tällaisia tiedon jakamiseen motivoivia muuttujia ovat mm. itsenäisyys, joka antaa työntekijöille mahdollisuuden päättää miten ja milloin he tietyt tehtävät suorittavat; tehtävä-identiteetti, joka määrittää työntekijän mahdollisuudet suorittaa tehtävä alusta loppuun sekä palautteen määrä, jonka työntekijä saa tietona suorituksestaan tehtäviä suorittaessa (Foss ym. 2009).

### ***Toisto ja useat eri viestintäkanavat varmistavat viestin perillemenon***

Tiedon jakaminen yritysten yhteistyöverkostossa on tärkeää ja se voi edistää tarpeettomien tilanteiden hallitsemiseen tarvittavia menetelmiä ja strategioita (Racherla & Hu 2009). Tehokas ylhäältä alas tiedotus on erityisen tärkeää, jotta työntekijät eivät tunne, että heitä pidetään pimennossa tai muodosta omia päätelmiään vääristä huhuista (Reilly 2008). Viestimiseen kannattaa käyttää useita eri medioita yhtäaikaaisesti, kuten puhelinta, sähköpostia, intranetiä ym. (Reilly 2008), sillä viestinnän toistolla sekä eri viestintäkanavia käyttämällä voidaan paremmin varmistaa viestin ymmärrettävyyttä, tavoitettavuutta ja perillemenoa (Kotter 2007). Reillyn (2008) mukaan johtajien on pidettävä tiedottaminen johdonmukaisena, varmistettava että kaikki saavat tarvitsemansa tiedon sekä kumottava huhut heti kun mahdollista oikealla tiedolla. Alvessonin ja Sveningssonin (2003) mukaan sillä, mitä kuullaan ja puhutaan, on vain vähäinen merkitys, kunhan se on esimies, joka nämä toimet suorittaa. Silloin se ei ole vain kuka tahansa henkilö kuuntelemassa tai juttelemalla epävirallisesti, vaan esimies, joka osoittaa kiinnostusta ja kunnioitusta, jolloin toiminta vaikuttaa työntekijästä ainutlaatuiselta (Alvesson & Sveningsson 2003).

Eri viestintäkanavia käyttäen johdon olisi osoitettava muutoksen yhteys esimerkiksi parantuneeseen tulokseen, sillä työntekijöitä ei saisi jättää yksinään miettimään, mitä yhteyksiä muutoksella on, vaan johdon on viestittävä, mitkä asiat todella ovat vaikuttaneet mihinkin (Kotter 2007). Reaktiivisella viestinnällä tarkoitetaan Juholinin (1999, 199-200) mukaan asioiden kertomista jälkikäteen, kun muutos tai kriisi on jo tapahtunut, ja sitä

yritetään perustella niin henkilöstölle kuin tärkeille sidosryhmillekin. Proaktiivinen viestintä on käytännössä reaktiivisen viestinnän vastakohta, sillä se on ennakoivaa, ja se on väline tilanteiden hallinnassa, jolloin viestintä nähdään prosessina, eikä vain yksittäisenä tapahtumana (Juholin 1999, 199-200). Reaktiivinen viestintä on kuitenkin Juholinin (1999, 199-200) mukaan edelleen valitettavan yleistä, eikä sillä pystytä vastaamaan henkilöstön tiedontarpeisiin, sillä se vastaa useimmiten vain kysymykseen mitä, mutta ei kysymykseen miksi. Tällöin se ruokkii epäilyksiä johtoa kohtaan, sillä muutoksen syitä ei perustella, mikä puolestaan aiheuttaa tarpeetonta vihamielisyyttä ja ennen kaikkea lisää muutosvastarintaa luoden oivallisen pohjan huhupuheille ja väärälle tiedolle (Juholin 1999, 199-200). Kriisitilanteissa yrityksen on lisäksi huomioitava myös vaikutukset työntekijöihin, heidän perheisiin ja yhteisöön, minkä vuoksi kriisitilanteet vaativat erityisen paljon avointa ja nopeaa viestintää ja sisäinen viestintä voi usein olla ratkaiseva tekijä vahinkojen hallinnassa (Reilly 2008).

### ***Konfliktitilanteet osana epäsuoraa oppimista***

Kuten muillakin johtajuuden käsitteillä, myös vuorovaikutteisella johtajuudella on Ferchin ja Mitchellin (2001) mukaan varjopuolia. On tiettyjä tilanteita, jotka vaativat autoritaarista johtajuutta, kuten vaaratilanteet sekä nopeasti muuttuvat olosuhteet, jotka vaativat nopeaa päätöksentekoa (Ferch & Mitchell 2001). Se, kutsutaanko tilannetta kriisiksi, näyttäisi Grintin (2005) mukaan riippuvan siitä, miten tilanne voidaan hoitaa kannattavimmin tai ainakin vähiten kannattamattomasti johtajien toimesta. Tilannetta voi kuitenkin usein olla vaikea erottaa johtajista, sillä johtajat tarjoavat viitekehyksen tilanteen ymmärtämiselle, minkä vuoksi johtajien ei tulekaan keskittyä siihen, mikä tilanne on, vaan miten se on sijoittunut (Grint 2005). Kun keskitytään substantiivin sijaan verbiin, huomataan helpommin johtamisen proaktiivinen rooli kontekstissa ja voidaan kiinnittää enemmän huomiota johtajien ja päätöksentekijöiden rooliin (Grint 2005). Esimerkiksi pieni välikohtaus palaverissa voidaan ohittaa vain vähäisenä tapahtumana organisaation historiassa, mutta sillä on Cliftonin (2012) mukaan todellisuudessa paljon suurempi merkitys. Tämä johtuu siitä, että pienikin välikohtaus tavoittaa organisaation tekemisen, jossa poliittisten ja kulttuuristen prioriteettien tasapainosta neuvotellaan (Clifton 2012). Organisaatioilla ei ole ennalta määritettyä hajanaista olemassaoloa, vaan se luodaan menneisyyttä, nykyhetkeä ja tulevaisuutta koskevien neuvottelujen kautta, joita jatkuvasti muokataan, lokeroitaan ja määritellään uudelleen (Clifton 2012). Kotterin (2007) mukaan prosessi kulkee

luonnollisella tavalla kohti ratkaisuaan, kun tunteiden käsittelemiselle varataan riittävästi aikaa, ja työntekijöitä tuetaan ja kuunnellaan eli annetaan tunnereaktioille riittävästi tilaa ja huomiota. On hyvä huomioida, etteivät työntekijät yleensä vastusta muutoksia itseään, vaan sitä epävarmuutta, minkä muutos tuo mukanaan (Kotter 2007).

Konflikti ei ole luonnostaan negatiivinen ilmiö, vaan se on välttämätön osatekijä kaikissa vuorovaikutteisissa systeemeissä ja se voidaan käsitellä positiivisesti (Ferch & Mitchell 2001). Toimiakseen tehokkaammin organisaatioiden tulisi Juutin (2005, 26-27) mukaan kannustaa työntekijöitään erilaisten näkökulmien esille tuomiseen, sillä muuten muodostuu eri näkökulmista keskustelevia kuppikuntia. Kuppikuntia yritetään hallita käskyttämällä, jonka avulla ehkä muodostuu toimintaa, mutta ei voida pakottaa ihmisiä ajattelemaan niin kuin halutaan (Juuti 2005, 26-27). Jos yrityksen henkilöstön keskuudessa ei synny ymmärrystä asiaa kohtaan, ei siellä synny myöskään sitoutumista sitä kohtaan (Kotter 2007). Toisaalta taas mikään ei sabotoi muutoksen etenemistä yhtä hyvin kuin se, että johto ei itse käyttydy muutoksen edellyttämällä tavalla vaan antaa ristiriitaisia ja epäjohdonmukaisia signaaleja (Kotter 2007). Johdon tulisikin korostaa, että jokaisen yhteisön jäsenen panostus on tärkeää muutoksen onnistuneessa läpiviemisessä ja saada työntekijät näkemään, kuinka heidän yksittäiset tekonsa ovat osa kokonaisuutta (Kotter 2007). Johdon tulisi Kotterin (2007) ohjeiden mukaan porrastaa strategiansa lyhyempiin vaiheisiin, joiden päässä saavutetaan pieniä osavoittoja. Jos lyhyen ajan voittoja ei aseteta, työntekijät eivät jaksakaan uskoa muutokseen ja lopettavat työskentelyn sen onnistumisen eteen ja ilman konkreettisia hyötyjä moni työntekijä myös antaa periksi ja liittyy muutosta vastustavien piiriin (Kotter 2007).

Johdon ei ole hyvä kuitenkaan julistaa päämäärää saavutetuksi ennen aikaisesti, sillä jos työntekijät ajattelevat, että muutos on onnistunut ja päämäärä saavutettu, siihen ei enää panosteta niin paljon kuin olisi tarpeellista (Kotter 2007). Haavoittuvuus voidaan myös nähdä heikkoutena, ja johtajan yritykseen myöntää virheensä voidaan vastata epäluuloilla, vastustamisella tai avoimella ilkeydellä (Ferch & Mitchell 2001). Virheistä oppiminen kehittää epäsuoraa oppimista, jonka avulla voidaan parantaa päätöksenteon laatua (Carmeli, Tishler & Edmondson 2011). Tästä syystä virheistä puhuminen pitäisi Carmelin ym. (2011) mukaan mahdollistaa ja tehdä siitä arvokkaampaa korostamalla luottamuksen ilmapiiriä ja vuorovaikutteista johtamista. Toisin sanoen vuorovaikutteinen johtaminen

liittyy ryhmässä olevaan luottamukseen, mikä edesauttaa virheistä oppimista, mikä puolestaan voidaan yhdistää strategisen päätöksenteon laatuun (Carmeli ym. 2011).

Olen nyt esitellyt, miten olemassa oleva kirjallisuus suhtautuu päivittäiseen johtamiseen ja todennut vuorovaikutuksen olevan tärkeässä roolissa johtamisen onnistumisessa. Ennen kuin esittelen, miten päivittäinen johtaminen kohdeosastolle nähdään, käyn läpi miten olen tutkimukseni toteuttanut.

### **3 Tutkimuksen toteutus**

Olen työskennellyt kohdeorganisaatiossa opiskelujeni ohella vuoden 2008 keväästä lähtien kesäisin täyspäiväisesti ja muuten osa-aikaisesti. Organisaation ja sen tapojen tuntemus oli eduksi tutkimukselleni, sillä ymmärsin paremmin siellä käytettyä kieltä. Tämän ansiosta sain haastatteluista enemmän irti, mikä puolestaan antoi tutkimukselle syvyyttä, mitä ei ehkä muuten olisi voinut saavuttaa. Tarkoitukseni oli tutkia työntekijöiden käsityksiä siitä, missä ja millaisissa tilanteissa ja käytännöissä he päivittäistä johtamista tarvitsevat. Olen kerännyt tutkimukseni empiirisen aineiston teemahaastatteluilla. Tässä osiossa tulen ensin esittelemään tarkemmin tutkimukseeni valitsemani tutkimusmenetelmän, jonka jälkeen kerron hieman haastateltavista sekä miten olen kerännyt heiltä tietoa. Tämän jälkeen käyn läpi tiedon hallintaa sekä analyysi- ja tulkintamenetelmiäni. Lopuksi kerron hieman tutkimukseni luotettavuudesta.

#### **3.1 Tutkimusmenetelmä**

HR:n johtamismalleihin ja siihen, miten asiat pitäisi olla yrityksen näkökulmasta, olen kerännyt aineistoa mm. yrityksen intranetistä, yritysstrategiasta ja esimieskoulutusten materiaaleista. Tiedonkeruun alaisten odotuksista ja siitä, miten asiat työntekijöiden mielestä ovat ja missä he kaipaavat enemmän parannusta, olen toteuttanut teemahaastatteluilla, mikä onkin suurin empirian lähteeni. Teemahaastattelujen pohjimmainen tarkoitus oli saada vastauksia johtajuutta ja vuorovaikutteista viestintää koskeviin tutkimuskysymyksiin, jotka pohjautuivat olemassa olevaan kirjallisuuteen ja yrityksen henkilöstöstrategiaan. Kyseisiin asiakokonaisuuksiin kuuluivat muun muassa lähimmän esimiehen tuki, konfliktitilanteiden ratkaiseminen, päätöksenteko, päivittäinen esimiestyö, esimiehen vuosikello (sisältäen viikko- ja kuukausipalaverit, työhyvintipäivät ja kehityskeskustelut), viestintä, molemminpuolinen palaute sekä asioista neuvottelemisen ja sopimisen. Asiakokonaisuudet pysyivät pieniä muutoksia lukuun ottamatta lähes samoina koko tutkimuksen ajan. Lopullista teemoittelua on esitelty tarkemmin luvussa 4.2 Työntekijöiden kokemuksia.

Olen valinnut tutkimusmenetelmäksi kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen ja toteutin aineiston keruun puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla, joihin olin koonnut muutamia keskusteltavia asiakokonaisuuksia. Jonkin näkökohdan lukkoon lyöminen onkin puolistrukturoiduille haastatteluille tyypillistä ja teemahaastatteluissa haastattelu

kohdennetaan keskeisiin teemoihin, joiden varassa keskustelu etenee, yksityiskohtaisten kysymysten sijaan (Hirsijärvi & Hurme 2008, 47-48). Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit eli teema-alueet, on etukäteen määrätty ja haastattelijan tulee varmistaa, että kaikki etukäteen päätetyt teema-alueet käydään haastateltavan kanssa läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus voivat vaihdella haastattelusta toiseen (Eskola & Suoranta 2008, 86).

Valitsin teemahaastattelun tutkimukseni aineistonkeruumenetelmäksi, koska vapaamuotoisessa keskustelussa pystyin saamaan esille asioita, joita muilla menetelmillä olisi ollut vaikeampi selvittää. Halusin välttää liian strukturoituja haastatteluja, jotta saisin niistä enemmän irti ja pystyin tuomaan esille haastateltavien omat ajatukset ja heitä kiinnostavat asiat. En halunnut vastaajien joutuvan valitsemaan valmiista vastausvaihtoehdoista, sillä halusin heidän pystyvän vastaamaan omin sanoin ja kertomaan vapaasti heille tärkeimmistä asioista teemojen ympärillä. Uskon, että valitsemalla teemahaastattelun tutkimukseni metodiksi, en rajannut liikaa haastateltavien vastausten suuntaa, kuten esimerkiksi kysely olisi voinut tehdä.

### **3.2 Haastateltavat**

Tutkimuksessa haastattelin tutkitun organisaation työntekijöitä, jotka työskentelivät keväällä 2012 myynnin tuen asiantuntijatehtävissä. Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillistä on puhua harkinnanvaraisesta näytteestä otoksen sijaan, sillä siinä pyritään ymmärtämään jotakin paikallista ilmiötä syvällisemmin tai etsimään uusia näkökulmia siihen, jolloin jo muutamaa henkilöä haastatteleamalla voidaan saada merkittävää tietoa (Hirsijärvi & Hurme 2008, 58-59). Harkinnanvaraisessa näytteessä tärkeää on tutkijan kyky rakentaa tutkimukseensa vahvat teoreettiset perustukset, jotka osaltaan ohjaavat aineiston hankintaa (Eskola & Suoranta, 2008, 18). Osaston työntekijämäärä vaihtelee radikaalisti johtuen määräaikaisista sekä osa-aikaisista työntekijöistä. Haastattelujen toteutushetkellä työntekijöitä oli yhteensä 30, joista haastattelin kuutta. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytäänkin Eskolan ja Suorannan (2008, 18) mukaan usein varsin pieneen määrään tapauksia ja pyritään analysoimaan niitä mahdollisimman perusteellisesti, minkä vuoksi aineiston tieteellisyyden kriteeri ei olekaan sen määrä vaan laatu. Aktiivisen haastattelun tarkoituksena on luoda kertomuksia ja siksi haastateltavia valittaessa heidän kyky luoda kertomuksia voi olla tärkeämpää kuin heidän edustavuutensa (Hirsijärvi & Hurme 2008, 60 ks. Holstein ja Gubrium 1995).

Case-tutkimuksen otannan valinta ei ole vain yksittäinen päätös vaan sisältää monia eri tasoja (Fletcher & Plakoyiannaki 2011). Olen itse mielestäni käyttänyt valinnan teossa Fletcherin ja Plakoyiannakin (2011) esittelemistä otantamenetelmistä homogeenista, valikoivaa ja mukavuusotantaa. Olen rajannut osastolla eri tehtävissä työskentelevät tutkimukseni ulkopuolelle, joten olen siis käyttänyt homogeenista otantaa, sillä tutkimani ryhmä ja sieltä valikoidut haastateltavat ovat kaikki lähes samankaltaisia – he työskentelevät samalla osastolla lähes samantyyppisissä tehtävissä. Valikoivaa otantaa olen käyttänyt, sillä olen ennakkokriteerien perusteella tehnyt kyseiset rajaukset. Tutkimani yritys ja sen henkilökunta on helposti minun tavoitettavissa, sillä työskentelen itsekin kyseisellä osastolla, joten olen lisäksi käyttänyt mukavuusotantaa haastateltavia valitessa.

Tarkoitukseni ei ollut valita haastateltaviksi sellaisia ihmisiä, jotka parhaiten edustavat organisaatiota ja organisaation näkökulmaa, vaan yrittää saada mahdollisimman kattavia näkökulmia henkilöiden omista mielipiteistä ja heitä askarruttavista asioista päivittäiseen esimiestyöskentelyyn liittyen. Yritin valita haastateltavat hieman erilaisista työtehtävistä ja taustoista. Haastateltavien työurien pituudet vaihtelivat ja heillä oli eripituisia työsuhteita kyseisessä organisaatiossa, alle puolen vuoden mittaisista yli kymmenen vuoden mittaisiin. Kaikilla haastatelluista oli myös jonkin verran kokemuksia muista organisaatioista. Työsuhteiden pituuksilla ei kuitenkaan ollut relevanttia vaikutusta tutkimukseeni, joten haastateltavien tunnistamisen välttämiseksi organisaatiossa, en ole sitä painottanut, vaikka osasta vastauksista saattaakin tarpeen tullen käydä ilmi, ketkä ovat työskennelleet yrityksessä kauemmin tai olleet työelämässä mukana pidempään.

### **3.3 Tiedonkeruu**

Olen valinnut teemahaastattelujeni pohjaksi haastattelurungon käyttämisen, sillä näen sen sopivan parhaiten tarkoituksiini: pystyn miettimään jo etukäteen, mitä haluan haastatteluillani selvittää, mutta silti muokkaamaan kysymyksiä tilanteiden mukaan. Haastattelurungon tyyppisissä lähestymistavoissa laaditaan etukäteen viitekehys eli lista kysymyksistä tai asioista, joita haastattelussa tullaan tutkimaan (Patton 2002). Täysin vapaamuotoisia en haastatteluista kuitenkaan halunnut, sillä etukäteen suunnittelemalla minun on mielestäni helpompi kontrolloida haastattelun kulkua. Kontrollia on Pattonin (2002) mukaan helpompi ylläpitää, kun haastattelija tietää, mitä hän haluaa selvittää, osaa



kysyä oikeat kysymykset saadakse oikeat vastaukset sekä antaa tarkoituksenmukaista sanallista ja sananonta palautetta haastateltavalle.

Mitä enemmän tutkittava joukko poikkeaa tutkijan omasta maailmasta, sitä tärkeämpiä esihaastattelut ovat teemahaastatteluille, jotta osataan kysyä tutkimuksen kannalta relevantteja kysymyksiä (Hirsijärvi & Hurme 2008, 72-73). Olen työskennellyt kohdeorganisaatiossa opiskelujeni ohella vuodesta 2008 lähtien, joten olen itsekin ”osa tutkimaani maailmaa”, minkä vuoksi pystyin testaamaan kysymyksiäni kollegoillani ennen varsinaisten haastattelujen tekoa sekä käyttämään ns. esihaastatteluna ensimmäistä tekemääni haastattelua. Organisaation ja sen tapojen tuntemus oli eduksi tutkimukselleni, sillä ymmärsin paremmin siellä käytettyä kieltä, jonka ansiosta sain haastatteluista enemmän irti, mikä puolestaan antoi tutkimukselle syvyyttä, mitä ei ehkä muuten olisi voinut saavuttaa. Organisaatiossa työskentely mahdollisti myös melko vapaamuotoisen haastattelukutsun lähettämisen, sillä tunsin haastateltavat etukäteen ja olin myös jo etukäteen suullisesti sopinut haastateltavien kanssa haastattelujen pitämisestä.

Lähetin haastattelurungon (*Liite 1.*) haastateltaville noin viikkoa ennen haastattelua, jotta haastateltavilla oli mahdollisuus tutustua siihen etukäteen. Pidin tätä haastattelun sujuvuuden kannalta hyvänä menetelmänä, sillä pystyin varmistamaan, että haastateltavat tiesivät jo etukäteen mitä teemoja haastattelussa tultaisiin käymään läpi ja pystyisivät miettimään omia näkökulmiaan jo etukäteen. Lähetin listan teemoista, joita haastattelussa tultaisiin käsittelemään, haastateltaville sähköpostitse. Kerroin heille, että kyseessä on teemahaastattelu, jonka vuoksi haastattelukysymyksiä on suhteellisen vähän ja että tarkoituksena ei ole tähdätä kattavuuteen vaan päästä mahdollisimman syvälle kuhunkin aiheeseen. Toivoin heidän siksi miettivän kysymyksiä hieman jo etukäteen ja yrittävän keksiä mahdollisimman paljon havainnollistavia esimerkkitalanteita jo valmiiksi, jotta saisimme haastattelutilanteesta mahdollisimman paljon irti. Lisäksi kerroin, että haastattelut suoritetaan nimettömänä ja haastateltavien vastauksiin viitataan tutkimuksessa vain esimerkiksi nimillä Henkilö 1-6. Lopullisessa tutkimuksessa jätin kuitenkin myös viittaukset pois anonymisyyden takaamiseksi, sillä lukemalla kaikki yhden henkilön vastaukset olisi heidät jo todennäköisesti voinut niistä tunnistaa. Lähetin haastateltaville lisäksi palaverikutsun, jossa oli etukäteen sovittu haastattelu-aika sekä neuvotteluhuone, jonka olin haastattelua varten varannut.

Pyrin pitämään haastattelukysymykset mahdollisimman avoimina ja johdattelemattomina, sillä liika strukturointi luonnollisestikin vähentää vuorovaikutuksen spontaaniutta. Aloitin haastatteluni helpoilla kysymyksillä, joihin tiesin haastateltavien osaavan vastata ja etenin sen jälkeen syventävämpiin kysymyksiin. Alkuun sijoitetut laajat ja helpot kysymykset antavat haastatetulle tunteen, että hän osaa vastata kysymyksiin ja että keskustelu on mielenkiintoista, minkä jälkeen on ns. suppilotekniikan avulla helpompi edetä täsmällisimpiin ja rajatumpiin kysymyksiin, joita voidaan muotoilla edellisten vastausten perusteella (Hirsijärvi & Hurme 2008, 107-109). Myös Patton (2002) suosittelee aloittamaan haastattelut helposti vastattavilla kysymyksillä, jotta haastattelijan ja haastateltavan välille syntyy luottamusta ja yhteisymmärrystä. On hyvä miettiä kysymysten muotoilua tarkkaan jo etukäteen, esimerkiksi selkeyttämällä kysymyksiä kysymällä vain yhtä asiaa kerralla, välttämällä johdattelevia kysymyksiä pitämällä kysymykset mahdollisimman avoimina sekä puhumalla samoista asioista käyttämällä samaa sanastoa kuin vastaajat (Patton 2002).

Olen käyttänyt haastatteluissa Hirsijärven ja Hurmeen (2008, 105 ks. Kvale 1996) esittelemiä temaattisia kysymyksiä, jotka ohjaavat haastattelun pääaiheeseen ja tutkimuksen teoreettisiin käsitteisiin sekä dynaamisia kysymyksiä, joiden tarkoituksena on edistää myönteistä vuorovaikutusta, pitää yllä keskustelua ja motivoida haastateltavia puhumaan kokemuksistaan ja tunteistaan. Pyrin parantamaan tutkimukseni laadukkuutta jo etukäteen tekemällä hyvän haastattelurungon, jossa on jo ennalta mietitty haastattelussa käsiteltäviä teemoja ja mahdollisia lisäkysymyksiä. Koskaan ei kuitenkaan voida täysin varautua kaikkiin lisäkysymyksiin eikä niiden etukäteiseen muotoiluun (Hirsijärvi & Hurme 2008, 184). Haastatteluissa ilmenneet lisäkysymykset syntyivät haastateltavien näkökulmien mukaan ja vaihtelivat haastateltavittain sekä toivat tutkimukseeni mielenkiintoisia uusia näkökulmia.

Pyrin pitämään haastattelutilanteet mahdollisimman rentoina ja luottamuksellisina, mihin uskon positiivisesti vaikuttaneen se, että tunnen haastateltavat henkilöt jo entuudestaan. Luottamusta paransi myös se, että haastattelut suoritettiin neuvotteluhuoneissa, mihin kukaan ei näe tai kuule ja se, että haastattelut suoritettiin anonyymeinä eikä kukaan muu kuin minä tule tietämään kenen vastauksista on kyse. Erityisen tarkkaavainen minun tuli olla haastattelukysymysten muotoilussa, jotta niistä ei tullut johdattelevia. Työskentelen samalla osastolla kuin haastateltavani, joten minun tuli varoa kertomasta omia

mielipiteinäni haastattelun aikana ja pysyä mahdollisimman neutraalina kaikkien haastattelujen ajan, jotta tilanteen ja haastattelijan vaikutus haastateltavalta saadun tiedon luonteeseen minimoituisi.

### **3.4 Tiedon hallinta**

Jotta haastattelu saataisiin sujumaan nopeasti ja ilman katkoja, ja jotta keskustelu olisi mahdollisimman luontevaa ja vapautunutta, täytyy haastattelijan pystyä toimimaan ilman kynää ja paperia, minkä vuoksi teemahaastatteluille onkin tyypillistä haastattelujen tallentaminen (Hirsijärvi & Hurme 2008, 92). Sain kaikilta haastateltavilta luvan haastattelujen nauhoittamiseen, joten pystyin tallentamaan kaikki haastattelut. Osa haastateltavista vierasti nauhuria, mutta sain myös heiltä luvat tallentamiseen, kun kerroin, että kukaan muu kuin minä, ei niitä tule kuuntelemaan ja että käytän niitä vain aineiston saamiseen ja suorien lainauksien tekemiseen. Sain lainaksi digitaalisen nauhurin, joten en joutunut kääntämään kasettia haastattelujen aikana eikä tallentamisesta aiheutunut mitään häiriötä haastattelutilanteisiin. Hirsijärvi ja Hurme (2008, 92) ovat havainneet, että haastateltavat unohtavat nauhurin olemassaolon hyvin pian, vaikka sitä jännittäisivätkin, ja että nauhoittamisella saadaan keskusteluista enemmän irti kuin vain kirjoittamalla vastaajan puheet sanatarkasti. Tulin itsekin samaan tulokseen, sillä vaikka osa haastateltavista, ja minä myös, aluksi jännitti nauhuria, se mahdollisti vapaan ja sujuvan keskustelun huomattavasti paremmin kuin samanaikainen vastausten kirjoittaminen, joka olisi vienyt keskittymistä pois tärkeimmästä asiasta eli keskustelusta ja aiheuttanut siihen turhia katkoksia.

Haastattelut järjestettiin vuoden 2012 viikkojen 15 ja 16 aikana organisaation omissa tiloissa. Haastattelun ajankohdaksi oli sovittu jokaiselle haastateltavalle parhaiten sopiva, etukäteen neuvoteltu aika työajan puitteissa. Haastattelupaikkana toimi kutakin haastattelua varten erikseen varattu neuvotteluhuone. Jokaiseen haastatteluun oli varattu tunti aikaa, jotta haastattelut saataisiin suorittaa rauhassa, mutta haastattelut kestivät vain noin viidestätoista minuutista 45 minuuttiin. Osa haastatteluista jatkui vielä hieman virallisen, tallennetun haastatteluosuuden jälkeen, mutta näitä epävirallisesti sanottuja asioita en ole tutkimuksessani luonnollisestikaan käyttänyt eikä niillä mielestäni olisi tutkimuksen kannalta relevanttia merkitystä edes ollut.

Esitin kaikille haastateltaville samat teemojen alla olevat kysymykset. Tosin kysymyksien esitysjärjestys vaihteli hieman haastattelun kulusta riippuen. Jokainen haastateltava toi myös haastatteluun omia näkökulmia, mitkä taas poikivat lisäkysymyksiä. Haastattelut ovat erittäin hyödyllisiä, kun halutaan ymmärtää, miten ihmiset näkevät työnsä ja mitkä asiat he kokevat tärkeiksi, mutta niistä ei kuitenkaan aina luotettavasti selviä, mitä ihmiset todella tekevät, minkä vuoksi havainnointi on usein koettu hyödylliseksi haastattelujen ohella työkäytäntöjä tutkittaessa (Barley & Kunda 2001). Itse kuitenkin työskentelen yrityksessä, joten ymmärsin käytännöt jo etukäteen, sillä olen havainnoinut asioita koko työssääolo aikani, minkä vuoksi en sisällyttänyt varsinaista havainnoinnin tekemistä tutkimukseeni. Työskentelyni tutkimassani yrityksessä tuo minulle monia etuoikeuksia, mutta yritin siitä huolimatta pysyä mahdollisimman puolueettomana ja toimia vain haastattelijana enkä varsinaisesti observoijana.

### **3.5 Aineiston analysointi ja tulkinta**

Haastattelujen suorittamisen jälkeen olen litteroinut teemoihin liittyvän haastatteluaineiston sanatarkasti tietokoneelle kiinnittämättä kuitenkaan huomiota taukojen pituuksiin, huokauksiin tai vastaaviin, sillä en katsonut niiden olevan tutkimani ongelman kannalta tarpeellisia. Sanatarkasti litteroimalla pystyin tutustumaan saamaani aineistoon mahdollisimman tarkasti. Nauhoittaminen ja sen jälkeen tehty litterointi mahdollistivat myös sanatarkat lainaukset tutkimukseeni. Olen esittänyt kaikki lainaukset niiden esiintymissä konteksteissa sekä pyrkinyt valitsemaan tutkimukseni kannalta oleellimmat ja parhaat otteet haastatteluista. Omat kokemukseni varmasti vaikuttavat osittain haastattelujen ymmärtämiseen, mutta en usko niillä kuitenkaan olevan merkittävää vaikutusta tutkimuksen lopullisen tuloksen kanssa.

Litteroinnin jälkeen lähdin teemoittelemaan aineistoa laatimani haastattelurungon avulla, jonka rakentamiseen on jo alun perin vaikuttanut osaltaan kirjallisuus aiemmista tutkimuksista sekä omat kokemukseni. Teemahaastattelurungon avulla seulotaan aineistosta sellaisia tekstikohtia, jotka kertovat kyseisistä asioista ja jo se on erittäin tulkinnallista työtä, sillä tutkija itse päättelee tekstikohtien merkityksen ja tulkitsee niitä (Eskola & Suoranta 2008, 152). Etnografinen tulkitseva lähestymistapa lähteekin liikkeelle avoimin mielin ja etsii esiin tulevia asioita (Piekkari, Welch & Paavilainen 2009). Se on yksi vaihtoehtoinen malli case-tutkimuksille tutkien joko yksittäisiä tapauksia tai

innovatiivisesti monia tapausmalleja ja ollen samanaikaisesti etnografinen, tulkinnallinen, pitkittäinen, selittävä sekä teoriaa testaava (Piekkari ym. 2009).

Tulkitsevassa lähestymistavassa tarkoituksena on tunnistaa aineistosta yhtenäisiä teemoja, konteksteja, toimintoja ja prosesseja. Siinä lähdetään liikkeelle keräämällä ensin toimijoiden puhe, josta tutkija tekee omat tulkintansa, minkä jälkeen se analysoidaan eli ymmärretään ja sen jälkeen siitä muodostetaan teoria. Teemoittelun tarkoituksena on nostaa aineistosta tutkimusongelmaa valaisevia teemoja, jotta tiettyjen teemojen esiintymistä ja ilmenemistä aineistossa on mahdollista vertailla (Eskola & Suoranta 2008, 174). Aineiston purkamisessa en ole käyttänyt hyväkseni tekstianalyysiohjelmaa, vaan olen itse etsinyt haastattelujen yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia teemojen avulla. Tekemiäni tulkintoja olen perustellut aineistosta esiin nousseilla tekstikatkelmilla, joilla olen kuvannut aineistoa.

Teemoitteluanalyysiä täydentääkseni olen käyttänyt aineiston analyysissä tyypittelyä etsien aineistosta samankaltaisuuksia sekä havaintoja, joita ryhmittelin yhteisten tyyppien avulla. Tyypittelyssä ryhmitellään aineistoa selviksi ryhmiksi samankaltaisia tarinoita, mutta siinä ei tarvitse etsiä vain perinteisesti yleistä vaan voi kiinnittää huomiota myös tyypillisesti poikkeavien tapausten systemaattiseen etsintään, jolloin alkuperäisestä oletuksesta poikkeava vastaus nähdään voimavarana ja kiinnostavana seikkana, ei uhkana kuten kvantitatiivisten analyysin tekijälle (Eskola & Suoranta 2008, 181). Muun muassa tästä syystä olen tyytyväinen, että päädyin kvalitatiiviseen tutkimukseen kvantitatiivisen sijasta, sillä vaikka tekemäni teemoittelu perustuukin lähinnä samankaltaisuuksien etsimiseen, näen niissä esiintyvät poikkeudet vain rikkautena tutkimukselleni.

Kuten jo aiemmin mainitsin, haastateltaviin ei ole viitattu millään tavoin sitaattien yhteydessä tunnistamisen välttämiseksi. Kaikista haastatteluista on poimittu suoria lainauksia, jotka esiintyvät tutkimuksessa sattumanvaraisessa, kirjoittajan valitsemassa, järjestyksessä. Merkintä (...) suorissa tekstikatkelmissä viittaa siihen, että sitaatista on poistettu osa teemaan kannalta tarpeetonta puhetta tai siihen on yhdistetty osa saman haastateltavan samaa teemaa käsittelevästä puheesta. Nykyisistä viikkopalaverirutiineista olen lisäksi jättänyt viikonpäivät mainitsematta, haastateltavien tunnistamisen välttämiksi, sillä tiimikohtaiset viikkopalaveriajankohdat vaihtelevat. Lisäksi haastateltavien puhuessa henkilöistä nimillä tai hoitamistaan kohdemaista, olen jättänyt henkilöiden ja maiden nimet

mainitsematta yrityksen ja henkilöiden anonyymisyyden takaamiseksi. Selvennykset, esimerkiksi mainitun henkilön titteli, on tällöin merkitty sitaatteihin suluissa. Hakasuluissa puolestaan on kirjoittajan tekemiä selvennyksiä asioista, jotka tulivat ilmi haastattelukontekstien yhteydessä, mutta eivät välttämättä ilmene tarkasti sitaatista.

### **3.6 Aineiston luotettavuuden arviointi**

Laadullisen tutkimuksen tärkein luotettavuuden kriteeri on tutkija itse, minkä vuoksi luotettavuutta pitää arvioida läpi tutkimusprosessin (Eskola & Suoranta 2008, 210). Olenkin läpi tutkimusprosessin pyrkinyt pohtimaan ja perustelemaan valitsemiani ratkaisuja mahdollisimman hyvin sekä pyrkinyt välttämään kerätyn aineiston ja tehtyjen tulkintojen välisiä ristiriitoja. Parantaakseni tutkimukseni luotettavuutta olen myös pyrkinyt perustelemaan kaikki tekemäni ratkaisut lukijalle sekä pyrkinyt avaamaan lukijalle tutkimukseni taustoja, jotta lukijalla olisi myös mahdollisuus arvioida tutkimukseni taustalla olevia ratkaisuja sekä valitsemiani menetelmiä. Olen pyrkinyt selittämään tarpeeksi laajasti tutkimukseni toteutusta ja tekemistä käytännössä sekä lisäksi arvioimaan omaa rooliani tutkijana. Olen myös tuonut esiin tutkimuksen kannalta oleelliset tiedot haastateltavista, kuitenkin haastateltavien anonyymisyyden säilyttäen, sekä kuvannut keräämäni haastatteluaineistoa. Olen myös kuvannut haastattelutilanteita ja -paikkoja, haastatteluihin kulunutta aikaa sekä pyrkinyt arvioimaan varsinaisia haastatteluita sekä niiden mahdollisia häiriötekijöitä.

Haastattelijana olen melko kokematon, mutta en usko tällä olleen luotettavuuden kannalta suurta merkitystä tutkimukseni tekoon, sillä kyseessä oli melko vapaamuotoiset haastattelut, joihin en usko haastattelijan kokemuksen vaikuttavan. Olen haastatellut vain noin yhtä viidesosaa osastolla kaiken kaikkiaan työskentelevistä henkilöistä ja olen jo aiemmin yrittänyt perustella kyseistä valintaani otannan laajuuden, ei määrän, avulla. Uskonkin että, vaikka haastattelin useampaa henkilöä, en pääsisi kattavampiin tuloksiin, sillä nyt pystyin keskittymään haastatteluihin ja niistä saamiini tuloksiin syvällisemmin. Minulla olisi myös ollut mahdollisuus tarvittaessa esittää haastateltaville lisäkysymyksiä, sillä he olivat helposti tavoitettavissani, mikäli olisin halunnut saada joitain tarkennuksia aineistooni tai tekemiini tulkintoihin. En kuitenkaan joutunut lisäkysymyksiin turvautumaan kattavan aineistoni vuoksi.

Tutkimukseni luotettavuuden kannalta yksi haasteellisimmista osa-alueista oli objektiivisuus, millä tarkoitetaan sitä, että tutkija ei sekoita omia uskomuksiaan ja tunteitaan tutkimuskohteeseen. Työskentelen itse tutkimassani organisaatiossa osa-aikaisesti, mutta olen pyrkinyt pysymään mahdollisimman puolueettomana ja olla sekoittamatta omia näkökulmiani tutkimukseen, mutta siitä huolimatta olen saattanut tiedostamattani korostaa tutkimuksessa sellaisia näkökulmia, joilla on minulle henkilökohtaisesti merkitystä. Tutkimuksen kokonaisuuden kannalta uskon, että organisaatiossa työskentelystäni oli kuitenkin enemmän hyötyä, sillä ymmärrän haastateltavien työssä käyttämää kieltä ja heidän työkäytäntöjä. Tämän ansiosta pystyin puhumaan samoista asioista käyttämällä samaa sanastoa kuin vastaajat, eivätkä he joutuneet käyttämään turhaa aikaa asioiden selittämiseen tai välttämään joistakin asioista puhumista ymmärtämättömyyteni vuoksi.

## 4 Yrityksen päivittäinen johtaminen

Tutkimuksessa kuvattu case-yritys on kansainvälisesti tunnettu suuri teknologia- ja palvelutoimittaja, joka toimii usealla eri alalla maailmanlaajuisesti. Liiketoimintalinja, johon analysoimani osasto kuuluu, on valittu konsernitason kehitysfokukseen yrityksen toimialasektorilla. Sektorin monialaisuudesta johtuen, nykyisessä maailmantaloudellisessa tilanteessa, liiketoimintalinjan kehityksen on arvioitu olevan positiivista myös tulevaisuudessa. Tämä positiivinen kehitys edellyttää myös henkilöstö- ja johtamisstrategian jatkuvaa uudistamista ja ajantasaisuutta, minkä vuoksi tutkimukseni on tarpeellinen osaston kehityksen kannalta ja tulee, ajankohtansa ansiosta, toimimaan työtyytyväisyystutkimuksen rinnalla hyvänä tukena esimiestyöskentelyn kehittämiseksi.

Kohdeosastolla työskenteli tutkimuksen toteutushetkellä yhteensä 30 työntekijää erilaisissa myynnin tuen tehtävissä. 17 heistä on vakituisia, suoraan yrityksen palveluksessa olevia työntekijöitä; kuusi täysipäiväisesti työskenteleviä, henkilöstövuokrausfirman kautta määrääjäksi palkattuja partner työntekijöitä ja seitsemän osa-aikaisia tai kesätyöntekijöitä. Työntekijöiden työnkuvaan ja päivittäisiin työtehtäviin kuuluu mm. tilausten vastaanottaminen, seuraaminen, aikataulutus, priorisointi ja laskutus sekä erilaiset asiakastapaamiset. Osasto jakautuu kolmeen erityyppisiin ja eri tilausvaiheita hoitavaan ryhmään. Osastolla on vuoden 2011 lokakuussa eli noin puoli vuotta ennen haastattelujen toteutusta tapahtunut esimiestasolla muutos ja osastolla on nyt kaksi esimiestä yhden sijaan. Yhden esimiehen alaisuudessa on kaksi pienempää ryhmää ja toisen alaisuudessa on yksi isompi ryhmä, jonka työntekijöiden työnkuvat on jaoteltu kahteen eri tiimiin, joista suuremman sisällä on lisäksi sovittu erillisistä sijaistustiimeistä. Saadakseni mahdollisimman hyvän kuvan koko osastosta olen haastatellut henkilöitä jokaisesta kolmesta isoimmasta ryhmästä eli kummankin esimiehen alaisuudesta. Anonyymisyyden takaamiseksi, en kuitenkaan ole nähnyt tarpeelliseksi mainita, mistä tiimistä haastateltavat olivat tai olivatko he vuokratyöntekijöiden kautta palkattuja vai suoraan yrityksen kirjoilla, vaikka olenkin tätä eroa jossain määrin pohtinut.

Tässä luvussa esittelen ensin yrityksen HR-strategiaa yrityksen johtamisperiaatteiden, esimieskoulutuksen ja työtyytyväisyystutkimustulosten avulla ja sen jälkeen analysoin teemahaastattelemalla kerättyjä työntekijöiden kokemuksia eli esittelen varsinaisen tutkimusaineistoni tuloksia.



## **4.1 Henkilöstöstrategia**

Päivittäisjohtaminen on linkki käytännön työn ja strategisen johtamisen välillä. Onnistunutta päivittäisjohtamista on yksinkertaisesti se, että päivän työt sujuvat ja henkilöstö on tyytyväistä. Case-yrityksen entinen toimitusjohtaja onkin joulukuussa 2004 sanonut osuvasti, että kohdeyrityksen ”uudistuminen perustuu kykyymme saavuttaa asetetut tavoitteet ja muuttaa ne konkreettiseksi toiminnaksi jokapäiväisen esimiestyön kautta. Hyvän esimiestyön avainasioita onkin kyky nähdä oman ja joukkueen jäsenten työn liittymäkohdat yhteisiin tavoitteisiin ja yrityksen strategiaan sekä myötävaikuttaa omalta osaltaan tavoitteiden toteutumiseen.”

Esittelen tässä luvussa ensin mitkä ovat valitun kohdeyrityksen neljä johtamisperiaatetta ja käyn sen jälkeen hieman läpi mitä konsulttitoimiston yritykselle räätälöimässä esimieskoulutuksessa opetetaan viestinnästä, ongelmien ratkaisemisesta sekä vuosikellosta. Sitten tuon esiin tutkimukseni kannalta oleellimmat kohdat yrityksessä suoritetusta työtyytyväisyystutkimuksesta ja vertailen hieman tutkimani osaston saamia tuloksia konsernitason tuloksiin sekä kansainväliseen vertailuaineistoon perustuvaan normiin.

### **4.1.1 Johtamisperiaatteet**

Osana organisaatioiden kilpailukykyä on esimiestyön laatu, ja laadukas johtaminen edellyttää selkeitä johtamisperiaatteita. Johtamisen perusperiaatteet luovat vankan pohjan esimiehen työlle, jolle on yrityksen näkökulmasta selkeät odotukset. Varmistaakseen, että johtamisen kehittämislle ja ylläpitämislle on vakaa pohja, case-yritys on määritellyt seuraavat johtamisen periaatteet, joita yritys pyrkii noudattamaan ja joita esimieskoulutuksissa erityisesti painotetaan: (1) näytä suunta eteenpäin, (2) innosta ja rakenna luottamusta, (3) kehitä ja valmenna sekä (4) hae tuloksia. Nämä periaatteet edustavat yrityksen näkemystä siitä, millainen on hyvä johtaja. Yhdessä menestyminen edellyttää yrityksen mukaan hyvää johtajaa, joka on aktiivisesti mukana päivittäisessä työssä ja luo samalla luottamuksen ja jatkuvan oppimisen ilmapiiriä. Jokaisen esimiehen tulee pohtia, miten periaatteita voi soveltaa omassa työssään ja periaatteiden noudattamista seurataan esimiesarvioinneissa.

Näyttämällä suuntaa eteenpäin, esimiesten on tarkoitus ryhtyä puheista tekoihin avaamalla yrityksen visiota alaisilleen säännöllisesti. Heidän tulisi tämän periaatteen

mukaan antaa tiiminsä jäsenille selkeä kuva toiminnan tarkoituksesta, tuottaa strategisia aloitteita ja edistää muutosaloitteita. Esimiesten tulisi periaatteen mukaan myös ohjata työskentelyä ja ottaa vastuuta siitä, että tiimi keskittyy avaintehtäviinsä sekä kehittää toimintaa jatkuvasti. Innostamalla ja rakentamalla luottamusta esimiehet puolestaan luottavat työntekijöihinsä ja kannustavat heitä onnistumaan. He edistävät yrittäjähenkisiä ideoita sekä luovat tehokkaan verkoston tiedottamalla ja luomalla avointa vuoropuhelua sekä organisaation sisä- että ulkopuolella. Heidän tulisi myös asettaa ihmiset etusijalle ja työskennellä tehokkaasti yksilöiden, tiimien, asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa sekä käyttäytyä perusarvojen mukaisesti toimimalla johdonmukaisesti selkeiden eettisten periaatteiden ja arvojen mukaan. Kolmannen johtamisperiaatteen mukaan, kehittämällä ja valmentamalla, esimiesten tulisi antaa työntekijöilleen rakentavaa palautetta, tunnistaa kehitystarpeet, joiden pohjalta he luovat kehitys- ja oppimismahdollisuuksia, asettaa käyttäytymisen normit ja olla läsnä arjessa valmentamalla ja delegeoimalla. Neljännen periaatteen mukaan, eli tuloksia hakemalla, esimiesten tulisi asettaa haastavia, selkeästi rajattuja ja määriteltyjä tavoitteita, valvoa suoritusta ja huolehtia tiimin tuloksellisuudesta varmistamalla, että keskeiset tavoitteet on saavutettu. Esimiesten tulisi tehdä päätökset viivytyksettä ja pitää sitoumuksensa sekä työskennellä koko yrityksen hyväksi osoittaen taitonsa ja näkemyksensä liiketoiminnassa ja taloudessa. Tämän periaatteen mukaan heidän tulisi myös keskittyä asiakkaiden tarpeisiin vastaamalla niihin systemaattisesti sekä pitää huolta asiakastyytyväisyydestä.

#### **4.1.2 Esimieskoulutus**

Konsulttitoimiston Case-yritykselle räätälöimä esimieskoulutus tähtää ammattimaiseen esimiestyöhön ja on suunnattu niin esimieheksi aikoville kuin kokeneemmille esimiehille. Sen tavoitteena on antaa organisaation esimiehille perusvalmiudet toimia ammattimaisessa esimiestyössä. Valmennusohjelman tavoitteena on johtamiskulttuurin kehittyminen ja vahvistuminen, johon yritetään päästä ottamalla haltuun esimiehen valtuudet ja vastuut sekä tärkeimmät johtamistyökalut, kehittämällä esimiesten omia esimiestaitoja ja itsetuntemusta sekä johtamalla ihmisiä sparraamalla ja keskinäisellä tuella. Koulutuksen tarkoituksena on pohtia, mikä kaikki muuttuu henkilön siirtyessä asiantuntijatehtävistä esimieheksi. Valmennuksen tavoitteena on saada siihen osallistuvat ymmärtämään, että esimies on työnantajan edustaja, joka teettää työtä työntekijöillä. Asemavalta organisaatiossa tulee jo esimies nimikkeestä, mutta arvovalta eli kunnioitus ja

uskottavuus hankitaan omalla toiminnalla. Esimiesten tuleekin miettiä miten nämä ovat suhteessa toisiinsa, missä he itse ovat ja missä haluaisivat olla.

Valmennuksessa selvitetään muun muassa mitä esimiehen pitää tietää esimiestehtävästä, ihmisestä, ryhmästä ja organisaatiosta sekä millaisia vaatimuksia lait asettavat esimiestyölle. Koulutukseen osallistuvien tulee pohtia, millaisia he ovat esimiehinä, millaisiksi he haluavat kehittyä sekä miten ja millaisilla välineillä he voivat rakentaa työyhteisön ja ryhmänsä tulevaisuutta. Koulutuksessa käydään läpi, miten työntekijöihin voidaan vaikuttaa ja miten heitä valmennetaan sekä miten päivittäisjohtamisen välineitä voidaan hyödyntää. Esimiehen asemaa ja tehtäväkenttää pyritään myös selventämään. Asioiden johtamiseen liittyviä henkilöstöprosesseja esimiehen työkaluna ovat mm. rekrytointi ja perehdyttäminen, kehityskeskustelut, työsuhdераamit, tavoiteasetanta ja palkitseminen sekä projektien hallinta. Ihmisten johtamiseen puolestaan kuuluvat sellaiset esimiestaidot kuten valmentaminen, itsetuntemus, ryhmien sitouttava ohjaaminen, arvotyöskentely sekä konfliktien käsittely. Koulutuksessa opetetaan, miten ihmisiä tulee johtaa vuorovaikutuksen kautta kuuntelemalla, kannustamalla, sparraamalla ja yhteisillä arvoilla. Tarkoituksena on myös opetella kohtaamaan ongelmatilanteet ja miettiä, kuinka yhdessä sovituista, sisäisistä pelisäännöistä pidetään kiinni sekä kehittyä haastavissa tilanteissa toimimisessa.

Johtajuus on aina uravalinta ja siihen päätymiseen tarvitaan halua ja kykyä johtaa muita sekä luoda tuottavia tiimejä ja strategioita. Jokaisessa uravaiheessa johtajan tulee toimia tiiminvetäjän, tuloksellisen ja strategisen johtajan roolissa – vain toteutuksen taso ja syvyys vaihtelevat. Johtajuuden kasvukäyrä yrityksessä alkaa tiimin vetäjistä ja päättyy ylimpään johtoon. Jokaisen tason johtajat ovat vastuussa alaistensa tarvittavien kykyjen päivittämisestä, jotta he voivat loistaa suorituksissaan ja edistää yrityksen tulevaa menestystä. Case-yritys näkee menestyksensä olevan suoraan riippuvainen sen kyvystä taata ja kehittää osaavia johtajia sekä varmistaa yksilöiden ja tiimien hyvinvointi.

### ***Sanallinen ja sanaton esimiesviestintä***

Esimiesvalmennuksessa opetetaan, että johtaminen vaatii erilaisten ryhmien dynamiikan ymmärtämistä, erilaisten persoonallisuuksien huomioonottamista, aitoa kuuntelemista, konfliktien ratkomista ja intressiristiriitojen selvittämistä eli jatkuvaa ja taitavaa vuorovaikutusta. Jokapäiväisessä esimiesviestinnässä vaaditaan taitoja, jotka liittyvät

esimerkiksi työn organisointiin, koordinointiin, valvontaan, delegoimiseen tai käskemiseen tai alaisten kuuntelemiseen ja ymmärtämiseen. Esimiesviestinnän välineinä organisaatiossa toimivat puhelin, sähköposti, muut verkkopohjaiset järjestelmät, kuten kohdeorganisaatiossa sähköpostin yhteydessä oleva pikaviestintä, tekstiviestit, keskustelutilanteet sekä palaveri- ja neuvottelutilanteet. Viestintäkanavien asiasisällön tyyli ja hallinta poikkeavat toisistaan, esimerkiksi jotkut kanavat voivat olla hieman vapaamuotoisempia kuin toiset. Valmennuksessa neuvotaan esimiehille, että hyvin epämuodolliseen ja tuttavalliseen keskusteluun ei aina kannata heittäytyä mukaan. Kaikissa kanavissa esimiehen tulee lisäksi muistaa, että sanoma täytyy suunnitella vastaanottajalle, ei itselle. Asiat tulee myös selittää ja kerrata useaan otteeseen, jotta ne varmasti menevät perille ja muistetaan.

Esimieskoulutuksessa opetetaan, että vuorovaikutuskanavia on kaksi: kielellinen ilmaisu ja sanaton viestintä, jotka muodostavat yhdessä kokonaisuuden ja joiden tulisi olla yhdenmukaisia. Kielellinen ilmaisu sisältää sanat ja äänen käytön ja sanaton viesti puolestaan kehon kielen, tilan ja ajan käytön, fyysisen olemuksen sekä koskettamisen. Jos ilmaisut ovat ristiriidassa, ihmiset uskovat useimmiten sanatonta viestintää, joka viestii tunteista ja asenteista ja on osittain tiedostamatonta. Kuunteleminen on myös vuorovaikutuksen olennainen osa. Valmennuksessa opetetaan, että yhdessä keskustelemiselle on olemassa kolme eri tapaa: (1) väittely, jossa toisen osapuolen näkemys voittaa, (2) neuvottelu, jossa eroavista näkökulmista muodostetaan kompromissi ja (3) dialogi, jossa yksilöiden näkemyksistä muodostuu uusi, keskustelussa syntynyt ajatus. Ymmärtämisen syventymiseen pyrkivä dialogi onkin keskustelun toivottavin muoto, jota esimiesten tulisi pyrkiä käyttämään ja johon heitä esimieskoulutuksissa valmennetaan. Tavanomaisen, epätoivottavan keskustelun lähtökohtana on yksi oikea ratkaisu tai näkemys, kun taas dialogi ottaa huomioon monia päteviä ratkaisuja ja näkökulmia. Tavanomaisen keskustelun tavoitteena on voittaa, olla oikeassa, myydä käsitystään sekä taivutella tai vakuutella toista osapuolta, kun taas dialogi pyrkii ymmärtämään toisen osapuolen näkemystä hänen tilanteestaan katsellen. Epätoivottava keskustelu on arvioivaa ja kritisoivaa, kun taas dialogissa tarkoituksena on olla aidosti kiinnostunut, utelias, tiedonhaluinen ja avoin.

Erinomainen kommunikoija asettaa itselleen oman tavoitteen ja tunnistaa keskustelukumppanin tavoitteen ja vie molempien tavoitteita yhdessä eteenpäin. Tärkeää

on osata lukea toista osapuolta eli kuunnella, katsella ja tuntee mitä keskustelukumppani tarkoittaa ja miten hän asian ymmärtää. Esimiehille koulutetaan, miten heidän on myös tärkeä joustaa ja osata hyödyntää saamaansa palautetta rakentavasti. Esimiesten on osattava esiintyä vakuuttavana ja uskottavana keskustelijana sekä ilmaista niin myönteisiä kuin kielteisiä tunteita, ajatuksia ja mielipiteitä. Heidän on myös kyettävä olemaan oma itsensä toisten seurassa sekä itsevarmoja, olematta kuitenkaan aggressiivisia tai hyväksikäyttäviä.

Esimiehiä kannustetaan koulutuksissa olemaan uteliaita kuuntelemaan, mitä toiset sanovat, olemaan valmiita muuttamaan näkemyksiään ja oppimaan sekä olemaan päättämättä etukäteen, mihin keskustelu tulee johtamaan. Kehityskeskustelujen pitämiseen annetaan myös tarkat ohjeet ja niihin kannustetaan varautumaan hyvissä ajoin sekä miettimään käsiteltävät asiat jo huolella etukäteen. Erityisen tärkeää kehityskeskusteluille on varata niitä varten paikka, jossa on mahdollisuus kunnolla keskittyä keskusteluun sekä raivata kaikki häiriöt, kuten puhelimet ja muut keskeytykset pois tieltä. Kehityskeskusteluissa, kuten muussakin dialogisessa viestinnässä, on tärkeää suhtautua keskustelukumppaniin tasavertaisesti sekä ajoittain pitää omat ajatukset ja käsitykset taka-alalla ja auttaa toista löytämään itse vastauksia. Jotta dialogisesta keskustelusta saadaan entistä syventävämpää, on kuuntelun lisäksi tärkeää esittää tarkentavia kysymyksiä ja ottaa esille huomionarvoisia asioita.

Kehityskeskusteluissa kannustetaan lisäksi pyytämään palautetta omasta esimiestyöskentelystä kysymällä tilanteista, joissa johtaminen on ollut onnistunutta ja tilanteista, joissa olisi tullut toimia toisin sekä asioista, joissa esimiehen toivotaan kehittyvän. Esimiesten käyttäytymisen arviointi, myös organisaation johtamisperiaatteiden näkökulmasta, on lisäksi käytössä 360 asteen palautteessa, joka suoritetaan esimieskoulutuksen yhteydessä. 360 johtamisarvioinnissa kysytään johtamiseen liittyviä asioita väittämien muodossa. Arvioinnissa tehdään itsearviointi ja toimintaa arvioivat, lähimmän esimiehen lisäksi, kollegat sekä alaiset tai työryhmän jäsenet, joiden kanssa osallistuja eniten työskentelee. Vastauksista tehdään yhteenveto koulutuksen yhteydessä. Koulutuksen tärkeänä sanomana on, että on hyvä olla tietoinen siitä, millainen on nyt, mutta myös siitä millaiseksi haluaa kehittyä. Tämän vuoksi esimiesten tuleekin pohtia, mikä heidän perustehtävänsä on esimiehenä, miksi he tekevät esimiestyötä ja millaisia he haluavat olla esimiehenä esimerkiksi viiden vuoden päästä.

## ***Ongelmatilanteet mahdollisuuksia oppia***

Koulutuksessa painotetaan, että esimiehen tulee omalla esimerkillään johtaa ryhmää sekä toimia valmentavana esimiehenä panostamalla työntekijöiden kehittymiseen ja käyttämällä arkisen työn ongelmatilanteita oppimishaasteina. Valmentavan esimiehen tulee osata tunnistaa ja ilmaista tunteita, antaa ja vastaanottaa palautetta, olla hiljaa ja kuunnella, vetäytyä tarvittaessa, luottaa ja antaa vastuuta sekä huomioida yksilöt ja ryhmä. Hyvä valmentaja uskaltaa jättää tehtäviä toisten vastuulle, vetää ihmisiä mukaan keskusteluihin, välittää ja on aidosti kiinnostunut ihmisistä, sanoo selkeästi mitä tarkoittaa, antaa positiivista ja negatiivista palautetta sekä oppii itse myös muilta. Positiivista palautetta on hyvä antaa myös julkisesti, mutta kritisointi tulisi tehdä kahden kesken. Valmennuksessa neuvotaan, miten esimiesten on konfliktitilanteissa tärkeää olla paikalla, tukea alaisia ja olla pakoilematta vastuuta. Esimiehen on hyvä antaa vastuuta myös muille, mutta ei kuitenkaan liian haastavia tehtäviä, joista alainen ei selviä. Esimies ei myöskään saa ottaa kunniaa alaisen hyvin tekemästä työstä.

Esimiehiä koulutetaan ymmärtämään, että työyhteisön erilaisuus on sekä riski että voimavara. Tiimin samankaltaisuus saattaa johtaa nopeasti tuloksiin, mutta erilaisuus kantaa kuitenkin hedelmää pitkällä aikavälillä ja sitä tulee yrittää hyödyntää. Erilaisuus voi kuitenkin myös johtaa konflikteihin. Haastavissa tilanteissa tuleekin ottaa tiimin sisäisten näkökulmien lisäksi huomioon esimiehen näkökulma sekä esimerkiksi asiakkaan näkökulma. Periaatteina johtajille kuitenkin opetetaan pitämään mielessä, että ei ole olemassa vain yhtä syyllistä ja kaikki ovat tilanteeseen osallisia, joten sitä tulee tutkia yhdessä. Esimiesten tulee lisäksi tiedostaa, että haastavat tilanteet ovat vaikeuksistaan huolimatta mahdollisuuksia oppia.

Esimieskoulutuksessa tarjotaan ongelmatilanteisiin eräs ratkaisumalli, jossa tulee ensin valmistautua eli tiedostaa tilanne ja miettiä tilanteen tavoitteet sekä aika- ja turvaraamit eli tilanteen pelisäännöt. Tämän jälkeen tulee arvioida tilannetta keräämällä siitä mahdollisimman paljon tietoa ja ottamalla kaikkien osallisten näkökulmat huomioon. Sitten tuotetaan uusia ideoita ja mietitään ratkaisuvaihtoehtoja, jonka jälkeen niistä valitaan paras ja sovitaan seuraavista vaiheista valtuuttamalla ja aikatauluttamalla. Lopuksi pohditaan, mitä opittiin ja mitä jatkossa vastaavissa tilanteissa tehdään ja mietitään tarvitseeko pelisääntöjä muuttaa. Koko prosessin ajan tärkeää on keskittyä enemmän ratkaisukeskeisyyteen kuin ongelmakeskeisyyteen, sillä tavoitteiden ja ratkaisujen

mieltäminen luo positiivisempaa tunnelmaa ja parempaa yhteistyötä kuin ongelmien kuvaaminen ja syyllisten etsiminen.

### ***Vuosikello apuna strategian toteutuksessa***

Esimiehen vastuulla on myös tiimin erilaisten palavereiden suunnittelu, organisointi ja johtaminen. Ryhmät tarvitsevat erilaisia palavereita, kuten viikkopalaverit, status- ja tehtäväpalaverit, ongelmanratkaisupalaverit ja tiimin kehittämissessiot ja jokainen näistä palavereista tarvitsee selkeän rakenteen onnistuakseen. Esimiesten olisi hyvä laatia omalle tiimilleen suunnitelma, milloin mitäkin tapahtuu, mitä pitää valmistella ja milloin valmistellaan. Yrityksen järjestämässä esimiesvalmennuksessa opetetaan, että jokaisen yrityksessä työskentelevän esimiehen tulisi luoda itselleen vuosikello, joka auttaa strategian toteutuksessa. Vuosikello on konkreettinen tapa kiinnittää organisaation eri tasojen johtamistoimet osaksi yrityksen johtamisjärjestelmää ja sen avulla johtamistoimet tulisi sitoa yrityksen vuosittaiseen toimintasykliin. Vuosikellon avulla voidaan yrityksessä varmistaa, että strategisesti tärkeät johtamistoimet tehdään oikeaan aikaan sekä huolehtia siitä, että toimintaan varaudutaan ennalta ja resursseihin panostetaan oikea-aikaisesti. Esimiesten tulisi rakentaa vuosikello kirjaamalla ylös omat kvartaaliset, kuukausittaiset ja viikoittaiset johtamiskäytännöt sekä miksi ne tehdään. Vuosikelloon tulisi merkitä, ketä mihinkin tilaisuuteen ja palaveriin osallistuu ja se tulisi esitellä muille ryhmän jäsenille ja täydentää tarvittaessa.

### **4.1.3 Työtyytyväisyystutkimus**

Organisaatiossa on tänä keväänä järjestetty kolmas globaali työtyytyväisyyskysely, jonka tavoitteena on arvioida esimiehiä ja kerätä tietoa esimiestyöstä työhyvinvoinnin jatkuvan kehittämisen tueksi. Tietoa kerättiin lähinnä johtamisesta ja viestinnästä, osaamisesta kehittymisen ja vaikutusmahdollisuuksien kautta, työyhteisön ilmapiiristä sekä henkilöstön hyvinvoinnista. Työtyytyväisyystutkimuksen edellytyksenä on, että tulokset käsitellään asianmukaisesti, ja toiminta myös muuttuu tulostietojen pohjalta. Yritys onneksi tiedostaa, että pelkkä tutkimus ei tuo muutosta. Esimiehet ja tiimit keskustelevat oman yksikkönsä tuloksista ja valitsevat tärkeimmät kehittämistoimet suunnitelmaan, jonka toteutumista seurataan tarkasti. Palautetilaisuuksien pitämisestä on yrityksen esimiehille annettu selkeät ohjeet ja työtyytyväisyystutkimuksen jälkeiselle palautetilaisuudelle olennaista on, että työyhteisö pääsee itse osallistumaan tuloksen tulkintaan ja vaikuttamaan

kehittämistoimenpiteisiin. Osallistuminen lisää henkilöstön sitoutumista ja myös ratkaisuehdotuksista tulee usein monipuolisempia kaikkien osallistuessa niiden valmisteluun. Esimies on usein aluksi se, joka päättää ja tiedottaa päätöksestä, vaikka tärkeää olisi myös kysyä neuvoa henkilöstöltä ja tehdä päätös ryhmänä. Yritys tiedostaa, että kaikista korkein sitoutumis- ja osallistumisaste on silloin, kun esimies delegoi päätöksenteon myös alaisilleen. Palautetilaisuuksissa tulee ensin yhdessä miettiä, mitä tuloksista voidaan havaita ja mitä ajatuksia ja tunteuksia ne herättävät. Sen jälkeen tulee kiteyttää ajatukset siitä, mikä korkeissa ja matalissa tuloksissa on tärkeää ja mitä asialle voidaan tehdä. Ryhmän tulee yhdessä luoda toimintatavat ja miettiä konkreettisesti miten toiminta toteutetaan.

Mikäli oma tiimi oli tarpeeksi suuri ja vastaajia oli tarpeeksi, esimiehet saivat yhteenvedon omien alaistensa vastauksista. Mikäli vastaajamäärä ei täyttynyt, tiimin tuloksia ei näytetty erikseen, sillä yksilöiden vastaukset voisivat erottua. Tällöin esimies sai yhteenvedon tuloksista organisaatiossa yhden askelman ylempää, esimerkiksi kahden tiimin yhdistetyt tulokset tai oman esimiehensä kaikkien alaisten tulokset. Kohdeosaston toisen esimiehen alaisuudessa olevan tiimin koko ja vastaajamäärä täytyivät, joten hän sai yhteenvedon oman tiiminsä vastauksista. Toisen esimiehen alaisuudessa puolestaan on kaksi eri tiimiä, joiden kummankaan koko ei yksinään riitä, joten hän sai yhteenvedon näiden kahden tiimin tuloksista vastaajamäärän täytyessä niissä. Saadakseni yhteenvedon tutkimani osaston tuloksista, olen yhdistänyt kummankin esimiehen alaisten tulokset ja laskenut niiden prosentuaalisen keskiarvon.

Yrityksen intranetin mukaan tutkimuksen koko yrityksen vastausprosentti oli keskimäärin 76. Kohdeosastolla vastausprosentti oli jopa hieman korkeampi, 83 prosenttia, ja korkean vastausprosentin ansiosta tuloksia voidaan pitää luotettavina ja ne antavat hyvän kuvan henkilöstön sitoutumisesta ja organisaation suoritustasosta. Kaiken kaikkiaan konsernitason tutkimuksesta ilmeni, että kehittämistä tarvitaan erityisesti johtamiseen ja siihen on intranetin mukaan panostettukin jo jonkin aikaa, vaikka kaikki tulokset eivät vielä näy. Toinen, myös jo aiemmin tunnistettu kohde, on tunnustus ja palkitseminen hyvästä suorituksesta. Palautekulttuuria on myös edelleen parannettava. Kyselyn yhtenä tavoitteena oli intranetin mukaan osoittaa yrityksen vahvuuksia, jollaisiksi osoittautuivat tiimityö ja toisten kunnioitus. Olen valinnut kyselyn tuloksista oman tutkimukseni kannalta oleellimmat kohdat ja vertailut osastokohtaisia tuloksia konsernitason tasoihin sekä



tutkimuksen toteuttaneen yrityksen kansainväliseen vertailuaineistoon perustuvaan normiin.

Vastausvaihtoehtoina tutkimuksessa esitettyihin väitteisiin oli vaihtoehtoja, jotka on lajiteltu seuraaviin kategorioihin: täysin samaa mieltä, samaa mieltä, neutraali, eri mieltä ja täysin eri mieltä. Vastausten tuloksissa myönteisissä prosenteissa on huomioitu kahden ensimmäisen kategorian vastaukset. Neutraaleihin ja eri mielisiin vastauksiin ei ole niinkään kiinnitetty huomiota. Tulee myös huomioida, että kysely koski vain yrityksen omaa henkilökuntaa, ei partner työntekijöitä, joten ihan kaikilla osastolla työskentelevillä ei edes ollut mahdollisuutta kyselyyn osallistua.

Koko yrityksen sitoutumisindeksi on työtyytyväisyyskyselyn tulosten perusteella 65, mikä tarkoittaa, että 65 prosenttia vastanneista on vastannut myönteisesti sitoutuneisuutta mittaviin väitteisiin kuten ylpeys yrityksestä, halu suositella yritystä muille ja halua pysyä yrityksessä. Vertailuaineistoon perustuvan normin mukaan sitoutumisindeksi on keskimäärin 70% ja Suomessa 55%. Tutkimani yrityksen sitoutumisindeksi Suomessa on 57%, mikä kertoo, että tulos on Suomessa hieman positiivisempi kuin maassa yleensä. Kohdeosaston myönteinen sitoutuneisuus oli kuitenkin vain 34%. Yksiköissä, joissa sitoutumisindeksi on alhainen, on intranetin mukaan syytä aloittaa perusasioista ja kuunnella ihmisiä huolella ja johtajien kannattaakin ensin yrittää muuttaa sitä toimintaa, johon omat kädet yltävät, mihin johtamisen periaatteet auttavat. Ihmisten tulee tietää, mihin ollaan menossa ja ymmärtää, mitä tulee osata jatkossa, mikä puolestaan auttaa kehittämisen ja tuen osalta.

Asioissa, jotka liittyvät laatuun, riittävään koulutukseen, asiakaspalautteeseen, riittävän nopeaan reagointiin ja mahdollisuuteen olla osallisena päätöksenteossa, case-yritys on tulosten mukaan reippaasti muita jäljessä. Koko yrityksestä vain 62% näkee suoritukseen vaikuttavat asiat myönteisinä toiminnassa ja toimintajärjestelmissä, mikä on 10 prosenttiyksikköä keskiarvoa alhaisempi. Osaston tulos on vielä alhaisempi, 56%. Tuloksista kävi ilmi, että vain 44% kokee saaneensa tarpeeksi koulutusta ja vain 39% kokee saavansa tarpeeksi tietoa, jotta voisivat toimia tehokkaasti. Koko yrityksessä koulutusta on saanut riittävästi 60% normin ollessa 73% ja positiivisesti tietoa kokee saavansa 60% normin ollessa 70%. Koko yrityksessä on siis normia alhaisempi koulutus ja tiedon saannin taso, mutta osastolla se on vielä huomattavasti alhaisempi. Huolestuttavin tulos oli, että osastolla vain 9% koki, että heille kerrotaan tulevista

muutoksista ajoissa niihin valmistautumista varten, normin ollessa 60%. Koko yrityksessä 39% koki asian positiivisena.

Osaston työntekijät näkivät yrityksen kokonaisuudessa olevan positiivisesti sitoutunut edistämään turvallista työympäristöä, mutta lähin esimies ei asiaa yhtä hyvin edistä, sillä vain 39% näki asian positiivisena koko yrityksen tuloksen ollessa 81%. Kokonaisuudessaan oman esimiehen tehokkuuteen tyytyväisiä osastolla oli vain 44%, kun vastaava luku koko yrityksessä oli 63%. Koko yrityksen vahvuutena oli esimiesten tapa kohdella ihmisiä reilusti ja kunnioittaen, sillä 72% on tyytyväisiä asiaan sekä luottamus esimieheen, joka on 74%, sillä molemmissa vertailuaineistoon perustuva normi ylitetään yhdellä prosenttiyksiköllä, mutta osastolla nämä tulokset jäivät alhaisemmiksi. 64% näki positiivisena esimiehen tavan kohdella muita reilusti ja kunnioittavasti ja luottamus esimieheen oli vain 48%. Palaute suorituksesta on koko yrityksessä alhainen, sillä vain 55% on tilanteeseen tyytyväinen, kun normi on 69%. Kohdeosastolla tilanne on jo huolestuttava, sillä ajantasaista ja hyödyllistä palautetta esimieheltä koki saavansa vain 31%. Osastolla reilusti yli puolet koki myös, että esimies ei kerro selkeästi mitä työntekijöiltä odotetaan.

Osallistuminen ja osaston sisäinen ryhmätyö puolestaan saivat erittäin hyvät tulokset. Osastolla 66% oli sitä mieltä, että heidän ajatukset ja ehdotukset otetaan huomioon ja 64% koki saavansa olla mukana tekemässä päätöksiä, jotka vaikuttavat heidän työhönsä, kun vastaavat luvut kummassakin koko yrityksessä oli 59% ja normi 63%. Työkavereiden yhteistyön näki positiivisena huimat 96% normin ollessa 82% ja koko yrityksen tulos 80%. Organisaatioiden välinen yhteistyö puolestaan nähtiin osastolla heikkona, sillä vain 39% piti sitä positiivisena. Koko yrityksessä asian koki positiivisena 46% normin ollessa vielä 11 prosenttiyksikköä sitäkin korkeampi. Osastolla vain 34% koki, että yrityksessä jaetaan hyvin tietoa organisaation sisällä, ja koko yrityksessäkin vain neljä prosenttiyksikköä enemmän, normin ollessa 53%. Oman osaston kommunikoinnin positiivisena ja avoimena puolestaan näki jopa 74%, mikä oli viisi prosenttiyksikköä enemmän kuin koko yrityksessä, normin ollessa kuitenkin neljä prosenttiyksikköä osaston tulosta korkeampi.

Seuraavassa osiossa esittelen työntekijöiden kokemuksia yrityksen päivittäisestä johtamisesta teemahaastatteluista saatujen tulosten avulla ja vertailen samassa yhteydessä juuri esiteltyjä osaston työtyytyväisyystutkimuksen tuloksia aineistosta saatuihin tuloksiin.

## **4.2 Työntekijöiden kokemuksia**

Olen selvittänyt teemahaastattelujen avulla, miten esimiesten päivittäinen johtaminen näyttäytyy myynnin tuen tehtävissä työskenteleville työntekijöille, miten he kokevat sen käytännössä ja millaisia toiveita heillä on siihen liittyen. Tässä luvussa esittelen tutkimusaineiston analyysin tulokset. Teemahaastatteluista saatu aineisto työntekijöiden kokemuksista on lajiteltu seuraavien pääteemojen alle: lähimmän esimiehen tuki, konfliktitilanteet, vuosikello ja molemminpuolinen viestintä. Konfliktitilanteiden alle sijoittuu alateema päätöksenteko. Vuosikello teeman alta puolestaan löytyvät seuraavat alateemat: palaverit, työhyvinvointipäivä, kehityskeskustelut ja tulosten mittarit, palaute sekä kehitysehdotukset, ja molemminpuolisen viestinnän alta lisäksi pelisäännöt ja asioista sopiminen. Teemat pysyivät lähes samankaltaisina kuin alun perin laatimassani haastattelurungossa, ainoastaan päivittäinen esimiestyö jakautui täysin muiden teemojen alle. Päätöksenteko siirtyi alateemaksi konfliktitilanteiden alle ja palaute vaihtui alateemaksi vuosikellon alle muiden uusien, haastatteluista muodostettujen alateemojen lisäksi. Asioista sopiminen tuli osaksi molemminpuolista viestintää ja myös pelisäännöistä muodostui oma alateemansa.

### **4.2.1 Lähimmän esimiehen tuki**

Kuten kirjallisuuskatsauksesta on käynyt ilmi, organisaation tuki ja esimiehen ja työntekijän välinen luottamus on erittäin tärkeää. Organisaation järjestämästä työtyytyväisyyskyselystä selvisi, että tutkimani osaston työntekijät ajattelivat koko yrityksen edistävän turvallista työympäristöä, mutta lähimmän esimiehen ei kuitenkaan koettu asiaa aivan yhtä tehokkaasti edistävän ja kaiken kaikkiaan osastolla vain alle puolet oli esimiehen tehokkuuteen tyytyväisiä. Vain noin puolet koki luottavansa esimieheensä, mikä oli huomattavasti alhaisempi kuin koko organisaation tulos tai vertailuaineistoon perustuva normi. Kaikki haastattelemani työntekijät kokivat tällä hetkellä saavansa lähimmältä esimieheltään tukea tarvittaessa. Lähes kaikki kuitenkin painottivat, että saavat kyllä esimieheltään tukea, mutta enimmäkseen vain silloin kun sitä itse pyytävät. Saamani tulos tuki työtyytyväisyystutkimuksen tuloksia siinä, että esimiehen ei aina nähty toimivan tehokkaasti. Tämän voi ymmärtää niin, että vaikka esimieheltä saa tukea, hän ei aina ole itse se, joka tukea tarjoaa, vaan sitä joudutaan erikseen pyytämään. Haastatteluista selvisi, että esimiehen tukea pyydettiin lähinnä silloin, kun kaivattiin arviointeja, reflektioita

ja päätöksiä. Esimieheen turvauduttiin myös ongelmatilanteissa, kun kukaan muu ei osannut auttaa tai kun tarvittiin apua muualta organisaatiosta.

*”...teen hyvin paljon itsenäisesti. (...) Ja kysyn sitte arviointeja ja mahdollist reflektioo niin kysyn esimieheltä.”*

*”Et esimerkiksi jos mä tarviin jotai päätöksii, ni kyl mä saan esimieheltä sitte.”*

*”Esimerkiks jonki sortin ongelmatilanteissa jos en itse tiedä miten toimia tai ei ole ei oo ohjeistusta tai joku, kukaan ei osaa, kukaan muu ei osaa auttaa ni siinä tapauksessa.”*

*”Esimerkiks, esimerkiks semmonen tilanne että tulee semmonen lyhyellä varotusajalle expedaittaus. Asiakas läh- tulee tieto vaan, et ne ei kysy voiko ne tulla, vaan ne ilmottaa vaan et me tullaan toloin. Jotain tilausta tsekkaamaan ja siihen mä tarviin sit esimerkiks ostosta jonkun ja tuotannosta jotain ihmisiä, niin mä siinä otan esimieheen yhteyttä ja pyydän et hän niinku tukee mua siinä. Et ilmoitan et tällänen tilanne ja sitten hän on niinku omalotteisestikin ottanut sitte yhteyttä tonne tuotantoon toisiin instansseihin ja pyytänyt et mä saan tukea sieltä, et ei mun tartte käydä itkee sitä yksinäni siellä.”*

Puolet haastateltavista kuitenkin koki, että eivät välttämättä tarvitse enempää tukea kuin nykyisellään saavat. Heille riittää, että he saavat esimieheltään tukea silloin, kun he sitä pyytävät. Joko ongelmatilanteet ovat vähentyneet, kuten eräällä haastateltavalla, tai sitten tukea on mahdollista saada tarvittaessa monin eri keinoin, suoraan kasvatusten kysymällä tai sähköisiä viestimiä käyttämällä, eikä tunneta jäävän yksin.

*”En mä koe et mä tarvitsisin mitenkään erityisesti enemmän. Koska mä saan sitä tukea aina ku mä tarviin ja monilla eri keinoilla. Oli se sähköisesti tai kasvatusten niin ei oo siitä ollut koskaan ongelmaa (...) Oikeestaan kaikkia sähköisiä viestintävälineitä käyttää mitkä on mahdollisia niin. Käydään dialogia niin työ- ku vapaa-ajalla. Jopa.”*

*”No tota, mul ei nyt täl hetkel oo ollu sellasii ongelmii ku sillon ku mä hoidin (eri kuin nykyinen kohdema). Ni sillon tuli tilanteita, mutta täl hetkel mul ei oo ollu niinku sellasii oikei ongelmatilanteita. Että missä mun mielest sen*

*[esimiehen] ois pitäny auttaa. Että sillon en saanut [tukea], mut voi olla et nyt saisin paremmin.”*

*”No en välttämättä (...) Koska sit taas itel on tapan mennä kysyy sitä tukee tai apuu sillo ku tarvii et.”*

Kysyttäessä, tarvitsevatko haastateltavat joihinkin tilanteisiin esimieheltään lisätukea, mainitsivat he kaipaavansa lisää tukea erityisesti asioiden tärkeysjärjestykseen laittamisessa ja niiden nopeuttamisessa sekä prioriteettien selvittämisessä asiakkaiden ja tehtaan kanssa. Esimies on korkeammassa asemassa, joten hänen uskotaan tietävän, mikä on tällä hetkellä tärkeintä sekä todennäköisesti saavan asiat etenemään vauhdikkaammin auktoriteettinsa ansiosta. Selkeämmän työlistan toivominen esimieheltä tuki työtyytyväisyystutkimuksen tulosta siinä, että osastolla reilusti yli puolet koki, että esimies ei kerro selkeästi, mitä työntekijöiltä odotetaan.

*”No ehkä enemmän semmosta selkeetä työlistaa. Tai et mun tehtävät tärkeysjärjestykseen, et ois jotenki vähä selkeempää nää mun tehtävät. Sit muuten ehkä et se vähän enemmän tota (...) ehkä jotai kuitenkin että et mikä on sitte tärkein siinä, koska nyt on niin hirveesti erilaisii tehtävii. Niin et mikä on se tärkein mihin mun pitää keskittyä ensin. Ja sit muutenki et se ois vähä enemmän niinku mukana sitte noissa asioissa.”*

*”Se on varmaa siinä taas ku mennään siihen että puhutaan meidän sisäisistä prioriteeteistä et mitä tehdään ekaksi. Jos tarvii jotaki saada nopeesti yleensä ni tehtaalta, ni siihen vaatii yleensä vähän lisäpotkuu.”*

*”Lähinnä siin tilantees et jos tulee vähän kiistaa asiakkaiden kanssa- kautta sitte tulee kiistaa. En, en sano kiistaa mut ehkä epätietosuutta prioriteeteista tehtaan kanssa.”*

Mielenkiintoista oli, että enemmän esimiestä kaivattiin ihan jokapäiväisissä asioissa ja toivottiin hänen olevan enemmän läsnä ja käyvän esimerkiksi kyselemässä kuulumisia. Vaikka haastateltavat työskentelevätkin suhteellisen itsenäisesti ja saavat tukea esimieheltään tarvittaessa, toivoivat he, että yhteydenotto olisi välillä myös esimiehestä lähtöisin. Huolimatta siitä, että esimiehen kiireet tiedostettiin, hänen toivottiin silti yrittävän toisinaan järjestää alaisilleen aikaa ja olevan enemmän näkyvillä. Esimiehen toivottiin

esimerkiksi kertovan tiedotusluontoisista asioista ohi kävellessään tai vain pysähtyvän hetkeksi kyselemään kuulumisia.

*”No kyl se vähän aika vähän on läsnä mun mielestä. Et kyl se vois enemmän olla. (...) vaikka käydä välil kysymäs kuulumisia. (...) et miten te voitte ja onks kaikki hyvin ja tälle. Et ei se kyllä oikeestaan käy.”*

*”No sama mikä on ollu kaikkien esimiesten kanssa, ni esimiehillä ei yleensä oo tarpeeks aikaa alaisille. Et vähän enemmän pitäis järjestää aikaa ihan siihen että vaikka tulis kysymään miten menee ja tälläistä yleistäkin. Ja sitte ni esimiehet on yleensä aika vähän paikalla ni sit on vähän vaikee kans saada vastauksii sitte nopeesti. Et sit pitää ain lähettää sähköpostii tai jotai.”*

*”Tietty esimiestä ois ihan kiva nähä muutenki ku vaan sillon ku ite menee sen luokse (...) esimiestä nyt ei iha hirveesti näy, muuta ku ohimennen kahviautomaatilla. (...) et se ois ihan kiva et esimies välillä kävis, niinku vois käydä, kysäsemässä muutenki et moi mitä kuuluu. Toki hän on nyt tossa pari kertaa tainnut jäädä kahville mejän kanssa. Tai kerran. Mut et siis ylipäänsä se niinku et näkis myös silloin ku on joku ongelma. Et se ois niinku hänestä lähtösin välillä se, että tulee niinku vaikka kertoo jonku tiedotusluontosien asian tohon ohimennessään.”*

*”Se varmaan mikä siin ois suotavaa että enemmän paikalla ja näkyvillä tarvittaessa.”*

Kuten jo aiemmin mainitsin, organisaatiossa on noin puoli vuotta ennen haastattelujen toteutusta tapahtunut esimiestasolla muutos ja osastolla on nyt kaksi esimiestä yhden sijaan. Alaisten määrä esimiestä kohden on nykyisin huomattavasti pienempi vaikka työntekijöiden määrä kokonaisuudessaan onkin puolessa vuodessa jonkin verran lisääntynyt. Kaksi haastateltavista olikin sitä mieltä, että juuri organisaatiomuutos on muuttanut asioita ja nykytilanne on huomattavasti parempi verrattuna aiempaan. Omasta esimiehestä on lisäksi tullut näkyvämpi työkuorman vähenemisen vuoksi.

*”No mä sanoisin et tilanne tällä hetkellä on parempi. Se on korjaantunut mejän tän organisaatiomuutoksen myötä.”*

*”No tähän nykyiseen tilanteeseen oon iha tyytyväinen oikeestaan että. (...) Et nykysellä esimiehellä on vähemmän alaisia kun ennen. (...) Se on helpottanut. Et semmonen enemmän näkyvä esimies tällä hetkellä.”*

Kahden haastateltavan mukaan heidän esimiehellä on oikea asenne työhönsä ja monella muulla esimiehellä voisi olla häneltä opittavaa. Esimies toimii alaistensa edunvalvojana edistäen asioita, jotka työntekijöistä parantavat heidän oloaan ja tekee selväksi, että hän on saatavilla ja häneen voi olla yhteydessä vaikka hän ei omalla paikallaan olisikaan. Toinen haastateltavista lisäksi mainitsi esimiehen motivoivan alaisiaan kannustamalla. Kannustaminen ei kuitenkaan saa olla liian innokasta, vaan sen pitää pohjautua realistisiin tavoitteisiin ja tarpeet, joita sen toteuttamiseen tarvitaan, tulee huomioida. Realistisella kannustamisella ja positiivisella asenteella työntekijät jaksavat tehdä työtään innokkaammin ja paremmin.

*”No mun mielestä hän- hänellä on nyt oikee asenne tähän. Et hän mun mielest oikeesti toimii niinku meidän edunvalvojana. Et hänelle voi tuoda et hänelle voi niinkun viedä asioita ja esittää asioita, että - että mitkä helpottais ja parantais tässä meidän oloa. Että hän varmaan tekee sitten, vie niit eteenpäin. Mut että kaikkihan ei oo hänen päätettävissään.”*

*”...mä koen et muilla esimiehillä voisi olla hyvin paljon opittavaa mun tämän hetkiselä esimiehellä. Esimerkiks johtamiskulttuurissa ja kommunikoinnissa ja myöski siin ihan esimiehen tuen antamisessa. Että miten tavallaan esimiehenä kuuluu toimia. (...) Myöskin se että on läsnä siinä päivittäisessä työssä ja tekee myöskin selväks sen työntekijöille että hän on saatavilla. Että vaikka hän ei oo paikalla ni hänet saa aina kiinni ja häneen voi aina olla yhteydessä. Et ei tarvii niinku miettii sitä, et no voiks mä olla yhteydessä vai enks mä voi olla, ku mun jotai pitää niinku päätöksiä tehdä tai muuta. (...) ja on myöskin semmonen niinku motivoiva tavallaan, et mut seki on vähä semmonen, et hän on sellanen tietynlainen sparraajaluonne, mut se tavallaan niinku et hän ei niinkun sparraa sparraamisen vuoksi sillei et nyt sä pystyt siihen ja nyt sä teet sitä ja nyt sä teet tätä ja sä onnistut siinä mahtavasti, vaan se on enemmä semmonen et okei pystyt sä tähän ja et no nyt katotaan mitä tarvitaan et sä pystyt tähän ja sit niinku tavallaan ruokitaan sitä kautta myöskin*

*sitä työntekijää ja esimerkiksi mua itteeni niin motivoidaan ja innostetaan sitä kautta sit tekee sitä työtä paremmin.”*

Eräs haastateltavista ei puolestaan niin paljon edes kokenut tarvitsevansa esimiehen tukea päivittäisessä työskentelyssään, sillä hänestä ihmisten ja työtapojen tuntemuksella pääsee pitkälle. Työskentely osastolla onkin useimmiten suhteellisen itsenäistä ja asioita hoidetaan paljon ryhmien sisällä kysyen neuvoja työkavereilta ennemmin kuin esimieheltä. Kuten myös työtyytyväisyyskyselystä kävi ilmi, osaston yhteistyön näki positiivisena lähes kaikki osaston työntekijät. Tulos oli huomattavasti positiivisempi kuin koko yrityksessä tai vertailuaineistoon perustuva normi. Esimieheen turvaudutaan vasta, jos asiat eivät muuten hoidu, minkä vuoksi esimies on erään haastateltavan mukaan hyvä olla olemassa, vaikka tuntemalla ihmiset pääsee jo pitkälle.

*”No en mä tiedä. Henkilökohtasesti mä en niin paljon ehkä tartte esimiestä. On se nyt tietenkin oltava olemassa, mutta niinku päivittäiseen henkilökohtaseen mitä mä tartteen tukee, ni en mä sanois et tarttis niin kovin paljon. Että se riittää täällä et sä tunnet ne ihmiset ja työtavat, ni sillä pääsee aika pitkälle. Ja sitte tarvittaessa esimies.”*

Lähimmän esimiehen tuki on työntekijöille tärkeää ja se korostuu erityisesti ongelmatilanteissa, joissa työntekijä tarvitsee esimiehensä apua. Seuraavaksi esittelenkin, minkäläisiä konfliktitilanteita osastolla ilmenee, miten ne ratkotaan ja joudutaanko esimieheen kuinka paljon turvautumaan.

#### **4.2.2 Konfliktitilanteet**

Konfliktitilanteet voidaan käsittää monella eri tapaa ja ihmiset voivat laskea eri asiat konflikteiksi. Toinen voi laskea jo pelkän sanaharkan konfliktiksi, kun taas toiselle konflikti voi olla vasta jokin erittäin suuri ongelmatilanne. Kysyttäessä, onko konfliktitilanteita ollut, suurin osa oli sitä mieltä, että kovin suuria konflikteja ei ole ollut tai ainakaan sellaisia mihin esimies joutuisi puuttumaan.

*”Nyt ei mitään suurempaa konfliktia oikeestaan tuu suoraan mieleen sellasta mihin niinku esimiehen olis tarvinnut puuttua.”*

*”No ei mul oo mun mielest ollu mitään konfliktitilannetta (hoitamansa kohdemaan) kanssa. Eikä oikeestaan kenenkään kanssa.”*



*"No siis aika vähän. (...) Mut et ei nyt mun mielest oo viime aikoina ollu mitään isompia konflikteja ylipäänsä. Et ne on aika pieniä sitte (...) ja ei nyt esimiehen ees aina tarvii puuttuu siihen."*

*"Onks meil ollu konfliktitilanteita? No on varmaan mut tuleeks nyt niinku mieleen. (...) No ne nyt on ollu aika pieniä ne ongelmat. Tai siis sil taval et niinku mittakaavas vaan sillei pieniä, et en oo vaa niinku tienny jotai."*

*"Et ei tässä oikein oo sellasia kauheen isoja, pahoja konflikteja mun mielestä ollukaan."*

Vaikka haastateltavien mielestä konflikteja ei juuri ole ollut eikä konfliktitilanteita haastattelussa ole määritelty, osasivat useimmat haastateltavista antaa joitakin esimerkkejä yksilö- ja ryhmäongelmatilanteista. Omakohtaisia ongelmia, jotka haastateltavat mainitsivat, oli epätyytyväisyys aikataulutuksiin, tuotepalautukset ja hinnat sekä tarjonnasta poikkeavat tuotteet. Lähes kaikki haastateltavien omalle kohdalle sattuneet konfliktitilanteet koskivat jollakin tapaa asiakasta tai myyntikonttoria, joka tilauksen on tehnyt ja silloin on ajoittain tarvittu myös esimiehen apua. Oman organisaation tai ainakin oman osaston sisäiset konfliktit on todennäköisesti helpompi selvittää, kun voidaan olla kasvokkain tekemisissä asiaa hoitavien henkilöiden kanssa. Konfliktien selvittämistä helpottaa myös se, että puhutaan samaa kieltä eikä sanomisia tarvitse miettiä niin paljoa kuin jos puhutaan suoraan asiakkaalle. Osaston sisäiset konfliktit saadaankin luultavasti nopeammin selvitettyä eikä niitä välttämättä edes lasketa konflikteiksi, toisin kuin asiakkaita koskevat ongelmat.

*"Ehkä liittyy eniten tilanteisiin sillo ku mä olin aktiivisessa asiakaspalvelussa. Niinku asiakaskontaktissa, asiakasrajapinnassa (...) et silloin esimiehen tuki, tuki niinku oli tarpeen. Esimerkiks kun tehtiin aikatauluja asiakkaille ja niiden aikataulujen hyväksyntää. Ja sitä mahdollist - mahdollista niinku epätyytyväisyyttä mitä sitte niinku asiakkaan suunnasta taas tulee. Niin niitten konfliktitilanteitten ratkomiseen niin on ollu, on ollut tarvetta. (...) Et se enemmän ollu sit niinku enemmän asiakkaisiin liittyvää konfliktia ja niihin on kyllä sit tota noin niin tullut tukea."*

*"No ei oikeestaan yksin ollu, mut et no sanotaan et esimerkiks joku, jos on joku tuotepalautus niin sen korvauksesta, et paljon korvataan niin siitä tietysti on."*

*Nää hinta-asiat on aina vähän tämmösiä et niistä joutuu tappelemaan myyntikonttorin kanssa, niin siinä esimies kyllä joutuu sit sanomaan...”*

*”No ehkä se helpoin niistä on että meil on täällä asiakas, jol on tilauksella eri tuotteita ku mitä meil on tarjonnassa. Että se on yleisin tilanne. Se tulee aina vastaan tuolla tarkastuspisteellä. Sillä hetkel ku se havaitaan, ni ei oo kyl paljoo tehtävissä. Tilanne on se ja siihen mietitään joku ratkasu lyhyellä tähtäimellä. Että jos se kelpaa asiakkaalle jollakin muutoksella tai sit täytyy alottaa ihan alusta.”*

Yksilöongelmien lisäksi muina ongelmina mainittiin mm. työtyytyväisyys ja työn kuormittavuus. Vaikka eräs haastateltava ei itse ole ollut osallisena osaston sisäisiin konflikteihin, on hän seurannut vierestä vastuu-alueita, työtyytyväisyyttä ja työn kuormittavuuteen liittyviä ongelmia. Myös tuotannon puolella työskentelevien henkilöiden keskuudessa oleva tiedon puute osastolla työskentelevien henkilöiden työtehtävistä nähtiin ongelmana ja siihen kaivattiin lisää tiedotusta organisaation sisällä. Osaston ulkopuolella työskenteleville voikin olla hieman epäselvää kuka osastolla hoitaa mitäkin tilauksen vaihetta ja kuka on vastuussa mistäkin, sillä muutoksia vastuujaioissa tapahtuu jatkuvasti. Esimerkiksi osaston työntekijöitä on vaihtunut ja heitä on tullut lisää, minkä seurauksena maajaot ovat muuttuneet. Osasto on nykyisin myös jaettu useaan erilliseen ryhmään, jotka hoitavat eri tilauksen vaiheita. Tuotannon ja osaston väliset työnkuvien epäselvyydet on onneksi jo tiedostettu ja koulutuksia ollaan järjestämässä. Syksyllä 2012 on esimerkiksi tarkoitus järjestää eräänlaiset työpajat, joiden tarkoituksena on selkeyttää sekä osaston että tehtaan työtehtävä.

*”Mut niinkään ei oo ollut sellassia sisäsiä, työkavereiden kanssa tai työyhteisössä suoraan. (...) Ei suoranaista oo ollut sellasta konfliktia mihin mä olisin itse ollut osallisena. Että tota noin. Oon itse asiassa kyllä seurannut vierestä. (...) Ihan vastuu-alueesta ja siit tyytyväisyydestä työtä kohtaan. Ja työn kuormittuvuudesta. Ehkä niihin, niihin liittyviä ongelmia pääsääntösesi.”*

*”Mut ei mun mielest ryhmänä ei oo mitään että. Et se tuntuu ehkä jos mietin noita ryhmäongelmia niin yleiselle tasolla kaikki ei välttämättä tiedä, että mitä tämä meidän ryhmä tekee täällä ihan tarkasti. Et sitä ei oo oikein saatu sitä tietoo sinne eteenpäin. Puhun tosta niinku ihan yleisestikkin tosta tilausten*

*käsittelystä (...) Ei tuolla tehtaalla ihan niinku tarkkaan tietä mitä täällä tehdään. (...) niil on se konttorin ja se meidän väli vähän epäselvä useesti. (...) tiedotusta ja sit enemmän sellast organisaatioiden välistä kanssakäymistä. Että enemmän niinku olla henkilökohtasessa tekemisissä niiden kanssa.”*

Selvitettyä ensin, millaisia konfliktitilanteita osastolla ylipäättänsä on, kysyin haastateltavilta miten konfliktitilanteita ratkotaan ja joutuuko esimies puuttumaan ratkaisemiseen. Vastauksissa korostui se, että ongelmat tulisi yrittää ensin selvittää ilman esimiestä ja vasta tilanteen vaatiessa viedä esimiehelle selvitettäväksi ja päätettäväksi. Ihan pienistä ongelmista ei haastateltavien mielestä esimiestä kuitenkaan kannata vaivata, mutta esimiehellä tulee erään haastateltavan mukaan olla tarpeellinen tieto asioista, mikäli konflikti leviää. Esimiehen onkin oltava tietoinen osastolla tapahtuvista asioista, jos kyseisiä asioita esimerkiksi jotakin muuta kautta häneltä kysytään. Ongelmia selvitellään siis osastolla usein pienryhmissä ja niihin yritetään ensin itse etsiä ratkaisu. Esimieheen turvaudutaan vasta kun asiaa ei ole yrityksistä huolimatta saatu etenemään. Esimiesten tulisi kuitenkin tehdä työntekijöille selväksi, että myös häntä on hyvä informoida vakavammista asioista, vaikka hänen apua niihin ei sillä hetkellä kaivattaisikaan.

*”No ensin ihan, no riippuu tietysti ongelmasta, mut et yritetään ratkoo ilman esimiestä ensin. Ja et keskustelemalla avoimesti ryhmässä. Ja sitte jos ei vaa muuten saa ratkasua niin sitte esimiehen on tehtävä se. (...) Mut et jos on esimerkiks jotai konflikteja siis tän myynnin tuen ja myyntikonttorin välillä niin tota niin sit ehkä esimies joutuu puuttumaan siihen ja tekemään sen lopullisen päätöksen.”*

*”No yleensä ne keskustelemalla selviää kaikki. Että katotaan, jos on semmonen et mitä ei pysty - se riippuu tietenki ihan siitä tilanteesta että minkälainen se on. Et koskeeko se useampia ihmisiä vai koskeeks se vaan muutamaa. Et sitte katotaan jos on tarpeen ni haetaan esimies paikalle tai muuten selvitetään se sit siinä pienemmässä piirissä.”*

*”Ensin itsenäisesti ja jos ei itsenäisesti pääse niihin tuloksiin mitä toivoo, kumpikaan osapuoli välttämättä niin sitte tota siinä kohtaa sitte esimiehen kanssa (...) ihan kuuluu mun mielestä esimiehenkin tietää, että jos konflikteja on olemassa. (...) Ei nyt siis ihan siinä, sanotaan jokaisesta jutusta, koska se*

*kuormittaa sit taas esimiestä. Mutta mun mielestä niinku sit jos se tilanne näyttää siltä et sille ei helposti ratkasua saada niin tai sen ongelmat on jossain mahdollisesti syvemmällä, jos pystyy niit ongelman syitä niinku tunnistamaan. Siinä kohtaa on mun mielest tärkeätä et esimies on ehdottomasti tietonen asiasta. (...) Koska sitte jos se niinku se homma jotenki paisuu tai se konflikti jotenki lähtee laajenemaan tai ulottuu muihin henkilöihin, jotka ei varsinaisesti konfliktiin kuulu. Niin esimiehelle pitää olla myöskin sitte tavallaan tieto ja taito ja mahdollisuus puhaltaa se peli niin sanotusti poikki.”*

Esimiehen tulee haastateltavien mukaan puuttua konfliktitilanteeseen, riippuen kuitenkin siitä mitä kautta ongelma hänet saavuttaa. Erityisesti silloin esimiehen tulee puuttua, jos työntekijä itse vie ongelman esimiehelle, koska ei ole sitä itse saanut ratkaistua. Itse tulkitseen tämän niin, että jos esimerkiksi työntekijän vastuulla oleva asia päättyy samaan aikaan sekä esimiehelle että alaiselle, tulee työntekijän ensin itse yrittää se selvittää ja tarvittaessa pyytää esimieheltään apua. Jos työntekijän vastuualueeseen liittyvä konflikti puolestaan menee vain esimiehelle eikä työntekijälle, tulee esimiehen mielestäni tiedottaa asiasta myös työntekijää, jolla saattaa olla asiaan lisätietoa. Sama asia saattaa olla jo työntekijällä ratkaistavana, joten näin vältetään myös tuplatyöitä. Hyvänä apuna tähän on elektroninen tilausten käsittelykanta, jota kautta kaikki tilauksiin liittyvät kysymykset tullaan yrityksessä jatkossa lähettämään. Tällöin kysymykset ovat kaikkien nähtävillä, ei vain yhden henkilön sähköpostissa.

*”No kyl mun mielest sen pitää sit puuttuu siihen ehdottomasti eikä jättää puuttumatta.”*

*”No pitäis kyllä puuttuu. Mut et toki siitäkin asiasta, seki on siitä kiinni, et vieks mä ite sen ongelman sille ratkottavaks vai mitä kautta se menee sinne.”*

Kaksi haastateltavaa mainitsi saavansa hyvin ratkaisun konflikteihin esimieheltään, tai ainakin tukea omaan päätökseensä, eivätkä ole tunteneet jäävänsä yksin. Esimieheen siis luotetaan lopullisen ratkaisun saamisessa ja hänen oletetaan tukevan alaisen itse tekemiä ratkaisuja. Tilannekohtaista luultavasti kuitenkin on, miten alainen on asian ratkaissut, mutta jos alainen on osannut hoitaa tilanteen hyvin ja sanomista asiakkaan suunnasta kuitenkin tulee, esimiehen oletetaan puolustavan alaista ja tukevan hänen tekemiä päätöksiä.

*”No kyllä oon ainaki tähän mennes saanut ratkasun [esimieheltä]. Tai ainaki tukee siihen omaan päätökseen sitten.”*

*”Kyllä mun mielestä nyt on semmonen hyvä tilanne että me voidaan esimiehelle käydä sanomassa. Joko tosta niinku tos maisemassa [avokonttorissa] hänen kanssaan keskustelemas tai sitte pyytää yksityispalaveria hänen kanssaan. Et kyl semmoset on aina. Et ei mul oo ollu hänen kanssaan niinku semmosia ongelmia, eikä oo semmosta tunnetta että et mä jäisin yksin.”*

Erään haastateltavan mukaan pidempi työura organisaatiossa todennäköisesti vähentää konfliktien etenemistä esimiehelle asti, sillä pidempään työskennelleet tietävät jo itse, miten asia tulee ratkaista. Pidempi työura varmasti tuokin tiedon ohella kokemusta ja varmuutta, jolloin asiat uskalletaan ratkaista itse ja omiin päätöksiin luotetaan helpommin eikä jokaista asiaa tarvitse enää esimiehellä hyväksyttää. Kun on tehnyt asioita pidempään, tietää jo paremmin mistä ja keneltä asioita kannattaa kysyä, jotta niihin saadaan ratkaisu, eivätkä asiat enää niin usein etene esimiehelle asti. Kokeneempien työntekijöiden tulisi kuitenkin ymmärtää, että jotta vähemmän aikaa osastolla työskennelleet sekä myös esimies osaisivat jatkossa toimia vastaavissa tilanteissa, tulee heidän itse aktiivisesti jakaa tietoa eteenpäin. Sillä jos asioista ei puhuta avoimesti, ei tieto koskaan saavuta kaikkia, joita se koskee.

*”Mä veikkaan et se menee siihen, et jos oot ollu enemmän töissä, niin sä tunnet ne ihmiset, sä tunnet ne keinot ja ne tulee ratkastuu melkeen siinä tilanteessa suurin osa niistä, että ehkä siin on muutama ehkä omalla kohdalla voi sanoo et eskaloituu sinne esimiehelle. Joku vuodessa joku muutama, kolme neljä.”*

Kun ratkaisun saaminen kuitenkin etenee esimiehelle asti, esimiehen ei erään haastateltavan mukaan kuitenkaan toivota antavan täysin valmiita ratkaisuja – varsinkaan jos kyse on kahden ihmisen välisestä konfliktista. Esimiehen ei haastateltavan mukaan tule puuttua jokaiseen ongelmaan, jotta hänestä ei tulisi työkalu, jonka oletetaan aina ongelmat ratkaisevan. Hänen halutaan mieluummin antavan vaihtoehtoja asian ratkaisuun, jotta konfliktissa olevat ihmiset voivat keskenään selvittää asian.

*”Se tota noin niin, ratkottuminen on ehkä niinku mun mielestä liittynyt siihen että niinkun esimies on ehkä fasilitoinut ehkä mahdollisuuksia sit sille konfliktin ratkomiselle. Et enemmätki ihmiset, jotka on keskenään konfliktissa ni ne on saanut sit loppujen lopuks tehdä sen työn siihe ratkomiseen. Et esimies ei tarjoo valmiita vaihtoehtoja vaan hän enemmätki niinkun ruokkii sitä tilannetta positiivisella tavalla niin et se asia saadaan. Ja tarjoo niinku vaihtoehtoja et se asia saadaan ratkottua. (...) Mun mielestä konfliktien osapuolen- osapuolten on parempi ratkoo niinku tällässii asioita keskenään ku se että esimies toimis niinku ja puuttuis näihin tilanteisiin aina. Koska se ratkasee hyvin paljon myös sitä että miten tota noin niin esimies koetaan sitte taas niinku jatkossa. Ja että onks esimies ainoastaan sellanen ongelmanratkasutyökalu, koska sekään ei ole se niinku pääasiallinen tehtävä.”*

Edellä mainittu näkökulma onkin erittäin ideaalinen, sillä ihanteellistahan olisi, jos konfliktit pystyttäisiin ratkomaan vain osapuolten kesken eikä esimiehen tarvitsisi kuin vain ajoittain tarjota vaihtoehtoja asian ratkaisemisen jouduttamiseksi. Jos konflikti kuitenkin paisuu eikä sitä saada osapuolten kesken sovittua, on esimiehen saatava tilanne hallintaan antamalla asiaan jokin ratkaisu. Kysyttäessä, kuinka kauan kestää, että ongelmaan saadaan esimieheltä ratkaisu, suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että ratkaisu saadaan suhteellisen nopeasti. Asiat pyritään haastateltavien mukaan selvittämään mahdollisimman nopeasti ja nopeiten ne todennäköisesti hoituvat kun asiaa selvitetään kasvotusten.

*”Kyl se pyritään ratkomaan mahdollisimman nopeesti.”*

*”No aika nopeesti.”*

*”No ei siin kyl hirveen kauan. Et ihan siis max muutamias päiväs.”*

*”No jos mä meen kasvotusten kysymään ni en joudu odottamaan viikkoja.”*

Haastateltavista kaksi mainitsivat, että jos ongelma on osaston tai Suomen sisäinen saadaan ratkaisu nopeammin, mutta ratkaisun saaminen kestää kauemmin, jos muita osapuolia joutuu puuttumaan ongelman ratkaisemiseen. Myös tekniset ongelmat saattavat hidastaa ratkaisun saamista. Osaston sekä myös Suomen sisäisten ratkaisujen saamisen nopeuteen liittyy todennäköisesti henkilöiden tavoittamisen helppous, yhteinen kieli ja

aikavyöhyke. Mitä useampi osapuoli ja mitä useammasta maasta henkilöitä joutuu ratkaisun saamiseen puuttumaan, sitä kauemmin sen saamisessa luultavasti kestää. Ainakin kahdella haastateltavalla on todennäköisesti kokemusta kummastakin tapauksesta, sillä he osasivat niitä hyvin vertailla.

*”No se on vähän, riippuen et jos se on tällänen sisänen, et jos se on Suomessa tai sit jos joudutaan sotkee ulkomailta porukkaa, ni sit se kestää kauemmin. Mutta jos se on päätös, joka tehdään Suomessa niin sanoisin et maksimissaan joku kaks kolme päivää.”*

*”No se riippuu tietysti ain siitä et paljon on eri instansseja siin mukana. Et jos se ois vaan kaikki kiinni tästä mejän organisaatiosta ni varmaa ne ois aika nopeesti ratkottuja, mut sitte ku siin on muut sidosryhmät mukana ja päätöksenteko saattaa olla siit ongelmasta riippuen niin todella hidasta. Ja sitte jos on teknisiä ongelmia vielä, niin niitähän sit ei ihan äkkiä pysty ratkomaan.”*

Yksi haastateltavista ei lisää tukea konfliktitilanteiden ratkomiseen esimiehiltään juurikaan edes kaipaa, vaan enemmänkin hän kaipaisi tukea työkavereilta. Jos kollegat tehtaalla tukevat ja auttavat tilanteen selvittämisessä, ei esimiehen välttämättä tarvitsisi edes tilanteeseen puuttua. Asiat saataisiin siis selvitettyä kollegojen kanssa, mikäli kaikki ymmärtävät tilanteen kriittisyyden ja tukevat toisiaan. Työtyytyväisyyskyselystä selvisikin, että vain noin yksi kolmasosa osastolla työskentelevistä koki, että organisaation sisällä eri osastojen välillä jaetaan hyvin tietoa. Usein voi olla niin, että kiireellisiä pyyntöjä alkaa tulla tehtaalla puolelle joka taholta, eivätkä he voi enää tietää mikä on todellisuudessa kaikkein kriittisin, jolloin tarvitaan esimiehen apua. Esimiehen auktoriteettia kaivattiin myös kiivastuneen asiakkaan rauhoitteluun, sillä aina ei alaisen sana riitä, vaan asiakas kaipaa korkeammalta taholta varmistuksen onko asialle mahdollista tehdä jotain vai ei.

*”Lähinnä noiden kollegojen tehtaalta. Kollegat ja suunnittelu ja sit tarvittaessa esimies. Et se esimies ei siinä vaiheessa oikein pysty tekemään kovin paljoo. Ehkä lähinnä rauhoittelee sitä asiakasta, jos se on tarpeeksi kimmastunut.”*

Vaikka tilanne ei aiheuttaisikaan konfliktia, joudutaan esimieheen ajoittain turvautumaan päätöksen saamiseksi. Seuraavaksi esittelen, miten hyvin ja kuinka nopeasti osaston työntekijät kokivat päätöksiä saavansa.

#### 4.2.2.1 Päätöksenteko

Päätäntävalta asioissa saattaa siirtyä ylemmälle taholle, kun alaisella ei ole tietoa tai taitoa asiaa itsenäisesti ratkaista eikä välttämättä asian ratkaisuun vaadittavia resursseja tai vastuuta. Päätöksen saantiin nykyisellä organisaatiomallilla haastateltavat olivat suhteellisen tyytyväisiä ja kertoivat saavansa päätöksen esimieheltään parissa päivässä kun aiemmin tai aikaisemmilla esimiehillä on saattanut kestää paljon kauemmin. Alaisten määrä esimiestä kohden on varmasti toiminut siis parantavana osatekijänä myös päätösten saamisen nopeudessa.

*”Mä viittaa taas, viittaa taas nykyhetkeen, ni sanoisin et aika helposti. (...) et puhutaan ihan lähimmistä esimiehistä, ni mä sanoisin et päivä tai kaks. (...) aikasemmin saatto ehkä olla viikko, vähän päälle. Maksimissaan ehkä puoltoista viikkoa.”*

*”Paris päiväs joo, et siis paljo nopeemmin kyllä ku aikasemmat esimiehet.”*

Eräs haastateltavista oli sitä mieltä, että nopeimmin ja varmimmin vastauksen saa, jos menee itse suoraan esimiehen luo kysymään asiaa. Siihen, että esimies lukee ja vastaa sähköpostiin pikaisesti ei hänen mielestä kannata aina luottaa. Vaikka sähköposti onkin nykypäivänä erittäin yleinen kommunikaatiokanava, ei voida aina olettaa henkilön olevan sähköpostitse tavoitettavissa. Erittäin kiireellisissä asioissa kannattaakin luottaa enemmän kasvokkain tai puhelimitse käytävään keskusteluun. Tai ainakin varmistaa jommalla kummalla tavalla sähköpostin perillemeno.

*”No saa helposti jos menee sinne. Sen takii mä meenki sitte kysyy kasvotusten et ku en välttämättä viitti jäädä odottamaan siihe sähköpostiin vastausta – vastausta ku en tiedä koska se tulee tai tuleeko sitä.”*

Jos esimies ei kuitenkaan ole henkilökohtaisesti tavoitettavissa, oli yksi haastateltavista sitä mieltä, että kiireellisissä asioissa päätös saadaan muitakin viestintäkanavia käyttäen yleensä jo saman päivän aikana ratkaistua. Kokemukset siis vaihtelivat huomattavasti siinä luotetaanko vastauksen ja päätöksen saamiseen muita viestintäkanavia pitkin vai ei.

*”Kyl mä saan hyvin nopeesti. Et tosiaan niinku tos aikasemmin puhuttiin viestintävälineistä niin jos esimies ei oo välittömässä niinkun välittömästi saatavilla, niin sitte asian kiireellisyydestä riippuen niin saa kyllä hyvinkin*



*nopeasti tota noin niin päätökset aikaan. Et ei oo, ei oo siitä niinku et yleensä jos mul on jotai kiireellisiä asioita ollut niin saman päivän aikana yleensä on niinku kyl asiat ratkennut nykysen esimiehen kanssa.”*

Lähes kaikissa vastauksissa tuli jollakin tapaa ilmi, että aina ei päätäntävalta kuitenkaan ole omalla esimiehellä, vaan esimiehen on pyydetävä päätöstä ylemmältä taholta, jolloin päätöksen saamisessa voi kestää kauemmin. Jos päätöstä joudutaan pyytämään vain esimiehen esimieheltä, koettiin sen tulevan suhteellisen nopeasti. Päätöksen saaminen kuitenkin hidastuu mitä ylemmältä hierarkiatasolta sitä haetaan ja mitä useampi osapuoli siihen joutuu puuttumaan, samalla tavoin kuin konfliktitilanteissa eli voidaanko ongelma ratkaista osaston tai Suomen sisäisesti vai tarvitaanko useamman tahon panostusta.

*”Mä saan sen päivässä tai parissa esimieheltä taikka sitte esimiehen esimieheltä tarvittaessa. Seki on sitte taas riippuu et kuinka pitkälle sinne ketjuun menee.”*

*”Aika kivuttomasti saan, jos se on hänen päätösvallassaan. Jos se on semmonen asia minkä hän pystyy yksin päättämään. (...) Jos ei, niin semmonen saattaa viedä, tietysti siitä kysymyksestä riippuen niin, jos ei oo ylemmät esimiehet paikalla tai jos joutuu ottamaan yhteyttä HR:ään niin sittehän siin saattaa kestää kauemmin, että...”*

Eräs haastateltavista yhtyi myös siihen, että lähimmän esimiehen toimivalta ei aina riitä päätöksien tekemiseen, vaan ratkaisut täytyy hakea korkeammalta taholta, vaikka hänellä ei tällaisia tapauksia juuri olekaan tullut vastaan. Yhden äskettäisen tilanteen hän kuitenkin muisti, jossa vaadittiin päätöstä esimiehen esimieheltä.

*”Kylhän se voi joutuu pyytämään ylempää. Mul on ollut niitäkin niin vähän. (...) Siinähän se pyysi joo (esimiehen esimieheltä).”*

Eräs haastateltavista oli myös sitä mieltä, että jotkut esimiehet joutuvat hierarkian takia odottamaan päätöstä, mutta vaikka hänen esimiehensä joutuisikin kääntymään hierarkiassa ylemmän esimiehen puoleen, on esimies usein jo selvittänyt asioita etukäteen melko pitkälle, mihin haastateltava oli tyytyväinen. Tässäkin vastauksessa korostui parantunut nykytilanne, joka johtuu organisaatiomuutoksesta ja osaston esimiesmäärän kasvamisesta.

*”...yleensä esimies on tehnyt ja tutkinut nämä asiat jo etukäteen tai tietää ennalta niinku omasta kokemuksesta. Et se on tämän hetkinen tilanne. Mutta että voisin kuvitella et joidenkin esimiesten kohdalla tai aikasempien joidenkin esimiesten kohdalla mitä on ollut, niin tilanne on ollut toinen. Että on joutunut päätöstä odottamaan pidempään juurikin tän hierarkian kanssa. (...) Nykysellään ehkä kyllä myöskin painostaa ja odottaa sitä että saa sen vastauksen nopeasti. Välttämättä aina ei kaikkien esimiesten kanssa oo tilanne oo ollut sama. Mutta että nykysessä esimiestilanteessa, niin tän kanssa ei oo kyllä mitään sellasta ongelmaa et tarvis mitään muutosta.”*

Kaksi haastateltavaa kertoi tekevänsä usein päätöksiä itsenäisesti ja kaipaavansa esimiehensä päätöstä vain kuin asiaa ei muuten saada ratkaistua tai jos hän itse ei ole varma miten pitää toimia. Kuten konfliktien ratkaisuosioistakin jo kävi ilmi, osastolla tehdään usein päätöksiä itsenäisesti tai ryhmissä ja esimieheen turvaudutaan vain silloin, kun asiaa ei muuten saada ratkaistua. Myös työtyytyväisyystutkimuksesta selvisi, että osastolla on erittäin korkea osallistumisaste ja työntekijät olivat sitä mieltä, että heidän ajatuksensa ja ehdotuksensa otetaan huomioon ja he saavat olla mukana tekemässä päätöksiä, jotka vaikuttavat heidän työhönsä. Mikäli tärkeitä päätöksiä kuitenkin tehdään itsenäisesti ilman esimiestä, tulisi työntekijöiden tiedottaa asiasta esimiestään. Jokaisesta yksittäisestä tapauksesta ei esimiehelle kuitenkaan kannata raportoida, jotta vältetään informaatiotulva, mutta esimiesten tulisi korostaa, että haluavat olla tietoisia osastolla tapahtuvista tärkeistä asioista ja päätöksistä – erityisesti päätöksistä, jotka koskevat toiminnan muutoksia tai normaalista poikkeavaa toimintaa.

*”No oikeestaan vaa sellasis tilanteis jos ei muuten saa sitä ratkaistua. Et ei todellakaan tarvii ihan joka tilanteessa. ”*

*”No enempi ne on varmaa ollu niit et ei oo varma miten pitää toimii. Et mitä tehdä.”*

Esimiehen päätöksentekoa tarvitaan lisäksi esimerkiksi koulutuksiin ilmoittautuessa. Päätös osallistumisesta tarvitaan erityisesti silloin, kun on kyse talon ulkopuolisista koulutuksista. Talon sisäisiin koulutuksiin ilmoittautuminen vaatii myös luvan esimieheltä, mutta luvan saaminen koettiin helpomaksi, mikä johtuu todennäköisesti siitä, että sisäiset koulutukset ovat useimmiten edullisempia ja suunniteltu erityisesti yrityksen tarpeita

ajatellen. Päätöksiä tarvitaan erään haastateltavan mukaan myös yrityksen salassapitoa koskeviin asioihin silloin, kun asiat koskevat ulkoista julkistamista.

*”No jotain jos mä tarviin esimerkiks jos mun haluun ilmottautuu johonki koulutukseen tai johonkin. Sit mä otan yhteyttä häneen. Pyydän, pyydän sitä päätöstä siihen et voinks mä osallistua. (...) Jos on talon sisäisiä, niin niissä ei oo yleensä ollut mitään. Ei ainakaan tähän mennessä, et se on ollut iha kivutonta.”*

*”Esimerkiks sellaset asiast, jotka liittyy suoraan vaikka yrityksen salassavelo-salassapitovelvollisuuksiin tai työntekijänäkin salassapitovelvollisuuksiin. Et mihin tavallaan vedetään se raja. (...) työn laatu on sellanen joka koskee myös ulkoista julkaisemista. Niin siihen pitää myöskin vetää sitte se raja et mihin se mihin asti se julkasu ulotetaan ulkoisesti.”*

Kuten aiemmin on mainittu, ryhmät tarvitsevat erilaisia palavereita ja kehittämistilaisuuksia, joiden laatiminen, organisointi ja johtaminen ovat esimiehen vastuulla. Yrityksen järjestämässä esimiesvalmennuksessa esimiehiä koulutetaan laatimaan konkreettinen vuosikello Toisin sanoen suunnitelma siitä, mitä omassa ryhmässä milloinkin tapahtuu, mitä pitää valmistella ja milloin valmistellaan, strategian toteutuksen avuksi. Työntekijöitä haastatteleamalla selvitin, miten vuosikellon toteutus käytännössä toimii ja käyn seuraavaksi läpi, mitä mieltä he asiasta olivat.

### **4.2.3 Vuosikello**

Kysyessäni, miten haastateltavat ymmärtävät yleisellä tasolla vuosikello-käsitteen esimiehen näkökulmasta, tuntui se yhdelle haastateltavista olevan ilmiselvä asia. Hän ymmärsi käsitteen olevan esimiehille tarkoitettu työkalu, joka auttaa työn suunnittelussa ja toimii samalla tukirakenteena kehitysehdotuksille ja toimenpiteille.

*”Esimiehen näkökulmasta mä ymmärrän sen semmosena tukirakenteena. Tavallaan sellassia niinkun asioista, jota mun pitää tehdä, jos olisin esimies, ni asioista, jotka niinku pitää tehdä esimiehenä tietyissä aikaikkunoissa ja se tukee myöskin tota noin niin sitä oman työn suunnittelua hyvin voimakkaasti. Se toimii logiikkana myöskin sillei että miten niinku esimerkiks yrityksen vuosi kulkee ja sen ympärille miten voidaan rakentaa suurempia kehitysprojekteja*

*tai kehityskeskusteluja tai mitä tahansa tällässii tällässia toimenpiteitä. Että et se on semmonen niinku runko tavallaan esimiehella työkaluksi.”*

Eräs haastateltavista tiesi käsitteen ja sen tarkoituksen, mutta ei tiennyt tarkalleen, miten organisaation esimiehet ovat sen itselleen laatineet ja mitä siihen sisällyttäneet.

*”Siis mä tiedän vuosikello sanan tarkotuksen ja et. Mut sen miten niinku esimiehen vuosikellon ja mitä hän on siihen sisällyttänyt niin en ihan tarkalleen tiedä.”*

Muille vuosikello-käsite ei tuntunut olevan aivan yhtä selvä. Kaksi haastateltavaa eivät olleet koskaan edes kuulleet siitä. Toiset kaksi olivat ehkä joskus kuulleet käsitteestä, mutta se ei ollut heille tuttu, sillä se ei ollut heidän oman työntekonsa kannalta olennainen asia eikä osa heidän päivittäistä työskentelyään.

*”No oon kuullu, ehkä joskus.”*

*”No se on varmaan sitä sivuttiin tossa, mut ei nyt varmaan, koska se ei oo mulle päivittäinen.”*

Osaston toinen esimies on lähettänyt oman vuosikellonsa sähköpostitse koko osastolle työntekijöille tiedoksi. Hänen vuosikellonsa sisältää maininnat viikko- ja kuukausipalavereista, kehityspalavereista sekä ryhmän työhyvinvointipäivistä. Vuosikello-käsitteen parhaiten ymmärtänyt muisti saaneensa kyseisen esimiehen vuosikellon ja muisti myös suhteellisen selkeästi mitä se sisälsi. Hänestä esimiehen vuosikello on sovellettu osasto- ja ryhmätasolle konsernitason vaatimuksista, kuten kehityskeskustelujen viimeinen raportointipäivä, ja siihen on lisätty myös henkilökunnan hyvinvointia ja työntekoa tukevia asioita.

*”Ymmärtääkseni hän on laatinut ihan itse itselleen oman vuosikellon, johon hän on niinku sovittanut tietysti ihan niinku yrityksen tai konsernitason sekä yritys ja osastotason niinkun ja myöskin oman tiimin tason niinkun tapaamisia, palavereita, aikaikkunoita esimerkiks et milloin kehityskeskustelut pitää tehdä ja millon pitää raportoida erilaiset asiat ja kvartaalin loppumiset ja kaikki tälläset olennaiset - olennaiset asiat. Niin mun mielestä hän on niinku hän on tehnyt sitte vielä oman siihen ja lisännyt siihen sitte runkoja, joka vois tukea myöskin häntä*

*esimiestyössään, mutta myöskin sitte henkilökunnan mahdoll- niinkun hyvinvointia ja työntekoa.”*

Muita haastateltavia muistutin kyseisestä sähköpostista ja esimiehen laatimasta vuosikellosta. Useimmat muistivat saaneensa sähköpostin, mutta eivät muistaneet sen sisältöä tarkemmin. Yksi syy siihen, että työntekijät eivät vuosikelloon juurikaan olleet perehtyneet oli varmasti se, että se ei alaisten omaan päivittäiseen työskentelyyn juuri vaikuttanut. Tästä tuleekin hyvin esille se, miten työntekijöiden kiinnostus tiedotusluontoisten sähköpostien sisältöön saattaa vaihdella suuresti. Esimiesten voisikin olla hyvä miettiä, miten he pystyisivät esimerkiksi erottelemaan tärkeät tiedotusasiat vähemmän tärkeistä ja miten työntekijät voisivat löytää pidemmistä sähköpostitiedotteista juuri heidän kannalta tärkeimmät kohdat.

*”En hirveen tarkkaan kattonut sitä.”*

Esimiehen vuosikello jakautuu siis palavereihin, työhyvinvointipäiviin, kehityskeskusteluihin ja tulosten mittareihin ja molemminpuoliseen palautteeseen, minkä mukaan olen aineiston teemoitellut. Olen siis selvittänyt, mikä osaston nykytilanne on eli miten vuosikello näkyy päivittäisessä työskentelyssä ja lisäksi pyytänyt haastateltavilta mahdollisia kehitysehdotuksia nykytilanteeseen.

#### **4.2.3.1 Palaverit**

Kuten jo aiemmin olen maininnut, osastolla on kolme erillistä tiimiä ja haastattelin työntekijöitä jokaisesta tiimistä. Näille kolmelle tiimille pidetään erilliset viikkopalaverit, sillä tiimien väliset työtehtävät eroavat sen verran toisistaan ettei ole järkevää pitää yhtä kaikille tiimeille yhteistä palaveria. Anonyymisyyden säilyttämiseksi en ole maininnut, ketkä mihinkin ryhmään kuuluvat, vaan olen tehnyt yhteenvedot ja päätelmät kaikkien vastausten perusteella sekä poistanut maininnat viikonpäivistä, jolloin palaverit pidetään. Puolet haastateltavista kertoi, että viikkopalaveri pidetään säännöllisesti joka viikko. Niiden, joiden mukaan viikkopalaverit järjestetään säännöllisesti, haastatteluista selvisi, että palavereista on jo hyvissä ajoin tieto kaikilla tiimin jäsenillä, ne kestävät puolesta tunnista tuntiin ja on havaittu toimiviksi.

*”...viikkopalavereita pidetään ihan joka viikko. Et se on niinkun se on ihan säännöllinen ja siit on niinku siit on yleensä jo hyvissä ajoin tieto niinkun kaikilla tiimin jäsenillä. Nykyisen esimiehen alaisuudessa siis.”*

*”No siis viikkopalaverithan on joka viikko, joka (tietty viikonpäivä).”*

*”Meil on joka viikko (tietty viikonpäivä), joka aamu (sama viikonpäivä). Kestää sellanen puolesta tunnista tuntiin. Ja se on havaittu ihan tehokkaaks.”*

Kaksi haasteltavista kertoi myös, että viikkopalavereja pidetään, mutta heidän vastauksissaan korostui, että ne yleensä järjestetään tai että niitä on pyritty järjestämään eikä niitä aina pidetä säännöllisesti.

*”No nythän on ihan hyvin järkäty. Pyritty järjestämään. Viikkopalaveri. (...) Ne on ollut yleensä (tietty viikonpäivä). Nythän oli (eri viikonpäivä).”*

*”No viikkopalaverit on yleensä (tietty viikonpäivä) aamulla. (...) se on puolisentoista tuntii yleensä.”*

Yksi haastateltavista kertoi, että vaikka palavereita yritetään järjestää joka viikko, niin todellisuudessa taukoja on ja niitä on vain kerran tai kaksi kuussa.

*”No viikkopalaveri yritetään järjestää viikottain, mut et varmaan tosi asia on se et kerran kaks kuussa. (...) Suurin piirtein samaan aikaan on kai ollut tarkoitus pitää, mutta tota nyt tosiaan oli parin viikon tauko et ei ollut ollenkaan.”*

Neljässä haastattelussa kuudesta tuli puheeksi palaverikutsut. Kaksi haastateltavista kertoi, että palaverihin lähetetään aina erillinen kutsu.

*”Kutsu lähetetään.”*

*”Tulee erillinen kutsu, joo.”*

Toiset kaksi puolestaan kertoivat, että kalenterissa on pysyvä kutsu viikkopalaverille. Toinen heistä mainitsi kuitenkin, että palaverista tulee ilmoitus ja jos palaverissa tullaan käsittelemään jotakin erityistä, tulee siitä silloin vielä erikseen kalenterikutsu. Pysyvä kutsu kalenterissa helpottaa haastateltavan mukaan työntekijän omaa ajanhallintaa.

*”Se on säännöllisesti, joka viikko. (...) Siin on pysyvä kutsu kalenterissa.”*

*”Niist tulee säännöllinen – säännöllinen ilmotus eli tulee. Esimies on laittanut semmosen yleiskutsun et tällöin on aina palaveri, mut hän tekee sit viel siihe rinnalle, jos on jotai erityistä sisältöä niin hän tekee sit erikseen viel niinkun kalenterikutsun. Mut hän ei itse asiassa tee varsinaista kutsua vaan hän tekee tälläsen niinku ilmotuksen – niinku broadcast ilmotuksen, joka menee sit suoraan niinku kalenteriin automaattisesti, joka helpottaa sit taas työntekijän - työntekijän niinkun ajanhallintaa.”*

Kysyttäessä erillisistä kuukausipalaverirutiineista, vastaukset samankin tiimin sisällä erosivat suhteellisen paljon. Kuukausipalaveri-käsite vaikuttaa olevan haastateltaville hieman epäselvä, sillä osa pitää sitä kokonaan erillisenä palaverina, kun taas osa yhdistää sen viikkopalaveriin tai pitää sitä pidennettynä viikkopalaverina. Kahden haastateltavan mielestä kuukausipalavereita ei ole varsinaisesti erikseen ollut, vaan asiat on hoidettu viikkopalaverissa.

*”Mut onks meil nyt sit ollu ihan kuukausipalaverin nimellä mitään? Kaikki on hoidettu siinä viikkopalaverissa, joo.”*

*”Ei, mielestäni.”*

Erään haastateltavan mukaan kuukausipalaveri järjestetään joka kuun alussa. Tarkentavista kysymyksistä selvisi, että tällöin erillistä viikkopalaveria ei kuitenkaan ole.

*”...kuukausipalaveri järjestetään kyl joka kuukaus. (...) se on varmaa kuun alussa.”*

Yhden haastateltavan mukaan kuukausipalavereita järjestetään vain jos on jotain erikoista ilmoitettavaa ja muuten asiat hoidetaan viikkopalavereissa. Toisen mielestä kuukausipalavereita saattoi olla tai sitten ne ovat viikkopalaverin yhteydessä. Eräs haastateltavista puolestaan kertoi, että kuukausipalavereiden järjestämistä ei ole nähty tarpeellisena. Hän kuitenkin kertoi, että tarvittaessa voidaan pitää pidempi viikkopalaveri, jota voidaan kutsua myös kuukausipalaveriksi.

*”Viikkopalaverit on oikeestaan sellaset. Kuukausipalaveri käytäntöä varsinaista niin... Niitäkin pyritään pitämään, jos on jotain isompaa.”*

*”Joo, no saattaa olla. Tai sitte se vedetään myöskin tämmösen viikkopalaverin yhteydessä.”*

*”Ei oo varmaan tarpeelliseks. Et varmaan tarpeen tullen pidetään pidempi viikkopalaveri. Sitä varmaan voi kutsua myös kuukausipalaveriks.”*

Selvitettäessä, mitä viikkopalavereissa useimmiten käydään läpi, haastateltavien vastauksista kävi ilmi, että palavereiden asiasisältö on suhteellisen laaja. Kaksi haastateltavista kertoi, että viikkopalavereissa käydään läpi paljon yleisiä asioita, kuten myynti- ja laskutuslukuja, myöhästymiä, ilmoitusluontoisia asioita ja muutoksia ohjeistuksissa. Palaverit saattavat toisen haastateltavan mukaan olla hyvinkin lyhyitä, mutta niissä on mahdollisuus molemmin puolin kysyä, jos on ilmennyt jotain keskustelua vaativia asioita. Käsiteltävät asiat ovat kuitenkin useimmiten yleisluonteisia ja toisen haastateltavan mukaan palaverin ajasta käytetään enemmän yleisten asioiden käsittelemiseen kuin omien asioiden käsittelemiseen. Onkin ymmärrettävää, että palavereissa, joihin koko ryhmä osallistuu, keskustellaan enemmän kaikkia koskevista yleisistä ja ilmoitusluontoisista asioista, sen sijaan että perehdyttäisiin vain yhden henkilön ongelmiin, jolloin kaikkien ryhmäläisten työaika kuluu niiden selvittämiseen.

*”No mitähän kaikkee! No mitä kaikkee, kuin paljon on ollut myynti ja mitä myöhästymiä ja kaiken näköstä toimituksiin liittyvää. Kaikkee mahdollista (...) yleisestikki kaikkee käydään. Ihan en mä nyt sanois et mitenkään meidän juttuja hirveesti enempää käydään siit ajasta.”*

*”No se vähän riippuu viikosta. Jos on jotain ilmoitusluontosta tiedotettavaa niin ne ja sitte katsotaan laskutustilanne ja sit jos on tullu johonkin ohjeistuksiin muutoksia niin niitä sitte. Välillä hyvin lyhyitä palavereita ku ei oo mitään muuta ku ne laskutusluvut siellä näytettävänä. (...) on mahollisuus molemmin puolin kysyy.”*

Eräs haastateltava kertoi, että palavereissa käydään yleisten laskutusasioiden lisäksi läpi organisaatiossa tapahtuvat muutokset ja niiden vaikutus osaston henkilökuntaan. Yrityksessä tapahtuu jatkuvasti kehitystä eri prosesseissa ja muutoksilla on usein myös vaikutusta osaston työntekijöihin. Vaikka muutos tapahtuisi eri puolella organisaatiota, on henkilökunnan hyvä olla tietoinen asiasta, sillä se voi jollakin tasolla koskea myös heitä. Palavereissa käydään myös läpi mahdolliset poissaolot, asiakastarkastukset ja -vierailut



sekä seuraavien palavereiden agendoja ja järjestetään niitä tarpeen tullen uudelleen, mikäli useampi henkilö ei pääse paikalle.

*”No yritykses on paljon kehitettävää ja kehitystä koko ajan tapahtuu. Esimerkiksi tuotannonohjausprosesseissa, laadunvalvontaprosesseissa ja tuotantoprosesseissa ylipäättään niin kaikista näistä prosesseista et jos joku muutos tai kehitys on tullut joka vaikuttaa suoraan siihen asiakaspalveluun mitä tää henkilökunta antaa. Tai sit mahdollisesti tota noin niin siihen suoraan työhön mitä tota noin niin nää henkilökunta tekee. Niin sellaset asiat niinkun on päälimmäisenä siel agendalla. Samassa yhteydessä yleensä käydään myöskin mahdolliset poissaolot tai kiinniot (...) mahdolliset asiakastarkastukset, vierailut läpi. (...) Ja sit seuraavien palavereiden agendoja myöskin sillai että niinku että tällöin tulis tämä ja tällöin tämä. Tietääkö joku olevansa pois. (...) Tai ei pääse osallistumaan palaveriin niinku seuraaviin palaverihin niin järjestetään myöskin sitte niin et jos on jotain suurempaa ja paljon ihmisiä pois, niin uudelleenjärjestetään sit agendaa siten että et niinku mahollisimman moni ois paikalla. (...) Jos on jotai muuta yhteistä toimintaa niin esimerkiks koko osaston tai porukan yhteinen lounas tai TYHY-päivä tai jotain muuta vastaavaa niin. (...) Sit myöskin niinku tietysti kvartaaleittain ja viikottain ni jos on tarvetta niin käydään laskutustulosta ja muuta läpi.”*

Haastateltavista kaksi kertoi, että yleisten asioiden, uusien ohjeistusten ja poissaolojen lisäksi viikkopalavereissa on usein myös joku vierailija toiselta osastolta. Vierailijat ovat haastateltavien mukaan useimmiten eri puolelta organisaatiota ja tulevat esittelemään omaa toimintaansa sekä mahdollisia muuttuneita toimintatapoja. Kuukausipalaverissa puolestaan käydään haastateltavien mukaan enemmän laskutukseen liittyviä asioita läpi. Kuten jo aiemmin kävi ilmi, palavereissa ei yleensä tuhlata aikaa henkilökohtaisten asioiden läpikäymiseen, vaan niistä keskustellaan kahden kesken esimiehen kanssa.

*”Eli siis viikkopalavereissa käydään läpi tämmösii yleisii asioita et poissaoloja ja lomia, tuurauksia. Sitte uusii ohjeita, muita uusia asioita ja sitte yleensä on sitte joku teema. Et esimerkiks esitellään jonkun toisen organisaation prosessia ja tota sit aika usein on sit joku vierailija siel palaverissa. Mut sitten kuukausipalaverissa siin on sitte, no se on vähä pidempi. Sitte iha näiden*

*yleisten asioiden lisäksi ni on sitte näitä yrityksen tuloksia ja tavoitteita ja muita tämmösii lukuja. Ja siin käydään enemmän tommosia asioita läpi.”*

*”...niissä käsitellään sitte akuutteja asioita yleensä mitä on ollu edellisviikolla ja sit jos on tullu esille jotain mitä on tulevan viikon asiat ja poissaolot ja tuuraukset. Ja sit on, jos on tarvittu, joltain toiselta osastolta vierailijoita, niin ne on yleensä näis meijän viikkopalaverissa sitten. (...) meil on käyny tuotannosta, tuotannosta on käyny. Ja onkohan meil ollu et meil on ollu huolinnast. Tuotannon edustajia useimmiten. Et siel on eri osastoilta ihmisiä käynyt esittelemässä. Et ku organisaatiot on muuttunu ja toimintatavat on muuttunut niin näitä esittelyjä on sit ollu. (...) No siel [kuukausipalaverissa] käsitellään ehkä enemmän laskutukseen ja ja semmoseen kuuluvia asioita sitte. Yleensä ei henkilökohtasii asioit käydä läpi siellä. Siis jos on jotain ihan privaatti asioita niin sit ne käydään henkilökohtasesti esimiehen kanssa.”*

Yksi haastateltavista kertoi palavereiden tärkeimmäksi sisällöksi vastuualueiden listaamisen tulevalle viikolle. Palavereissa laaditaan lista tapahtumien ja kehitysasioiden vastuuhenkilöistä sekä merkitään siihen päivämäärät, jolloin asiat tulee olla viimeistään hoidettuna.

*”No meidän viikkopalaverissa käydään aika säännöllisesti läpi aina tuleva viikko. Et se on (tiettynä viikon päivänä), ni se tuleva viikko ja siinä listataan asiat. Kaikki tarvittavat et mitä on tapahtumat seuraavalla viikolla ja kuka meistä on niistä vastuullinen. Sen lisäksi yleensä käsitellään noita meijän kehitysasioit. Et niistäkin on myös samanlainen lista mis on vastuuhenkilöt ja päivämäärät millon niitten pitäis olla valmiita.”*

Palavereiden agendoja selvitettäessä kysyin, onko henkilöstöllä jo etukäteen tieto palavereiden agendasta ja mitä niissä tullaan käsittelemään. Eräs haastateltava kertoi, että yleensä tieto agendasta on selvillä jo, aikataulusta riippuen, noin viikkoa etukäteen. Esimerkiksi tieto ulkopuolisista kouluttajista on saatu jo hyvissä ajoin, jotta heidät pystytään aikatauluttamaan palavereihin. Tärkeistä asioista ja vierailijoista onkin hyvä tiedottaa jo mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, jotta työntekijät pystyvät aikatauluttamaan oman toimintansa hyvissä ajoin ja varmistamaan, että pääsevät paikalle eivätkä sovi päällekkäisiä kalenterimerkintöjä. Kun osallistujamäärä on suuri, ei vierailuja

tai koulutuksia jouduta järjestämään uudelleen, mikä puolestaan säästää resursseja. Työntekijöillä olisikin hyvä olla palavereiden agenda tiedossa jo etukäteen ja viikkopalavereille tulisi olla olemassa perusrunko. Agendan ollessa sama viikosta toiseen on palaverin vetäjän sekä palaveriin osallistujien helpompi seurata palaverin kulkua. Palavereista tulisi myös kirjata ylös tärkeimmät kohdat. Oleellisten asioiden kirjaaminen on helpompaa, kun on kiinteä agenda, jota seurata. Seuraavan viikon palaveri onkin hyvä aloittaa käymällä läpi, mitä kaikkea edellisellä viikolla on sovittu. Näin ollen myös henkilöt, jotka eivät ole edellisellä viikolla olleet paikalla, tietävät mistä keskustellaan.

*”Yleensä on. Se riippuu vähän aikataulusta mutta että mut yleensä on. Sanotaan vähintään viikko etukäteen tiedetään että - että mitä on niinku vii- aikasemmin viikolla tiedetään et mitä on siellä viikkopalaverin agendalla. Hyvin usein myöskin jos on jotain ulkopuolisia kouluttajia tai muilta osastoilta kouluttajia niin ne tiedetään jo hyvissä ajoin niinku etukäteen. Sanotaan et vaikka kuukautta jopa puoltatoista aikasemmin, jolloin ne on sitte myöskin aikataulutettu sinne palaverihin.”*

Kysyttäessä, pitäisikö joitakin asioita käydä läpi useammin tai harvemmin, kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että asioita käydään tällä hetkellä suhteellisen hyvin läpi. He osasivat kuitenkin antaa joitakin ehdotuksia ja toiveita siihen, mitä asioita palavereissa tulisi käydä enemmän läpi. Haastateltavat toivoivat esimerkiksi, että palavereissa puhuttaisiin hieman enemmän yksittäisistä case-esimerkeistä sekä hiljaisista prosesseista, joista kauemmin talossa olleet tietävät. Käymällä läpi konkreettisia esimerkkejä miten tietyissä tilanteissa on toimittu, osaisivat myös vähemmän aikaa talossa olleet jatkossa toimia oikein. Esimerkkien läpikäyminen on hyödyksi varsinkin tilanteissa, joista ei täysin virallista ohjeistusta edes ole olemassa.

*”No ei, ei mun mielest. Tai ei mulle tuu mieleen nyt mitään. (...) No jos meil on joku yksittäinen keissi niin saahan siitä puhua.”*

*”No varmaan jos musta pitäis, enemmän pitäis puhuu noista hiljaisista prosesseista mitä vanhemmat ehkä tietää täällä. Nuorimmat ei. Sellaset mitkä ei näy missään ohjeistuksessa. (...) Sitä kannattaa yleensä, sitä me ollaan koitettukin, puhutaan niistä asioista. Et ne tulee ainaki ilmi siinä vaiheessa. (...)*

*semmosii mihin ei oo ihan selviä tietoja et miten ne nyt menee. Yleensä ku me niist keskustellaan, ni kyllä me löydetään niistä joku tapa aina edetä niissä.”*

Myös uusien ohjeistusten ja toimintatapojen läpikäymistä sekä jo olemassa olevien ohjeiden kertausta palavereissa toivottiin enemmän. Erityisesti toivottiin, että sähköpostitse tulleet ohjeet käytäisiin viikkopalavereissa myös suullisesti läpi. Yhdessä läpikäyminen on hyvää kertausta ja samalla paljastuu, jos ohjeissa on joitakin virheitä ja varmistuu, että kaikki ovat varmasti ymmärtäneet ohjeet samalla tavalla.

*”No mun mielest käydään kyl ihan sopivasti asioita läpi. Et sit joitakin ehkä ohjeita pitäis käydä läpi useemmin. Samoja ohjeita. Tai toimintatapoja. Ja sit tietysti, no jos tulee jotain uusia asioita vaikka sähköpostilla niin niitäki vois sit ihan suullisesti käydä läpi.”*

*”No en oikein osaa sanoo. Ehkä yleisesti niinku just jotain ohjeistuksiin liittyvii ku tulee jotain uusii. Ylipäänsä ku tulee kaikennäkösii ohjeistuksii ni tietty niit vois niinku sitte vähä koota siel viikkopalaverissa.”*

Erään haastateltavan mukaan asioita käydään palavereissa hyvin läpi ja tasapaino aiheiden välillä on hyvä ja toimiva. Hänen mukaansa painopiste on nyt kuitenkin siirtymässä enemmän prosesseista henkilökuntaan, minkä hän näki hyvänä asiana. Viime aikoina on haastateltavan mukaan painotettu enemmän muutoksia ja uusia asioita, mutta jatkossa tullaan hänen tietääksensä painottamaan yhä enemmän alaisten tarpeita ja toiveita erityisesti koulutuksiin liittyen. Haastateltavan mielipiteeseen painopisteen siirtymisestä vaikuttaa varmasti osaltaan tiedotukset tulevan syksyn koulutuksista, joissa tullaan käsittelemään koko organisaation toimintatapoja erilaisten työpajojen ja ryhmätöiden muodossa.

*”En mä usko. Että nyt niinku fokus on ehkä täs nyt niinku, nyt puhun siis viimesen puolen vuoden syklistä, mut et tota noin niin, et fokus on ollut ehkä näitten prosessien kehittämisellä ja tälläsen niinku uusien asioiden tulemisella ja muutoksilla mitä täs on tapahtunut esimerkiks organisaatiomuutos ja tän tällästä ja niihin liittyviin tai sit tuotannonohjausjärjestelmiin ja muihin liittyviin muutoksiin. Että ne on sellasia missä kannattaaki olla sitä enemmän sitä painopistettä. En usko että vähemmänkään tarvis olla, et mun mielest se balanssi on semmonen niinkun aika hyvä ja toimiva. Ja nytten niinkun ymmärtääkseni se painopiste*

*siirtyy vielä enemmän niinku henkilökuntaa kohden. Että et tota jos henkilökunta kaipaa tai alaiset kaipaa, niinku mun esimiehen, oman esimieheni alaiset, itse mukaan lukien, kaipaa jotain koulutusta lisää, niin hän pystyy sit myöskin niinku tarvittaessa niitä - niitä räätälöimään sitte, jolloin sit se painopiste sitte menee sen enemmän puolelle. En, en osaa suoraan nimetä mitään asioita.”*

Kysyttäessä, toimiiko viikkopalaverikäytäntö haastateltavien mielestä tällä hetkellä hyvin, oli kaksi haastateltavista sitä mieltä, että se on hyvin toimiva. Viikkopalaveri nähtiin hyvänä paikkana kertoa muille asioista, käydä läpi uusia ohjeita ja toimintatapoja sekä selvittää tulevan viikon asiat. Toisessa vastauksessa kävi jälleen ilmi, että tyytyväisyys koskee erityisesti nykytilaa eli todennäköisesti juuri organisaatiomuutoksen jälkeistä aikaa.

*”Mun mielest se toimii hyvin ja se on tärkeet mun mielest et on se viikkopalaveri. Et sitte jos on tälläsii asioita mitä haluu kertoa kaikille, ni sitte on aina kerran viikossa ku pääsee kertomaan. (...) siis just näit uusii toimintatapoja tai uusia ohjeita, niin nehän on tosi tärkee käydä läpi niin pian ku mahdollista.”*

*”Joo, se toimii mun mielest aika hyvin nykyään. Et se on aika selvä että tuleva viikko aina selvä et kuka tekee mitäkin. (...) Et meillä toi systeemi toimii aika hyvin. Se varmaan se ryhmäkokokin auttaa et se on aik pieni.”*

Myös kahden muun mielestä viikon sykli on toimiva, mutta he mainitsivat, että isompien asioiden kohdalla kuukausipalaveri on tarpeen, sillä muuten viikkopalaverit venyvät. Haastateltavat eivät kaivanneet palavereiden tiheyteen muutosta ja kokivat, että kuukausipalaveriinkin kuuluvista asioista pystyttiin hyvin keskustelemaan myös viikkopalaverin yhteydessä. Mikäli asiaa kuitenkin on paljon, olisi kuukausipalaverista hyvä sopia jo etukäteen, jotta työntekijät osaavat varautua pidempään keston ja aikatauluttaa myös muut menonsa sen mukaan.

*”Mun mielest tää viikon sykli on ihan hyvä. Et koska tos on kuitenkin tos on sen verran ihmisiä, et siin ehtii eri ihmisille tulla erilaisia tilanteita eteen. (...) tietenki ne sillon venyy jos kuukausipalaveri vedetään siihen viikkopalaverin yhteyteen niin se venyy siitä. Mut mun mielest se on ihan käypä käytäntö, et en mä kaipaa siihen muuta.”*

*”...käydään tällä hetkellä hyvin paljon niinku mun mielestä kuuluis kuukausipalaveriin, niin niistä käydään viikko - viikkopalaverissa läpi, koska niinkun mielest - mun mielestä se viikkopalaverikäytäntö on ehkä huomattavasti parempi ku sitte että et käytäis viel erikseen kuukausipalaverissa. Mä ymmärrän kuukausipalaverin ehkä siinä kohtaa sit, jos on joku selkeesti isompi juttu, jolla on niinku vaikutusta pitkälle tulevaan tai jotain muuta. Et sit sitä käydään erikseen niinku isompi palaveri mutta että.”*

Yhdestä vastauksesta kävi kuitenkin ilmi, että palaveri ei välttämättä ole joka viikko tarpeen, sillä omia asioita voi mieluummin käydä vain esimiehen kanssa henkilökohtaisesti läpi, eikä palaverissa kaikkien ryhmäläisten kanssa. Joten jos yleisiä asioita ei ole viikon sisään ilmennyt, voi palaverin hänestä siirtää suosiolla seuraavalle viikolle, jotta muiden ryhmäläisten aika ei tuhlaantuisi hänen asioista keskustelemiseen. Lisäksi hän toivoi aiempaa enemmän vierailijoita palavereihin.

*”No en mä tiedä onks se tarpeen joka viikko, joka toinen viikko. Tietty riippuen vähä siitä et jos on jotain asioita. Mut sitä mä vaan oon ite miettinyt, et onko tarpeen et jotain asioita mikä koskee vaan mua ja mun töitä, ni onks ne tarpeen sit viikkopalaverissa käydä läpi. Ei ehkäpä. Et enemmän niinku yleis-yleisluontosia juttuja sitte. (...) Se mun mielest kuulostaa hirveen hyvältä toi ku toises tiimis on jotain vierailevii tähtiä ja sen tyyppisiä että et käy sit vähä muitaki ihmisii välillä. Toki onhan meilläkin muutama käynytkin mutta tota.”*

Keskusteltaessa viikkopalaverikäytännöstä erään haastateltavan vastauksesta kuvastui hyvin viikkopalaverin tärkeys vaikutuskanavana sekä paikkana, jossa opitaan ja kehitetään uutta. Hänestä palaverissa ei istuta vain palaverien pitämisen vuoksi, vaan niissä esimies käy läpi asioita, joihin hän toivoo alaistensa reflektioita, sillä, kuten haastateltava hienosti ilmaisi, työntekijät ovat useimmiten ne, jotka työnsä kyseisissä prosesseissa tekevät, minkä vuoksi työn kehitys ja parannus on olennaista. Työntekijöiden pitäisikin ottaa viikkopalaverit itsensä kannalta tärkeinä ja hyödyllisinä ja ymmärtää, että ne ovat yksi kanava vaikuttaa asioihin – kunhan vain muistaa ja uskaltaa avata niissä suunsa.

*”...siel viikkopalavereissa yleensä käsitellään niinkin laaja-alasesti niitä asioita ja myöskin koko ryhmä yleensä oppii myöskin siellä niinku viikkopalaverissa jotain uutta et se ei oo vain ja ainoastaan palaverista - palaverissa istumista vaan se*

*on myöskin niinku jotain uuden oppimista ja prosessin kehittämistä tai jotai muuta sellasta että se on myöskin vaikutuskanava niinkun. Se tota henkilökunnalla et se ei oo pelkästään vaan semmosta niinkun... palaveria palaverin vuoksi. (...) hän [esimies] myöskin hyvin usein tota noin niin ottaa agendalle sellasia asioita, jossa hän toivoo henkilöstön niinkun oman henkilökuntansa omien alaistensa vaikutusta. Siihen että koska loppujen lopuks he on ne, jotka, tai me olemme niitä, jotka teemme sen työn kuitenkin niissä prosesseissa ja muissa mitä niinku lanseerataan niin sitte et miten sitä työtä voidaan kehittää tai parantaa niin se on olennaista.”*

#### **4.2.3.2 Työhyvinvointipäivä**

Osastolla on tietojeni mukaan järjestetty viimeisen vuoden sisään koko osastolle tarkoitettu illanvietto, kaikille, paitsi osa-aikaisille, yhteinen hyvinvointipäivä Vierumäellä sekä yhtä tiimiä koskeva tiimipäivä. Osaston työntekijät osallistuivat lisäksi työhyvinvointia käsittelevään työhyvinvointipeliin, joka koski Suomessa työskenteleviä globaalin operatiivisen toiminnon työntekijöitä. Kysyttäessä, järjestetäänkö henkilökunnalle työhyvinvointipäiviä, puolet haastateltavista vastasi myöntävästi. Vastauksista kävi ilmi, että nyt heille on järjestetty joitakin virkistyspäiviä sekä osalle tiimipäivä, jossa käytiin päivällä läpi osaston kehitysasioita ja ilta pyhitettiin hauskanpidolle. Tiimipäivä sekä virkistyspäivät järjestetään normaalista poikkeavassa ympäristössä, millä on haastateltavien mukaan positiivinen ja piristävä vaikutus ryhmähenkeen.

*”Siis no tyhy-päivii ei oo aikasemmin ollu, mut et nytten uuden esimiehen kanssa on ollut ja varmaan tulee olemaan sitte muutaman kerran vuodessa. Ja no joitakin virkistyspäivii sit.”*

*”Meil on ollu, nyt oli viime syksynä, niin no meil siis varsinaist tälläst tyky-toimintaa, ni meil oli viime syksynä oli yks päivä. [Vierumäki-päivä] Joo. Ja sithän meil oli tää yks semmonen kehityspäivä, yks semmonen mikä täs oli kanssa. [Työhyvinvointipeli] Joo, se peli. Sit oli semmonen mitä meil oli niinku osaston sisäinen semmonen, mis mietittiin osaston kehitysasioita ja näitä. [Tiimipäivä] (...) Siis semmonen et lähetään pois tästä työympäristöstä jonnekin muualle ni se on aina niinku semmonen, sil on piristävä vaikutus aina. Ja sit sil*

*on et oppii tuntee kollegoja vähä eri tavalla ku on niinku pois tästä työympäristöstä.”*

*”Järjestetään. Meil on yks yhteinen tällänen, tai nyt puhutaan itse asiassa niinku tiimipäivästä, meil on tiimipäivä ja sit on koko osaston niinku työhyvinvointipäivä erikseen. Että ne on niinku sellaset niinku suuremmat oikeestaan mitä on, mutta... Tiimipäiviä meil on ollu yks tänä keväänä ja tulee sit toinen viel tossa ymmärtääkseni syksyllä on tulossa toinen ja sit täs lisäksi jossain kohtaa on tyhy-päivä. Et mä en osaa nyt sanoo et koska on sitte tyhy-päivät erikseen - erikseen, mutta ne on aika hyvin myöskin ne hom- handlattu. (...) Tyhy-päivässä ite viimeks ku järjestettiin niin, niin en ollut mukana, mutta tota noin niin ihan henkilökohtasista syistä, mutta esimerkiks tiimipalaveri tai tiimipäivä mikä oli niin oli oikein hyvä, koska oli hyvin asiapainotteinen. Kaikki fokusoitu siihen, mitä oltiin niinku agendalla käymässä läpi. Kaikki oli innoissaan ja päästiin yhdessä tekemään ja suunnittelemaan ja sitte käytiin myöskin vähä keilaamassa ja ryhmäytymässä - ryhmäytymäs tiimin kanssa lisää, että... (...) Et se oli tosi antosa. Et se ei ollu pelkästään semmosta niinku hippaamista niin sanotusti vaan että oli tosi hyvä balanssi siinä niinkun, että ensin tehään kovaa töitä päivä ja sitten niinku illalla iltapäivällä illalla vähä sit rentoudutaan yhdessä.”*

Loppujen haastateltavien keskuudessa työhyvinvointipäivä herätti erilaisia näkökulmia. Eräs haastateltavista odotti innolla jotakin työhyvinvointipäivää, sillä sellaista ei ole keskusteluista huolimatta vielä järjestetty. Yksi haastateltavista puolestaan kertoi, että työhyvinvointipeli ja jonkinlaista illanviettoa on järjestetty, mutta hän toivoisi pelkästään omalle tiimille järjestettävää tiimipäivää, jossa käsiteltäisiin jotain tiettyä teemaa, sillä hänen mukaansa muille tiimeille sellaisia on järjestetty. Osan haastateltavien vastauksesta tämä kävikin ilmi, sillä he mainitsivat sen kysyttäessä työhyvinvointipäivistä. Lisäksi yksi haastateltavista toivoi oman osaston toiminnan ohella myös koko organisaation työntekijöille järjestettävää ohjelmaa.

*”Ei oo, odotetaan kovasti. Ollaan keskusteltu asiasta, mut ei oo vielä ollu.”*

*”Työhyvinvointipeli oli ja tota sit on on tota sellassii tiimipäiviä. Tai siis niinkun illanvietto, mikskä sitä sanotaan, niinku kai ne lasketaan sit johki työhyvinvointiin. Mut et ei semmosii semmost tiimipäivää et ois niinku ollu*



*joku teema pelkästään meidän tiimille niin ei oo järjestetty. (...) No olis kiva, koska tiedän et muille tiimeille on järjestetty.”*

*”No ei. Tai no mä olin silloin syksyllä poissa ku järkättiin. (...) Vois järjestää kyl enemmän. Joskus, joskus vois järjestää. (...) jotai sellast ihan niinku vapaata yhdessä oloa, että semmosta. Ja sitä paitsi ei vaan meidän tiimin vaan ihan niinku mun mielest koko firman - firman työntekijöit koskeva.”*

#### **4.2.3.3 Kehityskeskustelut ja tulosten mittarit**

Haastateltavat kertoivat, että kehityskeskustelut järjestetään kahdesti vuodessa ja ne on pidetty ajallaan. Kaksi haastateltavista kertoi vielä tarkennuksena, että alkuvuodesta pidetään varsinainen, henkilökohtainen kehityskeskustelu ja loppuvuodesta palautekeskustelu, jossa käydään myös yrityskohtaiset tavoitteet läpi. Esimiesten ei ole yrityksen HR:n mukaan pakollista järjestää vuokratyöntekijöille eikä osa-aikaisille työntekijöille kehityskeskusteluja, mutta tässäkin käytännöt vaihtelevat eri esimiesten välillä. Kohdeosaston esimiehet ovatkin järjestäneet kehityskeskustelut myös partner työntekijöille ja heidät nähdään osastolla tasa-arvoisina yrityksen omien työntekijöiden kanssa. Esimiehet korostavat tämän olevan tärkeää erityisesti yhteishengen kannalta. Vaikka osastolla järjestetäänkin kehityskeskustelut myös vuokratyöntekijöille, tulee kuitenkin huomioida, että vastauksissa saattaa olla eroavaisuuksia sen vuoksi, että HR ei kehityskeskusteluja vaadi eikä niitä myöskään pidempään työskenneille osa-aikaisille järjestetä.

*”On pidetty. (...) Ainahan siel tehään hyvii suunnitelmii.”*

*”...kehityskeskustelutki järjestetään kaks kertaa vuodessa.”*

*”No meidän esimies on nyt ollu vast sen verra vähän aikaa et kaks kertaa vuodessa. Et alkuvuodesta ja sit loppuvuodesta on semmonen feedbäkki siitä. Arviointi.”*

*”Kehityskeskustelut on pidetty ihan ajallaa, et tais olla tossa muutama viikko sit. Kaks kolme viikkoo. (...) Kerran vuodessa. On varmaa niin et kerran vuodessa käsitellään ne henkilökohtaset asiat ja sit kerran vuodessa ne firman kohtaset tavoitteet. (...) On ne pidetty yleensä iha aikataulussa. Et ne on säännöllisesti ollu joka vuos, niin kauan ku mä muistan.”*

Eräs haastateltavista kertoi laskutuksen olevan yksi harvoista tämän hetkisistä henkilöstön nähtävissä olevista tulosten mittareista, mutta se ei varsinaisesti mittaa osastolla työskentelevien työpanosta. Kaksi haastateltavista mainitsikin, että ei ole ainoastaan heistä kiinni, mitä valmistuu milloinkin ja kuinka paljon voidaan laskuttaa. Juuri tästä syystä toisesta haastateltavasta tuntuu naurettavalta, että viikkopalaverissa käydään niin tarkasti läpi laskutukseen liittyviä asioita. Esimiesten tulisikin panostaa myös muihin tulosta mittaaviin seikkoihin. Asiakastytyvääsyyttä ollaan erään haastateltavan mukaan parhaillaan mittaamassa, mutta myös muita mittareita tulisi kehittää.

*”...naurettavaa et me viikkopalaveris käydään vaa jotai pirun laskutusjuttuja mikä ei oo niinku meille kuitenkaan me ei voida siihe niinku hirveesti vaikuttaa et mitä valmistuu millonki.”*

*”...sellast varsinaiset osaston tuottavuusmittarit niit on hyvin vähän tällä hetkellä. Et laskutus on niitä harvoja, ainoita mitkä niinku selkeesti kehityskeskustelun lisäksi niinku on työntekijän nähtävissä. Et ne on oikeestaan sellaset et ainoot asiat. Mut ku nekään ei oo suoraan liitännäisiä siihen että koska se laskutus ei riipu niinku ainoastaan siitä - tästä henkilökunnasta et jotka on tässä organisaatiossa vaan sit se ulottuu niinku myöskin muualle yrityksen toimintoihin niinku kaikki liittyy kaikkeen ni kaikkee ei voi myöskään mitata sillei. Mutta ymmärtääkseni tällässiä mittareita tällä hetkellä kehitetään esimerkiks asiakaspalvelun suunnasta ja asiakaspalvelun laadusta et miten niinku asiakaspalvelu esimerkiks tietyn henkilön ja niinku hänen tietyn asiakkaan välillä esimerkiks on tällä hetkellä tai miten se tällä hetkellä toimii ja mikä on se tyytyväisyystaso ja näin päin pois niin sitä tutkitaan itse asiassa yhtenä projektina.”*

#### **4.2.3.4 Palaute**

Selvitin haastatteluissa myös saavatko haastateltavat työstään palautetta. Kysyin haastateltavilta, millaista palautetta he mahdollisesti saavat ja millaisissa tilanteissa sekä onko heillä itsellään mahdollisuus palautteen antoon ja onko se kuinka helppoa. Palautteen saaminen ja antaminen herätti vastaajissa keskustelua ja näkökulmat erosivat suhteellisen paljon toisistaan. Kahden haastateltavan mielestä palautetta olisi kiva saada omiin ideoihin, sillä nykyisellään palautteen saanti omasta työskentelystä on vähäistä tai

lähes olematonta. Toinen haastateltavista mainitsi palaverin olevan hyvä paikka palautteen annolle. Esimiesten tulee kuitenkin muistaa, että vaikka positiivista palautetta voi antaa muiden kuullen, negatiivinen palaute tulee aina antaa kahden kesken. Työtyytyväisyyskyselyn tulokset tukivat myös saamiani tuloksia palautteen saannin vähyydestä, sillä vain kolmasosa koki saavansa esimieheltään ajantasaista ja hyödyllistä palautetta.

*”En oikeestaan. (...) En mä muista ees! (...) Tietysti hyvää palautetta ois kiva saada! (...) ei se ei se pahitteeks olis kyl. (...) Palaveri on ain ihan hyvä.”*

*”No aika vähän. Et joitakin ehkä parannusehdotuksii tulee mun ideoihin. Tai sitte jotai tälläsii kehitysideoita mitä mä voin sitte viedä eteenpäin tai työstää. Mut et aika vähän kuitenki. (...) No ehkä vähän enemmän ois hyvä. Esimerkiks just näihin mun kehitysasioihin. Ni ehkä jotain palautetta, jotain no joko positiivista tai, tai sitte negatiivista. Ja sit just jotain parannusehdotuksii.”*

Henkilökohtaista palautetta haastateltavat eivät koe saavansa muuten kuin ohimennen kehityskeskusteluissa, vaikka palautetta kaivattaisiin useammin. Puolet haastateltavista mainitsi saavansa kehityskeskusteluissa jonkin verran palautetta, mutta sekin palaute on heistä melko vähäistä ja lähinnä vain mittareiden lukemista kerran vuodessa tai muuten numeraalista arviointia. Kaikki heistä toivoivat palautteen saavuttavan myös heidät, olipa asia sitten negatiivinen tai positiivinen, jotta he tietäisivät, mitä mieltä heidän suorituksestaan ollaan. Negatiivista palautetta on erään haastateltavan mukaan usein helpompi saada, sillä virheet huomataan helposti ja niistä mainitaan useammin kuin hyvästä työskentelystä, jotta ne saadaan korjattua. Tulisi kuitenkin muistaa, että sekä positiivinen että negatiivinen palaute on tärkeää ja vain saamalla palautetta voi oppia ja muuttaa toimintatapoja.

*”Aika vähän. (...) kehityskeskustelussa kuulin että on tullut jostain hyvää palautetta. En tiedä mistä ja keneltä ja mihin se liittyy, mut se oli oikeestaan ainut. (...) siis ylipäänsä se että et oikeesti että jos joku antaa jostain ihan mitä tahansa palautetta, oli se sitte rakentavaa tai niinku huonoa tai hyvää tai jotai vinkkejä, niin se ois ihan kiva niinku saada ylipäänsä.”*

*”Aika vähän. Mä oon sen verran ollu täs talossa et en muista koska oisin saanu palautetta. (...) Et se on varmaan, en mä tiedä, se on varmaan*

*vaikeeta. Tai sit ei vaan tuu ajatelleeks et vois. (...) siis kylhän varmaan siis palautetta kaipaa sillä lailla et tietää et miten mun työpanokseni niinku nähdään. (...) Siis tietysti siel [kehityskeskusteluissa] on ne mittarit et käydään et oonks mä saavuttanu. Siis tällä tasolla. Et onko päässy nyttten. Et jos sitä katsotaan niinku et on se palaute mulle et oonks mä saavuttanu mulle asetetut tavoitteet, niin okei se sitte tota. Ei niinku niin. (...) En siis en mä tiedä käydääks siel mun henkilökohtasii. (..) Niin et yleensähan sitä sellast negatiivist palautetta saa helpommin. Et sillo ku on mokannu jotain niin niin, mut ei oikeestaan. Et ainoo on se kehityskeskustelussa se, se niinku vuoden lopun arviointi. Että et se mitä sieltä tulee. Et katotaan onko osunut mittareihin vai ei oo, niin se on sit oikeestaan se ainoo.”*

*”Kehityskeskustelussa tietenki tulee palautetta, mut se on vaan kerran vuodessa ja aika lailla semmonen numeraalinen arviointi että tyydyttävä tai hyvä tai erinomainen. Et varmaan ihan henkilökohtasessa keskustelussa. Et ei sitä tarvii mitenkään palkita taikka muuten, mut ois se hyvä vaikka mainita et joku asia meni hyvin tai myös jos joku asia on menny vähän huonommin.”*

Haastateltavista kaksi kertoi lisäksi, että palaute, jota he ovat saaneet, on tullut lähinnä asiakkailta tai myyntikonttoreilta. Varsinkin positiivista palautetta on heistä kiva saada ja se lämmittää mieltä. Henkilökohtaista palautetta johdolta tulee haastateltavien mukaan hyvin vähän, vaikka sitä olisi heistä mukava saada, sillä esimiehillä on parempi käsitys siitä, miten asiat nähdään ja miten ne ylemmällä tasolla etenevät.

*”No sanotaan että hyvin vähän. (...) Ois se ihan kiva saada tietysti vähän palautetta. Esimiehel on enemmän käsitystä miten ne etenee sitte enemmän tossa johtotasolle ne asiat. Ni sanoisin et henkilökohtasta palautetta hyvin vähän. Et kehuja tai haukkuja ei juuri ollenkaan. Lähinnä mikä palaute tulee, ni se tulee sitte asiakkaalta tai sitte myyntikonttoreista.”*

*”No nyt, nyt mä oon saanut [asiakkaalta palautetta]. Kuulin itse asias sen, et mul on lukematta ne raportit tuolla noin. Mut sain sellast et asiakas oli ollut tyytyväinen semmoseen mun osallistumiseen yhdessä expeditaatio-palaverissa. (...) Et se tietysti oli, lämmitti mieltä.”*

Muista haastateltavista poiketen, yksi haastateltavista koki saavansa erittäin hyvin palautetta esimieheltään ja hänestä esimies myös muistaa aina kiittää hyvin onnistuneesti työstä. Hänestä sähköposti on oikein hyvä tapa antaa palautetta, mutta kuten haastateltava hyvin ilmaisi, vakavammista asioista keskustellessa tulee se kuitenkin antaa kasvotusten eikä piiloutua kirjallisen palautteen taakse.

*”Saan palautetta työstä ja mielestäni koen saavani ihan niinkun rakentavaa palautetta. Et se palaute tavallaan hyvin usein se palaute annetaan juuri sellasena ku se on. Eli jos se on tota noin niin jos se on jotain huonoo palautetta, tai sanotaan näin et se on rakentavaa sellasta, niin että mä oon toiminut väärin mä voisin toimia toisin ja muuta. Et kaikki palaute tavallaan niinku annetaan. Ja mistä mä oon erityisen ilonen nykyisen esimiehen kanssa et hän muistaa myöskin, ei oo välttämättä niin tärkeä mulle itselle, ehkä mun luonteelle voi olla tärkeä, mutta et mulle itselle ei oo niin tärkeä tietää se et oonko mä tehnyt mun työni hyvin, koska sitte mä itsekin oon sen suurin tulkki, mutta että mun mielest on erittäin olennaista että nykyinen esimies myöskin muistaa kiittää ja kiittää niinku alaisiaan siitä hyvin onnistuneesta työstä. Ei tarkota mitään palkintoa tai mitään tällästä välttämättä vaan tarkotan ihan sitä yksinkertasta niinku verbaalista kiitosta siit et on onnistunut niinku työssään, koska se on esimiehen suunnalta tosi tärkeet. (...) Yleensä kasvotusten tai sähköpostilla et riippuen vähä tilanteesta et jos se on oikeesti semmonen vakavampi, vakavampi lainausmerkeissä, asia niin tota noin niin mun mielest siinä kohtaa sitte tota noin niin siinä kohtaa niin se on kunnioitettavaa et se tulee niinku kasvotusten sille kyseiselle henkilölle ja myöskin mulle itselle, mut et muutoin niin mä koen et sähköposti on oikein hyvä tapa antaa myöskin palautetta - palautetta kirjallisesti. Mut sen taakse ei voi myöskään kokonaan piiloutua.”*

Palautteen antaminen esimiehelle oli vain yhden haastateltavan mielestä helppoa. Hänen mukaansa siihen rohkaistaan esimerkiksi viikkopalavereissa ja koulutus- ja tiimipäivien yhteydessä, kun esimies itse pyytää palautetta.

*”On, kyl se toimii kahteen suuntaan. Et kyl mä uskon et kenellä tahansa organisaatiossa, niinku mun esimiehen, kyseisen oman esimieheni alaisilla, on niinku mahdollisuus tähän palautteen antoon. (...) Kyl siihe rohkastaan ihan*

*sillä et hän on tehnyt sen selväks et hänelle pitää ja saa antaa palautetta. Hän myöskin kysyy palautetta, hän toivoo palautetta. (...) Esimerkiks viikkopalaveri on aika sellanen tavallinen kanava. Mut se vähä riippuu - riippuu tietysti tilanteesta. Esimerkiks koulutuspäivistä tai tiimipäivistä niin sillei niinku hän kysyy suoraan palautetta, et oliko hyvä, et oisko pitänyt muuttaa jotai tai muuta tällästä näin niin, joka on siis todella - todella hyvä juttu. (...) Mulle se on helppoo, koska mä oon varsin suorasananen ihminen, vaikka mä en olis välttämättä niinku esimiehen kyseistä esimestä ees niin hirveen hyvin tuntisi niinku muutenkaan. Mut et kyl itselle se on ainaki todella helppoo. Mä en osaa muista valitettavasti sanoo, mut kyl mä koen et se on tosi helppoo.”*

Kaikki muut haastateltavat olivat sitä mieltä, että vaikka kaikilla on palautteen antamiseen mahdollisuus päivittäin, sitä ei tule annettua, sillä se ei ole helppoa. Palautetta ei tule esimiehelle annettua juuri muualla kuin kehityskeskusteluissa, missä se on luontevinta ja missä sitä itsekkin saadaan. Palautetta kuitenkin haluttaisiin antaa enemmän kuin kerran vuodessa. Eräs haastateltavista oli kuitenkin sitä mieltä, että erillistä palautekyselyä ei kannata olla. Pienissä ryhmissä nimetön palaute on hänestä melko turhaa, ja jos jokin asia todella vaivaa, on siitä parempi sanoa kasvotusten. Eräs haastateltava sanoikin osuvasti, että jos itse haluaa palautetta, sitä pitäisi myös antaa.

*”Kylhän mul on, mut en mä oo kyl antanut. (...) mä tarkotan et mahdollisuus on antaa yleensä. Et jos mä tota jos mä huomaan vaikka jonku epäkohdan niin kyllähän mä voin antaa sille palautetta. (...) Voisin mä kirjottaa tai sit mä voisin joskus antaa ja saakin antaa palautetta kehityskeskusteluissa ja tota. En mä muista ooks mä nyt mennä antaa sille palautetta ihan sen luokse. Ei nyt - ei nyt tuu mieleen.”*

*”No kehityskeskustelussa kerran vuodessa. Mut et, kylhän sitä vois muuten antaa, mutta mut eihän se oo niin helppoo. Tai et miten sen sitten tekee, ni. (...) siis kyl mä haluisin. (...) Ja siis ihan myös positiivista palautetta. Mut et eihän se oo helppoo antaa toiselle minkäänlaista palautetta.”*

*”On varmasti, jos haluan antaa. (...) no siin kehityskeskustelun yhteydessä itse asiassa vähän annoin palautetta. (...) Tietty niinku joku semmonen en mä tiedä oisko sit siitäkään hyötyy et ois joku semmonen palautekysely tietyin*

*väliajoin. (...) Mut et sit taas toisaalt näin pienes tiimis niin se nimetön palauteki on ihan yhtä tyhjän kanssa et mun mielest on sit ihan sama antaaks sen iha kasvotusten. Jotenki en mä tiedä. Kyl mä jos nyt oikeesti joku pahasti vaivaa, niin mielelläni kyl sit ehkä kasvotusten siit sanoisin. Jos uskaltaisin. Jos tulis tarpeen. No ei oo nyt ollu sellast tilannetta et ois, et ois tullu semmonen olo, et ois niinku pakko päästä sanoo et nyt hermo menee.”*

*”No varmaan se siinä arviointikeskustelun yhteydessä. Että se on se paikka missä niitä annetaan sitä palautetta sitte. (...) No se on se luontevin paikka oikeestaan. Mut se on vaan kerran vuodessa.”*

*”On tietenkä. Että joka viikko ja joka päivä, mutta. Lähinnä varmaa mikä tulee itellekki se palaute annettu, ni se on semmonen ARP keskusteluissa. Siin ois varmaa parennettavaa, et jos haluaa palautetta ni vois varmaa myös ite antaa. (...) En oo antanut, ainakaan kovin paljon. Et jos sieltä tulee palautetta pari kertaa vuodessa, niin ehkä sama vika tässä suunnassa.”*

#### **4.2.3.5 Kehitysehdotukset**

Kehitysehdotuksina vuosikelloon eräs haastateltava mainitsi kehityskeskustelujen pitämisen myös osa-aikaisille sekä vuokrafirmojen kautta palkatuille partner työntekijöille. Tällöin myös he saisivat mahdollisuuden vaikuttaa ja kuulla omasta työskentelystään ja kehityksestään. Kuten olen aiemmin maininnut, osastolla kehityskeskustelut pidetään myös vuokratyöntekijöiden kautta palkatuille, joten käytäntöä suositellaan siis jatkamaan ja tehostamaan entisestään. Yksi haastateltavista puolestaan kertoi, että hyvä, juuri alkamassa oleva, kehitysidea on työkuormien läpikäyminen viikkopalavereissa ja muiden tiimien auttaminen yli tiimirajojen. Työkuormien läpikäyminen tulee varmasti myös helpottamaan konflikteja, sillä työuupumus oli yksi mainituista ongelmista.

*”Jos mahdollista, tiedän et esimiesten aika on varsin kortilla (...) mun mielestä niinku suoraan talon kirjoilla olevat osa-aikaiset henkilöt sekä niinkun välilliset partner työntekijät, jotka ei kuulu kehityskeskustelun piiriin, niin mun, niin olis todella mielenkiintoista ja mahtavaa saada myöskin he niinkun ulotettua sen keskustelun piiriin, vaikka se yrityksen normaali käytäntö ei olekaan.”*

*”No me tänä aamuna itse asias keskusteltiin siitä tuolla et otetaan tällöinen käytäntö et käydään työkuormat läpi. Et saadaan niitä niinku lyhyemmällä syklillä sitte tasattua. Koska tos on työkuormat voi eri ihmisillä olla hyvinki erilaiset. Ja niitten määrä, siis työn määrä, voi vaihdella lyhyelläkin aikajänteellä ni aika paljon. Niin et se käytäis niinku avoimem- avoimesti läpi tos. Et jokainen voi sit sanoo, et nyt on niin paljon et tarviin apuu tossa. Ja että se menee sit yli tiimirajojen, että se ei. Meillähän on kolme tiimiä tossa vai onks meit neljä jopa. (...) Eli ainakin näitten kolmen niinku managementin puolella olevan tiimin niin ni tota et siel voitais niinku yli tiimirajojen työskennellä ja auttaa niinku et jos jollain on niinku vähän vaan töitä. Et jos joku on tarkastuksessa tai muuten paljon niin et voidaan niinku auttaa sitten.”*

Olen nyt käynyt läpi miten esimiesten laatima vuosikello näkyy osaston päivittäisessä työskentelyssä. Seuraavaksi esittelen millaisena esimiehen ja työntekijöiden välinen sekä osaston ja muun organisaation välinen viestintä nähdään.

#### **4.2.4 Molemminpuolinen viestintä**

Työtyytyväisyystutkimuksesta selvisi, että koko yrityksessä on vertailuaineistoon perustuvaa normia alhaisempi tiedon saannin taso ja osastolla se on valitettavasti vielä huomattavasti alhaisempi, sillä vain noin neljäkymmentä prosenttia työntekijöistä koki saavansa tarpeeksi tietoa voidakseen toimia tehokkaasti. Tuloksista selvisi myös muutoksista viestimisen heikkous osastolla, sillä työntekijöistä vain 9% koki, että heille kerrotaan tulevista muutoksista ajoissa niihin valmistautumista varten. Myös koko yrityksen tulos, 39% oli huomattavasti alhaisempi kuin vertailuaineistoon perustuva normi, joka oli 60%. Halusin haastatteluissa selvittää, mitä kautta alaiset saavat tiedon organisaatiossa tapahtuvissa uudistuksista ja muutoksista sekä päivittäiseen työhönsä liittyvistä ohjeistuksista ja miten niitä käydään läpi. Suurin osa oli sitä mieltä, että tarpeellista tietoa tulee enimmäkseen sähköpostitse. Sähköpostitse saatava tieto saattaa myös tulla eräänlaisen link message -palvelun kautta, jossa saada sähköpostitse linkki dokumenttiin, josta tarvittava tieto löytyy. Tietoa saatiin myös intranetistä, kollegoilta tai suoraan osaston esimiehiltä. Haastateltavista puolet kertoi, että ohjeistukset, joita he ovat saaneet sähköpostitse tai link message -palvelun välityksellä, käydään viikkopalaverissa läpi. Ohjeet onkin hyvä käydä yhdessä läpi, jotta varmistetaan, että kaikki ovat ymmärtäneet ne samalla tavalla. Yhdessä asioiden läpikäyminen myös varmistaa sen, että



kaikki ovat varmasti lukeneet ja saaneet tiedon, mikä on hyvä, sillä työntekijöiden keskuudessa saattaa ajoittain ilmetä pidempien tiedotusluonteisten sähköpostien lukemisen laiminlyöntiä johtuen joko kiinnostuksen puutteesta tai muusta työmäärästä. Liika tiedottaminen saattaaakin siis kääntyä organisaatiota tai esimiestä vastaan, minkä vuoksi tulee kiinnittää huomiota siihen, mitä kaikkea ja kenelle tiedotetaan.

*”No siis yleensä ne tulee sähköpostilla. Ja aika usein esimieheltä. (...) Ja sitten just viikkopalaverissa käydään sitten kanssa läpi näitä. Et jos ei oo tai esimies sitte kertoo näitä.”*

*”Yleisen on varmaa just se, varmaan se on sitte, yleisin on ehkä meili missä tulee uusia työtapoja. Sitte yleensä ne myös keskustellaan läpi siel palaverissa. Yleensä, tai ne mitkä ei oo meilissä, ni niistäkin yleensä käydään keskustelu et miten ne hoituu.”*

*”No mun työnkuva on semmonen, että mä kehitän itse myöskin osaston toimintoja ja olen sitä ennen myöskin ollut aika lailla polttopisteessä siinä kun uudistuksia tulee tai ohjeistuksia tulee, niin mä oon yleensä vastannut aikasemmin siitä, että tota noin niin, miten ne uudistukset tehdään ja miten ne koulutetaan ja myöskin niinku vastannut niistä koulutuksista tälle mun esimiesten – esimiehen alaiselle porukalle, joten mul on ollut aika hyvä niinku paikka kuulla näistä uudistuksista tai ohjeista. Muutoin niin esimiehen kautta sellaset, jotka ei kuulu mun fokusiin – fokusiin tällä hetkellä niin on tullut esimiehen kautta ja hän yleensä hän hyvin tehokkaasti myöskin niinkun käyttää niin sanottua link message palvelua siihen, että hän niinku viestii mahdolliset muutokset, prosessit, kaikki tälläset näin niin hyvin nopeesti ku ne on vaan tiedossa. (...) yleensä ne asiat, jotka tulee niinku tän linkin kautta niin ne myöskin käydään siel viikkopalaveris läpi. Et ne, kyllä siit tiedottamisest niinku selkeesti pidetään huolta.”*

Toinen puolisko haastateltavista puolestaan vain mainitsi, että ohjeistuksia tulee monesta eri lähteestä. Tietoa saattoi heidän mukaansa tulla esimiehiltä, mutta jos kyseessä ei ollut oma esimies, eivät kaikki asiat silloin välttämättä omaa tiimiä koske ja voikin olla vaikeaa erottaa ja poimia ohjeista ne, jotka koskevat koko osaston henkilökuntaa ja kaikkien tiimien jäseniä. Tässä onkin varmasti yksi syy, miksi työntekijöiden voi olla vaikea varautua

muutokseen ajoissa, sillä he eivät välttämättä tiedä, mitkä kaikki muutokset tulevat heihin vaikuttamaan ja miten. Tietoa saadaan haastateltavien mukaan myös järjestelmän pääkäyttäjiltä, jotka tekevät työohjeita sekä itse intranetistä etsimällä.

*”No niit tulee varmaan, varmaan monelta taholta niit ohjeistuksii. Et tietysti esimiehen kautta niit tulee, sit pääkäyttäjien taholta. Sit ihan kollegoilta semmosta puskaradioo. Ja intrasta.”*

*”Sähköpostitse enimmäkseen. (...) Suurin osa tulee joko joltain toiselta esimieheltä tai sitten henkilöltä, joka tekee työohjeita tai. Hirveen vähän oikeestaan tulee omalt esimiehelt yhtään mitään.”*

*”No tuolt intranetistä saa jos vaa jaksaa kaivaa sielt niit tietoja. Ja onhan siin yleensä etusivul heti jo jotain. (...) Ite ja tota sittehän tulee näit esimerkiks (toiselta osaston esimiehistä) tulee niitä hirveesti tietoo. Mut ei ne aina niinku meit välttämättä koske.”*

Kaksi haastateltavista myös mainitsi osastosihteeriltä tulevan hyvin tietoa organisaatiossa tai osastolla tapahtuvista asioista. Toisen heistä mukaan juuri heidän osastolla tiedottaminen toimii huomattavasti paremmin kuin koko organisaatiossa tiedottaminen. Tämä tukee työtyytyväisyystutkimuksen tuloksia, joiden mukaan vain noin kolmasosa koki, että yrityksessä jaetaan hyvin tietoa organisaation sisällä. Oman osaston kommunikoinnin positiivisena ja avoimena puolestaan näki jopa 74%, mikä oli hieman positiivisempi kuin koko yrityksessä, mutta kuitenkin muutaman prosenttiyksikön alle normin.

*”No (osastoassistentilta) tulee kanssa. Sielt tulee hyvin tietoo.”*

*”Jos toiminnat, jotka ei liity suoraan niinkun siihen palveluun tai ydintoimintoihin mitä niinku työntekijät, mun esimiehen alaiset työntekijät, tekee niin sitte osastoassistentti ilmottaa niistä, mut hän on myöskin erittäin hyvää työtä tekee siinä et tiedottaa asioista, jotka vaikuttaa niinku henkilökunnan toimintaan sekä myöskin sitte intranetin ilmoitustaulu niin toimii tiedotuskanavina. Mun mielestä osastolla tiedottaminen toimii huomattavasti paremmin kuin niinkun koko talon niinkun verrattaen tää tiedottaminen.”*

Puolet haastateltavista kertoi ajoittain kuulevansa aluksi tietoa käytäväjuoruina ennen kuin tieto on julkista. Haastateltavat sanoivat, että ajoittain huhut pitävät paikkaansa ja niistä

tulee myöhemmin virallinen tiedote ja ajoittain eivät vastaa lainkaan todellisuutta. Eräs haastateltava pohtikin viisaasti, miten tieto ei aina ole erinäisistä syistä valmis julkaistavaksi. Siitä huolimatta, että tieto ei ole vielä julkaisuvalmis, saattaa siitä levitä jo jotakin tietoa ennakkoon, mikä puolestaan aiheuttaa henkilöstön keskuudessa spekulointia. Jos asiasta tiedotetaan jo varhaisessa vaiheessa, voidaan vääristävät huhut usein kumota jo ennen kuin ne lähtevät leviämään.

*”...muistakin asioista saatan siis kuulla. Siis joko ihan faktatietoa tai sitte välillistä tietoa. Se vähä riippu tilanteesta ja asiasta hyvin paljon. Jos mä jotain kuulen juorumaisesti niin yleensä ne tulee niinku työntekijältä, jotka on kuullu jostain jotka on kuullu jostain ja josta ei koskaan tiedä et missä niinku et voidaan puhuu siinä kohtaa et menee niinku ihan selkeesti juoruilun puolelle. Mutta sit taas asioita, joita mä oon saattanut kuulla luottamuksellisella, jota en kerro eteenpäin voi tulla sit joko suoraan esimieheltä tai sitte mahdollisesti organisaatiossa muuten toimivilta niinku vastuullisilta henkilöiltä – henkilöiltä ja sitte tota noin niin.”*

*”Mut sitten joskus ihan käytävälläki kuulee asioita. (...) Saattaa myöhemmin tulla [tieto] tai jotkut pitää paikkaansa ja jotkut ei.”*

*”...ainahan tieto ei oo niin kypsää et se voidaan ilmottaa ennen ku se jo saattaa muita teitä lähtee tulemaan. (...) niist tihkuu semmost tietoo ennakkoon ja se aiheuttaa tietysti semmost et mikä tää nyt on. Et jos se tulee se virallinen tieto tulee ensin niin sithän se on ihan ihan ok, mut jos sielt tulee puskaradion puolelt, alkaa tulla niinku tietoo et tämmöst on nyt tekeillä ja tulossa ja. (...) Et et jos jostain syystä sitten kulloinenkin taho niin ei oo katsonut vielä voivansa niinku julkistaa sitä tietoa. Et niit syitähän voi olla erilaisia, et miksi joku asia ei vielä löydä niinku tietään sellaseen viralliseen julkistamiseen.”*

Erään haastateltavan mukaan tiedotus osastolla kuitenkin toimii niin hyvin, että juoruilua pystytään melko hyvin välttämään. Esimies tiedottaa hänen mukaansa asioista hyvin ja antaa niistä väliaikatietaa, mikäli lopullista tietoa ei ole vielä saatavilla, mikä puolestaan rauhoittaa tilanteita.

*”... hän on myös sit semmonen niinku et hän ulottaa sen kommunikaation et jos hänellä on tietoa joka koskee joka vois tukea henkilökuntaa esimerkiks*

*toimimaan työssään paremmin niin hän jakaa sen välittömästi (...) mä koen kuitenkin et henkilökunta saa tässä kyseiselle osastolla niin hyvin tietoa myöskin esimieheltä ja esimies pitää siinä mielessä hyvää linjaa et hän tiedottaa kun on jotain tiedotettavaa, mut että hän myöskin sitte kertoo väliaikatietoja, et nyt hänellä ei oo tiedotettavaa mut hän tiedottaa heti ku hän tietää, joka on myöskin erittäin tehokas tapa ja myöskin niinku rauhoittaa sitä tilannetta ja voi leikata sitä kautta myöskin juoruja.”*

Osa haastateltavista toivoi kuitenkin esimieheltään enemmän aktiivisuutta tiedottamisessa, jotta asioista ei leviäisi turhia huhuja, mutta, kuten eräs haastateltavista hyvin oivalsi, tulee esimiehenkin tai muiden tiedottajien saada asiasta tietoa ennen kuin he voivat siitä henkilöstölle tiedottaa.

*”...myöski et esimies on aktiivinen ja kertoo asioita. Et pääasia on se et sais ne tiedot et ei tarvii spekuloida käytävällä. Et saa jostain sen tiedon.”*

*”No varmaan semmoset niinkun esimiehen tehtäviin se varmasti kuuluis. Esimies ja sitte tietysti pääkäyttäjien. Et sit koska tää tehtävien kirjo on niin niin valtavan suuri. Et sielt GBI [liiketoimintalinjan kehityshanke] tiimiltä tulee myöskin sit osaltaan ja pääkäyttäjiltä ja esimieheltä. Mut tietysti se että et esimies voi infota jotain niin edellyttää et hänki saa sitä tietoa sitte jostain.”*

Eräs haastateltavista koki, että hän ei aina kuule uudistuksista, joista muut ryhmän jäsenet ovat tietoisia ja toivoisi heidän kertovan, jos he kuulevat jostain uudistuksesta, mikä hänenkin olisi hyvä tietää. Voidakseen tiedottaa uudistuksista myös esimiehen on hyvä olla tietoinen esimerkiksi ryhmän itsenäisesti tekemistä päätöksistä koskien toiminnan muutoksia tai normaalista poikkeavaa toimintaa.

*”No sit täs on tämmönen juttu et must välil tuntuu et mä en kuulekaan niistä kaikist uudistuksist mitä on ja must oiski kiva saada niit joltai mejän ryhmän ihmiselt mitä mä - ne tietää asioit mitä mä en tiedä. (...) En mä tiedä mistä ne on kuullu niitä. Joskus vaan huomannu niin et en mä totakaan tienny. Et en mä muista et mä oisin lukenut sellasta mistään. Et jää sitä vähä niinku (...) vähä niinku paitsi. Kyl must ois kauheen kiva jos ne joskus välil kertois. (...) jos tulee mieleen että tää ois hyvä tonki tietää.”*

Eräs haastateltavista kertoi olevansa erityisen tyytyväinen siihen, miten osaston uusista työntekijöistä tiedotetaan ja miten heidät esitellään lyhyesti jo ennen työntekijän aloittamista. Hänen mukaansa uudesta työntekijästä tiedotetaan lyhyesti viikkopalaverissa ja hänen taustastaan tulee lyhyt esittely sähköpostitse. Esittely onkin hyödyllinen sekä osastolla työskentelevien että uuden tulokkaan kannalta, sillä silloin uutta työntekijää ei välttämättä vierasteta niin paljoa ja etukäteen tiedotetut asiat voivat toimia hyvin keskustelun avaajina. Mielestäni on myös hyvä, että henkilöstön kanssa on etukäteen käyty läpi, kuka hänen perehdytyksestään vastaa, jotta uusi työntekijä ei tunne jäävänsä yksin. Tiimikohtaisten perehdytys suunnitelmien teko onkin ollut yksi osaston työstämistä projekteista kuluvana keväänä.

*”Niist [uusista työntekijöistä] tulee sekä sähköposti että niistä puhutaan myöskin sitte viikkopalaverissa. Et ne tiedotetaan molemmissa. Et viikkopalaverissa semmonen niinku lyhyempi briiffi ja sitte sähköpostitse tulee vähän pidempi esittely, et mitä esim entinen tai siis tää uus työntekijä on tehnyt ja kuka hänen perehdytyksestä vastaa ja näin päin pois. Tulee ihan hyvä briiffi siinä.”*

Kysyttäessä, missä tai mitä viestintävälineitä apuna käyttäen haastateltavat itse viestivät esimiehelleen, kertoivat he käyttävänsä samoja kommunikaatiokanavia kuin esimiehet ja viestinnän riippuvan tilanteesta ja asiasta. Joko he kävelevät esimiehen luokse hänen ollessa paikalla tai esittävät asiansa palaverissa. Sähköpostitse he viestivät esimiehelleen silloin, kun asia on virallisempi tai vaatii kirjallista kommentointia. Suullisesti viestittäessä koettiin vastaus kuitenkin saatavan helpommin ja nopeammin.

*”No samoja kommunikaatiokanavia käyttäen - käyttäen että sekä suoraan kasvotusten tai sähköpostilla tai pikaviestimellä tai niinku kaikki tavat on käytössä.”*

*”Meilitse yleensä, mut kyl mä voin mainita palaverissakin. Tai sit mä oon kävelly sen luoki joskus.”*

*”No joko sähköpostilla tai sitte ihan suullisesti ja just esimerkiks näissä viikkopalavereissa.”*

*”No se vähän riippuu asiasta. Jos se on joku mihin mä tarviin häneltä kommentin tai sellanen tavallaan tärkeempi asia ni sit mä laitan sähköpostia.”*

*”Yleensä jos mä en kävele suoraan hänen luokseen niin sitte meilitse.”*

*”No lähinnä varmaan nykysin aika helppo puhuu henkilökohtasesti, jos on paikalla tai sit. Henkilökohtasesti tai sit palaverissa yleensä. Että meiliä aika vähän. Sillon tällön. Saattaa olla et joskus kestää vastata, ni...”*

Eräs haastateltavista mainitsi, että kollegoille helpoin tapa viestiä on kasvotusten puhuminen, avokonttorin luoman tiiviin tunnelman takia, eikä sähköpostia tule juuri lähetettyä.

*”No tuo on aika tiivis tuo tunnelma tossa, et se on aika helppo puhuu naapurille siinä, että. Ei siin oikeen mitään järkee oo laittaa meiliä siihen metrin päähän.”*

Kysyttäessä haastateltavilta, mitä kautta he haluaisivat uudistuksista kuulla, olivat haastateltavat sitä mieltä, että sähköposti on hyvä keino viestiä, sillä silloin tieto saadaan kirjallisesti ja se on helppo kaivaa esiin uudelleen tarvittaessa. Sähköpostitse tulleet uudistukset olisi haastateltavista kuitenkin hyvä käydä myös palaverissa läpi, sillä, kuten eräs haastateltava jo aiemmin mainitsi, niihin ei välttämättä tule sähköpostin saapuessa perehdyttyä kunnolla vaan pelkästään silmäilyä.

*”No siis sähköposti on iha ok.”*

*”Sähköpostitse se on helpoin koska sinne jää sitte jälki ja sielt on ne helppo kaivaa.”*

*”No tehokkain on varmaa se sähköposti ku se tulee sit heti siihe näytölle niin. Ja sit linkki sinne mistä se tieto löytyy.”*

*”No mun mielestä ehkä paras on et käsitellään palaverissa ja sen lisäksi vois tulla meili. Sen lisäksi että tulee se meili, ni se on melkei pakko näyttää läpi siellä palaverissa. Jos mä henkilökohtasesti mietin, ni mä saan ne meilit, mut mä en lue niitä niin paljon. Mä tarvittaessa muistan et semmonen on tullu, mutta en välttämättä lue heti läpi sitä.”*

Vaikka viestintäkanavia on osastolla useita, ei tieto aina saavuta asianomaisia. Tiedon määrä on lisäksi suuri, minkä vuoksi työntekijöiden voi olla vaikea tietää, mikä kaikki juuri heitä koskee. Tärkeät asiat pitäisikin mielestäni käydä yhdessä esimerkiksi viikkopalaverissa läpi, jotta varmistetaan, että kaikki ovat ymmärtäneet asian oikein.

Selvitin haastatteluissa myös, kuinka selkeät osaston toimintatavat siellä työskenteleville ovat ja noudatetaanko niitä. Seuraavaksi esittelen, mitä mieltä työntekijät ovat pelisääntöjen selkeydestä ja sen jälkeen, miten asioista osastolla sovitaan.

#### 4.2.4.1 Pelisäännöt

Puolet haastateltavista oli sitä mieltä, että pelisäännöt eivät ole kaikille ihan selkeitä ja varsinkin ohjeiden löytäminen nähtiin haasteellisena, sillä niitä on monessa eri paikassa eivätkä kaikki lue niitä säännöllisesti. Suurin osa osaston työskentelyyn liittyvästä ohjeistuksesta löytyy yrityksen serverillä olevasta tietokannasta tai sähköpostissa olevasta tietokannasta, mutta ongelmana nähtiin se, että kaikki eivät käy tietokannoissa lukemassa uusia ohjeita. Tietokannoista tarvittavan tiedon löytäminen on myös osalle epäselvää, muunlaisen tiedon löytämisestä puhumattakaan. Haastatteluista saadut tulokset tukivat myös työtyytyväisyystutkimuksen tuloksia, joiden mukaan koulutuksen ja tiedon saanti ei aina ole niin tehokasta kuin työtehtävissä toimiminen vaatisi. Kehityksen tarve on osastolla kuitenkin onneksi jo tiedossa.

*”No ei ehkä kaikille oo ihan selkeetä. Jos jotain löytyy jostain asemalta ni kaikki ei sitte käy siellä säännöllisesti.”*

*”No joo mut siis onhan mul viel ihan hakuses et et mistä mä mitäkin löydän.”*

*”No varmaan semmoset et missä meidän ohjeistukset on niin niitäkin on vähän hajallaan. Sillei et meil on M-asemalle ja sit niitä on siellä Notesin puolella siel kannassa. (...) se sales support instructions, niin niitä on siellä. Että tota kyllähän niitä välil joutuu hakemaan, mut kylhän niitä pääsääntösesti ku on ne kaks paikkaa. Mut sit jos hakee jotain ihan muunlaista tietoa niin, niin se sitte tietysti voi olla useemmassakin paikassa. Et se ei ehkä oo ihan niin selvää.”*

Yksi haastateltavista oli kuitenkin sitä mieltä, että osaston pelisäännöt ovat melko selkeät ja ohjeistusta löytyy nykyisin melko hyvin myös siihen, mistä tietoa voi etsiä.

*”Joo, no ne on aika selvät. Et jos sä haluat löytää jotain tietoo, ni se ohjeistus löytyy nykyisin aika hyvin. Et meilin lisäksi ne on myös tietokannoissa.”*

Erään haastateltavan mukaan pelisääntöjen selkeys on myös parantunut viime aikoina organisaatiomuutoksen johdosta eikä hän osannut nimitetä mitään erityistä kohtaa, joka kaipaisi lisähuomiota.

*”Se on parantunut huomattavasti täs sanotaan täs viimesen puolen vuoden aikana varmasti johtuen siitä, että niinkun esimiesrakenne tässä yksikössä on niinku vaihtunut aika voimakkaasti, joka on vaikuttanut tähän toimenpiteisiin, mut et tota noin niin... En osaa suoraan sanoa et oisko jotain niinku erityistä.”*

Yksi haastateltavista kertoi, että hänen ryhmässään pelisäännöt ja roolit ovat selkeät maajakojen vuoksi, sillä jokainen hoitaa vastuullaan olevasta maasta tulevia tilauksia. Hänelle on kuitenkin epäselvää, mistä hän voi kysyä, jos hän tarvitsee osaston ulkopuolelta tietoa, mikä tukee jo aiemmin mainittua heikkoa osastojen välistä yhteistyötä. Hän tuntee olevansa pulassa varsinkin silloin, jos hänen tiimiläisensä ovat poissa. Kysyttäessä, kehen hän tarpeen tullen turvautuu tietämättömyyden iskiessä, hän tajusi, että hän ei turvaudu omaan esimieheensä, kuten luonnollisesti voisi ajatella. Hän toimii itsenäisesti, sillä aiemmin, ennen organisaatiomuutosta, vastauksen saamisessa saattoi kestää, joten asiaa yritettiin selvittää jotakin muuta kautta. Vastaus tukee jo aiemmin esiin tulleita tuloksia esimiehen tuen saamisesta ja häneen luottamisesta. Kuten on myös jo mainittu, toimenkuvien selkeyttämiseen on onneksi jo puututtu ja työpajat tullaan syksyn aikana järjestämään tilannetta helpottamaan.

*”No, no on se mejjän porukassa. Onhan se ku noi on jaettu noi maat. (...) mä ain ajattelen et sit ku noi on poissa niin mistä mä kysyn. Se onki oikeestaan melkei pahin- pahimpii ongelmii et ei tiedä. Et ei oo selvää luetteloo tai listaa et mitä kukaki hoitaa. Kenelt voi kysyy mitäki. (...) Mä en kyl muute turvaudu siihe esimieheen. Tietenki vois! Tietenki vois kysyy et hei, keneltä mä kysyn. Kato me ollaan niin itsenäisii et ei me kauheesti silt – ei me kauheesti silt kysytä. (...) Mut kato yhes vaihees oli kato semmonen juttu et ei oikeestaan niinku ei viittinyt mitään kysyy ku ei sitä vastausta tullut koskaan. Tai se tuli niin hitaasti. (...) sitte kysy – yritti kysyy joltaki muulta ehkä.”*

#### **4.2.4.2 Asioista sopiminen**

Kuten jo aiemmin on käynyt ilmi, osaston osallistumisaste päätöksentekoon on suhteellisen korkea ja työntekijät kokivat, että myös heidän ehdotuksensa otetaan



päätöksenteossa huomioon. Halusinkin selvittää osaston työntekijöiltä, kuinka helppo heidän on sopia esimiehensä kanssa esimerkiksi työasioista, palavereista tai vapaapäivistä. Lähes kaikki haastateltavat olivat yleisesti ottaen sitä mieltä, että asioista neuvottelemisen ja niistä sopiminen esimiehen kanssa on helppoa. Sopimisen helppouteen vaikuttavina tekijöinä nähtiin muun muassa molemminpuolinen luottamus, avoin kommunikaatiokulttuuri, esimiehen helposti lähestyttävyyden sekä nykyinen ryhmäkoko.

*”Kyl niist on helppo sopii. Ja sitte myöskin ku se perustuu molemminpuoliseen luottamukseen, että et niinku hyvin monetkin asiat niinku mitkä tahansa niinkun dilemmat tai vapaapäivät tai palaverit, niin yleensä on aina saatu sovittua hirveen helposti, yksinkertaisesti ja nopeesti tälläset asiat, että se vaan oikeestaan vaatii sitä et se kommunikaatiokulttuuri on semmonen että siin voi kaikki osapuolet toimii – toimii hyvin.”*

*”No kyl se, kyl se aika helppoo. Et kyl sitä on niinku aik helppo lähestyy.”*

*”On ollu, kyllä joo. Kaikki käy!”*

*”Mun mielest se on helppoo. Asiat on asioita.”*

*”Nykyllä ryhmäkoolla ni erittäin helppoo.”*

Esimerkiksi palavereista sopiminen nähtiin suhteellisen yksinkertaisena asiana ja niille löytyy haastateltavien mukaan aina jokin yhteinen aika. Lyhyt tapaaminen järjestyy vaikka päivittäin, jos on kyse todella tärkeästä asiasta. Erään haastateltavan mukaan palaverien ajankohta saatetaan usein neuvotella jo etukäteen kasvotusten tai pikaviestimien avulla, jotta ajankohtaa ei jouduta muuttamaan useaan otteeseen kalenterikutsun lähettämisen jälkeen.

*”Se riippuu tietysti niist kalenterimerkinnöistä, mut varmaa aina jos on akuutti tarve niin löytyy joku lyhytkin mahdollisuus löytyy sitte. Uskoisin.”*

*”Löytyy aina tarvittaessa. Et puoli tuntii löytyy vaikka joka päivä jos on ihan pakollista että.”*

*”Aika helposti. Yleensä sovitaan sillei et käytetään pikaviestimistä tai sovitaan ihan kasvotusten et sillon ja sillon ja jompi kumpi laittaa kalenterikutsun. Et ei*

*vaan niinku pistetä palaveri pystyyn niinku sillon ja sillon ja sit lähdetän venkslaamaan sitä vaan sovitaan aika etukäteen ja sit vasta pistetään se palaveri pystyyn.”*

Vain yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että kaikki asiat eivät ole helposti ja nopeasti sovittavissa esimiehen ollessa useasti muualla kuin omalla työpisteellään. Tällöin alaiset joutuvat turvautumaan sähköpostiin, jotta asiat saadaan sovittua. Sähköpostin käyttö asioista sopimiseen ei ilmeisesti kaikista tunnu mielekkäältä, sillä kuten aiemmin on tullut ilmi, vastauksen saaminen sähköpostitse saattaa kestää paljon kauemmin, kun taas kasvokkain kommunikoidessa vastauksen saa useimmiten saman tien. Kun vastaus halutaan kirjallisesti, on siitä kuitenkin helpompi neuvotella sähköpostin välityksellä.

*”No siis ihan jotain palavereita ja työasioita niin no ku esimies on kuitenkin aika paljon jossain muualla ku omalla paikalla, ni ei se nyt oo hirveen helppo. Et no sit pitää vaan lähettää jotain sähköpostia.”*

Yksittäisten vapaapäivien pitäminen nähtiin suhteellisen helppona, sillä niistä ja niiden aikaisista tuurauksista voi haastateltavien mukaan itse sopia tiimiläisten kesken. Vapaita pidettäessä on myös erään haastateltavan mukaan osastolla työskentelevistä osa-aikaisista työntekijöistä hyötyä, sillä he voivat tarvittaessa hoitaa tuurauksen. Vapaapäiville pitää vain pyytää esimiehen hyväksyntä. Esimiehen kanssa on myös hyvä neuvotella etukäteen pidempiaikaisista sijaistuskuvioista, sillä hänellä on luultavasti parempi tieto, keitä osa-aikaisia työntekijöitä on kulloinkin paikalla. Myös lomat tulee sopia esimiehen kanssa hyvissä ajoin, jotta kaikki tiimin jäsenet eivät ole yhtä aikaa poissa.

*”No niist on kans aika ohjeistus. Et keskustellaan viikkopalavereissa ja keskustellaan kollegojen kanssa. Että lähinnä sitte vaa esimiehen hyväksyntä. Et kyllä ne yleensä menee niin ku on suunniteltu.”*

*”Mut mut sitte esim noista vapaapäivistä ku ei tarvii kysyy esimieheltä vaan ihan vaan tiimin kanssa sopii, niin ei siihen tarvita esimiestä. Mut sitte lomat pitää tietysti sitte tai esimies päättää kuka on millonki lomalla.”*

*”Jos on tulee akuutti tarve, niin sitte yleensä esimiehelle ilmotus että et nyt on niinku olis tarve pitää. Niin koska hänel on kuitenkin sitte ehkä parempi kuva siitä että ketä osareita meil on kulloinkin paikalla. (...) meil on onneks ollu näitä*

*osareita täällä, joita on voinu käyttää, käyttää tämmösten yksittäisten päivien niinku tuurauskuvioiden paikkaamiseen sitte että. Ja sit jos on kyse yksittäisestä päivästä, niin se ei yleensä kaada vaikka sitten siin ei olis kukaa.”*

Organisaation sisäisiin koulutuksiin osallistuminen on erään haastateltavan mukaan suhteellisen helppoa, kuten myös aiemmin päätöksenteon yhteydessä on tullut ilmi. Oman osaamisensa ja työtehtäviensä kannalta tarpeellisiin koulutuksiin heillä on haastateltavan mukaan lupa osallistua. Toinen haastateltava kuitenkin mainitsi koulutustarjonnan rajallisuudesta, mikä tuki työtyytyväisyystutkimuksen tuloksia, joista kävi ilmi, että vain alle puolet, 44%, koki saaneensa tarpeeksi koulutusta, kun koko yrityksessä koulutusta koki saaneensa riittävästi 60% normin ollessa 73%. Kuten aiemmin on mainittu, joitakin koulutuksia ollaan osastolla järjestämässä. Esimerkiksi työnkuvien epäselvyydet osaston ja tehtaan työntekijöiden välillä on jo tiedostettu ja koulutuksia ollaan järjestämässä, jotta epäselvyyksistä aiheutuneita konfliktitilanteita voitaisiin välttää. Omiin työtehtäviin liittyvää koulutusta kaivattiin kuitenkin yhä.

*”No meil on aika vapaat kädet osallistua koulutuksiin, mitä katsotaan meidän puolesta tarpeellisiks. Plus esimiehelt on tietenki oma koulutussuunnitelma. Aika lailla saa osallistua. Et jos puhutaan niinku sisäisestä koulutuksesta ni voi ilmottautua mihin vaan jos katsoo et se on tarpeelliseks.”*

*”...se riippuu tietty vähä niinku koulutuksen sisällöstä et liittyys se suoraan työtehtäviin ja et mitkä vaikutukset sil on niinku omiin työtehtäviin. Omaan työtehtävänkuvaan et mitä oikeestaan liittyen niin on aika rajallista ollut se koulutustarjonta mitä on niinku ollut saatavilla.”*

Olen nyt selvittänyt, miten päivittäistä johtamista tulisi yrityksen näkökulmasta harjoittaa sekä esitellyt työntekijöiden kokemuksia ja mielipiteitä teemahaastattelulla saamani aineiston avulla. Olen lisäksi tuonut esiin tutkimukseni kannalta keskeisiä työtyytyväisyystutkimuksen tuloksia, jotka tukivat hyvin saamiani tuloksia. Seuraavaksi esittelen tutkimukseni keskeisiä havaintoja ja annan joitakin kehitysehdotuksia. Vertailen myös tekemiäni havaintoja suhteessa aikasempiin, luvussa kaksi esiteltyihin, vuorovaikutteista johtamista koskeviin tutkimuksiin. Olen erityisesti keskittynyt kehitystä vaativiin asioihin, mutta huomioinut myös ne asiat, jotka toimivat jo suhteellisen hyvin osastolla.

## 5 Keskustelua keskeisistä havainnoista

Onnistuakseen päivittäisessä johtamisessa tulee ymmärtää, että johtaminen on muutakin kuin oppikirjoista opittuja johtamiskäytäntöjä. Käytäntöjen ohella on tärkeää ymmärtää myös ihmisiä ja osata toimia heidän kanssaan vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutteinen johtaminen sisältääkin käsityksen yhdessä toimimisesta. Esimiesten ei tule vain käskää työntekijöitään toimimaan tietyllä tavalla vaan heidän toimintaansa pitää valvoa, tukea ja motivoida. Esimiesten tulee lisäksi kuunnella työntekijöiden mielipiteitä ja ottaa myös ne huomioon päätöksiä tehdessä. Esimiesten ja työntekijöiden on siis oltava keskenään jatkuvassa kanssakäymisessä ja heidän on luotava välilleen suhde, joka vaatii onnistuakseen avoimuutta ja molemminpuolista luottamusta. Päivittäinen johtaminen ei siis ole pelkästään teoriasta opittujen toimintatapojen mekaanista toteuttamista vaan vaatii onnistuakseen ja kehittyäkseen henkilöiden välistä jatkuvaa vuorovaikutusta.

Olen toteuttanut teemahaastattelut kohdeosastolla selvittääkseni, miten työntekijät näkevät omien esimiestensä päivittäisen johtamisen. Olen esimerkiksi selvittänyt, miten osastolla ratkaistaan ongelmia, miten ja mistä tietoa saadaan sekä kuunnellaanko ja tuetaanko työntekijöitä. Vaikka johtajien jokapäiväiset toiminnot ovat tärkeitä päivittäisen johtamisen onnistumisessa, kiinnitetään niihin suhteellisen vähän huomiota. Tämä onkin yksi syy, miksi halusin päivittäistä johtamista tutkia. Tutkimuksissa ei useinkaan pidetä merkittävänä johtajien jokapäiväisiä toimintoja, kuten käytännön asioiden ja teknisten ongelmien ratkomista, tiedon antamista ja kysymistä, rupattelua, kuuntelua ja hyvän työympäristön luomista, vaikka näillä asioilla saattaa olla positiivisia vaikutuksia työympäristöön (Alvesson & Sveningsson 2003). Alvessonin ja Sveningssonin (2003) mukaan on mahdollista, että myös muunlaiset jokapäiväiset ja melko mitäänsanomattomat käyttäytymiset, kuten kokouksiin osallistuminen tai vain käveleminen ympäri työpaikkaa, nähdään osana johtajuutta, minkä vuoksi olen myös niiden toteutusta osastolla pyrkinyt selvittämään.

Tutkimuksessa etsittiin vastauksia kysymyksiin, jotka koskivat lähimmän esimiehen tukea, konfliktitilanteita, esimiesten laatimaa vuosikelloa sekä osaston molemminpuolista viestintää. Tämän luvun tarkoituksena on tuoda esiin tärkeimpiä havaintoja teemahaastattelusta saadusta aineistosta sekä vertailla havaintoja suhteessa vuorovaikutteiseen johtamiskirjallisuuteen.

### ***Saavatko työntekijät tukea lähimmältä esimieheltään?***

Tutkimuksesta selvisi, että kohdeosaston työntekijät kokivat saavansa lähimmältä esimieheltään suhteellisen hyvin tukea, mutta tuen saaminen koettiin olevan enemmän itsestä lähtöisin kuin esimiehestä. Johtamisesta onkin valitettavasti tullut yhä mekaanisempaa toimintaa ja on unohdettu, että johtaminen perustuu ihmisten välisille suhteille ja on jatkuvaa vuorovaikutusta (Juuti 2005). Työntekijät toivoivat esimiehen olevan ajoittain enemmän näkyvillä ja paremmin tavoitettavissa. Aina ei esimiesten tietenkään ole mahdollista olla paikalla, mutta esimiesten tulisi yrittää järjestää enemmän aikaa työntekijöille, jotta he kokisivat saavansa enemmän tukea. Esimiesten tulisikin panostaa entistä enemmän ihmisten johtamiseen. Yhdyn Kotterin (1990) väitteeseen, että asioita johtamalla saadaan ihmiset vain tekemään heille määrättyjä asioita, mutta ihmisiä johtamalla saadaan heidät tekemään asiat motivoituneemmin. Haastatteluista nimittäin selvisi, että vaikka työntekijät eivät nykyistä enempää tukea esimieheltään työtehtäviinsä tarvinneet, toivoivat he esimiehen olevan enemmän läsnä päivittäisessä työskentelyssä ja kiinnostuneita heidän tekemisistään. Uskon, että osoittamalla kiinnostusta työntekijöiden tekemisiä kohtaan, saadaan työntekijät tuntemaan, että esimiehet arvostavat heidän työtään, mikä puolestaan motivoi työntekoon. Liian tiukasti ei tekemisiä kuitenkaan tule valvoa, sillä osaston työntekijät ovat tottuneet tekemään työnsä suhteellisen itsenäisesti. Liika hallinta saattaa myös ilmetä aloitteellisuuden, luovuuden ja intohimon kustannuksella (Hamel 2009). Haaste johtajille onkin yhdistää vahva asioiden johtaminen vahvaan ihmisten johtamiseen ja käyttää niitä tasapainottaakseen toinen toisiaan (Kotter 1990).

Johtamista ei pitäisi harjoittaa pelkästään oppikirjojen vaan mieluummin työtehtävien mukaan, sillä yksi malli ei päde kaikkiin tilanteisiin, vaan eri tilanteet vaativat eri johtamistyyliä. Osaston esimiesten tuleekin miettiä, mikä on juuri heidän alaisilleen paras johtamistapa, jotta tiimi voi toimia ja kehittyä mahdollisimman tehokkaasti. Esimiesten ei tarvitse lukkiutua jatkuvassa kehittämisessään vain yhteen malliin, vaan tuloksellisinta on muokata omiin tarpeisiinsa sopivat ratkaisut. Tämän vuoksi on hyvä tiedostaa, että ryhmä muodostuu erilaisista yksilöistä. Mitä paremmin esimies tuntee ryhmänsä jäsenet, sitä onnistuneemmin hän voi ryhmää johtaa. Haastatteluista selvisi, että työntekijät toivoivatkin yhteydenoton ja kuulumisten kyselyn olevan ajoittain esimiehestä lähtöisin. He toivoivat esimiehen esimerkiksi osallistuvan kahvipöytäkeskusteluihin tai kertovan ilmoitusluontoisia asioita ohi kävellessään. Tämä tukee Alvessonin ja Sveningssonin (2003) väitettä siitä,

että esimiesten epävirallisuudella, alaisten kuuntelulla ja heille puhumisella on positiivisia vaikutuksia työympäristöön, sillä ne luovat tyytyväisyyden, turvallisuuden ja varmuuden tunteita. Kun esimies tuntee ryhmänsä jäsenet sekä heidän vahvuudet ja heikkoudet, hän osaa myös jakaa työt ryhmän sisällä, mikä puolestaan osaltaan parantaa ryhmän tehokkuutta.

Esimiesten tulee pitää mielessä, että tehokas johtaminen on riippuvainen toimivista suhteista, minkä vuoksi heidän tulee luoda positiivisia suhteita alaisiinsa (Ferch & Mitchell 2001; Lindorff 2005). Oppiakseen tuntemaan ryhmän jäseniä, on esimiehen osoitettava olevansa aidosti kiinnostunut työntekijöiden voinnista ja kuulumisista. Haastatteluista selvisi, että työntekijät kokivat hiljattain tapahtuneella organisaatiomuutoksella olleen positiivisia vaikutuksia tuen saantiin. Nyt esimiehillä on - ryhmäkoon pienenemisen ansiosta - enemmän aikaa keskittyä yksilöihin. Mikäli aikaa ihmisten johtamiselle ei kuitenkaan ole tarpeeksi, on esimiehen hyvä valtuuttaa muita tekemään osa työtehtävistään. Esimies ei kuitenkaan saa ottaa kunniaa työntekijän tekemästä työstä, sillä muuten henkilöiden välinen luottamus kärsii. Esimiehen tulee myös muistaa huolehtia tiimiläistensä jaksamisesta eikä sysätä omaa työkuormaansa kokonaan heille. Kaikki tiimit eivät kuitenkaan ole yhtä tehokkaita, sillä tiimin suorituskykyyn vaikuttavat ryhmäjohtajuuden lisäksi esimerkiksi tietoresurssit, menettelytapakonfliktit, jäsenien kiinnostuksen ja motivaation puute, organisatorisen tuen puute sekä monet muut tekijät (Hirokawa & Keyton 1995).

Esimiehen tulee johtaa ryhmäänsä yksilöiden kautta unohtamatta kuitenkaan noudattaa ja valvoa ryhmälle yhteisiä pelisääntöjä. Kenelläkään ryhmän jäsenistä ei saisi olla erityisvapauksia, sillä erityisvapauksien antaminen heikentää muiden ryhmäläisten motivaatiota ja alentaa luottamusta esimieheen. Tutkimuksesta kävi ilmi, että omat työnkuvat tuntuvat osastolla työskenteleville olevan melko selkeät, mutta asioiden priorisoimiseen kaivattiin hieman enemmän esimiehen tukea. Kaikille ei myöskään tuntunut olevan täysin selvää, mikä heidän tehtävistään on esimiehen ja yrityksen näkökulmasta tärkeintä eli mihin heidän tulisi ensimmäisenä keskittyä. Mitään täysin konkreettista työlistaa, kuten eräs haastateltavista toivoi, ei esimiehen kuitenkaan ole mahdollista tehdä ajan ja tiedon puutteen takia, sillä muuten hän saattaisi joutua perehtymään alaistensa kaikkiin keskeneräisiin työtehtäviin. Esimies voisi kuitenkin yleisellä tasolla yrittää asettaa asioita tärkeysjärjestykseen ja kukin työntekijä voisi sitten

soveltaa näitä asioita omaan työskentelyynsä parhaaksi näkemällään tavalla. Johdon tulee lisäksi korostaa, että jokaisen yhteisön jäsenen panostus on tärkeää ja saada työntekijät näkemään, kuinka heidän yksittäiset tekonsa ovat osa kokonaisuutta (Kotter 2007).

Jotta asioista puhuminen olisi helpompaa, tulee ryhmässä esiintyä molemminpuolista luottamusta. Esimiehet voivat yrittää luoda avointa ilmapiiriä oppimalla tuntemaan ryhmänsä jäsenet ja olemalla aidosti kiinnostuneita työntekijöiden kuulumisista. Esimiesten tulee muistaa, että työntekijät ovat erilaisia ja toiset kertovat itsestään enemmän kuin toiset. Esimiesten tulee kuitenkin olla tasapuolisesti kiinnostuneita kaikista eikä lopettaa kuulumisten kyselemistä, vaikka eivät heti saisikaan kaikilta työntekijöiltä vastakaikua. Siihen, kuinka paljon organisatorista tukea työntekijä kokee saavansa, nimittäin vaikuttaa mielikuva johtajasta, tämän asemasta ja luonteesta (Francis 2012). Työntekijöillä saattaa myös ajoittain olla huolia - joko työhön tai omaan henkilökohtaiseen elämään liittyviä - ja esimiehen tulee osata kuunnella heitä. Kuuntelemalla esimies parantaa keskinäistä luottamusta. Myös työntekijän tulee olla avoin, sillä luottamusta syntyy vain, mikäli kumpikin osapuoli on valmis tekemään töitä sen eteen ja käyttäytyä sen mukaisesti. Esimies-alaisuhde on aina sosiaalinen vaihtokauppa, ja mikäli luottamusta esiintyy johtajan ja alaisen välillä, ovat alaiset tuottavampia ja auttavat yli työnkuviensa sekä pysyvät yrityksessä pidempään (Brower ym. 2009).

Pelkkä teorian opiskeleminen ihmisten johtamisesta ei kuitenkaan riitä, mikäli halutaan kehittyä hyväksi esimieheksi. Tämän vuoksi ihmisten johtamisen kehittäminen tulee tuoda lähemmäs käytäntöä eli ryhmään, missä kokemuksista oppiminen todellisuudessa tapahtuu (Raelin 2011). Tehokkaille johtajille onkin älykkyyden ja taitojen ohella yhteistä myös hyvä itsetuntemus, itsesäätelykyky, motivaatio, empatia ja sosiaaliset taidot eli korkea tunneäly, minkä ansiosta he ymmärtävät vuorovaikutuksen ja tunteiden merkityksen (Goleman 1998; Juuti 2005). Syntyvätkö ihmiset tunneälyisinä vai oppivatko he sitä elämän kokemuksen myötä? Golemanin (1998) mukaan vastaus on, että kumpaakin. Tieteelliset tutkimukset esittävät, että tunneäly on perinnöllistä, kun taas psykologiset ja kehitystutkimukset osoittavat, että myös hoivaamisella on vaikutusta (Goleman 1998). Se, kummalla on suurempi vaikutus, ei Golemanin (1998) mukaan ehkä koskaan täysin selviä, mutta on tärkeä ymmärtää, että tunneälyä voi oppia. Oppiminen vaatii aikaa ja sitoutumista eikä sitä voi saavuttaa ilman vilpitöntä halua ja tarmokasta

vaivannäköä (Goleman 1998). Ollakseen tehokkaita esimiesten tuleekin tiedostaa tunneällyn merkitys ja olla valmiita tekemään töitä sen saavuttamiseksi.

### ***Miten konfliktitilanteet ratkaistaan?***

Haastatteluista selvisi, että työntekijät kaipaavat esimiestä lähinnä näyttämään suuntaa ja olemaan tarvittaessa paikalla, esimerkiksi silloin kun ongelmia ei saada ryhmän sisällä selvitettyä. Osastolla konfliktit yritetäänkin aluksi hoitaa itsenäisesti ja esimies pyydetään vain vaikeissa tilanteissa avuksi. Asioita onkin hyvä yrittää aluksi itsenäisesti selvittää, sillä sopeutumiskyky kärsii, jos kaikissa päätöksissä pitää kääntyä johdon puoleen (Hamel 2009). Jos ristiriidat eivät selviä, on esimiehen tehtävä puuttua niihin. Työntekijät eivät tarvitse jatkuvaa valvontaa ja käskemistä vaan pikemminkin esimiestä, joka kykenee auttamaan heitä lukkiutuneiden tilanteiden ratkaisemisessa (Juuti 2005). Vaikka esimies ei konfliktiin joutuisikaan puuttumaan, on hänen hyvä olla tietoinen osastolla tapahtuvista asioista ja muutoksista sekä ryhmän itsenäisesti tekemistä päätöksistä tai normaalista poikkeavasti toiminnasta, jotta hän osaa tarvittaessa niihin puuttua tai vastata niitä koskeviin kysymyksiin. Johtajien pitäisi myös keksiä uusia keinoja valvoa ja luoda strategioita, sillä tulevaisuuden hallintajärjestelmien tulee nojata enemmän vertaisarviointiin ja vähemmän ylhäältä alas valvontaan, minkä vuoksi ylimmän johdon ei tule tehdä strategioita vaan luoda olot, joissa uudet strategiat voivat tulla esiin ja kehittyä (Hamel 2009).

Monimutkaiset, epävarmat ja arvaamattomat tilanteet ovat nykyajan esimiehille arkipäivää ja vaativat korkeaa mukautumiskykyä, minkä vuoksi Cuncliffe ja Eriksen (2011) kannustavatkin vuorovaikutteiseen johtamiseen, jossa työntekijät nähdään ihmisinä suhteessa esimiehiin eikä manipuloitavina objekteina. Esimiesten tulisi yhdessä työntekijöiden kanssa miettiä, miten konfliktiin jouduttiin tai mistä tilanne aiheutui, miten vastaavia tilanteita voidaan ehkäistä ja miten niissä voidaan jatkossa toimia. Esimiehen sanoja punnitaan, eleitä analysoidaan ja esimerkkejä seurataan, minkä vuoksi onkin hyvä miettiä asioita ennen kuin sanoo ne ääneen. Esimies ei myöskään saa arvostella oman esimiehensä tai muun johdon päätöksiä alaistensa kuullen, sillä arvostelu vie työnantajan uskottavuutta ja aiheuttaa epävarmuutta työyhteisöön. Mikäli esimiehen resurssit eivät riitä konfliktin selvittelyyn, on hänen pyydettävä apua muualta. Haastatteluista selvisi työntekijöiden tiedostavan, että tällöin selvittely saattaa kestää hieman pidempään – varsinkin jos selvittelyssä on osaston tai Suomen ulkopuolinen taho mukana.



Työntekijöiden tulee myös muistaa, että mikäli esimies on osa konfliktia, tulee heidän ottaa yhteyttä esimiehen esimieheen, jotta asia saadaan selvitettyä. Ryhmän esimies saa toki olla eri mieltä oman esimiehensä kanssa, mutta erimielisyydet tulee käsitellä yhdessä esimiehen kanssa, ei alaisten kuullen.

Konflikteihin tulee puuttua ja ne tulee yrittää selvittää mahdollisimman nopeasti, sillä pitkään jatkuneet konfliktit heikentävät henkilöstön hyvinvointia ja ilmapiiriä työyhteisössä. Esimiehen tekemät päätökset eivät todennäköisesti aina miellytä kaikkia, mutta tärkeintä on perustella päätökset riittävän hyvin ryhmän jäsenille, jotta he pystyisivät käsittelemään päätöksen seuraukset. Esimiehen tulee kantaa vastuu päätöksestä, oli se hänen itsensä tekemä tai yhdessä ryhmän kanssa sovittu. Esimies ei saa syyttää muita huonosti tehdystä päätöksestä. Kantamalla vastuun päätöksistä ryhmän luottamus esimiestä kohtaan kasvaa. Haastatteluissa korostui organisaatiomuutoksen tuoma parantunut nykytilanne myös konfliktien ratkaisemisessa. Konfliktit ja virheet eivät kuitenkaan aina ole pahasta, vaan niistä voi myös oppia. Tällainen oppiminen kehittää Carmelin ym. (2011) mukaan epäsuoraa oppimista, jonka avulla voidaan parantaa päätöksenteon laatua. Jotta ei korjattaisi vain todellisesta virheestä aiheutuneita ongelmia, tulee aina etsiä ongelman alkuperäinen aiheuttaja eli juurisyy. Tämän vuoksi virheistä pitäisikin puhua avoimemmin, minkä tiimin sisäinen luottamus ja vuorovaikutteinen johtaminen mahdollistavat (Carmeli ym. 2011).

### ***Miten esimiesten laatima vuosikello näkyy päivittäisessä työskentelyssä?***

Laatimalla itselleen vuosikellon, pystyy esimies paremmin suunnittelemaan toimintaansa. Esimiesten tulisi suunnitella tavoitteet vuodeksi eteenpäin miettimällä itselleen esimerkiksi viikoittaiset, kuukausittaiset ja kvartaalittaiset tavoitteet sekä toimenpiteet, joilla tavoitteisiin päästäisiin. Päivittäisessä esimiestyössä vuosikello näkyy muun muassa ryhmän palaverikäytäntöinä, työhyvinvointipäivinä, kehityskeskusteluina sekä esimiehen ja työntekijän välisenä palautteena. Kaikkea ei tietenkään voi etukäteen suunnitella, mutta vuosikellon avulla voidaan paremmin varmistaa, että strategisesti tärkeät johtamistoimet ovat sidoksissa yrityksen vaatimaan vuosittaiseen toimintaan.

Tutkimuksesta selvisi, että haastateltavat eivät koe saavansa henkilökohtaista palautetta muuten kuin kehityskeskusteluissa, vaikka sitä kaivattaisiin useammin. Vaikka yrityksen HR ei vaadi kehityskeskustelujen pitämistä vuokratyöntekijöille, on ne osastolla onneksi

myös partner työntekijöille järjestetty. Organisaatio ei kuitenkaan kykene pysymään jatkuvassa kehityksessä mukana, mikäli palautetta annetaan ja saadaan vain kerran vuodessa. Palautteen saaminen auttaa työntekijöitä kasvamaan ammatillisesti (Kotter 1990), kunhan esimiehet varmistavat, että palautetta ei pidetä kontrolloivana, vaan se otetaan vastaan valaisevana ja kehityssuuntautuneena (Foss ym. 2009). Jotta palautteesta olisi mahdollisimman paljon hyötyä, tulisi se osata antaa niin, että se ei loukkaa työntekijää, minkä vuoksi palautteen tuleekin keskittyä ihmisten tekemisiin eikä itse henkilöön. Palautteen tulee aina myös pohjautua tosiasioihin. Palautetta antaessa tulee myös miettiä palautteen saajaa, sillä erilaiset ihmiset ottavat palautteen eri tavalla vastaan. Tuntemalla ryhmänsä jäsenet on esimiehen helpompi antaa heille palautetta.

Myös esimiehet tarvitsevat palautetta kehittyäkseen. Haastateltavat olivat kuitenkin, yhtä lukuun ottamatta, sitä mieltä, että palautteen antaminen ei ole helppoa, vaikka siihen olisi periaatteessa mahdollisuus muuallakin kuin kehityskeskusteluissa. Palautetta haluttaisiin antaa esimiehelle ja sen antaminen kasvokkain koettiin toimivammaksi palautekanavaksi kuin esimerkiksi avoin palautekysely ryhmäkoon vuoksi, mutta palautetta ei silti juurikaan tule annettua. Palautteen antamisen vähyyden syynä voi olla esimerkiksi arkuus tai se, että palautteella ei koeta olevan merkitystä. Kehityskeskusteluissa palautteen anto saatetaan puolestaan kokea hieman pakonomaisena eikä palautetta edes sillä hetkellä välttämättä ole mielessä. Rakentavan palautteen vastaanottajan reaktio saattaa myös olla syynä sen antamatta jättämiseen. Tulee kuitenkin ymmärtää, että mikäli palautetta ei anneta, ei voi myöskään olettaa muutoksia tapahtuvan. Mikäli esimies saa rakentavaa palautetta, tulee hänen varmistaa, että on varmasti ymmärtänyt sen sisällön työntekijän tarkoittamalla tavalla ja keskustella asiasta rakentavasti. Esimiehen tulee myös pitää huoli, että työntekijä tietää, että asiaan on puututtu ja se etenee. Esimiehen ei kuitenkaan tule luvata mitään, mitä hän ei pysty toteuttamaan.

Vain antamalla ja saamalla palautetta voidaan kehittää toimintaa. Kun organisaatiossa vallitsee luottamus esimiehen ja alaisen välillä, on palautteen anto helpompaa. Luottamus nimittäin mahdollistaa rehellisemmän ja avoimemman keskustelun. Kun ihmiset luottavat toisiinsa, uskaltavat he sanoa mielipiteensä helpommin. Ryhmän sisäistä luottamusta parantaakseen, tulisi esimiehen korostaa ryhmähenkeä ja osoittaa myös itse olevansa osa ryhmää. Esimiehen tulee yrittää luoda kannustava ja avoin ilmapiiri ryhmään osoittamalla olevansa aidosti kiinnostunut työntekijöistä ja arvostamalla heidän tekemisiään.

Henkilökohtaisia yhteyksiä kaikkien suorien alaisten kanssa tulee ylläpitää ja johtajien tulisi muutaman kerran kuukaudessa sitoutua pelkästään alaisten erinomaisuuksien tai lahjakkuuksien korostamiseen (Ferch & Mitchell 2001). Positiivista palautetta on hyvä antaa kaikkien kuullen, mutta rakentava palaute tulee aina antaa kahden kesken. Haastatteluista ilmeni myös, että esimiesten tulisi panostaa työntekijöiden tulosta mittaaviin asioihin, sillä tällä hetkellä vain laskutus nähtiin keinona mitata onnistumista, eikä sen suuruus ole pelkästään myynnin tuen henkilöstöstä kiinni.

Kun esimiehet tiedostavat työntekijöiden kehittymisalueet ja -tarpeet, heidän on helpompi organisoida kehitysohjelmia ja tunnistaa myös omat kehitystarpeensa. Tämä on onneksi osittain osastolla tiedostettu, mutta saadakseentä parempaa tietoa asiakasrajapinnassa tapahtuvasta toiminnasta, esimiesten kannattaa rohkaista työntekijöitä mielipiteidensä kertomiseen yhä enemmän. Työntekijöiden mielipiteitä on myös tärkeä kuunnella ja arvostaa ja heitä kannattaa rohkaista kertomaan omat mielipiteensä, sillä työntekijät sitoutuvat organisaatioon ja sen strategioihin enemmän, jos he saavat vaikuttaa strategiasuunnitteluun ja antaa näin oman panoksensa päätöksenteossa (Kotter 2007). Esimiesten tulisikin tiedostaa tilanteet, jossa he voivat saada hyödyllistä tietoa työntekijöiltä. Esimerkiksi viikoittaiset palaverit voivat olla hyvä tilaisuus saada työntekijöiden mielipiteitä ja palautetta. Cuncliffen ja Erikseenin (2011) mukaan kaikki johtajat eivät kuitenkaan näe näitä kokouksia paikkoina, joissa tarkoituksista ja toiminnoista neuvotellaan vaan pikemminkin pitävät kokouksia jokapäiväisenä edestakaisena keskusteluna. Johtajien tulisi osata poimia mielipiteet myös työntekijöiden kommentteista eikä aina odottaa vuosittaista kehityskeskustelua palautetta saadakseen.

Haastatteluista selvisi, että palaverikäytännöt eri tiimien kesken vaihtelivat. Myös viikko- ja kuukausipalaverikäytännöt ymmärrettiin eri tavoin. Selkeyttääkseen asiaa, olisi säännöllisten palaverien agenda hyvä olla sama kerrasta toiseen. Saman agendarungon ansiosta palaveria on myös helpompi seurata ja siitä on helpompi tehdä muistiinpanot tulevaa toimintaa sekä seuraavaa kertaa varten. Työntekijät kaipasivat lisäksi ajoittain enemmän näkyvyyttä esimieheltä, voidakseen kysyä kahden kesken asioista, joihin ei yhteisissä palaverissa haluta kaikkien aikaa tuhlata. Esimiehen olisikin hyvä järjestää esimerkiksi tietty aika, vaikka ennen tai jälkeen viikkopalaverin, jolloin työntekijöillä olisi mahdollisuus kysyä asioita kahden kesken. Tämä ei tietenkään poista

sitä, että esimiehen tulee olla näkyvillä, mutta voisi toimia apuna, kun alaiset tietävät esimiehen olevan edes tietyinä aikoina tavoitettavissa. Jokaviikkoiset palaverit on hyvä pitää tiimikohtaisina, sillä osaston eri tiimien työntekijöiden työnkuvat vaihtelevat. Voisi kuitenkin miettiä olisiko kenties lisäksi järkevää pitää joka kuukausi koko osastolle yhteinen kuukausipalaveri, jotta voitaisiin käydä läpi kaikille yhteiset asiat ja kerrata toimintaohjeet. Näin pysyttäisiin paremmin perillä uudistuksista ja pidettäisiin yllä osastohenkeä. Jotta saataisiin parannettua yhteistyötä yli osastorajojen, voisi yksi mahdollisuus olla, että pidettäisiin ajoittain myös tehtaan puolen työntekijöiden kanssa yhteisiä palavereita tai muita kokoontumisia. Ehdotukset tukevat haastatteluissa esiin tulleita toiveita paremmasta yhteistyöstä, palaverien vierailijoista sekä työhyvinvointipäivistä.

### ***Miten molemminpuolinen viestintä osastolla toimii?***

Haastatteluista selvisi, että sisäisen viestinnän vahvuuksista huolimatta muutoksista tiedottaminen on heikkoa. Vaikka muutos tapahtuisi eri puolella organisaatiota, on osaston työntekijöiden myös hyvä olla tietoisia asiasta, sillä se voi jollakin tasolla koskea myös heitä. Esimiesten tulisi informoida ryhmänsä jäseniä kaikista organisaatiossa tapahtuvista muutoksista, sillä ne voivat koskea alaisia jollakin tasolla ilman, että esimies sitä välttämättä edes tiedostaa. Esimiesten tulisi viestinnässään olla mahdollisimman proaktiivisia (Juholin 1999, 199-200) eli tiedottaa asioista jo ennakkoon tai mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Tilanteet ovat paremmin hallittavissa ja mahdollisten perättömien huhujen leviämiseltä vältytään, kun asioista tiedotetaan ajoissa. Haastatteluista kävi ilmi, että työntekijät toivoivat esimiehen myös antavan heille väliaikatietaa, vaikka asia ei olisikaan vielä täysin julkaisuvalmis, jotta vältyttäisiin turhilta spekulatioilta. Tämä tukee Reillyn (2008) väitettä siitä, miten tehokas viestintä työntekijöille on tärkeää, jotta he eivät tunne, että heitä pidetään pimennossa tai muodosta omia päätelmiään vääristä huhuista. Tulee kuitenkin huomoida, että vaikka viesti saavuttaisi työntekijät, voi heidän olla vaikea ymmärtää, miten kyseinen asia tai muutos tulee heidän työnkuvaansa vaikuttamaan. Muutosten vaikutuksista onkin hyvä keskustella yhdessä esimiehen ja muun ryhmän kanssa esimerkiksi viikkopalaverien yhteydessä.

Haastatteluista selvisi työntekijöiden tiedostavan sen, että myöskään esimiehellä ei aina ole tietoa saatavilla. Kuten juuri mainittu, työntekijät toivovatkin esimiehen silloin antavan asioista edes väliaikatietaa. Mikäli tapahtuneet muutokset ovat suuria ja esimies ei kerro ja

perustelee riittävästi muutosten syitä, merkitsee se väistämättä erilaisten pelonsekaisten mielikuvien syntyä ja leviämistä organisaatiossa. Esimiehen tulee perustella ryhmälleen muutokseen johtaneet syyt sekä keskustella työntekijöiden kanssa, miten heidän työnkuvansa tulevat muuttumaan. Esimiesten olisi Kotterin (2007) mukaan hyvä kertoa, minkälaisia konkreettisia hyötyjä muutoksesta seuraa, niin lyhyellä kuin pitkälläkin ajanjaksolla, ja minkälaisilla toimenpiteillä nämä hyödyt voidaan saavuttaa. Ihmisillä on luontainen taipumus vastustaa muutosta, sillä he pelkäävät siitä aiheutuvaa haittaa, mikäli eivät ymmärrä tarpeeksi hyvin muutokseen johtaneita syitä ja sen seurauksia. Työntekijät eivät Kotterin (2007) mukaan yleensä vastustakaan muutosta itseään vaan sitä epävarmuutta, minkä muutos tuo mukanaan. Mikäli työntekijöitä tuetaan ja kuunnellaan ja tunteiden käsittelemiselle varataan riittävästi aikaa muutosprosessin aikana, prosessi voi edetä kohti ratkaisua (Kotter 2007).

Osaston sisäinen viestintä koettiin enimmäkseen positiivisena, mutta organisaation funktioiden väliseen tiedottamiseen kaivattiin parannusta. Esimerkiksi osaston työntekijöille toimenkuvat ovat selkeät, mutta tehtaalla oleva tiedon puute osastolla työskentelevien henkilöiden työtehtävistä nähtiin ongelmana ja siihen kaivattiin lisää tiedotusta organisaation sisällä. Osaston vastuualueiden jaosta on olemassa kaavio, mutta sitä voisi entisestään selkeyttää kirjaamalla organisaatiokaavioon tarkat vaiheet, mistä kenenkin vastuualue alkaa ja mihin se päättyy. Työnkuvat ja vastuualueet vaihtelevat ajoittain, minkä vuoksi organisaatiokaavion jakamista tehtaalla työntekijöille tulisi myös tehostaa, jotta kaikki osaivat sen etsiä ja tiedostaisivat myös siinä tapahtuvat muutokset. Tulee muistaa, että viestinnän toistolla sekä eri viestintäkanavia käyttämällä voidaan paremmin varmistaa viestin ymmärrettävyyttä, tavoitettavuutta ja perillemenoja (Kotter 2007). Kohdeosastolla työtehtäviä ollaan onneksi myös selkeyttämässä jo aiemmin mainittujen työpajojen avulla.

Kun on kyse suuresta organisaatiosta, on laaja ja paljon tietoa sisältävä intranet tärkeä väline viestinnässä. Intranet antaa jokaiselle työntekijälle mahdollisuuden tutustua yrityksen tarjoamiin mahdollisuuksiin silloin, kun heille itselleen parhaiten sopii. Haastatteluissa selvisi, että osastosihteeri toimii myös apuna organisaation asioista tiedottamisessa osastolle. Esimerkiksi eri koulutusmahdollisuuksien esittely intranetissä antaa oikeudenmukaisen mahdollisuuden jokaiselle tutkia tarjolla olevia vaihtoehtoja. Esimiesten tulee kuitenkin huomioida, onko työntekijöillä kiinnostusta ja aikaa tutkia

koulutusvaihtoehtoja ja ovatko he tietoisia siitä, mitä kaikkea intranetissä esitellään. Intranet ei kuitenkaan tarjoa työntekijöille kaikkea heidän tarvitsemaansa tietoa, minkä vuoksi esimiehen on pidettävä huolta, että myös osastokohtainen tieto saavuttaa työntekijät, sillä, viestin toiston ohella, useat eri mediat tehostavat viestin ymmärrettävyyttä ja perillemenoaa. Weickin (1993) mukaan kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus onkin ainoa tapa pysyä jatkuvasti muuttuvan ympäristön perässä, minkä vuoksi kasvokkain tapahtuva viestiminen on suositeltavaa muiden viestintäkanavien ohella. Kasvokkaisviestintä tarjoaa mahdollisuuden esittää kysymyksiä reaaliajassa ja saada välittömästi vastauksia. Tämän vuoksi esimerkiksi kirjallisesti saaduista muutoksista on hyvä keskustella yhdessä viikkopalavereissa, jotta varmistetaan, että kaikki ovat tiedon saaneet ja asian ymmärtäneet.

Kirjallisuudessa, kuten myös yrityksen esimieskoulutuksissa, korostetaan erityisesti vuorovaikutteisen keskustelun eli dialogin merkitystä. Dialogissa keskustelijoiden tavoitteena ei ole vain tuoda omia näkökulmiaan esille tai voittaa keskusteluja, vaan sen tarkoituksena on arvostaa monipuolisia näkökulmia ja työskennellä vuorovaikutuksessa toisen osapuolen kanssa päästäkseen yhdessä selville siitä, mitä saattaa tapahtua ja mitä kummankin osapuolen tulee tehdä (Cuncliffe & Eriksen 2011; Juuti 2005). Toiminnan suuntaa pystytään paremmin ohjaamaan, kun saadaan työntekijät puhumaan omista kokemuksistaan (Juuti 2005). Esimiesten tulisi pyrkiä keskusteluissaan dialogisuuteen ja ottaa myös muiden näkökulmat huomioon. Kerrotun asian uskottavuuteen puolestaan vaikuttaa Kotterin (1990) mukaan viestin kertoja, viesti itsessään sekä sanallisen ja sanattoman viestinnän yhtenäisyys. Näistä syistä esimiesten tulee ymmärtää myös sanattoman viestinnän tärkeys työssään ja sitä onneksi heille esimiesvalmennuksessa painotetaan. Tulee tiedostaa, että myöskään aiemmin mainittu palautteen antaminen ei ole pelkästään sanallista. Siihen vaikuttavat osaltaan myös eleet ja ilmeet sekä muu sanaton viestintä, minkä vuoksi sanalliseen ja sanattomaan viestintään tulee kiinnittää huomiota myös palautetta annettaessa.

Osaston esimiesten tulee panostaa työntekijöiden koulutuksen, palautteenannon ja tiedotuksen lisäksi myös hiljaisen tiedon esille tuomiseen ja jakamiseen. Kuten haastatteluista kävi ilmi, osastolla on paljon tällaista tietoa, joka on vain pidempään yrityksessä työskennelleiden tiedossa ja jota ei ole kirjattu ohjeistuksiin. Esimiesten tulee kannustaa ja rohkaista työntekijöitä jakamaan tietonsa myös muille ja samalla yrittää

määrätietoisesti muuttaa sitä näkyvämpään muotoon. Kuten jo aiemmin mainittu, ryhmän jäsenet ovat erilaisia, minkä vuoksi kaikki eivät välttämättä ole yhtä halukkaita kertomaan näkemyksiään asioihin. Osalta saattaa puuttua rohkeus kertoa asioita ja osa saattaa ajatella tiedon olevan valtaa eivätkä sen vuoksi kerro sitä eteenpäin. Esimiesten tulee löytää keinot saada henkilöt jakamaan tietonsa ja pitää mielessä, että arvokasta tietoa voi olla myös henkilöillä, joilla sitä vähiten olettaisi olevan. Tiedon jakamiseen motivoivia muuttujia ovat mm. itsenäisyys, tehtävä-identiteetti ja palautteen määrä (Foss ym. 2009). Tulee kuitenkin pitää mielessä, että jos työntekijöiltä halutaan tietoa, pitää sitä myös heille antaa. Tiedon jakaminen on nimittäin molemminpuolista vaihdantaa sisältäen sekä tiedon lähettämistä että vastaanottamista (Foss ym. 2009). Esimiesten tulee pyrkiä saamaan osaaminen kaikkien osastolla olevien tietoon, sillä muuten voi käydä niin, että kun esimerkiksi pidempään työskennelleet lähtevät yrityksestä, katoaa samalla arvokasta tietoa, mitä ei ole mistään saatavilla. Luottamuksen rakentaminen ihmisten välillä edesauttaa myös tiedon hankkimisessa. Juutin (2005, 102) mukaan todellinen osaaminen on äänetöntä osaamista ja vain sellaisessa ilmapiirissä, jossa työyhteisön jäsenet jakavat aidosti osaamistaan toisilleen, voi syntyä oppiva organisaatio.

## 6 Johtopäätökset

Tässä pro gradu-tutkimuksessa tarkoitukseni oli selvittää, millaisia odotuksia kohdeyrityksen työntekijöillä on päivittäiselle esimiestyölle. Tarkoituksena oli ensin selvittää, miten asiat tulisi olla yrityksen henkilöstöstrategian näkökulmasta, mihin keräsin tietoa yrityksen johtamisperiaatteista ja esimieskoulutusmateriaaleista. Pystyäkseen vertailemaan osaston tuloksia koko yrityksen näkökulmaan, olen myös hyödyntänyt yrityksessä keväällä 2012 toteutetun työtyytyväisyyskyselyn tuloksia tutkimuksessani. Suurimman empiria osuuden tutkielmaani toi teemahaastattelut, joiden avulla oli tarkoitus saada vastaukset seuraaviin kohdeosastoa koskeviin kysymyksiin:

*Saavatko työntekijät tukea lähimmältä esimieheltään?*

*Miten konfliktitilanteet ratkaistaan?*

*Miten esimiesten laatima vuosikello näkyy päivittäisessä työskentelyssä?*

*Miten molemminpuolinen viestintä osastolla toimii?*

Teemahaastatteluista selvisi, että työntekijät saavat lähimmältä esimieheltään tukea tarvittaessa, mutta lähinnä vain pyydettyä. Organisaatiomuutos on ollut eduksi, sillä nyt esimiehillä on enemmän aikaa yksilöille, koska ryhmäkokoa yhden esimiehen alaisuudessa ei enää ole niin suuri. Parantaakseen tuen laatua, esimiesten tulee järjestää aikaa työntekijöille ja tarvittaessa delegoida työtehtäviä esimerkiksi omille tiimiläisilleen, mikäli aikaa ihmisten johtamiselle ei ole tarpeeksi. Kuten esimieskoulutuksessa opetetaan, vastuuta on hyvä antaa myös muille. Tehtävät eivät kuitenkaan saa olla liian haastavia, jotta työntekijä selviää niistä. Esimiehen tulee huolehtia työntekijöiden jaksamisesta esimerkiksi pitämällä huoli, että tiimin työtaakka jakautuu tasaisesti ja miettimällä, onko työt organisoitu ajankäytön kannalta tehokkaasti. Esimiesten tulee myös yrittää luoda avoin ilmapiiri, jossa esiintyy molemminpuolista luottamusta, jotta asioiden esille tuominen on helpompaa. Luottamuksen aikaansaamiseksi esimiehen tulee oppia tuntemaan työntekijä riittävän hyvin, mitä edesauttaa kuulumisten kyseleminen, ajoittainen kahvipöytäkeskusteluihin osallistuminen tai virkistyspäivien järjestäminen. Luottamusta ei kuitenkaan synny mikäli jompi kumpi osapuoli ei ole valmis tekemään töitä sen eteen tai käyttäytyä luottamuksen arvoisesti, joten myös työntekijän tulee olla avoin.



Kohdeosastolla työntekijät pyrkivät ratkaisemaan konfliktitilanteet ensin itse. Vasta kun asiaa ei yrityksistä huolimatta saada ratkaistua, viedään se esimiehelle selvitettäväksi. Esimiehen odotetaan auttavan ratkaisun saamisessa sekä tukevan työntekijöiden siihen asti tekemiä päätöksiä. Kuten esimiehen tuessa myös konfliktien ratkaisemisessa korostui organisaatiomuutoksen tuoma parantunut nykytilanne. Kuten esimieskoulutuksessa korostetaan, on esimiesten tärkeää olla paikalla konfliktitilanteissa sekä tukea alaisia ja olla pakoilematta vastuuta. Periaatteena tulee pitää mielessä, että ei ole vain yhtä syyllistä ja kaikki ovat ongelmatilanteeseen osallisia, joten sitä tulee tutkia yhdessä. Tutkimuksesta selvisi, että pidempi työura organisaatiossa todennäköisesti vähentää konfliktien etenemistä esimiehelle asti. Tietoa tulisi kuitenkin jakaa edelleen ja asioista puhua avoimesti, jotta myös esimies ja kollegat ovat tietoisia asioista ja osaavat jatkossa toimia vastaavanlaisen konfliktitilanteen sattuessa omalle kohdalle. Kuten tutkimuksesta on tullut ilmi, konfliktitilanteet toimivat hyvänä pohjana epäsuoralle oppimiselle.

Esimiesten laatima vuosikello näkyy päivittäisessä työskentelyssä tiimien palaverikäytäntöinä, työhyvinvointipäivinä, kehityskeskusteluina sekä esimiehen ja työntekijän välisenä palautteena. Palaverikäytännöt sekä työhyvinvointipäivien järjestäminen vaihtelivat tiimien kesken. Kehityskohteina nähtiin erityisesti useampien vierailijoiden tulo palavereihin sekä oman ryhmän keskuudessa pidettävät tiimipäivät. Kehityskeskustelut pidettiin myös partner työntekijöille, vaikka yrityksen HR ei tätä vaadikaan, mikä nähtiin positiivisena, sillä useimmat olivat sitä mieltä, että ainut paikka, missä palautetta saa ja annetaan, on juuri kehityskeskustelut. Mikäli partner työntekijöitä ei liitettäisi kehityskeskustelujen piiriin, olisi yrityksen omilla työntekijöillä paremmat mahdollisuudet vaikuttaa ja antaa palautetta. Suuri osa työntekijöistä kuitenkin kaipasi mahdollisuutta antaa ja saada palautetta muulloinkin kuin kehityskeskustelussa, mihin esimiesten tulisi kiinnittää huomiota. Tutkimuksesta kävi myös ilmi, että esimiesten tulisi panostaa laskutuslukujen ohella muihinkin työntekijöiden tulosta mittaaviin seikkoihin, sillä osaston työntekijät eivät loppupeleissä ole itse vastuussa laskituksen suuruudesta.

Osaston sisäinen viestintä koettiin suhteellisen vahvaksi, mutta erityisesti muutoksista tiedottaminen oli heikkoa. Vaikka viesti saavuttaisi työntekijät, voi heidän olla vaikea tietää, miten muutos tulee heidän työnkuvaansa vaikuttamaan, minkä vuoksi asiat onkin hyvä käydä yhdessä esimiehen ja muun ryhmän kanssa läpi, jotta kaikki ymmärtävät muutoksen vaikutukset. Sekä esimiehet että työntekijät käyttivät viestimiseen useita eri

viestintävälineitä, mikä onkin hyvä, sillä usein esimerkiksi virallisista ja epävirallisista asioista viestiminen vaatii eri viestintätapoja. Kuten haastatteluista kävi ilmi, virallista kommenttia vaativat asiat on hyvä esittää kirjallisesti, jotta luvatuista asioista jää todiste, kun taas joistakin asioista on helpompi kommunikoida kasvotusten, jolloin vastauksen saa usein nopeammin ja väärin ymmärtämisen riski on pienempi, kun voi tarvittaessa esittää lisäkysymyksiä. Tärkeistä asioista onkin hyvä tiedottaa ensin kirjallisesti esimerkiksi sähköpostilla ja käydä asiat sen jälkeen yhdessä palaverissa läpi, jotta viesti varmasti saavuttaa kaikki ja kaikki ymmärtävät sen vaikutukset.

Olen työssäni pyrkinyt perustelemaan kaikki tekemäni ratkaisut lukijalle sekä pyrkinyt avaamaan tutkimukseni taustoja, jotta lukijalla olisi myös mahdollisuus arvioida tutkimukseni taustalla olevia ratkaisuja sekä valitsemiani menetelmiä. Olen tutkimukseni kolmannessa luvussa pyrkinyt selittämään mahdollisimman laajasti tutkimuksen toteutusta ja arvioimaan omaa rooliani tutkijana. Kuten aineiston luotettavuuden arviointi -osiosta on käynyt ilmi, työskentelyni yrityksessä toi havainnointiini lisäetua, sillä ymmärsin paremmin haastateltaviani ja pystyin puhumaan samoista asioista käyttämällä samaa sanastoa kuin vastaajat. Vaikka työskentelyni yrityksessä oli enemmän vahvuus kuin heikkous, toimi se myös osittain rajoitteena, sillä haastatteluja analysoidessa minun piti varoa sotkemasta liiaksi omia mielipiteitäni haastateltavien mielipiteisiin ja olla haastatteluissa mahdollisimman neutraali ja johdattelematon, vaikka olisin asioista jo ennestään tiennytkin. Uskon kuitenkin onnistuneeni tässä suhteellisen hyvin ja asiaa edesauttoi haastateltavien suorien sitaattejen käyttäminen, mikä parantaa lukijan ymmärrystä aineistosta.

Olen työssäni tutkinut, millaista kohdeosaston päivittäinen johtaminen on. Halusin rajata aiheen käsittelemään lähinnä työntekijöiden näkemyksiä, sillä tarkoitukseni oli selvittää, miten asiat todellisuudessa ja heidän mielestään ovat, eikä niinkään sitä, miten asioiden tulisi olla. Jotta työntekijöiden näkemyksiä olisi helpompi ymmärtää, ja jotta lukija voisi varmistua niiden sisällön merkityksestä suhteessa tekeemiini analyysihin, olen tuonut näkemyksiä esille suorina sitaatteina. Tämä tutkimus ei siis varsinaisesti tarjoa työkaluja siihen, minkälaista päivittäisen johtamisen pitää olla, vaan antaa esimiehille pohjan oman johtamisensa kehittämiseksi esittämällä työntekijöiden erilaisia näkemyksiä siitä, millaista päivittäinen johtaminen on nyt. Tutkimuksen empiirisestä osuudesta on eniten hyötyä toimeksiantajaorganisaatiolle ja kohdeosastolle, mutta havainnoista voi olla hyötyä myös

muille organisaatioille, joilla on vastaavanlaisia kehityskohteita. Jatkotutkimus aiheesta voitaisiin tehdä tutkimalla saman osaston tilaa esimerkiksi vuoden kuluttua, jotta saataisiin selville, miten päivittäinen johtaminen on muuttunut ja onko koetuissa ongelmatilanteissa tapahtunut muutoksia parempaan vai huonompaan. Tutkimus voisikin siis painottaa enemmän asioita, jotka nyt nähtiin heikkoina.

Lopuksi haluan vielä korostaa, että johtaminen on jatkuvaa vuorovaikutusta eikä se ole vain esimiehestä itsestään kiinni vaan myös hänen alaistensa tuesta ja toiminnasta. Esimiesten tulee miettiä omaa käyttäytymistään ja mahdollisia kehittämiskohteita, mutta tulee kuitenkin muistaa, että myös työntekijöillä on velvollisuuksia. Työntekijöiden kiinnostuksen tai arvostuksen puute heijastuvat esimieheen, jolloin ne vaikuttavat myös päivittäiseen johtamiseen negatiivisesti. Esimiesten tulee pitää mielessä, että työntekijät, joita arvostetaan ja joihin luotetaan, ovat valmiita oppimaan ja jakamaan tietoa.

## LÄHTEET

- Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan 2003. Managers doing leadership: The extraordinarization of the mundane. *Human Relations*, 56(12): 1435-1459.
- Atkinson, Sally & Butcher, David 2003. Trust in managerial relationships. *Journal of Managerial Psychology*, 18(4): 282-304.
- Bakhtin, Mikhail Mikhailovich 1996 [1986]. *Speech Genres and Other Late Essays*. McGee Vern W. (trans.). Austin: University of Texas Press.
- Barley, Stephen R. & Kunda, Gideon 2001. Bringing work back in. *Organization Science*, 12(1): 76-95.
- Brower, Holly H., Lester, Scott W., Korsgaard, Audrey M. & Dineen, Brian R. 2009. A Closer Look at Trust Between Managers and Subordinates: Understanding the Effects of Both Trusting and Being Trusted on Subordinate Outcomes. *Journal of Management*, 35(2): 327-347.
- Brower, Holly H., Schoorman, F. David, Tan, Hwee H. 2000. A model of relational leadership: The integration of trust and leader-member exchange. *Leadership Quarterly*, 11(2): 227-250.
- Brown, John S. & Duguid, Paul 1991. Organizational learning and communities of practice: toward a unified view of working, learning and innovation. *Organization Science*, 2(1): 40-57.
- Carmeli, Abraham, Tishler, Asher & Edmondson, Amy C. 2011. CEO relational leadership and strategic decision quality in top management teams: The role of team trust and learning from failure. *Strategic Organization*, 10(1): 31–54.
- Claycomb, Brandon & Mulberry, Greig 2007. Praxis, Language, Dialogue. *Human Affairs*, 17(2): 182–194.
- Clifton, Jonathan 2012. A Discursive Approach to Leadership: Doing Assessments and Managing Organizational Meanings. *Journal of Business Communication*, 49(2): 148-168.

- Cuncliff, Ann L. & Eriksen, Matthew 2011. Relational leadership. *Human Relations*, 64(11): 1425–1449.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2008. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 8. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Ferch, Shann R. & Mitchell, Matthew M. 2001. Intentional Forgiveness in Relational Leadership: A Technique for Enhancing Effective Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 7(4): 70-83.
- Fletcher, Margaret & Plakoyiannaki, Emmanuella 2011. Case Study Selection in International Business: Key Issues and Common Misconceptions. In course book Rebecca Piekkari & Catherine Welch *Rethinking the Case Study in International Business and Management Research*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 171-191.
- Foss, Nicolai J., Minbaeva, Dana B., Pedersen, Torben & Reinholt, Mia 2009. Encouraging knowledge sharing among employees: How job design matters. *Human Resource Management*, 48(6): 871– 893.
- Francis, Clare A. 2012. The Mediating Force of "Face": Supervisor Character and Status Related to Perceived Organizational Support and Work Outcomes. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(1): 58–67.
- Goleman, Daniel 1998. What makes a leader? *Harvard Business Review*, 76(6): 93-102.
- Grint, Keith 2005. Problems, problems, problems: The social construction of 'leadership'. *Human Relations*, 58(11): 1467-1494.
- Hamel, Gary 2009. Moon shots for management, *Harvard Business Review*, 87(2): 91-98.
- Hirsijärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2008. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirokawa, Randy Y. & Keyton, Joann 1995. Perceived Facilitators and Inhibitors of Effectiveness in Organizational Work Teams. *Management Communication Quarterly*, 8(4): 424-446.
- Holstein, James A. & Gubrium, Jaber F. 1995. *The active interview*. London:Sage.

- Juholin, Elisa 1999. *Sisäinen viestintä*. Juva: WSOY.
- Juuti, Pauli 2005. *Toivon johtaminen*. Helsinki: Otava.
- Kotter, John P. 1990. What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*, 68(3): 103-111.
- Kotter, John P. 2007. Leading Change. *Harvard Business Review*, 85(1): 96-103.
- Kvale, Steinar 1996. *InterViews: An introduction to qualitative research interviewing*. London: Sage.
- Lindorff, Margaret 2005. Determinants of received social support: Who gives what to managers? *Journal of Social and Personal Relationships*, 22(3): 323–337.
- Lukaszewski, James E. 1988. Tactical ingenuity: new techniques for surviving corporate crises. *Organization & Environment*, 2(3-4): 309-326.
- Mathews, Jose 2006. Leader Relations Model: An Alternative Approach to the Traditional Process of Leadership. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 10(4): 37-48.
- Patton, Michael Quinn 2002. *Qualitative evaluation and research methods*. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Piekkari, Rebecca, Welch, Catherine & Paavilainen, Eriikka 2009. The Case Study as Disciplinary Convention: Evidence from International Business Journals. *Organizational Research Methods*, 12(3): 567-589.
- Racherla, Pradeep & Hu, Clark 2009. A Framework for Knowledge-Based Crisis Management in the Hospitality and Tourism Industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(4): 561-577.
- Raelin, Joe 2011. From leadership-as-practice to leaderful practice. *Leadership*, 7(2): 195–211.
- Reilly, Anne H. 2008. The Role of Human Resource Development Competencies in Facilitating Effective Crisis Communication. *Advances in Developing Human Resources*, 10(3): 331-351.

Uhl-Bien, Mary 2006. Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6): 654–676.

Weick, Karl E. 1993. The collapse of sensemaking on organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4): 628-652.

## Liite 1: Haastattelukutsu

Hei (*vastaanottajan nimi*),

Varasin meille NH (*neuvotteluhuoneen nimi*) päivälle (*etukäteen sovittu päivämäärä & kellonaika*). Muutetaan aikaa mikäli tuo ei sovikaan.

Alla lista teemoista, joita haastattelussa tullaan käsittelemään. Kyseessä on teemahaastattelu, jonka vuoksi haastattelukysymyksiä on suhteellisen vähän. Tarkoituksena ei ole tähdätä kattavuuteen vaan päästä mahdollisimman syvälle kuhunkin aiheeseen. Toivonkin siis että miettisit kysymyksiä hieman jo etukäteen ja yrittäisit keksiä mahdollisimman paljon havainnollistavia esimerkkitalanteita jo valmiiksi, jotta saisimme haastattelutilanteesta mahdollisimman paljon irti.

### Johtajuus

Lähimmän esimiehen tuki

o Saatko tukea? Millaisissa tilanteissa?

o Mikäli kaipaisit lisää tukea, niin millaisissa tilanteissa sitä kaipaisit?

Konfliktitilanteiden ratkaiseminen

o Miten konfliktitilanteita ratkotaan? Kuinka kauan ratkominen kestää? Joutuuko esimies puuttumaan?

o Kerro esimerkkejä ongelmatilanteista, joita olet kohdannut yksilönä.

o Kerro esimerkkejä ongelmatilanteista, joita olet kohdannut ryhmässä.

o Kuinka ongelmia mielestäsi pitäisi ratkoa?

Päätöksenteko

o Jos tarvitset asioihin esimiehesi päätöksen, kuinka helposti ja kuinka nopeasti sen yleensä saat?

o Millaisissa tilanteissa yleensä kaipaat esimiehesi päätöksiä?

Päivittäinen esimiestyö

o Mitä muuta huomioitavaa? Mitä parannettavaa?



## **Vuorovaikutteinen viestintä**

Vuosikello: Viikko- & kuukausipalaverit (+TYHY-päivät & Kehityskeskustelut)

- o Miten nyt järjestetään tällä hetkellä?
- o Millaisia asioita viikkopalavereissa / kuukausipalavereissa käydään läpi?
- o Pitäisikö joitakin asioita käydä läpi useammin/harvemmin?
- o Toimiiko vuosikello kokonaisuudessaan? / Kehitysehdotuksesi?

Viestintä

- o Mitä kautta yleensä kuulet uudistuksista/ohjeista?
- o Mitä kautta haluaisit ohjeistuksista kuulla?
- o Ovatko viestinnän ”pelisäännöt” selkeät?
- o Miten itse viestit asioista esimiehellesi/kollegoillesi?

Palaute

- o Saatko työstäsi palautetta? Hyvää/huonoa/rakentavaa? Koska olet viimeksi saanut palautetta? Millaista/millaisessa tilanteessa?
- o Onko itselläsi mahdollisuus antaa palautetta? Onko palautteen antaminen helppoa? Oletko antanut palautetta?

Asioista neuvotteleminen/sopiminen

- o Kuinka helppo sinun on sopia esimiehesi kanssa asioista? Esim. työasioista, palavereista, vapaapäivistä...

Tutkimukseni tarkoituksena on selvittää miten alaisten odotukset voidaan täyttää soveltamalla yrityksessä käytettäviä henkilöstömalleja päivittäisessä johtamisessa. Haastattelu suoritetaan nimettömänä ja haastateltavien vastauksiin viitataan työssä vain esimerkiksi nimillä Henkilö 1-6.

Kiitos kun suostut haastateltavaksi. Nähdään!

T.Taru