

VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
JOHTAMISEN YKSIKKÖ

Aila Hemminki

ESIMIES ILMAPIIRIN RAKENTAJANA

Johtaminen ja organisaatiot
Pro-gradu –tutkielma

Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

VAASA 2016

SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ	7
1 JOHDANTO	9
1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset	10
1.2 Tutkimuksen rakenne	11
2 ILMAPIIRI TYÖYHTEISÖSSÄ	12
2.1 Ilmapiirin määritelmiä.....	12
2.1.1 Työhyvinvointi ja työtyytyväisyys	12
2.1.2 Näkökulmia ilmapiirin alkuperästä ja kehittämisestä	14
2.1.3 Kielteiseen ilmapiiriin johtavia tekijöitä	15
2.1.4 Hyvään ilmapiiriin johtavia tekijöitä.....	17
2.2 Esimiehen rooli ilmapiirin rakentumisessa	21
2.2.1 Esimiestyö	24
2.2.2 Esimiehen keinot ilmapiirin parantamisessa	31
3 EMPIIRINEN TUTKIMUS	34
3.1 Tutkimusmenetelmät.....	34
3.2 Aineiston hankinta	35
3.3 Aineiston analysointi.....	37
4 HAASTATTELUTUTKIMUKSEN TULOSTEN ESITTELY	39
4.1 Hitsaamo	39
4.1.1 Ilmapiirin kokemus hitsaamon työntekijöiden keskuudessa	39
4.1.2 Esimiehen rooli hitsaamon ilmapiiriin vaikuttavissa tekijöissä.	42
4.1.3 Lähtöalttius hitsaamon työntekijöiden keskuudessa	45
4.1.4 Hitsaamon esimiehen ajatuksia omasta roolistaan	46
4.2 Särmäämö.....	49
4.2.1 Ilmapiirin kokemus särmäämön työntekijöiden keskuudessa	49
4.2.2 Esimiehen rooli särmäämön ilmapiiriin vaikuttavissa tekijöissä	50
4.2.3 Lähtöalttius särmäämön työntekijöiden keskuudessa	52
4.2.4 Särmäämön esimiehen ajatuksia omasta roolistaan	53
4.3 Kokoonpano	54

4.3.1 Ilmapiirin kokemus ja lähtöalttius kokoonpanon työntekijöiden keskuudessa	54
4.3.2 Kokoonpanon esimiehen rooli työntekijöiden ja hänen itsensä näkemänä	55
4.4 Pintakäsittely	56
4.4.1 Ilmapiirin kokemus ja lähtöalttius pintakäsittelyn työntekijöiden keskuudessa	56
4.4.2 Pintakäsittelyn esimiehen rooli työntekijöiden ja hänen itsensä näkemänä	57
4.5 Tuotantojohtajan (tuotannon esimiesten esimies) mietteitä työilmapiiristä	59
4.6 Toimihenkilöt	60
4.6.1 Ilmapiirin kokemus toimihenkilöiden keskuudessa	60
4.6.2 Toimihenkilöiden esimiehen näkemys ilmapiiristä	60
4.7 Haastattelututkimuksen koko aineiston yhteenveto	61
4.8 Aiheita jatkotutkimuksiin	63
5 JOHTOPÄÄTÖKSIÄ TUTKIMUKSESTA JA TUTKIMUKSEN KOHTEESTA	64
6 TUTKIJAN AJATUKSIA	69
6.1 Ehdotuksia tutkimusyrittäjien ilmapiirin parantamiseksi	69
6.2 Tutkimuksen aikana syntyneitä mietteitä	71
LÄHDELUETTELO	73
LIITTEET	77
Liite 1. Haastattelukysymykset	77
Liite 2. Tutkijan tiimin ylimääräiset kysymykset	78

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO**KUVIOT**

Kuvio 1	Tiivistelmä hyvinvointiin, ilmapiiriin ja sitä kautta yksilöihin ja organisaation toimintaan vaikuttavista tekijöistä esitettyjen tutkimusten tulosten mukaan.	20
Kuvio 2	Henkilöstökäytäntöjen yhteydet työhyvinvointiin sekä erilaisiin tulosmuuttujiin. (Vanhala 2013).	22

TAULUKOT

Taulukko 1	Hyvinvointiin liittyvien asioiden ja lähtöherkkyyden suhde hitsaamossa	48
Taulukko 2	Hyvinvointiin liittyvien asioiden ja lähtöherkkyyden suhde särmäämössä.	53
Taulukko 3	Hyvinvointiin liittyvien asioiden ja lähtöherkkyyden suhde pintakäsittelyssä.	57
Taulukko 4	Tuotannon ja toimihenkilöiden kokemusten eroavaisuus.	63

VAASAN YLIOPISTO**Kauppateellinen tiedekunta**

Tekijä:	Aila Hemminki	
Tutkielman nimi:	Esimies ilmapiirin rakentajana	
Ohjaaja:	Riitta Viitala	
Tutkinto:	Kauppateiden maisteri	
Oppiaine:	Johtaminen ja organisaatiot	
Koulutusohjelma:	Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma	
Aloitusvuosi:	2014	
Valmistumisvuosi:	2016	Sivumäärä: 78

TIIVISTELMÄ

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää esimiehen osuutta ilmapiirin rakentumiseen. Tutkimuksen empiirinen osuus tehtiin eräässä suomalaisessa metalliteollisuusyrityksessä, Tehdas Oy:ssä. Haastateltavana olivat sekä suorittavan työn tekijät että toimihenkilöt ja heidän esimiehensä. Haastattelut tehtiin puolistrukturoituna, joten se antoi mahdollisuuden monipuoliseen ilmaisuun. Analyysissä kiinnitettiin huomiota myös siihen, miten työntekijät ja toisaalta esimiehet ilmapiiriä kuvailivat. Haastattelut litteroitiin ja niistä poimittiin ilmapiiriä, hyvinvointia ja esimiestyöskentelyä koskevat vastaukset ja muut kommentit. Analyysimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysiä.

Tutkimuksen teoreettisessa osuudessa paneudutaan ilmapiiriin, esimiehen ja johtajuuden ilmiöihin. Kirjallisuuteen ja tutkimuksiin perehtymällä tutkimuksessa selvitetään, mitkä tekijät vaikuttavat ilmapiirin kehittymiseen ja millainen siinä on esimiehen rooli, mikä on ilmapiirin merkitys ja vaikutus organisaatiossa. Tutkimuksessa tuodaan esille esimiehen työn ja roolin asettamia vaatimuksia sekä perehdytään johtajuuden alkuperään ja johtamistyyliin, sillä esimiehen työhön ja rooliin liittyvät aina johtajuus, valta ja vastuu.

Tutkimuksen keskeisimpänä havaintona huomattiin, että Tehdas Oy:n eri työryhmien työntekijät kokivat oman ryhmän ilmapiiriin olevan ryhmittäin hyvä, mutta erilainen. Ryhmien esimiesten kertomukset ryhmän ilmapiiristä ja siihen vaikuttavista tekijöistä olivat myös keskenään erilaisia. Käsitys koko organisaation ilmapiiriin vaikuttavista tekijöistä oli erilainen tuotannon työntekijöiden ja toimihenkilöiden kertomina. Tulokset myötäilivät vanhoja tutkimuksia ja teoreettisen osuuden esiintuomia käsityksiä siitä, että avoimuus ja esimiehen läheisyys lisäävät yksilöiden hyvinvointia ja sitä kautta parantavat ryhmän ilmapiiriä, kuten myös siitä, että ryhmän ilmapiiri saattaa erota koko organisaation ilmapiiristä johtuen ylimmän johdon toimenpiteistä.

Tutkimus herätti runsaasti ajatuksia ja lisätutkimusaiheita sekä teoreettisen osuuden, että etenkin Tehdas Oy:n haastatteluaineiston analysoinnin johdosta. Tutkimuksen lopussa on katsaus näihin ajatuksiin, jotka esimerkiksi ehdottavat yleisesti käytössä olevan ryhmähierarkian ja esimiehen aseman uudelleenjärjestelyä, ottaa kantaa ja esittää toivomuksia Tehdas Oy:ssä tehtävistä toimenpiteistä ja muutoksista.

AVAINSANAT: Ilmapiiri, työhyvinvointi, esimies, johtajuus.

1 JOHDANTO

Tietoisuus siitä, miten innostava ja työhön sitouttava ilmapiiri saadaan aikaiseksi, on avainasemassa oleva ammatillinen taito nykyajan johtajalle. Näin siksi, että työ on muuttunut mekaanisesta suorittamisesta luovaan ja palvelemaan suuntaan. Enää ei riitä, että esimies tietää mitä pitäisi tehdä ja käskää alaistensa tehdä tehtävänsä. Kun työpaikan menestys ja pelkästään olemassaolo on kiinni asiakaspalvelijan auttamishalusta ja hymystä tai insinöörin uusista ideoista, on ehdottoman tärkeää tietää, miten hymy ja luovuus saadaan kukkimaan. Se ei onnistu käskemällä, vaan pikemminkin houkuttelemalla. Yhtä tärkeää on myös tietää, miten työhön houkutteleva ilmapiiri romutetaan, ettei sellaisia virheitä enää tehtäisi.

Esimiehen asema on eräänlainen väliasema. Hän ei ole suuri johtaja, joka saa sympatiat työnsä rankkuuden ja vastuullisuuden vuoksi, eikä hän ole rivityöntekijäkään, joka saa heikomman aseman ansaitsemat sympatiat. Esimiehen tulee ymmärtää ja hallita molempia rooleja. Lähiesimiehen merkitys ryhmänsä menestyksestä tai sen puutteesta on kiistaton, hän on lähinnä suorittavaa työntekijää ja voi pilata tämän työhalut, tai sitten innostaa kaikki työn imuun yksin ja yhdessä. Kun työpaikan ilmapiiri on erityisen hyvä, se kyllä huomataan ja hyvän työpaikan maine leviää. Normaalialueen hyvää ilmapiiriä ei edes huomata, koska sitä pidetään itsestäänselvyytenä. Kun ilmapiiri on huono, on sillä ennalta arvaamattomia vaikutuksia, kuten valitusta ja riitaa, tehottomuutta ja lähtöherkkyyttä. Huonot uutiset leviävät helposti; yrityksen vetovoima työnantajana huononee eikä se saa parhaita työnhakijoita. Monissa tapauksissa kukaan ei uskalla puhua huonosta ilmapiiristä ja se on kuin pinnan alla kytevä hiillos.

Esimieheksi nostetaan usein tiimin osaavin henkilö ilman varsinaista esimieskoulutusta ja henkilökohtaiset luonteenpiirteet, arvot ja kokemukset vaikuttavat erittäin paljon hänen työpanokseensa ja suhtautumiseensa alaisiin.

Tutkimukseni aiheena on työpaikan ilmapiiri ja esimiehen vaikutus siihen alaisten kokemana ja se tehtiin suomalaisessa teollisuusyrityksessä Tehdas Oy:ssä. Haastattelimme yli sata henkeä työllistävän metallitehtaan koko henkilökunnan ja tämä haastatteluaineisto on tutkimukseni pohjana. Keräsin viiden esimiehen alaisten kokemukset niin oman ryhmänsä kuin koko organisaation ilmapiiristä, sen vaikutuksesta, syistä ja seurauksista. Lisäksi tutkin, mitä kyseiset esimiehet tuovat esille omissa kertomuksissaan. Tavoitteenani on selvittää, mikä yhteys on esimiehellä ja työntekijöiden työhyvinvoinnilla tai -motivaatiolla ryhmän ilmapiirin kanssa.

Meneillään on suuri sukupolvenvaihdos työmarkkinoilla ja siksi nykyajan vaatimukset johtamiselle ovat uudenaikaiset. Tärkeiksi tekijöiksi työhön sitoutumiseen ja oman maksimaalisen työpanoksen antamiseen ovat nousseet pehmeämmät arvot, kuten työhyvinvointi tai työssä viihtyminen, joihin vaikuttavat mm. työolot, palkkiot, arvostuksen saaminen ja kehittymisen mahdollisuudet. Työelämään ovat astumassa ne, jotka ovat syntyneet turvallisuuden, yltäkyläisyyden ja internetin avaamaan kansainväliseen maailmaan. He ovat saaneet huomiota ja kiitosta yllin kyllin, koska heidän vanhempansa ovat jakaneet sitä mistä itse jäivät paitsi. Nuoret ovat tottuneet, että elämässä on muuta kuin työn antamaa täytettä; lomamatkoja, harrastuksia ja lepoa. Kaksi edellistä sukupolvea ovat rakentaneet heille sosiaaliturvan ja perintönä tulevan taloudellisen pesämunan. Heillä on vankka peruskoulutus, harrastusten tuomia valmiuksia sekä hyvät sosiaaliset ja kansainväliset valmiudet; he ovat valmiimpia ja taitavampia kuin kukaan aikaisemmin. Miten saamme nämä valmiudet hyödynnettyä kaikkien yhteiseksi hyväksi?

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tarkoitukseni on selvittää metallitehtaassa tehtyjen haastattelujen avulla, minkälainen ilmapiiri on toisaalta tehtaassa eri ryhmissä, joilla on eri esimies ja toisaalta koko organisaatiossa. Analysoin viiden eri esimiehen johtamia ryhmiä niiden jäsenten haastattelujen perusteella. Sen jälkeen analysoin, mitä kyseinen esimies kertoo omasta johtamistyylistään, päivittäisestä toiminnastaan, suhtautumisestaan alaisiinsa ja esimiesroolinsa aiheuttamista tehtävistään.

Aiheeni on ”miten ilmapiiri koetaan eri esimiesten johtamissa ryhmissä, mitä ryhmäkohtaisia eroja löytyy ja onko niillä yhteyttä siihen, mitä esimiestyöstä puhutaan ja mitä he itse puhuvat?”

Esille nousevat kysymykset ovat:

- Mitä ilmapiirillä tarkoitetaan?
- Mitkä tekijät vaikuttavat ilmapiiriin?
- Mikä on esimiehen rooli ilmapiirin rakentumisessa?
- Mitä ilmapiiri aiheuttaa?

1.2 Tutkimuksen rakenne

Johdanto ja luku yksi johdattelevat lukijan tutkimuksen aiheeseen ja rakenteeseen. Ne antavat taustatietoa tutkimuksen tarkoituksesta, ajankohtaisuudesta ja hyödyllisyydestä.

Luvussa kaksi esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys, joka koostuu ilmapiirin käsitteestä, sen taustalla ja ympärillä esiintyvistä ilmiöistä, esimiehen roolista ilmapiirin kehittymisessä sekä johtajuuden merkitykseen syventymisestä. Ilmapiirin määritelmien lisäksi esitellään ilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä sekä hyvän tai huonon ilmapiirin aiheuttamia seurauksia. Luvun tiedot pohjautuvat kirjallisuuteen ja tutkimuksiin, joita on julkaistu tieteellisissä artikkeleissa, väitöskirjoissa tai muissa tutkimuksissa.

Luvussa kolme perehdytään tutkimuksen käytännön järjestelyihin sekä tutkimus- ja analysointimenetelmiin. Siinä esitellään tutkimuskohteena olevan yrityksen toimintaan vaikuttavia tekijöitä, sen ominaispiirteitä ja toimintaympäristöä. Haastateltavien vastausten perusteella syntyneet havainnot ja varsinaiset tutkimustulokset esitellään luvussa neljä.

Johtopäätös-luvussa esitellään kirjoittajan havainnot ja päätelmät tutkimuksessa esille tulleista seikoista. Siinä otetaan kantaa näihin seikkoihin ja mahdollisiin syihin tutkimusyhteyksessä ja yleisestikin.

Lopuksi on luku, jossa kirjoittaja esittää omia, tutkimuksen tekemisen kuluessa tulleita rohkeitakin ajatuksia. Ne on jaettu siten, että alussa on tutkimuskohdetta suoraan tai osittain koskevat teemat ja lopussa yleisesti mieleen nousseet teemat tutkimuksen aiheisiin liittyen.

2 ILMAPIIRI TYÖYHTEISÖSSÄ

2.1 Ilmapiirin määritelmiä

Ilmapiirin käsitettä käytti julkaisuissaan ensimmäisenä Kurt Lewin, kun hän teki urauurtavia tutkimuksia johtamistyyleistä 1930 ja 1940-luvuilla (Alavi & Jahandari 2005: 250). Lewinin jälkeen 1950-luvulla C. Argyris käytti ilmapiirin käsitettä ilmaisemaan ”henkilöstön käsityksiä organisaatiosta”. Myöhemmissä tutkimuksissa on osoitettu ilmapiirin perustuvan yksilön kokemuksiin ja havaintoihin organisaatiosta, näiden vaikuttavan hänen käyttäytymiseensä ja sitä kautta koko organisaation toimintaan. Kukaan ei voi jäädä ilmapiirin ulkopuolelle, sillä se on olemassa ja yksilön aistittavissa jokaisessa ryhmässä ja organisaatiossa. (Juuti 2006: 233, 237.) Ilmapiiri on tunteilla aistittava ja arvioitava yleinen tilanne yhteisössä (Juuti ja Vuorela 2015: 53).

Moran ja Volkwein (1992) toteavat ilmapiirin olevan verrattain pysyvä ominaisuus, joka erottaa organisaation toisista organisaatioista. Se saattaa muuttua ja muodostua verrattain nopeasti joko ulkoisten tai sisäisten vaikutusten seurauksena. Ilmapiiri ilmentää organisaatiossa vuorovaikutuksen tuloksena syntynyttä jäsenten yhteistä näkemystä sellaisten asioiden suhteen kuin itsenäisyys, luottamus, yhteenkuuluvuus (koheesio), tukeminen, hyväksyntä, luovuus ja oikeudenmukaisuus. Yhteiset näkemykset heijastavat organisaation kulttuurissa vallitsevia yleisiä normeja, arvoja ja asenteita. Niiden perusteella tulkitaan erilaisia tilanteita, ne toimivat käyttäytymisen ja edelleen ilmapiirin pohjana. Samanlaista ajattelua edustaa Juuti (2006: 232 – 233), kun hän toteaa organisaatioilmapiirin olevan yhteinen, nimenomaan vuorovaikutuksen tuloksena syntyvä mielikuva siitä *sosiaalisesta ympäristöstä jonka osa hän on*. Työpaikan ilmapiiri ilmenee hänen mukaansa yksilöiden toiminnoissa ja ajatuksissa työstä.

2.1.1 Työhyvinvointi ja työtyytyväisyys

Työhyvinvointi ja ilmapiiri ovat niin läheisesti kytköksissä toisiinsa, että niiden eroa voi olla jopa vaikea todeta. Kun työntekijät kertovat olevansa kokonaisvaltaisesti tyytyväisiä työhönsä, kuten sosiaaliseen työympäristöön, työolosuhteisiin, työn tarjoamaan mielekkyyteen, palkkaan ja muihin etuuksiin, on todennäköistä että he levittävät tyytyväisyyttä ympärilleen ja ihmiset aistivat sen hyvänä ilmapiirinä. O’connor ja Cavanagh (2013) kertovat lukuisten tutkimusten todistavan, että johtaminen ja etenkin esimiestyö

vaikuttavat suoraan työhyvinvointiin siten, että jokainen muutos johtamisessa vaikuttaa hyvinvointiin.

Lunt, Fishwick ja Curran (2014) lainaavat Foresightin, Waddellin ja Burtonin määritelmää työhyvinvoinnista jonka mukaan työhyvinvointi on dynaaminen tila, joka perustuu yksilön sosiaalisten, psyykkisten ja psykologisten resurssien vuorovaikutukseen. Kun ihminen voi hyvin, hän pystyy käyttämään ja kehittämään näitä resurssejaan mahdollisimman täydellisesti, pystyy työskentelemään saavuttaen tuloksia ja yleisesti vaikuttamaan ympäristöönsä myönteisesti. Bellin, Powellin, Sykesin ja Scholeyn (2015) määritelmä on samanlainen, mutta he lisäävät vielä, että hyvinvoiva ihminen selviytyy normaalista arjen stressistä ja että hyvinvointi ei tarkoita pelkästään fyysistä terveyttä.

Sarna (2013) kertoo työhyvinvoinnin tason riippuvan siitä miten työntekijän toiveet ja todellisuus työssä kohtaavat. Se on yksilön henkilökohtainen tunne joka ei tarkoita pelkästään sairauden tai stressin puuttumista. Työhyvinvointi tarkoittaa hänen mielestään jatkuvaa taloudellista ja fyysistä turvallisuuden tunnetta, työtä joka on itselle sopiva ja jossa voi tuntea itsensä tärkeäksi.

Baptiste (2008) lainaa Currien ajatusta hyvinvoinnista työssä todeten, että työhyvinvointi tarkoittaa yksilön tunnetta itsestään suhteessa työhönsä. Baptiste siteeraa myös Warria, joka väittää että työhyvinvointi viittaa ihmisen tyytyväisyyteen palkkaan ja palkkioihin, työtovereihin, esimiehiin, työolosuhteisiin, työturvallisuuteen, koulutus- ja kehitysmahdollisuuksiin, yhteisöllisyyteen, yhteistyöhön ja ylipäättään työhön. Juutin ym. (2015) mukaan hyvinvointi koostuu elämän eri osa-alueiden sopuinnasta. Jos joku osa-alue kuormittaa liikaa, se vaikuttaa negatiivisesti yleiseen vireystilaan ja siihen, miten esimerkiksi perheestä tai vapaa-ajasta saatavia voimavaroja voi hyödyntää työssä ja toisinpäin.

Schermerhorn jr, Hunt ja Osborn (1998: 74 – 75) pohtivat työssä suoriutumisen ja työhyvinvoinnin välistä suhdetta. He toteavat, että toisaalta yksilön onnellisuus ja tyytyväisyys lisää suoriutumisen tasoa, kun taas toisaalta hyvä suoriutuminen lisää tyytyväisyyttä.

Kilpaurheilussa näkee usein ilmiön, jossa jotkut ovat voittajatyyppejä ja toiset epäonnen vainoamia. Kun epäonninen onnistuu kerran, saattaa alkaakin onnistumisten ketju.

2.1.2 Näkökulmia ilmapiirin alkuperästä ja kehittämisestä

Ilmapiirin havainnollistamiseen on viimeisten 25 vuoden aikana tehdyissä tutkimuksissa tunnistettu ainakin kolme erilaista selittäjää: rakenteellinen, havainnollinen ja vuorovaikutteinen. Uusimpien tutkimusten tuloksena tähän luetteloon on vahvasti liittymässä neljäs lähestymistapa; kulttuurinen. Tutkimuksissa on nimittäin todettu, että kulttuurilla on vaikutusta ilmapiiriin ja että kulttuurin ja ilmapiirin välillä on vahva yhteys. Kulttuurisen näkökulman mukaan ilmapiiri syntyy vuorovaikutuksen tuloksena, mutta kulttuurin sisältämällä yhteisillä tiedoilla sekä jaetuilla merkityksillä on hallitseva merkitys vuorovaikutukseen. Kulttuuri ja sen edustamat tunnusmerkit ovat varsin pysyviä ominaisuuksia organisaatiossa, kun taas ilmapiiri on mukautuvampi ja helpommin muutettavissa. (Moran ym. 1992.)

Moran on tehnyt kirjallisuuskatsauksen, jonka tuloksena hän selvittää kolmea vanhempaa ilmapiirin syntymisen ja kehittymisen näkökulmaa; rakenteellista, havainnollista ja vuorovaikutteista. Ensimmäisen, rakenteellisen näkökulman mukaan ilmapiiri muotoutuisi tietynlaiseksi sen mukaan, minkälaiset viralliset rakenteet organisaatiossa on. Näkökulman mukaan ilmapiiri kuuluu organisaatioon eikä ilmapiirin olemassaolo ole riippuvainen yksilöiden kokemuksista. Organisaation rakenteilla tarkoitetaan esimerkiksi organisaation kokoa, päätösvallan asettumista, erilaisten tasojen määrää hierarkiassa, yleisesti käytettävän teknologian laatua ja käyttäytymistä sääteleviä kieltoja ja muita sääntöjä. Ihmisten tehtäväksi jää vain todeta ja ymmärtää kunkin paikan ilmapiiri, eikä ryhmäkohtaisilla ilmapiireillä voisi olla eroja. Tämä on yksi rakenteellisen näkökulman puute. (Moran ym. 1992.)

Moranin kirjallisuuskatsauksessaan havaitsema toinen, havainnollinen näkökulma, jota kutsutaan myös havainnollis-psykologiseksi näkökulmaksi, on rakenteelliseen verrattuna jokseenkin päinvastainen malli ilmapiirin kehittämisestä. Sen mukaan yksilö on ilmapiirin avaintekijä, kun yksilö tulkitsee asioita ja tapahtumia ja reagoi niihin. Ilmapiirin väitetään olevan tilanne, jonka jokainen kokee henkilökohtaisesti ja joka kehittyy näiden kokemusten ja psykologisten käsittelyjen tuloksena edelleen. Ilmapiirin kehitykseen vaikuttaa näin ollen asioiden olemus, se mitä yksilöt pitävät tärkeinä ja reagoimisen arvoisina. Organisaatiossa työskentelevien persoonallisuuksilla ja johtamisen tyyllillä on suuri merkitys havainnollisen näkökulman mukaan ilmapiirin lopputulokseen. (Moran ym. 1992.)

Kolmas, vuorovaikutteinen näkökulma ei olela ilmapiirin olevan tietynlainen organisaation ominaispiirteiden perusteella kuten rakenteellisessa näkökulmassa väitetään. Vuorovaikutteinen näkökulma ei myöskään olela ilmapiirin syntyvän pelkästään yksilöiden kokemuksista, kuten havainnollinen näkökulma väittää. Vuorovaikutteisen näkökulman mukaan ilmapiiri muodostuu yksilöiden vuorovaikutuksen tuloksena syntyneistä kompromisseista, yhteisistä tilanteiden tulkinnoista ja tulkintojen perusteella syntyneistä sopimuksista asioiden tilasta. Jotkut tämän näkökulman kannattajat kuvaavat organisaation ilmapiiriä yksilöiden henkilökohtaisten ominaisuuksien ja organisaation rakenteellisten tekijöiden vuorovaikutuksen yhdistelmäksi. (Moran ym. 1992.)

Ilmapiirin kokemukseen vaikuttavat kunkin henkilön yksilölliset ominaisuudet: asema, ikä tai se, miten kauan hän on työskennellyt samassa työpaikassa. Monet muutkin henkilökohtaiset ominaisuudet voivat vaikuttaa ja todennäköisesti vaikuttavat siihen, millaiseksi yksilö ilmapiiriin kokee ja kuvailee. (Ramirez, Monroy & Orozco-Gómez 2014.) Kerman Shahid Bahonarın yliopistossa tehdyssä tutkimuksessa todettiin, että henkilön koulutustaso vaikuttaa ilmapiiriin kokemukseen. (Alavi & Jahandari 2005: 257.) Absoluuttista ilmapiiriin mittaustapaa ei ole mahdollista määrittellä, sillä jokainen organisaatio ja henkilöstö on erilainen. Riittävän laajoissa haastatteluotannoissa tulee esiin kuitenkin yleisesti koettu tunnelma ja näin voidaan päätellä mihin suuntaan ilmapiiriä olisi tarpeen kehittää.

2.1.3 Kielteiseen ilmapiiriin johtavia tekijöitä

Goleman, Boyatzis ja McKee (2004: 171 – 172) kertovat esimerkin teollisuusyrityksestä jossa yleinen ilmapiiri ja käyttöön omaksutut tavat aiheuttivat tilanteen, jossa ryhmä ei pystynyt tekemään päätöksiä edes tärkeimmistä asioista, koska kukaan ei uskaltanut lausua eriävää mielipidettä. Toiminta ryhmässä kävi koko ajan tehottomammaksi. Ihmiset myötäilivät asioita vain päästäkseen palaverista pois. Yhtä tavallista oli asioiden tahallinen sabotoiminen, esimerkiksi olemalla sanomatta mitään ja näin estämällä asian edistymisen. Jokainen ryhmän jäsen oli sitä mieltä, että johdon kyky konfliktitilanteiden ratkaisijana oli huono. Ilmiön taustalla todettiin olevan avoimen keskustelun puuttumisen ja eriävien mielipiteiden kieltämisen.

Juuti (2006: 238 – 239) viittaa de Boardin esittämään jakoon kahteen eri tyyppiseen organisaatioilmapiiriin, joista A-ilmapiiri on kielteinen ja B-ilmapiiri myönteinen. Kielteisessä A-ilmapiirissä yksilöt kokevat olevansa jatkuvasti uhattuina, se synnyttää ristiriitoja, jotka voivat ilmetä yksilöiden tai ryhmien välillä; työtoverit ovat kilpailijoita ja

alaiset valvottavia. Kielteinen ilmapiiri synnyttää taistele ja pakene –reaktion jossa pakeneminen tarkoittaa esimerkiksi päätösten tekemisen lykkäämistä tai kiireeseen vetoamista. Taistelun voittajaa esittävä syyttää muita epäonnistumisen sattuessa. Ihmisen reagoiminen vaaratilanteessa on automaattista ja juontaa juurensa kauas historiaan, kun vaaratilanteet ovat olleet todellisia kuolemanvaaroja. Elimistö toimii kuitenkin edelleenkin samoin, kun uhka kohdistuu minäkuvaan tai omanarvontuntoa koskeviin seikkoihin.

Pelottelu, uhkailu, kiusaaminen tai välinpitämättömyys ovat arkisia suhtautumistapoja, jotka synnyttävät uhattuna olemisen tunnetta yksilössä ja edelleen huonoa ilmapiiriä ryhmään tai organisaatioon.

Pelko on yksittäisen ihmisen kokema tunne, mutta se voi elää yleisenä tunteena ja toiminnan ohjaajana koko organisaatiossa. Pelko estää yksilöä oppimasta uutta ja organisaatiota kehittymästä, vastuun jakamista ja vuorovaikutusta. Pelon ilmapiiri aiheuttaa yrityksen taantumisen, koska kukaan ei uskalla tehdä loppujen lopuksi mitään, ainakaan uutta. Pelon ilmapiiri voi syntyä johtamiskäytäntöjen tuloksena, kun johtaja pelottelee rangaistuksilla tai uhkailee irtisanomisilla. Pelon ilmapiiri voi syntyä myös itsestään, yleisen auktoriteettipelon tuloksena. (Ropo, Eriksson, Sauer, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen & Koivunen 2005: 90 – 95.)

Kiusaaminen ja vaikeisiin asioihin puuttumattomuus ovat merkittäviä ilmapiiriä heikentäviä tekijöitä. Kiusaaminen voi olla ryhmän ulkopuolelle jättämistä, puheiden vääristelyä tai naurunalaiseksi saattamista, perättömien huhujen levittämistä ja selän takana pahaa puhumista, tai vaikeasti todistettavia ilmeitä ja katseita. Esimies voi syyllistyä tahallaan tai tahattomasti alaistensa tasapäistämiseen siten että yksilön kyvyt eivät pääse esille. On mahdollista, että hänet on palkattu juuri näiden kykyjen perusteella ja niiden käyttämättä jättäminen heikentää ryhmän tai organisaation tehokkuutta. Yksi kiusaamiseen johtava syy on kateus. Jos kiusaamisen eri muotoihin, kateuteen tai muihin ristiriitisiin työpaikalla, ei puututa, ongelmat paisuvat itsestään, työpahoinvointi ja sairaspotilaat lisääntyvät, motivaatio ja luovuus tyrehtyvät ja ilmapiiri huononee. (Seeck 2012: 316 – 318.)

Juuti ym. (2015: 47 – 56) ovat sitä mieltä, että käskyjohtaminen aiheuttaa pitkällä aikavälillä huonoa ilmapiiriä ja johtaa lisäksi suosikkijärjestelmien syntymiseen, jatkuvaan taisteluun omien etujen puolustamiseksi sekä keskustelujen muuttumiseksi väittelyiksi, jotka vahvin ja äänekkäin voittaa.

Vartia, Gröndahl, Joki, Lahtinen ja Soini (2012) ovat tehneet Suomessa lukuisia tutkimuksia työyhteisön toimivuudesta ja siinä ilmenevistä konflikteista. He puhuvat vastuuttomasta työkäyttäytymisestä, joka aiheuttaa mielipahaa työtovereille, vaikeuttaa muiden keskittymistä työhönsä ja yleistä häiriötä työyhteisössä. Vastuuton työkäyttäytyminen tarkoittaa heidän mielestään sovittujen ja yleisesti hyväksytyjen käyttäytymisen rajojen vastaista toimintaa, kun taas vastuullinen käytös tarkoittaa jokaisen henkilökohtaista vastuun ottamista omista tehtävistään sujuvasti yhteistyössä muiden kanssa, keskustelemista ja neuvottelua sekä tarpeellisen tiedon välittämistä. Tutkijat ottavat esiin häiritsevänä käyttäytymisenä epävirallisen vallankäytön, epäasiallisen kohtelun ja kiusaamisen sekä seksuaalisen häirinnän. He viittaavat näillä tekijöillä kaikkiin työyhteisön jäseniin ja pitävät niiden estämistä ja niihin puuttumista työnantajan ja esimiehen haastavana tehtävänä.

2.1.4 Hyvään ilmapiiriin johtavia tekijöitä

Hyvä ilmapiiri on kuin energiaa, josta ammennetaan voimaa työssä kohdattaviin tehtäviin ja tilanteisiin. Kun työyhteisössä on luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri, on tietojen ja taitojen jakaminen ja jalostaminen mahdollista. (Juuti ym. 2015: 47.) Juuti (2006: 238 – 239) viittaa de Boardin esittämään jakoon kahteen eri tyyppiseen organisaatioilmapiiriin joista A-ilmapiiri on kielteinen ja B-ilmapiiri myönteinen. Myönteisessä B-ilmapiirissä ihmisiä rohkaistaan avoimeen ja hyväksyvään suhtautumiseen sekä ihmisiin että asioihin, jokainen voi itse päättää, miten paljon kertoo itsestään pelkäämättä tulevana tuomitukseksi. Silloin jokainen voi keskittyä rauhassa työnsä tekemiseen mahdollisimman hyvin. Kun esimies käyttäytyy aikuisena aikuisten keskuudessa, hän luo mahdollisuuden yhteistyölle ja ponnistelee yhtenä ryhmänsä puolesta.

Tässä luvussa esitetään tuoreita tutkimuksia, joita ilmapiiristä on tehty. Ne on tehty erilaisista näkökulmista edustaen eri kokoisia työyhteisöjä työelämän eri aloilta eri maista. Tulokset ovat keskenään samansuuntaisia; esimiehen suhtautuminen ja toimenpiteet ovat ratkaisevassa roolissa hyvän ja kannustavan ilmapiirin luomisessa, ja se vaikuttaa myönteisesti organisaation menestykseen. Kolmessa ensimmäisessä tutkimuksessa on tutkittu ilmapiirin vaikutusta henkilöstön työmotivaatioon, työhön sitoutumiseen tai asiakkaiden tyytyväisyyteen ja todettu näiden korreloivan selkeästi ilmapiirin kanssa. Viidessä jälkimmäisessä tutkimuksessa tutkittiin näiden tekijöiden osuutta pidemmälle ja todettiin yksimielisesti ilmapiirin vaikuttavan yksilöiden tunteiden kautta tuottavuuteen tai organisaation suorituskykyyn.

Kerman Shahid Bahonarın yliopistossa tehdyssä tutkimuksessa 820:stä työntekijästä 218 henkilöä vastasi kyselyyn, jonka perusteella todettiin, että palkan ja palkkioiden kehittyminen, hyvinvointiin liittyvien etujen lisääntyminen, yksilön vahvuuksien huomioiminen ja erikoisosaamisesta palkitseminen sekä henkilökunnan arvostus parantavat ilmapiiriä ja näiden tekijöiden huomiotta jättäminen heikentää työmotivaatiota (Alavi ym. 2005: 257.)

Greenin, Albanesen, Cafrin ja Aaronson (2013) toteuttamaan tutkimukseen osallistui 322 työntekijää, jotka olivat mukana lapsille, nuorille ja heidän perheilleen suunnatussa julkisen alan mielenterveysohjelmassa vuonna 2001 San Diegon piirikunnassa. Tutkijat totesivat, että transformatiivinen johtamistyyli edistää sellaisen ilmapiirin kehittymistä, jolla on myönteinen vaikutus työhön sitoutumiseen. Transformatiivinen johtaja saa aikaan tunteen oikeudenmukaisuudesta, kehittymisestä ja eteenpäin menemisestä sekä työtehtävien selkeydestä. Nämä tunnelmat vahvistavat sitoutumista ja sitoutuminen vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden suhtautumiseen asiakkaisiin. Henttonen (2013: 16) kertoo transformatiivisen johtajan toimivan proaktiivisesti ja pitkäjänteisesti innostaen ja kannustaen yksilöä siten, että hän ylittää odotuksia ylittävään suoritukseen. Transformatiivinen johtaja käyttää välineinään organisaation tavoitteiden sisäistämistä sekä yksilöllistä huomioimista palkitsemalla ja sopivan haastavilla tehtävillä.

Ancarani, Di Mauro ja Giammanco (2011: 224) tekivät tutkimuksen kymmenessä italialaisessa julkisessa sairaalassa, yhteensä 57 osastolla. Kyselyyn vastasivat sekä osastojen johtajat, hoitajat että vuodepotilaat. Tutkimuskohteena oli osastopäälliköiden luoma ilmapiirin vaikutus henkilökuntaan ja sitä kautta asiakkaiden tyytyväisyyteen. Tutkijat totesivat, että ilmapiiri vaikuttaa potilaiden tyytyväisyyteen, kun osastonjohtajien luoma ilmapiiri välittyi henkilökuntaan ja sen kautta potilaisiin.

Ahmad, Ahmad, Ahmed ja Nawaz (2010) haastattelivat keskitason johtajia 66 organisaatiossa pakistanilaisten lääkealan yritysten keskuudessa. He totesivat, että organisaation ilmapiiri vaikuttaa suoraan työntekijän tyytyväisyyteen ja tyytyväisyys vaikuttaa edelleen myönteisesti organisaation tuloksiin: tehokkuuteen, tuottavuuteen, sitoutumiseen ja yhteishenkeen. Tyytyväisyys vähentää henkilöstön vaihtuvuutta, sopimatonta työkäyttäytymistä, toistuvia poissaoloja ja työpaikalta näpistelyä.

Noordinin, Omarin, Sehanin ja Idrusin (2010: 1, 3, 8) tutkimukseen vastasi 108 ABC Companyn työntekijää, joista puolet oli naisia ja puolet miehiä. He tulivat samanlaiseen

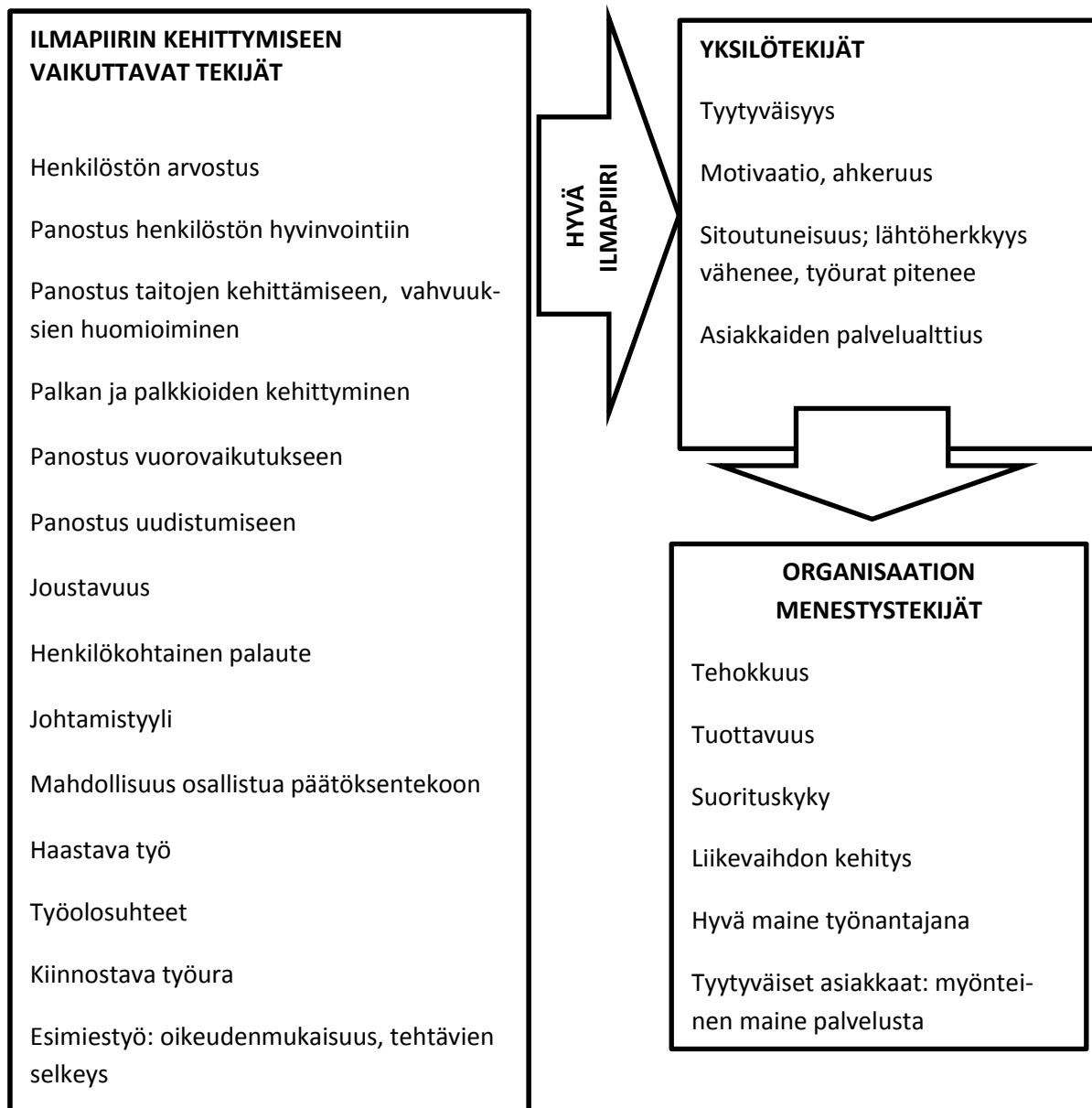
tulokseen, että organisaation ilmapiiri vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja motivaatio vaikuttaa organisaation suorituskykyyn. Tutkijat toteavat, että on yleistä, etteivät työntekijät käytä kaikkia psyykkisiä eivätkä fyysisiä voimavarojaan päivittäisessä työssään. Myönteinen ilmapiiri kannustaa heitä parempiin suorituksiin ja työhön sitoutumiseen. Huono ilmapiiri puolestaan aiheuttaa työntekijöiden lähtöherkkyyttä, tuottavuuden ja tehokkuuden vajausta sekä yhtiön negatiivista kuvaa työpaikkana.

Fenwickin, Averyn ja Bergsteinerin (2011) tutkimus kohdistui pieniin lääkealan jälleennyntiyrityksiin Sydneyssä ja sen esikaupungeissa. Tutkimuksensa tulosten perusteella he neuvovat johtajia luomaan lämpimän ja kannustavan ilmapiirin organisaatioonsa. He toteavat, että ystävällisessä ja kannustavassa ilmapiirissä liiketoiminnan suorituskyky, työtyytyväisyys ja organisaatioon sitoutuminen vahvistuvat ja työntekijöiden työurat pitenevät sekä vaihtuvuus vähenee. Tutkimuksessa todettiin, että niissä apteekeissa joissa vallitsi kannustava ilmapiiri, kirjoitettiin päivittäin enemmän reseptejä. Apteekit ovat perinteisiä erikoismyymälöitä joissa asiakkaat kaipaavat henkilökohtaista apua ja neuvoja joten myyjät ovat lähellä asiakasta. Hyvä ilmapiiri johtaa tyytyväisten työntekijöiden palvelun seurauksena asiakkaiden tyytyväisyyteen. Aihetta on aiemmin tutkittu vain isoissa yrityksissä mutta tulokset ovat olleet samansuuntaisia.

Patterson, Warr ja West (2004) tekivät ilmapiiriä ja työtä koskevan kyselytutkimuksen Englannissa. 4503 työntekijää 42 tuotantoyrityksestä vastasi kyselyyn sähköpostitse. 39 yrityksestä vastasivat kaikki työntekijät ja yli 500 henkilön yrityksistä sattumanvaraisesti valitut 500 henkilöä. Tutkijat löysivät viisi tekijää, jotka korreloivat positiivisesti organisaatioilmapiirin kanssa. Yritykset, joissa panostettiin henkilökunnan hyvinvointiin ja taitojen kehittämiseen, vuorovaikutukseen, uudistumiseen ja joustavuuteen sekä henkilökohtaiseen palautteeseen, olivat tuottavampia kuin sellaiset yritykset, joissa näihin tekijöihin ei panostettu.

Padmajan (2014: 1350 – 1351) tutkimukseen vastasi henkilöstöä 42 intialaisesta teollisuusyhtiöstä. Siinä pyrittiin osoittamaan ilmapiirin roolin tärkeys työtyytyväisyyden tai -tyytymättömyyden aiheuttajana sekä edelleen työtyytyväisyyden vaikutus tuottavuuteen. Tutkimuksen tuloksena todettiin, että tuottavuus on jopa merkittävästi parempi niissä yrityksissä, joissa oli parempi ilmapiiri ja työtyytyväisyyden tason vaikuttavan lopputulokseen merkittävästi. Työtyytyväisyys on työhön liittyvien eri osa-alueiden yhteistulos, joka vaikuttaa myös liikevaihtoon, yrityksen kasvuun sekä yksinkertaisesti olemassaolon jatkuvuuteen. Padmaja väittää, että ilmapiiri on organisaation tärkein menestystekijä. Hän perustelee väitettään sillä, että huolimatta hyvistä aikeista, tavoitteiden

selkeydestä tai viimeistellyistä prosesseista mikään ei voi onnistua, jos organisaatiossa ei ole johdon tukemaa, oikeanlaista ilmapiiriä. Siihen vaikuttavat johtamistyyli sekä mahdollisuus osallistua päätöksentekoon, haastavaan työhön, hyviin työolosuhteisiin ja kiinnostavan työuraan.



Kuvio 1 Tiivistelmä hyvinvointiin, ilmapiiriin ja sitä kautta yksilöihin ja organisaation toimintaan vaikuttavista tekijöistä esitettyjen tutkimusten tulosten mukaan.

2.2 Esimiehen rooli ilmapiirin rakentumisessa

Esimiehen tehtävänä on samaan aikaan jakaa työtä, tarkkailla alaistensa työskentelyä ja taata strategisen tavoitteen saavuttaminen, mutta pitää huolta yksilöiden hyvinvoinnista ja luovuuden kukkimisesta. Esimiehen tulee olla alaisilleen kaveri ja johtaja, kannustaja ja vartija, sopivasti ulkopuolinen mutta herkkä tunnelmille. Esimies työskentelee usein alaistensa rinnalla ja tekee esimiehen rooliin liittyvät työt oman toimen ohella, joten rooli on monella tavalla kahteen suuntaan revitty. Tutkimusten mukaan lähiesimies on ratkaisevassa asemassa yksilön hyvinvoinnin ja ilmapiirin kokemuksessa (Vanhala 2013). Rooliin sisältyy paljon ristiriitaisiakin vaatimuksia, kun esimies toimii omistajien, johdon ja alaisten välissä, etenkin jos nämä tahot eivät ymmärrä tavoitteiden olevan yhteisiä.

Viitala (2002: 119) pyysi haastateltaviaan kuvailemaan esimiestutkimuksen yhteydessä esimiehen roolin ihannetta. Näiden kuvausten tuloksena hän toteaa *ihanne-esimiehen toimivan ja käyttäytyvän tietoisena roolistaan esimiehenä, jonka vastuu ja merkitys suhteessa työyhteisön muihin jäseniin on erilainen kuin työntekijöillä toisiinsa nähden.*

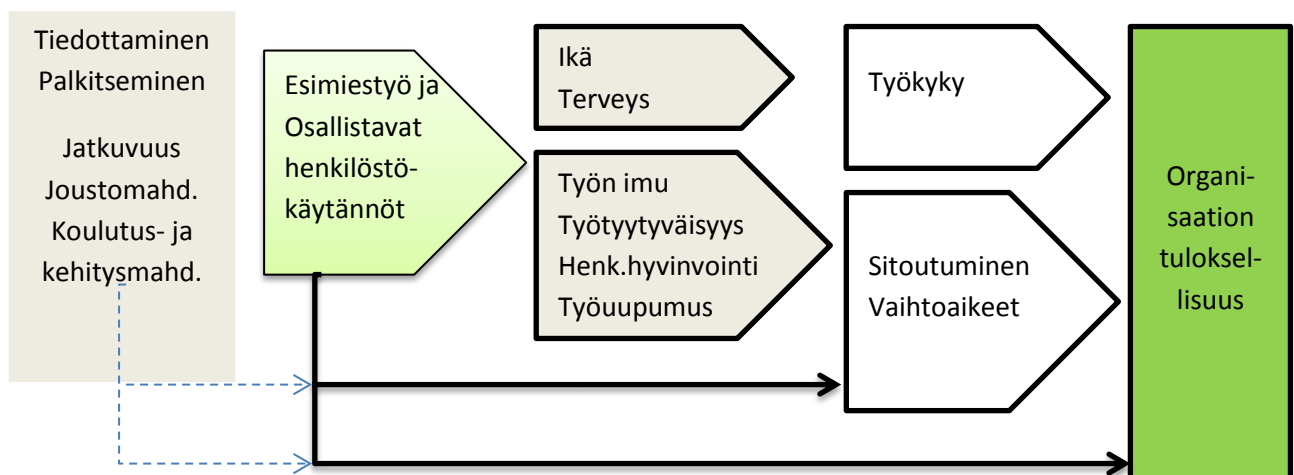
Vastuun ja merkityksen erilaisuus perustuu siihen, että esimiehellä on ainoana ryhmässä johtajan rooli muihin nähden. Yukl (2013: 18) toteaa, että useimmiten johtajuuteen liitetään tarkoituksellinen vaikuttaminen ihmisiin siten, että voidaan vaikuttaa heidän toimintaansa yksin ja ryhmässä tai koko organisaatiossa.

Kujala (2015: 12) on tehnyt laajan kirjallisuustutkimuksensa perusteella yhteenvedon esimiehen roolista. Hän on tullut tulokseen, että kaikki eri johtamistasot sisältyvät esimieskäsitteeseen mutta yleensä ”esimiehellä” tarkoitetaan työntekijän lähintä esimiestä ja ”johtajalla” taas koko organisaation tai yksikön esimiestä. Esimies on työnantajan edustaja ja asemaan sisältyy valtaa ja vastuuta. Hänen tulee suunnitella ja järjestää yksikkönsä työt mahdollisimman järkevästi ja tehokkaasti, kuunnella työntekijöitään, mutta tarvittaessa pystyttävä selkeisiin päätöksiin ja ratkaisuihin

Työsuojelurahaston rahoittaman hankkeen yhteydessä tehtiin tutkimus, joka osoitti esimiehen roolin merkityksen hyvinvointiin. Siinä käytettiin muuttujina

- työsuhteen jatkuvuutta/työsuhteen varmuutta
- koulutus/kehittymismahdollisuuksia
- osallistamista
- palkitsemista
- tavoitteellisuutta
- organisaation tiedottamista
- esimiestyötä ja
- työntekijälähtöisiä joustoja.

Tutkimuksessa haastateltiin sekä johtoa että henkilöstöä kolmella toimialalla; metalliteollisuudessa, vähittäiskaupassa ja julkisessa sairaalaorganisaatiossa. Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää eri henkilöstökäytäntöjen yhteyttä henkilöstön hyvinvointiin ja organisaation tuloksellisuuteen. Tutkimuksessa todettiin esimiestyön olevan kaikilla kolmella toimialalla merkittävin muuttuja ja tärkein työtyytyväisyyttä selittävä tekijä. Kokonaisuuden tarkastelussa huomattiin, että esimiestyö ja osallistavat käytännöt ovat ikään kuin kaikkien muiden muuttujien vaikutusten välittäjiä. Osallistamisen käytännöt ovat lähinnä lähiesimiestyön ilmentymiä. Lisäksi todettiin, että esimiestyö ja osallistavat käytännöt korreloivat muista muuttujista eniten työuupumuksen kanssa. (Vanhala 2013: 33 – 37, 54, 133.)



Kuvio 2 Henkilöstökäytäntöjen yhteydet työhyvinvointiin sekä erilaisiin tulosmuuttujiin. (Vanhala 2013).

Goleman ym. (2002: 14) väittävät, että johtajan tärkein tehtävä on alaistensa hyvällä tuulella pitäminen. He perustelevat väitettään viitaten Dreyfusin tutkimukseen, jonka tuloksena todettiin, että ihmisen iloisuus, optimistisuus ja hyväntuulisuus saavat aikaan myönteisen suhtautumisen toisiin ihmisiin ja asioihin, luottamuksen omiin kykyihinsä saavuttaa asetetut tavoitteet sekä luovuuden, päätöksentekokyvyn ja auttamishalun vahvistumisen. Goleman ym. (2002: 14 – 16) toteavat, että myönteinen ja iloinen mieli on erityisen tärkeä ja hyödyllinen ryhmätyöskentelyssä, sujuvan yhteistyön johtaessa menestykseen. Ryhmän sisäiset kiistat vievät puolestaan huomion ja energian väärään suuntaan.

Työryhmätyöskentelyn kehittäminen onkin yksi tärkeistä esimiehen rooleista. Hänen tulee perehtyä ja ymmärtää ryhmän muotoutumisen vaiheita ja hyväksyä siinä esiintyviä luonnollisia kriisivaiheitakin. Hänen tehtävänä on tukea yksilöä kiinnittymään ryhmään ja ryhmää kehittymään vahvaksi osaamisen ja tekemisen keskukseksi. On luonnollista, että ryhmässä esiintyy säännöllisin väliajoin ristiriitoja ja esimiehen tulee hyväksyä niiden ratkominen osana työtään. Omien tunteiden tunnistaminen ja hallitseminen on tärkein työkalu ristiriitojen tasapuolisessa ja neutraalissa ratkaisemisessa. (Juuti ym. 2015: 106 – 116.)

Esimiehen on työskenneltävä aina yhteisen hengen vaalimiseksi, näytettävä esimerkkiä hyvästä vuorovaikutuksesta ja avoimuudesta ristiriitojen välttämiseksi. Hänen tulee pyrkiä ajamaan kaikkien yksilöiden yksityistä ja samalla yhteisön yhteistä etua puhumalla kaikista arvostavaan sävyyn. Jokaisella on omat voimavaransa ja tätä on pyrittävä aina tuomaan esille, kun taas kenenkään heikkouksia tai uskottuja luottamuksellisia asioita ei pidä kertoa eteenpäin. Jos työyhteisön luottamuksessa ja avoimuudessa on ongelmia, se johtaa syytelyyn, pilkantekoon ja piikikkääseen huumoriin, selän takana puhumiseen, syntipukkien etsimiseen ja nimeämiseen. Esimiehen tehtävä on ottaa vastaan, käsitellä ja ratkaista sekä myönteisiin että kielteisiin tunteisiin liittyviä tilanteita ja asioita. Hänen tulee hyväksyä se, ettei tiedä kaikkea ja kunnioitettava jokaisen tunteita ja kokemuksia. Kun esimies on valmis kuuntelemaan ja kannustaa alaisiaan kuuntelemaan toisiaan, ristiriidat ja väärinymmärrykset vähenevät. (Juuti ym. 2015: 47 – 56.) Kun päätökset perustuvat esimiesten ja alaisten väliseen vuorovaikutukseen, puhutaan jaetusta johtajuudesta. Kun kaikki ovat saaneet olla mukana suunnittelussa ja päätöksenteossa, niin jopa ristiriitaisiin päämääriin pyrkiminen samanaikaisesti on mahdollista. Jaetun johtajuuden tärkeimpiä ansioita on virheiden salliminen. Vuorovaikutus ja avoin tiedon jakaminen synnyttävät luottamuksen ilmapiirin, ja silloin on turvallista tuoda

esille niitäkin ajatuksia, joiden oikeellisuudesta tai onnistumisesta ei ole varmuutta. (Ropo ym. 2005: 14, 50, 87 – 88.)

Saarinen (2007: 24) korostaa tunneällyn tärkeyttä kertoessaan työntekijöiden kasvavasta tukitarpeesta koskien psyykkistä tasapainoa. Hyvinvointitutkimusten mukaan työperäiset ongelmat ovat nykyään yhä useammin psyykkisiä, ei fyysisiä. Esimiehet tarvitsevat jatkossa varsinkin henkisiä voimavaroja, tunneälyä ja kykyä ratkaista tunne-elämään liittyviä ongelmia ja kuormittavuutta. Lisäksi heidän pitää pystyä ohjaamaan yksilöiden mielialoja siten, että ihmiset haluavat antaa kaikkensa organisaation tavoitteen puolesta.

Juuti ym. (2015: 8) toteavat oikeutetusti, että johtaminen on ollut suurten muutospaineiden kohteena jo vuosia ja yksittäisen esimiehen on jopa vaikea valita, millaista johtamisoppia ja -näkemystä hänen tulisi päivittäisessä työssään käyttää. He mainitsevat, että esimiestyön historiassa voidaan tunnistaa patriarkka, isähahmo joka tiesi vastauksen kaikkeen. Nykypäivän jatkuvasti muuttuvassa maailmassa kukaan ei voi olla enää kaikkitietävä vaan asioita on hoidettava yhteistyössä alaisten kanssa. Johtaminen vaikuttaa organisaation ilmapiiriin, osaamiseen, kaikkien voimavarojen esille saamiseen ja kehittymiseen ja tätä kautta kaikkien hyvinvointiin.

2.2.1 Esimiestyö

Esimieheksi valitaan useimmiten ryhmän paras oman työnsä asiantuntija ja taitaja. Esimiehen työssä vaaditaan kuitenkin taitoja ja ennen kaikkea tahtoa johtaa ihmisiä toivotuun toimintaan. On selvää, että työn tekninen ja kokonaisvaltainen osaaminen lisää esimiehen arvostusta alaisten keskuudessa, mutta kun esimieheksi valitaan paras osaaja, tehdään usein kaksi suurta virhettä: ensinnäkin menetetään alansa osaaja ja toiseksi saadaan huono johtaja. (Järvinen 2001: 13 – 15.) Pystymetsästä esimiehen rooliin valittu henkilö voi opetella tarvittavia esimiesrooliin ja -työhön liittyviä taitoja, kun häneltä löytyy oma tahto ja kiinnostus ihmisten johtamiseen ja työn ohjaamiseen. Esimiestaitoja tarvitaan etenkin ryhmän yhtenäisyyden rakentamisessa, hankalien tilanteiden ratkaisemisessa ja uusien asioiden läpiviemisessä.

Esimies on vastuussa työstä, johon moni on antanut panoksensa. Esimiehen työ on aina kiireistä ja vaativaa riippumatta tittelistä, organisaatiosta tai sen koosta. Tutkimuksissa on todettu, että esimiehet tekevät huomattavan paljon työtunteja ja että työtuntien määrä lisääntyy ylemmälle johtajatasolle mentäessä. Esimiehen työpäivään kuuluu monenlaisia nopeasti vaihtuvia tehtäviä, joita keskeytetään jatkuvasti. Esimies on vuorovaikutuk-

nessa säännöllisesti mm. alaisten, työtoverien, omien esimiestensä ja asiakkaiden kanssa. Viestintä onkin yksi keskeisimpiä ja eniten aikaa vieviä esimiehen tehtäviä. (Schermerhorn jr. ym. 1998: 8.) Schermerhorn jr. ym. (1998: 10) toteavat tiivistetysti, että hyvän johtajuuden ydin on ihmissuhdetaidot joiden lisäksi hän tarvitsee tehtäväänsä liittyviä teknisiä taitoja, ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaitoa, kykyä nähdä mahdollisuudet, kerätä tarvittavia tietoja sekä hahmottaa kokonaisuuksia.

Johtajuus on oleellinen osa esimiehen työtä ja roolia

Yhdysvalloissa on 1930-luvulta lähtien tutkittu ryhmän sisäistä toimintaa ja sitä, miten ryhmän jäsenet saadaan toimimaan yhteisen päämäärän eteen. Jo varhain todettiin, että ryhmän johtamisella saadaan aikaan haluttuja muutoksia yksilöiden käyttäytymiseen. Tutkimuksen kohteena oli kerhoja, leirejä, harrastus- ja urheilujoukkueita. Näiden ryhmien vetäjät huomasivat, että heidän johtamistyyliinsä vaikutti ryhmän työskentelyyn ryhmän jäsenten käyttäytymisen, asenteiden ja tunteiden kautta. (Cartwright & Zander 1968: 8 – 9.) Kotter (1990: 32) kertoo, että johtajuus on hyvää silloin, kun ihmisistä saadaan esille heidän hyvät voimavaransa, eikä tuhoisia ominaisuuksia tueta. Hyvän johtajuuden tuloksena ihmiset ohjautuvat tarkoituksellisesti työskentelemään yksilön ja yhteisen edun mukaista tavoitetta kohti siten, että voimavaroja ei kuluteta myöskään turhaan.

Tehokasta johtajuutta pyritään selittämään

- 1) johtajan luonteenpiirteiden
- 2) alaisten ominaisuuksien tai
- 3) tilanteiden ominaispiirteiden perusteella. (Yukl 2013: 26.)

Piirreperiaan pohjautuu käsitys, että joillakin ihmisillä on sellaisia luontaisia taipumuksia, jotka liittyvät luonteenpiirteisiin, motivaatioon, taitoihin ja arvoihin, jotka tekevät heistä hyviä johtajia. (Yukl 2013: 8.) Kun tutkimuksissa on seurattu, miten johtajat käyttävät aikansa, heidän tapansa hoitaa johtajalle kuuluvia tehtäviä tai miten he selviytyvät heille asetetuista vaatimuksista, on todettu, että tehokas johtajuus riippuu esimerkiksi siitä, miten johtaja käyttäytyy selviytyäkseen vaikeuksista tai riitatilanteista ja huomaa hyvät tilaisuudet (Yukl 2013: 28).

Valta nähdään merkittävänä tekijänä, joka vaikuttaa paitsi alaisiin niin myös kollegoihin, esimiehiin ja organisaation ulkopuolisiin toimijoihin, kuten asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin. Valtateorian tutkijoiden pyrkimyksenä on saada selville, miten johta-

ja pystyy vaikuttamaan toisiin henkilöihin siten, että he tekevät mitä hän haluaa. (Yukl 2013: 28 – 29.)

Tilanneteorian tutkijat korostavat puolestaan tilanteiden yhteydessä ilmeneviä tekijöitä, jotka vaikuttavat johtamisen tuloksiin. Perusajatuksena on, että eri toimenpiteet ja ominaisuudet toimivat erilaisissa tilanteissa. (Yukl 2013: 29.)

Johtajuuden onnistumista voidaan perustella myös useammalla kuin yhdellä tekijällä. Karismaattinen johtajuus on yksi yhdistelmäteoriatutkimuksen tulos. Siinä pyritään selittämään, miksi yksittäinen johtaja saa toiset yrittämään viimeiseen asti ja tekemään henkilökohtaisia uhrauksia saavuttaakseen ryhmän tavoitteen. (Yukl 2013: 29.)

LMX-teorian (leader-member exchange) pohjalta ajatellaan, että johtajalle kehittyy jokaisen alaisen kanssa erityinen ja erilainen suhde, riippuen heidän kahden keskinäisestä yhteensopivuudesta ja luottamuksesta, alaisen kyvyistä ja taidoista. Niistä, joiden kanssa vuorovaikutus ja yhteistyö johtaa erityisen hyvään yhteisymmärrykseen työn tekemisestä, keskinäiseen luottamukseen ja tukemiseen, tulee johtajan luottohenkilöitä; avustajia ja neuvonantajia. Kun erityissuhde on luotu, se pysyy, kunhan molemmat osapuolet vastaavat toistensa tarpeisiin. Esimiehen työ vaatii monenlaisia, usein ennalta-arvaamattomiakin taitoja ja luottohenkilöt ikään kuin täydentävät esimiehen tietoja, kykyjä ja työskentelymahdollisuuksia. Luottohenkilöiltä vaaditaan enemmän, mutta he myös saavat enemmän. Esimiehet palkitsevat luottohenkilöitä sekä aineettomasti että aineellisesti. He ovat etuoikeutettuja aseman, huomion määrän, kehitysmahdollisuuksien ja rahallisten palkkioiden määrässä. Kiistaton tosiasia on, että esimies hyötyy aina tällaisesta erityisestä vastavuoroisen hyödyn tarjoavasta esimies-alaisuudesta. LMX-teorian mukaan osa alaisista on sellaisia, joille riittää peruspalkka ja normaali vuorovaikutus esimiehen kanssa niin, että työt sujuvat. (Yukl 2013: 222 – 223.)

Vaikka johtaminen perustuisi mihin teoriaan, johtamista voi toteuttaa useilla eri tyyllillä, joita voi tietoisesti opetella. Trask, Rice, Anchors ja Lilieholm (2009: 29) väittävät, että johtamistyyllillä on merkittävä rooli organisaation pärjäämisessä tämän päivän toimintaympäristössä. Väitettään he perustelevat sillä, että suhtautuminen ja päätöksenteko johtamisen avaintehtävissä, kuten muutostilanteissa sekä myönteisten mahdollisuuksien havaitsemisessa, riippuvat paljon johtamistyylistä.

Viitala (2004: 78) toteaa johtamistyylien jakautuvan karkeasti autoritaariseen ja demokraattiseen (ihmiskeskeiseen) tyyliin. Autoritäärisen johtamistyylin tunnusmerkkejä

ovat johtajakeskeisyys, jolloin valta on johtajalla eikä viestintä ole avointa. Tämä aiheuttaa hyökkävää käyttäytymistä, kun ihmiset tuntevat etäisyyttä toisiinsa ja tehtäviinsä ja se aiheuttaa usein pelkoa ja riitaa, mutta työn laatu on kuitenkin usein hyvää autoritäärisen johtamistyylin seurauksena. Demokraattisen johtamistyylin tunnusmerkkejä ovat avoin kommunikointi, yhteistyö, arvonanto ja ystävällisyys, luottamus ja hyvän laadun saavuttaminen. Kolmas klassinen tyyli on Viitalan mukaan antaa mennä – johtamistyyli (*laissez-faire*), jonka edustajat antavat asioiden tapahtua omalla painolla, välittämättä aktiivisesta vaikuttamisesta ihmisiin tai asioihin. Tämän tyylin seurauksena ryhmä pyrkii usein valitsemaan joukostaan ns. epävirallisen johtajan (Viitala 2004: 81).

Kotter (1990: 31) erottelee johtajuudessa yleisesti käytettävät termit *leadership* ja *management* siten, että *leadership* viittaa sekä kehityskulkuun, jonka kuluessa ryhmä tai ryhmät kulkevat tavoiteltuun suuntaan vapaaehtoisesti, että niihin ihmisiin, jotka tätä edellä mainittua kehityskulkua ohjaavat. *Management* tarkoittaa liiketoiminnan hallinnan ja sen tavoitteellisen johtamisen korostamista.

Kotter (1996: 22 – 23) selventää ihmisten johtamisen (*leadership*) keskittyvän vision laatimiseen ja suunnan näyttämiseen kun taas asioiden johtamisen (*management*) keskittyvän yksityiskohtaiseen kaikkien resurssien suunnitteluun ja varaamiseen tulosten saavuttamiseksi. Kotter (1990: 40 – 41, 95), Juuti ym. (2015: 16 – 17) toteavat asioiden tai liiketoiminnan johtamisen (*management*) heikkoudeksi sen perustumisen erityisesti yrityksen talouden yksityiskohtaiseen suunnitteluun. Tämä johtaa muodollisten toimenkuvien ja rakenteen painottamiseen ja aiheuttaa jäykkyyttä asioihin reagoimiseen. Liikemaailman muutosten ja kovan kilpailun keskellä jäykkyys johtaa ongelmiin, joita pyritään parantamaan tässä mallissa hallinnan ja valvonnan lisäämisellä. Ihmiset joutuvat liiallisen paineen alle pyrkiessään mahdottomiin taloudellisiin tavoitteisiin; motivaatio ja kipeästi kaivattu innovatiivisuus katoaa, mutta epäeettinen käyttäytyminen saattaa lisääntyä. Asiakeskeisyys saa heidän mukaansa aikaan ilmapiirin, joka on kuiva, etäinen ja viileä.

Kotter (1990: 47 – 56) esittää, että johtajuus (*leadership*) vaatisi enemmän synnynnäisiä ominaisuuksia menestykselliseen johtajuuteen kuin liiketoiminnan hallinta (*management*). Kotter perustelee väitettään sillä, että johtajuus edellyttää sellaisia henkisiä valmiuksia, jotka kuulostavat synnynnäisiltä. Tällaisia ovat esimerkiksi: hyvä arvostelukyky, kyky moniulotteiseen ajatteluun, ihmissuhdetaidot, kuten kyky hyvään työoveruuteen, empatia, kyky myydä ajatuksiaan sekä herkkyys tunnistaa ihmisten aikeita ja omi-

naisuuksia. Liiketoiminnan hallinnan edellyttämät taidot taas ovat opittavissa olevia ja kokemuksen tuomia ominaisuuksia. Tällaisina hän mainitsee esimerkiksi toimialan ja yrityksen laajan tuntemuksen ja hyvän maineen johtajana.

Goleman ym. (2002: 53) erittelevät johtamisen tyyleiksi visionäärin (kaukonäköinen) johtamisen, valmentavan (coaching) johtamisen, yhdistävän ja hyväksyvän (affiliative) johtamisen, demokraattisen johtamisen, tiennäyttämisen ja käskyjohtamisen. Neljä ensimmäistä ovat useimmiten toimivia tyylejä kun taas kaksi viimeistä soveltuvat vain erikoistilanteisiin. Tutkimustensa perusteella Goleman ym. toteavat visionäärin tyylin näistä tehokkaimmaksi johtamistyyliksi.

Seuraavissa kappaleissa selvitetään tarkemmin edellä mainittujen johtamistyylien ominaispiirteitä ja niiden vaikutuksia.

Visionääri kertoo avoimesti ja huolellisesti, minne ryhmä on matkalla, mutta antaa heidän itse suunnitella miten sinne päästään. Hän rohkaisee kehittämään uusia keinoja, kokeilemaan niitä ja ottamaan hallittuja riskejä. Hänen tyyliinsä kuuluu luonnollisena osana jokaisen kaipaaman palautteen antaminen. Kun ihmiset tietävät kokonaiskuvan organisaation tavoitteista, he ymmärtävät tehtävänsä ja näkevät yhteisen tavoitteensa. Kun ihmiset kokevat työnsä tärkeäksi lenkiksi kokonaisuudessa, heidän on helpompi sitoutua yhteiseen tavoitteeseen pyrkimiseen. Visionäärin tyyli antaa alaisilleen mahdollisuuden toteuttaa itseään yksilönä, mutta yhdessä ryhmän kanssa. Hän saa ihmiset tuntemaan ylpeyttä työstään ja parhaatkin työntekijät haluavat pysyä työpaikassaan. Visionääristä johtamista ei voi täysin opiskella kirjoista, sillä se vaatii tiettyjä kompetensseja toteuttajaltaan. Häneltä täytyy löytyä itsevarmuutta ja empatiaa sekä taitoa jakaa yhteisiä arvoja niin, että sekä hän itse että muut vannovat niiden nimeen. Heidän tulee olla ehdottoman avoimia ja uskoa vahvasti itse omiin visioihinsa ollakseen luotettavia. Empatia on kuitenkin tärkein visionäärin ominaisuus. Hänen tulee vaistota alaistensa tunteet pystyäkseen inspiroimaan heitä. Toisin päin sanoen: *johtaja joka lukee ihmisiä väärin, ei kykene inspiroimaan heitä*. Visionääri johtamistyyli esiintyy edukseen etenkin silloin, kun otetaan uusia keinoja käyttöön täydessä vauhdissa. Tyyli ei sovi asiantuntijaryhmien johtamiseen etenkin silloin, kun alaiset ovat kokeneempia ja asiantuntevampia kuin johtaja. (Goleman ym. 2002: 57 – 59.)

Jokainen ihminen tarvitsee ainakin yhden ihmisen joka on kiinnostunut hänestä, hänen tunteistaan, suunnitelmistaan ja tavoitteistaan. Jokaisen johtajan tulisi olla tällainen **keskusteleva ja kuunteleva valmentaja**, mutta harva ymmärtää sen tärkeyttä ja vetoaa

esimerkiksi ajan puutteeseen. Keskustelut, joissa keskitytään lähinnä henkilökohtaiseen kehitykseen, luovat pohjan esimiehen ja alaisen väliseen luottamukseen. Kun alaista ei pidetä vain yhtenä työkaluna, avautuu avoin keskustelu ja palautteen vastaanottaminen helpottuu. Valmentaja-johtajan kanssa yhdessä löydetään jokaisen omat vahvuudet ja heikkoudet, suunnitellaan yksilölliset pitkän aikavälin tavoitteet, joihin päivittäinen työ sidotaan. Työn tarkoitus pysyy mielessä ja ihminen motivoituneena. Valmentajien erikoisosaamiseen kuuluu myös työn jakaminen siten, että jokaisella on sopivasti haasteita työssään. Hän pystyy sopivasti haasteellisten tavoitteiden asettamiseen, kun hän tuntee alaisensa perusteellisesti. Se vahvistaa ja innostaa jokaista käyttämään voimavarojaan mahdollisimman paljon. Valmentava johtajuus sopii parhaiten niiden alaisten kanssa, jotka haluavat kehittyä ja kehittää itseään. (Goleman ym. 2002: 61 – 62.)

Yhteistyötä painottava (affiliative style) johtaja keskittyy keskinäiseen sopusointuun ja ystävällisen ilmapiirin luomiseen alaistensa keskuudessa. Hän pyrkii vahvistamaan alaisten välisiä suhteita ja heidän henkistä pääomaansa. Tavoitteena tässä on se, että he kestäisivät silloinkin kun työssä esiintyy painetta tavallista enemmän. Yhteistyötä painottavalla johtajalla tulee olla valmius yhdistää myös riitaiset henkilöt harmoniseen yhteistyöhön ja luoda heille taistelutahtoa yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Esimerkiksi urheilujoukkueella on otteluiden aikana tilanne, jossa kaikista henkilökohtaisista kriiseistä huolimatta on pystyttävä antamaan parastaan osana joukkuetta, juuri tietyllä hetkellä. Yhteistyötä painottava tyyli sopii harvoin käyttöön yksinään, vaan sen rinnalla tulee käyttää muita tyyliä, jotka opastavat ja kehittävät tehtävän suorittamiseen. Visionäärinen tyyli sopii hyvin yhteen yhteistyötä painottavan tyylin kanssa. (Goleman ym. 2002: 64 – 66.)

Demokraattinen tyyli sopii käyttöön silloin, kun johtaja on tienhaarassa eikä tiedä mihin suuntaan tulisi kulkea tai kun hänellä on oma visio, mutta hän on epävarma miten se soveltuu organisaatioon ja miten se tulisi toteuttaa. Demokraattisen tyylin perusidea on pyrkiä yksimielisyyteen, kysyä neuvoja sidosryhmien edustajilta tai kokeneemilta ja organisaation tai alan paremmin tuntevilta kollegoilta. Demokraattinen johtaja kertoo avoimesti ongelmatilanteesta ja hankkii runsaasti neuvoja, mielipiteitä ja palautetta ympäröstään, tekee johtopäätökset näiden perusteella saavuttaakseen yleisen hyväksynnän toiminnalleen. Demokraattisen johtajan tulee pystyä olemaan avoin kaikenlaisille ajatuksille, hänen tulee kuunnella ja ottaa vakavasti huomioon myös täysin omien ajatustensa vastaiset mielipiteet, että demokratia toteutuisi ja luottamus säilyisi. Demokraattisen tyylin sudenkuoppa ovat kokoukset ja neuvottelut, jotka eivät koskaan lopu, eikä päätöstä mahdollisesti saada aikaan niistä huolimatta. Sidosryhmien ajatukset saat-

tavat olla täysin epärealistisia ja niiden käyttöön ottaminen saattaa johtaa kaaokseen ja tuhoon. Demokraattinen tyyli ei sovi käytettäväksi kriisitilanteissa tai muissa vastaavissa tilanteissa kun päätös pitää saada aikaan nopeasti. (Goleman ym. 2002: 66 – 69.)

Goleman ym.(2002: 72 – 75) suosittelee käyttämään **tiennäyttämistä ja esimerkillä johtamista** säästeliäästi, ja vain siellä missä se todella toimii. Tiennäyttäjäksi on henkilö joka osaa ja tekee kaiken paremmin, vaatien samanlaista huippusuoritusta kaikilta koko ajan. Jos joku ei yllä riittävään laatuun ja tasoon, tiennäyttäjäksi tekee työn itse loppuun. Hän antaa usein epäselviä ohjeita, koska luulee kaikkien ymmärtävän tehtävät yhtä intohimoisesti kuin hän itse, tämän intohimoisen tehtäviin suhtautumisen vuoksi hän ei ymmärrä tai unohtaa alaistensa tarpeet. Alaiset kokevat helposti ettei tiennäyttäjäksi luota heidän omaan tekemiseensä ja että hän vaatii liian paljon. Vaikka tiennäyttäjän esimerkki innostaa muita, se on useimmiten vain hetkellistä. Muut eivät yksinkertaisesti pysty pitämään samanlaista vauhtia yllä jatkuvasti. Tiennäyttäjän tyyli synnyttää lopulta vihamielisyyttä ja ilmapiirin huononemista sekä tukehduuttaa kekseliäisyyden kun ryhmässä on liian kova paine ja keskittyminen suoritusten huippulaatuun sekä aikataulussa pysymiseen. Tiennäyttäjäksi on erinomainen työssään, muttei ehkä sovi johtamaan muita, sillä hän ei ymmärrä toisten huomioonottamista, tai ei osaa asettaa vaatimuksia yksilölliselle tasolle ja siksi ajaa muut loppuun.

Käskyjohtaja puolestaan edellyttää välitöntä toimimista ohjeiden mukaan, joita hän ei perustelee. Käskyjohtaja haluaa muiden toimivan tietyllä tavalla siitä yksinkertaisesta syystä, kun hän sanoo niin. Jos alaiset kyseenalaistavat käskyjä, käskyjohtaja ottaa käyttöönsä uhkailun. Hän ei jaa valtaansa, vaan valvoo kaikkea tarkasti, ei huomioi onnistumisia, mutta antaa kielteistä palautetta kun virhe on sattunut. (Goleman ym. 2002: 76) Tämä johtamistyyli saa aikaan sen, että työtä tehdään vain palkan vuoksi, joka on ainoa syy ja motivaattori suorituksiin ja päällimmäinen valittamisen aihe (Haapalainen 2005). Tällainen tyyli huonontaa takuuvarmasti ilmapiiriä ryhmässä. Huono ilmapiiri heikentää ihmisten viihtymistä työssä, heidän motivaatiotaan ja työn iloaan, ja se vaikuttaa kiistatta kielteiseen tuloskehitykseen kaikilla aloilla. Käskyjohtaminen on Golemanin ym. mukaan huonoin ja toimimattomin kaikista johtamistyyleistä, mutta on silti valitettavan yleinen käytössä oleva tyyli koko maailmassa. Se on peräisin sotilaallisista yksiköistä, joissa niissäkin pyritään nykyään ottamaan sopivasti vaikutteita toisenlaisista pehmeämmistä tyyleistä ja pyritään niiden avulla ryhmän parempaan sitoutumiseen. Käskyjohtaminen on tarpeellinen ja toimiva kuitenkin edelleen esimerkiksi palokunnan työssä tulipalotilanteissa, samoin kuin muissakin dramaattisissa kriisitilanteissa, joissa pitää tehdä nopeita ratkaisuja ja muutoksia vaaratilanteen korjaamiseksi tai organisaation

pelastamiseksi tuholta. Joskus on myös turvauduttava käskemiseen ja pakottamiseen silloin, kun mikään muu keino ei ole auttanut hankalien työntekijöiden kohdalla. Viisas johtaja tietää milloin käskyjohtaminen on paikallaan ja milloin tilanne on ohi niin, että pakottaminen pitää lopettaa. (Goleman ym. 2002: 76 – 80.)

2.2.2 Esimiehen keinot ilmapiirin parantamisessa

Ilmapiiriä parantavat toimenpiteet, jotka liittyvät esimiehen työhön, ovat pääasiassa eitaloudellisia, jopa ilmaisia. Ne liittyvät avainasemassa olevien henkilöiden asenteisiin, sosiaaliseen kyvykkyyteen, toisen arvostukseen ja avoimuuteen. Parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi esimiehen tulee omalla toiminnallaan ja käytöksellään näyttää esimerkkiä ja toimia itse niin kuin opettaa.

Hyvään keskusteluun ja vuorovaikutukseen ohjaaminen on tärkeää, sillä keskustelulla saadaan aikaan avoimuutta, luottamusta, keskinäistä avuliaisuutta sekä arvostusta (Juuti ym. 2015: 95). Avoimuus keskustelussa tarkoittaa sitä että jokainen uskaltaa sanoa oman ehdotuksensa tai mielipiteensä ja sitä kunnioitetaan. Avoin keskustelu sisältää runsaasti minä-alkuisia lauseita, joiden sanomaa voidaan alkaa jalostaa ja työstää. Ikäviiden asioiden suoraan laukomista ja sillä mahdollisesti riidan hakemista kutsutaan kielteiseksi avoimuudeksi. (Heiske 1997: 94 – 95.) Avoimessa ilmapiirissä on mielekästä työskennellä. Hyvin valmisteltu ja rauhassa toteutettu kahdenkeskinen kehityskeskustelu on yksi tärkeimpiä työkaluja luottamuksellisen keskustelun herättämisessä. Säännölliset palaverit ovat tärkeitä tapahtumia ryhmän yhteisten asioiden käsittelylle. Hyvässä palaverissa kaikki saavat puhua ja kokea asiansa tärkeäksi. Huonossa palaverissa vain esimies puhuu ja muut tylsistyvät. (Juuti ym. 2015: 95 – 102.) Palaveriin osallistujissa on aina innokkaampia ja hitaampia puhujia. Siksi keskustelun rytmi pitäisi pitää rauhallisena, että kaikki ehtivät esittämään ajatuksiaan. Kokonaan puhumattomat ovat hankalampia, jos heidän mielipiteensä kuitenkin tarvitaan. Syynä puhumattomuuteen voi olla pelko oman sanoman turhuudesta tai haluttomuus ottaa vastuuta mielipiteistään. Joku voi nauttia siitä, että hänet maanitellaan puhumaan. (Heiske 1997: 97 – 98.)

Rohkaisemalla työntekijöitä toteuttamaan uudenlaisia ratkaisumalleja, tunnistamalla ja palkitsemalla niitä jotka tekevät työnsä hyvin, rakennetaan kannustavaa ilmapiiriä kertovat Fenwick ym. (2011). Heidän mielestään avoin ja rehellinen keskustelu johdon ja työntekijöiden kesken meneillään olevista asioista sekä muutoksista on tärkeää henkilökunnalle ja yhtenäisyys eli koheesio on pyrkimyksen arvoinen. Selkeästi ilmaistu visio, yhteisten tavoitteiden luominen, yhteistyön ja muun yhteistoiminnan vahvistaminen,

työntekijöiden ottaminen mukaan strategian suunnitteluun vahvistavat positiivista mehenkeä. Kun työntekijöille osoittaa ystävällisyyttä ja on kiinnostunut heidän hyvinvoinnistaan, auttaa heitä tavoittelemaan omia tavoitteitaan ottaen huomioon heidän mielipiteitään, johto voi kehittää yritykseensä kannustavan ilmapiirin. (Juuti ym. 2015: 116 – 119.) kertovat kannustavan ja innostavan, mieluummin huumorilla höystetyn ilmapiirin helpottavan työskentelyä ja luovuuden esille tulemistä.

Ville-Valtteri Handolin (2013: 94 – 126) teki tutkimuksen valtionhallinnossa työskentelevien upseerien ja tutkijoiden keskuudessa ja toteaa, että työntekijöitä tulee palkita heille itselleen tärkeäksi kokemallaan tavalla. Hän kertoo tutkimuksensa perusteella, että upseerille tärkeitä palkitsevuuskokemuksia ovat tärkeysjärjestyksessään

1) alan arvostus, sillä työ on hänelle kaikki kaikessa, 2) urakehitys, että tehtäviin tulisi muutoksia ja kompetenssejaan saisi käyttää monipuolisesti, 3) suora ja selkeä palaute, sillä se saa aikaan tunteen että oma työ on huomattu ja sitä arvostetaan 4) vaikutusmahdollisuudet, sillä ne lisäävät oman hallinnan tunnetta ja ennustettavuutta.

Toimittajan tärkeysjärjestys palkitsemiskokemuksille on Handolinin (2013: 126) mukaan

1)työn vapaus, joka aiheuttaa työn hallinnan ja itsenäisyyden sekä suunnitelmien tekemisen mahdollisuuden tunnetta 2) myönteinen ja arvostava ilmapiiri, jolloin vuorovaikutus kollegojen ja esimiehen kanssa on sujuvaa ja mahdollistaa kehittymisen, 3) luovuutta ja me-henkeä tukeva ilmapiiri, sillä ne takaavat vaihtelun ja viihtymisen työssä, 4) palaute 5) ammattitaidon arvostus ja mahdollisuus olla mukana tärkeissä verkostoissa, 6) työssä onnistuminen ja tulosten saavuttaminen, niiden esittely julkisesti kokeakseen onnistumista ja arvostusta.

Handolin (2013: 3) toteaa, että palkitsevuuskokemus on välttämätön edellytys, että joku asia motivoisi, innostaisi ja saisi ihmisen tekemään parhaan suorituksensa.

Koska esimiehet eivät aina voi vaikuttaa alaistensa työn kuvaan tai sen luonteeseen, urakehitykseen tai muihin edellä esitettyihin palkitseviin kokemuksiin, otan esille tarkemmin palautteen, sillä sitä esimiehet voivat varmasti antaa. Handolinin (2013: 103 – 107) tutkimustuloksissa palautteen kerrottiin herättävän tunteen työn huomioimisesta ja arvostuksesta. Hyvän palautteen kerrottiin olevan kulloiseenkin tilanteeseen sopivaa ja

mietittyä. Tilanteeseen sopimaton palaute koettiin jopa kielteisenä. Palautteen toivottiin olevan selkeää, niin että ”kiitos” on selkeä, eikä sitä tarvitse lukea rivien välistä. Epäsuora tai vihjaileva palaute koettiin vaikeaksi suhteuttaa työn hyvyyteen ja se aiheutti myös tunnetta palautteen riittämättömyydestä. Myös rakentavan palautteen ja virheistä kertomisen toivottiin tulevan suoraan ja selkeästi mutta niin että se *vie asioita eteenpäin*. Julkinen palaute aiheutti hämmennyksen tunteita, varsinkin jos se esitetään yllättäen.

Kaikenlaisen kiusaamisen havaitseminen ajoissa on erittäin tärkeä taito ilmapiirin varjellemiseksi. Seeckin (2012: 317) mukaan kateus aiheuttaa kiusaamista ja synnyttää riitilanteita. Esimiehen tulisi pystyä lukemaan merkkejä kiusaamisesta ennen kuin asia on edennyt niin pitkälle, että joku tulisi siitä kertomaan. Ristiriitojen ja vaikeiden asioiden esille ottaminen ja ratkaiseminen on oleellinen osa esimiehen työtä ja hänen mahdollisuuttaan vaikuttaa yksilöiden hyvinvointiin ja ryhmän ilmapiiriin. Esimiehen tulee olla tarkkana myös oman käyttäytymisensä suhteen, hän voi itse kiusata alaistaan esimerkiksi tasapäistämällä ja yksilöllisten voimavarojen kieltämisellä. Jos kykyjään ei voi käyttää, se lannistaa ja heikentää koko organisaation tehokkuutta. Vartia ym. (2012: 51, 79) pohtivat vakavasti häirintään ja konflikteihin puuttumisen rajaa ja toteavat, että *jos esimiehen mielessä hiertää kysymys, puuttuako työntekijän käyttäytymiseen vai ei, silloin useimmiten pitäisi jo puuttua*. He pitävät häiriökäyttäytymisen ennaltaehkäisyä ja siihen puuttumista aina työnantajan ja esimiesten tehtävänä. Esimies tarvitsee tässä tehtävässään vahvaa omien tunteidensa kontrollointikykyä sekä runsaasti järkeä ja itsetuntemusta pysyäkseen päätöksessään. Itsetuntemus on tarpeen silloin kun ojennettava työntekijä puolustautuu kierrellen, syyttäen muita tai yrittäen manipuloida esimiestä.

Vartia ym. (2012: 143 – 144) toteavat esimiehen tärkeiksi kyvyiksi kritiikin sietämisen ja alaisten tunteiden kohtaamisen ymmärtäen. Kritiikin sietäminen on tärkeää siksi että mikään yhteisö ei kehity ilman eriäviä mielipiteitä ja uusia ideoita. Kehittyminen tarkoittaa muutoksia ja muutokset aiheuttavat erilaisia tunteita joiden toivotaankin tulevan esille että tilanne voi edistyä.

Työsuojelu, työterveydenhuolto ja liikunta ovat osoittautuneet hyviksi ja tehokkaiksi välineiksi työhyvinvoinnin ja me-hengen rakentamisessa ja niiden edistämässä Työsuojelu takaa turvalliset työolot ja mielekkään työympäristön. Työterveydenhuolto ja liikunta puolestaan lisäävät ihmisen toimintakykyä ja vireyttä sekä parhaimmissa tapauksissa yhteinen liikkuminen vahvistaa yhteishenkeä ja hyviä ihmissuhteita. (Juuti ym. 2015: 89 – 90, 121 – 134.)

3 EMPIIRINEN TUTKIMUS

3.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus pyrkii ymmärtämään ja kuvailemaan tutkittavassa ryhmässä ja organisaatiossa ilmeneviä seikkoja, jotka liittyvät tiettyyn ilmiöön. Se on lähtökohdiltaan konstrukttiivinen tapaustutkimus. Kuvailevassa tutkimuksessa kerätään ilmiöstä kiinnostavia piirteitä, jolloin kuvaukset yksittäisistä henkilöistä tai tilanteista muodostuvat jokseenkin tarkoituksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008: 135). Menetelmän avulla tässä tutkimuksessa pyritään ymmärtämään mitä todella on tapahtunut, kuvailemaan tapahtumien aiheuttamaa ilmapiiriin kokemusta yksilöiden tasolla ja yhdistämään nämä kokemukset kokonaisuudeksi. Kiiikeri ja Ylikoski (2011: 199 – 201) kertovat konstruktivisista tapaustutkimuksista, joita on tehty 1980-luvun puolivälistä lähtien. Konstruktivistit eivät hyväksy ajatusta, että vain tieteilijät tietävät ja kansa olisi tietämätöntä. Näin ollen konstruktivisessa tapaustutkimuksessa pyritään selvittämään tavallisten ihmisten käsitystä ilmiöiden kokemuksesta. Konstruktivistit haluavat tuoda esille kansan tietämistä ja sen oman tiedon tärkeyttä mutta korostaa kuitenkin tieteellisen tiedon rajoja. Konstruktivistit keskittyvät tiedon keräämiseen rajatulta ryhmältä ja tapaustutkimuksen keskeisenä aineistonhankintamenetelmänä ovat puolistrukturoidut haastattelut, keskustelut ryhmissä ja osallistuva havainnointi. Näin informaatiosta tulee syvällistä ja tarkkaa, jolloin se on tieteellisesti mielenkiintoista. Ongelmana on kuitenkin yleistämisen hankaluus otannan pienyyden vuoksi.

Soveltavan tutkimuksen piirteisiin viitaten tutkimus pyrkii ongelmien ratkaisuun, tutkitavan ilmiön ja siihen liittyvien tekijöiden vaikutusten ymmärtämiseen ja ennustamiseen (Hirsjärvi ym 2008: 129). Haastattelu on tehty haastateltavien työpaikalla, jolloin kaikkiin ulkopuolisiin tekijöihin ei ole voitu vaikuttaa eikä tutkimusta voi näin ollen toteuttaa täsmälleen samankaltaisena uudestaan. Tutkimusryhmässä on ollut asiantuntijoina harjaantuneita tutkijoita opiskelijoiden tukena.

Tutkimuksessa käytetään laadullista eli kvalitatiivista menetelmää. Sen lähtökohtana on ajatus siitä, että ongelma elää, suunnitelmia voidaan muuttaa ja tutkimus saa uusia piirteitä edetessään. Näin ollen aivan täsmällistä ongelmaa, hypoteesia tai työskentelyjärjestystä ei voi olla olemassa. Perinteisesti tutkimuksen yhteydessä on aina puhuttu ongelmasta, joka on tutkimuksen pääasia ja tehtävä, mutta kvalitatiivisessa tutkimuksessa ongelma-sanana käyttöä halutaan välttää. (Hirsjärvi ym. 2008: 121 – 122.) Tuomen ja

Sarajärven (2013: 92) mukaan laadullisessa tutkimuksessa ongelman sijasta voidaan käyttää termiä tutkimustehtävä. Laadullinen tutkimus hankkii ennalta valitusta kohde-ryhmästä monenlaisia tarinoita ja tuottaa näin laaja-alaisen näkemyksen aiheesta, sillä aineistoa käsitellään ja tulkitaan ainutlaatuisena. Laadullisten metodien käyttö mahdollistaa tämän vapauden, koska haastateltavien omat näkökulmat ja ääni tulevat esille ja huomioiduksi. (Hirsjärvi ym. 2008: 158, 160.) Kvalitatiivisessa haastattelututkimuksessa ei ole ehkä mahdollistakaan pyrkiä täydelliseen yleistettävyyteen. Tulosten täydellisen yleistettävyyden sijasta päätarkoituksena oli tutkia ilmiötä tutkimusyrityksen kaltaisissa ympäristöissä.

Kvalitatiivisen tutkimuksen tunnuspiirteiden mukaisesti työtä lähestytään induktiivisesti, eli keräten havaintoja haastatteluista, jotka saattavat tuottaa ennalta-arvaamattomia havaintoja. Niiden perusteella päätetään joustavasti, mikä on tärkeää ja mitä teorioita on syytä verrata näihin havaintoihin (Hirsjärvi ym. 2008: 160).

3.2 Aineiston hankinta

Tutkimuksen aineiston keräämiseksi esitettiin noin sadalle haastateltavalle kuusitoista kysymystä, sekä kaksi kysymystä jotka vaihtelivat haastattelutiimeittäin. Kysymykset valikoitiin siten, että opiskelijoiden ryhmä kehitti kysymysehdotuksiaan, joista opettajat, jotka ovat kokeneita haastattelihoita ja tutkijoita, valitsivat yhteisten kysymysten patteriston (liite 1). Kuten puolistrukturoidussa haastattelussa on mahdollista, kysymysjärjestyksestä sai muuttaa tarpeen mukaan. Keskustelut saivat myös edetä vastauksissa ilmi tulleiden vivahteiden mukaan ja esiin tulleita asioita sai tiedustella sopivin lisäkysymyksin. Haastattelijoiden ryhmä oli jakaantunut viiteen tiimiin ja jokaisella tiimillä sai olla yhteisen kysymyspatteriston lisäksi kaksi omaa kysymystä (liite 2). Kaikki kysymykset liittyivät työpaikan ilmapiiriin, työntekijöiden hyvinvointiin ja johtamisen kokemiseen.

Haastattelut tehtiin yksilöhaastatteluna. Yrityksen omistaja ja henkilöstöjohtaja järjesti haastatteluolosuhteet työpäivän lomaan ja järjesti työntekijät paikalle etukäteen sovitun aikataulun mukaan. Kuhunkin haastatteluun oli varattu yksi tunti ja ne nauhoitettiin. Ryhmä opiskelijoita ja opettajia haastatteli yli sata henkilöä, käytännössä koko yrityksen henkilökunnan. Haastattelut toteutettiin lähinnä kahden viikon mutta pisimmillään yhden kuukauden aikana. Tutkija haastatteli itse viisi suorittavaa työtä tekevää työntekijää. Käytössä oli puolistrukturoitu haastattelu, jolloin kysymykset laadittiin valmiiksi

tiettyyn järjestykseen, mutta haastattelun kuluessa keskustelu saattoi vapaasti edetä siten, että järjestys saattoi muuttua ja muistakin aiheista voitiin keskustella. (ks. Hirsjärvi ym. 2008: 203). Haastattelut litteroitiin mahdollisimman lyhyen ajan kuluttua haastattelusta.

Haastattelun luotettavuus ja toistettavuus

Haastattelut pyrittiin järjestämään niin huolellisesti ja tasavertaisesti kuin mahdollista, neutralisoiden ympäristön aiheuttamat häiriöt. Kun tuotannon työntekijät tulivat konttorien puolelle haastateltaviksi, oli mahdollista, että heitä jännitti paljonkin. Haastattelu-ryhmä ei voinut tietää etukäteen, että tuotannon ja toimihenkilöosaston välillä on kiulu, jonka olemassaolo ilmeni haastattelujen ja aineiston analyysin aikana. Näin ollen tutkijan on pakko miettiä jännitteen vaikutusta vastausten avoimuuteen ja rehellisyyteen. Olosuhteet olivat kuitenkin mahdollisimman häiriöttömät, kun haastattelut tehtiin pääasiassa suljettujen ovien takana sijaitsevilla huoneissa, joissa ei ollut muuta tapahtumaa haastatteluhetkellä. Haastattelijat olivat pukeutuneet mahdollisimman normaalisti ja neutraalisti, ettei haastattelijan olemus herättäisi turhaa kunnioitusta. Suurin osa haastatteliijoista oli opiskelijoita, joita oli kyseiseen tehtävään opastettu, mutta heillä ei ollut juurikaan kokemusta haastattelujen tekemisestä. Joku haastatteliija saattoi kokemattomuuttaan puhua itse liikaa tai tyytyä liian lyhyisiin vastauksiin. Haastatteluvälineenä käytetty nauhuri oli pieni ja äänetön häiriöttömyyden varmistamiseksi ja aikaa oli varattu niin, että jokainen ehti rentoutumaan mahdollisesta alkujännityksestään. Ensimmäiseksi kysymyksiksi oli valittu helppoja kysymyksiä. Jos joku esitti johdattelevia kysymyksiä, se tuli esille litteroinnissa ja tekstien analyysissä.

Haastattelujärjestelyt oli tehty mahdollisimman huolellisesti, joten uskon haastattelujen täyttävän luotettavuuden kriteerit. Jos haastattelututkimus toistettaisiin, vastaukset eivät olisi varmaankaan samanlaisia, sillä toimivassa organisaatiossa tapahtuu joka päivä; työtoverit ja -tehtävät saattavat muuttua, omat kokemukset lisääntyvät ja käsitykset tai asenteet muokkaantuvat. Tutkimuksen tarkoitus ei ollut kuitenkaan selvittää miten Tehdas Oy:ssä voidaan nyt ja aina, vaan miten eri kokemukset liittyvät toisiinsa ja tulokset näistä yhteyksistä olisivat suurella todennäköisyydellä joka kerta samanlaisia.

3.3 Aineiston analysointi

Aineiston työstämiseen käytettiin analyttistä sisällönanalyysiä. Tuomen ym. (2013: 104) mukaan sisällönanalyysi on yksittäinen analyysimenetelmä, mutta se on myös perusta monelle eri nimellä kulkevalle analyysimenetelmälle, jotka keskittyvät kuultujen, kirjoitettujen tai nähtyjen havaintojen analysoimiseen. Tässä tutkimuksessa etsittiin inhimillisiä merkityksiä tekstistä tarkastellen todellisuutta ulkopuolelta. Totuus muotoutui sen mukaan miltä kokonaisnäkyminen ja tutkittavat ilmiöt suhteessa kokonaisuuteen näytävät. Tuomi ym. (2013: 108) viittaavat Hämäläiseen, joka toteaa, että sisällönanalyysissä on tarkoitus lisätä alun perin hajanaisen aineiston informaatioarvoa. Tämä tapahtuu pilkkomalla se ensiksi osiin, käsitteellistämällä aihepiiriensä mukaan ja kokoamalla uudella tavalla kokonaisuudeksi, josta tutkittava ilmiö voidaan ymmärtää. Laadullisen aineiston käsittelyssä analyysiä tehdään näin ollen jokaisessa tutkimusprosessin vaiheessa.

Viiden esimiehen ja heidän alaistensa haastattelut muodostavat tämän tutkimuksen aineiston. Sisällönanalyysin vaiheita toteutettiin seuraavanlaisesti: 1) analyysin pilkkomisvaiheessa kävin haastattelut läpi keräten ilmapiiristä ja lähiesimiehestä kertovat osat omiin erillisiin tiedostoihin. 2) teemoittelin ne sijoittamalla kertomukset eri esimiesten mukaan ryhmittäin. Näiden kahden vaiheen aikana tein tukkimiehen kirjanpidolla laskelmia siitä, kuinka moni piti ilmapiiriä hyvänä tai kuinka moni kertoi esimiehen olevan helposti lähestyttävä tai antavan palautetta. Tein myös ristiintaulukointia kolmesta hyvintointiin vaikuttavasta tekijästä ja lähtöalttiudesta. 3) lopuksi tein tyypittelyjä siitä, mitkä tekijät liittyvät tutkimuksessani esille nousseisiin kysymyksiin.

Analyysin luotettavuus

Koko tutkimuksen ajan ja analyysin eri vaiheissa jouduin tarkistamaan omaa tutkijan objektiivisuuttani. Olin muodostanut oman mielikuvani organisaatiosta jo ennakkotietojen perusteella ja mielikuva vahvistui tai muuttui haastateltavieni seurassa. Litterointivaihe oli objektiivinen, siinä kirjoitetaan sana sanalta mitä oikeasti sanottiin. Seuraava kriittinen hetki oli, kun keräsin aineistoista tutkimusaiheeseen liittyviä vastauksia ja kommentteja. Muistutin jatkuvasti itseäni, että jokainen mielipide on oikeanlainen, etten ottanut mukaan vain niitä, jotka tukivat omaa käsitystäni, jonka olin jo muodostanut. Olen itse yrittäjä ja olen ollut työnantajana 15 vuoden ajan. Työnantajaurani aikana olen käyttänyt käskyttämistä yhtenä työvälineenä täysin sujuvasti ja ymmärtämättä sen yksinkertaista näkökulmaa. On ilmiselvää, että asenteeni tutkimukseen lähdeettäessä on

ollut lähellä ajatusta ”työnantaja on aina oikeassa ja työntekijä tehkään vain työnsä”. En ole aikaisemmin ymmärtänyt palkitsemisen, palautteen ja kannustuksen merkitystä, vaikka olenkin onnistunut niissä luonnostaan ja vahingossa hyvin. Tässä työssä olen esittänyt tuloksiksi omille ennakkokäsityksilleni ja vanhoille asenteilleni päinvastaisia tuloksia ja tämänkin perusteella olen vakuuttunut siitä, että analyysi on tehty puolueetomasti ja luotettavasti. Kävin aineiston läpi huolellisesti monta kertaa varmistuakseni tutkimukseni luotettavuudesta. Kiikeri ym. (2011: 93 – 94) puhuu huolimattomasti tehdystä tutkimuksesta joka johtaa huonoon tieteseen. Huolimattoman tutkimuksen tunnuspiirteitä ovat: mahdottomuus toistaa sitä, metodologinen puutteellisuus, tekaistut tulokset tai raportointi, yksipuolinen aineisto, mielenkiinnottomuus tai dogmaattisuus jolloin tutkija ei ota huomioon aineistoa, joka sotii hänen omia näkemyksiään vastaan.

Tehdas Oy

Tutkimuskohteenani oleva yritys Tehdas Oy on suomalainen terästuotteiden valmistaja, jonka käytössä on uudenaikainen teknologia. Tehdas Oy tekee työt tilauksesta alihankintana, joten työtahtia on ajoittain vaikea suunnitella. Asiakkaiden nopeatkin muutokset tilauksissa saattavat muuttaa päivien tahtia ja järjestystä.

Tehdas Oy:n suurempi yksikkö on muuttanut puoli vuotta ennen haastatteluajankohtaa ajankukaiseen kaupungin omistamaan kiinteistöön uudehkolla teollisuusalueella, josta on hyvät liikenneyhteydet pääväylille. Paikkakunta on pieni maalaiskaupunki, josta on 35 ja 70 kilometriä matkaa kahteen suurempaan kaupunkiin. Saman alan töitä on tarjolla heikohkosti lähialueilla, joten työntekijät, jotka ovat koulutautuneet Tehdas Oy:n ammattilaisiksi, ovat voimakkaasti sitoutuneita siihen. Yrityksen toinen, pienempi yksikkö sijaitsee kahden tunnin ajomatkan etäisyydellä. Se on kuitenkin lähitulevaisuudessa alasajon kohteena.

Tehdas Oy on perheyritys, jossa on tehty sukupolvenvaihdos muutama vuosi sitten ja uusi, toisen sukupolven yrittäjäpariskunta työskentelee sen johtotehtävissä. Toimihenkilöitä on noin kymmenen, esimiestason vahvuus on noin kymmenen ja suorittavaa työtä tekeviä on alle sata henkilöä.

4 HAASTATTELUTUTKIMUKSEN TULOSTEN ESITTELY

4.1 Hitsaamo

Hitsaamon esimiehen alaisuudessa työskentelee noin 40 työntekijää. Määrä vaihtelee jonkin verran kaudesta toiseen, sillä tehtaassa käytetään myös vuokratyöntekijöitä. Haastatteluihin tavoitettiin 29 vastaajaa, työvuorojen vuoksi viittä vakituista ei tavoitettu ja loput ovat vuokratyöntekijöitä, jotka eivät kuuluneet tähän otantaan.

4.1.1 Ilmapiirin kokemus hitsaamon työntekijöiden keskuudessa

Hitsaajien omassa ryhmässä oli havaittavissa pääasiassa hyvä ilmapiiri. Keskinäinen auttamisen halu oli erityisesti huipussaan, sillä jokainen kertoi auttavansa kollegojaan ongelman tai kiiretilanteen sattuessa. Yleisesti ollaan tyytyväisiä työkaluihin ja työssä halutaan tehdä hyvää laatua, mutta koetaan, että tuotannon työntekijöiltä odotetaan liikaa. 23 ryhmän jäsentä ilmoitti ilmapiirin olevan hyvä ja vain neljä ilmapiirin olevan huono.

Vastaaja: Siis sehän nyt on tällä hetkellä voi sanoa että sama asia, että siellä on hyvää porukkaa työnjohtajista lähtien tietysti. On huumorintajuista ja mukavaa porukkaa että tullaan toistemme kans keskenään toimeen. Välillä vapaa-aikaakin vietetään yhdes

H: Kolme sellaista asiaa joihin sä oot tyytyväinen?

V: Työporukka, se on aiva ykkönen, jos täällä oikeen huono työporukka olis ei tää varmaan oikeen moni oliskaa, itte ainakaa en olisi tää jos työporukan kans ei yhtää tulisi toimeen, se on plussaa ja..

H: Miten sä määrittelet hyvän työporukan?

V: No tullaan toimeen ja juttua piisaa, tauoilla on hauskaa, konhootetaan vähän ja sitte kuitenkin osaa porukasta näkee vapaa-ajalla, että ollaan kavereitaki..

Jokainen, joka ilmoitti ilmapiirin huonoksi, totesi sen huonontuneen viimeisen puolen vuoden aikana. Lähes kaikki haastateltavat vastasivat ilmapiiri-kysymykseen selkeästi,

vain yhden vastaus on tyhjä ja yksi vastaa ”itse pärjään kaikkien kanssa, muutamat ei keskenään” ja tästä vastauksesta en pysty vetämään johtopäätöstä. Vastauksista ilmeni viihtyminen omassa porukassa, mutta työssä viihtymisessä oli kuitenkin ristiriitaisuutta.

H: ilmapiiristä sitten, aluks vähän jo sivuttiin sitä, mutta koetko että täällä on yleisesti hyvä ilmapiiri?

Vastaja: on ollut, on ollut hyvin semmoinen jollakin lailla hyvin reipas ja semmonen ihan mukava, mutta nyt viime aikoina kun muutettiin tähän uuteen paikkaan niin nyt on aistittavissa sellasta pientä kireyttä. Tuntuu ettei täällä ihan kaikki olla ihan tasa-arvoisia.

Metallityöntekijät ovat pääasiassa miehiä eivätkä siis innokkaimpia puhumaan tunteista. Ilmapiiri on kuitenkin suurimmaksi osaksi tunneperäinen ilmiö. Ne, jotka ryhtyivät ilmapiiriä monisanaisesti kehuaan, perustelivat sen huumorin runsaudella tai mukavilla työtovereilla. Goleman ym. (2002) toteavatkin, että myönteinen ja iloinen mieli on erityisen tärkeä ja hyödyllinen tekijä ryhmätyöskentelyssä, kun sujuva yhteistyö johtaa menestykseen, kun taas ryhmän sisäiset kiistat veisivät huomion ja energian väärään suuntaan. Juuti ym. (2015: 116.) vahvistavat huumorilla höystetyn ilmapiirin helpottavan työskentelyä ja luovuuden esille tulemistä.

Huumori pääpiirteittäin on se mikä pitää sen hyvän ilmapiirin. Ja sitten kaikilta löytyy sitä huumorintajua. Osa ottaa sitä vastaan ja antaa.

Haastattelija: Minkälainen ilmapiiri hitsausporukassa on?

V: Siinä on ihan ok. Nuo siivoukset ja muut, niin ne on nieltävä ja minä itse sitten siivoan. Muuten on ihan ok ja yritetään sitä huumoria viljellä.

Tuotannon ja toimihenkilöiden sekä johdon välillä oli huomattavissa kuilu.

V: No... Se on vähän kahdenlaista. Siis työntekijöitten kesken se on hyvä. Että ei ole mitään sellaista, ... ilkkurista kiusoittelua on, mutta sitten taas

ei oo mitään riitoja eikä mitään ja yhteishenki on hyvä. Kyllä täällä osataan ihan hyvin pelata yhteen kaikki.

H: Mutta kun se oli kahenlaista, et siellä ...?

V: No, siin' on vähä ... On koko aika silleen, että siinä on, sanotaan työntekijöitten kohdalla hyvin mutta sitten taas siinä on ... sanotaanko näin, että talon ja työntekijöitten välillä ei sitten kaikilla ei oo asiat kohdallaan.

V: Meillä on tuolla hitsaamossa pääsääntöisesti hyvä ilmapiiri. Mutta sitten taas kun mennään sille tasolle että puhutaan koko firmasta niin en mä nää sitä kyllä hyvänä. Ehkä mä nään sen keskivertoa huonompana

H: Minkälainen ilmapiiri työporukasa on?

V: Työporukassa on pirun hyvä. Ei voisi olla parempaa.

H: Entä yrityksessä?

V: Minun mielestäni se on mennyt huonompaan suuntaan. Ei kuunnella työntekijöitä kuin ennen. Ei oteta kuuleviin korviinsa toisinaan. Vuorovaiutus toimihenkilöiden kanssa on vähä niin ja näin.

Yrityksessä on meneillään muutosten jälkeinen tilanne. Yrityksen toinen, isompi tehdas, on muuttanut puolisen vuotta sitten, työaikoja on täsmennetty ja tupakointiaikoja on vähennetty. Laadun valvontaan on tuotu myös uusi seurantajärjestelmä, jossa virheen tekijä voidaan jäljittää ja hänen tulee allekirjoituksellaan tunnustaa virhe omakseen. Seuraava ote haastattelusta edustaa hyvin tämän ryhmän tunnelmaa.

H: Eli oletko kokenut, että täällä vallitsee sellainen kannustava henki?

Vastaja: No nyt se on ollut vähän huonompaan suuntaan, kun ollaan muutettu uuteen paikkaan, mutta ei tämä nyt vielä kamalaa ole.

H: Miten se on esiintynyt sitten tämä huonontunut henki?

V: No se on vaan jotenkin muuttunut se ilmapiiri tavallaan. On muutettu työaikoja ja enemmän on tullut sellaista kyttäämistä ja kontrollointia. Ja sitten tuo työaikamuutos on tosi huono ollut. Se on syönyt tosi paljon ilmapiiriä täällä.

4.1.2 Esimiehen rooli hitsaamon ilmapiiriin vaikuttavissa tekijöissä.

Kun etsin syitä ilmapiirin kokemuksissa ilmenneelle ristiriitaisuudelle, keräsin tiedot palautteen saamisesta, työajan joustavuuden kokemuksesta, mahdollisuudesta vaikuttaa asioihin (liittyy työntekijän arvostukseen), itsensä kehittämisen ja koulutuksen mahdollisuudesta sekä yrityksessä vallitsevan yleisen ilmapiirin kokemuksesta. Nämä kaikki tekijät liittyvät esimiehen työhön ja rooliin.

Ilmeni, että tämän ryhmän esimies on hyvin tavoitettavissa ja helposti lähestyttävä, mutta hänellä on oma suosikkiporukka koko ryhmän sisällä. Ryhmän koko onkin melko suuri, noin 40 henkilöä, jolloin tällaista ryhmäytymistä ilmenee helposti. Erilaisten ryhmien syntymiseen vaikuttaa myös se, että saman esimiehen alaisuuteen kuuluu pääasiassa hitsareita, mutta myös jonkin verran siihen liittyvien muiden erikoistaitojen osaajia. Esimies on itse kuulunut ryhmän suorittavaan tasoon aikaisemmin, joten hänellä on siellä myös vanhoja työkavereita. Suosikkiporukoiden olemassaolo herättää tunnetta epätasa-arvoisuudesta.

H: Minkälainen ilmapiiri teillä on työporukassa?

V: Hyvä, suoraan sanottuna erittäin hyvä.

H: Kuuluuko se työnjohtaja siihen teidän porukkaan?

V: No suoraan sanottuna sekin riippuu vähän porukasta. Tuolla hitsaamonkin sisällä on omia porukoita sun muuta, yleisesti ottaenhan siellä tullaan hyvin toimeen. Mutta sitten tietysti toisilla on aina välillä moittimista työnjohtajista ja toisilla ei. Mulle itelle se on tietysti, että mä oon hyvissä väleissä työnjohtajan kanssa ja tuun hyvin toimeen. Että välillä tietysti vaalitetaan toisille mutta yritetään ottaa se rakentavana palautteena.

Noin 31 % (9/29) ilmoittaa, että työaika joustaa ja 34 % (10/29) kertoo että se ei joustaa. Kaksi vastaajista on jäämässä eläkkeelle lähivuosina, joten he eivät olleet enää niin innokkaita miettimään tuollaisia asioita. Kahdeksan muuta vastaajaa eivät kommentoineet työajan joustavuudesta omalla kohdallaan. Samansuuntainen hajonta ilmeni myös vaikuttamismahdollisuudessa (on 8/ei ole 14) ja omien kehittymismahdollisuuksien (on 9/ei ole 8) kokemuksen kohdalla, joten epätasa-arvoisuus on helppo huomata, vaikka suurin osa kertookin ryhmän ilmapiiriin olevan hyvä ja kehuu esimiestä helposti lähestyttäväksi ja positiivisen palautteen antajaksi.

V: Että saattaa olla että esimies ehdottaa sellaisille henkilöille josta ne nyt näkis että saattaa olla hyötyä ja osaamistakin oppia sitten. Riippuu koulutuksestakin vähän. Sittehan se jää ittelte, että haluaako lähteä vai ei halua. Ja tietysti saa ittekin ehdottaa että olisko mahdollista päästä tällaiseen ja tällaiseen hommaan

V: Että jos jotakin asiaa laitetaan niin tottahan meidän pitää ensin lähimmän esimiehen kautta laittaa, mutta en tiedä pökkääkö siihen vai pökkääkö ylempäs.

V: No kyllä työoloohon pystyy vaikuttamaan että ku vain sanoo että ei oo joku asia hyvin niin kyllä se yleensä sitten, sitten tuota niin, menöö eteenpäin se asia

V: Sekin vähän riippuu asiasta että otetaanko sitä huomioon vai ei. Kyllä työnjohtaja tietysti kuuntelee aina, mutta se jää sitten sen päätettäväksi että jättääkö se sen asian ittellensä vai pistääkö se sen eteenpäin.

V: Just sitä että niissä vuoroissa pitäis pysyä mitkä on sovittu. Ei löydy sitä joustavuutta.

H: Onko se teidän osastolla vai yleisesti koko firmassa?

V: Mä en osaa sanoa täältä muilta osastoilta, hitsaamos ainakin on. Tai on sielläkin joitakin sellaisia jotka saa tulla ja sitten toisia kielletään tulemast. Se on vähän sellainen, en tiedä mistä johtuu sitten.

V: Kyllä mäki sanosin eduksi täällä sen, että pystytään joustamaan että sä saat tulla tarvittaes vaikka ennemmin töihin ja vaikka lähtiä taas ennemmin pois, jos sulla on iltapäivällä vaikka joku meno, niin se on kyllä toiminu viime vuosina aika hyvin

Kun kysyimme johtamisesta ja esimiehen ominaisuuksista hitsaamossa, vastauksista ilmeni että esimies ei aina tiedä vastauksia ongelmatilanteisiin suoraan, vaan joutuu kysymään asioista omilta esimiehiltään. Hän ei siis ole ”paras taitaja” ryhmässään. Tämä seikka aiheuttaa jonkin verran turhautumista kun työtä joudutaan seisottamaan vastusta odotellessa. Vastauksista ilmeni myös, että oma esimies hoitaa asioita eteenpäin,

mutta ne pysähtyvät ylemmissä kerroksissa eikä osastolla pidetä siitä, että työt seisovat sen vuoksi.

Kun kysyimme yleisesti esimiehen hyviä ominaisuuksia, kukaan ei maininnut että hänen tulisi olla paras ammattilainen ja tietäjä. Yleisesti toivottiin tasapuolisuutta, keskustelevuutta, palautetta, läsnäoloa ja töiden jämäkkää jakamista. Hitsaamossa omasta esimiehestä pidettiin paljon ja hänen koettiin täyttävän nämä kriteerit. Handolin (2013) toteaa tutkimuksensa perusteella, että palkitsevuuskokemus on välttämätön edellytys sille, että joku asia motivoisi, innostaisi ja saisi ihmisen tekemään parhaan suorituksensa. Palautteen kerrottiin palkitsevuuskokemuksena herättävän tunteen työn huomioimisesta ja arvostuksesta.

V: Ja kyllä siitä on nyt tullu positiivista palautetta ainaki tältä meidän hitsaamon työnjohtajalta

H: Justiin

V: Se osaa niinku antaa sen positiivisenki palautteen että se ei oo pelekäs-tänsä ja vain ja ainuastaan sitä negatiivista

H: No saatko sä työstä riittävästi palautetta ja tiäräkkö sä mitä sulta orotetaan?

V: kyllä täälä sitä hyvin saa

H: ku itte tietää että on onnistunu niin tuleeko siitä palautetta?

V: kyllä tuo meirän työnjohtaja niin son siinä aika mestari, osaa kehuakki joskus jos on tarvetta, se on mukava ominaisuus pomos

H: Okei, saatko sä itse työstäsi tarpeeksi palautetta?

V: No, kyllä. Se on, no, viime viikolla viimeksi tuli palautetta, että hyvää jälkeä.

H: Onko palaute asiallista?

V: On.

H: Okei, ja annetaanko sitä palautetta asiallisesti?

J: No kyllä se on, että siinä justiin mestari oli vieressä katsomassa että ootko sä hitsannut tämän itse? Joo. Kyllä hemmetin hyvää jälkeä oli. Se aina lämmittää sydäntä sellainen

H: Onko sulla tarpeeksi aikaa keskustella sun lähiesimiehen kans?

V: joo kyllä jos vain haluaa. Esimiehellä on aikaa jos on tarve.

H: minkälaista sä koet että kommunikointi esimiehen kanssa on? Onko helppoa mennä puhumaan asioista?

V: Kyllä, ja mä puhun vain mun osaston esimiehestä

4.1.3 Lähtöalttius hitsaamon työntekijöiden keskuudessa

Tutkimuksestani selvisi, että työajan joustavuus vaikuttaa työssä pysymisen haluun. Melkein puolet (13 henkilöä, 45 %) vastaajista ilmaisi halunsa lähteä työstä seuraavan kolmen vuoden aikana. Tarkemmin selvitettynä niistä yhdeksästä jotka ilmoittivat työajan joustavan, vain kaksi (22,2 %) kertoi halunsa lähteä työstä. Molempien kohdalla sekä vaikutusmahdollisuus siten, että omat ehdotukset ja kysymykset etenivät ja itsensä kehittämismahdollisuuksien kokemus oli negatiivinen. On huomattavaa, että kaikki ne, jotka ilmoittivat, ettei työaika omalla kohdalla joustaa, ilmaisivat halunsa lähteä työstä pois. Heistä kolme oli tosin jäämässä eläkkeelle lähivuosina. Tulos on kuitenkin aivan ilmeinen tämän ryhmän kohdalla. Edelleen on huomattavaa, että kaikki ne, jotka antoivat kielteisen vastauksen sekä työajan joustavuuteen että työntekijöiden mielipiteiden arvostukseen vaikutusmahdollisuuden olemassaololla, aikoivat lähteä työstä ja yrityksestä. Tällaisia vastaajia oli kuusi.

Työhyvinvoinnin taso riippuu siitä, miten työntekijän toiveet ja todellisuus työssä kohtaavat (Sarna 2013.) Tutkimuksessani vertailtiin erilaisten toiveiden toteutumista lähtöalttiuteen. Nämä toiveet olivat työajan joustaminen, itsensä kehittämismahdollisuus ja omien ehdotusten huomioon ottaminen ja siten mahdollisuus vaikuttaa työhön. Kuviossa 1 on yhteenveto tutkimuksista, joita on tehty ilmapiirin kehittämiseen vaikuttavista tekijöistä. Siinä todetaan, että panostus työntekijöiden hyvinvointiin ja arvostukseen vaikuttaa ilmapiirin kautta yksilön sitoutumiseen ja lähtöalttiuteen.

Koska haastattelu on tehty puolistrukturoituna, ovat vastaukset ja kysymykset keskenään mahdollisesti hieman erilaisia ja siksi kaikista haastatteluista ei pysty irrottamaan täsmällisesti kyllä/ei -vastauksia kaikkiin näihin kysymyksiin, joita halusin tutkimukseni edetessä ja mielenkiinnon kohteiden lisääntyessä analysoida. Olen ottanut huomioon vain sellaiset vastaukset, joissa kuhunkin kysymykseen on vastattu täsmällisesti.

4.1.4 Hitsaamon esimiehen ajatuksia omasta roolistaan

Hitsaamon esimies kertoo, että hänelle on tärkeää, että voisi edistää ihmisten keskinäistä toimeentulemistä ja viihtymistä. Palkka ei ole ainoa, joka häntä tähän työhön motivoi, vaan haasteet, uuden oppiminen ja onnistuminen pehmeissä arvoissa. Hän ilmaisee tyytyväisyytensä kehitykseen omassa porukassa, siihen miten uudessa toimitilassa on opittu työt ja tilat. Hän on tyytyväinen uusiin tiloihin.

Esimies kertoo olevansa huolissaan uuden tupakointimääräyksen tottumisesta, sillä arvionsa mukaan noin 90 % alaisistaan polttaa. Hän on miettinyt, miten olisi voinut asian läpiviemiseen vaikuttaa, muttei ole löytänyt ratkaisua. Kun tupakoitsijoita on näin paljon, voi todeta että se on osa tämän ryhmän kulttuuria. Kotter (1996: 136) toteaa että kulttuuria ei voi muuttaa väkisin vaan se muuttuu vasta kun työntekijät ovat omaksuneet uudet toimintatavat ja he huomaavat niiden aiheuttaman hyödyn.

Hitsaamon esimies kertoo, että viimeaikoina tulleet muutokset ovat romahduttaneet ilmapiiriä. Hän on tosissaan paneutunut sen parantamiseen ja uskoo parantamisen joka tasolla olevan mahdollista ja näköpiirissä. Toisaalta hän tunnistaa vastarannankiisket, joille ei käy mikään koskaan.

Hän toteaa, että avoimuus, viihtyminen, palaute tai edes ”moro”, kuuntelu ja tarvittaessa rauhallisen keskustelutilan järjestäminen ovat tärkeitä asioita. Hänen mielestään negatiivinen palaute on hyvää, jos se on kehittävää. Hän pyrkii olemaan työntekijöiden saavutettavissa jatkuvasti ja keskustelemaan heidän kanssaan mistä tahansa aiheista. Hän kokee jatkuvasti huolta siitä, ettei tällaiseen ole tarpeeksi aikaa ja mahdollisuutta. Hän pyrkii järjestämään erilaisia yhteisiä liikuntahetkiä ja mainitsee, että oli mielissään kun ihmiset hymyilivät keppijumpassa, joka järjestettiin kesken työpäivän. Hän haluaa pyrkiä tasapuolisuuteen ns. tylsien töiden jakamisessa.

Hitsaamon esimies on haastattelujen perusteella yleisesti positiivinen vastuunottaja, joka pohtii ongelmia ja niiden ratkaisuja, ajattelee ja puhuu alaisistaan ihmisinä. Hän määrittelee esimiehen tärkeiksi tehtäviksi töiden aikataulussa pitämisen, oikeiden ihmisten asettamisen oikeaan työpisteeseen oikeaan aikaan ja tietää yrityksen arvoiksi työntekijän arvostamisen, luotettavuuden toimittajana ja tuotteiden erinomaisen laadun.

Hän pitää yhteistyötä muiden esimiesten kanssa hyvänä ja kertoo saavansa uudelta tuotannonjohtajalta palautetta, toivoen sitä kuitenkin enemmän. Ylimmän johdon toimesta ”*sähköpostiin pamahtaa tehtäviä, että hoida homma heti kuntoon*” ja tästä tyylistä hän ei pidä.

Hitsaamon esimiehellä on 40 alaista ja jollain toisella on vain viisi. Hän kokee tämän epätasa-arvoisena ja onkin ehdottanut robottihitsaukseen erillistä esimiestä.

Taulukko 1 Hyvinvointiin liittyvien asioiden ja lähtöherkkyyden suhde hitsaamossa.

HITSAAMO	TYÖAJAT		AIKOO LÄHTEÄ KYLLÄ	MAHDOLLISUUS VAIKUTTAA		KOULUTUS MAHD	
	KYLLÄ	EI		KYLLÄ	EI	KYLLÄ	EI
1					X		X
2		X	X		X	X	
3		X			X		X
4					X	X	
5			X	X			X
6	X			X		X	
7	X		X		X		X
8	X			X			
9		X	X		X		
10				X		X	
11							X
12	X						
13			X		X	X	
14		X	X		X	X	
15	X			X		X	
16							
17		X		X			
18		X	X	X			X
19							
20		X					
21		X			X		
22	X			X		X	
23			X				X
24	X					X	
25			X				
26		X	X		X		
27		X	X		X		
28	X				X		
29	X		X		X		X

4.2 Särmäämö

Särmäämön esimiehen alaisuudessa työskentelee 27 työntekijää ja he tekevät erikoisosaamista vaativaa työtä. Heistä tavoitettiin haastatteluun 13 henkilöä. Haastatteluaineistosta puuttuvat viisi vakituisesti työskentelevää ulkomaalaista henkilöä, viisi suomalaista vakituista ja neljä vuokratyöntekijää. Heidän esimiehensä on alan rautainen ammattilainen ja työntekijöiden puheista huokui kunnioitus hänen ammattitaitoaan kohtaan.

4.2.1 Ilmapiirin kokemus särmäämön työntekijöiden keskuudessa

Ilmapiirikysymykseen vastanneista yhdeksän vakuuttaa ryhmän sisäisen ilmapiirin olevan hyvä ja vain kaksi että se on huono. Toinen näistä negatiivisen vastauksen antaneista on lähdössä työstä kuukauden sisällä ja kertoo avoimesti, että ryhmässä on yksi, joka ”lietsoo pahaa”. Ilmapiiriä parantaviksi tekijöiksi mainittiin yleisimmin auttamishalun runsauden ja jonkin verran työtoverien kaveruuden. Yhdeksän vastaa kysymykseen koko organisaation ilmapiiristä ja jokainen kertoo sen olevan huono. Ryhmässä oltiin aina valmiita auttamaan toisiaan pulmatilanteissa, auttamisen ja tiedon jakamisen halu oli huomattavaa.

H. Niin minkälaine ilmapiiri sun mielestä siinä teijän työporukassa on?

V: No tavallaan hyvä, mut sitte taas huano, et ku siellä ny on, meillähän on semmonen aika suht. hyvä henki siinä, että välillä paukutetaan päätä toiselle ja muuta ja. Mutta yhteen hiileen vedetään.

V: Sellainen kaverihenki pitäisi olla. Meillä on tuo oma porukka, jossa ollaan aikalailla kavereita. Jos tarvitsee apua, kyllä kaverilta saa apua jos tarvitsee

V: Edelleen on niin, että jos työkaveri tarttee apua niin aina saa apua. Sellainen ei kadonnut mihinkään, jotenkin se vain on mennyt vähän latteaksi. Se huumori ja me-henki on kadonnut, se on vain sellaista puurtamista päivästä toiseen samaa.

H: Minkälainen ilmapiiri teidän tiimissä tai porukassa on?

V: Sellainen letkeä, ei siinä ole mitään.

H: Saa apua ja voi kysyä? V: Joo.

V: Työporukassa on hyvä ilmapiiri. Muuten täällä on aika ristiriitainen ilmapiiri. Osalla on tosi paha mieli jostakin.

H: ...onko jotain tiettyjä asioita nousee esiin?

V: Kai johtoportasta johtuvaa, mikä milloinkin... Itsellä ei ole mitään sellaista.

4.2.2 Esimiehen rooli särmäämön ilmapiiriin vaikuttavissa tekijöissä

Tämän ryhmän esimies ei ole kenenkään mielestä riittävästi läsnä. Yleinen toivomus oli, että esimies viettäisi enemmän aikaa heidän keskuudessaan. Häneltä ei saa palautetta eikä hän alaisten kertomusten perusteella kykene luomaan me-henkeä. Vastarinta toimihenkilöitä kohtaan oli voimakas ja edelleen lisääntymässä. Fenwick ym. (2011) toteavat, että yhteistoiminnan vahvistaminen on yksi tärkeistä tekijöistä me-hengen luomisessa. Juutin ym. (2015) mukaan esimiehen on työskenneltävä aina yhteisen hengen vaalimiseksi, näytettävä esimerkkiä hyvästä vuorovaikutuksesta ja avoimuudesta ristiriitojen välttämiseksi. Kun esimies on valmis kuuntelemaan ja kannustaa alaisiaan kuuntelemaan toisiaan, ristiriidat ja väärinymmärrykset vähenevät.

H: Saatko työstäsi tarpeeksi palautetta ja tiedätkö mitä sulta odotetaan?

V: Ei sitä oikein palautetta saa.. muuta ku sitten jos tulee joku reklamaatio jostakin niin..

V: No se esimerkiksi kun painostetaan viikonlopputöihin ja tekemään joustoja. Mitään kehuja ei pahemmin tuu yleensä. Mutta jos jonkun virheen teet niin sitten tullaan jonkun paperin kans, että allekirjoita tämä.

H: Että haluaisit vähän positiivistakin palautetta?

V: Niin, mielellään joo. Ja sitten esimiestyöhön en oo tyytyväinen

V: Ehkä sitten siellä voisi kerran päivässä tulla jokaiselle työpisteelle poikkeamaan pikkusen katsomassa, kun joskus on sellaista. No se on täällä, ettei kukaan ole selän takana seisomassa. Just päinvastoin voisi joskus käydä tämä lähin esimies.

V: Olis sellainen esimies jolla olis tiimi kasassa. Ja se olis niinkun yksi tiimin jäsen. Mutta ei siinä oo sellaista.

H: Saatko omasta mielestäsi tarpeeksi palautetta?

V: Kun ei sitä periaatteessa tule ollenkaan

Lähes jokainen valitti palkasta, mutta ei kuitenkaan osannut kertoa millainen sen pitäisi olla. Moni mainitsi, että esimies käskää mitä tehdään ja he tottelevat kun ei ole edes mahdollisuutta kysyä tai kyseenalaistaa. Goleman ym. (2002) kertovat käskyjohtajan edellyttävän välitöntä toimimista ohjeiden mukaan, joita hän ei perustele, hän haluaa muiden toimivan tietyllä tavalla siitä yksinkertaisesta syystä kun hän sanoo niin. Käskyjohtaja ei huomioi onnistumisia mutta antaa kielteistä palautetta, kun virhe on sattunut. Tällainen tyyli huonontaa takuuvarmasti ilmapiiriä ryhmässä ja heikentää siten ihmisten viihtymistä työssä sekä motivaatiota työn tekemiseen. Juuti (2015: 47 – 56) väittävät käskyjohtamisen aiheuttavan pitkällä aikavälillä huonoa ilmapiiriä ja johtavan esimerkiksi jatkuvaan taisteluun omien etujen, jollainen palkka on, puolustamiseksi.

V: Työporukka on hyvä. Työntekijöiden välinen henki on hyvä.

H: Mikä on sun mielestä tärkein yrityksessä?

V: Se että palkka tulee se on ainut. Ei oikein nykyään on paljon hyvää sanottavaa.

Vastausten perusteella ryhmässä koetaan paljon työnjakoon, työhön ja työnjohtoon kohdistuvaa epäselvyyttä ja tyytymättömyyttä. Heidän kertomuksistaan jää sellainen vaikutelma, ettei kukaan olisi oikeassa työtehtävässä, tai ei ainakaan pitäisi työstään, tai olisi tehokkaimmillaan siinä tehtävässä. Ilmeisesti tämän erikoisosaamisen työtä ei ole lähialueilla juurikaan tarjolla, kun kaikesta tyytymättömyydestä huolimatta vain puolet ilmoittaa, ettei ole ajatellut lähteä työstään, vaihtaa työpaikkaa tai kouluttautua muuhun työhön.

V: tällä porukalla, et on niinku, kyllä kauas saa lähtiä et on parempi porukka että, niinku, että mitä meillä täällä on ollu niinku siinä mielessä on tosi jees mutta niin se vaan se johtaminen ja se energian keskittäminen että siel monta kertaa niinkö teköö väärät ihmiset, tai niinku ei voi sanoo väärät ihmiset mutta, olis porukkaa mitkä pystyis tekemään asiat niinku nopiammin paremmin ja tehokkaammin vähemmällä vaivalla ja jotku vois tykätä tehdä jotaki toista asiaa ennemmin ku sitä mitä niinku tällä hetkellä teköö

4.2.3 Lähtöalttius särmäämön työntekijöiden keskuudessa

H: Miten täällä voitaisiin sitä työhyvinvointia kehittää?

V: Ilmapiirin puhdistus olisi paras tällä hetkellä.

Noin puolet (6 henkilöä, 46 %) vastaajista ilmaisi halunsa lähteä työstä seuraavan kolmen vuoden aikana. Vastaukset kysymyksiin työajan joustosta, omien ehdotusten huomioon ottamisesta eli vaikutusmahdollisuudesta ja kehittymismahdollisuuksista olivat hajanaisia. Poislähtemistä suunnittelevista neljä koki yhdessä tai useammassa kohdassa kielteisyyttä, vaikutusmahdollisuuden puutetta koki jokainen näistä neljästä vastaajasta. Kaksi poislähtöä suunnittelevaa eivät vastanneet selkeästi muihin kohtiin. ”En aio lähteä työstäni lähiaikoina” vastasi yli puolet (7 henkilöä, 54 %) ja heistä kolme (43 %) kertoi vaikutusmahdollisuuden olemassaolosta. Työhön vaikuttamisen mahdollisuuden ja mielipiteiden arvostamisen puute vaikuttavat lähtöherkkyyteen tässä ryhmässä.

Taulukko 2 Hyvinvointiin liittyvien asioiden ja lähtöherkkyyden suhde särämässä.

särmäys	TYÖAIKA JOUSTAA		AIKOO LÄHTEÄ		MAHDOLLISUUS VAIKUTTAA		KOULUTUS MAHD	
	KYLLÄ	EI	KYLLÄ	EI	KYLLÄ	EI	KYLLÄ	EI
1			X			X		X
2		X	X			X		X
3		X		X		X	X	
4			X			X		X
5	X		X		X	X	X	
6				X	X			X
7				X			X	
8				X				
9				X				
10				X	X			
11				X	X			
12			X					
13			X					

4.2.4 Särämön esimiehen ajatuksia omasta roolistaan

Särämön esimies arvelee ryhmänsä ilmapiirin olevan ok, koska siellä on ”rakentavaa vittuilua” eikä usko mahdollisten hiertämisten kohdistuvan häneen. Hän uskoo itse pystyvänsä vaikuttamaan ryhmänsä ilmapiiriin. Työhyvinvoinnista kysyttäessä hän kertoo että *työnjohdon kesken tiedetään asioita ja jaetaan ne ja että onhan sairauksia ja muuta*. Koska hän ei ole itse koskaan osallistunut tai päässyt mukaan tyky-toimintaan, hän ei tiedä mikä olisi hyödyllistä, mutta arvelee että jotain tyky-toimintaa pitäisi järjestää.

Särämön esimies kertoo, ettei pidä järkevinä tai hyödyllisinä uusia tupakointi- ja aikataulumääräyksiä, eikä usko työntekijöiden sopeutuvan niihin. Laatuohjeet puolestaan ovat hänen mielestään aivan liian monisivuisia, eikä hän usko muutoinkaan tuotannonohjausjärjestelmän toimivuuteen. Hän ei usko aikataulujen aiheuttamien katastrofien tai myynnin virhearviointien loppuvan ja tietää, että viimeaikaiset muutokset ovat huonontaneet koko organisaation ilmapiiriä. Hän ei kuitenkaan näe muutosten takaisinve-

tämisessä mieltä, vaan toteaa: *on jo tehty, ei ehkä kannata tehdä asialle enää mitään ja olisi huonoa johtajuutta ottaa asioita takaisin.*

Hän kertoo pitävänsä uuden tuotannonjohtajan tyyliä parempana kuin entisen, sillä uusi tuotannonjohtaja ei pyytele, mutta kysyy usein johdattelevasti ”olisiko tämä parempi?” ja näin muutos menee paremmin perille. Hän määrittelee esimiehen tehtäväksi *huolehtia että kaikki tietää mitä teköö ja homma toimii* eikä hän koe toiminnassaan olevan kehitettävää. Kuitenkin, hän mieltää *vieläki itteni työntekijäks enemmän ku työnjohtajaks.*

Särmäämön esimies kokee, että voi itse vaikuttaa omaan työhönsä ja kehittää sitä mielensä mukaan. Palaute on hänen mielestään ojentamista ja reklamaatioiden viemistä perille virheen aiheuttajalle. Hän kokee saavansa alaisiltaan palautetta ja mainitsee siitä että *jos se on liian hyvää, se on epäilyttävää.*

Lopuksi hän mainitsee, että *kaikki on huonosti* ja arvelee että kolme viikkoa sitten hän olisi sanonut toisin. Hän ei usko, että tämän hetkinen kaaos muuttuu enää paremmaksi.

4.3 Kokoonpano

Kokoonpano on pieni ryhmä, esimiehellä on viisi alaista, joista kolme haastateltiin.

4.3.1 Ilmapiirin kokemus ja lähtöalttius kokoonpanon työntekijöiden keskuudessa

Kahden vastaajan mielestä oman ryhmän ilmapiiri on hyvä ja yhden mielestä huono. Kahden mielestä koko organisaation ilmapiiri on huono ja yhden mielestä hyvä. Vastaukset menivät ristiin siten, että yksi vastasi molempiin positiivisesti ja yksi molempiin negatiivisesti. Ryhmän kokemuksissa on hajontaa eikä yhtenäistä käsitystä ilmapiiristä.

V:kyllä ihan hyvä ilmapiiri, tuun toimeen kaikkien kanssa.

V: Henkilöinä hyviä tyyppejä, mutta kyllä enemmän negatiivista puhumista löytyy jatkuvasti, että harvoon puhutahan täällä että onpa joku asia hieno juttu. Että ne puheenaiheet on tosi vähis. Että jos kahvitunnille mennö pääasias kuuloo jotain mussutesta siinäkin että olkaa hiljaa ny edes tämä kahvitunti, että se on niin raskasta kuunneltavaa kyllä.

Yksi kertoo työajan joustavan, muut kaksi eivät ota siihen kantaa. Kaksi kertoo lähtöaikeistaan ja kaksi, että vaikutusmahdollisuuksia ei ole, sillä ehdotukset eivät etene. Vastausten hajanaisuudesta johtuen en saa selvää lähtöalttiuden syistä.

4.3.2 Kokoonpanon esimiehen rooli työntekijöiden ja hänen itsensä näkemänä

Esimies ei herätä suuria tunteita puolesta eikä vastaan alaisten keskuudessa.

V: Kyllä se sillälaililla suht hyvä on, että tietysti nyt niin kuin mun mielestä sais enempi tulla asiallisesti sanomaan ja kehumaankin joskus ja totta kai sitä sitten sitä negatiivistäkin voi tulla asiallisesti sanomaan. Enempi sitä mun mielestä pitäis olla. Mutta muuten aivan hyvin kyllä.

V: Palautteellisesti, että tietäis joskus jos joku asia on menny hyvin ja kyl-lähän sitä tietysti tulooki. Negatiivinen tuloo oikeenki nopiaa jos joku juttu on menny huonosti.

Kokoonpanon esimies kertoo huomanneensa, että alaiset arvostavat avoimuutta ja kehuu johdolta tulevaa avointa talousasioiden tiedottamista. Hän on huomannut, että *tulee kitkaa jos vaan ilmoittaa* muttei tunnista motivointikeinoja. Kysymykseen ”miten vaikutat ilmapiiriin” hän vastaa, että *käy lepyttämässä kiukuttelijan*, sillä hän ymmärtää käsitteen ilmapiiri vastineeksi hetkellisen mielialan. Hän kehuu alaisiaan, jos he ovat kuroneet kiireen kiinni. Palaute on hänen mielestään moite ja se on rakentavaa.

Hän kehuu työkavereita, toimitiloja ja omien esimiestensä jatkuvaa läsnäoloa.

Hänen mielestään esimiehen työ on ensisijaisesti murheiden kuuntelua, aikatauluista huolehtimista, tarkistamista ja työnteon edellytysten luomista. Hän arvostaisi esimiestyön perusasioiden kurssia mutta ei ymmärrä kysymystä työssä kehittymisestä, sillä kokee osaavansa kaiken tarpeellisen. Hän kertoo, että saa tehdä työtään omalla persoonallisella tavallaan.

Hän kertoo pitävänsä organisaatiossa vallitsevaa hierarkiaa tarpeellisenä.

4.4 Pintakäsittely

Osastolla on seitsemän vakituista työntekijää, joista jokainen vastasi haastatteluun ja vaihteleva määrä vuokratyöntekijöitä. Ryhmä koostuu pääasiassa maalareista, mutta saman esimiehen alaisuuteen kuuluvat myös lähettämön työntekijät.

4.4.1 Ilmapiirin kokemus ja lähtöalttius pintakäsittelyn työntekijöiden keskuudessa

Ilmapiiri ryhmässä on hyvä, vastasi jokainen seitsemästä vastaajasta. Kommentit ovat kuitenkin melko vaisuja. Ryhmässä on yksi unkarilainen, joka on tyytyväinen kaikkeen mikä koskee työtä ja työoloja. Koko organisaation ilmapiirikysymykseen vastattiin vaihtelevasti, epävarmoista vastauksista voi päätellä, että pintakäsittelyn työntekijät eivät tienneet tai tunteneet yrityksen tunnelmaa tai ihmisiä.

H: Minkälainen työilmapiiri on teidän työporukassanne?

V: Kyllä meillä on maalaamon porukalla aivan hyvä, mutta ei siinä suurempia oo.

H: Miten ilmapiiri on koko organisaatiossa?

V: Huomattavissa kuppikuntoja ja kaikki eivät välttämättä puhalla yhteen hiileen.

Kolme kertoo työajan joustavan, kaksi että ei jousta ja loput kaksi eivät ota siihen kantaa. Yksi henkilö on kaikkeen vain erittäin tyytymätön ja yksi päinvastoin erittäin tyytyväinen. Kolme henkilöä kertoo lähtöaikeistaan, jokainen heistä on tyytymätön vaikutusmahdollisuuksiin. Vastaukset ovat hajanaisia alla olevan taulukon mukaisesti ja sen perusteella vaikutusmahdollisuuden puute on tässä ryhmässä peruste lähtöalttiudelle.

Taulukko 3 Hyvinvointiin liittyvien asioiden ja lähtöherkkyyden suhde pintakäsittelyssä.

Pintakäsittely	TYÖAIKA JOUSTAA		AIKOO LÄHTEÄ	MAHDOLLISUUS VAIKUTTAA		KEHITYS- MAHD.	
	Kyllä	Ei		Kyllä	Ei	Kyllä	Ei
1	X			X			
2					X		X
3	X		X		X		
4			X		X	X	
5		X			X	X	
6		X	X		X		X
7	X			X		X	

4.4.2 Pintakäsittelyn esimiehen rooli työntekijöiden ja hänen itsensä näkemänä

H: Millaisena koet sun lähiesimiehesi? Onko hän helposti lähestyttävä?

V: On. Kyllä me pärjätään meidän esimiehen kanssa.

H: Saatko omasta työstä palautetta?

V: Ei täällä harrasteta sellaista. Se on niin... Minulla esimerkiksi on tilanne, että kun teen niin itsenäistä työtä eikä kukaan käy ns. vahtimassa, näkyy vaan toimitusvarmuudessa, että olen tehnyt työni. Mutta ei palautetta kyllä tule. Ainoa jos on aikoja, että on hirveä miesvaje, niin saattaa tulla, että hieno homma, että pystyit joustamaan.

H: Saatko palautetta työstäsi säännöllisesti?

V: Aika huonosti. Enemmän saanut vain negatiivista palautetta vuosien aikana. Olisi mukava saada positiivistakin palautetta silloin tällöin. Ei ole mitään säännöllistä

Esimies kertoo arvostavansa avoimuutta, pyrkivänsä luottamukseen, tasa-arvoisuuteen ja hyvän ilmapiirin pysymiseen. Hän kertoo olevansa alaistensa tavoitettavissa ympäri vuorokauden ja aina. Hän on tyytyväinen oman ryhmänsä ilmapiiriin, mutta kertoo sen

olevan huonompi kuin ennen ja mainitsee syyksi ylemmältä johdolta tiheään tahtiin tulleet kiellot ja rajoitukset, joihin hänellä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa. Nämä ovat heikentäneet hänen mielestään koko organisaation tasa-arvoa ja ilmapiiriä. Hänen mielestään tieto ei kulje myynnin (toimihenkilöiden) ja tuotannon välillä, eikä 98 % hänen alaisistaan ole kiinnostunut talousinfosta, jota toimitusjohtaja jakaa palaverissa. Uuden tuotantojohtajan avoimesta tyylistä hän pitää paljon.

Hyvinvointiasioista kysyttäessä pintakäsittelyn esimies kertoo toimivansa *välillä psykiatrina*. Hän on itse innokas urheilumies ja toivoo lisää yhteisiä liikuntahetkiä työporukan kanssa. Esimiehen tehtäviksi hän kuvailee tuotannon pyörimisen, riittävän koulutustason ja hyvien sosiaalisten suhteiden turvaamisen alaistensa keskuudessa.

Pintakäsittelyn esimies ei koe tarvitsevansa itse koulutusta ja syyksi hän kertoo sen, että ala on niin erityinen, *ettei oo sellaista kouluttajaa joka pystyis kouluttamaan*. Hän kertoo, että kollegoilta saa mallia ja että omaan tyyliin hoitaa asioita voi itse vaikuttaa.

H: No, millainen ilmapiiri teillä on siinä omassa työporukassanne?

V: Aika hyvä. Kyllä mä oon aika lailla tyytyväinen. Tää meidän toimiala on sellanen ja vielä kun me ollaan tos loppu pääs niin jos pikkusenkin muut on myöhässä niin pitää sitten aivan älyttömästi muuttaa suunnitelmia niin kyllähän siinä välillä tulee pientä nokkapokkaa, hyvin pientä toki. Pääosin kyllä hyvä. Ja kyllä mä pidän siitä kiinni että sen on pysyttävä hyvänä. Oon sen verran ihmisten kans tekemisis tuolla työajan ulkopuolellakin valmentajana mones paikas niin tuota siinä oppii että kuinka sä saat ihmisestä irti

H: Niin että se yhteishenki näkyy sitten täälläkin.

V: Juu juu, kyllä. Nyt tulee vähän liikaa että kieltö, rajoitus, kieltö, rajoitus.. Niin tällä hetkellä on, eikä oo ikinä ollut näin huono ilmapiiri. Mutta kun mekään ei sitten voida sille muuta ku selitellä, vaikka itte olis vähän eri mieltä, mutta kuitenkin näin on sitten päätetty.

4.5 Tuotantojohtajan (tuotannon esimiesten esimies) mietteitä työilmapiiristä

Tuotantojohtaja on työskennellyt talossa vasta noin neljä kuukautta, eikä tiedä yrityksessä vallitsevasta yleisestä hyvinvoinnista tai kuormittavuudesta tarkalleen. Hänen mielestään yrityksessä on yleisesti *tekemisen meininki*, tilat ovat hyvät, vuorovaikutus oman pomon kanssa on hyvää ja kokee, että johto on lähellä työntekijää. Hän arvostaa toimitusjohtajan avoimuutta talousasioissa.

Tuotantojohtaja pitää tärkeänä että kaikki sujuu, sääntöjen mukaisesti, että säännöt ovat olemassa, työturvallisuutta, hyviä välejä, tehokkuutta ja urheilua. Hän pitää tärkeinä arvoina keskinäistä kunnioitusta ja riskinottoa eteenpäin menemisen turvaamiseksi. Hän toivoisi yleisesti tasa-arvoisuutta, haluaa kehittää luotettavuutta ja ennakkoon asioista ilmoittamista.

Tuotantojohtaja on harmissaan siitä, että työntekijät valittavat palkasta, vaikka eivät perustele valitusten syitä. Hänen näkemyksensä on, että työntekijät eivät kunnioita asettuja työaikoja. Hän toivoo esimiehiltä jämäkkyyttä ja kokee, että työntekijät vievät esimiehiään. Hän kertoo, että esimiesten tulee olla reiluja muttei aina kavereita ja että esimiesten roolien vahvistamisessa olisi kehittämisen paikka. Tuotantojohtaja ihmettelee sitä, että työntekijät eivät pidä työtä tärkeimpänä asiana elämässään, vaan asettavat perheen ja vapaa-ajan työn edelle.

Hän tietää, että suurin ryhmä (noin 40 henkilöä) toimii parhaiten ja uskoo sen johtuvan esimiehen työskentelystä ja ominaisuuksista. Hän miettii ryhmäkokojen tasaamista niin, että esimies voisi kommunikoida päivittäin jokaisen alaisen kanssa, muttei tiedä miten se toteutettaisiin.

Palautteesta hän toteaa, että negatiivisen palautteen pitäisi olla rakentavaa ja että positiivinen palaute koetaan epäilyttäväksi tyyliin *mitäs ny?*.

Ilmapiirin luomisesta kysyttäessä hän vastaa *en ainakaan ketään selkään puukota*. Alaisten keskuudessa tuli esiin jatkuvasti uuden tuotantojohtajan avoimuus, sen arvostus ja tarpeellisuus hyvinvoinnin perustana.

V: Aika avointa keskustelua nykyään, suuri kiitos tuolle uudelle tuotantojohtajalle.

4.6 Toimihenkilöt

Toimihenkilöt työskentelevät tehtaan toimistotiloissa, jotka ovat nykyaikaisesti hieman erillään tuotannosta, mutta samassa rakennuksessa. Toimihenkilöihin lukeutuu noin 10 henkilöä, joista osa työskentelee myynnin parissa ja osa perinteisissä muissa toimistotoissa, kuten laskutuksessa.

4.6.1 Ilmapiirin kokemus toimihenkilöiden keskuudessa

Toimihenkilöiden keskuudessa ilmapiiri-kysymykseen ei vastattu kovin innokkaasti. Yhdeksästä vastaajasta viisi vastasi kysymykseen ryhmän sisäisestä ilmapiiristä ja he kaikki luonnehtivat sitä hyväksi. Vain kaksi vastasi koko organisaation ilmapiiri-kysymykseen ja piti sitä huonona. He uskoivat, että tuotannon työntekijöissä on muutamia yksittäisiä henkilöitä, jotka tulehduttavat ilmapiirin. Loput eivät tienneet koko organisaation tilannetta ilmapiirin suhteen, eivätkä olleet siitä niin kiinnostuneitakaan.

Toimihenkilöillä ei ollut juurikaan valittamisen aiheita, yleisesti heidän työaikansa joustaa, on mahdollisuus vaikuttamiseen ja koulutukseen, eikä heillä ole suunnitelmia poislähtemisestä.

Toimihenkilöiden mielestä ”kyttääminen” jota tehtaan puolella koetaan, on turvallisuuden valvontaa. He kokevat, että *asiakkaat määrää ja hyppyyttää*.

Myyntiosastolla työskentelee esimiehen lisäksi vain kolme henkilöä, joista esimies ja kaksi myyjää haastateltiin. Yksi vastasi, että työaika joustaa, kaksi ei vastannut siihen kysymykseen. Kahden mielestä vaikuttamis- tai koulutusmahdollisuuksia ei ole.

Toimi- ja myyntihenkilöiden haastatteluista huomasi selkeästi eron tuotannon henkilöstöön. Heidän esimiehensä ja yrityksen johto ovat konkreettisesti heidän lähellään. He ovat yleisesti tyytyväisempiä, sillä he ovat jatkuvasti tietoisia mitä yrityksessä tapahtuu ja suunnitellaan. Toisaalta, he eivät tunne tuotannon väkeä eivätkä ole heistä kiinnostuneitakaan. Heillä on tiivis oma ryhmä, joka tekee työtään erossa tuotannosta.

4.6.2 Toimihenkilöiden esimiehen näkemys ilmapiiristä

Myynnin esimies on kehityspäällikkö ja hänen esimiehensä on toimitusjohtaja.

Esimies toteaa, että on tullut paljon muutoksia ja tilanne hakee vielä paikkaansa. Hän sanoo, ettei konttorilta päin voi tietää, mikä fiilis talossa on ja kaipaa yhteistyötä konttorin ja tuotannon välille.

Yritän motivoida omaa porukkaa, mutta onnistun siinä huonosti. Tähän on syynä se, ettei hän mielestään pysty keskittymään työhönsä ja se, että sähköpostilla annetaan tehtäviä, jotka voi ymmärtää ja tulkita väärin.

Hän keskusteleee alaistensa kanssa päivittäin omalla tavallaan, eikä koe tarpeelliseksi järjestää erillisiä kehityskeskusteluja.

Omalta esimieheltään hän kaipaa palautetta, jota ei nyt ole ollenkaan. Yleisesti hän toivoo johdon johtamiseen ryhtiiliikettä. Hän näkee sekä johdon että työntekijöiden joissakin toiminnoissa tällä hetkellä hitautta saattaa asioita käyntiin ja loppuun.

4.7 Haastattelututkimuksen koko aineiston yhteenveto

Lähestulkoon jokainen haastateltava luonnehtii oman ryhmän ilmapiiriä hyväksi, mutta organisaation yleistä ilmapiiriä huonoksi. Etenkin yleinen ilmapiiri on huonontunut viimeisen puolen vuoden aikana, huolimatta uusiin tiloihin muuttamisesta. Viime aikojen muutokset: työaikojen, reklamaatioiden käsittelyn ja tupakointitaukojen järjestelyissä ovat suosituimpina syinä kielteisiin ilmapiiri-vastauksiin, koskivat ne sitten omaa ryhmää tai yleistä ilmapiiriä. Käskyttäminen ja käyttäminen mainittiin myös useasti. Lähtöhalukkuus oli huolestuttavalla tasolla tuotannon työntekijöiden keskuudessa, Noordinin ym (2010) tutkimuksen mukaisesti huono ilmapiiri aiheuttaa lähtöherkkyyttä.

Tuotanto ja toimihenkilöt elävät eri maailmoissa. Yksi merkki siitä on, että tuotannon lähiesimiesten ja työntekijöiden mielestä johto toteuttaa käskyjohtamista, mutta toimihenkilöt eivät koe käskyttämistä, eivätkä puhu muutosten tuomasta närkästyksestä. Toinen merkki on se, että tuotannon väki on kiinnostunut toimihenkilöistä ja yhteistyöstä heidän kanssaan, mutta toisinpäin ei ole näkyvää kiinnostusta.

Palaute ymmärretään samalla tavalla läpi organisaation: virheiden ilmoittamisena ja niistä ojentamisena.

Tuotannon esimiehistä yksi pystyy jonkin verran pehmentämään käskyjohtamisen vaikutuksia. Hän puhuu alaisistaan ihmisinä ja miettii omaa rooliaan ja vaikutustaan aktiivisesti. Miettimisen lisäksi hän myös toteuttaa hyväksi havaitsemiaan asioita, esimerkiksi läsnäoloa hallissa, yhdessäoloa työajan ulkopuolella, palautteen antamista, vuorovaikutusta ja keskustelua. Hänen ryhmänsä on suurin (40) ja ryhmään on syntynyt epä-tasa-arvoa kokevia alaryhmiä. Esimies on entinen työntekijä ja vanhat työtoverit ovat läheisempiä. Hän pyrkii demokraattiseen johtamistyyliin, jonka tunnusmerkkejä ovat avoin kommunikointi, yhteistyö, arvonanto ja ystävällisyys, luottamus ja hyvän laadun saavuttaminen Viitala (2004: 81). Nämä tekijät ovat toistensa seurauksia ja syitä ja niistä syntyy positiivinen kehä.

Muut esimiehet ovat melko hukassa esimiehen roolissaan; ilmapiiri, palaute, hyvinvointi tai johtamistyyli eivät ole heille tuttuja asioita, eivätkä he ajattele sellaisia tai niiden vaikutuksia aktiivisesti. Ryhmien sisällä on huomattavaa ilmapiirin ja hyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden kokemuksen eroavaisuutta. Tunnelmien kirjavuuden perusteella ei uskoisi, että henkilöt työskentelevät lähellä toisiaan, ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja saman lähiesimiehen alaisina.

Moni esimies on vahvasti johdon toimenpiteitä vastaan, muttei tee asialle mitään. Havainnon perusteella useimmat yrityksen esimiehistä ovat ns. antaa mennä –johtajia (laissez-faire) –tyylin edustajia, jotka antavat asioiden tapahtua omalla painollaan, välittämättä aktiivisesta vaikuttamisesta ihmisiin tai asioihin (Viitala 2004: 81). Ylin johto taas pitää havainnon perusteella yrityksessä vallan vain itsellään. Kun valta on johtajalla, eikä viestintä ole avointa, on vaarana, että seurauksena on pelkoa ja riitaa, kun ihmiset tuntevat etäisyyttä toisiinsa ja tehtäviinsä. Tällaisen autoritäärisen johtamistyylin seurauksena työn laatu on kuitenkin usein hyvää. (Viitala 2004: 78.) Tehdas Oy:ssä tehdään ja halutaan tehdä haastattelujen perusteella hyvää laatua, se on selvästi kunnia-asia kaikille. Siellä on myös muodostunut kuilu tuotannon ja toimihenkilöiden sekä johdon välille, joten autoritäärisen johtamisen ennustettavat tulokset toteutuvat siellä.

Taulukko 4 Tuotannon ja toimihenkilöiden kokemusten eroavaisuus.

	Tuotanto	Toimihenkilöt
Ilmapiiri ryhmässä	hyvä	hyvä
Ilmapiiri organisaatiossa	huono	huono / ei tiedä
Muutokset heikentäneet ilmapiiriä	kyllä	ei
Koetaan käskyttämistä	kyllä	ei
Koetaan käyttämistä	kyllä	ei
Kiinnostunut toimihenkilöt – tuotanto ihmisistä ja heidän töistään	kyllä	ei
Esimiehen läsnäolo riittävää	ei	kyllä
Saa positiivista palautetta	vähän / ei	ei tietoa
Saa negatiivista palautetta	kyllä	ei tietoa

4.8 Aiheita jatkotutkimuksiin

Olisi mielenkiintoista tietää, mikä merkitys työntekijän iällä tai uran pituudella mahdollisesti olisi tutkimustuloksiin. Ehdottaisin, että työntekijät jaettaisiin ensinnäkin ryhmiin ikäluokittain ja tuloksia verrattaisiin keskenään sen jälkeen. Toiseksi, työntekijät voisi jakaa ryhmiin uran pituuden perusteella tässä yrityksessä, että voitaisiin selvittää kyllästyvätkö ihmiset ajan myötä vai rupeavatko he päinvastoin arvostamaan pitkäaikaista työpaikkaansa, etsien siitä mieluummin myönteisiä puolia. Susanna Kultalahti on juuri julkaissut väitöskirjansa työntekijän ikäryhmään liittyvästä tutkimuksesta ja Kultalahden tutkimus voisi olla hyvä lähtökohta tutkimuskysymysten asettelussa.

Tutkimuksen analyysivaiheessa mietin jatkuvasti, miten vastaajat olisivat vastanneet, jos he olisivat saaneet etukäteen koulutusta kysymyksissä käytettäviin käsitteisiin ”ilmapiiri, hyvinvointi, palaute, vuorovaikutus, johtaminen”. Oli täysin ilmeistä, etteivät he kaikki olleet koskaan pohtineet tällaisten termien tarkoitusta eivätkä sitä, miten ne ilmenisivät heidän organisaatiossaan. Olisi aivan kohtuullista, jos jatkossa vastaajia koulutettaisiin ymmärtämään haastattelussa käytettäviä ammattisanoja.

Ilmapiiritutkimuksissa keskitytään yleisesti ns. pehmeisiin tekijöihin. Olisi kiinnostavaa tutkia ryhmän tuottavuuden ja taloudellisen menestyksen vaikutusta yksilöiden kokemukseen ja ilmapiiriin. Perehtyessäni ilmapiiritutkimuksiin huomasin, että asiaa tutkitaan lähinnä vain toisinpäin.

5 JOHTOPÄÄTÖKSIÄ TUTKIMUKSESTA JA TUTKIMUKSEN KOHTEESTA

Tutkimus tukee käsitystä, että esimiehen roolilla on merkitystä ilmapiirin kokemukseen ryhmässä. Kun hitsaamon esimies oli jatkuvassa vuorovaikutuksessa alaistensa kanssa ja antoi runsaasti positiivista palautetta, hänen ryhmässään hyvää ilmapiiriä perusteltiin mukavilla työtovereilla ja huumorilla. Särmäämössä hyvää ilmapiiriä perusteltiin vain mukavilla työtovereilla, sillä käskyjohtaminen on ilmeisesti johtanut heikentyneeseen viihtymiseen ja huumorin puutteeseen. Auttamisen halu ja valmius oli molemmissa osastoissa huomattavaa, joten mieleisessä seurassa työskentely ja viihtyminen työkaverien kanssa saa tämän tutkimuksen mukaan aikaan keskinäisen auttamisen ja tietojen jakamisen halun. Goleman ym. (2002: 14) viittaavat Dreyfusin tutkimukseen, jonka tuloksia tämä tutkimus myötäilee. Siinä todettiin, että ihmisen iloisuus, optimismisuus ja hyväntuulisuus saavat aikaan myönteisen suhtautumisen toisiin ihmisiin ja asioihin, luottamuksen omiin kykyihinsä saavuttaa asetetut tavoitteet sekä luovuuden, päätösten tekokyvyn ja auttamishalun vahvistumisen.

Tutkimus tukee myös käsitystä siitä, että hyvinvointiin liittyvät tekijät, kuten työajan jousto, ehdotusten huomioonottaminen ja vaikuttamismahdollisuus sekä koulutus- ja kehittymismahdollisuus vaikuttavat työntekijän työssä viihtymiseen, valittamisen määrään ja lähtöherkkyyteen. Nämä kaikki hyvinvointitekijät liittyvät työntekijän arvostukseen ja sisältyvät esimiehen tehtäviin. Vanhalan (2013) tutkimuksessa todettiin, että esimiestyö on tärkein työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijä. Tässä tutkimuksessa oli mukana samoja muuttujia, kun haluttiin saada selville lähtöherkkyyttä, ja havainnot myötäilevät Vanhalan tutkimuksen tuloksia.

Esimiehen vaikutusmahdollisuudet oman työnsä toteuttamiseen ovat tutkimuksen perusteella voimakkaasti riippuvaisia ylemmän johdon johtamistyylistä. Tässä tapauksessa johto toteuttaa käskyjohtamista eikä esimiehillä ole mahdollisuutta kritisoida heidän päätöksiään ja käskyjen toimeenpanoa tai niiden tahtia. Etenkin runsaan muutostulvan kourissa kipristelleessä yrityksessä ilmapiiri on heikentynyt radikaalisti, eivätkä esimiesten toimet riitä auttamaan ilmapiirin pelastamisessa. Suurin osa esimiehistä ei kyläkään edes yritä tehdä mitään, vaikka olisi itse vastaan käskyä tai muutosta. Goleman ym. (2002: 76 – 80) mukaan käskyjohtaminen toimii vain kriisitilanteissa, jolloin on kiire tehdä päätöksiä. Kun käskyjohtaja ei jaa valtaansa eikä huomioi onnistumisia, mutta moittii virheistä, tyyli heikentää ilmapiiriä takuuvarmasti.

Tekemässäni tutkimuksessa paljastuu hyvin taloudellisten ja ei-taloudellisten tekijöiden vaikutukset. Se tukee käsitystä, että ei-taloudellisilla tekijöillä on ratkaiseva vaikutus ilmapiirin kokemukseen. Tutkimukseni yritys on muuttanut alle puoli vuotta ennen haastatteluja uusiin tiloihin ja se on edellyttänyt merkittäviä taloudellisia panoksia. Enemmistö haastatelluista kertoi kuitenkin ilmapiirin heikentyneen dramaattisesti muuton jälkeen. Toimitilojen avaruus, toimivuus tai uutuus ei pystynyt tätä negatiivista kokemusta vähentämään. Henkilökohtaisessa käytössä olevien työkalujen hyvä laatu ja tarkoituksenmukaisuus kuitenkin ilahdutti selvästi. On mahdollista, että henkilökohtaisen työpisteen työkalut koetaan kunnioitukseksi työntekijää kohtaan.

Muutosten tulva oli pyyhkäissyt yli tutkimusyrittäkseni viimeisten vuosien aikana. Tavallinen vastaus ilmapiirikysymyksiin oli ”se on heikennyt selvästi muuton jälkeen”. Mitä silloin tapahtui? Vastaajat olivat hyväksyneet paljon muutoksia, mutta jossain vaiheessa hyväksyminen loppui. Muutosten sarja oli seuraavanlainen:

- Omistajajohtajien sukupolvenvaihdos muutama vuosi sitten: kukaan ei kertonut siitä mitään kielteistä, luottamus omistajiin oli säilynyt.
- Muutto naapurikaupunkiin, avarampiin ja tarkoituksenmukaisempiin tiloihin puoli vuotta haastatteluja ennen: muutto oli ollut sekavasti järjestelty mutta kenellekään ei ollut jäänyt siitä traumoja. Poikkeuksena oli yksi esimies joka koki tehneensä kaiken, muttei saanut siitä kiitosta. Muutoin tunnelma oli ”se tehtiin mitä piti”.
- Heti muuton jälkeen toimitusjohtaja oli pitänyt koko henkilöstölle palaverin, jossa oli kerrottu miten tuotannossa on jääty jälkeen: tilaisuudesta oli jäänyt huono mieli kaikille.
- Uuden laatureurannan käyttöönotto, jossa virheen tekijä pystytään jäljittämään: uusi järjestelmä herättää tuotannon väessä ärtymystä ja arvostuksen puutetta.
- Työaikojen järjestely: aihe sai kaikkien tunteet kuumenemaan ja äänen nousemaan. Selvä viesti oli, että työntekijöiden elämää oli tehty hankalammaksi sekä taukojen pituuden että työvuorojen sijainnin vuoksi. Lähes kaikki vastaajat mainitsivat tämän muutoksen aiheuttaneen romahduksen ilmapiiriin.
- Tupakointirajoitukset: sallittuja tupakointiaikoja oli vähennetty ja se aiheutti hämmennystä kaikille. Sekä tupakoitsijoissa että tupakoimattomissa henkilöissä oli niitä jotka pitivät asiaa hyvänä tai huonona.

Sukupolvenvaihdokseen oli osattu varautua, ehkä perustajan pitkä harkintakausi luopumisesta oli antanut myös työntekijöille aikaa hyväksyä asian.

Muuttamiseen liittyi paljon myönteisiä asioita ja odotuksia joten muutamista hankaluuksista huolimatta se oli hyväksytty yleisesti. En tiedä, millainen vanha tila oli ollut mutta mietin, oliko tilojen suureneminen aiheuttanut fyysisesti etäisyyttä toimihenkilöiden ja tuotannon henkilöstön välille siten, että he alkoivat vieraantua myös henkisesti toisistaan.

Palaveri, jossa työntekijöitä selkeästi moitittiin, koettiin epäreiluksi, sillä muuttoprojekti oli aiheuttanut töiden vähenemistä ja viivästymistä tilapäisesti, eivätkä työntekijät ymmärtäneet tätä omaksi syykseen.

Sitten alkoi työntekijöiden, etenkin tuotannon väen henkilökohtaisiin olosuhteisiin liittyvät muutokset ja he kokivat, että heitä ei kuunneltu tai valmisteltu niihin riittävästi. Uusi laadunseurantajärjestelmä mahdollistaa virheen tekijän tunnistamisen ja hänen tuleekin allekirjoittaa paperi, jossa tunnustaa virheen omakseen. On erittäin surullista, että tämä on heikentänyt luottamusta ja johdon arvostuksen vähenemistä. Järjestelmästä ollaan jollakin tavalla hämillään ja sitä ivataan.

Työaikojen kohdalla ymmärrän kyllä, että ne oli säädetty alan ja ehtojen mukaisiksi, mutta koska ne vaikeuttivat tuotannon henkilöstön elämää ja totuttua rytmiä, ne nostattivat kielteisten tunteiden myrskyn. Epäilen, että uudet työajat näyttävät laskelmissa hyviltä, mutta on vaara, että ne ovat laskeneet tehokkuutta, joten lopputulos tuotannon määrässä saattaa olla jopa huonompi. En ole nähnyt laskelmia tai tuloksia, mutta ne olisivatkin mielenkiintoisia.

Vaikka tupakointimääräykset tai ainakin niiden tarkoitus terveellisimmistä elintavoista otettiin vastaan melko hyvin, ne olivat kuin pisara liikaa jo täyteen pulloon. Näin siksi, että joukossa on yksittäisiä intohimoisia tupakoitsijoita, joiden työmatka piteni muuton vuoksi, työpäivien määrä lisääntyi työaikojen muutoksen vuoksi ja vielä yhteinen työaika läheiseksi tulleiden työtovereiden kanssa väheni. Näiden yksilöiden kohdalla kaikki muutokset veivät huonompaan suuntaan ja katkeruus on äänekkästä. Heidän rinnalleen asettui myötäeläjiä, vaikka muutokset eivät olisikaan aiheuttaneet heille itselleen yhtä paljon vahinkoa. Myös pelko oman koskemattomuuden ja yksityisyyden menettämisen todennäköisyydestä tuli ilmeiseksi kaikkien keskuudessa. Esimiehet eivät ole olleet tilanteen tasalla eivätkä toimineet roolinsa edellyttämällä tavalla, sillä muutosten ja moitittavan palautteen mukana ilmapiiri on murentunut koko ajan eivätkä he ole puuttuneet tapahtumaketjun pysäyttämiseksi tai vaikutusten pehmentämiseksi mitenkään.

Green ym. (2013) mukaan transformatiivinen johtamistyyli edistää sellaisen ilmapiirin kehittymistä, jolla on myönteinen vaikutus työhön sitoutumiseen. Henttonen (2013: 16) selventää transformatiivisen johtajan käyttävän välineinään organisaation tavoitteiden sisäistämistä sekä yksilöllistä huomioimista siten, että yksilö jopa ylittää odotuksia. Transformatiivista johtamista pidetään toimivimpana muutostilanteissa. Greenin tulokset toteutuvat tutkimusyrityksessä, kun sukupolvenvaihdos sekä toimitilojen muuttaminen olivat tavoitteita, jotka työntekijät olivat ymmärtäneet etukäteen, sisäistäneet ja hyväksyneet. Työaikoja, seurantajärjestelmää ja tupakointimääräyksiä koskevia muutoksia he eivät olleet sisäistäneet etukäteen ja nämä muutokset olivat herättäneet runsaasti vastustusta ja sitoutumisen heikkenemistä.

Koko organisaation ilmapiiri ei ole ainoastaan esimiesten vastuulla, mutta vastauksista tuli ilmi että omissakin ryhmissä ”ennen oli parempi ilmapiiri”. Tämä todistaa, että huononemista on tapahtunut. On kohtuullista olettaa, että esimiehet tuntevat joukkonsa ja tietävät eniten heikennyksiä kokeneet yksilöt. Vähintään heidän tilanteisiin olisi pitänyt osoittaa huolenpitoa ja myötätuntoa riittävästi. Esimiehet toteavat, ettei heillä ole mitään tehtävissä johdolta tuleviin määräyksiin, mutta esimiehen titteliin kuuluu vastuu oman roolinsa edellyttämällä tavalla. Viitala (2002: 119) toteaa, että ihanne-esimiehen tulee toimia ja käyttäytyä tietoisena roolistaan, jolla on erityinen suhde ja vastuu työyhteisön muista jäsenistä.

Muutosjohtamisesta on julkaistu hyllyriveittäin kirjoja ja palstametreittäin artikkeleita, joten tietoa siitä on tarjolla runsaasti, erittäin selkeillä tavoilla esitettynä. Muutosjohtamisen tärkeimpinä työkaluina esitetään aina viestintä, tiedotus sekä vastustavien henkilöiden ja epävirallisten johtajien erityinen pehmittäminen siten että he ottavat muutoksen omakseen ja suosittelevat sitä eteenpäin. On kyseenalaista, miksi tällaiset asiat eivät ole olleet selkeitä tutkimusyrityksessäni, jossa on oppimiskykyisiä ja hyvin koulutettuja johtajia. Nyt ollaan tilanteessa, jossa jälkikuohunnan seurauksia joudutaan korjaamaan pitkään, eikä se tapahdu ilman uhrauksia.

Kun vertaan tutkimukseni kahta osastoa: hitsaamoja ja särmäämää, keskenään, on ero valtava. Toisessa esimies on erikoisosaaja ja erinomainen tietolähde ryhmän tekemässä työssä. Hänen joukkonsa on hajanainen joukko valittajia, eniten valitetaan palkasta. Tämä esimies ei ole keskustelevalta, eikä missään tapauksessa anna palautetta. Toinen esimies ei ole kaikista paras tietäjä mutta hän on paremmin läsnä, pyrkii jatkuvaan vuorovaikutukseen ja hyvinvointiin. Tässä ryhmässä kukaan ei maininnut palkasta ja ilmapiiri oli selvästi yhtenäisempi sekä myönteisempi esimiehiä ja johtoa kohtaan. Tutki-

muskohteeni esimiehistä vain suurimman osaston esimies oli selvästi paneutunut omaan rooliinsa esimiehenä. Oli silmiinpistävä, että mitä pienempi osasto, sitä vähemmän esimies käyttäytyi roolinsa mukaisesti asemassaan työntekijöiden ja johdon välissä. Tulokset ilmenee esimiesten haastatteluista ja työntekijöiden ilmapiirikokemusten hajanaisuudesta. On vaikea sanoa, onko kyse siitä, että heidän valintaansa ei olisi paneuduttu, vai eivätkö he itse suhtaudu rooliinsa vakavasti, kun alaisia on vain vähän.

Esimiehen läsnäolo on äärimmäisen tärkeää ja sen vaikutus näkyy räikeästi kun vertaa tuotannon valitusmäärää toimihenkilöiden valittamiseen. Kun toimihenkilöillä on oma esimies ja johto lähellä ja asiat tiedossa, he valittavat huomattavasti vähemmän. Vanhalaan (2013) tutkimuksen mukaan lähiesimies on ratkaisevassa asemassa yksilön hyvinvoinnin ja ilmapiirin kokemuksessa. Kun esimies on valmis kuuntelemaan ja kannustaa alaisiaan kuuntelemaan toisiaan, ristiriidat ja väärinymmärrykset vähenevät. (Juuti ym. 2015: 47 – 56.) Kuunteleminen ja hyvinvoinnin turvaaminen edellyttävät aivan varmasti säännöllistä läsnäoloa, muutoin niitä ei voi toteuttaa.

Johtamistyylinä käskyjohtaminen on ehdottomasti julistettu vanhanaikaiseksi ja ei-toimivaksi nyky-yhteiskunnassa mutta todellisuudessa se on Suomessakin edelleen paljon käytetty tyyli. Käskyjohtaja ei anna positiivista eikä negatiivista palautetta. Alaiset eivät koe palautteeksi toteamusta siitä, että käsketty työ on tehty loppuun. Tämä johtamistyyli saa aikaan sen, että työtä tehdään vain palkan vuoksi, se on ainoa syy ja motivaattori suorituksiin. Näin ollen se on myös päällimmäinen valittamisen aihe. (Haapalainen 2005.)

Tässä tutkimuksessa ei ilmennyt ristiriitoja aikaisempiin tutkimuksiin verrattuna, eikä siinä ilmennyt varsinaisesti uusia seikkoja, mutta se korostaa aikamme tärkeitä asioita, joihin paneutumalla on mahdollista saada aikaan reipasta työntuloa, kasvua ja kannattavuutta. Luvattoman monissa organisaatioissa ihmetellään tälläkin hetkellä, missä on kehittymisen este, vaikka ulkoiset olosuhteet ja tuotteiden laatu ovat ensiluokkaisia. Tutkimus tarjoaa parhaassa tapauksessa ilmaisia keinoja taisteluun näiden piilossa olevien esteiden kukistamiseen kiristyvän kilpailun, muuttuvien markkinoiden ja uuden työntekijäsukupolven puristuksessa.

6 TUTKIJAN AJATUKSIA

6.1 Ehdotuksia tutkimusyrittäjien ilmapiiriin parantamiseksi

Yrittäjä, valmenna itsesi luopumaan asemastasi kaiken hallitsijana. Jokainen yritys alkaa pienestä, milloinkaan ei ole perustettu valmiiksi suurta yritystä. Niin tutkimuskohteemmekin: aluksi oli yksi ahkera ja taitava mies, pari työkalua ja autotalli. Kun yritys siirtyi seuraavalle sukupolvelle, palkkaa maksettiin jo sadalle ammattilaiselle, liikevaihto ja toimitilat olivat sen mukaiset. Nuori sukupolvi ja uudet yrittäjät kokevat suurta kunnioitusta perustajaa kohtaan, eikä se aina ole helppoa vaan tuntuu ja näkyy myös taakkana. He eivät voi kuitenkaan jatkaa perustajan työtä samalla tavalla kuin hän aikoinaan teki, vaan heidän tulee ymmärtää yritys sellaisena kuin se on nyt. Perinteet ovat hienoja ja kunnioitettavia, mutta niiden vaikutus ei saa olla käsiä sitova ja pakollisia muutoksia estävä. Kaikki vanhemmat ja varsinkin yrittäjät tekevät lujasti työtä saavuttaakseen helpomman elämän tuleville sukupolville. Kun uusi sukupolvi sitten toteuttaa helpompaa elämää, heitä arvostellaan laiskoiksi, kultalusikka suussa syntyneiksi perijöiksi. Kirjoitin tämän siksi, että uskon tutkimuskohteeni nykyisten yrittäjien pitävän kynsin hampain kiinni vallastaan yrityksessä siksi, että pelkäävät muunlaisen toiminnan näyttävän laiskuudelta. Toinen mahdollinen syy voi olla ajatus siitä, että tehdään niin kuin on tähänkin asti tehty, eli itse. Kolmas syy saattaa olla, etteivät he ymmärrä pienen ja ison yrityksen pyörittämisen eroa. Suurin osa työntekijöistä valitti käskyttämisestä, kyttäämisestä, liian nopeasta muutostulvasta sekä tuotannon ja toimihenkilöiden välisestä kuilusta. Palautteen puuttumisesta ei ehkä ymmärretty valittaa, sillä palaute oli jokseenkin tuntematon käsite, joka kyllä kannustaisi. Kaikki tämä tuntui olevan peräisin yrittäjäpariskunnasta asti. Yrityksessä on nyt yli sata työntekijää, eikä se ole enää pieni perheyritys. Yrittäjäpariskunnasta toinen on toimitusjohtaja ja toinen henkilöstöjohtaja. He pyrkivät tietämään kaiken, päättävät kaiken ja vaikuttavat kaikkeen. Nyt olisi aika luopua, muttei suinkaan luovuttaa.

Tutkimusyrittäjien tulisi **palkata sekä ulkopuolinen toimitusjohtaja että henkilöstöjohtaja**, ettei perinteiden taakka ja tunteet vaikuttaisi johtamiseen enää. Johtaminen on ymmärrettävä työnä eikä vain asemana, johon kuka tahansa pystyy. Yrittäjät ovat molemmat eteviä nuoria aikuisia ihmisiä, joten on mahdollista että he pystyisivät koulutautumaan nykyajan johtajuuteen, jos heillä on aito halu muuttaa toimintatapojaan. 1990-luvun alussa, kohtalokkaana lama-aikana monessa vastaavankokoisessa perheyrittäjäpariskunnassa korkeakoulutetut päälliköt varoittelivat vanhoja patruunoja yli-investoimisesta

ja vauhtisokeudesta. Jos patruuna ei kuunnellut, moni kannattava ja energinen perheyrittäjä teki konkurssin. Eli se ei riitä että palkkaa ulkopuolisia osajia, heitä pitää myös kuunnella, heille pitää antaa myös valtaa ja tilaa toteuttaa asioita, joista he tietävät parhaiten.

Millään osastolla yksikään vastaaja ei mainitse toivovansa esimieheltä parhaimman tietäjän ominaisuuksia. Tällainen kuitenkin usein esimieheksi valitaan, vaikka hän ei täyttäisi mitään toivottuja esimiesominaisuuksia. Tämä on valtava vähintään suomalainen, mutta myös globaali ristiriita joka johtuu siitä, ettei työntekijöitä ja alaisia kuunnella. Tämän tutkimuksen perusteella ehdottaisin **esimiesten roolin uudelleenarvioimista**. Oivalsin yleisesti, että esimiehen rooli on aivan liian monisäikeinen, niin että on oikeastaan mahdotonta, että joku pystyisi siinä täydelliseen suoritukseen. Organisaatioiden palkkausjärjestelmää tulisi kehittää siten, että kullekin ryhmälle nimettäisiin asiantuntija, joka on paras kyseisen työn taitaja ja nopein vastaaja sekä opastaja ongelmatilanteissa. Hänen tittelinsä voisi olla ”expertti, tietopankki, taitaja” tms. Hänen asemansa arvostus ja palkkansa olisi sama kuin esimiehellä tai joissain tapauksissa enemmän, riippuen siitä, kumman työ on tärkeämpää koko organisaation kannalta. Hänen velvollisuutensa ja intohimonsa olisi pitää tietonsa ja taitonsa ajan tasalla kouluttautumalla jatkuvasti ja hän jakaisi tietojaan koko ajan ja varsinkin kysyttäessä. Esimies tulisi olla erikseen. Hänen tulisi olla perillä osastonsa tehtävistä, tarvittavista tiedoista ja taidoista pystyäkseen ymmärtämään alaisiaan. Hänen tärkein osaamisensa olisi kuitenkin henkilöstöjohtaminen; vuorovaikutus, tehtävien jakaminen oikeille ihmisille, palkitseminen ja motivoiminen koko organisaation yhteiseksi, lopulta tulokselliseksi ja taloudelliseksi hyväksi.

Tutkimusyrittäksessä oli tehty ajan mukaisesti ja hyvää tarkoittaen muutosta muutoksen perään. **Muutosjohtamisen ykköskohta on aina tiedottaminen ja viestintä**. Riittävä tiedottaminen saa aikaan kokemuksen arvostuksesta ja kunnioituksesta niitä kohtaan, joita muutos koskee. Tuntumani on, ettei johto paneutunut muutosten läpiviemiseen riittävällä huolellisuudella, vaan toteuttivat ne sitä mukaa kun olivat itse valmiita. Tuntuu, että he kuvittelivat asioiden vaikuttavan vain heihin itseensä sekä yritykseen, joka on tunteeton yksikkö. Tätä työtä tehdessä minulle on kehittynyt ymmärrys, että hyvässä fiiliksessä kaikki tapahtuu kuin tanssia vaan. Tiedän, ja varmasti lukijatkin tietävät omien elämäkokemusten perusteella, miten hyvässä porukassa hyvällä johdolla uuden tekeminen on vain kutkuttavan innostavaa, ihanaa ja hauskaa. Uskon tutkijoiden tavoin avoimuuteen hyvän ilmapiirin kivijalkana, sillä kaikki tulee ilmi aikanaan joka tapauksessa, jokaisella elämän alueella, eikä työ ole elämästä erillään. Kun ilmapiiri on avoin, kehitykseen ja uusien asioiden kokeilemiseen kannustava, ystävällinen ja luottamuksel-

linen, se kestää muutoksia automaattisesti. Kun työyhteisössä ymmärretään, minne ollaan menossa ja jokainen haluaa sinne yhdessä, niin muutokset eivät ole peikkoja vaan normaali osa työtä ja etenkin liikeyrityksen toimintaa. Eli ensin ihmiset mukaan ja ilmapiiri kuntoon, sitten vasta muutos käyntiin.

Kuten edellisessä kappaleessa totesin, tupakointirajoitukset otettiin vastaan jopa hyvin, mutta ne tulivat tilanteeseen joka oli jo muutenkin ylivirittynyt kielteisesti ja oli kuin se ylimenevä pisara pulloon joka oli jo täynnä juuri hyväksytyjä uusia asioita. Tähän asiaan olisin suositellut lähestulkoon päinvastaista suhtautumista yritykseltä ja sen johdolta. Olisi ollut asianmukaisempaa rakentaa ja varustaa pihalle totuttuun tupakointipaikkaan suojaisia ja miellyttävä tupakointitila riittävine tuhkakuppeineen siten ettei kukaan kokisi olevansa siellä silmätikkuna ja esimerkkinä huonommasta ihmisestä. Sen käyttöönoton yhteydessä olisi voinut keskustella tupakointiajoista ja -säännöistä. Olen varma, että jokainen olisi suhtautunut tupakoinnin vähentämispyrkimyksiin myönteisesti, kun heihin olisi ensin suhtauduttu arvostavasti ja aikuismaisesti. Hyvä johtajuus vaatii rajoja ja rakkautta kuten kasvatuksessakin aina sanotaan. Mielestäni kuitenkin aikuisten ihmisten kohdalla **ensiksi rakkautta ja sitten rajoja**, sillä aikuisilla on oma käsitys rajoista jo valmiiksi.

6.2 Tutkimuksen aikana syntyneitä mietteitä

Länsimaisen hyvinvointivaltion kansalainen voi nykyään melko vapaasti tuoda esille arvonsa ja elää omien arvojen mukaan. Euroopan unionin jäsenyyden myötä suomalaisillekin on auennut mahdollisuus opiskella tai työskennellä ulkomailla, ellei suomalainen työkuluttuuri tunnu hyvältä. He voivat toteuttaa hyvinkin erilaisia tapoja elää elämänsä, sillä ainakin Suomessa sosiaaliturva takaa toimeentulon silloinkin, kun ansiotyötä ei ole tai siitä saatava palkka ei ole riittävä perustoimeentuloon. Näin ollen suomalaisia ei lähtökohtaisesti voi enää pakottaa työhön, jota he eivät halua tehdä. Yritysten omistajilla ei useinkaan ole enää kasvoja, joten työntekijät eivät enää tiedä, kenen ja minkä eteen he panostavat. Samaan aikaan yritykset pyrkivät tehostamaan tuottavuuttaan omistajien tuottovaatimusten ja jatkuvan kasvun vaatimusten edessä, joten tulokselliseen johtamiseen tulee löytää uusia, ajanmukaisia keinoja.

Me-hengen luomisen tärkeys mainitaan lähes aina, kun puhutaan hyvästä johtajuudesta. Tiiviistä ryhmistä kerrotaan pelkästään hyvää, mutta mielestäni siinä piilee myös vaara. Kun me-henki on ryhmässä erittäin voimakas, on mahdollista, ettei se osaa tai halua

pelata yksiin muiden ryhmien ja koko organisaation kanssa. Yksi ryhmä vastaa joukkuelajin yksilöä. Kokonaisuuden kannalta jokaista ryhmää tarvitaan, vaikka joku ryhmä olisikin avainasemassa ja toinen vaikuttaisi vähemmän tärkeältä. On siis ehdottoman tärkeää saada kaikki yksilöt ja ryhmät ymmärtämään, ettei yritys pyöri ja pärjää ilman muita ryhmiä. Tämä tehtävä ja ongelma koskee nimenomaan esimiehiä. On tärkeintä, että esimiehet järjestävät yhteishenkeä nostattavia vapaa-ajan toimintoja esimerkiksi helpon ja mukavan liikunnan parissa omille ryhmilleen, mutta toiseksi tärkeintä, että esimiehet järjestäytyisivät yhdessä ja näyttäisivät esimerkkiä ryhmien välisestä toiminnasta ja koheesiosta. Heidän tulisi yhteistyössä, mieluiten ylimmän johdon tukemana järjestää säännöllisesti, vähintään vuosittain, myös koko yrityksen yhteisiä tapahtumia. Pikkujoulut, avajaiset tai syntymäpäivät eivät ole turhia tilaisuuksia ollenkaan, vaikka niitä usein parjataan.

LÄHDELUETTELO

Ahmad, Zulfgar, Zafar Ahmad, Ishfaq Ahmed & Muhammad Musarrat Nawaz (2010). Organizational Climate (OC) as Employees' Satisfier: Empirical Evidence from Pharmaceutical Sector. *International Journal of Business and Management*. 5:10, 214 – 222.

Alavi, Hamid Reza & Ramazan Jahandari (2005). The Organizational Climate of Kerman Shahid Bahonar University: Its Comparison with the Desired Organizational Climate from the Viewpoints of the Personnel (Staff) of the University. *Public Personnel Management*. 34:3, 247 – 261.

Ancarani, Alessandro, Carmela Di Mauro & Maria D. Giammanco (2011). Patient satisfaction, managers' climate orientation and organizational climate. *International Journal of Operations & Production Management*. 31:3, 224 – 250.

Babtiste, Nicole Renee (2008). Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: A new dimension for HRM. *Management Decision*. 46:2, 284 – 309.

Bell, Nick, Colin Powell, Peter Sykes, & Val Scholey (2015). From health to wellbeing. *The Safety & Health Practitioner*. 33:8, 25 – 28,4.

Cartwright, Dorwin & Alvin Zander (1968). *Group dynamics, Research and Theory*. 3. painos. Harper & Row, publishers. New York, Evanston and London. 568 s.

Fenwick, Feng Jing, Gayle C. Avery & Harald Bergsteiner (2011). Organizational climate and performance in retail pharmacies. *Leadership & Organization Development Journal*. 32:3, 224 – 242.

Goleman, Daniel, Richard Boyatzis & Annie McKee (2002). *Primal leadership - learning to lead with emotional intelligence*. USA, Boston: the Harvard Business School Press. 306 s. ISBN 978-1-59139-184-5.

Green, Amy E., Brian J. Albanese, Guy Cafri & Gregory A. Aarons (2013). Leadership, Organizational Climate, and Working Alliance in a Children's Mental Health Service System. *Springer Science+Business Media New York*. Published online.10.11.2013.

Haapalainen, Ilkka (2005). *Jämähä esimies vaikeiden työsuhteiden ratkaisijana*. Kauppakamarisarja. Edita Prima Oy, Helsinki. ISBN 951-37-4297-0

Handolin, Ville-Valtteri (2013). *Aineeton palkitseminen työntekijöiden kokemana*. Acta Wasaensia, 285. 201 s. ISBN 978-952-476-476-6 (nid.)

Heiske, Pirkko (1997). *Hyvinvointia työyhteisöön*. Helsinki: Painotalo Miktor. Yrityskirjat Oy. 256 s. ISBN 952-9660-12-X.

Henttonen, Anu (2013). *Myymläesimien transformatiivinen johtaminen*. Lisensiaatintutkimus. Aalto-yliopisto, Perustieteiden korkeakoulu, Tuotantotalouden laitos. 138 s.

Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2008). *Tutki ja kirjoita*. 14. painos. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy. 448 s. ISBN 978-951-26-5635-6.

Juuti, Pauli (2006). *Organisaatiokäyttäytyminen*. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava. Otavan Kirjapaino Oy. 298 s. Aavaranta-sarja, JTO-Palvelut Oy. ISBN 951-1-20903-5.

Juuti, Pauli & Antti Vuorela (2015). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. 5. painos. Juva: Bookwell Oy. 172 s. ISBN 978-952-451-659-4.

Järvinen, Pekka (2001). *Onnistu esimiehenä*. Juva: WS Bookwell Oy. 152 s. ISBN 951-0-26121-1.

Kiikeri, Mika & Petri Ylikoski (2011). *Tiede tutkimuskohteena*. 3. painos. Vantaa, Hansaprint Oy. 247 s. ISBN 978-951-662-926-4.

Kotter, John P. (1990). *Johtajuus menestystekijänä*. 2. painos. Hämeenlinna: Karisto Oy. 197 s. Suomennettu alkuperäisteoksesta *The Leadership Factor* (1988). Weilin+Göös. Suomentaneet Liljamo, Ritva ja Miettinen, Asko. ISBN 951-35-4555-5.

Kotter, John P. (1996). *Muutos vaatii johtajuutta*. Helsinki. Oy Rastor Ab. 163 s. Suomentanut Maarit Tillmann. ISBN 952-5024-41-5.

Kujala, Anne (2015). *Esimiesten ammattijohtamisvalmiuksien mittaaminen visuaalisella kehystetyillä – murtuuko myytti? Tarkastelussa terveyst- ja sosiaaliala*. Acta Wasaensia, 33x. 273 s. ISBN 975-952-476-638-8 (painettu).

Lunt, Jennifer, David Fishwick & Andrew Curran (2014). Wellbeing Tree: tool for workplace health bears fruit. *Occupational Health*. 66:7, 24 – 25.

Moran, E. Thomas & J. Fredericks Volkwein (1992). The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate. *Human Relations* 45:1. 19.

Noordin, Fauziah, Safiah Omar, Svakirarohan Sehan & Shukriah Idrus (2010). Organizational Climate And Its Influence On Organizational Commitment. *The International Business & Economics Research Journal* 9:2, 1 – 9.

O'Connor, Sean & Michael Cavanagh (2013). The coaching ripple effect: The effects of developmental coaching on wellbeing across organizational networks. *Psychology of Well-Being*. 3:1, 1 – 23.

Padmaja, B (2014). Organizational climate as a predictor of job satisfaction of employee: a case study with special reference to electricity employees. *International Journal of Organizational Behaviour & Management Perspectives* 3.4, 1350 – 1356.

Patterson, Malcolm, Peter Warr & Michael West (2004). Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77, 193 – 216.

Ramirez Solis, Edgar Rogelio, Verónica Ilián Banos Monroy & Margarita Orozco-Gómez (2014). The inner circle: how politics affects the organizational climate. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict* 18:1, 65 – 87.

Ropo, Arja, Marja Eriksson, Erika Sauer, Hanna Lehtimäki, Heidi Keso, Tarja Pietiläinen & Niina Koivunen (2005). *Jaetun johtajuuden särmät*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. Talentum. 170 s. ISBN 952-14-0873-1.

Saarinen, Mikael (2007). *Tunneälykäs esimiestyö*. Helsinki: Edita Prima Oy. 230 s. ISBN-10 951-22-8563-0.

Sarna, Jem (2013). How to integrate wellbeing into an organisation. *Occupational Health*. 65:3, 20 – 22.

Schermerhorn jr., John R., James G. Hunt & Richard N. Osborn (1998). *Basic Organizational Behavior*. 2. ed. USA: John Wiley & Sons, Inc. 347 s. ISBN 0-471-19026-8.

Seeck, Hannele (2012). *Johtamisopit Suomessa, taylorismista innovaatioteorioihin*. 3. painos. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä. 438 s. ISBN 978-952-495-245-3.

Trask, Keith M., Robert W. Rice, Scott Anchors & Robert J. Lilieholm (2009). Management styles of lumber mill managers in the northern United States. *Forest Products Journal* 59:3 29 – 34.

Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2013). 11.laitos. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Vantaa: Hansaprint Oy. 182 s. ISBN 978-951-31-5369-4.

Vanhala, Sinikka (toim) (2013). Hyöty – Hyvinvointia ja tuloksellisuutta hyvällä henkilöstöjohtamisella. Aalto-yliopiston julkaisusarja. *KAUPPA + TALOUS* 5:2013. ISSN 1799-4802 (pdf). http://epub.lib.aalto.fi/pdf/hseother/Aalto_Report_KT_2013_005.pdf

Vartia, Maarit, Maisa Gröndahl, Marjut Joki, Marjaana Lahtinen & Sinikka Soini (2012). *Haastavat tilanteet esimiestyössä*. Tampere: Tammerprint Oy. 150 s. ISBN 978-952-261-010-2.

Viitala, Riitta (2002). *Osaamisen johtaminen esimiestyössä*. Vaasa: Universitas Wa-saensis. 254 s. ISBN 951-683-987-8.

Viitala, Riitta (2004). *Henkilöstöjohtaminen*. 4. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy. 335 s. ISBN 951-37-4198-2.

Yukl, Gary (2013). *Leadership in organizations*. 2. edition. Essex, England: Pearson Education Limited. 524 s. ISBN 978-0-273-76566-0.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

- Kerro nimesi, kerro että teet opintoihisi liittyvää projektityötä. Kerro, kauanko haastattelu kestää ja vakuuta haastattelun täydellisestä luottamuksellisuudesta.
 - Juttele jotain muutakin tilanteen vapauttamiseksi, selitä haastattelupaikka-asiaa tms.
 - Kauanko olet työskennellyt Tehdas Oy:ssä?
 - Mitä työtä teet / mitä työhösi kuuluu / mitä tehtäviä hoidat Tehdas Oy:ssä?
1. Mitkä asiat sinulle ovat työssä tärkeitä? Entä työporukassa? Entä koko yrityksessä?
 2. Nimeä enintään kolme asiaa, joihin olet työssäsi / työpaikassasi tyytymätön ja jotka harmittavat sinua.
 3. Nimeä enintään kolme asiaa, jotka ovat työssäsi/työpaikallasi hyvin ja joihin olet tyytyväinen.
 4. Mitä kaipaisit lisää työpaikalle?
 5. Mikä sinua motivoi hyviin työsuorituksiin?
 6. Millainen ilmapiiri on työporukassanne? Entä koko yrityksessä?
 7. Minkälaista johtaminen on Tehdas Oy:ssä?
 8. Minkälaiset arvot Tehdas Oy:ssä näkyvät / vaikuttavat / ovat vallalla?
 9. Minkälaisia henkilöstöetuja Tehdas Oy:ssä tarjotaan henkilöstölle?
 10. Mitkä ovat mielestäsi esimiehen tärkeimmät tehtävät ja miten esimiestyötä pitäisi Tehdas Oy:ssä kehittää?
 11. Miten mielestäsi henkilöstön työhyvinvointia tulisi kehittää? Mitä mieltä olet esim. tykyseteleistä?
 12. Millaiset mahdollisuudet sinulla on kehittää osaamistasi työssä siten kuin haluat?
 13. Millaiset mahdollisuudet sinulla on vaikuttaa työhön ja työoloihin työpaikalla?
 14. Saatko työstäsi tarpeeksi palautetta ja tiedätkö mitä sinulta odotetaan?
 15. Miten itse pyrit edistämään hyvää ilmapiiriä työporukassa tai auttamaan muita työtehtävissä?
 16. Näetkö itsesi 3-5 vuoden kuluttua tässä työpaikassa ja jos näet, niin missä tehtävissä?

Liite 2. Tutkijan tiimin ylimääräiset kysymykset

- 1.Miten muutoksesta pitäisi mielestäsi tiedottaa?
- 2.Mitä mieltä olet savuttomuuden lisäämisestä työpaikalla?