



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Satu Lax

Arvostuksen kokeminen suorituksen johtamisen näkökulmasta

Johtamisen akateeminen yksikkö
Johtaminen ja organisaatiot Pro gradu-tutkielma
Henkilöstöjohtamisen maisterinohjelma

Vaasa 2020

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Satu Lax	
Tutkielman nimi:	Arvostuksen kokeminen suorituksen johtamisen näkökulmasta	
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri	
Oppiaine:	Johtaminen ja organisaatiot	
Työn ohjaaja:	Jenni Kantola	
Valmistumisvuosi:	2020	Sivumäärä: 74

TIIVISTELMÄ:

Tämän Pro gradu-tutkielman tavoitteena on ymmärtää arvostuksen merkitys työntekijöille ja tunnistaa arvostuksen luomisen tapoja esimies-alaisuudessa. Arvostusta tulee ymmärtää, jotta sen kokemista voidaan pyrkiä tukemaan. Arvostaminen on moraalinen periaate, joka kuvaa henkilön oleellista arvoa ja arvokkuutta. Motivointi edellyttää panostusta johtotasolta, jotta henkilöstöä kyetään motivoimaan alati muuttuvassa toimintaympäristössä. Henkilöstö toimii motivoituneena mikäli löytyy molemminpuolista arvostusta ja luottamusta. Tutkimusongelmiin pyritään saamaan vastauksia laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu suorituksen johtamista käsittelevästä teoriasta. Tutkimuksen keskeiset käsitteet ovat arvostus, suoritus ja suorituksen johtaminen. Tutkimus tehtiin suomalaiselle finanssialan yritykselle. Tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty tekemällä kohdeorganisaation henkilöstölle ryhmähaastattelu sekä kolmen kysymyksen strukturoitu haastattelu, joka lähetettiin sähköpostilla. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että suorituksen johtamisella saataisiin parannettua arvostuksen kokemusta lisäämällä esimiesten läsnäoloa ja kiinnostusta henkilöstöä kohtaan sekä panostamalla perehdytykseen ja tekniikan toimivuuteen. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta arvostuksen olevan työhyvinvoinnin keskeisimpiä elementtejä.

URN:NBN:fi-fe2020052038559

Sisällys

Kuvioluettelo	5
1 Johdanto	6
1.1 Tutkimuksen tavoitteet	8
1.2 Tutkimuksen keskeiset käsitteet	9
1.3 Tutkimuksen rakenne	10
2 Suorituksen johtaminen	11
2.1 Esimiestyön rooli suorituksen johtamisessa	11
2.2 Suorituksen johtamisen vaikutus kolmitasoteorian näkökulmasta	16
2.3 Suorituksen johtaminen LMX-teorian valossa	18
3 Arvostus	23
3.1 Arvostuksen määritelmä	24
3.2 Arvostuksen luominen	29
3.3 Arvostus työelämässä ja oikeudenmukaisuus arvostuksen taustalla	31
4 Tutkimuksen toteutus ja metodi	36
4.1 Aineiston analyysi	37
4.1.1 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi	37
4.1.2 Tutkimuksen aineisto	40
4.1.3 Haastattelututkimus	42
4.2 Tutkimuksen validius ja reliabelius	43
5 Tutkimuksessa käytetty aineisto	45
5.1 Tutkimuksen sisältökysymysten teemat	45
5.2 Tutkimuksen läpikäynti teemoittelun avulla	47
5.2.1 Arvostus ja työnsisällön merkitys	48
5.2.2 Arvostuksen esiintyminen esimies-alaisuudessa	49
5.2.3 Arvostuksen kokeminen vuorovaikutuksessa	51
5.3 Tutkimuksessa esiin nousseiden teemojen yhteenveto	53
6 Johtopäätökset	61
6.1 Tutkimuksen keskeisimmät havainnot	62

6.1.1	Arvostus esimies-alaisuudessa	63
6.1.2	Arvostuksen osoittaminen esimies-alaisuudessa	64
6.1.3	Arvostuksen merkitys esimies-alaisuudessa	65
6.2	Jatkotutkimusaiheita	66
	Lähteet	67

Kuvioluettelo

Kuvio 1. Johtajan työroolit	14
Kuvio 2. Alderferin kolmitasoteoria	17
Kuvio 3. LMX-teorian luottamuskupla eli in- ja out-group	20
Kuvio 4. LMX-teorian mukaiset alaisen ja johtajan vuorovaikutussuhteet	22
Kuvio 5. Arvostuksen osoittamisen käytäntöjä	33
Kuvio 6. Arvostuksen rakentuminen	34
Kuvio 7. Aineistolähtöisen analyysin eteneminen	39
Kuvio 8. Arvostuksen kokeminen	49
Kuvio 9. Tutkimuksen tulokset tiivistetysti	54
Kuvio 10. Hyvän työn sisältö	62
Taulukko 1. Arvostuksen ulottuvuudet	24
Taulukko 2. Tutkimuksen teemoittelu kysymyksittäin	46

1 Johdanto

”Tulos tulee siitä, miten ihminen uskoo pystyvänsä suoriutumaan.” Staffan Johansson

Nykypäivän organisaatioissa, joissa informaation määrä on pysäyttämätön, teknologia muuttuu nopeasti, kilpailupaineet kasvavat jatkuvasti ja muutokset jylläävät, on tärkeää tunnistaa ja tiedostaa suoritusten ja tavoitteiden vaikutus organisaation tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen (Seijts & Latham, 2006).

Jokaisen organisaation tärkein voimavara todellisuudessa on henkilöstö. Ilman henkilöstön osaamista ja työpanosta mikään organisaatio ei voi toimia. Oleellista ennen kaikkea on se, kuinka henkilöstöä johdetaan ja ohjataan päivittäin, miten henkilöstön ja organisaation suoriutumista arvioidaan, kuinka kannustetaan itsensä kehittämiseen ja miten vaatimattomasti menestyneitä sijoitetaan uusiin tehtäviin organisaation sisällä ja kannustetaan heitä tai kuinka heidät ohjataan organisaation ulkopuolelle (Kauhanen, 2010, s. 123). Salmela-Aro ja Nurmi (2005) toteavat itselle tärkeältä tuntuvan työn viittaavan merkityksellisyyteen. Avainasemassa on siis oma osaaminen ja omat lahjat kuten myös haasteista selviäminen. Ihmisen hyvinvointia parantavat merkitykselliset saavutettavissa olevat, hallittavat ja sopivasti kuormittavat hankkeet (Salmela-Aro & Nurmi, 2005).

Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman ja Ylikorkala (2014) kirjoittavat, että koettu oikeudenmukaisuus, erityisesti menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus, viestittävät yksilölle arvostetusta asemasta ryhmässä. Se miten henkilöä kohdellaan päätöksen teon yhteydessä, hän tuntee olevansa työyhteisön arvostettu jäsen. Menettelytapojen oikeudenmukaisuus liittyy päätöksenteon tapaan. Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus kuvastaa asioiden viestinnän tapaa ja laatua. Oikeudenmukaisten menettelytapojen vakiintunut käytäntö työyhteisöissä on erittäin tärkeä tekijä arvostuksen tunteen synnyssä. Tällä on suora yhteys työsuorituksen parantumisen sekä sitoutumisen lisääntymiseen että vahvistamaan työtyytyväisyyttä.

Rauramo (2012) puolestaan toteaa, että työhyvinvoinnin ja motivaation luomisessa ja ylläpitämisessä on arvostuksen kokemisella merkitystä. Arvostuksen osoittaminen työyhteisössä nostaa yhteistyön tuloksellisuutta ja yhteisöllisyyttä entistä paremmalle tasolle. Esimies-alaisuuden on oltava kahden aikuisen arvostava vuorovaikutussuhde, jossa molempien roolina on auttaa toisiaan ihmisenä kehittämisessä ja tulosten saavuttamisessa. Esimiestyöllä on suuri vaikutus työn mielekkyyteen, luodakseen merkitystä ja osoittaakseen arvostusta esimies tarvitsee tehtävästä suoriutuakseen halua ja erilaisia taitoja sekä kiinnostusta tukea alaisiaan työssään. Arvostuksen tarpeen tyydyttäminen johtaa itsetunnon vahvistumiseen.

Motivointi edellyttää panostusta johtotasolta, jotta henkilöstöä kyetään motivoimaan alati muuttuvassa toimintaympäristössä. Henkilöstö toimii motivoituneena, mikäli löytyy molemminpuolista arvostusta ja luottamusta. Sitä motivoivampaa toiminta on mitä enemmän voi vaikuttaa lopputulokseen. Tällaisesta näkökulmasta voidaan myös tarkastella motivaatiota: $tulos = tahto \times taito \times tilaisuus$. Samalla tavalla kuin motivaatio ja tarpeet ohjaavat esimiehen toimintaa, ne vaikuttavat myös alaisen toimintaan. Sitä suurempi mahdollisuus on, ettei alaisen motivaatio pääse täyteen mittaansa, mitä vähemmän koetaan saavan tilaa omien tarpeiden tyydyttämiselle (Silvennoinen & Kauppinen, 2006, s. 27). Keskeinen ongelma organisaatioissa on, miten osaaminen saadaan valjastettua edistämään organisaatioiden kilpailukykyä. Ja edelleen, kuinka auttaa ja innostaa ihmisiä oppimaan tarpeeksi tehokkaasti, nopeasti ja oikeasuuntaisesti. Vastaukset liittyvät hyvinkin paljon kaikilla organisaation tasoilla olevaan johtamiseen (Senge, 1990).

Tässä tutkimuksessa haetaan arvostukselle määritelmiä miten arvostusta voidaan osoittaa työyhteisössä erilaisilla toimintatavoilla. Arvostusta tulee ymmärtää, jotta sen kokemista voidaan pyrkiä tukemaan. Tutkimuksen pääpaino on arvostuksen kokeminen esimies-alaisuhteessa.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen pääongelmaksi muodostui arvostuksen merkitys ja arvostuksen luomisen toimintatapojen esiintyminen esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa. Tutkimuksen ongelmaa lähdetään selvittämään seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

Mitä on arvostus esimies-alaisuudessa?

Miten arvostusta osoitetaan esimies-alaisuudessa?

Mikä merkitys arvostuksella on esimies-alaisuudessa?

Tutkimuksen haastatteluaineisto koostuu alaisten vastauksista. Näin ollen arvostuksen merkitystä ja sen kokemista tarkastellaan ainoastaan alaisen näkökulmasta.

Tässä laadullisessa tutkimuksessa tullaan käyttämään faktanäkökulmaa. Faktanäkökulma on valittu työhön juuri siitä syystä, että tutkijalla on valmiina kapea käsitys todellisuudesta, joka halutaan tutkimuksella tavoittaa. Tässä tutkimuksessa on yhdistetty strukturoitua haastattelua sekä ryhmähaastattelua. Aiemmin tehdyissä sisäisissä tutkimuksissa oli tullut esille tarve tutkia aihetta lisää. Tutkimus tehtiin suomalaiselle finanssialan yritykselle. Tutkimus aloitettiin suunnittelemalla kysymyspatteristo, jolla kerättiin kokonaiskuvaa kohdeorganisaation henkilöasiakaspalvelutoimipisteen henkilöstöstä siitä, että kevatko he tulevana arvostetuksi työntekijöinä sekä heidän työtyytyväisyydestä. Tutkimuksessa kysyttiin myös työntekijöiltä kehitysehdotuksia kuinka tai mikä tekisi kohdeorganisaatiosta paremman työpaikan tai mitä olisivat sellaiset toimet, jolla voitaisiin työtä helpottaa.

Finanssiala on ollut jo pidemmän aikaa suuren murroksen alla ja tämä oli myös yksi syy, miksi tutkimus toteutettiin. Muutoksen on havaittu aiheuttavan stressiä ja kuormitusta työntekijöille. Vastaavasti, jos työntekijät ovat mukana muutoksessa, on tällä yhteyttä hyvinvointiin. Eli ihmiset saavat luoda muutoksesta omaan mieleen sopivan kuvan ja kokea olevansa osa muutosta ja pystyvänsä omalla tavallaan vaikuttamaan siihen, jolloin

saadaan yhtenevä työkalu muutoksesta ja näin ollen se saadaan käännettyä positiiviseksi kokemukseksi. Ei ole mitään niin pysyvää kuin muutos. Kysehän on siitä, kuinka hyvin suorituksen johtamisella on osattu hyödyntää ja kehittää henkilöstön osaamista ja kehittymistä sekä suorituksen johtamisen avulla käsitelty ja edesautettu muutosta organisaatiossa.

1.2 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Arvostuksen tunteen synnyssä erittäin tärkeä tekijä työyhteisöissä on oikeudenmukaisen menettelytapojen vakiintunut käytäntö. Tällä on suora yhteys työsuorituksen parantumisen sekä sitoutumisen lisääntymiseen että vahvistamaan työtyytyväisyyttä. (Hakonen ym., 2014). Järvinen, Rantala & Ruotsalainen (2014, s. 27) kirjoittavat arvostuksen tunteen syntyvän siitä, kuinka johdettava kokee ammatillisen panoksensa huomioon niin julkisesti työyhteisössä kuin yksityisesti esimiehen kanssa. Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg (2010) toteavat, että esimiehen osoittama arvostus näkyy siinä, kuinka esimies hyödyntää työyhteisössä työntekijän vahvuuksia ja onnistumisia. Arvostuksen tunteen määrittelyn haasteena on aina subjektiivinen kokemus, sillä jokainen kokee asioita eritavoin. Silloin, kun kyse ihmisestä subjektiivinen kokemus on aina yksilöllinen.

Suorituksella tarkoitetaan tulosten ja tekemisen välistä kytkentää. On siis kyse toiminnan panos-tulos-suhteesta ja sen parantamisesta. Suoritus voi tapahtua osana laajempaa toimintaketjua, tiimissä tai yksilön tasolla (Järvinen ym. 2014, s. 12).

Suorituksen johtaminen: Työntekijät tietävät heidän tehtävänsä, henkilökohtaiset tavoitteensa, osaamisen edellytyksensä sekä heidän tulee saada riittävää ohjausta ja palautetta tehtäviensä hoitamiseen. Suorituksen johtamisella pyritään viemään eteenpäin organisaation suorituksia kehittämällä tiimejä ja yksilöitä jatkuvassa prosessissa, joka muodostuu tavoitteiden sopimisen, tulosten arvioinnin sekä kehittämisen elementeistä (Sydänmaalakka, 2003).

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tämä kvalitatiivinen tutkimus jakautuu johdanto-osaan, missä esitellään läpileikkaus tutkimuksen aihealueista ja määritellään tämän tutkimuksen merkittävimmät käsitteet, sekä kahteen päälukuun, jossa käsitellään tutkimuksen teoreettinen osuus. Luvussa kaksi tarkastellaan suorituksen johtamista ja mikä on esimiehen rooli suorituksen johtamisessa sekä suorituksen johtamisen käytäntöjä. Luvussa kolme keskitytään arvostuksen kokonaisuuteen. Tutkimusteorioiden avulla avataan arvostuksen syntyä ja kuinka se sioutuu suorituksen johtamiseen ja mitä arvostus on, miksi se on tärkeää sekä miten arvostusta luodaan ja mitä sillä saavutetaan. Tutkimuksen toteutus, tutkimusfilosofia ja -metodi käsitellään luvussa neljä. Luku viisi käsittelee analyysin ja lopuksi siirrytään lukuun kuusi, jossa tehdään johtopäätökset tutkimuksen tuloksista.

2 Suorituksen johtaminen

Tässä kappaleessa selvennetään suorituksen johtamisen määritelmää tämän tutkimuksen kannalta oleellisin osin. Suorituksen johtamisen tavoitteena on täsmentää työntekijän tehtävät, tavoitteet ja luoda osaamisen kehittymiselle edellytykset. Merkitykselliseksi nousevat esimiehen ja alaisen väliset dialogit sekä keskustelutasot. Johtaminen on tavoitteeseen tähtäävää vuorovaikutusta, jossa vuorovaikutteisuutta ei voi korostaa liikaa (Juuti & Salmi, 2014). Jokaista tulisi johtaa kuin hän olisi tähti.

”Muutos edellyttää uutta osaamista, joka syntyy oppimisen ja kehittymisen kautta. Pekka T. Järvinen”

Järvinen, Rantala ja Ruotsalainen (2014) mainitsevat esimiesten tehtävästä panostaa jatkuvaan johdettavien ohjaamiseen ja kehittymiseen yksilö- ja tiimitasolla. Suorituksen johtaminen on vuosittaisten kehityskeskusteluiden sijaan jatkuva avaintehtävä esimiehillä.

2.1 Esimiestyön rooli suorituksen johtamisessa

Sydänmaalakka (2003) kirjoittaa suorituksen johtamisen olevan sitä, että työntekijät tietävät heidän tehtävänsä, henkilökohtaiset tavoitteensa, osaamisen edellytyksensä sekä heidän tulee saada riittävää ohjausta ja palautetta tehtäviensä hoitamiseen. Suorituksen johtamisella pyritään viemään eteenpäin organisaation suorituksia kehittämällä tiimejä ja yksilöitä jatkuvassa prosessissa, joka muodostuu tavoitteiden sopimisen, tulosten arvioinnin sekä kehittämisen elementeistä. Kauhanen (2010, s. 54) mainitsee, että suorituksen johtaminen on keskeisimpiä henkilöstöjohtamisen prosesseja. Suorituksen johtamisessa on kyse siitä, kuinka esimies voi osaltaan luoda alaiselle edellytykset onnistumiseen työtehtävissä. Jokaisen yrityksessä on tiedettävä mitkä ovat

avaintavoitteet, miten palautejärjestelmät toimivat, mikä on toiminnan tarkoitus sekä mitä osaamista tarvitaan. Tavoitteena suorituksen johtamisen prosessissa on suorituksen kehittämisen ja parantamisen jatkumo. Yksilön ja organisaation pyrkimykset sekä tavoitteet yhdistetään prosessissa.

Järvinen ym. (2014, s. 18-19) kirjoittaa, että perusta, jonka avulla muutos voidaan rakentaa rohkeudeksi kehittyä ja tehdä, on luottamuksen ilmapiiri ja sille rakentuva henkilöstön omistautuminen. Suorituksen johtaminen voidaan karkeasti kiteyttää kolmeen ydintehtävään joilla esimies voi rakentaa tuloksellisen suorituskulttuurin: 1. tavoitteet ja odotukset toiminnalle – painopisteenä vaatiminen, 2. ohjaava vuorovaikutus ja palaute – painopisteenä välittäminen ja 3. kehittävä valmentaminen – painopisteenä kehittäminen. Kun paine on päällä, saattaa valmentavinkin johtaja löytää suorituskeskeisen ja käskyttävän kirittäjän itsestään. Punaisena lankana suorituksen johtamiselle on Holst (2017) listannut viisi vinkkiä:

1. Johda ihmistä, älä suoritusta
2. Huomioi erilaisuus ja panosta vuorovaikutukseen
3. Johda arjen pieniä tekoja
4. Vahvista merkityksen kokemusta
5. Mahdollista onnistuminen

Digitalisaatiomuutoksen aikana tulisi muistaa, että ihmiset eivät ole koneita. Näin ollen erillistä suorituksen johtamista ei ole, vaan yksilöitä johdetaan aikaansaamaan toivotuja tuloksia. Yksilöt motivoituvat aina erilaista asioista. Heidän persoonallisuutensa rakenne on erilainen, tavoitehakuisuus ja turvallisuuden tarpeet eroavat yksilöillä. Johtamisessa avain tähän kaikkeen on vuorovaikutuksen lisääminen, kuunteleminen ja yksilön vahvuuksista lähteminen (Holst, 2017).

Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg (2010) puhuvat johtamisesta nimenomaan siitä näkökulmasta, että tarkoituksena on johtaa jokaista kuin hän olisi tähti. Esimiehillä on kuitenkin aina jonkinlainen näkemys omasta johtajuudestaan ja siitä, minkälaisia hänen

alaisensa ovat. Näitä omia kuvia on tärkeä pysähtyä välillä miettimään, koska johtajan visio antaa suunnan työyhteisön vuorovaikutukselle ja hengelle. Työyhteisössä esimies on riippuvainen työntekijöistään. Ennen kuin voi toimia johtajana, jota kuunnellaan ja arvostetaan, tulee löytää alaisista ihailtavia ja arvostettavia taitoja tai ominaisuuksia.

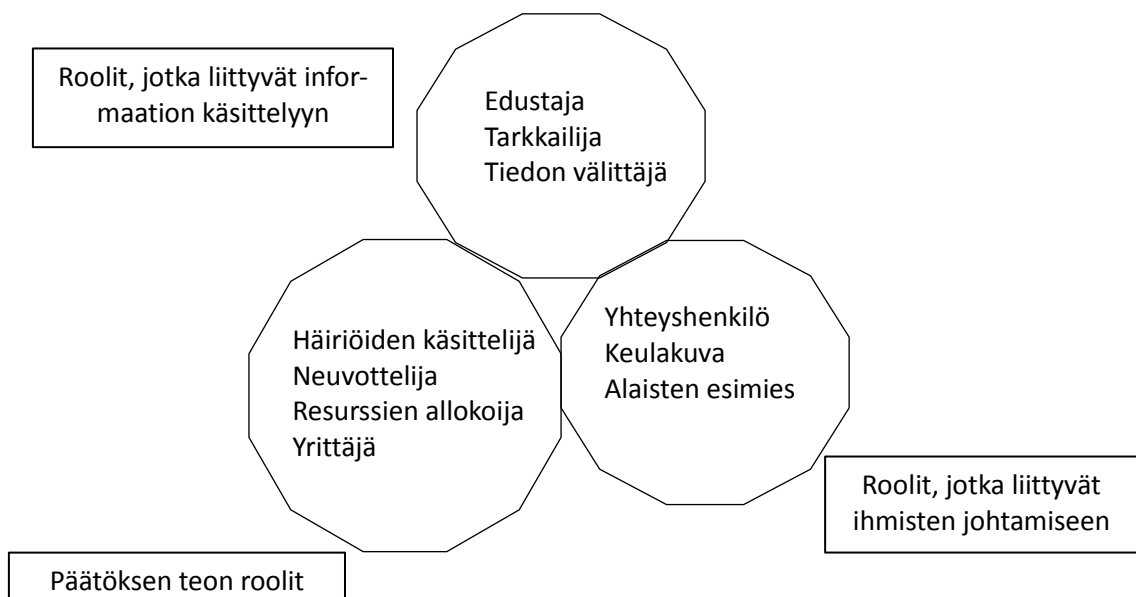
Menestyvä johtaja tuntee niin alaisensa sekä alaistensa työtehtävät että alansa. Työskentelytavoissa tulee näkyä oma persoonallisuus ja arvoperusta ja nämä on tunnettava. Esimiehen tulee aidosti tunkea kiinnostusta koko työyhteisöön, henkilöstöön ja sen johtamiseen, pelkkä asiantuntemus ja ammatillinen osaaminen eivät yksistään riitä. Esimiehen tulee olla vakuuttava, uskottava ja aito. Esimiehen pitää hallita oma osaamisensa, näkemyksensä ja kokemuksensa ja uskoa myös siihen (Järvinen, 2001; Piili, 2006).

Jokaisella on oltava arvojen mukaisesti työn perustehtävä selvillä, jolla saadaan koostumaan organisaatiokulttuuri ja toimiva työyhteisö. Hyvän johtamisen avulla jokainen organisaatiossa tietää yhteisen visioon johtavan strategian. Johtamisen kautta organisaatiokulttuuriin vaikutetaan rakentavien asioiden käsittelyn sekä selkeän tiedottamisen ja toimivien rakenteiden järjestämisen ja riittävien resurssien kautta. Työssä hyvinvoiva työntekijä tietää, kuinka organisaatiossa käsitellään ongelmia ja ristiriitoja. Silloin, kun työntekijä tuntee kokevansa ja itse harjoittavan avointa vuorovaikutusta, voidaan tiedonkulun sanoa olevan sujuvaa. Perusasioiden kautta organisaation yhteisöllisyys, jonka työnantaja yhdessä työntekijöiden kanssa on luonut, ylläpitää sekä kehittää myönteistä organisaatiokulttuuria (Silvennoinen & Kauppinen, 2006). Hyvän johtamisen avulla jokainen organisaatiossa tietää yhteisen visioon johtavan strategian.

Kotter (1990) jakaa johtamisen ihmisten johtamiseen (leadership) ja asioiden johtamiseen (management). Ihmisten johtamiseen sisältyy vuorovaikutus, ihmisten sitouttaminen, kaikki henkilöstövoimavarojen johtaminen, tulevaisuuden vision määrittäminen ja motivointi. Asioiden johtamiseen puolestaan kuuluu koko yrityksen liiketoimintajohtaminen sisältäen muun muassa resurssien kohdentamisen ja budjetoinnin, suunnittelun,

järjestyksen ylläpidon ja päätöksenteon sekä prosessien johtaminen (Peltonen & Ruohotie, 1987). Kotter toteaaakin motivaation ja inspiraation tarkoituksen olevan perustarpeiden tyydyttämistä ei ainoastaan ihmisiä innostava toiminnallisuus.

Mintzberg (1980) lisäsi tiedon johtamisen ryhmän Kotterin (1990) toiminnan ja ihmisen johtamisen lisäksi. Näin ollen organisaation toiminnan johtaminen hoituu joko suoralla johtamisella, ihmisten kautta tai tiedon välityksellä, joka jaetaan ihmisille. Tutkimuksissaan Mintzberg (1980) on todennut, että johtajien työstä melkein puolet kuluu tiedon jakamiseen, käsittelyyn ja hankkimiseen, sisältäen erityisesti kuuntelemisen ja puhumisen. Kaikki vuorovaikutukseen ja informaatioon liittyvät asiat, motivaatio eritoten sekä ihmissuhteet painottuvat johtamisessa. Mintzberg toteaaakin, että taitava johtaja vaihtelee roolejaan tilanteen mukaan. Kuviossa 1 on kuvattuna Mintzbergin johtajan roolit.



Kuvio 1. Johtajan työroolit. (Mintzberg, 1980)

Tiedonkulkuun liittyvissä rooleissa johtaja pyrkii välittämään ja keräämään tehokkaasti tietoa organisaation jäsenille. Ihmissuhderoolissa hoidetaan esimiestehtäviä: toimitaan keulakuvana ja asioiden hoitajana, ohjataan työntekijöitä sekä luodaan edellytyksiä työskentelylle. Johtaja toimii moniulotteisesti neuvottelijan roolissa päätöksentekijänä.

Mintzbergin (1980) mukaan johtaja käyttää asemaansa ja valtaansa ihmissuhteissa, päätöksenteossa ja tiedonkulussa. Tuloksellinen johtaja onnistuu samanaikaisesti johtamaan tietoa, toimintaa ja ihmisiä. Johtajan vuorovaikutustaidot yhdistävät kaikkia johtamisen rooleja. Vuorovaikutustaitojen osaamisesta, hallinnasta sekä hyvistä esiintymistaidoista riippuu mitä suurimmassa määrin johtajan onnistuminen ja osaaminen (Mintzberg, 1980).

Juuti (2006) totesikin, että vaikeuksiin saattavat joutua sellaiset esimiehet, jotka painottavat liikaa toiminnassaan joko ihmisten tai asioiden johtamista. Työyhteisö odottaa ohjeita esimieheltä, kuinka saavutetaan järkevältä kuulostavia ja selkeitä päämääriä ja samalla he haluavat tuntea, että heitä kunnioitetaan ja heistä pidetään.

Avainkysymyksiä ovat millainen ilmapiiri työyhteisössä on, kuinka esimiehen tapa ja arvot johtaa ihmisiä näkyvät työyhteisön arjessa ja millaisena työnteko koetaan ryhmässä ja yksilönä. Esimies voi monella eri tapaa vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin joko tietoisesti tai tiedostamattaan, toimintatavoillaan, omalla käyttäytymisellään ja vuorovaikutuksellisin keinoin. Onnistumisen ja oman roolin kokemus yksilölle on suuri työhyvinvoinnin ja tehokkuuden näkökulmasta. Työyhteisö on kokonaisuus, jossa kaikki tekijät vaikuttavat toisiinsa (Nakari & Valtee, 1995).

Esimiehen roolia voidaan verrata valmentajan työhön. Valmentava johtamistapa pyrkii kehittämään työntekijää tekemään työnsä fiksulla tavalla ilman hektistä työtahtia. Valmentava johtamistyyli on kyselevää ja pyrkimyksenä on, että valmennettavia autetaan löytämään vastauksia sen sijaan, että ne annettaisiin heti valmiina. Mikäli esimies ei usko itseensä ja omaan tekemiseensä tämä näkyy alaisille ja luottamus sekä arvo valmentavasta johtamisesta on menetetty. Esimiestyön vastuulle kuuluu tiimin kehittyminen, toiminnan sekä tuottavuuden varmistaminen ja joissakin määrin esimies osallistuu itse yhtenä tiimin jäsenenä työn tekemiseen. Esimiehen tärkeänä tehtävänä onkin löytää tiimin jäsenten parhaat taidot ja resurssit ja saada ne parhaaseen mahdolliseen käyttöön.

Vaikka valmentava johtamistapa vaatii aikaa, niin toisaalta se vapauttaa esimiehen resursseja, koska ajan myötä vastuuta ja päätöstentekoa voi delegoida valmennettaville (Whitmore, 2009, s. 48; Juuti & Rovio, 2010).

Myös Mintzbergin (1980) sekä Joutsenkunnaksen & Heikuraisen (1999) mukaan on tuloksellisen toiminnan kannalta välttämätöntä delegoida työtehtäviä organisaatiossa. Haasteellisista ja monimutkaisista tehtävistä selviävien työntekijöiden tulee saada tunnistusta ja heidän taitojaan tulee osaamisen kehittämiseksi hyödyntää koko organisaatiossa. Delegoinnilla saavutetaan hyötyä kuitenkin vain silloin, jos esimies osaa suorittaa sen oikein.

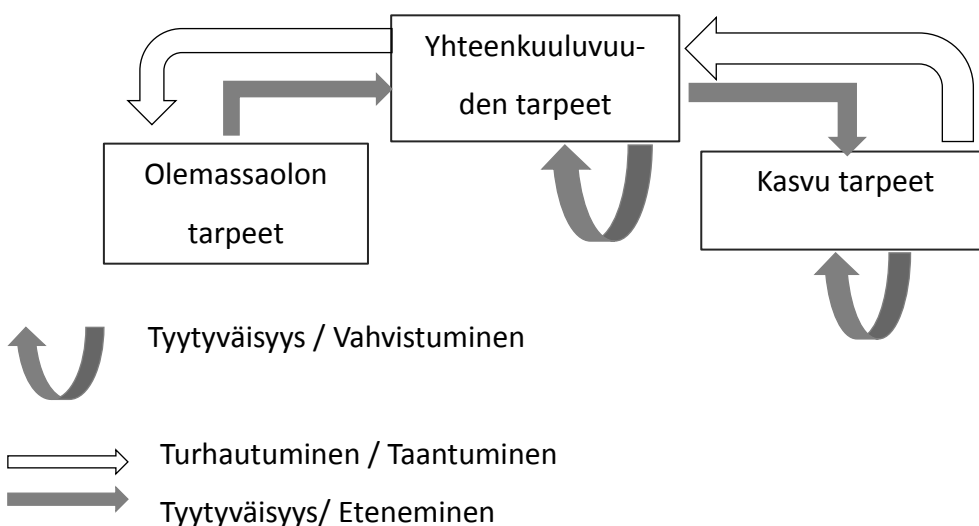
Esimiehen tärkeimpiä tehtäviä on luoda kaikille kokemusta työn merkityksestä ja tärkeydestä asiakastyytyväisyyden ja lopputuotosten kannalta sekä ylläpitää ja rakentaa positiivista Can Do -asennetta. Esimiehen on varmistettava, että työntekijöillä on ymmärrys tavoitteista, toimenkuvasta ja odotuksista sekä perustehtävästä. Esimiehen tulee aina tarvittaessa tukea, auttaa ja selventää, jotta kaikilla olisi kirkas visio ja päämäärä. Johtaminen on palvelutehtävä, jossa keskeisintä on mahdollistaa muiden onnistuminen (Holst, 2017).

2.2 Suorituksen johtamisen vaikutus kolmitasoteorian näkökulmasta

Sydänmaalakka (2003) toteaaakin, että suorituksen johtaminen ei ole uusi tapa johtaa. Tiivistetysti se on ohjausta, tavoitteista sopimista, kehittämistä sekä tulosten arviointia. Se keskittyy tiimin tai yksilön suorituksen parantamiseen, lähtökohtia unohtamatta eli työtehtäviä. Suorituksen johtamisen tärkeimmät konkreettiset työkalut ovatkin välitön suunnittelu- ja kehityskeskustelut sekä palaute. Sydänmaalakka kirjoittaa, että suorituksen johtaminen on tärkein henkilöstöjohtamisen prosessi.

Ruohotie (1998) viittaa minäarvostukseen ja siihen, että se tarkoittaa yksilön henkilökohtaisen arvon ja itsekunnioituksen kokemusta. Perustarpeisiin kuuluu tulla hyväksytyksi sekä arvostetuksi. Myös Saarenpää (2019) kirjoittaa blogissaan arvostetuksi tulemisen tunteen olevan psykologisesti syvällä oleva perustarve. Arvostuksen tunne on nimenomaan tärkeimpiä tekijöitä siinä, että työyhteisö saadaan menestymään ja kehittymään.

Arnolds ja Boshoff (2011) tutkivat Clayton P. Alderferin ERG-teorian eli kolmitasoteorian (ilmestynyt 1969 psykologisessa artikkelissa *An Empirical Test of a New Theory of Human Need*) vaikutusta suoriutumiseen. Kuvio 2 ilmenee, että Alderferin mukaan ihminen motivoituu kolmen perustarpeen kautta, joita ovat olemassaolon tarpeet (existence needs), yhteenkuuluvuuden tarpeet (relatedness needs) ja kasvutarpeet (growth needs). Alderfer käytti tutkimuksensa pohjana Maslowin tarvehierarkiaa, mutta hänen teoriansa on yksinkertaisempi. Olemassaolon tarpeet vastaavat Maslow'n fysiologisia ja turvallisuuden tarpeita, yhteenkuuluvuuden tarpeet vastaavat Maslow'n sosiaalisia ja osittain tunnustuksen tarpeita ja kasvutarpeet vastaavat Maslow'n itsensä toteuttamisen tarpeita.



Kuvio 2. Alderferin kolmitasoteoria. (Valuebasedmanagement.net)

Alderferin teoriaa mukaillen esimiehen olisi tärkeä ymmärtää, että työntekijöiden samanaikaisia tarpeita tulisi tyydyttää yhtäaikaisesti. Toisin sanoen keskittyminen yhteen tarpeeseen kerralla ei ole tehokkaasti motivoivaa. ERG-teorian mukaan ylemmän tason tarpeen puute tekee alemmat tarpeet tärkeämmäksi. On kuitenkin vain väliaikaista tyydyttää alemman tason tarpeita, sillä ihmiselle on luonnollista pyrkiä tyydyttämään uudelleen ylemmän tason tarpeensa. Frustraatio-regressio –hypoteesiksi kutsutaankin sitä, kun kasvutarpeen jäädessä tyydyttämättä yksilö keskittyy yhteenkuuluvuuden tarpeen tyydyttämiseen. Tämä vaikuttaa työmotivaatioon. Johdon tunnistaessa motivaatio-olosuhteiden muutokset ajoissa, voidaan huolehtia työntekijöiden tarpeiden tyydyttämisestä ja mahdollistaa näin ollen motivaation kasvu (Ruohotie 1998, Value Based Management.net). Myös Furnham (1992) ja Ruohotie (1998) kirjoittavat, että ERG-teorian tarpeet eivät kulje tietyssä järjestyksessä vaan voivat aktivoitua koska tahansa eli eri tarpeiden välillä on tietyllä tavalla kiertokulku kuten kuviosta 2 voidaan havaita.

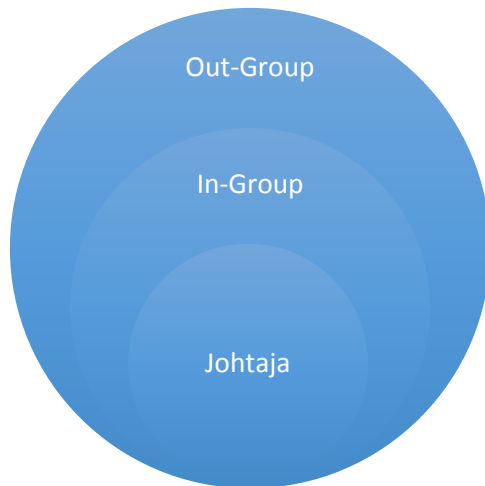
Suuretkin tavoitteet toteutuvat arkisten tekojen kautta. Edistymisen mahdollistaminen, päivittäisen työnteon johtaminen, jatkuva palautteenanto ja seuranta johtavat kaikki haluttuun tulokseen. Kun työskennellään paineen alla, on ratkaisevaa, että kaikki työyhteisön jäsenet voivat tukea toistensa oppimista, kehittymistä ja onnistumista. Sitä enemmän syntyy onnistumisen tunne, mitä mielekkäämmäksi työ koetaan ja mitä paremmin fokusoidaan asiakkaiden tyytyväisyyteen.

2.3 Suorituksen johtaminen LMX-teorian valossa

Rauramon (2012) mukaan merkittävämpiä hyvinvoinnin ja työkyvyn taustatekijöitä ovat arvostava johtaminen, yhdenvertaisuus, oikeudenmukaisuus, tasa-arvoisuus sekä hyvä esimies-alaisuhde. Vuorovaikutuksellisen ihmisten johtamisen kyvyn lisäksi esimieheltä edellytetään töiden sisällön tuntemusta sekä hallinnollisten tietojen ja taitojen osaa-

Leader-Member Exchange Theory tai toiselta nimeltään Vertical Dyad Linkage Theory on LMX-teoria eli esimiehen vuorovaikutusteoria ja sitä on käytetty ensimmäisen kerran 1970-luvulla (Mind Tools, 2020). Johtajan ja alaisen väliseen suhteeseen perustuu LMX-teorian mukaan johtajuus. Tämä nähdään siis prosessina, joka kytkeytyy alaisen ja johtajan väliseen vuorovaikutukseen (Northouse, 2010). Johdon ja henkilöstön välinen suhde kulkee kolmen vaiheen läpi. Nämä kolme vaihetta ovat roolin ottaminen, roolin pitäminen ja rutinoituminen. Roolin ottamisessa johto tarkkailee uuden työntekijän taitoja ja henkilö tulee osaksi tiimiä. Roolin pitämisellä kuvaillaan sitä, että johto tarkkailee uutta henkilöä ja toteaa hänen olevan joko osa henkilöstöä tai sen ulkopuolella eli in- tai out-group -malli, teorian mukaan tämä tapahtuu osittain alitajuntaisesti.

Arvostetuksi tiimin jäseneksi pääsee osoittamalla olevansa osaava, lojaali ja luotettava työntekijä. Nämä ovat niitä henkilöitä, jotka kuuluvat in-group luokitteluun ja joihin johto luottaa kaikkein eniten. Out-group henkilöt ovat osaamattomia, ei-motivoituneita ja ovat mahdollisesti jossain vaiheessa pettäneet esimiehensä luottamuksen ja siksi päätyneet niin kutsutun luottamuskuplan ulkopuolelle. Rutinoitumisessa henkilöstö näyttää todeksi luottamuksen ansaitsemisen ja molemminpuolista luottamusta, arvostusta ja kunnioitusta esiintyy esimies-alaisuudessa. Kuplan ulkopuolelle päätyneet henkilöt alkavat herkästi väheksyä ja saattavat joutua vaihtamaan osastoa tai jopa organisaatiota aloittaakseen alusta ja päästäkseen kuplan sisäpuolelle (Mind Tools, 2020). Kuviossa 3 hahmottuu sisä- ja ulkoryhmien (in- ja out-group) eli luottamuskupla organisaatiossa.



Kuvio 3. LMX-teorian luottamuskupla eli in- ja out-group. (Graen & Uhl-Bien 1995, Northouse, 2010 mukaillen)

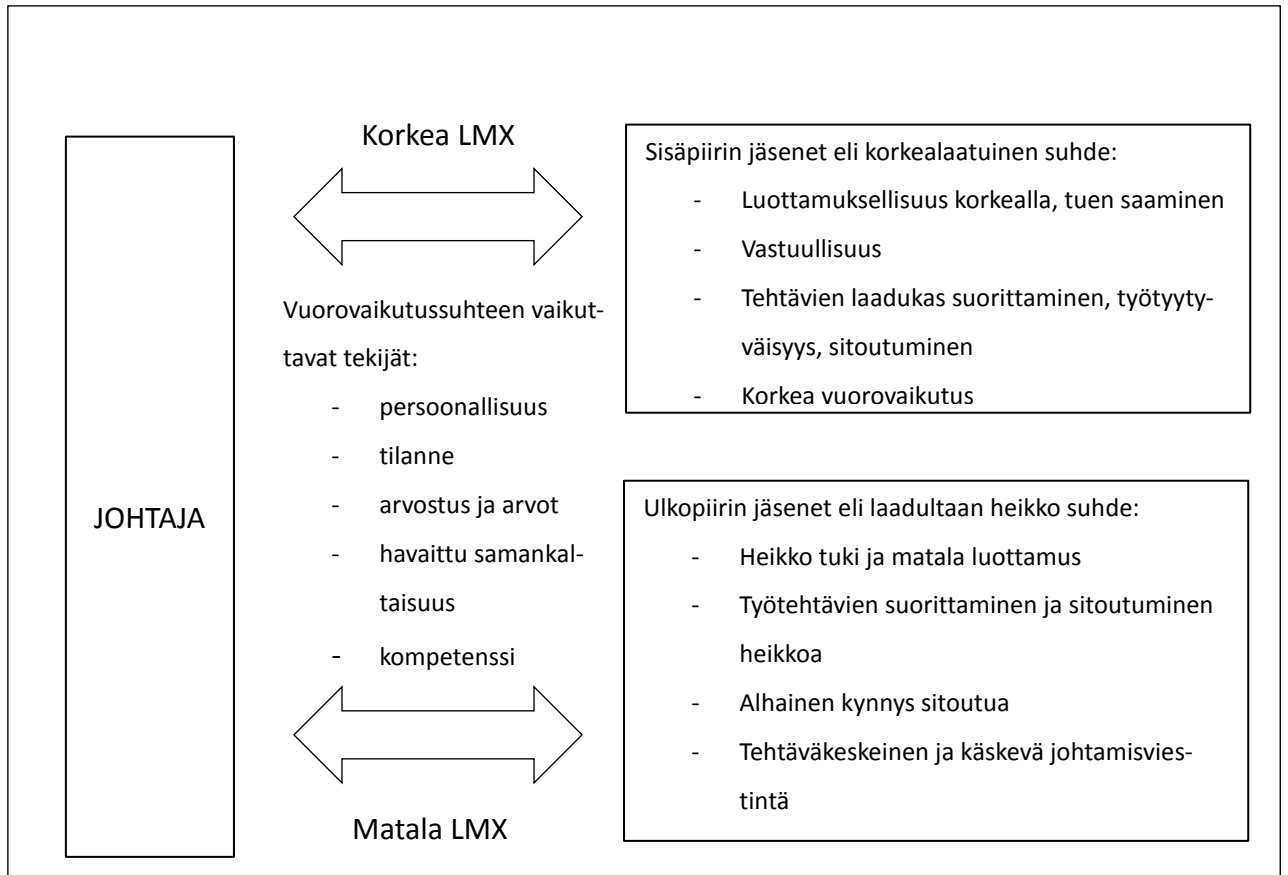
Northousen (2010) näkemys tukee Graenin ja Uhl-Bienin (1995) näkemystä siitä, että LMX-teoria jakaa alaiset kahteen ryhmään: sisä- ja ulkoryhmään. Sisäryhmäläisille on syntynyt sisäinen motivaatio työn tekemiseen ja heillä on vahva suhde johtajaan. Molemminpuolinen arvostus ja luottamus kuuluu sisäryhmäläisten suhteeseen johtajan kanssa. Heikon suhteen vuoksi ulkoryhmäläiset suorittavat vain ulkoisen motivaation voimin työtehtäviään. Henkilöstön jäsenet, jotka kokevat olevansa osa rutinoitunutta yhteisöä, saattavat vaikuttaa out-group henkilöiden asenteisiin, tunteisiin ja käyttäytymiseen negatiivisella tavalla. LMX-teorian mukaan esimiehen on tärkeä pyrkiä saavuttamaan vahva suhde kaikkiin alaisiin. Graen ja Uhl-Bien (1995) toivat myös tutkimuksessaan esiin alaisen työskentelyyn olevan vaikutus suhteen vahvuudella. Heidän esittämä ajatus suhteen kehittymisestä pitkän ajan kanssa antaa ymmärtää, että suhde saman johtajan kanssa tai kauan organisaatiossa työskennelleillä alaisilla olisi parempi.

Gronnin (2002) määritelmän mukaan LMX-teoriassa alaiset ja johtaja muokkaavat mielikuvia toisistaan eli puhutaan sosiaalisesta konstruktiosta. Esimies-alaisuuteeseen ja sen laatuun liittyvät ohjaaminen, osallistaminen sekä delegointi. Teoria kuvaa yksittäisen alaisen ja esimiehen suhteen välistä dynamiikkaa. Ja pääajatuksena on, että jokaisen alaisen kanssa on johtaja luonut yksilöllisen vuorovaikutussuhteen. Saman työyhteisön

työntekijöiden kuvaukset esimiehestä vaihtelevat johtuen siitä, että esimies delegoi valikoidusti organisaation toimintaan liittyviä voimavaroja kuten aikaa, työrooleja ja valtaa sekä sosiaalisia ja henkilökohtaisia voimavaroja (Hunt & Dodge, 2001).

Northouse (2010) ja Graen & Uhl-Bien (1995) määrittävätkin työntekijän ja esimiehen suhteen laadun vaikuttavan organisaatiossa kaikkien alaisten toimintaan ja sitä kautta koko organisaation tehokkuuteen. Teoria ottaa vahvasti huomioon myös alaisen roolin suhteen synnyssä. Teorian varhaisissa tutkimuksissa on huomattu, että alaiset pitävät esimiehen eriarvoista kohtelua epäoikeudenmukaisena, tämä taas puolestaan johtaa alaisten keskuudessa tyytymättömyyteen. Aikaisemmin tutkimuksissa ei ole huomioitu alaisen ja johtajan suhteen välistä laatua, vaan tutkimuksissa suhteen oletettiin olevan yhdenvertainen ja samanlainen kaikkien alaisten kanssa.

Northouse (2010) toteaa, että esimiesten tulisikin pyrkiä luomaan hyvät suhteet kaikkiin alaisiinsa. Esimies-alais suhteen hyviä puolia on se, että se ohjaa esimiehiä kehittämään tasapuolisesti vahvoja suhteita kaikkiin alaisiinsa. Johtajan keskittyessä kaikkiin alaisiin samalla tavalla, mahdollistetaan yhdenvertaiset mahdollisuudet kaikille kehittyä ja onnistua yhtäläillä, jolloin esimiehellä olisi tasavertaisesti luottamusta kaikkia alaisiaan kohtaan. Esimies-alaisuhteet, jotka rakentuvat molemminpuolisesta arvostuksesta, luottamuksesta ja kunnioituksesta luovat positiivisia vaikutteita henkilökohtaisella tasolla, mutta myös samalla johdattavat organisaatiota parempiin tuloksiin. Laadukkaat suhteet henkilöstön jäsenen ja esimiesten välillä luo lisäksi monia muitakin positiivisia tuloksia kuten pienentävät työntekijöiden vaihtuvuutta, luo määrätietoisempaa sitoutumista organisaatioon sekä henkilöstö voi paremmin. Kuviossa 4 on avattu johtajan ja alaisen vuorovaikutussuhteet LMX-teorian mukaan.



Kuvio 4. LMX-teorian mukaiset alaisen ja johtajan vuorovaikutussuhteet. (Graen & Uhl-Bien, 1995; Yrle, Hartman & Galle, 2002 mukailten)

3 Arvostus

Tämän luku avaa arvostuksen määritelmän sekä arvostuksen tärkeyden suorituksen johtamisessa ja sen, miten suuri vaikutus arvostuksen kokemisella on työyhteisön menestykseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Kappaleessa käsitellään ihmisen subjektiivista kokemusta arvostuksen vaikutuksesta omaan työssä koettuun itseisarvoon sekä sosiaalisen arvostuksen kokemiseen. Joista huomiointi ja kunnioitus ovat sosiaalista arvostusta, kun taas itseluottamus ja saavutukset ovat itseisarvoa korostavia ominaisuuksia. Myös oikeudenmukaisten menettelytapojen vakiintuneella käytännöllä on työyhteisössä merkittävä asema arvostuksen tunteen synnyssä.

Työn ilon kokeminen on keskeinen asia ihmisen työssä viihtyvyydelle sekä työhyvinvoinnille. Keskiössä on tunne siitä, että saa arvostusta omasta työstään. Tärkeitä asioita ovat myös ilon kokeminen, onnistumiset ja tunne siitä, että omasta hyvinvoinnista kannetaan huolta. Rauramon (2012) mukaan työn mielekkyys on yksilöllinen, subjektiivinen kokemus, mikä koostuu itse työstä ja työolosuhteista. Jokaisella yksilöllä on ominainen tapa ajatella, tuntea ja käyttäytyä (Kinnunen, Feldt ja Mauno, 2005). Tämän tutkimuksen kannalta keskeisemmäksi asiaksi on valittu työntekijän kokema arvostus.

Arvostuksen tulee todentua tekoina ja käyttäytymisenä. Furman, Ahola ja Hirvihuhta (2004) esittelevät konkreettisin esimerkein, miten arvostusta voidaan jakaa työtovereiden kesken.

- myönteisen palautteen antaminen
- puhumalla arvostavaan sävyyn, silloinkin kun henkilö ei itse ole paikalla
- tunnustuksen antaminen

Furman ym. (2004) mainitsevatkin, että arvostuksen kokeminen työpaikalla korostuu erityisesti silloin, kun asiassa on kehitettävää tai korjattavaa. Millä tavoin esimiehemme

ja työtoverimme suhtautuvat meihin juuri silloin. Kiitosta saatuamme koemme saavamme arvostusta, joka vaikuttaa positivistisesti työmotivaatioomme. Vastaavasti epäonnistumisen hetkellä koemme arvostusta, jos meidän ei tarvitse pelätä haukkumista, vaan meihin suhtaudutaan ymmärtäväisesti.

3.1 Arvostuksen määritelmä

Peltonen ja Ruohotie (1987) määrittelee arvostuksen seuraavasti: arvostuksen tuloksena syntynyt vakiintunut suhtautumisohjain on arvo. Se ilmenee henkilön sanoissa, teoissa ja valinnoissa. Arvot jaetaan usein välinearvoihin ja itseisarvoihin. Itseisarvot ovat päätearvoja ja perustuvat tiettyihin lopullisiin päämääriin. Tällaisina on pidetty muun muassa totuutta, oikeudenmukaisuutta, hyvyttä ja kauneutta. Välinearvot viittaavat keinoihin joilla pyritään itseisarvoihin. Arvo muun muassa ohjaa ihmisen käyttäytymistä.

Alla olevassa taulukossa selvennetään arvostuksen eri määritelmiä ja sekä avataan miten kyseessä ollut arvostus ilmenee ihmisten välisessä toiminnassa. Arvostus esitetään taulukossa näkökulmana. Taulukkoon 1 on kerättyä tutkimuksen kannalta merkityksellisiä näkökulmia ja näiden tutkijoiden toteamat ilmenemistavat.

Tutkija/ Tekijä	Näkökulma	Ilmenee
Peltonen & Ruohotie	totuus, oikeudenmukaisuus, hyvyys, kauneus	olemalla rehellinen, osoittaa sympatiaa, hymyilee, tervehtii
Vanhala & Larvi	arvostavat menettelytavat	asiallinen käyttäytyminen, kuuntelu, tervehtiminen
Järvinen ym.	ammattillinen arvostus	kysymällä neuvoja tai apua, kuuntelee, olemalla läsnä

Harmoinen	vastuulliset työtehtävät, ammattitaidon arvostaminen, uuden oppiminen	antamalla haastavia ja ammattitaitoa vaativia työtehtäviä, mahdollisuuden oppia uutta
Loppela	ammattillinen arvostus, menettelytavat	työmotivaatio, halu kehittyä
Rauramo	sosiaalinen arvostus / itsearvostus	huomioinen/ itseluottamus, kunnioitus/ saavutukset/ riippumattomuus
Kivistö ym.	henkinen voimavara	arvostetaan, kuunnellaan, hyväksytyksi tuleminen
Hakonen ym.	esimiestyön merkitys, arvostus, koettu oikeudenmukaisuus, menettelytavat	palautte, olemalla läsnä
Rauramo	esimiestyön merkitys	arvostava kohtelu, turvalliset ja terveelliset työolot, selkeät päämäärät, tuki, kannustus
Kurttila ym.	esimiestyön merkitys	luottamus, avoimuus, dialogit, kuunteleminen
Elovainio ym.	esimiestyön merkitys	oikeudenmukaiset päätökset tukee arvostusta

Taulukko 1. Arvostuksen ulottuvuudet.

TTT -lehden artikkelissa Esimiehen kolmen suora Vanhala ja Larvi (2014) pohtivat mistä toisen ihmisen arvostaminen alkaa. Perusasiat kuten tervehtiminen ja hyvän päivän jut-

telu on aloituksena arvostukselle. Asiallinen käyttäytyminen on arvostuksen peruspilareita. Arvostuksen osoittamisen voi aloittaa esimerkiksi seuraavien toimenpiteiden mukaisilla avauksilla:

- näkemyksen tai mielipiteen kysymisellä
- kuuntelemalla ja olemalla läsnä
- olemalla kiinnostunut mitä toiselle ihmiselle kuuluu
- tarkentavia kysymyksiä tekemällä
- myönteisesti osoittamalla oikeasti kiinnostusta ja pyrkien asennoitumaan toisen ajatuksiin
- kannustamalla avoimuuteen sekä uusien työtapojen kokeilemiseen virheitä pelkäämättä
- palautteen antamisella
- pyytämällä apua ja tarjoamalla mielenkiintoista tai vastuullista työtä
- rauhoittaa tilanne ja antaa toiselle työrauhan

Hyvin usein on yrityksen arvoihin kirjattu henkilöstön arvostus, mutta harvemmin on mietitty kuinka se näkyy konkreettisesti. Työpaikan tunnelmaan vaikuttaa oleellisesti esimies. Kokevatko ihmiset olevansa arvostettuja työyhteisön jäseniä? Päätökset, joita esimies tekee eivät voi olla kaikille mieluisia, mutta kokemuksiin vaikuttaa oleellisesti se, kuinka päätöksiä tehdessä toimitaan ja kuinka niistä kerrotaan (Hakonen ym., 2014).

Hakosen, Hakosen, Hulkko-Nymanin ja Ylikorkalan (2014) mukaan arvostusta voidaan lähestyä myös teoreettisesti. Tällöin tärkeäksi taustalle nousee koettu oikeudenmukaisuus. Tämä viestii yksilölle arvostetusta asemasta ryhmässä. Kokemus epäoikeudenmukaisuudesta luo tunteen arvostuksen puutteesta ja voi johtaa kuormittumiseen tai pahimmassa tapauksessa työpaikan vaihtoon. Arvostuksen tunteen synnyssä tärkeäksi tekijäksi onkin todettu oikeudenmukaiset menettelytavat (Hakonen ym., 2014).

Hakonen ym. (2014) ovat päätyneet tutkimuksissaan siihen, että arvostus ja palaute löytyvät hyvin läheltä palkitsemisen ydintä. Ne ovat oleellinen osa myös muita palkitsemisen keinoja. Järvinen ym. (2014, s. 27) toteavat arvostuksen tunteen syntyvän siitä, kuinka johdettava kokee ammatillisen panoksensa huomioon niin julkisesti työyhteisössä kuin yksityisesti esimiehen kanssa. Arvostajalle muodostuu arvostuksen tuloksena käsitys kohteen arvosta. Arvo ohjaa ihmisen käyttäytymistä. Arvo voidaan määritellä seuraavasti: arvostuksen tuloksena syntynyt vakiintunut suhtautumisohjain on arvo. Se ilmenee henkilön sanoissa, teoissa ja valinnoissa. Arvot jaetaan usein välinearvoihin ja itseisarvoihin. Itseisarvot ovat päätearvoja ja perustuvat tiettyihin lopullisiin päämääriin. Tällaisina on pidetty muun muassa totuutta, oikeudenmukaisuutta, hyvyttä ja kauuneutta. Välinearvot viittaavat keinoihin joilla pyritään itseisarvoihin (Peltonen & Ruohotie, 1987, s. 19-20).

Rauramo (2012) on muokannut Maslowin tarvehierarkian työhyvinvoinnin portaiksi. Portaissa on kyse ihmisen perustarpeista suhteessa työhön ja näiden vaikutuksesta motivaatioon. Portaikko on osittain nimetty uudelleen työelämään sopivin käsittein: terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen. Arvostuksen tarve voidaan Maslowin mukaan jakaa kahteen erilliseen tarpeeseen. Toisilta saatu sosiaalinen arvostus yhdistyy alempaan tarpeeseen ja ylempi tarve puolestaan tarkoittaa itsearvostusta. Oleellisesti sosiaaliseen arvostukseen liittyy muun muassa huomiointi, kunnioitus, kunnollisuus jopa dominoiva käytös. Korkeampi arvostuksen tarve puolestaan muodostuu itseluottamuksesta, saavutuksista, johtajuudesta ja riippumattomuudesta.

Perusta korkeammalle asteelle perustuu siihen, että toisilta saatu arvostus on helpompi menettää kuin itsearvostus. Terveillä ihmisillä on tarve itsearvostukselle, mutta myös tarve toisten osoittamalle arvostukselle. Itsetunto vahvistuu, kun arvostuksen tarpeet tyydyttyvät. Se puolestaan auttaa saavuttamaan työhyvinvoinnin ylimmän portaan. Eettisesti kestävä arvot, tuottavuutta ja hyvinvointia tukeva missio, strategia, visio, palkitseminen ja oikeudenmukainen palkka sekä toiminnan kehittäminen ja arviointi kuvaavat Rauramon (2012) arvostuksen portaalla työhön liittyvää käyttöyhteyttä.

Semmer, Tscan, Jacobshagen, Bheer, Elfering, Kälin ja Meier (2011) artikkelissaan *Stress as Offense to Self* kirjoittavat SOS eli *Stress as Offense to Self* –teoriasta missä nostetaan esille sosiaalisen arvostuksen ja itsearvostuksen tärkeys ja niiden ylläpitäminen työpaikoilla ei ole riitatilanteiden välttämistä tai ihmisten miellyttämistä.

Arvostuksen on tutkittu liittyvän olennaisesti työmotivaatioon ja työhyvinvointiin. Loppela (2004) kirjoittaa väitöksessään, kun työntekijöillä on arvostuksen tunne siitä, että heillä on mahdollisuus saada vastuuta, oppia uutta sekä vaikuttaa organisaation toimintaan, lisää työmotivaatiota. Harmoinen (2014) puolestaan toteaa väitöksessään ammatitaidon arvostamisen tarkoittavan muun muassa voimavarojen oikeaa kohdistamista, osaamisen tunnistamista, tunnustuksen antamista sekä palkitsemista. Belgialaiset professorit De Gieter, De Cooman, Pepermans, Caers, Du Bois sekä Jegers (2006) ovat tutkineet psykologista palkitsemista jossa tunnustuksen muotoja ovat muun muassa arvostuksen osoitus, työhön liittyvä autonomia ja työyhteisön sosiaalinen tuki. Psykologinen palkitseminen on tutkimuksellisesti uusi kategoria sillä tällaiset tunnustuksen muodot eivät kuulu perinteiseen palkitsemiseen.

Hakanen (2011) on todennut arvostuksen tarpeen työntekijän työhyvinvoinnin näkökulmasta sillä arvostuksen puute, huono johtaminen, työn haasteellisuuden vähyys sekä jatkuva ylikuormitus voivat aiheuttaa leipiintymistä eli *boreoutia*. Boreout on työn imun vastakohta, joka viittaa nimenomaan työssä koettuun huonoon johtamiseen, tylsistymiseen ja rutinoitumiseen sekä voi pahimmillaan murtaa työntekijän hyvinvoinnin.

Tutkimuksessaan Työolojen kolme vuosikymmentä Lehto ja Sutela (2008) tutkivat muun muassa työssä viihtyvyyttä. Tutkimuksessa mukana olleet suomalaiset kokivat palkitsemiseen ja palautteeseen liittyviksi tärkeiksi tekijöiksi työn arvostuksen (39 % vastaajista), vaikutusmahdollisuuksia arvosti 36 % vastaajista ja 24 % vastaajista arvosti palkkausta.

Työssä viihtyvyyden parantaviksi tekijöiksi lisäksi yli 60 % vastaajista korosti työn itsenäisyyden vaihtelevuuden tunnetta. Ainoastaan 36 % vastaajista kuitenkin piti tärkeänä suhdetta esimieheen, mutta 68 % koki suhteen työkavereihin olevan tärkeää.

3.2 Arvostuksen luominen

Koponen, Lämsä, Kärkäs ja Ekonen (2012) kirjoittavat, jotta organisaatio olisi mahdollisimman menestynyt ja henkilöstö hyvinvoivaa, tulisi esimiesten panostaa organisaatiossa vallitsevaan luottamukseen. Luottamuksen on osoitettu vaikuttavan myönteisesti menestyksen lisäksi henkilöstön käyttäytymiseen, asenteisiin ja työssä suoriutumiseen. Tänä päivänä pidetäänkin erittäin tärkeänä uudistumista ja innovatiivisuutta organisaation menestymisen kannalta. Luottamus puolestaan on suoraan verrannollinen arvostukseen kuten Hakonen ym. (2014) kirjoittavat.

Luottamuksen osoittaminen on arvostuksen osoittamista. Tämä kertoo, että työntekijän uskotaan suoriutuvan tehtävistään. Joskus on kuitenkin niin, että organisaation toimintatapa kannustaa pikimmiten epäluottamukseen, vaikka esimies luottaa alaisiinsa. (Työpiste, 2018). Luottamus ansaitaan ja kun sen menettää, sitä on vaikea saavuttaa uudelleen. Kun luotamme, annamme jotain itsellemme tärkeitä, koska luottaminen sisältää riskin. Mikäli asia ei ole tärkeä, sitä vähemmän siihen liittyy riskiä. Tuleeko luottamuksen antamisesta riippuvaiseksi vai liittyykö siihen pelkoa haavoittuvaisuudesta. Mikäli asia on meille tärkeä, sitä varovaisemmaksi asian suhteen tulee (Kurttila ym., 2010).

Avoimuus on edellytys luottamukselle. Esimiehen tulisikin panostaa luottamuksen rakentamiseen kaikkien kanssa ja omalla toiminnallaan vahvistaa sekä auttaa avoimen työyhteisön syntyä. Avoimuus tarkoittaa läpinäkyvää ja tasapuolista tiedonkulkua, viestintää ja vuorovaikutusta. Luottamus helpottaa työyhteisön arkea eri ihmisten kohtaamisissa, kommunikaatioissa sekä auttaa käsittelemään ristiriitoja (Kurttila ym. 2010). Johtamisen tutkimuksessa on ollut jo kauan tiedossa, että positiivinen palaute ja puhe ovat

kytköksissä tehokkuuteen ja hyvään suoriutumiseen. Työterveyslaitokselta tutkija Tiina Taipale antaa viisi vinkkiä arvostuksen kokemuksen vahvistamiselle: tunnista kaikkien työn arvo, jaa tietoa ja vastuuta, pohdi omaa asennetta ja kielenkäyttöä, innosta keskustelemaan ja pura siloja sekä luo hyvän ilmapiirin pelisäännöt (Työpiste, 2018).

Myös Kurttila ym. (2010) kirjoittavat esimiehen arvostuksen näkyvän siten, että hän kiinnittää huomiota työntekijän vahvuuksiin, onnistumisiin ja niiden parhaaseen hyödyntämiseen työyhteisössä. Olennaista juurikin on kuunteleminen ja kysyminen. Arvostava esimies järjestää aikaa työntekijöilleen ja huomioi heitä säännöllisesti. Paras johtaminen onkin kuuntelemista.

Järvinen ym. (2014, s. 27) toteavat arvostuksen tunteen syntyvän siitä, kuinka johdettava kokee ammatillisen panoksensa huomioonniin niin julkisesti työyhteisössä kuin yksityisesti esimiehen kanssa. Arvostajalle muodostuu arvostuksen tuloksena käsitys kohteen arvosta. Arvo ohjaa ihmisen käyttäytymistä. Arvo voidaan määritellä seuraavasti: arvostuksen tuloksena syntynyt vakiintunut suhtautumisohjain on arvo. Se ilmenee henkilön sanoissa, teoissa ja valinnoissa. Arvot jaetaan usein välinearvoihin ja itseisarvoihin. Itseisarvot ovat päätearvoja ja perustuvat tiettyihin lopullisiin päämääriin. Tällaisina on pidetty muun muassa totuutta, oikeudenmukaisuutta, hyvyyttä ja kauneutta. Välinearvot viittaavat keinoihin joilla pyritään itseisarvoihin (Peltonen & Ruohotie, 1987, s. 19-20).

Tiedonsaanti on yksi tapa osoittaa arvostusta. Jääskeläinen (2013) toteaaakin, että kuuluksi tuleminen tunne lisää työntekijän arvostuksen kokemusta, sitouttaa työyhteisöön ja työhön sekä parantaa työmotivaatiota. Rauramo (2012) toteaaakin, että parhaiten esimies osoittaa arvostusta mahdollistamalla turvalliset ja terveelliset työolot, antamalla selkeän päämäärän työlle, tukemalla työn iloa sekä eettisyyttä, jakamalla onnistumisen ja tuloksenteon kokemukset, antamalla tukea ja kannustusta sekä mahdollistamalla myönteisten ihmissuhteiden kehittymisen. Monahan, Chmiola ja Roos (2017) toteavat,

että esimies luo kokonaisvaltaista arvostusta ja kasvua olemalla selkeä työhjojeistuksessa sekä priorisoinnissa, mahdollistamalla tehokkaan palautteen annon, ottamalla huomioon henkilöstönsä ja mahdollistamalla riskinoton ja siitä oppimisen sekä avoimesti itse osallistamalla ja osallistamalla kehittäviin keskusteluihin.

3.3 Arvostus työelämässä ja oikeudenmukaisuus arvostuksen taustalla

Hakonen ym. (2014) linjaavat, että pyrkimys toimia luottamuksen arvoisesti näkyy esimiehen arvostaessa työntekijöitään. Alaisten huomattaessa, että esimiehen harkintakykyyn voi luottaa, he ovat tavallisesti valmiita seuramaan myös hänen linjaukseen sekä antautuvat keskustelemaan tavoitteista ja työn kehittämisestä. Yritykselle ja esimiehelle palkitseminen onkin totuuden hetki, jolloin arvostus tai sen puuttuminen tulee esille. Tärkeää työelämän laadun kannalta on esimiesten ja johdon tapa kohdella henkilöstöä. Arvostuksella viestitetään kaikkien tärkeydestä työpaikalla (Hakonen ym., 2014).

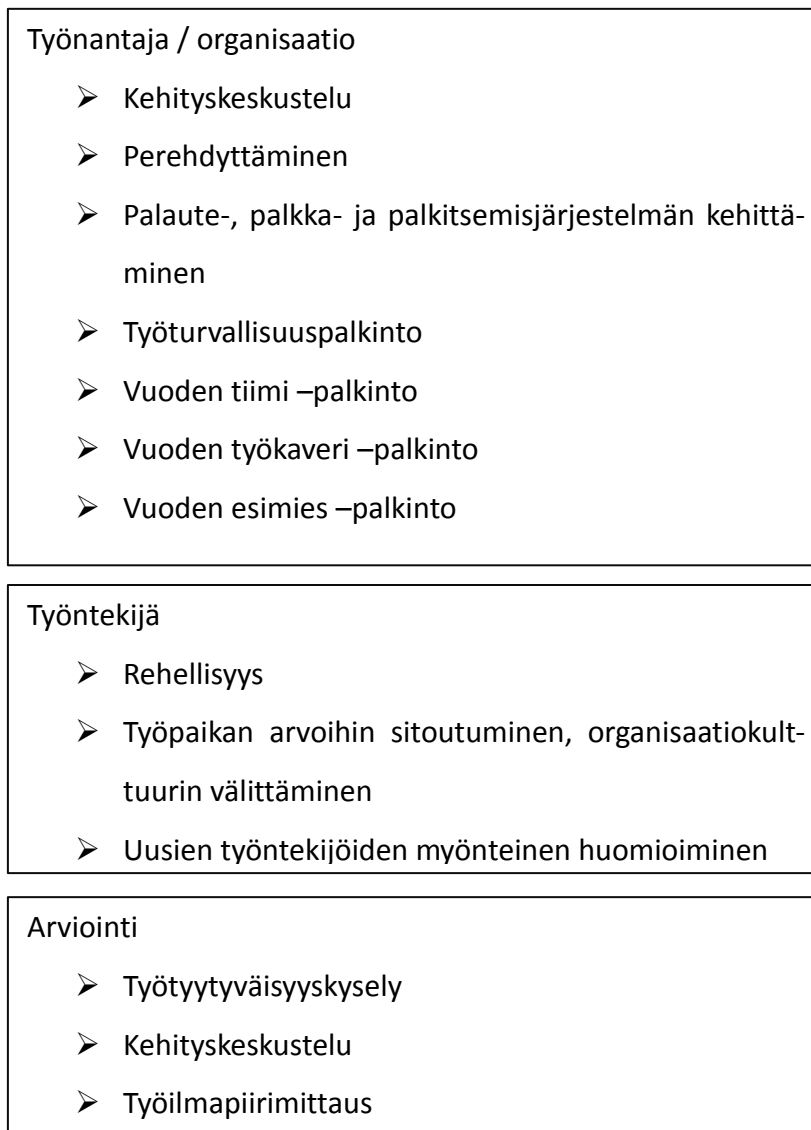
Hakosen ym. (2014) mukaan arvostusta työelämässä lisää ja ylläpitää esimiehen toimintatavat ja teot. Esimiehen tulee osoittaa kiinnostusta työntekijöiden työtä ja mielipiteitä kohtaan, hänen tulee olla kiinnostunut työntekijöiden näkemyksistä ja varsinkin tulee kuunnella ja kuulla ja tarpeen mukaan kysyä tarkentavia kysymyksiä. Päätöksiä tehdessä esimiehen tulisi aina pyrkiä johdonmukaisuuteen ja kerätä riittävästi tietoa päätöksen tueksi. Esimiehen tulisi rohkeasti muuttaa päätöksiä, jos hän huomaa itse tai muiden avulla, että tehty päätös oli huono. Päätökset tulee aina muistaa perustella huolellisesti ja esimiehen tulee arvostaa kuulijoitaan (Hakonen ym., 2014).

Rauramo (2012) kirjoittaa, että yhteistyön tuloksellisuuden ja yhteisöllisyyden nostaa korkeammalle tasolle arvostuksen osoittaminen. Työntekijä joka arvostaa omaa työtään, kykenee arvostamaan toisen työtä myös ja on aikaa kuunnella toisia ja kysyä mielipidettä. Organisaation menestys ja korkea suoritustaso on selkeästi kiinni positiivisesta vuorovai-

kutuksesta, joten esimiestyöllä on vaikutusta työn mielekkyyteen. Osoittaakseen arvostusta ja merkitystä tulee esimiehellä olla erilaisia taitoja ja kiinnostusta sekä halua tukealaisiaan työssään. Myös Kurttila ym. (2010) kirjoittavat esimiehen arvostuksen näkyvän siten, että hän kiinnittää huomiota työntekijän vahvuuksiin, onnistumisiin ja niiden parhaaseen hyödyntämiseen työyhteisössä. Hakonen ym. (2005) kirjoittavat työn sisällön ja mielekkään työn olevan motivoivia. Palkitsevuuden lisäämisen keinoja ovat muun muassa työn organisointi järkevällä tavalla sekä sovittamalla työ yksilön kykyihin ja tavoitteisiin. Kurttila ym. (2010) toteavatkin, että arvostaminen avaa mahdollisuudet menestykseen, johon ei pakottamalla yllä. Esimiehen osoittama arvostus näkyy siinä, kuinka esimies hyödyntää työyhteisössä työntekijän vahvuuksia ja onnistumisia.

Osallistamisella on suuri vaikutus arvostuksen kokemiseen. Saarenpää (2019) kirjoittaa, jotta työntekijät saisi sitoutumaan uuteen asiaan, heidät on otettava mukaan muutoksen suunnitteluun. Kivistö, Kallio & Turunen (2008) toteavatkin Terve mieli työssä – raportissaan, että vakaan pohjan työn teolle rakentavat arvostetuksi, kuulluksi ja hyväksytyksi tuleminen. Arvostus toimii työelämässä henkisen hyvinvoinnin voimavarana ja eritoten arvostuksen aleneminen aiheuttaa kuormittuneisuutta ja stressiä.

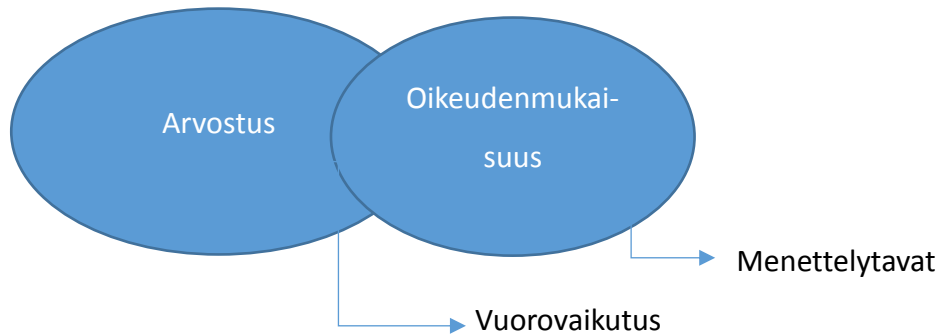
Myös Rauramo (2012) näkee toimivan palautejärjestelmän tärkeänä keinona arvostuksen osoittamisessa sekä työkaluna työn kehittämiseksi. Perustana on rakentava palautteen antaminen työntekijän ja työnantajan työn tuloksellisuuden edistämiseksi sekä työssä kehittymiseksi. Hakonen ym. (2014) puolestaan toteavat, että palautteen puuttuminen voi muuttaa työpanoksen arvottoman tuntuiseksi, jos esimies tai työkaverit eivät huomio sitä millään tavalla. Palaute antaa lisäpuhtia, vaikkakin pelkästään itselle tärkeä ja loppuun saatettu työsuoritus koetaan palkitsevaksi. Kuviosta 5 näkee Rauramon (2012) listaamia arvostuksen osoittamisen käytäntöjä.



Kuvio 5. Arvostuksen osoittamisen käytäntöjä. (Rauramo, 2012)

Suomessa työpaikkojen oikeudenmukaisuutta ovat tutkineet muun muassa Elovainio, Kivimäki, Vahtera ja Virtanen. Vuonna 2002 julkaistussa työympäristötutkimuksen aikakauskirjassa heidän artikkelista Päätöksenteon oikeudenmukaisuus ja työntekijöiden terveys selviää, että heidän tutkimuksensa mukaan ihmiset kokevat päätöksenteon oikeudenmukaiseksi. Ihmiset ovat kiinnostuneita oikeudenmukaisuudesta huolimatta tulokista tai hyödyistä, jotka he itse saavat. Toinen mahdollinen selitys kiinnostukselle oikeudenmukaisuudesta on sosiaalinen identiteettimalli (group-value). Oikeudenmukainen kohtelu on tärkeää sosiaalisen identiteettimallin mukaan siksi, koska se osoittaa ihmisille heidän asemastaan ja arvostuksestaan ryhmässä. Oikeudenmukaisuus on kokonaisuus,

joka täydentää arvostuksen kokonaisuutta. Oikeudenmukaisuus koostuu erilaisista menettelytavoista. Kuviosta 6 näkyy arvostuksen ja oikeudenmukaisuuden yhteys.



Kuvio 6. Arvostuksen rakentuminen.

Oikeudenmukaisuutta koetaan, jos kaikki saavat kertoa mielipiteensä ja he kokevat tulevansa kuulluiksi. Kaikkia on kohdeltava samalla tavalla ja samojen sääntöjen mukaisesti sekä henkilökohtaisten etujen tavoittelu ei ole mahdollista, myöskään esimiesasemassa olevia tulisi koskea samat säännöt.

Vaikka kyseessä olisikin alaisten kannalta epämieluisa päätös, kunnioittavalla ja ystävällisellä kohtelulla kuitenkin kokemus koetaan oikeudenmukaiseksi. Esimiehen tulee aina pyrkiä oikeudenmukaisuuteen ja tasa-arvoisuuteen, sillä oikeudenmukaisuus on subjektiivinen kokemus ja kukin tarkastelee sitä omasta näkökulmasta. Myös Hakonen ym. (2014) kirjoittavat, että koettu oikeudenmukaisuus, erityisesti menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus, viestittävät yksilölle arvostetusta asemasta ryhmässä. Se miten henkilöä kohdellaan päätöksen teon yhteydessä, hän tuntee olevansa työyhteisön arvostettu jäsen. Menettelytapojen oikeudenmukaisuus liittyy päätöksen teon tapaan. Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus kuvastaa asioiden viestinnän tapaa ja laatua.

Hakonen ym. (2014) mainitsevat myös, että menettelytapojen oikeudenmukaisuutena voidaan esimerkiksi pitää päätösten teon johdonmukaisuutta, kaikkia kohdellaan ajasta,

paikasta sekä päätöksentekijästä riippumatta samalla tavalla. Vuorovaikutuksessa oikeudenmukaisuutta arvioidaan sillä, miten totuudenmukaisesti ja riittävin perusteluin sekä kunnioittavalla ja asiallisella tavalla asioista tiedotetaan ja kerrotaan. Oikeudenmukaisen menettelytapojen vakiintunut käytäntö työyhteisöissä on erittäin tärkeä tekijä arvostuksen tunteen synnyssä. Tällä on suora yhteys työsuorituksen parantumisen sekä sitoutumisen lisääntymiseen että vahvistamaan työtyytyväisyyttä. Oikeudenmukainen johtaminen suojaa jopa ihmisiä sairastumasta. Furman ym. (2004) mainitsevatkin, että arvostuksen kokeminen työpaikalla korostuu erityisesti silloin, kun asioissa on kehitettävää tai korjattavaa. Millä tavoin esimiehemme ja työtoverimme suhtautuvat meihin juuri silloin. Kiitosta saatuaamme koemme saavamme arvostusta, joka vaikuttaa positiivisesti työmotivaatioomme. Vastaavasti epäonnistumisen hetkellä koemme arvostusta, jos meidän ei tarvitse pelätä haukkumista, vaan meihin suhtaudutaan ymmärtäväisesti.

4 Tutkimuksen toteutus ja metodi

Tässä luvussa perehdytään tutkimuksen toteutustapaan ja esitellään analyysi sekä tutkimuksessa käytetty metodi ja lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuus. Tutkimuksessa tullaan käyttämään fakthanäkökulmaa ja tutkimuksen pääongelmaksi muodostui arvostuksen merkitys ja arvostuksen luomisen toimintatapojen esiintyminen esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa. Tutkimus toteutettiin suomalaiselle finanssialan yritykselle. Tässä tutkimuksessa on yhdistetty strukturoituhaastattelu sekä ryhmähaastattelu. Fakthanäkökulma on valittu työhön juuri siitä syystä, että tutkijalla on valmiina kapea käsitys todellisuudesta, joka halutaan tutkimuksella tavoittaa. Tutkittavasta tapauksesta on kvalitatiivisia menetelmiä hyödyntäen pyritty kokoamaan selkeä empiirinen aineisto. Tutkija on erittäin tyytyväinen tutkimustapaan. Aineistoa saatiin laajasti kerättyä yhdistämällä ryhmähaastattelut sekä strukturoidun haastattelun.

Metsämuurosen (2006) mukaan empiirisessä tutkimuksessa tutkimustulokset saadaan tekemällä konkreettisia havaintoja tutkimuskohteesta ja analysoimalla niitä. Tutkimuksen tekemisen lähtökohtana ja keskiössä toimii empiirisessä tutkimuksessa koottu ja konkreettinen tutkimusaineisto. Laadullinen tutkimus on luonteva tutkimustapa, sillä suorituksen johtamisesta on paljon teorioita tukemassa tätä tutkimusta.

Tutkimusstrategian valinta on yksi tutkimuksen toteutuksen tekemiseen liittyvistä valinnoista. Hirsjärven ym. (2013, s. 132, 134) mukaan tutkimusstrategia tarkoittaa tutkimuksen menetelmällisten lopputulosten kokonaisuutta. Tämä erottaa tutkimusstrategian tutkimusmetodista joka on yksittäinen tutkimusmenetelmää kuvaava käsite. Perinteiset tutkimusstrategiat voidaan jakaa kolmeen ryhmään: kokeet, survey-tutkimus sekä tapaututkimus (case study). Survey-tutkimus täsmentyi tämän tutkimuksen tutkimusstrategiaksi.

Hirsjärvi ym. (2013) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään löytämään tosiasioita ja siksi onkin tavanomaista kvalitatiiviselle tutkimukselle, että aineisto koostuu todellisista, luonnollisista tilanteista. Johtuen ihmisen joustavuudesta sopeutua vaihteleviin tilanteisiin kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositetaan ihmistä tiedonkeruun työkaluna. Tutkija luottaa nimenomaan enemmän keskusteluihin ja omiin havaintoihinsa kuin mitausvälineillä hankittuun tietoon.

4.1 Aineiston analyysi

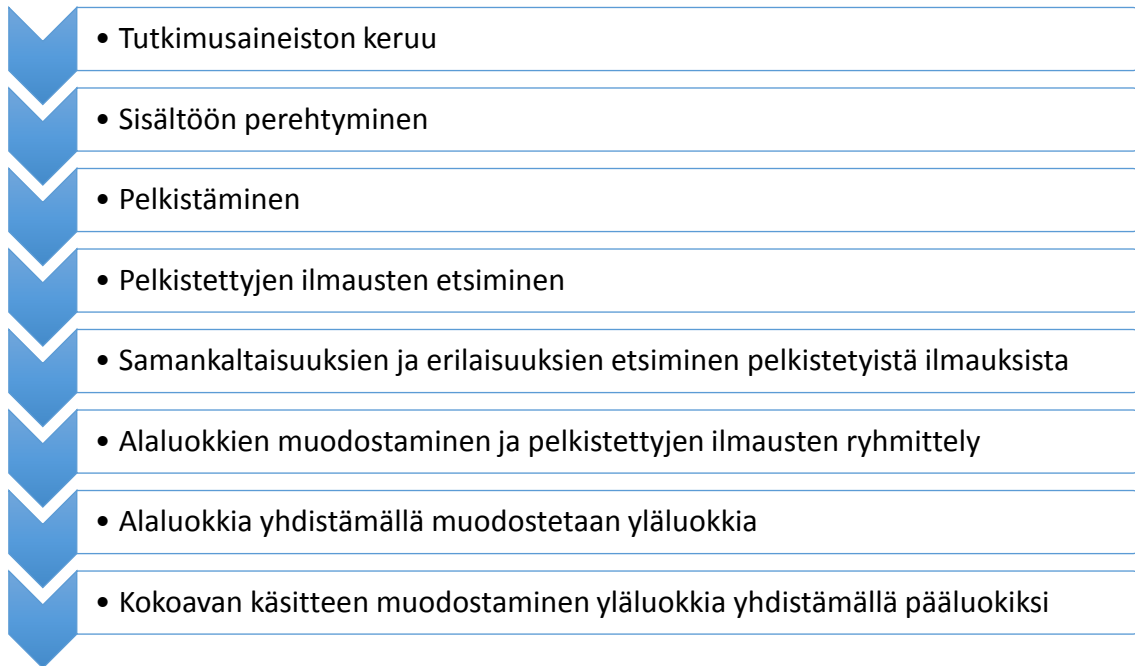
Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä oli ryhmähaastattelut sekä strukturoituhaastattelu. Strukturoituhaastattelu on hyvä haastattelumuoto silloin, kun haastateltavia on monta ja haastateltavat edustavat melko yhtenäistä joukkoa. Haastattelun tavoitteena on selvittää, kokeeko työntekijä saavansa arvostusta tekemästään työstä ja kuinka työnantaja voisi helpottaa työtä sekä mikä tekisi työpaikasta paremman tai mielekkäämmän.

4.1.1 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 156) mukaan usein keskustellaan deduktiivisesta ja induktiivisesta analyysistä laadullisissa analyysissä. Induktiivisen päättely perustuu siihen, että yksittäisen tapauksen perusteella koetetaan tehdä yleistys. Deduktiivinen päättely puolestaan tulkitaan siten, että pyritään ratkaisemaan yksittäisiä tapauksia aiempien teorioiden valossa. Eskolan (2015,) esittämässä jaottelussa puolestaan voidaan ottaa paremmin huomioon analyysin tekoa ohjaavat tekijät kuin Tuomen ja Sarajärven induktiivinen ja deduktiivinen. Teorian tai teoreettisen merkitys laadullisessa tutkimuksessa korostuu Eskolan jaottelussa aineistolähtöisessä, teoriasidonnaisessa ja teorialähtöisessä analyysissä.

Tutkimuksen aineiston käsittelyssä pyrittiin noudattamaan fenomenologista tutkimusotetta koko aineiston käsittelyn ajan. Laineen (2015) mukaan fenomenologinen tutkimusote ei sinällään pyri yleistämään, varsinkaan, kun kohde on tässä tutkimuksessa tietty tarkkaan valittu joukko ihmisiä. Fenomenologisessa tutkimuksessa ei käytetä niin kutsuttuja teoreettisia viitekehyksiä siinä merkityksessä, että tutkimusta ohjaamaan asetettaisiin jokin kohdetta ennalta määrittävä teoreettinen malli. Sellaista menettelyä pidetään pikemminkin esteenä pyrittäessä tiedostamaan toisen ”alkuperäistä kokemuksen maailmaa”. Laine (2015) kirjoittaaakin, että kokemus, yhteisöllisyys ja merkitys ovat fenomenologisessa ja siihen vahvasti kuuluvassa hermeneuttisessa ihmiskäsityksessä tutkimuksen teon kannalta keskeisiä käsitteitä. Kokemuksellisuus on tutkimuksen mukaan fenomenologisessa ihmiskäsityksessä keskeistä ja fenomenologiassa nimenomaan tutkitaan kokemuksia. Tuomi ja Sarajärvi (2018) kirjoittavat myös fenomenologis-hermeneuttiseen perinteeseen liittyvien tutkimusten olevan hyviä esimerkkejä pyrittäessä aineistolähtöiseen analyysiin.

Aineiston käsittelyssä ei ole käytetty tietokoneellista analyysiohjelmaa. Tässä tutkimuksessa tutkimusaineisto ovat analysoitu aineistolähtöisellä eli induktiivisella laadullisella sisällönanalyysillä ja tutkittavasta aiheesta koetetaan saada kuvaus yleisessä ja tiivistetyssä muodossa aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Tuomi ja Sarajärvi (2018) kirjoittavatkin, että sisällönanalyysillä voidaan analysoida dokumentteja kuten haastatteluita objektiivisesti ja systemaattisesti. Tuomi ja Sarajärven (2018) mukaan sisällönanalyysi voidaan karkeasti jakaa kolmeen vaiheeseen. Prosessi aloitetaan aineiston pelkistämällä jonka jälkeen siirrytään aineiston klusterointiin eli ryhmittelyyn ja viimeinen vaihe on teoreettisen käsitteiden luominen eli abstrahointi. Tarkemmin aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen Tuomi ja Sarajärven (2018) mukaan on esitetty kuviossa 7. Ennen analyysin aloittamista tulee määritellä analyysiyksikkö, joka voi olla yksittäinen lause tai sana, lausuma tai ajatuskokonaisuus, joka sisältää useita lauseita.



Kuvio 7. Aineistolähtöisen analyysin eteneminen Tuomi & Sarajärven (2018) mukaan.

Tuomi ja Sarajärvi (2018) kirjoittavat, että aineiston redusoinnissa eli pelkistämisessä tyypistetään tutkimukselle epäolennaiset asiat pois. Tämä voi olla tiedon pilkkomista osiin tai tiivistämistä eli litterointia tai koodausta. Auki kirjoitetusta aineistosta etsitään tutkimustehtävää kuvaavia ilmaisuja.

Tässä tutkimuksessa strukturoidunhaastattelun aineisto oli valmiiksi kirjallisessa muodossa, mutta johtuen siitä, että kohdeorganisaation toimihenkilöt, jotka osallistuivat tutkimukseen, olivat vastanneet vapaamuotoisesti tutkimuksen kysymyksiin, aloitettiin analyysin teko pelkistämällä aineistoa. Lauseet, jotka vastasivat tutkimuskysymyksiin kirjattiin ylös ja samalla ne jaettiin sen mukaan, mihin tutkimuksen kysymyksistä ne vastasivat:

- Koetko, että työtäsi arvostetaan tai ei arvosteta? Miksi?
- Kuinka sinun työtäsi voitaisiin helpottaa?
- Mikä sinun mielestäsi tekisi kohdeorganisaatiosta paremman työpaikan?

Ryhmähaastatteluaineistoa ei nauhoitettu erikseen, vaan se litteroitiin haastatteluiden yhteydessä heti paikanpäällä ja oli valmiiksi kirjallisessa muodossa jolloin tutkijan ei erillistä litterointia tarvinnut tehdä.

4.1.2 Tutkimuksen aineisto

Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä oli ryhmähaastattelut sekä strukturoitu haastattelu. Haastattelulla aineistonkeruumenetelmänä on useita etuja. Ensinnäkin sen käyttö on joustavaa: haastattelija pystyy toistamaan kysymyksen, oikaisemaan väärinkäsityksiä, keskustelemaan haastateltavan kanssa ja esittämään kysymykset haluamassaan järjestyksessä. Tuomi ja Sarajärvi (2018) mainitsevat myös sen, että yksi haastattelun edun olevan haastateltavien ilmaisutapaan huomion kiinnittämisen. Toiseksi haastattelun etuna on haastateltavien valinta. Haastateltaviksi voidaan valita ne henkilöt, joilla on eniten kokemusta tai tietoa tutkittavasta aiheesta.

Haastattelutilanteissa on pyritty luontevaan ja rauhalliseen keskusteluun. Haastattelutilanteet pidettiin erikseen rauhoitetussa tilassa haastateltavien työpaikalla. Haastatteluaiheet ovat olleet kaikille kolmelle ryhmälle samat ja haastattelutilanteessa aihealueeseen liittyvillä kysymyksillä ohjailtiin ainoastaan aiheesta pysymisen takaamiseksi. Haastateltaville ei lähetetty ennakoon keskustelun aiheita tiedoksi.

Ryhmähaastattelut ovat toteutettu avoimina haastatteluina. Johdattelevia kysymyksiä pyrittiin välttämään ja tutkimustilanteessa pyrittiin mahdollisimman luontevaan olotilaan, jotta omien mielipiteiden esilletuominen olisi mahdollisimman helppoa ja luontevaa. Kysymykset esitettiin ryhmähaastatteluissa suullisesti ja vastaukset kirjattiin ylös. Haastateltavilta kysyttiin lupaa käyttää haastatteluiden vastauksia myöhempää analysointia varten ja tämä sopi kaikille haastateltaville. Haastatteluaineistoja käytiin läpi, ja niistä poimittiin haastateltavien kommentit, joiden pohjalta lähdettiin muodostamaan

käsityksiä ja näkemyksiä tutkimusongelman selvittämiseksi. Haastatteluiden lisäksi jokaiselle tutkimukseen osallistuvalla lähetettiin sähköpostilla linkki sähköiseen kyselyyn, jossa oli samat kolme kysymystä kuin haastattelussa, johon jokainen sai nimettömästi vastata. Tällä suljettiin pois se, että ryhmähaastatteluissa ryhmässä voi olla dominoivia henkilöitä, jotka pyrkivät määräämään keskustelun suunnan.

Tutkimukseen ei lainkaan otettu mukaan esimiesasemassa olevia henkilöitä vaan ainoastaan kohdeorganisaation henkilöasiakaspalvelussa olevat toimihenkilöt. Haastateltavat olivat työntekijöitä. Tutkimuksen aineisto perustuu täysin näihin kolmeen haastattelukertaan ja sähköiseen kyselyyn, johon vastattiin nimettömästi. Ryhmähaastatteluihin käytettiin kaksi tuntia aikaa per ryhmä ja ryhmiä oli kolme. Haastattelut suoritettiin kahden viikon aikana 2019 helmikuussa. Sähköpostikyselyn linkki lähetettiin 60:lle vastaanottajalle helmikuun 2019 alussa ja vastaajilla oli kaksi viikkoa aikaa vastata. Kaiken kaikkiaan vastauksia kolmeen kysymykseen saatiin yhteensä 103 kappaletta.

Haastattelun tavoitteena oli selvittää, kokeeko työntekijä saavansa arvostusta tekemästään työstä ja kuinka työnantaja voisi helpottaa työtä sekä mikä tekisi työpaikasta paremman tai mielekkäämmän. Ryhmähaastattelussa kysyttiin samat kolme kysymystä kuin strukturoidussa haastattelussa: 1. Kuinka sinun työtäsi voitaisiin helpottaa, 2. Koetko, että työtäsi arvostetaan tai ei arvosteta? Miksi? 3. Mikä sinun mielestäsi tekisi kohde organisaatiosta paremman työpaikan?

Tutkija päätyi valitsemaan ryhmähaastattelut ja strukturoidun haastattelun juuri siitä syystä, mistä Metsämuuronen (2006) myös mainitsee. Otanta tutkimuksessa oli melko suuri ja tutkimuksessa mukana olleet henkilöt olivat kaikki samalla tasolla olevia toimihenkilöitä. Yhdistämällä nämä haastattelukeinot tutkija pystyi varmistamaan, että kaikki haastateltavat saavat kertoa oman mielipiteensä ja saavat äänensä kuuluviin. Ryhmähaastatteluissa on kuitenkin se vaarana, että ryhmässä on aina dominoivampia henkilöitä ja hiljaisemmat saattavat jäädä ilman suunvuoroa. Toisaalta strukturoidussa haastattelussa heikkona puolena on se, että kiireen keskellä unohtuu käydä vastaamassa

kyselyyn tai vastaaja ei jaksanut kirjallisesti kertoa tarpeeksi laajasti omista mielipiteistään. Ryhmähaastatteluissa tutkija pystyi myös vaikuttamaan ja tarkkailemaan eri kysymysten herättämää keskustelua ja ohjaamaan keskustelun syvemmälle tietyn kysymyksen ympärille, kun se selkeästi herätti enemmän keskustelua haastateltavissa. Näin kaikille tarjottiin vaihtoehtoja, joilla pääsee vaikuttamaan tutkimuksen laajuuteen ja tuloksiin.

4.1.3 Haastattelututkimus

Haastattelu on keskustelua, joka tapahtuu tutkijan aloitteesta ja johdattelemana kuten Eskola ja Suoranta (1998) kirjoittavat. Haastattelut voidaan jakaa eri haastattelutyyppeihin. Avoimella haastattelulla on ehkä eniten nimityksiä. Voidaan puhua muun muassa strukturoimattomasta, informaalista haastattelusta tai vapaasta haastattelusta. Martti Grönfors on omassa tutkimuksessaan todennut, että haastateltavat ovat paljon luontevampia ja vapautuneempia, kun on useampi henkilö paikalla. Ryhmähaastattelumuoto on tehokas tiedonkeruun muoto, silloin saadaan samalla tietoja usealta henkilöltä yhtä aikaa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2013).

Haastattelulla aineistonkeruumenetelmänä on useita etuja. Ensinnäkin sen käyttö on joustavaa: haastattelija pystyy toistamaan kysymyksen, oikaisemaan väärinkäsityksiä, keskustelemaan haastateltavan kanssa ja esittämään kysymykset haluamassaan järjestyksessä. Tuomi ja Sarajärvi (2018) mainitsevat myös sen, että yksi haastattelun edun olevan haastateltavien ilmaisutapaan huomion kiinnittämisen. Toiseksi haastattelun etuna on haastateltavien valinta. Haastateltaviksi voidaan valita ne henkilöt, joilla on eniten kokemusta tai tietoa tutkittavasta aiheesta. Kunkin ryhmän jäsenet olivat kaikki toimihenkilöitä eli he olivat kohde organisaatiossa samalla hierarkiatasolla. Juuri tästä syystä tässä tutkimuksessa on päädytty valitsemaan strukturoitu haastattelu pääasialliseksi aineistonkeruumenetelmäksi josta Hirsjärvi ym. (2013) sekä Metsämuurosen (2006) mainitsevat: strukturoidussa haastattelussa eli lomakehaastattelussa esittämis-

järjestys ja väitteiden muoto on määrätty täysin. Strukturoituhaastattelu on hyvä haastattelumuoto silloin, kun haastateltavia on monta ja haastateltavat edustavat melko yhtenäistä joukkoa.

4.2 Tutkimuksen validius ja reliaabelius

Hirsjärvi ym. (2013) mukaan, kun arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta, voidaan käyttää useita erilaisia tutkimus- ja mittaustapoja. Tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia eli tutkimuksen toistettavuutta. Reliaabelius voidaan todeta monella tavalla. Esimerkiksi jos kaksi arvioijaa päätyy samankaltaiseen tulokseen, voidaan tulosta pitää reliaabelina. Toinen tapa todeta reliaabelius on tutkia samaa henkilöä ja jos eri tutkimuskerroilla saadaan sama tulos, voidaan jälleen todeta tulokset reliaabeleiksi.

Hirsjärven ym. (2018) mukaan validius eli pätevyys tarkoittavaa tutkimusmenetelmän tai mittarin kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Mittarit ja menetelmät eivät aina vastaa sitä todellisuutta, jota tutkija kuvittelee tutkivansa. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 236) puolestaan toteavat, että laadullisen tutkimuksen piirissä näitä käsitteitä on kritisoitu, sillä käsitteet ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen piirissä ja niiden vastaavan lähinnä määrällisen tutkimuksen tarpeita. Hirsjärvi ym. (2013) toteavatkin, että tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä on arvioitava tavalla tai toisella, vaikka reliaabeliutta tai validiutta ei niiden perinteisessä muodossa käytettäisikään. Tarkkuus koskee kaikkia vaiheita tutkimuksessa ja laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta.

Hirsjärvi ym. (2013) mainitsevat, että tarkkuus koskee nimenomaan koko tutkimuksen kaikkia vaiheita ja myös tämän tutkimuksen luotettavuutta on pyritty varmistamaan sillä, että tutkimus- ja analyysimenetelmät on perusteltu ja kerrottu mahdollisimman tarkkaan. Aineiston tuottamisen vaiheet tulisi kertoa totuudenmukaisesti ja selkeästi. Tästä

johtuen tässä tutkimuksessa aineiston hankintamenetelmä (ryhmähaastattelut sekä strukturoituhaastattelu) on kuvailtu tarkasti. Myös tulosten tulkintaa koskee tarkkuus ja tutkija on luotettavuuden vahvistamiseksi tulosten esittämisessä käyttänyt suoria lainauksia haastatteluaineistosta.

5 Tutkimuksessa käytetty aineisto

Tämä luku esittelee tutkimusaineiston analyysistä saadut tutkimustulokset. Tutkimuksella pyrittiin ymmärtämään arvostuksen merkitys työntekijöille ja tunnistaa arvostuksen luomisen tapoja esimies-alaisuudessa. Arvostusta tulee ymmärtää, jotta sen kokemista voidaan pyrkiä tukemaan. Arvostaminen on moraalinen periaate, joka kuvaa henkilön oleellista arvoa ja arvokkuutta.

5.1 Tutkimuksen sisältökysymysten teemat

Tutkimuksessa keskityttiin kohdeorganisaation henkilöstöön joiden tehtäväkenttä on henkilöasiakaspalvelutoiminnoissa. Esimiehiä ei otettu lainkaan mukaan tutkimukseen. Suorat lainaukset, joita on käytetty tutkimustulosten läpikäynnissä, on suoraan haastatteluaineistosta. Luotettavuuden vahvistamiseksi tulosten esittämiseen käytettiin suoria lainauksia haastatteluaineistosta.

Tämän tutkimuksen pääongelmaksi muodostui arvostuksen merkitys ja arvostuksen luomisen toimintatapojen esiintyminen esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa. Varsinaisiksi tutkimuskysymyksiksi muodostui

Mitä on arvostus esimies-alaisuudessa?

Miten arvostusta osoitetaan esimies-alaisuudessa?

Mikä merkitys arvostuksella on esimies-alaisuudessa?

Tutkimustulokset käydään läpi tutkimusaineistossa käytettyjen haastattelukysymysten kautta kysymyskohtaisesti läpi ja niistä tehdään tarkempi analyysi. Tutkimuksen kokonaisotanta oli $n = 60$ ja aineisto koostuu ryhmä- ja strukturoiduidista haastatteluista. Kaiken

kaikkiaan vastauksia saatiin kokonaisuudessaan 134 kappaletta. Aineistosta löytyi mit-tava määrä teemoja, jotka sitten lajiteltiin kysymyksittäin tutkijan määräämiin päätee-moihin. Taulukossa 2 on lueteltuna teemoittelut kysymyksittäin. Ensimmäinen kysymys sai 46 kappaletta vastauksia. Toinen kysymys sai 43 kappaletta vastauksia. Kolmas kysy-mys sai 45 kappaletta vastauksia. Ensimmäinen kysymys sai eniten vastauksia. Numeraa-lisesti vähiten vastauksia sai toinen kysymys, mutta tähän kysymykseen oli vastattu sa-nallisesti kaikista laajimmin. Tutkimusaineistossa käytetyt kolme haastattelukysymystä olivat seuraavat:

1. Kuinka sinun työtäsi voitaisiin helpottaa?
2. Koetko, että työtäsi arvostetaan tai ei arvosteta? Miksi?
3. Mikä sinun mielestäsi tekisi kohdeorganisaatiosta paremman työpaikan?

<p>1. Kuinka sinun työtäsi voitaisiin helpottaa?</p>	<p>46 kpl vastauksia</p> <p>Vastausten perusteella tutkijan määrit-telemiä teemoja löytyi 7</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arvostus • Perehdytys • Työn sisältö • Tekniset ongelmat • Esimiestyö • Luottamus • Asiakaslähtöisyyden haasteet
<p>2. Koetko, että työtäsi arvostetaan tai ei arvosteta? Miksi?</p>	<p>Vastauksia 43 kpl</p> <p>Vastausten perusteella tutkijan määrit-telemiä teemoja löytyi 10</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arvostuksen kokeminen • Eriarvoisuus • Työn kuormittavuus • Luottamuksen kokeminen • Työn sisältö • Työn laatu • Esimiestyö

	<ul style="list-style-type: none"> • Omaan työhön vaikuttaminen • Ohjeistus • Sosiaalinen arvostus
3. Mikä tekisi kohdeorganisaatiosta paremman työpaikan?	<p>Vastauksia 45 kpl</p> <p>Vastausten perusteella tutkijan määrittelemiä teemoja löytyi 6</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arvostuksen kokeminen • Oikeudenmukaisuus • Työn kuormittavuus • Vuorovaikutus • Perekäytös • Sitouttamisen painopiste

Taulukko 2. Tutkimuksen teemoittelu kysymyksittäin.

Ryhmähaastatteluihin käytettiin aikaa noin kaksi tuntia per haastattelu ja haastateltavat jaettiin kolmeen ryhmään. Haastatteluita ei nauhoitettu lainkaan vaan niissä tehtiin suoraan haastatteluiden aikana muistiinpanot ja litteroitiin näin ollen heti. Haastatteluissa kysyttiin samat kolme kysymystä kuin sähköpostilla lähetetyssä kyselylomakkeessa.

5.2 Tutkimuksen läpikäynti teemoittelun avulla

Tässä esitetään tutkimusaineiston haastattelukysymysten tarkempi sanallinen analysointi. Tutkijan näkemyksen mukaan tutkimuksen rakenne vaati kysymykohtaisen läpikäynnin. Tutkimus rakentui kolmen haastattelukysymyksen ympärille. Näiden esitettyjen analyysien jälkeen voidaan vastata tutkimuksen varsinaisiin tutkimuskysymyksiin.

5.2.1 Arvostus ja työnsisällön merkitys

Tutkimusaineistosta ensimmäisen haastattelukysymyksen pohjalta nousi esiin seitsemän teemaa, jotka olivat perehdytys, työn sisältö, tekniset ongelmat, esimiestyö, arvostus, luottamus sekä asiakaslähtöisyys. Selkeästi painopiste tutkijan mukaan oli vastauksien perusteella perehdytys, työn sisältö sekä tekniset ongelmat.

”Ahdistaa että eri rankingeja ja verrataan liikaa muihin neuvojiin, ahdistavaa kun nimet on esillä kaikille kuka on paras/huonoin – miksi näin koska ei ole henkilökohtaisia tavoitteita enää on vain tiimitavoitteet, ei motivoi yhtään, ei arvosteta työntekijää todellakaan”

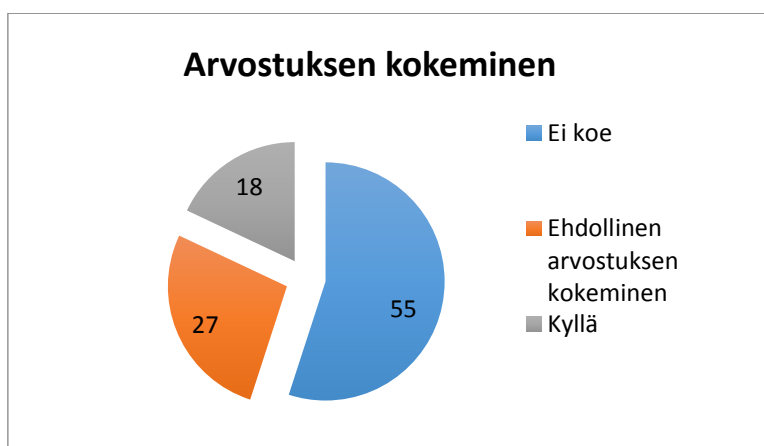
Työohjeisiin kaivataan selkeyttä ja yhtäläisyyttä. Kaikilla tiimeillä tulisi olla samat toimintatavat ja tavoitteet. Henkilöstö kokee ajankäytön hyvin haasteellisena. Työ koetaan myös hyvin kuormittavana perustuen ajankäytön hallintaan sekä työajoissa tulisi huomioida henkilökohtaisia tarpeita. Tekniset ongelmat tuovat työhön lisähaastetta. Teknisten ongelmien osalta voidaan mainita muun muassa järjestelmien toimimattomuus, epäselvät ohjeistukset sekä ohjeiden vaikea tulkinta. Työympäristössä häiriötekijöitä ovat melu, ylimääräinen häly sekä työskentelytilat koetaan rauhattomiksi. Tutkimuksessa tuli myös esille esimiehen vähäinen kiinnostus ongelmatilanteisiin. Epävarmuudentunnetta koetaan suuresti johtuen siitä, että esimies ei ole tavoitettavissa eikä ole paikalla. Ongelmatilanteiden ratkaiseminen vaatii kohtuuttomasti resursseja, koska esimiehiä ei ole paikalla tarvittaessa. Työn laatuvaatimuksista voidaan todeta asiakaslähtöisyyden haasteet. Tutkimuksessa tuli esille työntekijöiden kokema alituinen kiire, keskeneräiset työt ja siihen lisätynä tekniset ongelmat aiheuttavat asetettujen laatuvaatimusten alisuorittamista. Työntekijät antaisivat asiakkaalle enemmän ja parempaa palvelua, siihen ei kuitenkaan työnantajan asettamat työnlaatuvaatimukset anna mahdollisuutta.

”Pienet jälkityöt tulisi sallia, jatkuva puheluputki tuo stressiä ja voi aiheuttaa virheitä (nyt asiakkaita pidetään linjoilla väkisin tilastojen vuoksi -> huonompi asiakastytyväisyys).”

Töitä tulisi järkevöittää ja priorisoida sekä perehdytystä pitäisi lisätä merkittävästi sillä perehdytys koetaan riittämättömänä. Perehdytys on vajavaista ja jää melko pintapuoleiseksi, jolloin työnsisällön ymmärtäminen aiheuttaa työn kuormittavuutta. Uusien asioiden opiskelu koetaan jäävän täysin työntekijän omalle vastuulle. Myös esimiesten omaa osaamista tutkimukseen vastanneet kyseenalaistivat. Arvostuksen ja luottamuksen puutteen kokeminen näkyy kokonaisvaltaisesti läpi koko tutkimuksen.

5.2.2 Arvostuksen esiintyminen esimies-alaisuudessa

Tutkimusaineiston toisen kysymyksen vastauksien pohjalta nousi esiin kymmenen teemaa, jotka olivat arvostuksen kokeminen, eriarvoisuus, ylikuormitus, luottamuksen kokeminen, työn sisältö, työn laatu, esimiestyö, työhön vaikuttaminen, ohjeistus sekä sosiaalinen arvostus. Näistä vahvimmin vastauksien perusteella esiin nousivat koettu arvostus sekä eriarvoisuus ja ylikuormittuminen. Arvostuksen kokemisessa kuitenkin tuli esiin vastaajien selkeä mutta-lause. Arvostusta koetaan, mutta erilaiset seikat heikentävät koettua arvostuksen tunnetta. Tutkimusongelmaan viitaten tutkija koki oleelliseksi tehdä kaavion, josta selviää prosentuaalisesti tutkimustuloksista arvostuksen kokeminen. Arvostuksen puutteellinen kokeminen on merkittävä kuten kuviosta 8 voidaan todeta.



Kuvio 8. Arvostuksen kokeminen.

”Usein tunne, että ei arvosteta. Johtuu ehkä siitä, että kiitosta saa harvoin.”

”Ei arvosteta. Työnantaja ei ole kiinnostunut työntekijöistä niin, että pystyisi välttämään siirtymisen kilpailijalle. Palkassa ei ole yhtään neuvotteluvaraa, eikä hyviä työntekijöitä arvosteta. Hyvistä suorituksista ei palkita, eikä nykyään edes huomioida. Kohtelu ei ole tasa-arvoista; toinen saa vinkistä muistamisen, mutta toinen myy pelkkää vastuullista asuntolainaa, eikä mitään muistamista. Jos työnantaja pitäisi kiinni hyvistä työntekijöistä, pysyisi myös firmassa osaamista ja hyviä työntekijöitä.”

”Välillä tuntuu siltä että ainoastaan kontaktit ratkaisevat, eikä palvelun taso. Tulee noottia kun hoitaa asian kuntoon ja ne jotka vain tekevät työnsä puolivillaisesta saavat kiitosta kun kontaktien määrä kohdillaan.”

”Koen että se riippuu hieman sen hetkisistä työtavoitteista ja kuinka on sillä hetkellä päässyt tavoitteisiin. Koen myös että osa esimiehistä arvostaa työtäni enemmän kuin toiset.”

”Arvostetaan suurimmaksi osaksi. Välillä tuntuu että ei arvosteta ja se johtuu siitä, että ollaan kaikki samaa massaa, joiden pitää suoriutua samalla tavalla. Ärsyttää että sovitut asiat ei aina pidä, esim. perutaan koulutuksia ym.”

Tuloksista voidaan tulkita kohdeorganisaation työntekijöiden kokevan arvostusta ehdollisesti tai ei lainkaan. Heillä on taustalla erilaisia tuntemuksia työn ylikuormituksesta, esimiehen suunnalta luottamuspulaa sekä kärsii esimiehen läsnäolottomuudesta niin ongelmatilanteissa kuin muutenkin työn arjessa.

”Esimerkiksi esimiesten tulisi olla enemmän läsnä tiimin jokapäiväisessä työssä.”

Yksipuolinen työnantajan määräämisoikeus työaikoihin heikentää omaan työhön vaikuttamista merkittävästi. Tutkimuksessa tuli selkeästi esille palautteen saamisen tarve. Koetaan, että varsinkin positiivista palautetta ei saa ja onnistumisista ei palkita. Tällä koetulla seikalla on suora vaikutus siihen, että henkilö kokee työnsä mitättömäksi eikä saa tarvitsemaansa arvostusta. Erityisen mielenkiintoista tutkimuksessa oli arvostuksen kokeminen, kun samassa vastauksessa arvostusta ei sittenkään koettu. Vastaaaja koki arvostusta, toisaalta kuitenkin eriarvoisuuskokemus mitätöi arvostuksen tunteen. Vastauksessa tuli esille myös vastaajien kokema luottamuspula. Koettuaan luottamuspulaa, arvostuksen

tunne katosi. Samaisessa kysymyskohdassa työn sisältö koettiin melko yksitoikkoiseksi eikä ollut juuri lainkaan mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön. Työnkuormitusta lisäksi sekä työnlaatua heikensi selvästi koettu kiireen tunne, epäselvät ohjeet sekä esimiehen huomioimattomuus onnistumisissa. Hyvistä suorituksista ei palkita.

Vastaajat kokivat, että työnantajalla on suuri painoarvo työhön käytetyllä ajalla työnsällön laadun ja monipuolisuuden sijasta. Tämä näkyy siis työntekijän kokemana ylikuormituksena, kun ei ole mahdollista vaikuttaa työn sisältöön.

”Työn määrää osataan arvostaa hyvin paljon, mutta se millainen työn laatu on ei juuri.”

Pieni joukko vastaajista kokee saavansa arvostusta. He kokivat työnsä merkitykselliseksi. He kokevat saavansa hyvää palautetta ja kannustusta. Tässä tulee myös esille vastauksen kaksijakoisuus. Vaikka vastaaja koki saavansa arvostusta, hän ei kokenut saavansa luotamusta. Yksittäinen vastaaja koki saavansa hyvin palautetta ja aikaa keskusteluun esimieheltä tarvittaessa. Positiivisten vastaajien joukossa nousi selkeästi esille sosiaalinen hyväksyntä. Tässä vastaajaryhmässä koettiin selkeästi saatavan työpanoksesta kiitosta.

”Koen, että esimiehet kyllä arvostavat. Antavat hyvää palautetta ja tsemppaavat. Tosin taas tarkka työajan seuranta antaa hieman sellaisen vaikutuksen, ettei luoteta siihen että työntekijä tekee töissä ollessaan töitä eikä ”laiskottele”.”

5.2.3 Arvostuksen kokeminen vuorovaikutuksessa

Tutkimusaineistosta kolmannen kysymyksen pohjalta nousi esiin kuusi teemaa. Nämä olivat oikeudenmukaisuus, arvostuksen kokeminen, työnkuormittavuus, vuorovaikutus, perehdytys sekä sitoutumisen painopiste. Työnkuormittavuuteen kuuluu työn vaihtelevuuden puute sekä huonot työajat. Sitoutumisen painopiste on tutkimuksen mukaan todella alhainen. Työntekijän kokemusta heikentää jatkuva kiire ja työn huono laatu. Työnantajalle merkitsee työn tehtävien hoitamisessa työn määrä ja nopeus eikä asiakkaalle

tuotettu palvelun laatu. Työntekijöitä kuormittaa, ja he selkeästi kärsivät siitä, että he kokevat työnantajan arvostavan asiakasta huomattavasti vähemmän kuin työntekijät arvostavat. Tästä johtuen työnantajan asettamat laatukriteerit koetaan ahdistavana. Kuten tutkimuksen kysymyskohdassa kaksi tulee selkeästi esille, että työntekijät antaisivat asiakkaalle sisällöllisesti laadukkaampaa ja merkitsevämpää palvelua. Tämä olisi empaattisempaa palvelua verrattuna nykyhetken numeraalisesti mitattuun asiakaspalvelun laatuun.

”Se, että asiakkaisiin satsattaisiin enemmän. Enemmän pysyvää väkeä linjoilla, varsinkin kieli-linjoilla. Asiakkaat arvostaisivat tätä, ja samalla omaan työhönsä tulisi enemmän arvostusta.”

”Asiakaspalvelussa työntekijöitä mitataan liikaa eri mittareilla. Rankinglistat siitä miten paljon puheluita tai myyntiä teet, aiheuttaa painetta ja negatiivista ilmapiiriä. Se, että työntekijään ei luoteta, nakertaa aika paljon.”

”Genom, att lita på oss arbetare och ge oss mera arbetsro. Ledningen borde förstå att genom att pressa oss att ha jättemycket kundträffar, så blir vi mera stressade och slutresultatet blir sämre på alla sätt och vis.”

”Tämä olisi parempi työpaikka kun informaatio kulkisi työntekijöiden, esimiehen ja heistä ylempien henkilöiden välillä. Tärkeintä olisi että ihan perusasiat palkanlaskusta, työtuntien merkkauksesta, työvuoro suunnitteluun toimisi selkeämmin ja siitä kerrottaisiin paremmin erityisesti uusille ja osa-aikaisille työntekijöille. Työntekijöillä olisi parempi olla kun esimiehet olisivat läsnä ja toimipisteiden esimiehillä olisi yhtäläinen linja tavoitteiden ja muiden linjauksien kanssa.”

Oikeudenmukaisuus tulee selkeästi esille muun muassa erilaisissa vuorovaikutustilanteissa esimiehen kanssa. Epäselvä tiedottaminen lisää epävarmuutta. Työnlaatuun vaikuttaa tekniset ongelmat ja ne vaikuttavat myös suorasti sidosryhmien kanssa työskentelyyn. Tämän kysymyksen vastauksista työnkuormittavuustekijöissä tulee selkeästi vastaajien kokemat työajat. Johtaminen koetaan vanhanaikaiseksi patriarkka-tyyliksi. Tutkimuksessa tulee esille tiimin yhteisen ajan tarve. Koetaan, että yhteisellä ajalla olisi positiivinen vaikutus työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen.

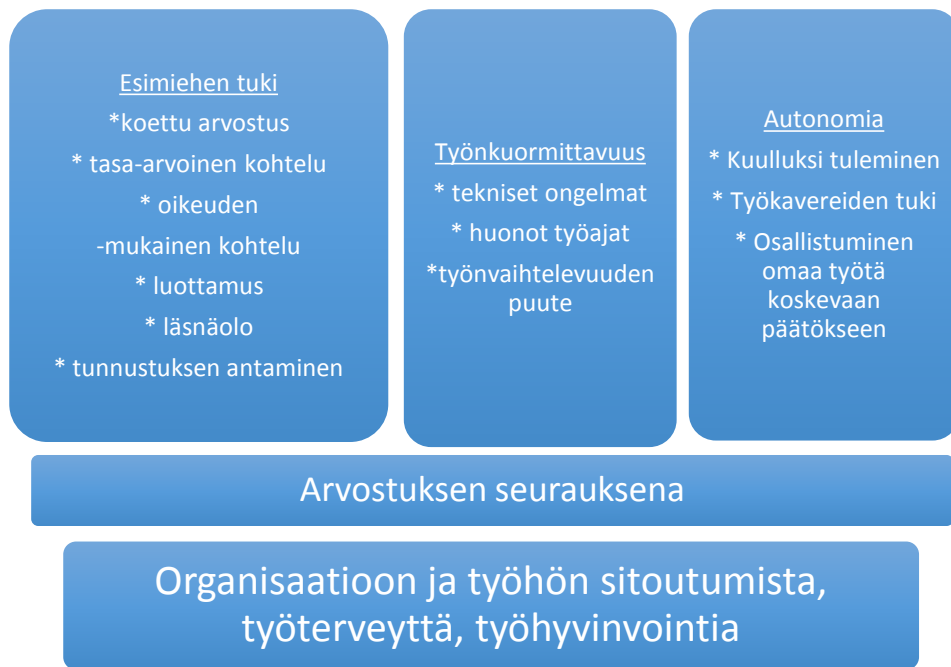
”Mutta kaikista tärkein olisi saada työajat kuntoon. Työvuoroissa ei ole mitään logiikkaa, ne on oksennettu paperille, eikä työvuorotoiveita tai kenenkään elämäntilannetta huomioida.”

Jokaisen organisaation tärkein voimavara todellisuudessa on henkilöstö. Ilman henkilöstön osaamista ja työpanosta mikään organisaatio ei voi toimia. Oleellista ennen kaikkea on se, kuinka henkilöstöä johdetaan ja ohjataan päivittäin, miten henkilöstön ja organisaation suoriutumista arvioidaan, kuinka kannustetaan itsensä kehittämiseen ja miten vaatimattomasti menestyneitä sijoitetaan uusiin tehtäviin organisaation sisällä ja kannustetaan heitä tai kuinka heidät ohjataan organisaation ulkopuolelle (Kauhanen, 2010, s. 123). Salmela-Aro ja Nurmi (2005) toteavat itselle tärkeältä tuntuvan työn viittaavan merkityksellisyyteen. Avainasemassa on siis oma osaaminen ja omat lahjat kuten myös haasteista selviäminen. Ihmisen hyvinvointia parantavat merkitykselliset saavutettavissa olevat, hallittavat ja sopivasti kuormittavat hankkeet (Salmela-Aro & Nurmi, 2005).

Kauhanen (2010, s. 54) kirjoittaakin, että suorituksen johtaminen on keskeisimmistä henkilöstöjohtamisen prosesseista. Suorituksen johtamisessa on kyse siitä, kuinka esimies voi osaltaan luoda alaiselle edellytykset onnistumiseen työtehtävissä. Jokaisen yrityksessä on tiedettävä mitkä ovat avaintavoitteet, miten palautejärjestelmät toimivat, mikä on toiminnan tarkoitus sekä mitä osaamista tarvitaan. Tavoitteena suorituksen johtamisenprosessissa on suorituksen kehittämisen ja parantamisen jatkumo. Yksilön ja organisaation pyrkimykset sekä tavoitteet yhdistetään prosessissa.

5.3 Tutkimuksessa esiin nousseiden teemojen yhteenveto

Tutkimuksen tuloksissa keskeisimmiksi aiheiksi nousi esimiehentuki, työnkuormittavuus sekä autonomia omassa työssä. Näillä kolmella luokalla on myös selkeästi sidonnaisuutta arvostuksen kokemiseen sekä siihen, millä saataisiin kohdeorganisaatiosta parempi työpaikka. Kuviossa 9 on tutkimuksen tulokset tiivistetysti.



Kuvio 9. Tutkimuksen tulokset tiivistetysti.

Kuten tutkimukseen pohjautuvan teorian perusteella voidaan todeta kohdeorganisaatioissa olevan johtamiseen liittyviä ongelmia. Ne ovat muun muassa viestintätasoa, jotka ilmenevät koettuna epäluottamuksena ja eriarvoisuutena, koska esimiehet kohtelevat erilailla työntekijöitä. Esimiestyöskentely koetaan diktatuurina.

Kohdeorganisaatioissa esimiesten vuorovaikutukseen ja informaation jakamiseen olisi myös syytä kiinnittää huomiota. Ihmisten johtamiseen sisältyy vuorovaikutus, ihmisten sitouttaminen ja kaikki henkilöstövoimavarojen johtaminen (Kotter, 1990). Mintzberg (1980) puolestaan korostaa, että kaikki vuorovaikutukseen ja informaatioon liittyvät asiat, motivaatio eritoten, sekä ihmissuhteet painottuvat johtamisessa. Tutkimustulosten valossa tiedon jakamisessa sekä ohjeistusten laatimisessa on puutteita. Kohdeorganisaatioissa eletään selkeästi muutoksista johtuvaa hektistä aikaa. Haasteellisista ja monimutkaisista tehtävistä selviävien työntekijöiden tulee saada tunnustusta ja heidän taitojaan tulee arvostaa. Tutkimusten tulosten perusteella työnsisältö koetaan yksitoikkoiseksi ja hyvin ylikuormittavaksi. Jatkuvan kiireen kokeminen huonontaa työn laatua ja omaan

työhön vaikuttaminen on lähes olematonta. Kun taas Rauramon (2012) mukaan, merkittävämpiä hyvinvoinnin ja työkyvyn taustatekijöitä ovat muun muassa arvostava johtaminen, yhdenvertaisuus, oikeudenmukaisuus, tasa-arvoisuus sekä hyvä esimies-alaisuhde.

Organisaation arvot ja rakenne, organisaation kulttuuri, teknologia ja työolosuhteet vaikuttavat organisaation menettelytapoihin. Nämä puolestaan määrittelevät työtyytyväisyyden, tehokkuuden ja tehottomuuden sekä vuorovaikutussuhteiden laadun. Koska työn merkityksellisyyden kokemisesta riippuu myös työelämän laatu tästä johtuen organisaation tehokkuutta ja työelämän laatua parantaa työn merkityksellisyyden kokeminen. Rauramo (2012) toteaa, että työtyytyväisyystutkimukset ovatkin hyviä keinoja mitata esimies-alaisuuksien toimivuutta. Tässä tutkimuksessa kohdeorganisaation johto halusi työtyytyväisyystutkimuksen avulla nimenomaan saada parempaa kokonaiskuvaa arvostuksen merkityksestä ja arvostuksen luomisen toimintatavoista esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa sekä kehitysehdotuksia paremman työpaikan luomiseen sekä työnteon helpottamiseen.

Suorituksen johtamisen tärkeimpiä tavoitteita on luoda osaamisen kehittymiselle edellytykset. Sydänmaalakka (2003) toteaa, että osaamisen edellytyksenä työntekijöiden tulee saada riittävä ohjeistus ja palautetta tehtäviensä hoitamiseen. Tutkimustulosten valossa kohdeorganisaation tulisi kiinnittää erityistä huomioita tähän seikkaan. Kohdeorganisaatiossa muutoksen läpiviennissä on selkeitä aukkoja henkilöstöjohtamisen prosesseissa. Suorituksenjohtamisessa on kyse siitä kuinka esimies voi osaltaan luoda alaiselle edellytykset onnistumiseen työtehtävissä. Tutkija ehdottaakin kohdeorganisaatiolle selkeiksi kehityskohteiksi suunnittelu- ja kehityskeskustelut sekä henkilöstön kehittymistä tukevaa palautekulttuuria. Viitala (2007, s. 132) toteaa, että suorituskyvyn johtaminen ja sen päämäärä saadaan kiteytettyä kiintopisteen avulla: tavoitteet on oltava kaikkien omaksuttavissa sekä kaikkien organisaatiossa tulee tavoitteiden tärkeys käsittää ja päämääränä on organisaation tuloksellisuuden parantaminen parantamalla siellä toimivien ihmisten suorituksia. Suorituksen johtamisella tavoitellaan tehokkuuden lisäämistä kuitenkin unohtamatta ihmisten motivaatiota, työn iloa sekä jaksamista.

Suorituksen johtamisessa ohjaava vuorovaikutus ja kehittävä valmentaminen ovat tärkeitä painopisteitä Järvisen ym. (2014) mukaan. Holst (2017) pitää suorituksen johtamisen punaisenalankana johda ihmistä, älä suoritusta. Ottaa huomioon erilaisuuden ja panostaa vuorovaikutukseen. Tukee merkityksen kokemusta ja mahdollistaa onnistumisen. Kohdeorganisaatiossa tulisi kiinnittää huomiota yksilötason motivoitumiseen, heidän persoonallisuuteensa sekä ottaa huomioon etteivät ihmiset ole koneita. Holst (2017) tuokin esille esimiehen tärkeyden tuen antamisessa ja selventämässä perustehtävän ymmärtämistä. Tutkimuksessa tuli esille miten vastaajat kaipaavat tiimin tukea ja mahdollista kanssa käymistä tiimin kesken. Myös yhteisöllisyyden luomisessa esimiehellä on tärkeä rooli. Paineen alla työskenneltäessä on ratkaisevaa, että kaikki työyhteisön jäsenet voivat tukea toistensa oppimista, kehittämistä ja onnistumista.

Hackmanin ja Oldhamin (1976) mukaan itseään haastavat ja kehittävät ihmiset suhtautuvat positiivisemmin monipuolisempiin ja vaativimpiin töihin. Voidaan puhua kasvutarpeen voimasta, sillä ihmisillä on suuria yksilöllisiä eroja työhön suhtautumisessa. Heidän mukaansa työnsä mielekkääksi kokeva, vastuun kantava ja tuloksista tietoinen ihminen on motivoitunut, viihtyy työssään sekä saavuttaa parhaat tulokset. Jotta nämä täyttyvät, tulee työn täyttää tiettyjä vaatimuksia. Ihmisen täytyy pystyä toteuttamaan itseään työssä, työn tulee olla mielekästä, työn tulisi olla autonomista, tekijän tulisi arvostaa työtä eli mielikuva työtehtävien merkityksestä tulisi olla korkeahko sekä työn tuloksien saaminen on tärkeää, koska kannustava työ palkitsee sisäisesti.

Myös Salmela-Aro ja Nurmi (2005) toteavat itselle tärkeältä tuntuvan työn viittaavan merkityksellisyyteen. Avainasemassa on siis oma osaaminen ja omat lahjat kuten myös haasteista selviäminen. Ihmisen hyvinvointia parantavat merkitykselliset saavutettavissa olevat, hallittavat ja sopivasti kuormittavat hankkeet. Jokaisen organisaation tärkein voimavara todellisuudessa on henkilöstö. Ilman henkilöstön osaamista ja työpanosta mikään organisaatio ei voi toimia. Oleellista ennen kaikkea on se, kuinka henkilöstöä joh-

detaan ja ohjataan päivittäin, miten henkilöstön ja organisaation suoriutumista arvioidaan, kuinka kannustetaan itsensä kehittämiseen ja miten vaatimattomasti menestyneitä sijoitetaan uusiin tehtäviin organisaation sisällä ja kannustetaan heitä tai kuinka heidät ohjataan organisaation ulkopuolelle (Kauhanen, 2010, s. 123).

Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman ja Ylikorkala (2014) kirjoittavat, että koettu oikeudenmukaisuus, erityisesti menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus, viestittävät yksilölle arvostetusta asemasta ryhmässä. Se miten henkilöä kohdellaan päätöksen teon yhteydessä, hän tuntee olevansa työyhteisön arvostettu jäsen. Menettelytapojen oikeudenmukaisuus liittyy päätöksenteon tapaan. Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus kuvastaa asioiden viestinnän tapaa ja laatua. Oikeudenmukaisten menettelytapojen vakiintunut käytäntö työyhteisöissä on erittäin tärkeä tekijä arvostuksen tunteen synnyssä. Tällä on suora yhteys työsuorituksen parantumisen sekä sitoutumisen lisääntymiseen että vahvistamaan työtyytyväisyyttä.

Juuti ja Salmi (2014) toteavatkin, että tilapäisyys ja nopealiikkeisyys ovat tämän hetkissä organisaatioissa hajottaneet yhtenäistä kulttuuria, joka osaltaan on hajottanut selkeän symboliikan. Laine (2015) kuvaa ihmiselämän ongelmien olevan usein ihmisen omaa aikaansaantia, ihmisen tarkoitusperäisen toiminnan tulosta. Toiminnan tietoinen kehittäminen edellyttää olemassa olevien toimintatapojen merkityskehityksen ymmärtämistä. Painopiste esimiestyössä on kokonaisvaltaisen toiminnan sujuvuuden varmistamisessa, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan. Työyhteisön vuorovaikutus tulee pyrkiä rakentamaan esimiehen toimesta sellaiseksi, että henkilöstö haluaa ja uskaltaa tulla vastuullisella tavalla mukaan työyhteisön toimintatapojen arviointiin, toteutukseen ja suunnitteluun. Myös esimiehen kuormitus vähenee tämän toimintamallin avulla. Esimies voi antaa vastuuta ja delegoida työntekijöilleen, mikäli hän luottaa henkilöstöönsä. Esimiehen arvostus ja vastuu lisää sitoutumista, jolloin esimies voi osallistua yhdessä tekemiseen työntekijöiden kanssa.

Teorian ja tutkimustulosten valossa tutkija havaitsee eritasoisia vuorovaikutussuhteita kohdeorganisaatiossa. Näin ollen LMX-teorian sisäryhmäläisillä olisi näin syntynyt vahvempi motivaatio työn tekemiseen ja heillä on näin vahvempi suhde esimiestason henkilöihin. Heikomman vuorovaikutussuhteen vuoksi ulkoryhmään sijoittuvat kokevat selkeästi vähäisempää motivaatiota työtehtäviään kohtaan. LMX-teorian valossa kuten olemme jo aikaisemmin todenneet kohdeorganisaation tulisi vahvistaa esimiesten johtamiskulttuuria vuorovaikutuksellisempaan suuntaan. Esimiesten tulisi pyrkiä saavuttamaan vahva suhde kaikkiin alaisiin. Tutkija näki LMX-teorian valossa, että sisäkehällä on hyvin pieni osa tutkimukseen vastanneista. Suurin osa vastaajista selkeästi sijoittuvat ulkokehälle. Kohdeorganisaatiossa vuorovaikutuksen tasot ovat selkeästi eri tasoilla. Näin LMX-teorian valossa osa vastaajista koki epäoikeudenmukaisuutta vuorovaikutustasoilla, joka voi puolestaan johtaa tyytymättömyyteen.

Northousen (2010) mukaan hyvä esimies-alaisuhde rakentuu molemminpuolisesta arvostuksesta, luottamuksesta ja kunnioituksesta sekä toimiva suhde luo positiivisia vaikutteita henkilökohtaisella tasolla, mutta myös samalla johdattavat organisaatiota parempiin tuloksiin. Laadukkaat suhteet henkilöstön jäsenen ja esimiesten välillä luo lisäksi monia muitakin positiivisia tuloksia kuten pienentävät työntekijöiden vaihtuvuutta, luomäärätietoisempaa sitoutumista organisaatioon sekä henkilöstö voi paremmin. Tutkimuksessa on selkeästi nähtävissä vastaajien kokema eriarvoisuus erilaisista viestintätasoista, joka osaltaan selkeästi vaikuttaa eriarvoisuuden tunteen kokemiseen, joka osaltaan puolestaan vähentää arvostuksen kokemista.

Kuten tutkimustuloksista tulee esille, että työntekijät antaisivat asiakkaalle sisällöllisesti laadukkaampaa ja merkitsevämpää palvelua. Tämä olisi empaattisempaa palvelua verrattuna nykyhetken numeraalisesti mitattuun asiakaspalvelun laatuun. Suorituksen johtamisessa on kyse siitä, kuinka esimies voi osaltaan luoda alaiselle edellytykset onnistumiseen työtehtävissä. Jokaisen yrityksessä on tiedettävä mitkä ovat avaintavoitteet, miten palautejärjestelmät toimivat, mikä on toiminnan tarkoitus sekä mitä osaamista tarvitaan. Tavoitteena suorituksen johtamisenprosessissa on suorituksen

kehittämisen ja parantamisen jatkumo. Yksilön ja organisaation pyrkimykset sekä tavoitteet yhdistetään prosessissa. Tutkimuksessa tulee esille toive työn sisällön monimuotoisuuden lisäämisestä sekä siitä, että esimies ohjaisi työntekijöitä vaativimpien töiden pariin osaamisen kehittymisen myötä.

Tutkimuksessa tuli esille kaksijakoisia vastauksia. Vastaukset sisälsivät sekä positiivista että negatiivista tunnetta. Näin ERG-teorian valossa selitys asialle on: ERG-teorian tasojen vaihtelevuus on hyvin suurta. Kohdeorganisaation työntekijät toimivat juuri niin kuin ERG-teorian mukaan tasojen vaihtelevuudessa tapahtuu. Sillä on suora vaikutus työmotivaatioon. Kohdeorganisaatiossa tulisikin tunnistaa motivaatio-olosuhteiden muutokset voidakseen parantaa työntekijöiden tarpeiden tyydyttämistä. Työntekijän kokemusta heikentää jatkuva kiire ja työn huono laatu. Työnantajalle merkitsee työn tehtävien hoitamisessa työn määrä ja nopeus eikä asiakkaalle tuotettu palvelun laatu. Tästä johtuen työnantajan asettamat laatukriteerit koetaan ahdistavana.

Teorian valossa arvostuksen tunne koetaan muun muassa tunnustuksena, saatuna myönteisenä palautteena, kuuntelemalla sekä olemalla läsnä. Rauramon (2012) mukaan työn mielekkyys on yksilöllinen, subjektiivinen kokemus, mikä koostuu itse työstä ja työolosuhteista. Kuten Kinnunen, Feldt ja Mauno (2005) toteavat, jokaisella yksilöllä on ominainen tapa ajatella, tuntea sekä käyttäytyä. Arvostuksen kokemisen taustalla on tunnustuksen antamista sekä palkitsemista, voimavarojen oikeaa kohdistamista, mahdollista työhön liittyvää autonomiaa ja työyhteisön sosiaalista tukea. Arvostuksen kokemisen haasteena on arvostuksen tunteen monimuotoisuus. Luottamus on samanarvoinen arvostuksen kanssa ja on sidoksissa arvostuksen kokemisessa. Tutkimuksen perusteella kohdeorganisaatiossa luottamuksen kokemisen rajat ovat rapautuneet. Kohdeorganisaatiossa työajan tiukka seuranta aiheuttaa epäluottamuksen tunteen.

Tutkijan mielestä kohdeorganisaatiossa arvostuksen vahvistamiseksi tiedonkulun tulisi olla läpinäkyvää ja tasapuolista. Viestinnän ja vuorovaikutuksen puolestaan tulisi olla hyvin avointa. Esimiehen toiminnalla on kokonaisvaltainen merkitys. Esimiehen arvostus

näkyvät siten, että hän kiinnittää huomiota työntekijän vahvuuksiin, onnistumisiin ja niiden parhaaseen hyödyntämiseen työyhteisössä. Keskiöön nousee kuunteleminen ja kysyminen. Arvostava esimies järjestää aikaa työntekijöilleen ja huomioi heitä säännöllisesti (Kurttila ym., 2010). Työelämässä arvostuksen tunne syntyy siitä, kun työntekijän ammatillista panosta huomioidaan niin julkisesti työyhteisössä kuin yksityisesti esimiehen kanssa. Tutkimustulosten valossa nämä tulokset vahvistavat kohdeorganisaatiossa esimiestyöskentelyn vaativan melkoisesti uudelleen kohdentamista. Tämän tulisi näkyä työyhteisössä avoimena vuorovaikutuksena jolloin se kohdistuu julkisesti työyhteisössä kun taas yksityisesti esimiehen kanssa muun muassa palaute- ja kehityskeskusteluiden yhteydessä. Tutkija on jo aikaisemmin viitannutkin kohdeorganisaatioissa palaute- ja kehityskeskusteluiden kehittämiseen. Toimiva palautejärjestelmä on tärkeä keino arvostuksen osoittamisessa sekä työkaluna työnkehittämiselle (Rauramo, 2012). Arvostuksen tunteen kokemisessa korostuu totuus ja oikeudenmukaisuus.

Työntekijän arvostuksen kokemista voidaan vahvistaa muun muassa esimiehen taholta. Mahdollistamalla työntekijälle kuulluksi tuleminen, antamalla tukea ja kannustusta, huolehtimalla selkeistä päämääristä työlle ja jakamalla onnistumisia. Arvostusta työelämässä ylläpitää esimiehen toimintatavat ja teot. Tutkimustuloksissa tuli selkeästi esille tarve esimiehen läsnäololle. Vastaajat kokivat, että heitä ei kuulla eikä heillä ole mahdollisuutta ongelmatilanteissa saada esimieheltä tarvitsemaansa tukea. Tutkimuksessa oikeudenmukaisuutta ei lähdetty käsittelemään kovin laajasti. Voidaan kuitenkin todeta, että oikeudenmukaisuus on kokonaisuus joka täydentää arvostuksen kokonaisuutta. Oikeudenmukaisuus koostuu erilaisista menettelytavoista, kuten oikeudenmukaisuus tulee selkeästi esille muun muassa erilaisissa vuorovaikutustilanteissa esimiehen kanssa. On mahdollisuus kertoa mielipiteensä ja kokee tuleensa kuulluksi. Työyhteisössä esimiehen tulisi aina pyrkiä oikeudenmukaisuuteen ja tasa-arvoisuuteen.

6 Johtopäätökset

Tämä luku esittelee tutkimuksen keskeisimmät havainnot ja päätelmät. Tämän tutkimuksen pääongelmaksi muodostui arvostuksen merkitys ja arvostuksen luomisen toimintatapojen esiintyminen esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa suomalaisessa finanssialan yrityksessä. Varsinaisiksi tutkimuskysymyksiksi muodostui

Mitä on arvostus esimies-alaissuhteessa?

Miten arvostusta osoitetaan esimies-alaissuhteessa?

Mikä merkitys arvostuksella on esimies-alaissuhteessa?

Tutkimukseen valittiin faktaanäkökulma siitä syystä, että tutkijalla oli valmiina kapea käsitys todellisuudesta, joka haluttiin tutkimuksella tavoittaa. Aiemmin tehdyissä sisäisissä tutkimuksissa oli tullut esille tarve tutkia tätä aihetta lisää. Tutkimus aloitettiin suunnitelmalla kysymyspatteristo, jolla kerättiin kokonaiskuvaa kohdeorganisaation henkilöasiakaspalvelutoimipisteen henkilöstöstä siitä, että kokevatko he tulevansa arvostetuksi työntekijöinä sekä heidän työtyytyväisyydestä. Tutkimuksessa kysyttiin myös työntekijöiltä kehitysehdotuksia kuinka tai mikä tekisi kohdeorganisaatiosta paremman työpaikan tai mitkä olisivat sellaiset toimet jolla voitaisiin työtä helpottaa. Tutkija on erittäin tyytyväinen tutkimustapaan. Aineistoa saatiin laajasti kerättyä yhdistämällä ryhmähaastattelut sekä strukturoidun haastattelun.

Finanssiala on ollut jo pidemmän aikaa suuren murroksen alla ja tämä oli myös yksi syy, miksi tutkimus toteutettiin. Muutoksen on havaittu aiheuttavan stressiä ja kuormitusta työntekijöille. Vastaavasti, jos työntekijät ovat mukana muutoksessa, on tällä yhteyttä hyvinvointiin. Eli ihmiset saavat luoda muutoksesta omaan mieleen sopivan kuvan ja kokea olevansa osa muutosta ja pystyvänsä omalla tavallaan vaikuttamaan siihen, jolloin saadaan yhtenevä työkalu muutoksesta ja näin ollen se saadaan käännettyä positiiviseksi kokemukseksi.

6.1 Tutkimuksen keskeisimmät havainnot

Laadukkaat suhteet henkilöstön jäsenten ja esimiesten välillä luo määrätietoisempaa sitoutumista organisaatioon sekä henkilöstö voi paremmin (Northouse, 2010). Northousen näkemystä määrätietoisemmasta sitoutumisesta mukailee Juutin ja Juutin (2014) teoria hyvän työn rakentumisesta ja kuinka se vahvistaa henkilön sitoutumista kuten kuvio 10 ilmenee.



Kuvio 10. Hyvän työn sisältö. (Juuti & Juuti, 2014 mukaillen).

Ihmisen arvostaminen on esimiestyön keskiössä. Hyvä esimies muistaa olevansa palvelutehtävissä, hän tunnistaa olevansa ihmisten voimavarojen kehittäjä. Esimiestehtävässä onnistuminen vaatiikin molempien puolisen arvostuksen vaalimista (Juuti & Vuorela, 2015). Työyhteisössä kaikki vaikuttavat ilmapiiriin ja ovat vastuussa käyttäytymisestään.

Kun paine on päällä, saattaa valmentavinkin johtaja löytää suorituskeskeisen ja käskyttävän kirittäjän itsestään. Punaisena lankana suorituksen johtamiselle on Holst (2017) listannut viisi vinkkiä:

1. Johda ihmistä, älä suoritusta
2. Huomioi erilaisuus ja panosta vuorovaikutukseen
3. Johda arjen pieniä tekoja

4. Vahvista merkityksen kokemusta
5. Mahdollista onnistuminen

Juuti (2006) totesikin, että vaikeuksiin saattavat joutua sellaiset esimiehet, jotka painottavat liikaa toiminnassaan joko ihmisten tai asioiden johtamista. Työyhteisö odottaa ohjeita esimieheltä, kuinka saavutetaan järkevältä kuulostavia ja selkeitä päämääriä ja samalla he haluavat tuntea, että heitä kunnioitetaan ja heistä pidetään.

6.1.1 Arvostus esimies-alaisuudessa

Oikeastaan kyllä voidaan todeta esitettyjen teorioiden pohjalta kuinka vuorovaikutus ja suhdetaidot ovat työyhteisössä ne merkitykselliset tekijät. Vuorovaikutus ja suhdeasiat eivät missään vaiheessa ole toissijaisia organisaation onnistumisen ja suorituskyvyn kannalta. On olemassa monia asioita jotka tuottavat työniloa. Keskeisimmiksi niistä nousee oman työn arvostus, mahdollisuus kokea onnistumisen iloa, tunne siitä, että omasta henkisestä hyvinvoinnista välitetään sekä pidetään huolta hauskuuden tunnetta unohtamatta.

Hyvän esimiehen määritelmähän on laaja. Kun kuitenkin tarkastellaan arvostusta esimies-alaisuudessa voidaan selkeästi todeta hyvällä esimiehellä olevan harkintakykyä, inhimillisyyttä ja sydän paikallaan. Hän arvostaa ihmisiä ympärillään. Työntekijöiden tulee voida luottaa esimiehen harkintakykyyn, päätöksiin ja linjauksiin. Työyhteisössä hyvä esimies laittaa myös selkeät rajat ja vaatii sääntöjen noudattamista ja seuraamista. Toimivassa työyhteisössä pelisäännöt ovat kaikille samat ja ne tulee toteuttaa normaalissa työpaikan arjessa. Silloin, kun tavoitteet ja työn päämäärä on kaikille sama työntekijät voivat keskittyä sen heiltä odotetun työn tekemiseen (Kurttila ym., 2010).

Nyky-yhteiskunnassa esimiehen ei tulisi enää toimia diktatuurin omaisesti vaan toimia mahdollistajana sekä tukijana työntekijöille ja luoda onnistumisen mahdollisuuksia. Esimiehen tulisi tunnistaa ja osata työntekijöidensä vahvuudet pystyäkseen hyödyntämään heidän osaamistaan mahdollisimman hyvin. Kun puhutaan toimivasta työyhteisöstä, esimiehen tulisi ottaa huomioon työntekijöiden mielipiteet ja heillä tulisi olla mahdollisuus vaikuttaa työhönsä ja työhön läheisesti liittyviin asioihin (Kurttila ym., 2010). Esimies rakentaa luottamusta jokapäiväisessä viestinnässä ja yhdessä työskennellen. Yksi esimiehen tärkeimmistä taidoista on kuunteleminen ja kuunteleminen on arvostamista ja lisää luottamusta. Luottamus tulee ansaita, luottamusta ei voi ostaa. Tuodaan kuitenkin esille, että dialogiin tarvitaan kahta sitoutunutta ja kuuntelevaa ihmistä. Työyhteisössä arvostava dialogi perustuu tasavertaisuuteen ja toisen kunnioittamiseen. Sillä tavoitellaan ymmärtämään toisen kokemuksia sekä tapaa ajatella. Arvostavassa dialogissa kaikki tulevat kuulluksi ja ymmärretyksi.

Arvostavassa esimies-alaisuudessa esimies tukee ja vahvistaa alaisen mahdollisuuksia onnistua työssään mahdollisimman hyvin. Hän mahdollistaa jatkuvaa oppimista ja tämä puolestaan tukee työntekijän työn tuottavuuden tunteen vahvistamista. Kiinnostuneena työyhteisönsä erilaisista mielipiteistä maltillisesti kuunteleva esimies herättää työntekijöissään luottamusta ja turvallisuutta.

6.1.2 Arvostuksen osoittaminen esimies-alaisuudessa

Arvostus on myös kysymistä ja aitoa kuuntelua. Puhe on asiallista ja ystävällistä ja palaute on aina rakentavaa. Arvostava esimies huomaa työntekijänsä onnistumiset ja hän osaa hyödyntää työntekijän vahvuuksia. Arvostus näkyy esimiehen huomioidessa työntekijänsä säännöllisesti. Arvostusta voidaan osoittaa kuuntelemalla, kysymällä, antamalla aikaa, arvostamalla toisen mielipidettä, antamalla tunnustusta, huomioimalla ja myös rakentavan palautteen antamisella. Arvostus näkyy tiedon tasapuolisena ja avoimena jakamisena. Ja tärkeää on inhimillinen kohtelu haastavissakin tilanteissa. Työn

odotukset ja reunaehdot ovat selkeästi viestitty kaikille saman sisältöisenä. Arvostava toiminta kiinnittää huomion vahvuuksiin heikkouksien sijasta. Asiat pyritään esittämään myönteisesti välttäen kielteisiä määrittelyjä.

Arvostava esimies ei ota kantaa toisen persoonaan vaan puhuu työn sujumisesta ja peilaa asioita siihen. Palautteen tulee olla aina rehellistä ja toisen tunteita kunnioittavaa. Myös vaikeissa tilanteissa puhutaan ja annetaan palautetta aina asiasta ei persoonasta. Palautteen tulee kohdistua tosiasioihin, sitä ei ohjaa olettamukset tai uskomukset. Arvostuksen osoittaminen lisää tutkitusti työntekijän motivaatiota ja halua onnistua ja työntekijä haluaa antaa parastaan. Työyhteisössä arvostusta osoitetaan sanoilla ja teoilla kaikkien työyhteisön jäsenten kesken (Furman ym., 2004). Monahan ym. (2017) toteavat, että esimies luo kokonaisvaltaista arvostusta ja kasvua olemalla selkeä työnohjeistuksessa sekä priorisoinnissa, mahdollistamalla tehokkaan palautteen annon, ottamalla huomioon henkilöstönsä ja mahdollistamalla riskinoton ja siitä oppimisen sekä avoimesti itse osallistamalla ja osallistamalla kehittäviin keskusteluihin. Rauramo (2012) toteaaakin, että parhaiten esimies osoittaa arvostusta mahdollistamalla turvalliset ja terveelliset työolot, antamalla selkeän päämäärän työlle, tukemalla työn iloa sekä eettisyyttä, jakamalla onnistumisen ja tuloksenteon kokemukset, antamalla tukea ja kannustusta sekä mahdollistamalla myönteisten ihmissuhteiden kehittymisen.

6.1.3 Arvostuksen merkitys esimies-alaisuudessa

Esimiehen tulee auttaa alaisiaan ymmärtämään oman työn merkitystä osana kokonaisuutta. Siitä tulee keskustella työpaikan arkipäivässä muun muassa antamalla palautetta erilaisista työsuorituksista ja mikä tärkeää muistaa mainita miten merkittävää kunkin työ on kokonaisuuden kannalta (Kurttila ym., 2010). Työn merkityksen ymmärtämisessä tärkeää on se, että ymmärtää mitä itse elämässä arvostaa. Tämä koskee niin esimiestä kuin alaiakin. Esimiehen kannattaa pyrkiä muistamaan, että jokainen kokee merkityksellisyyden eri tavoin. Tärkeää merkityksellisyyden tunteen kannalta on myös se, miten paljon

työntekijä voi itse vaikuttaa työnsä kehittämiseen ja mahdollisesti päättää toteuttamisen yksityiskohdista. Hyvä esimies ymmärtää, että työmotivaatio syntyy työn merkityksestä. Yksi esimiestyön keskeisimmistä keinoista, jolla esimies voi vaikuttaa työmotivaatioon, on kertoa alaisilleen miksi heidän työnsä on erityisen tärkeää (Järvinen, 2001).

Motivaatio syntyy ihmisessä itsessään. Hyvä esimies osaa hieman houkutella motivaatiota ilmenemään. Hyvä esimies osaa ohjata työntekijää itse asettamaan merkityksellisiä tavoitteita työssään. Arvostuksen merkitys esimies-alaisuudessa vahvistaa tasa-arvoa, kunnioitusta, synnyttää avoimuutta ja uskallusta. Arvostus mahdollistaa työntekijöille turvallisuuden tunteen. Tärkeitä asioita ovat ilon kokeminen, onnistuminen ja tunne siitä, että omasta hyvinvoinnista kannetaan huolta. Arvostuksen tunne lisää työn mielekkyyttä. Rauramon (2012) mukaan työn mielekkyys on yksilöllinen subjektiivinen kokemus mikä koostuu itse työstä ja työolosuhteista. Oikeudenmukainen kohtelu on tärkeää sosiaalisen identiteettimallin mukaan, siksi koska se osoittaa ihmisille heidän asemastaan ja arvostuksesta ryhmässä. Oikeudenmukaisuuden kokeminen on tärkeä osa arvostusta.

6.2 Jatkotutkimusaiheita

Kohdeorganisaatiossa tätä tutkimusta tulisi laajentaa koskemaan keskitason esimiehiä, jolloin näiden tutkimusten tuloksia voitaisiin peilata toisiinsa ja nähtäisiin kuinka operatiivisen tason esimiehet kokevat arvostuksen verrattuna suorittavan tason työntekijöihin. Arvostuksen subjektiivinen kokemus ei ole yksiselitteinen ja ymmärrettävissä organisaatioiden jokaisella tasolla. Tutkimuksen avulla saataisiin rakennettua työkaluja johtamiskulttuuriin, jonka avulla parannettaisiin arvostuksen kokemisen tunnetta.

Toinen jatkotutkimusaihe voisi kohdistua pelkästään esimiehiin ja siihen miten he itse kokevat oman esimiestyöskentelynsä. Tämän mallinnuksen aineiston avulla voitaisiin jopa kehittää johtamisen koulutusohjelmia.

Lähteet

Arnolds, C.A. & Boshoff, C. (2011). *Compensation, esteem valence and job performance: an empirical assessment of Alderfer's ERG theory*. *International Journal of Human Resource Management*, 13:4, 697-719.

<https://doi.org/10.1080/09585190210125868>

De Gieter, S., De Cooman, R., Pepermans, R., Caers, R., Du Bois, C. & Jegers, M. (2006). *Identifying nurses' rewards: a qualitative categorization study in Belgium*. *Human Resources for Health* 4:15, 1-8, DOI: 10.1186/1478-4491-4-15

Eskola, J. (2015). *Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 4. uudistettu painos.* (toim. Aaltola, J. & Valli, R.) PS-Kustannus.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere.

Furnham, A. (1992). *Personality at Work – The role of individual differences in the workplace*. Routledge.

Furman, B., Ahola, T. & Hirvihuhta, H. (2004). *Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Graen, G.B. & Uhl-Bien, M. (1995). *Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 years: Applying a Multi-Lever Multi-Domain Perspective*. *The Leadership Quarterly*, 6:2, 219-247.

- Gronn, P. (2002). *Distributed leadership as a unit of analysis*. The Leadership Quarterly, 13:4, 423-451. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00120-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00120-0)
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1976). *Motivation through the Design of Work: Test of a Theory*. Organizational behaviour and human performance, 16, 250-279.
- Hakanen, J. (2011). *Työn imu*. Työterveyslaitos. Noudettu 2020-02-27 osoitteesta: https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/09/TTL_tyonimu.pdf
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. (2005). *Palkitse taitavasti – Palkitsemistavat johtamisen välineenä*. WSOY.
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. (2014). *Palkitse taitavammin – Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä*. 2.uudistettu painos. Sanoma Pro.
- Harmoinen, M. (2014). *Arvostava johtaminen terveydenhuollossa*. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Noudettu 2020-02-04 osoitteesta: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/96359/978-951-44-9668-4.pdf?sequence=1>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2013). *Tutki ja kirjoita*. 15.-17. painos. Bookwell Oy.
- Holst, J. (2017). *Viisi vinkkiä suorituksen johtamiseen*. Novetos Blogi. Noudettu 2020-02-19 osoitteesta: <https://blogi.novetos.fi/viisi-vinkkiä-suorituksen-johtamiseen>
- Hunt, J.G. & Dodge, G.E. (2001). *Leadership déjà vu all over again*. The Leadership Quarterly 11:4, 435-458. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00058-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00058-8)

Joutsenkunnas, T. & Heikurainen, P. (1999). *Esimiehenä palveluyrityksessä*. 2.painos. WSOY.

Juuti, P. (2006). *Organisaatiokäyttäytyminen*. Otavan Kirjapaino Oy.

Juuti, P. & Rovio, E. (toim.) (2010). *Keskusteleva johtaminen*. Otava.

Juuti, P. & Salmi, P. (2014). *Tunteet ja työ. Uupumuksesta iloon*. Bookwell Oy.

Juuti, P. & Vuorela, A. (2015). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. PS-kustannus.

Järvinen, P. (2001). *Onnistu esimiehenä*. Bookwell Oy.

Järvinen, P. (2008). *Menestyvän työyhteisön pelisäännöt*. Talentum Media Oy.

Järvinen, P. T., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. (2014). *Johda suoritusta*. Talentum.

Jääskeläinen, A. (2013). *Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen osallistavilla menetelmillä. Toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä Sallassa*. Akateeminen väitöskirja. Lapin Yliopisto. Noudettu 2020-02-19 osoitteesta: Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen osallistavilla menetelmillä. Toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä Sallassa.

Kauhanen, J. (2010). *Suorituksen johtaminen ja palkitseminen*. Hansaprint Oy.

Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.) (2005). *Työ leipälajina – Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. PS-kustannus.

- Kivistö, S., Kallio, E. & Turunen, G. (2008). *Työ, henkinen hyvinvointi ja mielenterveys. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2008:33*. Noudettu 2020-02-27 osoitteesta: <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70814/Selv200833.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Koponen, S, Lämsä, A-M., Kärkäs, M. & Ekonen, M. (2012). *Organisaatioluottamus, esimies-alaissuhde ja työhyvinvointi*. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisu 4/13, 101-114. Tampereen yliopisto.
- Kotter, J.P. (1990). *What leaders really do*. Breakthrough Leadership Best of HBR 2001. Noudettu 2020-03-22 osoitteesta <http://fs.ncaa.org/Docs/DIII/What%20Leaders%20Really%20Do.pdf>
- Kurttila, M., Laane, T., Saukkola, K. & Tranberg, T. (2010). *arvostus – valmentava kirja esimiehille*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Laine, T. (2015). *Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Ikku-noita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. 4. uudistettu painos (toim. Aaltola, J. & Valli, R.) PS-Kustannus.
- Larvi, T. & Vanhala, A. (2014). *Esimiehen kolmen suora: arvostus, luottamus ja oikeudenmukaisuus*. TTT-lehti noudettu 2020-04-06 osoitteesta: <https://www.tttlehti.fi/esimiehen-kolmen-suora-arvostus-luottamus-ja-oikeudenmukaisuus/>

Lehto, A-M. & Sutela, H. (2008). *Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977-2008*. Noudettu 2020-02-27 osoitteesta:

http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/isbn_978-952-467-930-5.pdf

Loppela, K. (2004). *Ihminen ja työ – keskustellen työkuuntoon. Työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä*. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Noudettu 2020-02-25 osoitteesta:

<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/67375/951-44-5949-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Mind Tools. (2020). *The Leader-Member Exchange Theory*. Noudettu 2020-02-13 osoitteesta:

<https://www.mindtools.com/pages/article/leader-member-exchange.htm>

Monahan, K., Chmiola, A. & Roos, L. (2017). *How Effective Leaders Drive Digital Change*. MITSloan Management Review. Big Idea: Digital Leadership. Noudettu 2020-02-06 osoitteesta: <https://sloanreview.mit.edu/article/how-effective-leaders-drive-digital-change/>

Metsämuuronen, J. (toim.) (2006). *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Gummerus Kirjapaino Oy.

Metsämuuronen, J. (2008). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. 2. laitos. 4. painos. Gummerus Kirjapaino Oy.

Mintzberg, H. (1980). *The nature of managerial work*. Prentice-Hall.

Nakari, R. & Valtee, P. (1995). *Menestyvä työyhteisö: yhteistoiminnallisuuden näkökulmia työyhteisön kehittämiseen*. Helsingin kaupunki.

- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and Practice*. 5.painos. Sage.
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. (1987). *Motivaatio. Menetelmiä työhalun parantamiseksi*. Otava.
- Piili, M. (2006). *Esimiestyön avaimet. Ihmisten kohtaaminen ja ohjaaminen*. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Rauramo, P. (2012). *Työhyvinvoinnin portaat – viisi vaikuttavaa askelta*. 2.uudistettu painos. Bookwell Oy.
- Ruohotie, P. (1998). *Motivaatio, tahto ja oppiminen*. Edita.
- Saarenpää, J. (2019). *Miksi arvostetuksi tulemisen tunne on tärkein sosiaalinen tunne työelämässä?* Noudettu 2020-03-04 osoitteesta:
<https://luontaisettaipumukset.fi/2019/04/18/miksi-arvostetuksi-tulemisen-tunne-on-tarkein-sosiaalinen-tunne-tyoelamassa/>
- Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. (toim.) (2005). *Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatio-psykologian perusteet*. 2. painos. PS-Kustannus.
- Semmer, N.K., Tscan, F., Jacobshagen, N., Bheer, T. A., Elfering, A., Kälin W. & Meier. L.L. (2011). *Stress as Offense to Self: a Promising Approach Comes of Age*. Occupational Health Science 3, 205-238. <https://doi.org/10.1007/s41542-019-00041-5>
- Seijts, G. H. & Lathman, G. P. (2006). *Learning goals or performance goals: Is it the journey or the destination?* Ivey Business Journal Issue May/June 2006. Noudettu 2020-02-03 osoitteesta:
<https://iveybusinessjournal.com/publication/learning-goals-or-performance-goals-is-it-the-journey-or-the-destination/>

Senge, P. M. (1990). *The Leader's New Work: Building Learning Organizations*. MIT Sloan Management Review. Noudettu 2020-02-06 osoitteesta:

<https://sloanreview.mit.edu/article/the-leaders-new-work-building-learning-organizations/>

Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. (2006). *Onnistu alaisena – näin johdan esimiestäni ja itseäni*. Gummerus Kirjapaino Oy.

Sydänmaalakka, P. (2003). *Älykäs organisaatio – tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen*. Talentum.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työpiste. (2018). *Viisi vinkkiä arvostuksen ilmapiirin luomiseen*. Työterveyslaitoksen verkkolehti. Noudettu 2020-02-11 osoitteesta: <https://www.ttl.fi/tyopiste/viisi-vinkkia-arvostuksen-ilmapiirin-luomiseen/>

Työpiste. (2018). *Luottamuksen osoittaminen on merkki arvostuksesta*. Työterveyslaitoksen verkkolehti. Noudettu 2020-02-11 osoitteesta: <https://www.ttl.fi/tyopiste/luottamuksen-osoittaminen-on-merkki-arvostuksesta/>

Value Based Management. (2019). *Summary of Existence, Relatedness, Growth Theory*. Noudettu 2020-03-04 osoitteesta: https://www.valuebasedmanagement.net/methods_alderfer_erg_theory.html

Whitmore, J. (2009). *Coaching for performance: GROWing human potential and purpose: the principles and practice of coaching and leadership*. 4. painos. WS Bookwell.

Yrle, A.C., Hartman, S. & Galle, W.P. (2002). *An investigation of relationship between communication style and leader-member exchange*. Journal of Communication Management 6: 3, 257–268.

Åberg, L. (2006). *Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja*. Gummerus Kirjapaino Oy.