

Kristiina Hänninen
ESIMIESTYÖN HAASTEET
MUUTTUVASSA
KUNTAORGANISAATIOSSA
Pro gradu-tutkielma
Hallintotiede
Kevät 2008

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Esimiestyön haasteet muuttuvassa kuntaorganisaatiossa

Tekijä: Kristiina Hänninen

Koulutusohjelma/oppiaine: Hallintotieteet/Hallintotiede

Työn laji: Pro gradu –työ_X_Sivulaudaturtyö__Lisensiaatintyö__

Sivumäärä: 121

Vuosi: 2008

Tiivistelmä:

Esimiestyö on tänä päivänä yhä kasvavien vaatimusten alla alati muuttuvassa yhteiskunnassamme. Esimiesten tehtäväksi jää henkilöstön sitouttaminen muutoksiin ja mahdollisiin uusiin tehtäviin. Tulevaisuus on epävarmaa ja esimiehiltä odotetaan paljon. Esimiesten työhyvinvointi on olennaisen tärkeää, jotta muutokset saadaan onnistumaan. Vastuu työhyvinvoinnista kuuluu koko työyhteisölle ja tärkeää ovat hyvät esimies-alaistaidot. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella oppimisen näkökulmasta esimiestyön haasteita muuttuvassa kuntaorganisaatiossa kohdeympäristönä Kempeleen kunta. Tavoitteena on tuottaa tietoa Kempeleen johdolle ja esimiehille siitä, mitkä ovat esimiestyön haasteita muuttuvassa kuntaorganisaatiossa ja mitkä tekijät erityisesti edesauttavat esimiesten parempaa työhyvinvointia. Tutkielmani aihe on erittäin ajankohtainen ja mielenkiintoinen kunta- ja palvelurakenne uudistuksen voimassa ollessa sekä tulossa olevan Kempeleen kunnan uuden toimintamallin myötä. Muuttuvan kuntaorganisaation taustalla on ulkoisena muutoshaasteena kunta- ja palvelurakenneuudistus sekä sisäisenä muutoshaasteena uusi Kempeleen toimintamalli.

Teoreettisena viitekehyksenä tutkimukselle ovat muutosjohtamiseen liittyvät asiat sekä työhyvinvoinnin merkitys esimiestyössä. Molempiin tekijöihin liittyy kiinteästi oppimisen näkökulma. Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto muodostuu kahdeksan Kempeleen kunnan esimiehen haastattelusta. Tiedonkeruu menetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Tulosten mukaan muutoksenhallinta taidoilla on olennainen merkitys esimiesten työhyvinvointiin. Onnistunut muutos vaatii esimiehiltä hyvää itsensä tuntemista sekä kykyä toimia rakentavalla tavalla epävarmassa tilanteessa. Olennaisessa asemassa ovat tunteiden hallinta, hyvät vuorovaikutustaidot sekä luottamuksen rakentaminen. Työyhteisön työhyvinvoinnista vastuunsa kantava esimies huolehtii omista työhyvinvoinnin osa-alueistaan monipuolisesti.

Esimiestyö on tulosten mukaan kärsinyt inflaation, jossa esimiestyön arvostus ja paineet eivät ole oikeassa suhteessa. Esimiestyö on vaativaa ihmisten johtamista, jossa työntekijöiden rakentavilla esimies-alaistaidoilla on suuri merkitys. Vertaistuki muiden vastaavissa asemassa olevien esimiesten kanssa nousi myös tärkeäksi asiaksi. Viime kädessä esimies on itse vastuussa omasta työhyvinvoinnistaan niin kuin muutkin työntekijät.

Avainsanat: muutos, oppiminen, työhyvinvointi, johtaminen, esimiehet

Muita tietoja:

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi x

Suostun tutkielman luovuttamiseen Lapin maakuntakirjastossa käytettäväksi x

(vain Lappia koskevat)

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO.....	5
1.1 Tutkimuksen lähtökohtia.....	5
1.2 Aikaisemmat tutkimukset.....	6
1.3 Tutkimustavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	9
1.4 Tutkimusraportin rakenne	10
2. KUNTIEN MUUTOSJOHTAMINEN.....	11
2.1 Muutosjohtamisen teoreettista tarkastelua	16
2.2 Muutosprosessin vaiheet	21
2.3 Muutosvastarinta luonnollisena osana muutosta.....	24
2.4 Muutosviestintä muutoksen työvälineenä	27
2.5 Oppiminen muutoksessa	29
2.6 Luottamuksen merkitys muutoksen johtamisessa.....	35
3. TYÖHYVINVOINTI ESIMIESTYÖN NÄKÖKULMASTA.....	39
3.1 Mitä on työhyvinvointi?.....	41
3.1.1 Maslowin tarvehierarkia	44
3.1.2 Yksilön työhyvinvointi	45
3.2 Esimiehen työhyvinvointi muutostilanteessa.....	48
3.3 Muutoksen hallintataidot.....	53
3.4 Työyhteisön hyvinvointi	58
3.5 Esimies - alaistaidot	63
4. MUUTTUVA KUNTAYMPÄRISTÖ TUTKIMUKSEN KOHTEENA.....	66
4.1 Kempeleen muuttuva kuntaorganisaatio	66
4.2 Tutkimuksen toteuttaminen.....	70
4.2.1 Tutkimusasetelman analysointia.....	71
4.2.2 Teemahaastattelu tiedonkeruumenetelmänä	72
4.2.3 Teemahaastatteluiden suorittaminen ja analysointi	73
4.2.4 Tutkimuksen luotettavuus ja yleistettävyys	75
5. TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	78
5.1 Muutokseen asennoituminen.....	78
5.2 Oppimisen merkitys muutokseen.....	84
5.3 Työhyvinvointi esimiestyössä.....	88

5.4 Johtaminen työhyvinvoinnin mahdollistajana.....	96
6. JOHTOPÄÄTÖKSET	103

LÄHTEET

LIITTEET

KUVIOT

Kuvio 1. Muutosprosessien onnistumista säätelevät tekijät

Kuvio 2. Muutosaallon malli

Kuvio 3. Kempeleen uusi toimintamalli

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen lähtökohtia

Muutoksen johtaminen on tämän päivän alati muuttuvassa työmaailmassa arkipäivää. Jatkuvat muutokset vaativat esimiehiltä taitoja ja tietoja muutoksen hallintaan ja sen onnistuneeseen läpivientiin. Tutkielmani aihe on mielestäni erittäin ajankohtainen ja mielenkiintoinen kunta- ja palvelurakenne uudistuksen voimassa ollessa sekä tulossa olevan Kempeleen kunnan uuden toimintamallin myötä. Muuttuvan kuntaorganisaation taustalla on näin ollen ulkoisena muutoshaasteena kunta- ja palvelurakenneuudistus sekä sisäisenä muutoshaasteena uusi Kempeleen toimintamalli.

Esimiestyö on tänä päivänä yhä kasvavien vaatimusten alla. Muuttuva kuntamaailma vaikuttaa erityisesti päivittäisten toimintojen johtamiseen, jossa suoritettavat muutokset täytyy toteuttaa käytännössä. Lähiesimies saa vastuulleen henkilöstön sitouttamisen muutokseen ja motivoimisen mahdollisiin uusiin tehtäviin. Esimiehet työskentelevät monien ristiriitaisten paineiden alla oman jaksamisen kustannuksella.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella esimiestyön haasteita positiivisella asenteella. Haasteet eivät ole mielestäni ongelmia vaan mielenkiintoisia uusia mahdollisuuksia. Muutokset antavat aina mahdollisuuksia uuden oppimiseen ja kehittymiseen niin työssä kuin ihmisenäkin. Liian paljon on kiinnitetty huomiota negatiivisiin asioihin ja niiden syiden selvittämiseen. Työuupumuksen ja stressin syyt ovat hyvin tiedossamme. Nyt tarkoitukseni on löytää keinoja, joilla haasteista selvitään uuden oppijina ja voittajina.

Tutkimukseni keskeiset käsitteet muutos, oppiminen, työhyvinvointi ja johtaminen liittyvät hyvin kiinteästi toisiinsa. Olen tutkimuksessani perehtynyt erityisesti muutosjohtamisen teoriaan esimiestyön näkökulmasta. Työhyvinvointi kuuluu olennaisena osana onnistuneeseen muutokseen ja hyvään esimiestyöhön. Onnistunut muutos taas vaatii uuden opettelua sekä usein vanhasta pois oppimista. Ilman oppimista ei tapahdu kehittymistä. Jotta voitaisiin oppia, tulee olosuhteiden olla kunnossa. Tässä kohdin esimiehellä on tärkeä vaikutus olla oppimisen edistäjänä ja mahdollistajana.

Työhyvinvointi vaatii onnistuakseen monta tekijää. Esimiehen harteille sitä ei voi ainoastaan laittaa, vaan se vaatii koko työyhteisön sitoutumista yhteisten tavoitteiden eteen. Keskeistä on avoin vuorovaikutus ja luottamus. Näiden rakentaminen on paljon sidoksissa hyvään johtamiseen, jossa esimiesten tiedot ja taidot punnitaan. Esimiehiltä vaaditaan paljon, joten esimiesten tulee huolehtia kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnistaan. Vastuu omasta jaksamisesta on itsellä, joten hyvinvoinnin eteen täytyy tehdä töitä. Tässä tutkimuksessa pyrin kartoittamaan niitä tekijöitä, jotka edesauttavat esimiesten parempaa työhyvinvointia vaativassa muutoksen johtamisessa.

1.2 Aikaisemmat tutkimukset

Muutosjohtaminen on ollut viime aikoina kovasti tutkimuksen kohteena, mutta varsinaisesti esimiestyön haasteellisuutta muutoksen johtamisessa ei ole tutkittu. Myöskään esimiesten työhyvinvoinnista muutosten yhteydessä ei ole tehty tutkimuksia. Erinäisiä malleja muutoksesta on kuitenkin laadittu niin kuin Arikosken ja Sallisen (2007) muutosaallonmalli, jota hyödynnän tutkimuksessani niin teoreettisessa viitekehyksessä kuin tutkimustuloksissakin. Keskeistä muutosaallon mallissa on esimiehen ymmärtää muutosten eri vaiheiden vaatimat tunteet. Jokainen vaihe vaatii esimieheltä omat keinonsa selviytyä eteenpäin. Olennainen merkitys on oppimisella, jota on myös muutoksen yhteydessä tutkittu.

Muutosta, oppimista, työhyvinvointia ja johtamista on tutkittu seuraavissa tutkimuksissa.

Kati Tikkamäki on (2006, 40-41) väitöskirjassaan tutkinut työn ja organisaation muutoksissa oppimista. Hänen mukaan muutokset ovat vaikuttaneet merkittäväällä tavalla työtä koskeviin odotuksiin ja käsityksiin sekä työssä oppimisen mahdollisuuksiin.

Yksi keskeinen käsite työhyvinvointiin liittyen on työnimu, jota Hakanen on väitöskirjassaan tutkinut. Hakasen tutkimusten mukaan työnimu on määritelty pysyväksi, myönteiseksi, tunne- ja motivaatiotilaksi, jota luonnehtivat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Työn voimavaratekijöiden on havaittu olevan yhteydessä myös työnimuun. Hakasen mukaan vaikutusmahdollisuudet, esimiehen tuki, työpaikan hyvä ilmapiiri, innovatiivisuus ja hyvä tiedonkulku ovat edistäneet työnimua. (Hakanen 2004, 229)

Koivuniemen (2004, 71) väitöskirjassa ”Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla”, oppimisessa on kyse uudistumisesta. Uudistamiseen liittyy outo ja uusi elementti, jota ei välttämättä ole olemassa vaan se on kyettävä luomaan. Ekspansiivisessa oppimisessa on kyse kollektiivisesta eli yhteisöllisestä oppimisesta, jossa oppiminen on muutokseen johtavaa yhteistoiminnallista oman toiminnan kehittämistä.

Myös Antikaisen tutkimuksessa kuvattiin jatkuvan muutoksen, oppimisen ja kehittymisen vaateissa olevan organisaation johtamis- ja esimiestoiminnan haasteellisuutta käyttämällä käsitettä ”uudistava johtaminen”. Uudistavan johtamisen käsitteeseen yhdistettiin organisaation muutoksen ja oppimisen sekä henkilöstön kriittiseen reflektioon perustuvan uudistavan oppimisen ja psykologisen voimaantumisen mahdollistava johtaminen, jonka avulla voidaan varmistaa myös henkilöstön kasvua mahdollistava ilmapiiri. Vuorovaikutus ja viestintä nousivat Antikaisen tutkimuksessa uudistavan johtamisen keskeisiksi elementeiksi. (Antikainen 2005, 238.)

Mattilan (2006, 62) väitöskirjassa ”Toiminta, valta ja kokemus organisaation muutoksessa – tutkimus kolmesta suuryrityksestä” tutkittiin erityisesti muutosvastarintaa. Muutosvastarinta ei johdu niinkään teknisestä kuin sosiaalisesta, työyhteisön ihmissuhteisiin vaikuttavasta muutoksesta. Organisaatioissa vakiintuneet toimintatavat ovat yhteisön arjen ylläpitäjiä. Ne luovat turvallisuutta, joka mahdollistaa kaiken sujumisen.

Syväsen (2003, 276) tutkimuksen ”Työn paineet ja puuttumattomuuden kustannukset” mukaan organisaation sisäinen tehottomuus vähenee, jos organisaation jäsenet saavat hyväksyntää, itsenäisyyttä, palautetta ja tukea, vastuullista kommunikaatiota, avointa tiedon välittämistä, osaavaa, jämäkkää, ihmissläheistä, tukevaa ja välittävää johtamista, luottamusta ja avoimuutta, oikeutta tuoda esille epäkohtia sekä ristiriitojen osaavaa hallintaa. Piirteet ovat organisaatioiden muutoksen, uudistumisen tai kehittämisen avaimia. Niillä on mahdollista vähentää yksilöiden ja ryhmien muutosvastarintaa ja saada sisäinen tehottomuus vähenemään. Tällöin mahdollistuu myös uuden oppiminen.

Viitalan tutkimuksessa (2004) ”Osaamisen johtaminen esimiestyössä” esimiehen tärkeäksi tehtäväksi työyhteisössään on nähty edistää tietoisuuden vahvistumista organisaation osaamisen kehittymisen kannalta tärkeissä asioissa, reflektointia kaikessa toiminnassaan sekä

aitoa vuoropuhelua. Tähän esimies pääsee luomalla keskustelua, edistämällä hyvää ilmapiiriä ja kehittämällä oppimista tukevia käytäntöjä ja rakenteita.

Kunnallisan kehittämissäätiön kartoittaman tutkimuksen ”Sinä kunnanjohtaja” (1999) mukaan kolmella kyvyllä kunnan johtamisessa on tulevaisuudessa nykyistä suurempi paino. Ne ovat visiointi ja strateginen johtaminen, muutoksen johtaminen sekä voimavarojen ja talouden johtaminen. Saman tutkimuksen mukaan suurin vaje kuntajohtajien taidoissa on henkilöstöjohtamisessa, muutoksen johtamisessa sekä kansainvälistymisvalmiuksissa. (Haveri & Majoinen 2000, 32.)

Margit Pääatalon väitöskirjan tarkoituksena oli kuvata ja ymmärtää sosiaali- ja terveystalouden kehittämiseen liittyvää muutosprosessia Kempeleessä. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa tietoa siitä, minkälaisia strategisia valintoja tehtiin Kempeleessä sosiaali- ja terveystalouden kehittämiseen liittyvässä palvelurakenneprojektissa. Tutkimuksen mukaan kunnan kokonaishallinnan osa-alueet kunnassa olivat toimintaympäristön dynamiikka, syvästrategia, monijohtajuus, voimaannuttava oppiminen ja innovoiva työyhteisö. (Pääatalo 2005, 22, 147.)

Tutkimukseni aihetta kannatti tutkia mielestäni juuri ajankohtaisuuden vuoksi sekä esimiestyön arvostuksen nostamisen takia. Esimiestyötä ei arvosteta mielestäni tarpeeksi tänä päivänä, vaikka muutospainet kasautuvat juuri esimiehille. Myös esimiehet tarvitsevat työlleen kannustusta ja tukea niin kuin työntekijöinä meistä jokainen. Esimiehet tarvitsevat myös tietoa muutoksen onnistuneesta toteuttamisesta ja siihen kuuluvista luonnollisista asioista kuten muutosvastarinnasta. Esimiehen oma jaksaminen vaativassa muutostilanteessa on olennaisen tärkeä. Uskon ja toivon, että tutkimukseni auttaa esimiehiä selviytymään paremmin vaativassa työssään. Siihen tutkimukseni pyrkii tuottaessaan tietoa onnistuneesta muutoksen johtamisesta sekä työhyvinvoinnin tekijöistä.

1.3 Tutkimustavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan esimiestyön haasteita muuttuvassa kuntaorganisaatiossa kohdeympäristönä Kempeleen kunnan esimiehet. Muuttuvaan kuntaympäristöön vaikuttaa ulkoisena haasteena palvelu- ja rakenneuudistus Paras-hanke sekä sisäisenä haasteena Kempeleen uusi toimintamalli, joka otetaan käyttöön 2009 vuodesta lähtien.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa tietoa Kempeleen johdolle ja esimiehille siitä, mitkä ovat esimiestyön haasteita muuttuvassa kuntaorganisaatiossa ja mitkä tekijät erityisesti edesauttavat esimiesten parempaa työhyvinvointia. Tämän tutkimuksen tutkimusasetelma on kvalitatiivinen sekä näkökulma on esimiehen.

Näiden esitettyjen tutkimustavoitteiden pohjalta tämän tutkimuksen tutkimusongelmat voidaan jakaa kahteen tutkimuskysymykseen.

1. Mitkä ovat esimiestyön haasteet oppimisen näkökulmasta muuttuvassa kuntaorganisaatiossa?
2. Mitkä tekijät edesauttavat esimiesten työhyvinvointia muutoksessa?

Tätä tutkimusta voidaan pitää *kartoittavana* tutkimuksena, koska sen avulla pyritään kuvaamaan, mitkä ovat keskeisimmät haasteet esimiehillä muuttuvassa kuntaorganisaatiossa. Tutkimuksessa tarkastellaan erityisesti oppimisen näkökulmaa. Esimiestyön haasteilla tarkoitan niitä asioita, joita esimiehet kokevat vaikeiksi ja haastaviksi työssään muutoksenjohtajina. Uudet haasteet muutosten myötä vaativat uuden opettelua ja itsensä kehittämistä.

Toiseksi tätä tutkimusta voidaan pitää *selvittävänä* tutkimuksena sen perusteella, että sen avulla etsitään selitystä sille, mitkä tekijät edistävät esimiesten työhyvinvointia muutoksessa. Tavoitteena on tuottaa Kempeleen johdolle ja esimiehille tietoa miten esimiestä voi tukea vaativassa tehtävässään.

1.4 Tutkimusraportin rakenne

Tämän tutkimusraportin ensimmäisessä luvussa kerrotaan tutkimuksen taustaa ja lähtökohtia sekä perustellaan tutkimusaiheen valintaan ja ajankohtaisuuteen vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi käydään aikaisempia tutkimuksia läpi. Edelleen ensimmäisessä luvussa esitellään tutkimuksen tavoitteet, kuvataan tutkimusongelma sekä varsinaiset tutkimuskysymykset.

Toisessa luvussa tarkastellaan muutosjohtamiseen liittyviä asioita. Aluksi käsitellään yleisesti muutosjohtamista, sitten siirrytään teoreettisen tarkastelun kautta yksityiskohtaisempiin asioihin kuten muutosvastarintaan, muutosviestintään, oppimiseen muutoksessa sekä luottamuksen merkitykseen muutoksessa.

Tutkimusraportin kolmannessa luvussa keskitytään työhyvinvointiin esimiestyön näkökulmasta. Aluksi käydään läpi työhyvinvoinnin käsitettä ja tarkastellaan Maslowin tarvehierarkiaa ja yksilön työhyvinvointia. Sitten tarkastellaan yksityiskohtaisemmin erityisesti esimiehen työhyvinvointia muutostilanteessa sekä muutoksen hallintataitoja. Lopuksi käsitellään työyhteisön hyvinvointia sekä esimies-alaistaitoja.

Neljännessä luvussa käydään läpi tutkimuksen toteuttaminen kokonaisuudessaan. Ensiksi esitellään Kempeleen muuttuva kuntaorganisaatio, joka on toimintaympäristönä esimiestyön haasteille tässä tutkimuksessa. Sitten selvitetään tutkimuksen eteneminen vaihe vaiheelta. Sen jälkeen keskitytään tutkimusaineiston esittelemiseen tehtyjen teemahaastattelujen avulla. Lopuksi selvitetään tutkimuksen luotettavuus ja yleistettävyys.

Viidennessä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset aloittaen haastateltavien kuvauksella ja sitten keskeisten teema-alueiden mukaan. Keskeiset ydinkäsitteet tuloksissa muotoutuivat teema-alueiden muutos, oppiminen, työhyvinvointi ja johtamisen mukaan. Haastateltavien kommentit olen pyrkinyt tuomaan esille heidän omalla elävällään kielellään, jotta ne olisivat mahdollisimman luonnollisia.

Lopuksi johtopäätöksissä käydään läpi keskeiset tulokset ja yhdistetään niitä teoreettiseen viitekehykseen. Tässä luvussa tapahtuu ns. teorian ja empirian vuoropuhelu. Lisäksi mukana on omakohtaista pohdintaa esimiestyön haasteista tulevaisuudessa.

2 KUNTIEN MUUTOSJOHTAMINEN

Viime vuosina kuntien toimintaympäristö on muuttunut voimakkaasti asioissa, joiden ennakoitavuus on vähäistä. Tähän ovat vaikuttaneet muun muassa globalisaatio ja maapallon laajuisten markkinoiden syntyminen, EU, muuttoliike, väestön kehittyminen, uusien elinkeinojen kuten tieto- ja viestintäteknologia-alan syntyminen, työelämän muutokset ja ihmisten arvojen ja arvostusten muutokset. Kunnan tulee vaikeissakin tilanteissa huolehtia perustehtävästään eli hyvinvoinnin turvaamisesta kuntalaisilleen, joten sen liikkumavara on melko tiukka. (Miettinen 2001, 13.)

Kunnat toimivat varsin erilaisissa tilanteissa. Tosiasia on, että maa jakautuu kasvuseutuihin ja taantuviin alueisiin. Rakenteita on vaikea muuttaa. Palveluntarve muuttuu väestön ikääntyessä eikä henkilöstön siirtäminen uusiin tehtäviin ole yksinkertaista. Kunnanjohtajat ovat vaikeiden päätösten edessä yhdessä poliittisten päättäjien kanssa. Keskeinen kysymys on johdetaanko muutosta vai paetaanko sitä? (Miettinen 2001, 13.)

Dynaamisessa ympäristössä menestymisen edellytyksenä toimii ohjailun ja kontrollin sijaan se, että johto ymmärtää jatkuvaa muutosta ja kehitystä. Täytyy osata elää yhteistyössä ennakoimattomien tapahtumien kanssa. Näennäisen kaoottisuuden keskeltä syntyy jatkuvasti uudenlaisia toimintamuotoja ja innovaatioita. (Miettinen 2001, 16.)

Kunta- ja palvelurakenteita uudistettaessa muutoksen johtaminen on lähiajan vaativin johtamistehtävä. Muutos merkitsee rakenteiden, järjestelmien, toimintatapojen ja voimavarojen uudelleen suuntaamista. Onnistunut muutosjohtaminen edellyttää päätöksentekoon osallistuvien ja toimintaa toteuttavien omien tavoitteiden, toiveiden ja tarpeiden yhteensovittamista. Muutosjohtaminen on asioiden ohjaamista ihmisten kautta ja heidän avullaan. Työntekijöiden työpanos on organisaatiomuutoksen läpiviennissä tärkein voimavara. Heidän motivoitumisensa toimimaan uudistuvan organisaation hyväksi on onnistumisen edellytys. (Miettinen 2001, 16.)

Muutostilanteen rauhoittamisella ja suotuisan perustan luomisella on tärkeä merkitys uudistusten läpiviennissä. Keskeinen tavoite on vähentää epävarmuutta. (Hirvikorpi [toim.] 2006, 114) Työntekijät eivät luonnollisesti sitoudu yhteisen muutoksen eteen, jos oma

työpaikka on vaakalaudalla ja ilmapiiri on negatiivinen. Muutos tulisi nähdä myös mahdollisuutena parempaan.

Ruohotie on lähestynyt työelämän muutosta kolmesta muutoksen näkökulmasta. Ensinnäkin muutokset teknologiassa ja innovaatioissa muuttavat nykyajan työelämää. Nopea tiedon siirto on mahdollistanut mm. etätöiden tekemisen ja joustavat työajat. Toisena työelämän vaikuttavana muutostekijänä Ruohotie näkee muutokset taloudellisessa ja poliittisessa ympäristössä. Organisaatioiden kriittisiä menestystekijöitä ovat nopeus, joustavuus, integraatio ja innovatiivisuus. Kolmas muutoksen kenttä löytyy sosiaalisen ympäristön muutoksista. Käytännössä tämä merkitsee sosiaalisen ympäristön ja olosuhteiden kokonaisvaltaista muuttumista. Väestörakenne, ammattirakenteet ja työtehtävät muuttuvat työelämän uusien vaatimusten mukaan. Koko suomalainen yhteiskunta on muutosten edessä. (Koivuniemi 2004, 47 - 48.)

Muutosten nopeus kiihtyy ja muutospaineet kohdistuvat myös kuntakenttään. Selviytymisen avain on kunnan johtamisessa. Johtamisen kaksinapaisuus, ammattijohtajuus vastaan poliittinen johtajuus, voi hyvin toimiessaan olla kunnan menestystekijä. Tulevaisuudessa selviytyjiä kuntakentässä ovat ne kunnat, jotka johtavat henkilöstövoimavarojaan suunnitelmallisesti ja reagoivat riittävän nopeasti muutostarpeisiin ja käyttävät hyväkseen byrokraattisen toimintamallin vahvuudet sortumatta mallin heikkouksiin ja persoonattomuuteen. (Koivuniemi 2004, 53.)

Uusimmat johtamiskäsitykset ja – käytännöt suosivat leadership-tyyppistä lähestymistapaa. Suunnittelupainotteisen johtamisen sijaan halutaan korostaa visiota ja missiota. Johtaminen ei merkitse ainoastaan vastuun antamista tehtävistä ja tavoitteista, vaan sitomista yhteiseen visioon ja oman paikan ottamista siinä. Kun johtamisessa aikaisemmin puhuttiin kontrolloimisesta ja ongelmanratkaisusta, on painopiste nyt motivoinnissa ja innostamisessa. Menestys ei myöskään nouse rutiinien ja tasapainon etsimisestä, vaan jatkuvasta muutoksesta ja innovaatiosta. Valtaongelmien sijasta nykyisin puhutaan työntekijöiden aseman vahvistamisesta ja voimistamisesta. Menestymiseen ei myös riitä pelkkä myöntyväisyys, vaan hyvällä johtamisella tulisi aikaansaada myös sitoutumista. Samoin pelkkä sopimukseen perustuva työnteko ei riitä, vaan johtamiseen kuuluu pyrkimys saada ihmiset ponnistelemaan tavoitteiden saavuttamiseksi vieläkin enemmän. Johtaja ei ole vain asioista rationaalisesti huolehtiva, vaan myös ryhmänsä jäsenistä monin tavoin kiinnostunut

ja heistä huolehtiva. Pelkkä hidas reagointi ympäristön muutoksiin ei enää riitä, vaan painopiste on siirtynyt ennakoivaan ja nopeaan johtamiseen. (Lönqvist 1998, 34 -35.)

Viitalan mukaan (2004) osaamisen johtaminen on yksi lähestymistapa johtamiseen, joka syntyy tietoisuuden ja aktiivisen suuntautumisen kautta. Organisaatio voi ohjata, tukea ja mahdollistaa osaamisen johtamista sekä luoda ja tarjota tietoisuutta lisäävää koulutusta. Tarjoamalla tiedollisia ja konkreettisia välineitä, osaamisen johtamista tukevia toimintamalleja voidaan vahvistaa.

Organisaatioiden toimintaympäristöt muuttuvat hyvin nopeasti, joten organisaatioiden tulevaa kehitystä on vaikeaa ennustaa. Tulevaisuuden organisaatiomuutoksissa tulevat olemaan samat haasteet kuin hyvin toimivan organisaation rakentamisessa tähänkin päivään asti. Ensinnäkin tärkeää on, miten onnistua valitsemaan toimiva strategia ja välittää se henkilöstölle niin, että työntekijät voivat sitoutua siihen. Toiseksi työyksikötasolla keskeisiä kysymyksiä ovat miten luodaan rakenne, johtamiskäytännöt, toimintajärjestelmät ja ilmapiiri, jotka tukevat valittua strategiaa ja tavoitteita ja siten menestymistä. Muutos luo mahdollisuuden uudistaa organisaatiota kokonaisvaltaisesti aina perusarvoista ja missioista yksityiskohtaisiin työkäytäntöihin siten, että niissä huomioidaan kaikki menestystekijät. (Kinnunen ym. 2005, 139.)

Organisaatiokulttuurissa on kyse organisaatiossa yhteisesti jaetuista konkreettisista ja ei-konkreettisista sisäistetyistä ajattelu- ja toimintamalleista. Nämä suhteellisen pysyvät ajattelu- ja toimintamallit ilmenevät eri tavoin organisaatioissa (esim. arvoina, rituaaleina, pukeutumisen- ja vuorovaikutustyyleinä). Ne ohjaavat organisaation toimintaa, ajattelua, tavoitteita ja jäsenten käyttäytymistä. Ne opitaan organisaation jäsenyyden kautta. Organisaatiokulttuurissa on siten kysymys sosiaalisesta, kollektiivisesta ilmiöstä, joka rakennetaan monimuotoisten organisatoristen oppimisprosessien avulla. Tämä prosessi alkaa yksilön tullessa organisaation jäseneksi ja päättyy hänen lähtiessään. (Kinnunen ym. 2005, 144.)

Kulttuuri joko tukee muutosta tai kumoaa sen. Kulttuuri on kokonaisuus arvoja, asenteita, uskomuksia, olettamuksia, filosofointia, ideologioita, odotuksia, normeja ja traditioita, jotka ovat kaikki yhteisinä, vaikeasti ilmaistavina organisaatioissa ja joilla on vaikutus

organisaation elämään. Yleensä kulttuuri tiedostetaan vasta kohdattaessa uusi tilanne esimerkiksi organisaation muutos. (Valpola 2007, 17.)

Muutosjohtamisessa muutoksen aikaansaaminen vaatii johtajalta sekä asioiden, ihmisten ja itsensä johtamista. Huomioon on otettava muutoksen luonne, ihmisten yksilöllisyys, tunteet ja ryhmien kypsyys. Muutosjohtamisen tärkeimmät tunnusmerkit on saada henkilöstö tarkastelemaan omaa työtään uusista näkökulmista, tiedostaa tiimin ja organisaation visiot ja tehtävät, hyödyntää henkilöstön osaamista enemmän sekä motivoida henkilöstöä omien intressien sijasta ryhmän edun mukaisesti. Muutoksen kannalta on tärkeää tunnistaa organisaation keskeiset avainhenkilöt sekä vasta- ja myötävoimat. Johdon ja avainhenkilöiden aito sitoutuminen on välttämätöntä. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2003, 8)

Nopea muutostahti asettaa organisaatioiden toimintakyvyn jatkuvasti koetukselle. Työorganisaatioiden toimivuus, terveys ja menestyminen ovat nykyään koko yhteiskunnan kuin sen yksittäistenkin jäsenten hyvinvointia koskettava kysymys. Hyvin toimivan ja terveen organisaation määritelmässä yhdistetään taloudellinen menestys sekä henkilöstön psyykinen ja fyysinen hyvinvointi. Organisaatio on hyvin toimiva ja menestyvä silloin, kun se tekee hyvää tulosta, on kilpailukykyinen ja henkilöstö voi hyvin. Tutkimusten mukaan menestystä tukevia tekijöitä ovat yhteiset selkeät tavoitteet, työntekijöiden monipuoliset vaikutusmahdollisuudet, hyvä työilmapiiri ja johtaminen sekä yksimielisyys tärkeiden osa-alueiden toimivuudesta. (Kinnunen ym. 2005, 119 -120, 138)

Tutkimusten perusteella (Kinnunen ym. 2005; Mauno & Piitulainen, 2002) näyttää siltä, että kulttuureissa, jossa korostuvat humanistiset, työntekijöiden inhimillisiä tarpeita ja näkemyksiä kunnioittavat arvot ja käytännöt, työntekijä voi hyvin ja hänellä on myönteisiä asenteita suhteessa organisaatioon ja työhön. Vahvalla ja tavoitteellisella johtamiskulttuurilla on myös samansuuntaisia vaikutuksia. Sitä vastoin kulttuurin sääntökeskeisyys ja byrokraattisuus eivät edistä työhyvinvointia. Organisaatioiden kannattaisikin yrittää kehittää arvomaailmaansa ja kulttuuriaan inhimillisempään suuntaan sekä huolehtia siitä, että johtaminen tyydyttää henkilöstöä. Edgar Scheinin mukaan (1987) johtajan ainoa tärkeä tehtävä on luoda ja johtaa kulttuuria. Organisaation jäsenille tulee tarjota viitekehys, jonka kautta asiat selittyvät ja tulevat ymmärrettäviksi. (Kinnunen ym. 2005, 162; Mattila 2007, 35.)

Kulttuurisilla tekijöillä on ratkaiseva merkitys, miten henkilöstö saadaan sitoutettua organisaation kehityspyrkimyksiin. Kulttuuritekijä on myös valtava voimavara. Henkilökohtaisen merkityksen luominen mahdollisimman monille organisaation jäsenille synnyttää itseohjautuvuutta, jossa organisaatio luo jatkuvasti itsensä uudelleen. Hofsteden mukaan johtajuutta on vain alaisena olon täydentäjänä. Valta ja arvovalta vaativat säilyäkseen kuuliaisuutta. Ongelmana ei usein ole johtamistaidon puute vaan poikkeava käsitys johtajalle osoitettavasta kunnioituksesta. (Mattila 2006, 62; Hofstede 1992, 48.)

Hyvä muutosjohtaja kykenee huomioimaan organisaation historian ja kehityskaaren eli seikat, jotka olennaisesti luonnehtivat organisaation kulttuuria. Mitä vanhempi organisaatio on, sitä vahvempi on usein sen kulttuuri, mikä merkitsee usein vaikeutta organisaatiomuutosten läpiviennissä. Nykyisin muutosten nopeus ja ennakoimattomuus tekevät muutosjohtamisesta erittäin haastavaa niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla. (Kinnunen ym. 2005, 196.)

Jotta kunnat selviytyisivät ja menestyisivät muuttuvassa toimintaympäristössään, niiden on pystyttävä uusiutumaan ja tuottamaan kuntalaisille vaikuttavia palveluita yhä laadukkaammin ja tehokkaammin. Tulevaisuudessa tarvitaan entistä suurempaa kykyä vastata asiakkaiden tarpeisiin. Muutosjohtamisen tavoitteeksi tulee tällaisessa toimintaympäristössä työnantajan ja henkilöstön yhteinen sitoutuminen. Tätä edistetään kehitymis- ja oppimismahdollisuuksilla, palkitsemisella, osallistumisella, kehityskeskusteluilla sekä työsuoritusten arvioinnilla ja palautteella. Niin sanotulla psykologisella sopimuksella tarkoitetaan kirjoittamatonta, hiljaista sopimusta johdon ja henkilöstön kokemuksista ja odotuksista palvelussuhteeseen liittyvistä velvollisuuksista ja lupauksista. Sopimus pitää aina sisällään luottamusta, mikä lisää sitoutumista organisaatioon ja parantaa työtyytyväisyyttä. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2007, 8)

Pauli Juuti (2005, 25 -26) puhuu toivon johtamisesta, joka liittyy myös muutoksen johtamiseen. Juuti korostaa erityisesti hyvää vuorovaikutusta. Toivon johtamisella tarkoitetaan erilaisuuden johtamista sekä hyvää ihmisten johtamista. Toivon johtamisessa korostuu jokaisen ihmisen ainutkertainen osaaminen ja erilaisten näkemysten rikastuttaminen työskentelyssä.

Aron mukaan (2002, 69 -70) kaikkein olennaisin seikka organisaatiomuutosten johtamisessa on, että organisaatioiden muutos perustuu niissä työskentelevien ihmisten muuttumiseen. Pelkkä rakenteiden uudelleenmäärittely ei riitä, vaan työntekijät tarvitsevat ohjausta, jotta heidän toimintansa muuttuisi haluttuun suuntaan. Kukaan ei voi väkisin toista muuttaa, vaan ihminen itse muuttuu. Siksi muutoksen johtamisessa on keskeisesti kysymys muutoksen markkinoimisesta ja ihmisten muuttumisen mahdollistamisesta.

Juutin ym. mukaan (Juuti & Rannikko & Saarikoski 2004, 34, 247) organisaation toiminnan ristiriita on siinä, että pitää kyetä toimimaan samalla tehokkaasti toistuvien rutiinien kautta, mutta samalla pitää kyetä reagoimaan joustavasti uusiin tilanteisiin. Johdon ja henkilöstön pyrkimykset organisaation monimutkaisessa todellisuudessa ovat kovin erilaisia. Eri tahot elävät ikään kuin eri maailmoissa. Nykyisessä monimutkaisessa maailmassa on todennäköistä, että keskeiset toimijat ajautuvat ilman suunnan muutosta entistä kauemmas toisistaan. Näin on vaarana, että johdon ja henkilöstön välille kasvaa kuilu, jota ei kyetä ylittämään. Pahoinvointi työelämässä kasvaa kuilun syvenemistään sekä organisaation tuottavuuskehitys ja sitä kautta kilpailukyky ja kannattavuus kärsivät.

2.1 Muutosjohtamisen teoreettista tarkastelua

Jatkuva muutos työelämässä on luonut uusia teorioita johtamisesta. Perinteinen jako johtamisen tehtävä- ja ihmissuhdesuuntautuneisuuteen on saanut rinnalleen kolmannen ulottuvuuden, muutossuuntautuneisuuden (Yukl, 1999). Muutossuuntautunut johtaja luo mahdollisuudet onnistuneelle muutokselle. Muutosta johtaessaan hän motivoi ihmisiä luomalla visioita tulevaisuudesta, valtuuttamalla alaisiaan pyrkimään kohti tavoitteita ja analysoimalla heitä. Muutossuuntautuneelle johtamiselle on tärkeää kyky tulkita todellisuutta ja muuntaa alaisten uskomuksia, arvoja ja asenteita. Valtuuttamalla muutossuuntautunut johtaja vahvistaa alaisten sisäistä motivaatiota ja se vahvistaa heidän suuntautumistaan työrooliinsa. Valtuuttaminen luo pohjan yksilön kokemukselle merkityksellisyydestä, omasta pätevyydestä, itsemääräämisestä ja vaikuttamisesta. (Kinnunen ym. 2005, 316.)

Ainoa mikä on varmaa, on epävarmuus. Tämä kulunut sanonta on tänä päivänä ajankohtaisempi kuin koskaan. Tunnetun suomalaisen filosofin Georg Henrik von Wrightin mukaan eroa menneisyyteen on, että ensimmäistä kertaa maailmanhistoriassa tulevaisuus

vaikuttaa läpinäkymättömältä. Muuttujien määrä on niin suuri, että niiden vaikutuksia toisiinsa on mahdoton arvioida. Organisaatioilla tulisi olla visio toimintansa suuntaamiseksi ja strategia, jolla tätä visiota toteutetaan. Lähtökohtana on, että on tiedettävä, missä nyt ollaan ja toiseksi kehitettävä kestävä valmiudet jatkuvan muutoksen tilassa. (Stähle & Grönroos 1999, 29.)

Muutosta on kahdenlaista, luonteeltaan ajallisesti rajattua kuten projektit tai jatkuvaa muutosta, joka on päättymätön prosessi. Muutoksen kohteena voi olla organisaation toiminta ja siihen liittyvät tekijät kuten palvelut ja tuotteet sekä niihin vaikuttavat järjestelmät. Muutokset voivat tapahtua vähittäin tai radikaalisti. Joka tapauksessa muutos on organisaatiolle aina riski ja hyvä riskien hallinta kuuluu muutosjohtamiseen. (Stenvall & Majoinen & Syväjärvi & Vakkala & Selin 2007, 24-25.)

Muutosta on olemassa ulkoista ja sisäistä. Ulkoisella muutoksella tarkoitetaan esimerkiksi taloudellisia vaihteluja, jotka voivat olla seurausta muun muassa globalisaatiosta. Ulkoisiin muutoksiin voimme vaikuttaa rajoitetusti esimerkiksi ostokäyttäytymisellä tai äänestämällä. Yleensä joudumme hyväksymään ulkoiset muutokset annettuina. Sisäinen muutos puolestaan tarkoittaa sitä miten me reagoimme ulkoisiin muutoksiin, jos haluamme reagoida niihin. Sisäinen muutos on valinta, ulkoinen muutos usein annettu tosiasia. (Salminen 2006, 142.)

Erämetsä tarkastelee (2003, 23 -25) muutosta jakamalla sen neljään tasoon. Näistä ensimmäinen on yksilön muutos. Yksilön muutos on kaiken organisatorisen muutoksen ydin. Ilman yksilöiden muutosta ei tapahdu yhteisöllistä muutosta. Toisen tason muutokset ovat taktisia tai työhön liittyviä muutoksia, joita ovat esimerkiksi uuden järjestelmän käyttöönotto. Kolmannen tason muutokset ovat strategisia, joita ovat esimerkiksi uudet markkinat tai kumppanussuhteet. Strategiset muutokset koskettavat usein yhtä tai useampaa yksikköä tai osastoa. Neljännen tason muutos on kulttuurin muuttaminen, joka on hidasta ja vaikeaa. Kulttuurin tulisikin kehittyä jatkuvasti, pala palalta. Tärkeintä on jatkuva kehittyminen ja kyky muuttua tarvittaessa. (Erämetsä 2003, 23 -25.)

Muutoksen toteuttaminen ei välttämättä edellytä pitkää aikaa. Puhutaan ns. deadline-vaikutuksesta, jossa tyypillistä on että toimitaan vasta lähellä määräaikaa, vaikka aikaa olisi kuinka paljon. Toisaalta organisaation kannalta olennaisten asioiden toteutusta ei tulisi siirtää, koska siirtäminen merkitsee asioiden priorisointia vähemmän keskeisiksi. Kolmas

tekijä liittyy muutoksen kokemaan vaikeuteen. Jos korostetaan muutoksen ongelmallisuutta, on sillä taipumus toteutua vaikeana. Muutoksen suunnan tulisi olla myös tarkasti määritelty. Henkilöstöllä on taipumus haluta korjata ongelmia. Ennen muutoksen toteuttamista tulisi myös huolellisesti selkeyttää muutoksen perustarkoitus. Ilman perustarkoituksen selkeyttämistä, tulee toteuttamis-vaiheessa merkittäviä ongelmia. (Stenvall ym. 2007, 29.)

Tutkimustulosten mukaan muutostilanteessa kohdattujen ongelmien määrä ei useinkaan selitä onnistumista tai epäonnistumista. Keskeistä on, miten muutoksen vaikutuspiirissä olevat asennoituvat ja ovat valmiita uudistamaan käyttäytymistään. Muutoksen tekeminen edellyttää perusteellista ja pohdittua harkintaa sekä tiedon hyödyntämistä. (Syväjärvi & Stenvall & Majoinen & Vakkala 2007, 5.)

Edessämme on erilaisia haasteita. Globalistuva maailma merkitsee sekä enemmän uhkia että mahdollisuuksia. Yritysten on pakko toteuttaa merkittäviä muutoksia, jotta pysyisivät hengissä. Globalistumisen taustalla on monia vahvoja voimia, jotka liittyvät teknisiin muutoksiin, talouden integroimiseen kansainvälisesti, teollisuusmaiden kotimarkkinoiden kypsyymiseen ja kommunismin luhistumiseen. Hyödyllisten muutosten toteuttamisessa sovelletaan yleensä monivaiheista prosessia, joka on tarpeeksi vahva ja motivoiva muutoshaluttomuuden voittamiseksi. (Kotter 1996, 17.)

Tänä päivänä nopeasti muuttuvassa työelämässä oikeudenmukaisuudella ja päätöksenteolla on arvioitu olevan suurempi vaikutus työntekijöihin. Elovainio, Kivimäki ja Vahtera (2002) ovat osoittaneet tutkimuksessaan, että päätöksenteon oikeudenmukaisuus ja johtaminen vaikuttavat henkilöstön terveyteen ja sairauspoissaoloihin. (Koivuniemi 2004, 41.)

Nadler ja Tushman (1990) jaottelevat organisaation muutostyypit neljään tyyppiin. *Ennakoitavassa eli proaktiivisessa* organisaatiomuutoksessa toimintaa kehitetään niin, että varaudutaan tuleviin muutoksiin. *Reagoivassa eli reaktiivisessa* muutoksessa reagoidaan jo tapahtuneeseen asiaan. *Vähittäisessä* muutoksessa toimintaa kehitetään vähitellen. *Strateginen* muutos vaikuttaa koko organisaatioon ja määrittää uudelleen, mikä on organisaation perustehtävä ja mitkä ovat toiminnan reunaehdot. (Lämsä & Hautala 2005, 184-185.)

Nykyaikaisessa johtamisessa korostuu strategisen johtamisen merkitys. Sen tavoitteena on varmistaa organisaation elinvoimaisuus tulevaisuudessa. Strategisen johtamisen perustana on organisaation ”elämäntehtävän” määrittely. Sen peruselementteinä ovat toiminta-ajatus, visiot ja arvot. Strateginen johtaminen on jatkuva prosessi, jonka ytimenä on visio. Strategia täytyy pyrkiä soveltamaan vallitsevaan yrityskulttuuriin, joka on paradoksaalista. Kulttuuri edustaa mennyttä ja olevaa, kun taas visio edustaa tulevaisuutta. Ristiriidan ratkaisemiseksi organisaatio tarvitsee osaavia ylimpiä johtajia. Strateginen muutos voidaan toteuttaa joko hitaana vaiheittaisena tapahtumana tai nopeasti läpivietävänä prosessina. Julkista sektoria ilmentää tietty muutoskitka, johon liittyy poliittista päätöksentekoa. Julkisella sektorilla rakenteiden merkitystä ei voi vähätellä, sillä ne ovat tehtäväjaon ja toiminnallisten kokonaisuuksien pysyvimpiä ratkaisumuotoja. (Koivuniemi 2004, 44 -46; Kamensky 2006, 20.)

Muutos ilman seuranta on kertaluonteinen prosessi, jonka onnistumisesta ei ole varmuutta. Seurannassa huomio tulee kiinnittää muutosvastarintaan, jota inhimillisyys tuottaa. Erityisen merkityksellistä seuranta on tilanteissa, joissa strategiset muutokset ovat ristiriidassa vallitsevan kulttuurin kanssa. Vision ja strategian toteutumisessa on myös tärkeää sitoutuuko ydinjoukko niiden toteuttamiseen. Jos inhimilliset voimavarat ovat tehtyjen ratkaisujen ja valintojen takana, menestymiselle on hyvät edellytykset. Organisaatiot tarvitsevat ihmisiä kyetäkseen huippusuorituksiin. (Koivuniemi 2004, 46.)

Johtajuus korostuu muutostilanteissa. Keskeistä on vuorovaikutus johtajan ja johdettavien välillä. Johtajan vastuun ottaminen tarkoittaa vastuullista toimintaa siten, että työyhteisö toimii perustehtävänsä suuntaisesti. Muutostilanteessa esiin nousevat ryhmädynaamiset ilmiöt eivät saa estää työyhteisön perustehtävän suorittamista. Johtajuus on koko ryhmän, ei vain yksilön ominaisuus. Se on myös tilannekohtaisesti siirtyvää ja voi olla monen työyhteisön jäsenen kesken jaettua. (Haveri & Majoinen 2000, 31.)

Kunnallisan kehittämissäätiön kartoittaman tutkimuksen ”Sinä kunnanjohtaja” (1999) mukaan kolmella kyvyllä kunnan johtamisessa on tulevaisuudessa nykyistä suurempi paino. Ne ovat visiointi ja strateginen johtaminen, muutoksen johtaminen sekä voimavarojen ja talouden johtaminen. Saman tutkimuksen mukaan suurin vaje kuntajohtajien taidoissa on henkilöstöjohtamisessa, muutoksen johtamisessa sekä kansainvälistymisvalmiuksissa. (Haveri & Majoinen 2000, 32.)

Organisaatiomuutosten itsestään selvänä ehtona ja edellytyksenä on yksilöllinen muutosherkkyys. Yleisillä muutoksia koskevilla järjestelmäratkaisuilla ja strategisilla päätöksillä luodaan kyllä puitteita, rakenteita ja mahdollisuuksia uusille toimintatavoille ja käytännöille, mutta vasta työyhteisöjen arjessa ratkaistaan viime kädessä se, missä määrin nuo mahdollisuudet realisoituvat. Elleivät työyhteisössä työskentelevät ihmiset ole valmiita toteuttamaan omalla kohdallaan muutoksia, ei myöskään työyhteisön toimintatavoissa ja käytännöissä tapahdu todellisia muutoksia. Työyhteisöissä työskentelevät ihmiset viime kädessä ratkaisevat sen, kuinka organisaatiomuutos onnistuu. Muutosten hallinnassa on ensiarvoisen tärkeää tunnistaa ja ottaa huomioon ne tekijät, jotka ohjaavat ja säätelevät ihmisten suhdetta muutoksiin. Niskasen ja Murron mukaan (2000,149) muutosten yhteydessä jokainen työntekijä muodostaa omien, persoonallisten havaintojen pohjalta mielikuvia siitä, mitä muutos tarkoittaa, mitkä sen vaikutukset ovat minuun, miten se vaikuttaa työhön ja työympäristöön ja mitä se tarkoittaa minun ja työtovereiden sekä esimiesteni välisissä suhteissa. (Valtee 2002, 18.)”

Organisaatioissa, jotka joutuvat jatkuvasti sopeuttamaan toimintaansa muuttuviin markkinatilanteisiin, tulee myös muutosjohtaminen erittäin tärkeään rooliin. Muutosten ollessa nykyään arkipäivää on myös tieto kasvanut, miten muutokset tulisi toteuttaa, jotta henkilöstö voisi pitää niitä oikeudenmukaisina tai vähintään välttämättömyyksinä. Muutosjohtamiseen on tarjolla runsaasti koulutusta, kunhan vain opit toimitivat käytännössä. Hyvä muutosjohtaminen osoittaa organisaatioon jääville työntekijöille, että psykologisen sopimuksen yksipuolinen rikkominen johdon suunnalta voidaan hoitaa tavalla, joka on eettisesti kestäväällä pohjalla. Tämä helpottaa organisaatioon jääviä työntekijöitä hyväksymään muutokset paremmin, mikä on organisaation etu. (Kinnunen 2005, 195 -196.)

Burke-Litwinin kausaalinen muutosjohtamisen malli perustuu kahteentoista tekijään, jotka on jaettu transformaalsiin ja trasaktionaalisiin tekijöihin. Mallin kaksitoista ulottuvuutta ovat ulkoinen toimintaympäristö, missio ja strategia, johtajuus eli suunnan näyttäminen, organisaation kulttuuri ja rakenne, johtamisjärjestelmät, muut järjestelmät kuten esimerkiksi tiedotusjärjestelmä, ilmapiiri, työn ja tekijän kohtaaminen, työntekijän tarpeet ja arvot, motivaatio ja yksilöllinen ja organisaation työsuoritus. (Burke 2002, 196.)

Burke-litwinin malli pohjautuu organisaation ilmapiiritutkimuksiin 1960-luvulta, jossa tutkittiin kolmen erilaisen johtamistavan merkitystä ilmapiiriin ja työmotivaatioon. Nämä johtamistyyli olivat valta-, saavutus- ja tunne-orientoituneet tyyli. Saavutus-orientoitunut tyyli, jossa oli voimakas tehtäväpainopiste ja haasteelliset tavoitteet saavuttivat korkeimman työmoraaalin ja suorituskyvyn. (Burke 2002, 196.)

Transformationaalinen muutosjohtaminen on suunniteltua ja nopeaa. Se keskittyy ulkoiseen ympäristöön, organisaation kulttuuriin, johtajuuteen, missioon ja strategiaan ja yksilön ja organisaation suorituskykyyn. Transformationaalinen johtaminen on uudistavaa. Transaktionaalinen muutosjohtaminen sen sijaan keskittyy systeemeihin, yksilön tarpeisiin ja arvoihin, tehtävän vaatimukseen, rakenteeseen, johtamisen käytäntöihin, motivaatioon ja työilmapiiriin. Siinä muutos tapahtuu vähitellen operationaalisen johtamisen kautta.. (Burke 2002, 202-203; Northouse 2004, 170.)

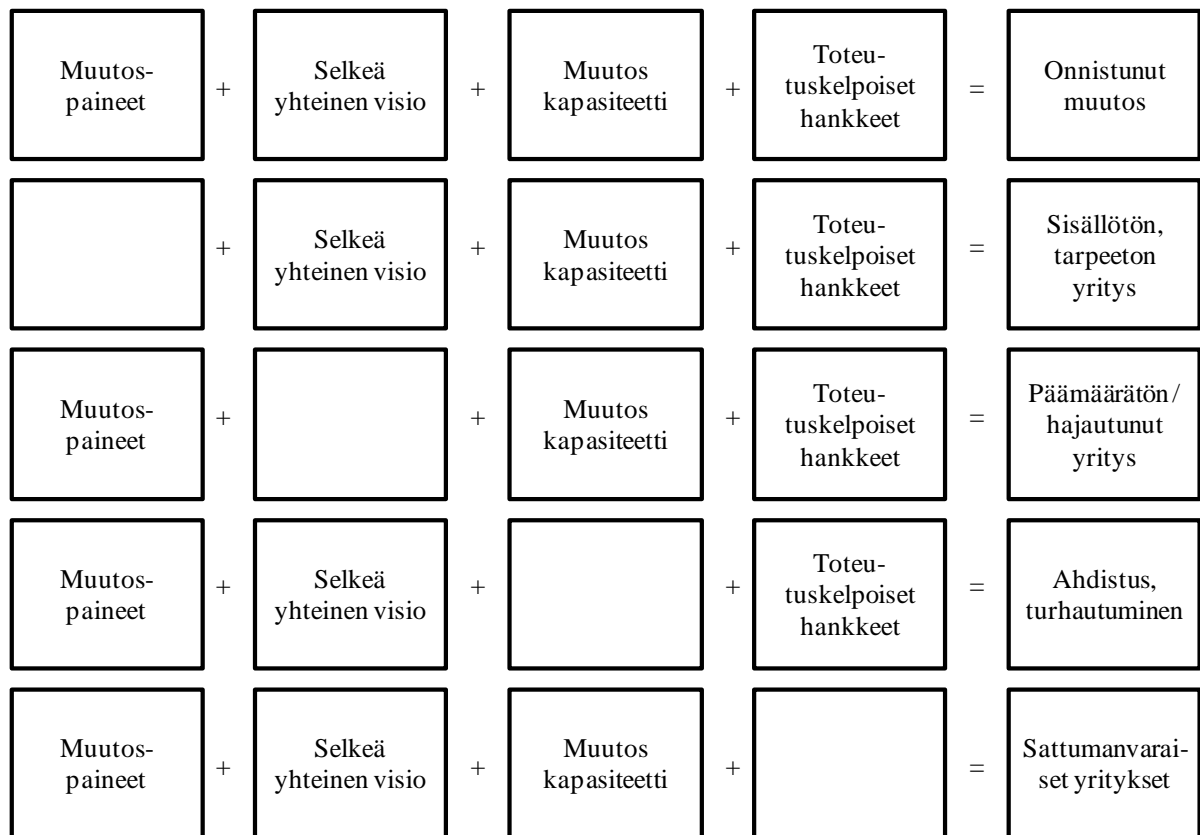
Burke-Litwinin muutosjohtamisen malli on muotoutunut avoimesta systeemiteoria ajattelusta, jossa kaikkien osien nähdään olevan vaikutuksissa keskenään. Ulkoinen ympäristö nähdään panoksena ja yksilön ja organisaation suoritus tuloksena. Muutos yhdellä osa-alueella vaikuttaa toisenkin osa-alueen toimintaan. (Burke 2002, 199.)

2.2 Muutosprosessin vaiheet

Jotta muutos onnistuisi, on tärkeää määritellä mikä on muutos, jota halutaan. Muutosta voi vaatia uuden mahdollisuuden hyväksikäyttö tai puutteiden korjaaminen. Tärkeää muutosprosessin ohjaamisessa on siirtyminen nykytilanteesta haluttuun tilaan. Muutosprosessi tarvitsee viisi tekijää, jotta muutoksen avulla saavutetaan haluttu tulos. Ne ovat Maurice Saias:n mukaan muutostarpeen määrittely, yhteisen näkemyksen luominen, muutoskyvystä huolehtiminen, ensimmäiset toimenpiteet sekä ankkurointi käytäntöön. Tarvitaan määrätietoista asioiden läpivientiä. (Valpola 2004, 27-29; Lanning & Roiha & Salminen 1999, 32-33.)

Onnistuneessa muutoksessa on Stenvallin ja Virtasen mukaan (2007) neljä olennaista tekijää: muospaineet, selkeä yhteinen visio, muutoskapasiteetti ja toteuttamiskelpoinen hanke. Muutosta koskevien edellytysten tunnistaminen on tärkeää onnistuneelle muutokselle. Jo

varhaisissa muutosjohtamisen teorioissa tämä tunnustettiin. Kurt Lewinin 1940-luvulla esittämän voimakenttäanalyysin mukaan jokaisessa organisaatiossa on olemassa muutostilanteessa sekä vastustavia että edistäviä voimia (Lewin 1975). Onnistuneen muutoksen edistämiseksi oleellista on vahvistaa edistäviä voimia. (Stenvall & Virtanen 2007, 118.)



Kuvio 1. Muutosprosessien onnistumista säätelevät tekijät (Stenvall & Virtanen 2007, 119).

Muutoksen lähtökohtana on strateginen ajattelu. Strategista ajattelua tarvitaan sekä muutostarpeen tiedostamiseksi ja muutoksen toteuttamiseksi. Strategiaan liittyy visio, joka on modernien organisaatioiden tapa saada muutoksia aikaan. Visio tuo uusia ajatuksia ja luo kestävän pohjan organisaatiossa tehtäville päätöksille. Muutoksen johtaminen on aina tasapainon etsimistä rationaalisten ja irratiionaalisten voimien välille. Muutoksen läpiviemiseen liittyy neljä vaihetta:

1. Muutostarpeen esiintuominen
2. Muutossuunnitelma ja sen kommunikoiminen

3. Muutoksen toteuttaminen
4. Muutoksen vakiinnuttaminen (Haveri & Majoinen 2000, 42.)

Suurten muutosten aikaansaamiseksi tarvitaan Kotterin (1996) mukaan kahdeksanvaiheinen prosessi. Vaiheet ovat: muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen, ohjaavan tiimin perustaminen, vision ja strategian laatiminen, muutosvisioista viestiminen, henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan, lyhyen aikavälin onnistumisen varmistaminen, parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen sekä uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityksen kulttuuriin. Jos yhdessä näistä vaiheista ei toimita oikein, voivat seuraukset olla vakavat. Ne vaikuttavat ihmisten kautta perheisiin ja koko yhteiskuntaan. (Kotter 1996, 19; Kotter 1996, 15.)

Vepsäläisen mukaan (1994) muutostilanteen luonne heijastuu henkilöstön kehittämiseen. Päätöksenteko on edellytyksenä vastuunkannolle. Suuret muutokset työn tekemisessä heijastuvat organisaatiokulttuuri muutoksissa. Muutosvalmius on muutostilaan tottumisen tulos. Jos organisaatiossa on ollut muutoksia aikaisemmin, hallitaan muutostilanne paremmin. Organisaatiolle ja sen työntekijöille pitäisi antaa tarpeeksi aikaa oppia muuttamaan. Henkilöstön osallistuminen muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen on tärkeää. Sen lisäksi erilaiset yhteistyömuodot, kuten projekti- ja tiimityö korostuivat onnistuneessa muutoksessa. (Vepsäläinen 1994, 54.)

Muutoksen vaiheet Lewinin mukaan (1947) ovat sulattaminen, siirtyminen ja vakiinnuttaminen. Jokaiseen vaiheeseen liittyy niin hallinnollisia ja teknisiä kuin muutoksen sosiaaliseen ja psykologiseen prosessiin liittyviä tehtäviä. Uusia toimintatapoja opittaessa vanhan ja uuden tiedon yhteentörmäys saattaa ilmetä usein vaikeuksina ja ristiriitoina. Muutos sisältää oppimisen ja kehittymisen eri vaiheita, jotka eivät useinkaan etene suoraviivaisesti. (Lindström & Leppänen 2002, 298-299.) Tästä onkin hyvä siirtyä luontevasti muutosvistarintaan, joka uuden ja vanhan tiedon kohdatessa väistämättä seuraa.

2.3 Muutosvastarinta luonnollisena osana muutosta

Muutosvastarinta on yleinen termi sille vastukselle, jonka jokainen muutos kohtaa henkilöstössä ja johdossa joko voimakkaana tai vähemmän voimakkaana. Muutosvastarinta ilmenee välinpitämättömyytenä, epävarmuuden pelkona, korostuneena itsesuojeluna, muiden asioiden priorisointina, informaation torjuntana tai ideologisen ristiriitana. Organisaatiot vastustavat muutosta, koska ihmiset vastustavat muutosta. Ihmiset vastustavat muutosta taas koska muutos nähdään uhkana jollekin omalle intressille. (Haveri & Majoinen 2000, 28 -29.)

Jokainen muutos, joka toteutetaan taloudellisuuden ja tehokkuuden nimissä, herättää pelkoja työpaikkojen vähentymisestä ja työttömyydestä. Kaikki nämä pelot kertaantuvat ja kasvavat, jos työntekijöiltä puuttuu luottamus organisaation johtoon muutosten toteuttajana. Muutosvastarinnasta ei tulisi syyllistää työntekijöitä vaan nähdä muutosvastarinta luonnollisena, emotionaalisen suhtautumistapana muutoksiin. (Haveri & Majoinen 2000, 28-29.)

Muutosvastarinta on ihmisen luonnollinen ensireaktio muutostilanteessa. Se on ihmisen terve tapa suojata itseään. Muutosvastarinta auttaa ihmistä säilyttämään suuntansa, omat rajansa ja tasapainonsa. Muutosvastarinnan kesto ja voimakkuus eivät kuitenkaan ole aina realistisia tai tarkoituksenmukaisia ihmisen itsensä kuin ei organisaationkaan kannalta. Luopuminen on vaikeaa ja energiaa menee hukkaan. Muutoksissa ihmiset pelkäävät menettävänsä turvallisuutta, pätevyyttä, ihmissuhteita, päämäärän ja oman alueensa. Toisaalta, vain tilan tekeminen mahdollistaa muuttumisen. (Piili 2000, 133)

Muutosvastarinta voi ilmetä niin aktiivisena kuin passiivisenakin. Aktiivinen muutosvastarinta tarkoittaa sitä, että muutosta vastustava henkilö puhuu tai toimii avoimesti muutosta vastaan. Tämä voi tarjota esimiehelle rakentavasti mahdollisuuden puolustaa muutosta. Passiivinen muutosvastarinta tarkoittaa taas sitä, ettei muutosprosessin tavoitteisiin sitouduta eikä muutosprosessin tavoitteita edistäviin toimenpiteisiin ryhdytä. Muutosvastarinta on osattava joka tapauksessa tunnistaa ja esimiehen on hyvä ymmärtää, että muutokset nakertavat henkilöstön perusturvallisuuden tunnetta. Muutosprosessin onnistumisen kannalta on tärkeää, että lähiesimies kykenee itse suhtautumaan muutokseen aidon myönteisesti. Muutoksen johtaminen vaatii esimieheltä paljon etukäteispohdintaa ja muutoshankkeen käsittelyä ja sisäistämistä. (Salminen 2006, 150.)

Muutosvastarintaan liittyy olennaisesti kaaos ja epävarmuus. Oleellista epävarmuudessa on, että se on subjektiivinen tunne. Koemme tilanteet erilaisilla. Epävarmuuden tuntemukset voivat olla myös yhteisiä yhteiskunnan muiden jäsenten kanssa. Epävarmuuden tunteet ovat hankittuja ja opittuja. Nämä tunteet ja niiden käsittely siirtyvät ja vahvistuvat yhteiskunnan instituutioissa. (Hofstede 1992, 161.)

Itsestään organisoitumista voi tapahtua ainoastaan sellaisissa systeemeissä, jotka ovat kaaoksessa, lähellä kaaosta tai ainakin kaukana tasapainosta. Uudet ratkaisut ja toiminnan muodot syntyvät epäjärjestyksen kautta. Organisaation johdon on määriteltävä, mikä on se ydin, jonka tulisi ohjata organisaation toimintaa kaikissa tilanteissa. Visio, strategia, arvot ja toimintaperiaatteet ovat neljä organisaation peruselementtiä, jotka tulisi olla kunnossa. (Stähle & Grönroos 1999, 131.)

Koska muutosvastarinnan käsitettä käytetään usein viittaamaan yksilön toimintataipumuksiin tai persoonallisuuteen yleensä jopa leimaavasti, on parempi puhua neutraalisti muutosta koskevasta kriittisyydestä tai muutoksen vastustamisesta. Nämä molemmat ovat sidoksissa yksilöiden ja ryhmien tilannekohtaisiin tulkintoihin. Tärkeimpiä muutoskielteisyyden syitä ovat uhka turvallisuuden tunteelle, muutoksen perusteita, sen järkevyyttä ja tarpeellisuutta koskeva epäily sekä pelko saavutettujen taloudellisten ja muiden etujen menettämisestä. Lisäksi muita syitä ovat asenteellinen haluttomuus muutoksiin sekä pelko siitä, että muutos lisää kohtuuttomasti työtaakkaa sen tuomiin etuihin verrattuna. (Valtee 2002, 24-25.)

Henkilöstön lisäksi varsinkin kuntasektorilla asiakkaat ja muut sidosryhmät voivat vastustaa muutosta. Kuntalaisilla on erikoislaatuinen suhde omaan kuntaansa sekä asiakkaana, veronmaksajana ja ”osakkeenomistajana” että historiallisista ja tunnesyistä. Kunnan asukkaat ovat merkittävin sidosryhmä kuntia koskevissa muutosprosesseissa, ehkä henkilöstöä voimakkaampikin. (Haveri & Majoinen 2000, 29.)

Muutos edellyttää aina valtaa muutosvastarinnan vuoksi. Tärkeää onkin pohtia muutoksen kriittisiä resursseja. Henkilöstöllä ei välttämättä ole voimavaroja toteutukseen. Muutos edellyttää aina henkilöstöltä uusia valmiuksia ja kykyä oppia asioista. Lisäksi tulisi miettiä mahdollista muutoksen keskeyttämistä tai vähintään toiminnan uudelleen suuntaamista mikäli muutoksella ei nähdä olevan toiminta edellytyksiä. (Stenvall & Virtanen 2007, 47-48.) Näin ollen muutosvastarinnalla voi olla myös myönteisiä seuraamuksia, mikäli

havahdutaan muutoksen epäonnistumiseen. Tärkeää joka tapauksessa on oppiminen, joko uuden asian tai vanhan pois oppiminen.

Salmisen mukaan (2001, 31 -32) muutosvastarinta on osa psyykettämme ja se on mielenterveyttä ylläpitävä ominaisuus. Muutosprosesseja johtavat ihmiset usein tuskastelevat kohtaamaansa muutosvastarintaa ja pitävät sitä haitallisena. Kuitenkin voidaan olla yhtä mieltä siitä, että ihminen, joka syöksyy uuteen kyseenalaistamatta sitä ja tuntematta pelkoa, on todennäköisesti henkisesti epäterve.

Syväsen tutkimuksen mukaan (2003, 276) organisaation sisäinen tehottomuus vähenee, jos organisaation jäsenet saavat hyväksyntää, itsenäisyyttä, palautetta ja tukea, vastuullista kommunikaatiota, avointa tiedon välittämistä, osaavaa, jämäkkää, ihmisläheistä, tukevaa ja välittävää johtamista, luottamusta ja avoimuutta, oikeutta tuoda esille epäkohtia sekä ristiriitojen osaavaa hallintaa. Piirteet ovat organisaatioiden muutoksen, uudistumisen tai kehittämisen avaimia. Niillä on mahdollista vähentää yksilöiden ja ryhmien muutosvastarintaa ja saada sisäinen tehottomuus vähenemään. Tällöin mahdollistuu myös uuden oppiminen.

Hodsonin (2001), Lawlerin ym. (1998), Leibensteinin (1987) ja Tomerin (1987) muutoksen avaimet ovat hyvin samanlaiset. Ne ovat osallistuvien, korkean tuottavuuden ja sitoutumisen organisaatioiden piirteitä, joita ovat osallistuva johtaminen, työntekijöiden mahdollisuus osallistua päätöksentekoon, osaamisen ja hiljaisen tiedon hyödyntäminen, itsenäisyys, itseohjautuvuus, työntekijöiden aktiivisuus, aloitteellisuus ja ammattiylypeys. (Syvänen 2003 277.)

Lawrencen mukaan (1969) vastarinta ei johdu niinkään teknisestä kuin sosiaalisesta, työyhteisön ihmissuhteisiin vaikuttavasta muutoksesta. Organisaatioissa vakiintuneet toimintatavat ovat yhteisön arjen ylläpitäjiä. Ne luovat turvallisuutta, joka mahdollistaa kaiken sujumisen. (Mattila 2006, 62.)

2.4 Muutosviestintä muutoksen työvälineenä

Muutosviestinnän lähtökohtia ovat avoimuus, ennakoitavuus, demokraattisuus, johdonmukaisuus ja vastuullisuus. Muutosviestinnällä pyritään saavuttamaan yhteisymmärrys muutoksen tarpeellisuudesta ja tavoitteista. Muutokseen ei sitouduta jos sen syitä ei ymmärretä. Muutostilanteessa kannattaa seurata kaikki aistit valppaina ilmapiiriä ja tunnelmaa. (Kuntaliitto, 2006)

Viestintä ja johtaminen kuuluvat olennaisesti yhteen viestinnän asiantuntijan Leif Åbergin (2006) mukaan. Menestyvä esimies osaa viestinnän taidot. Muutostilanteissa johtamisen ja viestinnän välinen suhde on vielä voimakkaampi. Ilman viestintää muutoksilla on hyvät mahdollisuudet epäonnistua. Työyhteisön sosiaalisella toimivuudella on olennainen merkitys muutoksen onnistumisessa. (Stenvall & Virtanen 2007, 60.)

Elisa Juholin (2006) on tehnyt toimivan erottelun rationaalisesta, dissipatiivisesta ja dialogisesta työyhteisöviestinnästä. Tämä erottelu helpottaa ymmärtämään viestinnän merkitystä nimenomaan muutostilanteiden näkökulmasta. Rationaalinen työyhteisöviestintä pitää organisaatiota hierarkisena ja mekaanisena koneena, joka suorittaa sille annettuja tehtäviä sovitun tehtäväjaon mukaisesti. Viestintä on yksisuuntaista, systemaattista ja yksiäänistä. (Stenvall & Virtanen 2007, 62.)

Dissipatiiviselle työyhteisöviestinnälle ominaista on taas hajaannustilassa oleva organisaatio, jolle on tyypillistä kaottisuus. Viestintä on luonteeltaan yksilöiden välistä, impulsiivista, satunnaista ja tilannelähtöistä. Virallinen viestintä on joko olematonta tai ainakin suunnittelematonta. (Stenvall & Virtanen 2007, 62.)

Dialoginen työyhteisöviestintä perustuu moderniin organisaatioteoriaan, jossa keskeisenä ajatuksena on verkostomainen sidosryhmätoiminta. Organisaation johtaminen korostaa näkemyksellistä johtajuutta, jossa olennaista esimiehille on oman esimerkin näyttäminen. Verkosto-organisaatio toimii itseohjautuvasti. Dialoginen työyhteisöviestintä on kaksisuuntaista, tukee organisaatiota ja vahvistaa sidosryhmäsuhteita. Viestintä on luonteeltaan kahdenvälistä, moniäänistä, keskusteluun tähtäävää ja sen lähtökohtina ovat strategiset valinnat. (Stenvall & Virtanen 2007, 62.)

Osa hyvää muutoksen hallintaa on hyvät viestintätaidot. Johtaminen varsinkin muutoksessa on viestintää. Mitä parempaan vuorovaikutukseen kykenemme muiden kanssa, sitä helpommin voimme vaikuttaa heidän ajatteluunsa ja käyttäytymiseensä. Hyvässä viestinnässä kyse ei ole pelkästään tekniikasta, vaan hämmästyttävän pitkälle pääsee pelkästään sillä, että kertoo muille avoimesti ajatuksistaan ja malttaa kuunnella, mitä toisella on sanottavaa. (Salminen 2006, 274 -276.)

Syitä, miksi muutostilanteissa kannattaa kiinnittää erityistä huomiota viestintään, on useita. Ensinnäkin viestintä tukee muutoksen toteutusta. Viestinnällä on välitön hyöty muutokselle. Viestintä myös profiloi muutoksen sisällön. Mitä myönteisempi profiili, sitä todennäköisempää on että muutos onnistuu. Viestinnän avulla voidaan informoida muutoksen sisällöstä ja tavoitteista. Viestinnän avulla sitoutetaan organisaation jäseniä muutoshankkeen sisältöön ja tavoitteisiin. Lisäksi viestintä vauhdittaa muutostilanteissa vuorovaikutusta. Viestintä voi antaa uusia merkityksiä ihmisille muutostilanteissa. (Stenvall & Virtanen 2007, 66 -67.)

Viestinnässä kannattaa muistaa muutamia viestinnän perusasiat. Ensinnäkin jokaisen viestin täytyy olla totta. Valheilla on lyhyet siivet eikä luottamus lisääny väärin viestien myötä. Tärkeää on myös läheltä lähelle viestintä. Jos lähiesimies ei pysty kertomaan ylemmän johdon asioista, eivät ne tule uskotuksi eteenpäinkään. Samanhenkisyys ja viestien samansuuntaisuus luo luotettavuutta viesteihin. Jotta viesti menisi perille, tarvitaan runsaasti toistoja. Muutosjohtamisessa tarvitaan keskimäärin 17 toistoa, ennen kuin ihmiset uskovat, että muutosasiassa ollaan tosissaan. Epävarmoissa tilanteissa ihmiset tarvitsevat lisää tietoa, monimutkaisissa tilanteissa ihmiset tarvitsevat mahdollisuutta keskustella. Luottamuspääomaa omaavat johtajat noudattavat hyvässä viestinnässä seuraavia pelisääntöjä:

- Kerron kaiken minkä voin
- Jos en tiedä, yritän selvittää vastauksen ja palaan asiaan.
- Jos en voi kertoa kaikkea, perustelen miksi en. (Valpola, 2005, 62 -63.)

Muutostilanteiden viestinnässä oleellista on viestin selkeys. Perusteluiden tulee olla selkeitä ja johdonmukaisia. Tärkeää on myös, että viesti tavoittaa viestin tarvitsijan. Ihmiset hakevat vastauksia omiin kysymyksiinsä. Keskustelumahdollisuus muutoksen aiheuttamista tekijöistä lieventää ahdistusta ja epävarmuutta. Muutostilanteessa on hyvä kiinnittää huomiota myös

nonverbaaliseen viestintään. Sillä, miten johto esiintyy ja mitä eleitä käyttää, voi olla dramaattisia vaikutuksia siihen, miten henkilöstö kokee muutoksen. (Valpola 2005, 63 -64; Aro 2002,76.)

Muutoskykyisen organisaation tulee ylläpitää työntekijöissään perusturvallisuuden tunnetta. Tämä edellyttää taitavaa johtamista ja viestintää muutostilanteessa. Kun ihminen suhtautuu luottavaisesti tulevaisuuteensa ja omiin selviytymismahdollisuuksiinsa, hänen on helpompi vastaanottaa uutta informaatiota ja muuttaa ajatteluaan ja toimintaansa toimintaympäristön edellyttämään suuntaan. (Salminen 2001, 32.)

Juholinin mukaan (2002, 45) suurin ajatuksellinen muutos viestinnässä koskee viestinnän paikkaa ja tehtävää organisaatiossa. Viestintä on aiemmin nähty sarjana suorituksia, joita toteuttavat viestinnän ammattilaiset. Nykyisin viestintä nähdään koko yhteisön asiana, joka kuuluu jokaiselle mutta joka vaatii onnistuakseen rautaisia ammattilaisia. Se edellyttää heidän ja johdon kiinteää yhteistyötä sekä viestinnän vahvaa organisatorista asemaa. Hiironniemen mukaan (1991, 43) johdon ja henkilöstön väliseen kommunikaatioon ja vuorovaikutukseen on kiinnitettävä erityistä huomiota kunnallishallinnossa, jossa inhimillinen vuorovaikutus on usein työn olennaisena sisältönä.

2.5 Oppiminen muutoksessa

Muutos ja oppiminen ovat vuorovaikutteisesti sidoksissa toisiinsa. Muutos muuttaa nykyisiä osaamisia riittämättömiksi ja haastaa uusien hankkimiseen ja toisaalta kehittyvä osaaminen mahdollistaa kehityksen ja siihen liittyvät muutokset. Jatkuvan oppimisen tarpeet liittyvät yhä useammin ennakoimattomiin ja jatkuviin muutosvirtoihin. Vaikutukset heijastuvat organisaatioiden välisiin ja sisäisiin ajattelutapoihin, toimintamalleihin ja järjestelmiin, tehtäväkokonaisuuksiin sekä niissä toimivien ihmisten työnkuviin. (Viitala, 2004, 13.) Sydänmaanlakan mukaan muutos on oppimista, kehittymistä ja kasvua. Oppimisen tulisi parantua muutoksen kaikilla tasoilla. Jos tämä tavoitetaan, muutosta on mahdollista hallita ja ohjata. (Sydänmaanlakka 2007, 69 -70.)

Oppiva yksilö kyseenalaistaa, osallistuu keskusteluun, omaa itsetuntemusta, vaikuttaa ympäristöön ja kykenee määrittelemään oppimistarpeensa. Oppiva organisaatio koostuu

oppivista yksilöistä. Organisaatio itsessään ei voi oppia, vaan oppiminen tapahtuu organisaation jäsenten, ihmisten kautta. (Koivuniemi 2004, 72.)

Oppivalle organisaatiolle on useita määritelmiä. Tässä muutamia Saralan ja Saralan (1996) mukaan:

”Oppiva organisaatio on organisaatio, joka edistää jokaisen organisaation jäsenen oppimista sekä kehittää ja muuttaa itseään.” (Pedler, Boydell ja Burgoyne 1988.)

”Oppiva organisaatio muuntaa koko ajan toimintatapaansa.” (Penn 1990.)

”Oppiva organisaatio on sellainen organisaatio, joka jatkuvasti lisää omaa kykyään luoda omaa tulevaisuuttaan.” (Senge 1990.)

”Oppiva organisaatio on sellainen organisaatio, jossa vastuun jakamisen avulla edistetään jokaisen henkilön sitoutumista ja aloitteellisuutta sekä edistetään tehokkaasti organisaation sisäistä viestintää.” (Lambert 1991.)

Yhteistä määritelmille on, että ne korostavat oppimisen yhteyttä muutokseen ja muutosta edistävää johtamista. (Sarala & Sarala 1996, 53 -54.)

Työelämä on tänä päivänä yhtä muutosta. Työntekijöiltä edellytetään yhä enemmän osaamista. Lisäarvon tuottamiseen asiakkaille tarvitaan kustannustehokkuutta ja laatua osaamisen lisäksi. Tämän päivän kilpailustrategioita ovat asiakaskeskeisyys, keskittyminen ydinasioihin, tehokas verkostoituminen, nopea ja oikea ajoitus ja nopea oppiminen. Asiakastyytyväisyys on koko organisaation asia, koska asiakas on tärkein ulkoisen tiedon ja oppimisen lähde. Asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ennen asiakkaita edellyttää paneutumista asiakkaan alaan ja asiakkaan toimintaympäristön muutokseen. (Ojala 1996, 19 - 20.)

Hyvä hinta-laatu-suhde edellyttää keskittymistä ydinasioihin eli ydinprosesseihin, ydintuotteisiin, ydinmarkkinoihin ja ydinasiakkaisiin. Jotta jokainen voisi antaa prosessiin mahdollisimman suuren lisäarvon, täytyy jokaisella olla mahdollisimman paljon osaamista. Ydintoiminnan ulkopuoliset tekijät saadaan oman organisaation ulkopuolelta. Asiakkaan

saaman lisäarvon kannalta on tärkeää, että kaikilla ryhmillä on yhtä hyvä osaamisen taso. (Ojala 1996, 20 -22.)

Nopeus ja oikea ajoitus edellyttävät organisaatiolta joustavuutta ja herkkyyttä sekä sellaista osaamisvalmiutta, jonka varaan voi nopeasti kehittää uutta osaamista. Organisaatiossa pitää olla riittävästi strategista osaamista, jonka varaan voidaan nopeasti muutostilanteessa kehittää uudenlaisen toiminnan edellyttämää osaamista eli operatiivista osaamista. Ongelmallista on varautuminen nopeisiin muutoksiin, jotka vaativat päätöksenteon painottumista lyhyen aikavälin asioihin. Toisaalta strategisen osaamisen kehittäminen edellyttää pitkän aikavälin tavoitteellista kehitystyötä ja sitoutumista. (Ojala 1996, 23.)

Uusiutuminen edellyttää innovatiivisuutta ja jatkuvaa uuden opettelua. Kilpailuetu syntyy osaamisen uusimisen tehokkuudesta, oppimisesta. Osaamisen kehittäminen on osa strategiaa ja sen toteuttamista. Kilpailukyvyyn ja oppimisen välillä vallitsee monia yhtäläisyyksiä. Ensinnäkin kilpailukyky rakentuu yksilöiden ja organisaatioiden osaamisesta. Kilpailukyvyyn säilyttäminen edellyttää organisaation oppimista. Toiseksi organisaatio oppii yksilöiden oppimisen kautta, mutta yksilöiden oppiminen ei johda suoraan organisaation oppimiseen. Organisaation oppimisessa jokainen edistyminen johtaa aiempaa kehittyneemmälle tasolle, jossa yksilöiden henkilökohtainen oppiminen on välttämätön liikkeelle paneva voima. (Ojala 1996, 24.-25; Viitala & Jylhä 2001, 160.)

Kolmanneksi jotta organisaatio säilyisi hengissä muutostilanteessa, tulee osaamisen uusiutua ja oppimisen tapahtua vähintään muutosten nopeudella. Kilpailukyvyyn saavuttaminen edellyttää siis sitä, että organisaatio oppii nopeammin kuin kilpailijat. Organisaation oppimisnopeus riippuu sen hitaimman lenkin oppimisnopeudesta. Tämän takia organisaatiolta edellytetään, että sen kaikki jäsenet oppivat. Kauhasen mukaan organisaation oppiminen ei ole sama asia kuin yksilöiden oppiminen. Organisaatio ei uusiudu, elleivät yksilöt opi toimimaan yhdessä ja yhdistämään osaamistaan. Organisaation oppiminen on organisaation kykyä liittää yksilöiden oppiminen yhteen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Ojala 1996, 25.-26; Kauhanen 1996, 129.)

Antikaisen tutkimuksessa (2005, 238) kuvattiin jatkuvan muutoksen, oppimisen ja kehittymisen vaateissa olevan organisaation johtamis- ja esimiestoiminnan haasteellisuutta käyttämällä käsitettä ”uudistava johtaminen”. Uudistavan johtamisen käsitteeseen

yhdistettiin organisaation muutoksen ja oppimisen sekä henkilöstön kriittiseen reflektioon perustuvan uudistavan oppimisen ja psykologisen voimaantumisen mahdollistava johtaminen, jonka avulla voidaan varmistaa myös henkilöstön kasvua mahdollistava ilmapiiri. Vuorovaikutus ja viestintä nousivat Antikaisen tutkimuksessa uudistavan johtamisen keskeisiksi elementeiksi.

Oppimisessa on kyse uudistumisesta. Uudistaminen vaatii taas luovuutta. Uudistamiseen liittyy outo ja uusi elementti, jota ei välttämättä ole olemassa ja joka on kyettävä luomaan. Ekspansiivisessa oppimisessa on kyse kollektiivisesta eli yhteisöllisestä oppimisesta, jossa oppiminen on muutokseen johtavaa yhteistoiminnallista oman toiminnan kehittämistä. (Koivuniemi 2004, 71.)

Uudistava oppiminen perustuu kriittiselle reflektiolle, jonka tuloksena on kokonaisvaltainen, eriytynyt ja sisäistetty ymmärrys omasta kokemuksesta uudenaikaisessa toimintaympäristössä. Uudistavalla oppimisella tarkoitetaan kriittisen reflektion kautta toteutuvaa oppimisprosessia, jonka tuloksena on merkitysperspektiivien muuttuminen niin, että yksilö voi luoda kattavamman, erottelukykyisemmän ja johdonmukaisemman käsityksen omasta kokemuksestaan. (Ruohotie 1998, 14-15.)

Sitoutumisen kannalta uusiutuminen on vaativin muutoksen toteuttamistapa. uusiutuminen edellyttää vahvaa, visionääristä ja turvallisuutta luovaa johtajuutta. Johtajan on uskottava uusiutumiseen vahvasti, uhrauduttava uuden toiminnan puolesta ja kyettävä viestimään muutostarve uskottavasti työntekijöilleen. (Lämsä & Hautala 2005, 186.)

Uudistuvaa johtajuutta käsittelevässä kirjallisuudessa välittyy johtajasta ystävällinen, tasaveroinen, avoin, reilu ja luotettava kuva. Hän asettaa korkeita ja selkeitä tavoitteita sekä tukee alaisiaan neuvottelemalla, auttamalla ja opettamalla. Uudistava johtaja on vaativa tarvittaessa, mutta antaa tilaa autonomiselle toiminnalle ja tukee henkilökohtaista kehittymistä. Uudistavan johtajuuden piirteiden on esitetty olevan yhteyksissä vahvasti työtyytyväisyyden ja hyvän työilmapiirin kanssa, jotka kumpikin luovat suotuisaa pohjaa oppimiselle. (Viitala 2004, 99.)

Osaamisen johtamisen lähtökohdat ovat organisaation strategisissa tarpeissa ja työn edellyttämissä ammattitaidon yleisissä vaateissa. Osaaminen nähdään organisaatioissa eri

merkityksissä. Organisaation näkökulmasta se on strategian luomisen kyvykkyydessä. Työssä menestymisen ehto se on organisaation jäsenille. Esimiehille se on sekä väline tavoitteiden saavuttamiseen että johtamistyön kohde.(Viitala 2004, 49.)

Osaamisen johtaminen sisältää sekä esimiestyötä että hyvää johtamista. Nonakan ja Takeuchin (1995) mukaan ns. keskeltä-ylös-alas-johtaminen on kaikkein tehokkain johtamistyyli. Tämän johtamismenetelmän mukaan keskijohto tavoittaa sekä yrityksen vertikaalisen että horisontaalisen tietovirran, sillä on siis keskeinen rooli osaamisen ja tietämyksen hallinnassa. Nonaka ja Takeuchi näkevät keskijohdon strategisena linkkinä ylemmän johdon ja käytännön työtä tekevien välillä. Tällainen organisaatio koostuu projekteista, tiimeistä sekä organisaatio- ja yksikkörajat ylittävistä verkostoista. (Valtiovarainministeriö 2003, 31; Nonaka & Takeuchi 1995, 127 . 130;Kainulainen 2001, 126; Koivunen 1997, 188.)

Keskijohdon on usein kritisoitu olevan organisaatioissa muutosten pullon kaula, johon uudistukset pysähtyvät. Keskijohdon asema voidaan nähdä kuitenkin organisaation tiedon hallinnan keskiönä, sillä keskijohto toimii sekä vertikaalisen että horisontaalisen informaation linkkinä ja välittäjänä organisaatiossa. Keskijohto on siis organisaation menestymisen kannalta kaikkein tärkeimpien tietoprosessien solmukohdassa. Se toimii siltana ylemmän johdon ja kenttätyöntekijöiden kaoottisen ja monitulkintaisen reaali maailman välillä. Esimiehillä on siis kaikkein keskeisin rooli uuden tiedon tuottamisessa organisaatioissa. (Nonaka & Takeuchi 1995). Keskijohdon osaamisen hyödyntäminen onnistuu parhaiten, mikäli esimiehiä tuetaan ja rohkaistaan omassa työssään eikä niinkään syyllistetä, kuten kehittämishankkeissa usein tapahtuu. (Kasvio & Lahtonen & Varis & Airaksinen 1999, 278.)

Kati Tikkamäen mukaan (2006, 40 -41) väitöskirjassaan ”Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen” muutokset ovat vaikuttaneet merkittäväällä tavalla työtä koskeviin odotuksiin ja käsityksiin sekä työssä oppimisen mahdollisuuksiin. Verkostotalouteen liittyvää työkuultuuria voidaan kuvata luottamuksen ja asiantuntijuuden työkuulttuuriksi, jolloin ammattitaito vaatimuksina korostuvat valmiudet yhteistoimintaan, itsenäiseen päätöksentekoon ja toiminnan jatkuvaan kehittämiseen.

Työssä oppimisella on tärkeä merkitys ja rooli tämän päivän työelämässä. Työelämää koskevissa puheenvuoroissa on kuitenkin korostunut ongelmakeskeisyys. Keskustelua on herättänyt työntekijöiden jaksamisongelmat, loppuun palaminen, mielenterveyssyistä lisääntyneet sairauspoissaolot, enneaikainen eläköityminen, joukkoirtisanomiset sekä työvoiman siirtyminen kansainvälisille markkinoille. (Tikkamäki 2006, 46.)

Työssä jaksamisen tutkimus- ja toimenpideohjelman (2002) tarkoituksena on edistää suomalaisten työhyvinvointia ja elämänlaatua. Ohjelmassa korostui muutoksen kohtaaminen työyhteisön ja työn yhteisen kehittämisen kautta. Työssä jaksamisessa keskeisinä tekijöinä nähtiin yksilön oman henkisen ja fyysisen hyvinvoinnin kehittäminen, osaamisen ja ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittäminen sekä johtamisen ja työn organisoinnin parantaminen. Yhteisön tarjoama sosiaalinen tuki nähtiin myös hyvinvoinnin kannalta tärkeänä. Lisäksi korostui päivittäisjohtaminen, työn arjessa oppiminen sekä työaika- ja työjärjestelyiden tarve. (Työministeriö 2002, 11 -12, 41-44.)

Tikkamäen (2006, 337) väitöskirjan tutkimustulosten perusteella työssä oppimisella on tiettyjä paradoksaalisia piirteitä. Ensinnäkin, vaikka organisaatiomuutokset koettiin mielenkiintoisiksi haasteiksi, niin toisaalta ne koettiin stressaaviksi rasitteiksi. Muutokset haastavat aina refleктоimaan totuttuja toimintatapoja ja yksilön näkökulmasta se merkitsee luopumista tutusta ja turvallisesta. Toisaalta muutos on aina uusi mahdollisuus sekä edellytys oppimiselle ja kehittymiselle.

Toinen paradoksi Tikkamäen mukaan (2006, 337 -338) työssä oppimiseen liittyy työssä kehittymisen vaatimuksen ja kehittymismahdollisuuksien väliseen tasapainoon. Tämä paradoksi johtaa monen työntekijän kohdalla jaksamisongelmiin. Oppimista koskevat tavoitteet olivat ristiriidassa työtehtävien tekemiseen ja oppimiseen käytettävissä olevien resurssien sekä käytännön mahdollisuuksien kanssa. Voimavaroja kuluttivat työyhteisöissä vallinneet ihmissuhdeongelmat, haastavat työtilanteet sekä muutosprosesseihin sopeutuminen.

Kolmas oppimisen paradoksi Tikkamäen mukaan (2006, 337 -340) liittyy jatkuvaan kiireeseen samalla uuden oppimisen vaatiessa enemmän aikaa. Tämän päivän nopeampainen, tehokkuutta tavoitteleva ja jatkuvasti uusiutumaan pyrkivä kehittämistyö ja oppimisen edistäminen muodostavat haasteellisen yhdistelmän. Viimeisenä paradoksina

töissä ja organisaatioissa olisi tunnustettava suuri työssä oppimisen ja kehittymisen potentiaali, mutta käytännössä oppimis- ja kehittymismahdollisuuksissa sekä niiden tukemisessa on puutteita. Uudistusten ja muutosten yhteydessä olisi tärkeää kiinnittää huomiota siihen, kenen ehdoilla uudistuksia loppujen lopuksi toteutetaan. Uudistuksissa ja työlle asetettavissa tavoitteissa ovat usein vastakkain organisaation ja työntekijöiden tarpeet.

Sydänmaanlakan mukaan (2007, 77) organisaation oppimista tulisi edistää kaikin tavoin. Käytännössä tämä tarkoittaa organisaation oppimista tukevien työkalujen ja prosessien luomista. Organisaation oppimista voidaan tukea suorituksen johtamisen, osaamisen johtamisen ja tiedon johtamisen avulla. Nämä ovat älykkään organisaation perusprosesseja varsinkin muutoksissa. Oppiminen organisaatioissa on muutosta organisaation kyvykkyydessä. Se on ihmisten toimintaa, jossa on kyse sellaisista oppimisen prosesseista, jotka edistävät organisaation kyvykkyyttä suoriutua perustehtävästään ja kehittää sitä. (Lämsä & Hautala 2005, 191.)

Hyrkkään ja Ståhlen (2004, 8, 14) tekemän ”Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa” kartoittavan tutkimuksen mukaan tekemistä ja kannustamista osaamisen kehittämiseen saadaan liian vähän. Koulutuksen rahoittaminen nousi heidän aineistostaan voimakkaimmin esille. Koulutuksien järjestäminen onkin yksi tapa tukea ja kannustaa osaamisen kehittämistä. Kokonaisvaltaisemmin osaamisen kehittäminen vaatii avointa ilmapiiriä, joka tukee kehittymistä. Hyrkkään ja Ståhlen tutkimuksen mukaan muutosten hallinta on tärkein haaste lähitulevaisuudessa. Uudet haasteet edellyttävät erityisesti osaamisen kehittämistä ja muutosvalmiutta.

2.6 Luottamuksen merkitys muutoksen johtamisessa

Muutostilanteissa luottamus on sekä mahdollistaja että toiminnan edellytys. Ei ole onnistunutta muutosta ilman luottamusta. Se edellyttää oppimista, epävarmuuden sietämistä ja toisten näkemysten huomioimista. Luottamus tarkoittaa inhimillisen vuorovaikutuksen tuloksena syntynyttä vakaumusta, joka vaikuttaa vuorovaikutukseen sekä yhteistyön todennäköisyyteen ja laatuun. Luottamus liittyy persoonallisuuden piirteisiin kuten rehellisyyteen, yhteistyökykyyn ja hyvään tahtoon. Luottamuksen perusteella tapahtuva käyttäytyminen on aina riskin ottamista, koska täyttä varmuutta toisen tekemisestä ei ole.

Siksi muutosjohtajakin on aina riskinottaja, jos ei halua tehdä kaikkea itse. (Stenvall & Virtanen 2007, 77.)

Muutoksissa, joissa on keskinäistä luottamusta, ollaan alttiimpia kuuntelemaan toisten näkemyksiä. Luottamus mahdollistaa avoimen kommunikaation. Luottamus on muutosjohtajan työkalu. Muutosjohtajan annetaan viedä prosessia eteenpäin, koska häneen luotetaan. Asenteiden muutosta kohtaan tulisi olla mahdollisimman myönteiset ja positiiviset. Sen takia luottamuksen rakentaminen muutokseen osallistuvien kesken on erittäin tärkeää. (Stenvall & Virtanen 2007, 78; Kunnallinen työmarkkinalaitos 2003, 8.)

Organisaatioiden ja siihen kuuluvien eri työyksiköiden yhdistäminen on hyvin herkkä epäoikeudenmukaisuuden kokemuksille. Siksi luottamus on hyvin keskeinen hyvän esimiestyön kriteeri. Luottamus tarkoittaa inhimillisen vuorovaikutuksen tuloksena syntynyttä vakaumusta, joka vaikuttaa esimiehen ja henkilöstön väliseen vuorovaikutukseen sekä yhteistyön laatuun. Luottamus liittyy henkiseen pääomaan, jolla tarkoitetaan ihmisten henkisiä lahjoja, kuten tietoja, taitoja ja valmiuksia, joita voidaan käyttää työyhteisön tavoitteiden suuntaisesti. Varsinkin muutoksen alkuvaiheessa menettelytavoilla ja teoilla on kauaskantoisia heijastusvaikutuksia sekä uuden organisaation yhteistyön toimivuuteen että käytännön arkityön sujuvuuteen. Ajantasaisen tiedon saanti on muutosprosessin etenemisessä tärkeimpiä luottamusta herättäviä asioita. (Stenvall ym. 2007, 74.)

Organisaatiossa työskentelevien ihmisten on opittava luottamaan siihen, että heidän jakaessaan osaamistaan ja kokemustaan, he eivät heikennä omia mahdollisuuksiaan organisaatiossa. (Aaltonen & Mutanen 2001, 25). Ropon ym. (2005, 77) mukaan se, miten tietoa käsitellään työyhteisöissä, liittyy tiiviisti myös siihen, miten onnistuneena työyhteisö koetaan. Aidossa yhteistyötilanteessa huomioidaan tasavertaisesti keskinäiseen suhteeseen ja asioihin kohdistuvat edut. Yhdessä saavutetaan tuloksia, jotka ovat edullisia kummallekin osapuolelle. Yhteiset saavutukset vahvistavat luottamusta ja luovat edellytyksiä entistä toimivammalle yhteistyölle. (Valpola, 2007, 54; Silvennoinen & Kauppinen 2006, 83.)

Luottamuksen tuottamisessa erityisen merkityksellistä on, että johtaminen on laadukasta. Luottamusta vahvistaa erityisesti viisi johtamiskäyttäytymisen ulottuvuutta. Ensinnäkin esimiehen käyttäytymisen ennakoitavuus erilaisissa tilanteissa helpottaa työntekijöitä lähestymään esimiestään voidessaan luottaa esimiehensä tapaan reagoida. Esimiehen

toiminnan johdonmukaisuus viestii esimiehen rehellisyydestä ja korkeasta moraalista. Jaettu vastuu ylläpitää ja vahvistaa luottamuksellisia suhteita työntekijöiden ja esimiehen välillä. Päätösten selittäminen, perusteleminen ja kertominen sekä oikea-aikainen palaute päätösten toteutumisesta johtavat vankkaan luottamukseen. Työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen on osa luottamuksen synnyttämistä. (Keskinen 2007, 81-82)

Luottamusta käsittelevässä kirjallisuudessa erotetaan kaksi luottamuksen erilaista muotoa: ihmisten välinen luottamus ja instituutioita ja systeemejä kohtaan tunnettu luottavaisuus. Ilmosen mukaan (2000) luottamuksen ja luottavaisuuden yhdistelmää kutsutaan luottamusrakenteeksi. Luottamusrakenne tarkoittaa sitä, että luottamus ei ole ainoastaan ihmissuhteiden tai ihmisten ominaisuuksien varassa vaan liittyy organisaation johtamisjärjestelmään, kulttuuriin ja rakenteisiin, joita kehittämällä voidaan vaikuttaa myös ihmisten väliseen luottamukseen. Kun luottamus muodostuu pysyväksi toimintakulttuuriksi, se tuottaa ja vahvistaa työyhteisön sosiaalista pääomaa itsestään. Luottamukseen perustuvan vuorovaikutuskulttuurin luominen edellyttää kaikenlaisen tiedon jakamista ja kaikkien mielipiteiden arvostamista. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 27 -37.)

Harisalon ja Stenvallin mukaan (2001, 39) luottamus kuvaa sitä perustaa, jonka varassa julkiset organisaatiot toimivat. Luottamus on inhimillistä vuorovaikutusta ja yhteistoimintaa mahdollistava pääoma. Sitä on kaikkialla missä ihmiset kohtaavat toisensa. Se on tärkeämpää kuin tieto, koska jos ihmiset eivät luota toisiinsa tiedollakaan ei ole merkitystä. Luottamus pitää osapuolet yhdessä. Johtajuus on täynnä luottamuksen haasteita, siksi usein johtajat keskittyvätkin järjestelmien johtamiseen ihmisten sijasta.

Juutin mukaan (2005, 105, 141) johtamisessa toivo ja luottamus luovat perustan onnistuneelle vuorovaikutukselle. Johtaminen on ihmisiin luottamista. Siinä toivotaan ihmisten parasta ja heidän onnistumistaan. Toivo on avointa suhtautumista tulevaisuuteen, tulevaisuuden tuomien mahdollisuuksien myönteistä odottamista. Aitouden saavuttaminen esimiestyössä tulisi olla jokaisen esimiehen tavoitteena, sillä vain aitouden saavuttamisen kautta voi herättää luottamusta muissa ja saada todellista arvonantoa. Aitoutta ei saavuteta pelkästään rahan tai aseman kautta, sillä todelliset johtajat auttavat ihmisiä merkittäväällä tavalla. Esimiehen tärkeimpiin tehtäviin kuuluukin, että he kartoittaisivat ihmisten tietä elämän karikoissa, organisaation ja ihmisten kohdatessa ongelmia.

Johtajiin täytyy alaisten luottaa, sillä se on side joka sitoo johtajan alaisiin. Luottamus korreloi positiivisesti myös moniin työhyvinvointi tekijöihin kuten organisaation jäsenyyteen, käyttäytymiseen, työsuoritukseen sekä työtyytyväisyyteen. (Bartram & Casimir 2007, 5.)

Mattilan mukaan (2007, 51) luottamus on myönteinen voimavara sekä henkilöstön että työnantajaorganisaation kannalta. Luottamuksen puute eli epäluottamus vastaavasti heikentää organisaation kykyä kohdata uutta ja keskittää energiaansa yhteisiin tavoitteisiin. Valtaosa organisaatiota kohtaan koetusta luottamuksesta on sidoksissa työpaikan yhteisöön enemmän kuin työnantajaan tai sitä edustavaan johtoon. Tämän vuoksi onkin syytä kiinnittää erityistä huomiota koko työyhteisön toimivuuteen, jossa esimies on olennaisessa asemassa.

3 TYÖHYVINVOINTI ESIMIESTYÖN NÄKÖKULMASTA

Tämän päivän muuttuva työelämä asettaa kovia paineita juuri esimiehille. Jatkuvat muutosprosessit ja niiden johtaminen kuormittavat erityisesti keskijohtoon kuuluvia esimiehiä. Muutoshankkeet tuodaan usein keskijohdolle valmiina, ilman että heillä olisi ollut mahdollisuuksia osallistua niiden suunnitteluun. Esimiestä koettelee myös työn moninaisuus. Esimiestyössä tarvitaan konfliktien ja ristiriitojen sietokykyä ja esimiehen on usein toimittava oman mukavuusalueensa ulkopuolella. (Salminen 2006, 222 -223.)

Arjen johtajuudessa korostuu lähijohtaminen, jolla tarkoitetaan lähimpänä suorittavaa tasoa olevaa johtamista. Lähijohtaja eli toisin sanoen lähiesimies on eräänlainen silta ylimmän johdon visioiden ja etulinjan työntekijöiden arkitodellisuuden välillä. Arjen johtajuudella on tiivis rajapinta laajempaan yhteiskunnalliseen toimintaympäristöön, työyhteisöön ja henkilöstöön. (Nikkilä & Paasivaara 2007, 30.)

Lähijohtajuus perustuu asiantuntemukseen. Asiantuntemuksen avulla lähiesimies osaa muita paremmin ratkaista muuttuvia ja monimutkaisia ongelmia ja tilanteita. Lähijohtajuus on luonteeltaan päivittäisjohtamista. Se on konkreettista toimintaa, kuten kokousten johtamista ja henkilöstön kanssa käytyjä keskusteluja. Päivittäisjohtaminen suuntautuu sekä ihmisiin että asioihin. (Nikkilä & Paasivaara 2007, 30.)

Lähiesimiehen johtamistyö painottuu vahvasti inhimillisten resurssien johtamiseen, joita kuvaavat seuraavat roolit:

1. Huolehtivan äidin roolissa korostuu vastuu henkilöstön jaksamisesta, tukemisesta ja hyvinvoinnista. Rooliin kuuluu olla ilmapiirin luoja, huolien kuuntelija sekä alaisten työmotivaation synnyttäjä ja tukija.
2. Hallintohenkilön roolissa korostuu koordinointi ja valvonta. Johtajan työn tavoite on erilaisten resurssien turvaaminen ja hallinnollisten tehtävien hoitaminen. Näin henkilöstö voi keskittyä perustehtäväänsä, laadukkaaseen asiakaspalveluun.
3. Tehokkaan toteuttajan rooli korostuu erityisesti diagnostisia palveluja tuottavissa yksiköissä. Tässä roolissa johtamistyö kohdistuu työn organisointiin ja yksiköiltä odotettujen palveluiden tuottamiseen.

4. Asiantuntijan ja kehittäjän rooliin kuuluu henkilökunnan koulutuksen järjestäminen ja resurssien turvaaminen. (Nikkilä & Paasivaara 2007, 31.)

Lähiesimiestyö on vaikea taiteenlaji, joka edellyttää esimieheltä paljon. Lähiesimies on se henkilö, joka päivittäin toimii työntekijöiden joukossa, osallistuen monin eri tavoin heidän jokapäiväisiin asioihinsa ja ongelmiinsa. Organisaation ylempien tasojen johtajat ovat yleensä paremmin suojassa ihmisten johtamisen haasteelta. Samalla se kuitenkin estää heitä tuntemasta lähiesimiesten arkea ja työn sisältöä. Tämä näkyy usein ongelmina muutosprosesseissa, strategiatyössä ja henkilöstön kehittämisessä. (Salminen 2006, 28.)

Karjalaisen (2005, 89) tutkimuksessa tarkasteltiin esimiestaitoja kuntaorganisaatiossa. Tutkimustulosten perusteella tärkeimmät esimiestaidot nykyhetkellä ja tulevaisuudessa liittyvät www-osaamiseen, oman työn hallintaan, ongelmanratkaisutaitoihin sekä henkilöstöjohtamistaitoihin. Karjalaisen tutkimuksessa esimiehet arvioivat esimiestaitojen tärkeyden kasvavan tulevaisuudessa erityisesti ohjelmien käyttötaidoissa, kielitaidossa, viestintä - ja vuorovaikutustaidoissa sekä talousjohtamisessa. Tutkimustulosten mukaan merkittävämmät kehitystarpeet esimiestaidoissa liittyvät ohjelmien käyttötaitoon, työn hallintaan, henkilöstöjohtamiseen ja ongelmanratkaisutaitoihin.

Työnohjauksellinen muutospuhe on tulemassa organisaatioihin. Johtamispuhe on yhä enemmän valtuuttamista, valmentamista ja mentorointia. Perinteisesti esimies on nähty alaisen kontrolloijana ja ohjaajana. Uusissa tarkastelukulmissa esimies on työnohjaaja, kollegan puolella oleva auttaja. Hyvä esimies muistaa olevansa myös palvelutehtävässä. Hän kehittää ihmisten voimavaroja. Hän on saanut kunniatehtävän alaisiltaan toimia kokemusten muokkaajana ja voimavarojen kehittäjänä. Esimiestyössä on hyvä opetella huomaamaan jokaisessa ihmisessä olevia myönteisiä puolia ja toisessa piileviä mahdollisuuksia. (Juuti, 2001, 377; Juuti 2005, 51.)

Siitosen ym. (Siitonen & Repola & Robinson, 2002, 26) mukaan voimaantumisessa puhutaan mahdollistavasta johtajuudesta. Tärkeimmät ominaisuudet mahdollistavalla johtajuudella ovat kuuntelemisen taito, toisista välittäminen, toisen elämäntilanteen huomioiminen, hyvät ihmissuhdetaidot, tilan antaminen luovuudelle ja epäonnistumisen salliminen. Mahdollistava johtajuus on yksi tärkeimmistä asioista työhyvinvoinnin kannalta, sillä esimieskään ei voi antaa hyvinvointia toiselle.

Henkilöstöjohtaminen on todettu useissa tutkimuksissa merkittäväksi tehokkuustekijäksi. Esimiehillä on valtaa moniin tehokkuuden kannalta keskeisiin tekijöihin kuten yhteistoimintaan sekä osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksiin. Esimiehet ovat vastuunkantajia, delegoijia, koordinoijia sekä palautteen ja hyväksynnän antajia. Esimiehet ovat keskeisiä toimijoita, sillä heillä on organisaatioissa erityinen asema vertikaalisten suhteiden ja tiedonkulun ylläpitäjinä tai niiden lamaannuttajina. (Syvänen 2003, 61.)

Johtaminen on perimmiltään tajunnallisesti maailmaansa hahmottavien ihmisten välistä vuorovaikutusta, jossa sekä esimies kuin alainenkin elävät kokemustensa muodostamassa todellisuudessa. Tavoitteellista psykologista johtamistyötä ei voi tehdä ilman tämän lähtöasetelman tajuamista. Johtamisen psykologinen asiantuntemus on taitoa soveltaa ihmisen tajunnallisesta olemisesta juontuvia tosiasioita johtamistyön arkeen. Näin korostuvat muun muassa ihmisten omat kognitiiviset havainnot, kokemukset ja niihin liitettävä tulkinta. Havainnot ja tulkinnat ovat hyvin merkityksellisiä muutoksen ja psykologisen johtamisen näkökulmista. (Syväjärvi ym. 2007)

Roolit ovat moninaiset ja paineet kovat esimiehillä työyksiköissään varsinkin muuttuvassa kunta organisaatio tilanteessa. Jotta esimies selviytyisi haasteistaan, täytyy työhyvinvointi asioiden olla kunnossa. Seuraavaksi määrittelen mitä työhyvinvoinnilla tarkoitetaan.

3.1 Mitä on työhyvinvointi?

Työhyvinvointi on monitahoinen ilmiö, johon vaikuttavat paitsi työntekijä itse, myös työ, jota hän tekee, sekä työympäristö, jossa työtä tehdään. Yksilön näkökulmasta työhyvinvointi tarkoittaa sitä, että työ on oikeassa suhteessa omiin voimavaroihin ja että työyhteisö on kannustava. Työnantajan näkökulmasta työhyvinvointi tarkoittaa työntekijöiden pysymistä toimintakykyisinä niin, etteivät sairauspoissaolot haittaa toimintaa ja etteivät ihmiset joudu työkyvyttömyyden takia enneaikaiselle eläkkeelle. (Salminen 2006, 130.)

Työhyvinvointi tarkoittaa toisaalta jokaisen yksilön hyvinvointia eli henkilökohtaista tunnetta ja viretilaa ja toisaalta koko työyhteisön yhteistä vireystilaa. Työhyvinvointi on ennen kaikkea ihmisten ja työyhteisön jatkuvaa kehittämistä sellaiseksi, että jokaisella on

mahdollisuus olla mukana onnistumassa ja kokea työn iloa. Tärkeää on, miten ihmiset kokevat olonsa työpäivän aikana. (Ojala & Ahonen 2003, 19.)

Työhyvinvoinnin lähtökohtana on, että ihminen voi hyvin niin henkisesti, fyysisesti kuin sosiaalisestikin. Ainoastaan hyvinvoiva ja terve ihminen kykenee suorituksiin, jotka parhaimmillaan hyödyttävät asiakkaita, organisaatiota ja häntä itseään. Positiiviset muutokset millä tahansa elämänalueella heijastuvat koko ihmisen hyväksi. (Juuti & Vuorela 2004, 64-65.)

Mielekäs työ on ihmisen hyvinvoinnin lähde. Kun ihminen tekee työtä, joka sopii hänelle ja vastaa hänen kiinnostuksen kohteitaan, luo se perustan pitkäkestoiselle työmotivaatiolle. Tyytyväisyys ja työn ilo ovat seurausta hyvin tehdystä työstä. Jokaisen tulisi saada työskennellä tehtävässä, jonka kokee omakseen. Työn tulisi tarjota haasteita, jotka ylläpitävät motivaatiota. (Juuti & Vuorela 2004, 68.)

Työhyvinvointia voidaan kehittää mm. laajentamalla ja rikastamalla työtä, luomalla mielekkäitä kokonaisuuksia, mahdollistamalla asiakassuhde ja kehittämällä tiimitoimintaa. Myönteisen palautteen saaminen työskentelystä lisää myös voimavaroja, joiden avulla työhyvinvointi paranee. (Juuti & Vuorela 2004, 69 -70)

Pentti Sydänmaalakan työhyvinvointiosaaminen koostuu kokonaiskuntoisuudesta, joka muodostuu ammatillisesta, fyysisestä, psyykkisestä, sosiaalisesta ja henkisestä kunnosta. Ammatillinen kunto muodostaa oman osaamisalueen johtamispuussa. Muut kokonaiskuntoisuuden osa-alueet sekä stressinhallinta ja nöyryys muodostavat hyvinvointiosaamisen. Nöyryys on tärkeä osa-alue työhyvinvoinnissa. Nöyryys on ylimielisyyden vastakohta. Nöyryys on tärkeä oman henkilökohtaisen hyvinvoinnin kannalta. On hyvä tunnustaa oma keskeneräisyytensä ja elää sopuinnussa omien vaatimusten kanssa. Tällainen nöyryys, muttei nöyristely, korostuu tulevaisuuden johtajien osaamisessa. (Sydänmaanlakka 2004 158 -159; Peeling 2006, 148.)

Työhyvinvointi ei johdu yksilöistä, vaan se riippuu keskeisesti siitä, minkälainen työyhteisö on ja miten se kykenee tukemaan yrityksessä toimivia ihmisiä. Työhyvinvoinnista huolehtiminen on tärkeä osa tämän päivän esimiestyötä. Organisoimalla prosesseja

uudelleen, muuttamalla työtehtäviä ja kehittämällä esimiestyötä voidaan työyhteisöä muuttaa vastaamaan paremmin ihmisten tarpeisiin. (Salminen 2006 133 -134.)

Työn luonne on muuttunut ja muutos jatkuu. Tämä merkitsee uusia haasteita myös työhyvinvoinnin edistämiseksi. Työ on muuttunut yhä useammalle työajoiltaan ja suorituspaikoiltaan entistä väljemmäksi. Työsuhteet ja – sopimukset ovat moninaistuneet. Huomiota kiinnitetään enemmän tuloksiin, kuin aikaan saannoksiin. Työntekijän oletetaan ottavan kokonaisvaltaisen vastuun toimintansa organisoimisesta. Hänen on oltava aloitteentekijä sekä määriteltävä, suunniteltava ja johdettava työtään. (Hakanen 2004, 291.)

Jussi Vähämäen mukaan (2003) työ on imenyt itseensä vapaa-ajan ja sosiaalisen elämän piirteitä. Vapaa-aika on sekoittunut yhä enemmän työhön. Työ on alituisesti koko ajan mielessä. Tässä uudessa työmaailmassa henkilökohtaiset ominaisuudet, sosiaalisuus ja kommunikaatio muodostuvat ratkaisevan tärkeiksi elementeiksi tuotannon ja työn jokaisessa vaiheessa. Työ on muuttumassa elämäksi ja elämä työntekoksi. Työn muutoksista seuraava työympäristön hämärtyminen merkitsee myös työn yksilöllistymistä. Vastuuta on siirretty työnantajalta yksittäisille työntekijöille. (Hakanen 2004, 291.)

Haastavaa muutos on erityisesti työyhteisöjen kehittämiseksi työhyvinvoinnin näkökulmasta, sillä ihmisen työympäristö ja siinä esiintyvät pulmat ovat usein erilaisia kuin toisen työtoverin. Sillä, mikä on toiselle hyvää ja vahvistavaa, ei välttämättä ole samaa suotuisaa vaikutusta toisiin. Hyvinvointia edistävien toimenpiteiden on oltava sekä yhteisöllisiä että entistä yksilöllisempiä ja kytkeydyttävä vastuulliseen johtamiseen. Tutkimusten mukaan ihmisyytemme on rakentunut odotus hyväksytyksi tulemisesta ja arvostuksesta. Sen takia yhä vaativammassa työelämässä on yhä enemmän oltava mahdollista kokea onnistumisia, eikä organisaatioiden tai esimiesten tule kitsastella työntekijöiden tekemän työn tunnustamisessa ja arvostamisessa. (Hakanen 2004, 292.)

Tulevaisuudessa on tärkeä pystyä paikantamaan ja ehkäisemään voimavarojen menetyksiä ja uhkia sekä katkaisemaan menetyksen ketjuja, ennen kuin menetykset koskevat työntekijöiden terveyttä ja koko elämänlaatua. Lisäksi on pystyttävä synnyttämään ja vahvistamaan voimavarojen saavuttamisia, jotka heijastuvat hyvinvointina työssä ja muussa elämässä ja koituvat myös työpaikkojen ja suomalaisen työelämän eduksi. Työhyvinvoinnin tutkimus on pitkään ollut työpahoinvoinnin, kuten stressin tai työuupumuksen tutkimista. Positiivisen

psykologian kehittymisen myötä on virinnyt kiinnostus myös suoraan positiiviseen työhyvinvointiin ja siihen mitä muuta se voisi olla. Työuupumisen välttämiseksi on tärkeä kokea onnistumisia, tuntea työnsä tulevan tunnustetuksi sekä saada arvostusta työhön sijoitettujen voimavarojen vastineeksi. (Hakanen 2004, 12 -14.)

Yksi keskeinen käsite työhyvinvointiin liittyen on työnimu. Tutkimusten mukaan työnimu on määritelty pysyväksi, myönteiseksi, tunne- ja motivaatiotilaksi, jota luonnehtivat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Työnimu ei ole ”flown” kaltainen hetkellinen ja tarkka ”huippukokemus”, vaan pysyvämpi ja kaikkialle levittyvä tila, joka ei kohdistu mihinkään yhteen tiettyyn asiaan, tapahtumaan, yksilöön tai käyttäytymiseen. (Hakanen, 2004, 229.) Työn voimavaratekijöiden on havaittu olevan yhteydessä myös työnimuun. Hakasen mukaan (2004) vaikutusmahdollisuudet, esimiehen tuki, työpaikan hyvä ilmapiiri, innovatiivisuus ja hyvä tiedonkulku ovat edistäneet työnimua.

Hollantilainen Wilmar Schaufelin tutkimusryhmä määrittelee työnimun suhteellisen pysyväksi ja myönteiseksi tunne- ja motivaatiotilaksi, jota kuvaavat työntekijän kokemukset tarmokkuudesta, omistautumisesta ja työhön uppoutumisesta. Tarmokkuudella viitataan energisyyden, vireyden ja sinnikkyden kokemuksiin työssä sekä haluun panostaa työhön. Omistautuminen puolestaan kuvaa kokemusta työn merkityksellisyydestä ja haasteellisuudesta, työn kokemista inspiroivaksi sekä innokkuuden ja ylpeyden kokemuksia työssä. Uppoutumisella tarkoitetaan syvää keskittymistä, joka tuottaa nautintoa ja josta voi olla vaikea irrottautua. (Kinnunen ym. 2005, 68 -69.)

3.1.1 Maslowin tarvehierarkia

Yksilön työhyvinvointia voidaan tarkastella Maslowin tarvehierarkian pohjalta. Alimmalla tasolla ovat ihmisen fysiologiset perustarpeet kuten ravinnon ja nesteen saanti sekä riittävä unen tarve. Näihin perustarpeisiin voidaan verrata ihmisen terveyttä ja fyysistä kuntoa. Työhyvinvoinnin perustana on hyvä fyysinen kunto. Toisella tasolla ovat turvallisuuden tarpeet. Työssä tarvitaan myös fyysistä sekä psyykkistä turvallisuutta. Turvallisuutta luo myös töiden jatkuvuus. Psyykkinen työhyvinvointi on yksilön työhyvinvoinnin toinen osa-alue. (Ojala & Ahonen 2003, 20.)

Kolmannella tasolla on läheisyyden tarpeet ja halu kuulua johonkin yhteisöön kuten työ- ja ammattiyhteisöön. Sosiaaliseen hyvinvointiin kuuluvat ihmissuhteet työssä ja työn ulkopuolella. Sosiaalinen hyvinvointi tukee ihmisen sitoutumista työhönsä ja jaksamista. Neljännellä tasolla ovat arvostuksen tarpeet. Arvostus muodostuu työelämässä osaamisesta ja ammattitaidosta. Arvostus tuo turvallisuutta ja tukee sosiaalista hyvinvointia. (Ojala & Ahonen 2003, 21.)

Korkeimman asteen tarpeet muodostuvat itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeista, joihin kuuluvat mm. luovuus, halu kehittää omaa toimintaansa, osaamistaan ja itseään sekä halu saavuttaa päämääriä elämässään. Vielä on olemassa yksi ylempi porraskorkeus, joka kuvaa henkisyttä ja sisäistä draivia. Siihen kuuluvat omat arvot, motiivit ja oma sisäinen energia. Ne ohjaavat ihmisen innostusta ja sitoutumista eri asioihin. (Ojala & Ahonen 2003, 21.)

Maslowin mukaan ihmisen tarpeet ja motiivit ovat hierarkisesti järjestyneet, toiset tarpeet ovat voimakkaampia kuin toiset. Alimman tason tarpeet ovat tärkeämpiä ja niiden tulisi tyydyttyä ennen seuraavien tasojen tarpeiden tyydytystä. Muutostilanne ja sen mukanaan tuoma epävarmuus tulevasta voivat uhata yksilön alempia perustarpeita, jotka ovat voineet olla hyvinkin itsestään selviä ja varmoja. Tieto muutoksesta saattaa tarkoittaa Maslowin hierarkiassa nopeaa motivaation laskua. Tästä voi johtua, että yksilön huomio siirtyy ylempien tason tarpeista oman itsensä turvallisuuteen ja hyvinvointiin. Muiden hyvinvoinnin ajattelemisen jää vähemmälle oman hyvinvoinnin kustannuksella. (Sundvik 2006, 123 -124.)

3.1.2 Yksilön työhyvinvointi

Tämän päivän työ perustuu pitkälti tietotyöhön, jossa työn tulos on sidoksissa ihmisten haluun ja kykyyn ajatella, tuottaa uutta tietoa ja osaamista sekä yhdistää osaamistaan. Työhyvinvointi liittyy yhä enemmän ei-konkreettisiin tekijöihin kuten motivaatioon, osaamiseen ja ilmapiiriin. Ihmisen terveys vaikuttaa ratkaisevasti myös ihmisen kykyyn hyödyntää osaamistaan. (Ojala & Ahonen 2003, 22.)

Hyvä työstä suoriutuminen vaatii työn edellyttämiä taitoja sekä terveitä työhön liittyviä arvoja ja asenteita. Yksilön fyysinen ja psyykinen hyvinvointi sekä hänen sosiaaliset kykynsä vaikuttavat siihen, missä määrin hän pystyy hyödyntämään osaamistaan. Useat

tutkimukset ovat osoittaneet, että hyvä fyysinen työkyky vaikuttaa positiivisesti työssä viihtymiseen. (Ojala & Ahonen 2003, 22.)

Osaamisella tarkoitetaan hyvän selviytymisen päivittäisistä töistä lisäksi sitä myös millaisen panoksen hän pystyy antamaan omien töidensä ja koko työyhteisön toiminnan kehittämiseksi. Nopeus ja notkeus muuttuvat iän ja kokemuksen myötä viisaudeksi. Osaamista on kahdenlaista, täsmätietoa eli koodattua tietoa ja hiljaista tietoa eli ääneenlausumatonta tietoa. (Ojala & Ahonen 2003, 23.) Yksilön suorituskykyyn vaikuttavat fyysinen ja psyykinen hyvinvointi, sosiaaliset kyvyt, sisäiset arvot ja motivaatio sekä tiedot, taidot ja osaaminen. (Ojala & Ahonen 2003, 22.) Kun kaikki nämä tekijät ovat kohdallaan, pitäisi suorituskyvyn olla mahdollisimman korkea.

Mihaly Csikszentmihalyi kuvaa ihmisen suorituskykyä flow-tilan käsitteellä. Kun ihmisen haasteet ja osaaminen ovat sopuosuudessa ja hän on innostunut työn sisällöstä, työ vetää mukaansa. Ihminen saavuttaa huippukokemuksen, ja voi olla ikään kuin virtaustilassa. Tällöin työ tuntuu helpolta, ajattelu on kirkasta ja mieli virkeä. Flow-tilalle edellytyksenä on että,

- saa työskennellä tärkeänä pitämänsä asian kanssa
- toiminnalla on selkeä päämäärä
- toimintaa voi jatkaa keskeytyksettä
- keskittyminen on mahdollista siihen, mitä on tekemässä
- toiminta mahdollistaa välittömän tavoitteen
- toiminta auttaa irtautumaan arkipäivän tilanteista ja huolista
- toiminta antaa mahdollisuuden itsensä kehittämiseen ja harjoitteluun

Esimies voi luoda ympäristön ja olosuhteet, jotka helpottavat virtaustilaan pääsyä. Syvimmillään tällaisen hurmoksenomaisen tilan saavuttaminen on subjektiivinen kokemus, jota ei voi ulkopuolelta tyrkyttää kenellekään. (Piili 2000, 49-50.)

Tutkimusten mukaan työn sisällöllä sekä työn fyysisellä, psyykkisellä ja sosiaalisella ympäristöllä on olennainen vaikutus työssä suoriutumiseen. Yksilölliset elintavat joko lisäävät tai kuluttavat ihmisen voimavaroja ja vaikuttavat kykyyn tehdä työtä. Ilmarisen mukaan terveyden lisäksi työ ja työympäristö sekä elintavat vaikuttavat ikääntymisen ohella

suoriutumiseen työelämässä. Työyhteisöissä työkyky on kokonaisuus, joka muodostuu työntekijän toimintakyvyn, työn vaatimusten ja työyhteisöllisten tekijöiden tasapainotilasta, jolle on ominaista jatkuva muutos. Tähän tasapainoon vaikuttavat muutokset työntekijän suorituskyvyssä tai työvaatimuksissa, mutta merkittävästi myös muutokset työyhteisötekijöissä. Työyhteisötekijät koostuvat työn organisoimiseen liittyvistä tekijöistä, sosiaalisista työoloista, työtovereiden asenteista, esimiehen toimintatavoista, työyhteisön palkitsemiskäytännöistä sekä työntekijän ammatillisen kehittymisen mahdollisuuksista. Työntekijän työn ulkopuolisilla elämäntavoilla on tärkeä merkitys työkyvyn määräytymisessä. (Koivuniemi 2004, 66.)

Jotta organisaatiot selviytyisivät muutoksista, on niiden välttämätöntä jakaa työntekijöille vastuuta muutosten kohtaamisesta ja työn kehittämisestä. Tämä tarkoittaa muutosta suhtautumisessa työntekijöiden hyvinvointiin. Työntekijöiden jaksaminen ja viihtyminen ovat ensiarvoisen tärkeää, jotta he voivat antaa innovatiivisen panoksen organisaation kehittämiseen. Tässä tiimimäinen työtapo ja tiimien keskinäinen yhteistyö on noussut avainasiaksi. Vuorovaikutustaidot ja tunteiden, ajattelun ja käyttäytymisen syvä ymmärtäminen ovat tulleet esimiesten tärkeäksi johtamistaidoksi. Selviytyäkseen työn vaatimuksista myös työntekijöiden haasteena on vuorovaikutuksen kehittäminen. (Liukkonen & Jaakkola & Kataja 2006, 39.)

Yksi vanhimmista ja eniten tutkituista myönteisistä työhyvinvoinnin kuvaajista on tyytyväisyys, jolla kuvataan sitä, missä määrin työntekijät pitävät tai eivät pidä työstään. Tyytyväisyystutkimuksen alkuvaiheessa painotettiin yleisesti ns. tarpeiden tyydytyksen näkökulmaa, jonka mukaan tyytyväisyyden syntyyn vaikuttaa se, missä määrin työ tyydyttää yksilön tarpeita. Nykyisin tyytyväisyyden katsotaan olevan työhön kohdistuva myönteinen asenne, jossa tunneperäiset elementit korostuvat. Tämän näkemyksen mukaan yksilö ei tee työtä vain tyydyttääkseen tarpeitaan, vaan saavuttaakseen niitä tavoitteita, joita hän on itse työlleen asettanut. (Kinnunen ym. 2005, 59–60.)

3.2 Esimiehen työhyvinvointi muutostilanteessa

Esimiestyön haasteet ovat tänä päivänä hyvin monipuolisia, joten esimiehen työhyvinvoinnin tulee olla kunnossa. Esimiesten on hallittava oman alan substanssi, yrityksen strategiat ja toimintaympäristö sekä taito johtaa ihmisiä. Esimiesten on johdettava alaisiaan paitsi yksilöinä myös joukkueena. Joukkueen menestyminen edellyttää, että sillä on selkeä yhteinen tavoite, jonka kaikki tietävät ja johon kaikki ovat sitoutuneet. (Salminen 2006, 274.)

Esimiestyön haasteellisuus pakottaa meidät kääntämään katseen sisäänpäin, omaan itseemme. Esimiesten on opittava tuntemaan omat motiivinsa, asenteensa ja ajattelumallinsa, jotta voi kehittää niitä. Pekka Järvinen kuvaa esimiehenä kehittymisen haasteita seuraavasti: jokaisen esimiehen haasteena on vähitellen löytää kypsä ja tasapainoinen suhde oman johtajuuteensa ja valtaansa. Olennaista, on että esimies arvostaa itseään johtajana, uskoo omiin kykyihinsä ja vaikutusvaltaansa, kykenee toimimaan itsenäisesti, mutta samalla alaisiaan kuunnellen. Tämän saavuttamiseksi esimiehen on tunnettava itsensä, omat vahvuutensa, mutta myös puutteensa ja rajoituksensa. (Salminen 2006, 275.)

Työyhteisön terve eteenpäin vieminen vaatii terveyttä ja sopivaa rentoutta esimieheltä. Esimiehen omasta jaksamisesta huolehtiminen on tällöin avainasemassa. Jos esimies voi huonosti, voi todennäköisesti koko työyhteisö huonosti. Yksi aloittavan esimiehen tai johtajan menestystekijöistä liittyy siihen, löytääkö hän itselleen mentorin. Ilman tukea ja ohjausta aloittavan esimiehen on vaikea kehittyä. (Sundvik, 2006, 32.)

Esimiesten hyvinvointiin on syytä kiinnittää huomiota, sillä jaksamisensa kanssa ääri rajoilla sinnittelevä ja ajanpuutteen kanssa tuskaileva pomo ei lopulta kykene antamaan paljoakaan organisaatiolleen. Pahoinvoiva esimies ei voi johtaa hyvinvoivaa organisaatiota. Esimiestyö voi joskus uuvuttaa esimiehen niin, että uupumus alkaa muodostua hänen itsensä kannalta vaaralliseksi. Esimiehen voimavarojen loppuminen voi aiheuttaa esim. seuraavia ongelmia: katkeroitumista ja kyynisyyttä, eristäytymistä tai oman persoonan kadottamista. (Salminen 2006, 222–224.)

Esimiehen on hyvä tunnistaa ylikuormittumisen riskit ja tarvittaessa hakea ajoissa apua. Yhteydenottoa esim. työterveyshuoltoon ei kannata pelätä, sillä sen toimintaa koskee tiukka salassapitovelvollisuus. Esimiehen on otettava itse vastuunsa omasta jaksamisestaan. Omaa työhyvinvointia voi turvata pitämällä itsensä kunnossa fyysisesti ja henkisesti. Esimiehen on

itse huolehdittava siitä, että oman työhyvinvoinnin osa-alueet ovat kunnossa ja että työn vastapainona on myös muuta elämää, josta saa voimia ja ideoita. (Salminen 2006, 224.)

Esimiehen kannattaa panostaa omaan stressinhallintaan, ajanhallintaan ja tuen hakemiseen uran eri vaiheiden mukaisesti. Riittävä lepo ja mielihyvää tuottaviin asioihin panostaminen ovat hyviä itsensä hoitamisen keinoja. Ongelmiin kannattaa puuttua ajoissa, mieluummin liian nopeasti kuin aikailleen. Tärkeää on myös muistaa, että esimieskin on vain ihminen. Nauru kertoo paljon ihmisen voinnista. Sitten kun naurua ja hymyä ei enää ole, voimia on tosi vähän jäljellä. (Valpola 2007, 27; Sundvik 2006, 35.)

Esimiehen jaksamista voidaan edistää lisäämällä heidän mahdollisuuksiaan hallita työaikaansa. Tämä edellyttää perusteellista resurssien tarkastelua suhteessa työtehtäviin. Toinen esimiesten jaksamista parantava toimenpide on antaa heille välineitä ja tukea ristiriitatilanteiden hallintaan. Konfliktijohtamista voidaan edistää mm. koulutuksen, mentoroinnin ja työnohjauksen keinoin. Kolmanneksi tulisi käsitellä esimiesten kokemia rooliristiriitoja. Työnohjaus on yksi väline, jossa rooliristiriitoja voi käsitellä ja saada liikkumavaraa eri roolien välille. (Rehnbäck & Keskinen 2005,4.)

Työhyvinvoinnilla, työhön sitoutumisella, työsuorituksilla ja tunneosaamisella on selkeä yhteys. Tunneälykkään esimiehen työyhteisö sekä voi että pärjää hyvin. Tunneosaaminen ei ole synnynnäinen persoonan ominaisuus vaan sitä voi oppia harjoittelemalla, kuten vierasta kieltä tai tanssia. Johtaminen perustuu vuorovaikutukseen, jossa tunteet ovat aina tavalla tai toisella mukana. Johtamisen merkitys työpaikan hyvinvointiin on kiistaton ja hyvinvointi vaatii jatkuvaa kehittämistä. Esimiehiltä vaaditaan henkilöstöosaamista enemmän kuin koskaan, sillä esimiehet johtavat paitsi ihmistä niin jatkuvaa muutosta. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 9-11.)

Keskeinen työväline tunneosaamisessa johtamisessa on esimiehen oma tunne-elämää koskeva itsetuntemus. Jos haluamme vaikuttaa sekä omiin että johdettaviemme tunneilmastoon, meidän on oltava hyvässä kontaktissa omiin tunteisiimme. Onnistuneen ja menestyksekkään esimiestyön kannalta tärkeintä ovat ulospäin näyttämämme tunteet ja näkyvä käyttäytymisemme, koska niitä muut ihmiset meistä tiedostetusti tai tiedostamattomuuttaan arvioivat. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 89.)

Hyvinvoinnin kannalta tunteilla on suuri merkitys. Voimaa tuovat työpaikalle innostus, toivo, luottamus, välittäminen ja hyväksyntä. Voimia taas vievät pelko, epävarmuus, turvattomuus, ahdistus, viha, katkeruus, syyllisyys, häpeä ja kateus. Goleman luokittelee tunnetaidot kahteen pääryhmään. Henkilökohtaiset taidot määräävät, kuinka hyvin tulemme toimeen itsemme kanssa. Näitä ovat itsetuntemus, itsehallinta sekä motivoituminen. Sosiaaliset taidot määräävät taas kuinka hyvin tulemme toimeen muiden ihmisten kanssa. Näitä ovat empatia eli taju muiden tunteista ja tarpeista ja sosiaaliset kyvyt eli taito saada aikaan haluttuja reaktioita muissa. (Piili 2000, 148.)

Tunneälykäs esimies havainnoi omia ja muiden tunteita, suostuu tuntemaan myös epämiellyttäviä tunteita ja osaa työstää niitä. Hän antaa niiden virrata vapaasti ja pystyy kontrolloimaan niitä tarvittaessa. Hän hoitaa ihmissuhteitaan ja toimii sosiaalisesti ymmärtäen muiden tunnekokemukset. Näillä taidoilla on suuri merkitys ihmissuhdeammateissa, jollainen esimiehenkin tehtävä on. Erityisesti tunneäly auttaa toimimaan ristiriitatilanteissa rakentavalla tavalla. Haapalaisen mukaan tunnejohtajuus on johtajuutta, jossa jämäkkä esimies on rohkea ja ottaa johtamistyössä huomioon alaisen työssä kokemat tunteet. Niillä on suuri merkitys tehokkaaseen työssä suoriutumiseen. (Piili 2000, 149; Haapalainen 2005, 27.)

Muutosjohtajilta vaaditaan erityistä jaksamista. Heidän odotetaan näyttävän esimerkkiä, osaavan vastata kaikkiin kysymyksiin ja olemaan läsnä useassa paikassa yhtä aikaa. Yksi onnistuneen muutoksen avaimista on, että muutosvaikuttaja huolehtii omasta jaksamisestaan. Moni päättäjät ei aina omissa kiireissään kuuntele omaa vointiaan. Konkreettisia stressin ilmenemisiä ovat huono fyysinen kunto, ylipaino, valvotut yöt, omien työkiireiden hyväksyttäminen perheenjäsenillä ja alaisilla. He tuntevat paineista seuraavan ärtyvyyden ja keskittymiskyvyn puutteet. (Valpola 2007, 27.)

Ihmiselle ominaiset selviytymisen avaimet voi kiteyttää kolmeen asiaan: tarkoitus, mielekkäisyys ja säännöllisyys. Niiden avulla ihmiset ovat selvinneet käsittämättömän vaikeistakin elämäntilanteista. Niitä jokainen voi käyttää apunaan, kun ulkopuolinen maailma vaatii ylivoimaisia suorituksia. (Valpola 2007, 27.)

Tarkoitus kertoo ihmisen haaveista ja syistä elää. Tarkoitusta ovat kaikki ne isot asiat, jotka auttavat meitä tekemään tärkeitä valintoja ja jotka antavat meille tulevaisuuteen uskoa.

Mielekkyyttä jäsentää maailmaamme ja omaa merkitystämme siinä. Saamme kartan ymmärtää isojen monimutkaisten asioiden yhteyksiä ja omaa mahdollisuuttamme vaikuttaa. Arjen rutiinit auttavat selviytymään. Hallittavuus ja säännöllisyys pitävät vaikeissakin tilanteissa yllä ihmisen omaa toimintakykyä. Toistuvat rutiinit ja arkisten asioiden hoito antavat muospaineissa voimaa, pienet suoritukset ikään kuin palkitsevat tekijänsä valmiiksi saamisesta. Niillä voi ylläpitää jatkuvuutta ja säilyttää hallinnan tunteen, niin ettei ole pelkkä ajopuu muutoksen virrassa. Isojenkin johtajien kannattaa osata arjen rutiineja. (Valpola 2007, 27.)

Keskeisiä kriteerejä onnistuneelle esimiestyölle on Stenvallin (2007) ym. tutkimuksen mukaan läsnä oleva johtaminen, rohkeus tarttua ongelmatilanteisiin, itsensä likoon laittaminen, luottamuksen rakentaminen sekä valmentava johtajuus. Muutostilanne sisältää aina riskejä, jotka esimiehen tulee tiedostaa. (Stenvall ym. 2007, 69.)

Tutkimusten mukaan (Pirnes 1988) hyvät ja taitavat johtajat ovat monitaitoisia. Erityisesti he ovat hyviä ihmissuhteissa ja henkisen jouston alueella. He luovat työyhteisönsä kehittyneen ja oppivan johtamiskulttuurin. He luovat ihmisiin omanarvontuntoa ja tyytyväisyyttä. Hyväksi ja taitavaksi johtajaksi ei synnytä vaan kehitytään. Kehittyvä johtaja kehittää jatkuvasti itsetuntemustaan. Hänellä on realistinen näkemys itsestään ja mahdollisuuksistaan. Kehittyvä johtaja on avoin uudelle. Hän elää oppiakseen ja oppii elääkseen täysipainoisesti. Kehittyvä johtaja on valmentava johtaja. Hän tuntee johdettavansa ja ymmärtää roolinsa alaistensa kehittäjänä. (Pirnes 1988, 179–180.)

Esimiehen hyvinvointiin liittyy olennaisesti kokemus hyvästä työn hallinnasta. Huonon työajanhallinnan on todettu haittaavan erityisesti naisten hyvinvointia. Naisesimiehiä voi kuormittaa myös heidän itselleen asettama korkea vaatimustaso esimiestyössä. (Rehnbäck & Keskinen 2005,3.) Lisäksi naisia kuormittaa vielä tänä päivänä kotityöt miehiä enemmän. Perheen ja työn yhteensovittaminen ei ole ongelmatonta, erityisesti naisille. Miehiä rasittavat naisia enemmän pitkät työpäivät ja ylityöt. (Työterveyslaitos, 2004, 8.)

Työn hallinnalla tarkoitetaan työntekijän valtaa ja mahdollisuuksia vaikuttaa työhön ja työn tekemiseen liittyviin olosuhteisiin ja sisältöihin. Työn hallintaan vaikuttavat mm. työn monipuolisuus, vaikutusmahdollisuudet työhön ja oikeus osallistua omaa työtä koskevaan päätöksentekoon. Johtavassa asemassa olevalla on usein paremmat mahdollisuudet hallita

työtänsä kuin työntekijän asemassa olevalla. Huono työn hallinta yhdistettynä kuormittavaan työhön on riskitekijä. Huono työn hallinta altistaa muun muassa työuupumukselle, mielenterveysongelmille, sydäntaudeille sekä tuki- ja liikuntaelinsairauksille. (Rehnbäck & Keskinen 2005,3.)

Työn hallinnan tunne on tärkeä työhyvinvoinnin kannalta. Se on kokemus siitä, missä omien asioiden ja elämäntapahtumien kontrolli on. Tärkeää on, kokeeko ihminen itse voivansa vaikuttaa vai ottavatko muut vallan omasta elämästä. Yksilön vahva hallinnan tunne toimii puskurina, joka pienentää esimerkiksi ikävän työn tai huonon sosiaalisen ilmapiirin haitallisia vaikutuksia hyvinvointiin työssä. Työn hallinnalla on selvä yhteys työtyytyväisyyteen, työhön sitoutumiseen, työsuoritukseen ja työmotivaatioon, vähäisiin poissaoloihin ja vähäiseen halukkuuteen vaihtaa työpaikkaa. Työntekijöiden osaamispääoma on arvokasta, koska se parantaa työn hallinnan tunnetta, antaa virikkeitä ajattelulle ja mahdollisuuksia haasteellisempiin töihin. (Piili 2006,107, 160.)

Esimiehen kuuluu ottaa vastuun omasta hyvinvoinnistaan. Tähän kuuluu muun muassa itsestä huolehtiminen, itsetuntemuksen lisääminen, moniarvoisen elämän eläminen, realistinen asennoituminen työhön ja joustavuus. Esimies joutuu tarkistamaan myös omat elämänarvonsa omaa hyvinvointia miettiessään. Terveysteen ja hyvinvointiin panostaminen vaativat vaivannäköä. Tarvitaan luja usko, että omilla elintavoilla ja omalla käyttäytymisellä voi vaikuttaa terveyteen ja hyvinvointiin. (Salmimies & Salmimies 2002, 81-82.)

Esimiehen tulee olla muutostilanteessa lojaali työnantajalleen, joten omaa ahdistusta ei voi jakaa työyhteisössään. Jotta esimies jaksaa säilyttää lojaalisuutensa, ammatillisuutensa sekä tukea itse työntekijöitään, hän tarvitsee itselleen tukea omalta esimieheltään sekä kollegiaalista vertaistukea toisilta esimiehiltä. Paras tuki on kollegiaalista. Se voi olla esimerkiksi esimiesten keskinäistä työnohjausta, jossa voidaan jakaa ja purkaa esimiestyössä tulleita ongelmia. Esimiesten kesken pätevät samat hyvän johtajuuden kriteerit kuin esimiesten suhteessa työntekijöihin. Se on kiinnostunutta läsnäoloa, kunnioittavaa kuulluksi tuleamista sekä konkreettista apua ja tukea tarvittaessa. Lisäksi tarvitaan keskinäistä luottamusta ja avoimuutta. (Tammi 2007, 12)

Syvjärven ym. mukaan (2007) aina kun ihmisten roolit nimetään esimieheksi ja alaiseksi, kuuluvat ne toistensa tilanteeseen ja ovat sen vuoksi osa toisiaan. Johtajuus on siten

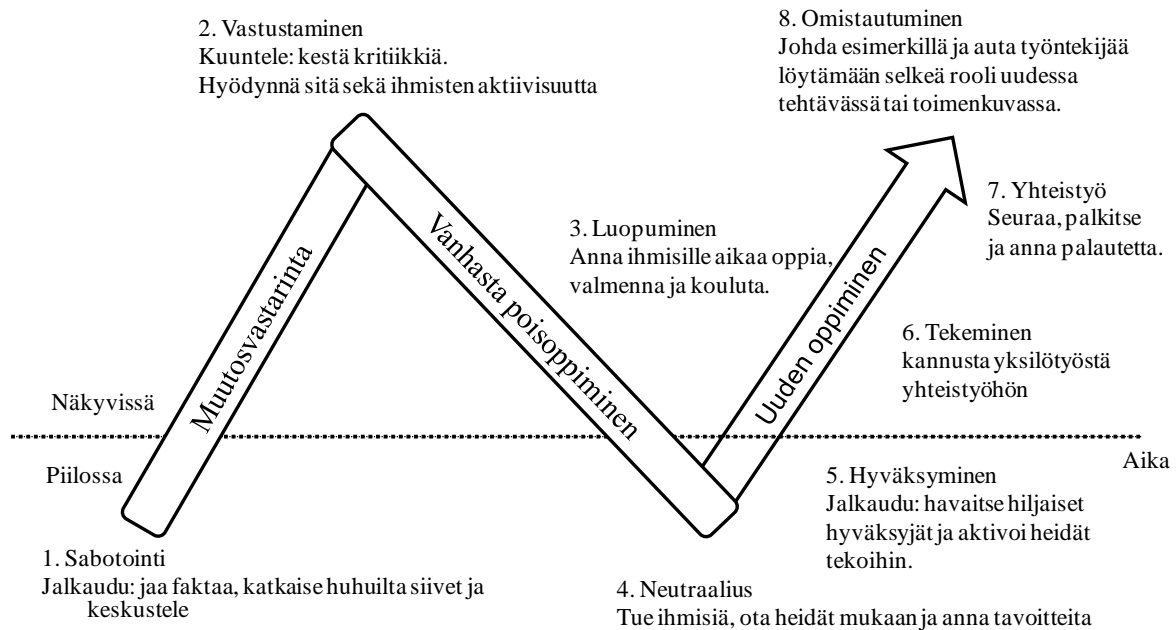
fundamentaalista vastavuoroista vastuuta. Vastuu tarkoittaa käytännössä tosiasiallista elämää työpaikoilla. Ei ole yhdentekevää miten esimies kohtaa toisen ihmisen, miten häntä kohtelee ja miten hänelle puhuu. Esimies osallistuu vuorovaikutuksensa kautta siihen, millaisiin suuntiin johdettavat ihmisinä kehittyvät. On hyvä huomata myös, että logiikka pätee toisinpäinkin. Johdettavat ihmiset eivät pääse asemansa vuoksi pakoon omaa merkitystään osana esimiehen situtaatiota. Ihmisten väliset psykologiset sopimukset velvoittavat molempia osapuolia vastavuoroiseen ja kokemukselliseen toimintaan.

3.3 Muutoksen hallintataidot

Jotta selviytyisi muutoksesta, on hyvä tunnistaa muutoksen herättämät tunteet. Matti J. Kurosen mukaan muutoksessa on mukana perustunteet pelko, viha, suru ja ilo. Muutoksissa pelko on ensimmäinen tunne, joka herättää kysymyksiä miten minun käy. Esimiehen kannalta olennaista on se, miten hän hallitsee omat tunteensa ja kykenee johtamaan tilannetta. Pelon muuttumista vihaksi voidaan hallita hyvällä muutosviestinnällä. Tarjoamalla työntekijöille riittävästi tietoa ja luomalla uskoa tulevaisuuteen, vihan tunteet lieventyvät tai jäävät kokonaan pois. Viha vaihtuu vähitellen suruksi, kun huomataan, että muutosta ei voida estää. Suruvaiheessa on oleellista tukea, kannustaa, kouluttaa ja valmentaa työntekijöitä tulevaan muutokseen. Esimiehen tärkein tehtävä on antaa työntekijöille aikaa keskustella kaikista mieltä askarruttavista asioista. Surutyö vaatii aikaa, koska siinä on kysymys luopumisesta. Lopulta muutoksen toteutumisen merkki on ilo. Onnistunutta muutosta kannattaa juhlia, koska se antaa arvostusta työntekijöille, jotka ovat saavuttaneet hyviä tuloksia. (Arikoski & Sallinen 2007, 55–63.)

Juha Arikosken ja Mikael Sallisen (2007) kehittäneen muutosaalto mallin mukaan muutos etenee vaiheittain. Muutokset sisältävät kolme perusvaihetta: muutosvastarinnan, surutyön eli vanhasta poisoppimisen ja uuden oppimisen eli muutoksen varsinaisen toteuttamisen. Nämä vaiheet ovat sijoitettuna muutosaalto mallin sisällä. Ihmisen sitoutuminen muutoksessa vaihtelee muutosaallossa sabotoinnista omistautumiseen. (Arikoski & Sallinen 2007, 68–69.)

**Sitoutuminen muutoksessa
Esimiehen tehtävät muutoksen eri vaiheissa**



Kuvio 2. Muutosmalli (Arikoski & Sallinen, 2007, 71)

Lewinin mukaan pyrkimys nähdä käyttäytymisen ilmiötasoa syvemmillä olevat käyttäytymistä määräävät voimat olisi välttämätöntä ottaa huomioon yksilön koko psykologinen kenttä. Lewin määrittelee kentän Einsteinia mukaillen kokonaisuudeksi, jota leimaa osien keskinäinen riippuvuus. Maailma sellaisena, kuin yksilö sen kokee kulloisenakin hetkenä, on hänen elämänkenttensä, joka sisältää sekä hänen persoonansa että hänen psykologiansa ympäristönsä. Lewinin kenttäteorian mukaan käyttäytyminen ei koskaan ole ainoastaan joko ympäristöstä tai ihmisestä itsestään lähtöisin, vaan siihen vaikuttavat molemmat yhdessä. Yksilön ja ympäristön vuorovaikutus muuttuu jatkuvasti. (Myllyniemi & Helkama 1984, 42.)

Parasta muutoksenhallintaa on henkilöstön mukaan ottaminen jo suunnitteluvaiheessa, jolloin työntekijät voivat vaikuttaa ja sitoutua muutokseen. Hyvä johtaminen ja henkilösuhteet jo ennen muutosta helpottavat muutoksen läpivientiä ja siihen liittyvien tunteiden käsittelyä. Yleiset vaiheet, jotka ihminen käy läpi muutoksessa ovat kieltäminen,

vetäytyminen, vastustus, passiivinen hyväksyminen, uuden tutkiminen ja mahdollisuus kokea muutos haasteena. (Piili 2006, 133-140).

Muutokseen reagoinnissa on suuria eroja, mutta itse vaiheet ovat yleisinhimillisiä. Pelkkä muutosprosessin tiedostaminen helpottaa omaa oloa ja antaa toiveita suunnasta parempaan tulevaisuuteen. Jotta muutosprosessi onnistuisi, esimiehen tulee ymmärtää, tukea, motivoida, viestiä ja ohjata henkilöstöään muutoksen eri vaiheissa eri tavalla, eläytyen alaistensa asemaan. (Piili 2006, 134).

Tärkeää olisi huomata ero asioiden välillä, jotka voi muuttaa ja asioiden joita emme voi muuttaa. Emme saisi uuvuttaa itseämme energian haaskaamisen ja oman mielen myrkyttämiseen taistelemalla ylivoimaisia asioita vastaan. Kaikkea ulkopäin ohjattua ei tarvitse automaattisesti hyväksyä. (Piili 2006, 137).

Jotta muutos voitaisiin hyväksyä pala palalta niin esimiesten ja työyhteisön tulisi miettiä seuraavia asioita.

- Tosiasiat ja realiteetit tulisi kohdata, jotta ne voisi hyväksyä. Tietoa hankkimalla muutoksen perusteluista, yksityiskohdista ja suunnitelmista jäsennetään tilannetta.
- Aktiivisuus ja vastuun ottaminen muutoksen toteutumisesta on tärkeää. Keskitä energiasi niihin asioihin, joihin on mahdollista vaikuttaa.
- Aikataulujen ja välitavoitteiden asettaminen laittaa muutoksen oikeaan suhteeseen.
- Sopimusten tekeminen ja rajojen hakeminen helpottaa asioiden hyväksymistä. Muutoksen kohteena on toiminta, ei persoonallisuuden muuttaminen.
- Positiivisten mielikuvien ja tavoitteiden luominen helpottaa muutokseen suhtautumista. Pahin, joka voi tapahtua, ei ole maailmanloppu.
- Vanhasta luopumisen surutyö on tehtävä, jotta voit oppia uutta ja kehittyä.
- Muutosprosessi on sekä ylämäkeä että alamäkeä. Asioilla on tapana järjestyä.
- Rituaalit ovat hyvä tapa siirtyä vaiheesta toiseen. Tunteiden käsittely sekä toisten tukeminen ja innostaminen ovat tärkeitä.
- Omasta jaksamisesta huolehtiminen koituu kaikkien eduksi. Liikunta, terveellinen ravinto ja riittävä lepo luovat perustan hyvinvoinnille. Itseään tulee hemmotella silloin tällöin.

- Vanhojen ja uusien konstien käyttöönotto on sallittua selviytyessäsi muutoksen vaatimista haasteista.
- Henkisten vahvuuksien kehittäminen erilaisin kurssein ja kirjallisuuden avulla antaa voimia.
- Joka päivä ei tarvitse pärjätä. Todellista vahvuutta on heikkouden tunnustaminen.
- Tulevaisuuteen keskittyminen ja kysyminen itseltään ”miten pääsen tavoitteisiini?” antavat enemmän voimavaroja kuin miksi kysymykset ja syiden etsintä. (Piili 2006, 137.)

Muutoksen hallintaa koskevilla keskusteluilla muutoskielteisyyttä ja ihmisten suhtautumista muutokseen kuvataan usein soveltamalla jakoa ”muutos uhkana - muutos mahdollisuutena”. Esimerkiksi Kinnunen antaa ymmärtää, että murrostilanteessa olisi aina ensiarvoisen tärkeää yrittää eri keinoin murtaa peloista, uhkakuvista ja ahdistuksesta syntyvä vastarinnan muuri ja ruokkia kaikkia niitä positiivisia mahdollisuuksia, joita tuntematon tulevaisuus tuo esiin. Sekä yksilö- että työyhteisötasolla muutosherkkyiden ja muutosvalmiuksien virittäminen edellyttää tämän ajattelutavan mukaan toisaalta muutospelkojen hälventämistä, toisaalta muutokseen sisältyvien mahdollisuuksien näkyväksi tekemistä. (Valtee 2002, 27.)

Muutoksen hallinnassa peruskysymyksiä ovat, miten saada ihmiset hyväksymään ja asennoitumaan myönteisesti organisaatiomuutokseen. Lisäksi on tärkeää miten saada heidät mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen, sen tekemiseen. Hyväksyminen ja sitoutuminen ovat kiinni ihmisten omakohtaisesta psyykkisestä työstämisestään, kukaan ei voi tehdä sitä heidän puolestaan. Aktiivinen tiedottaminen muutoksen perusteista, sisällöistä ja tavoitteista, henkilöstön osallistumismahdollisuuksien turvaaminen ja muutoksen avaamisen mahdollisuuksien näkyväksi tekeminen, ovat avainasemassa myönteisten asioiden nousemisessa. (Valtee 2002, 35.)

Aito vuorovaikutus ei synny käskemällä ja tiedottamalla, vaan se edellyttää yhteisten mielikuvien luomista. Jotta pystyttäisiin aitoon vuorovaikutukseen alaisten kanssa, on opittava tuntemaan heidät ja muokattava viestintäämme heidän tarpeitaan vastaavaksi. On uskallettava tulla pois mukavuusalueeltamme ja kohdattava aidon vuorovaikutuksen hengessä myös ne henkilöt, joita tavallisesti vierastamme erilaisina. Esimiestyössä tärkeintä on tekeminen. Muutokseen pyrkiessä kannattaa keskittyä vaikuttamaan niihin tekijöihin, jotka aiheuttavat ei-toivottua käyttäytymistä. Viestintää voi kehittää myös terävöittämällä

ryhmän tavoitetta, jolloin tarve vuorovaikutukseen yleensä kasvaa. (Salminen 2006, 274 - 276.)

Palaute on ehkä tehokkain palkitsemisen muoto myös muutoksen yhteydessä. Se on edullista ja sen antaminen ei vie paljon aikaa. Palautetta on kahdenlaista: vahvistavaa ja rakentavaa palautetta. Vahvistava palaute on positiivista ja kannustaa tekemään lisää. Rakentava palaute on kauniisti sanottuna toiveen osoitus. (Rantamäki ym., 2006, 71) Perinteisiä palkitsemisen tavoitteita on saada yritykseen hyviä työntekijöitä, saada heidät pysymään siellä riittävän kauan ja motivoida heidät yrityksen tavoitteiden mukaiseen toimintaan. Palkitsemisessa onnistuminen tarkoittaa sitä, että saavutetaan haluttuja myönteisiä vaikutuksia ja pyritään minimoimaan kielteiset vaikutukset. Se edellyttää paneutumista. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 305 -306)

Muutoksen johtajat ratkovat pieniä ja isoja konflikteja jatkuvasti, muuten muutos ei etene. Tavoite- tai intressikonfliktille on ominaista, että ihmisillä on erilaiset kuvat tavoitteen määrästä, laadusta ja etenemisvauhdista. Toiset haluavat haasteellisen tavoitteen, toiset pitävät realistisista tavoitteista. Arvokonflikti perustuu ideologisiin ja uskonnollisiin näkemyseroihin, jotka heijastuvat kehittämiskeinojen valintoihin. Johtamisessa arvokonflikti voi näkyä erilaisina ihmisenäköinä. Nähdäänkö alaiset oma-aloitteisina, vastuullisina, ammattitaitoisina työntekijöinä vai täytyykö heitä ohjata ja valvoa pikkutarkasti. Tiedonpuutekonfliktissa ihminen voi hermostua siitä, ettei saa vastauksia kysymyksiinsä. Johtajat ehkä vastaavat, mutta yleisemmällä tasolla kuin halutaan. Näennäiskonfliktissa joistakin ihmisistä on mukavaa väitellä ja olla näyttävästi eri mieltä. He haluavat käyttää valtaansa olemalla vastarannan kiiskejä, eivätkä huomaa omaa häiriökäyttäytymistään. Joistakin on mukava loistaa omalla tietämyksellään ja testata toisten osaaminen kysymällä yksityiskohtia. (Valpola 2007, 28.)

Muutoksen hallintaan keskeisesti vaikuttaa sosiaalinen tuki työyhteisössä ja vaikutusmahdollisuudet muutostilanteen haltuunottamisessa. Olennaista on esimiehen osoittama arvostus, jonka on todettu monessa yhteydessä lisäävän työntekijöiden itsearvostusta ja motivaatiota työssään. (Perkka-Jortikka 2002, 17-18.)

3.4 Työyhteisön hyvinvointi

Jatkuvasti muuttuva työelämä luo uusia vaatimuksia työn tekemiselle. Muuttuva työ asettaa vaatimuksia myös johtamiselle ja työyhteisön kehittämiseksi. Jatkuvat muutokset vaativat terveitä organisaatioita. Rosenin (1991) mukaan terveen organisaation tapaan pyrkii tavoitteisiin kuuluu: ihmisten arvostaminen, henkilöstön vaikuttamisen ja osallistumisen mahdollisuus, organisaation muutosten hallittu toteuttaminen, oppimisen mahdollisuus, työterveydestä huolehtiminen ja stressin hallinta, erilaisuuden hyödyntäminen organisaatiossa sekä työn ja muun elämän yhteensovittaminen. (Kinnunen 2005, 313 -314.)

Terveen työyhteisön piirteitä Piilin mukaan ovat yhteiset, sisäistetyt tavoitteet. Tehtävien ja työnjakojen tulee olla selkeitä sekä oikeassa suhteessa työntekijän valmiuksiin. Työvälineiden on hyvä olla kunnossa. Tärkeää on oikeudenmukaisuus ja tasapuolinen kohtelu sekä hyvä tiedonkulku ja rakentava palaute. Terveessä työyhteisössä vuorovaikutus on avointa ja aitoa sekä toisia arvostetaan sen osoittamisella. Oleellista on hyvä yhteistyö ja ongelmiin puuttuminen välittömästi. Terve työyhteisö uskoo ja luottaa yhteiseen tulevaisuuteen. (Piili 2006, 61.)

Näiden piirteiden toteutuessa organisaatiolla on hyvät edellytykset sekä saavuttaa tuloksia että voida hyvin. Suomalaisten työelämän tutkimusten mukaan odotamme työpaikkamme ilmapiiriltä avoimuutta, luottamusta, hyvää organisointia, ongelmien ratkomista, yhteisiä päämääriä, tasapuolista kohtelua, esimiehen kiinnostusta, epäautoritääristä johtamistyyliä, tuloksellisuutta kaikkien kykyjä ja ideoita hyväksikäyttämällä sekä ihmisten viihtyvyydestä huolehtimista. (Piili 2006, 61.)

Organisaatiopsykologi ja konsultti Pekka Järvisen mukaan (2000) toimivan työyhteisön kuusi peruspilaria rakentuu selkeän organisaation perustehtävän päälle. Nämä kuusi peruspilaria ovat työntekoa tukeva organisaatio, työntekoa palveleva johtaminen, selkeät töiden järjestelyt, yhteiset pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja toiminnan jatkuva arviointi. (Piili 2006, 61–62.)

Mikäli työyhteisössä ilmenee ongelmia, on syytä tarkistaa ovatko perusasiat kunnossa. Työyhteisössä kaikilta edellytetään yhteistyöhalua. Kaikkien kanssa ei tarvitse olla ystävä, mutta toimeen pitää tulla. Hyvin toimiva työyhteisö ei ole kuitenkaan ongelmaton. Tärkeää on, että pystytään puuttumaan vaikeisiin asioihin ja hoitamaan ne. Työyhteisön

hyvinvointitilanne tuotetaan yhdessä ja se muuttuu jatkuvasti. Esimies ei voi sitä yksin luoda ja ratkaista, vaikka hänellä onkin siihen suuri mahdollisuus. (Piili 2006, 61–62.)

Hyvinvoivan työyhteisön ensiaskelia ovat, että johto tunnistaa oman palvelutehtävänsä ja muuttaa roolinsa valtuuttavaan suuntaan. Vasta näiden askelien jälkeen kaikki organisaatiossa työskentelevät sitoutuvat huolehtimaan toistensa hyvinvoinnista. (Juuti & Vuorela 2004, 152)

Menestyvät työyhteisöt ovat osaavia ja hyvinvoivia. Ei ole yhdentekevää miten ihmisiä organisaatiossa kohdellaan ja millainen henki ihmisten kesken vallitsee. Hyvän hengen luominen organisaatioon vie vain aikaa. Organisaatioilmapiiri perustuu luottamukseen, avoimuuteen ja keskinäisen kunnioituksen arvoihin. Nämä ovat arvoja, joiden syntyminen ihmisten välille saattaa vaatia eliniän. (Juuti & Vuorela 2004, 147)

Työyhteisön hyvinvointi koostuu kaikkien jäsenten hyvinvoinnista. Työyhteisön kannalta osaaminen muodostuu kilpailueduksi vasta sitten, kun eri ihmisten osaaminen saadaan käyttöön jakamalla ja yhdistämällä se toisten osaajien kykyjen kanssa. Luomalla olosuhteet, joissa ihmiset haluavat ja voivat tehdä yhteistyötä ja keskustella luottamuksellisesti asioista saadaan osaaminen hyödynnettyä mahdollisimman hyvin. (Ojala & Ahonen 2003, 23.)

Työyhteisön hyvinvointiin sisältyvät kaikki työhyvinvointia tukevat näkyvät asiat ja järjestelmät, joilla tuetaan henkilöstön hyvinvointia. Näitä ovat työterveyshuolto, työturvallisuustoiminta, virkistystoiminta, liikunta, työpaikan ruokailu ja työympäristön viihtyisyys. Näiden työhyvinvointiresurssien käyttäminen ihmisten työhyvinvoinnin tukemiseen on pitkälti kiinni johtamisesta. Johtaminen ja esimiestyö vaikuttavat suoraan ihmisten motivaatioon, sitoutumiseen, töiden järjestelyyn, yhteistyömahdollisuuksiin ja ihmisten resurssien tehokkaaseen ja tehottomaan hyödyntämiseen. (Ojala & Ahonen 2003, 23.)

Kaikkien työyhteisöjen toiminnan perusteella ovat arvot, määritellyt, tunnistetut ja kirjoittamattomat. Työhyvinvointi perustuu arvoihin, jotka ohjaavat organisaation panostuksia ja johtamisen tavoitteita. Henkilöstön hyvinvoinnin ylläpitäminen on haaste sekä yritykselle että työntekijälle itselleen. Työnantaja ei voi yksin olla vastuussa työyhteisön

hyvinvoinnista. Jokaisella tulee olla oma halu ylläpitää ja kehittää henkilökohtaista hyvinvointiaan. (Ojala & Ahonen 2003, 23–24.)

Johtamisella ja esimiestyöllä on olennainen merkitys hyvinvoivan työyhteisön luomisessa. Tärkeitä johtajuuden taitoja ovat oman toiminnan hallinta, kommunikaatiotaidot, ihmisten ja tehtävien johtaminen, liiketoiminnan johtaminen, innovatiivisuus ja muutosten hallinta. Menestyksekkään johtamisen yhtenä tärkeänä kriteerinä on pidetty vaikuttamista henkilöstön motivaatioon ja työasenteisiin, kuten sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen. Johtajan tulisi olla sekä ihmissuhdesuuntautunut ja osoittaa herkkyyttä alaisten tunteita ja ideoita kohtaan että tehtäväsuuntautunut ja aloitteellinen organisaation toiminnan rakenteiden kehittämisessä ja ylläpitämisessä. (Koivuniemi 2004, 78; Kinnunen & Feldt & Mauno 2005, 315 -316)

Organisaation yleisellä ilmapiirillä on merkitystä myös työyhteisötasolla. Työkavereiden välillä pitäisi vallita solidaarinen ja yhteistyökykyinen ilmapiiri, jossa kukin on vuorollaan halukas joustamaan työssä. Hyvä työyhteisön ilmapiiri on tutkitusti tärkeä henkilöstön hyvinvoinnille, mutta se voi olla tärkeä myös onnistuneelle työn ja perheen yhteensovittamiselle. Perhemyönteisyys ei etene ruohonjuuritasolla, mikäli työyhteisön yleinen ilmapiiri ei ole kunnossa. Mikäli perhemyönteistä kulttuuria todella halutaan edistää, on hyväksyttävä se tosiasia, että muutos tapahtuu hitaasti. Kaikkien työntekijäryhmien panosta tarvitaan muutostarpeen tiedostamiseen ja muutoksen läpivientiin. (Kinnunen ym. 2005, 284.)

Työyhteisöjen menestymisen kannalta on tärkeää, miten hyvin siellä pystytään jakamaan ja käsittelemään organisaatiossa olevaa tietoa. Tiedon jakamisen ohella keskinäinen kommunikaatio organisaation jäsenten välillä parantaa mm. työyhteisön jäsenten kykyä hahmottaa kokonaisuuksia paremmin sekä auttaa heitä saavuttamaan asetetut tavoitteet paremmin. Organisaatioiden haasteena onkin kehittää sellaista vuorovaikutuksellista toimintaa, jonka avulla voidaan siirtää henkilöstölle kerääntyneet tiedot, taidot ja kokemukset kaikkien työyhteisön jäsenten yhteiseen käyttöön. (Virtainlahti 2005, 34; Valpola 2007, 51–52.)

Mäkipeska ja Niemelä (2005) puhuvat työyhteisön sosiaalisesta pääomasta. Sosiaalisen pääoman määrä on sidoksissa rakenteiden ja järjestelmien toimivuuteen, ihmisten sitoutumisesta niihin sekä ihmisten välisten suhteiden määrästä ja laadusta. Sosiaalinen pääoma työyhteisöissä sisältää mm. seuraavia ulottuvuuksia:

- työyhteisössä toimivien ihmisten keskinäiset suhteet ja verkostot
- johtosuhteiden ja johtamisjärjestelmän selkeys
- normien selkeys ja yleinen hyväksyminen
- arvojen yhteisyys
- informaation kulku
- vuorovaikutus

Jokainen näistä alueista luo arvoa organisaatiolle ja kerryttää sen sosiaalista pääomaa. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 16.)

Työyhteisö, jossa ei luoteta toisten kykyihin eikä arvosteta ammattitaitoa, voi huonosti. Erityisesti johdon tai esimiehen taholta tuleva arvostuksen puute heijastuu koko organisaatioon. Kilpailu esimiehen arvonnasta johtaa tiedon panttaamiseen, toisten virheiden huomioimiseen, kateuteen ja muihin negatiivisiin asioihin. Näin aitoa yhteistyötä ei pystytä rakentamaan ja ihmisten välille syntyy ristiriitoja. Energiaa sitoutuu perustehtävän kannalta epäolennaisiin asioihin ja koko ryhmä kokee huonommuuden tunnetta. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 57.)

Luvattujen muutosten toteutumattomuus aiheuttaa epäluottamusta. Toiminnan kehittämisen synnyttämien odotusten ja mielikuvien suhteen on syytä olla tarkkana. Muutosten aikaansaaminen on hidasta ja vaativaa ja kehittämistyö vaatii paljon työyhteisön energiaa, joka koetaan usein ylimääräiseksi työksi. Kehittämistyölle tulisi aina asettaa aikataulu ja selkeät tavoitteet halutun muutoksen suhteen. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 59.)

Työssä jaksamisen ohjelman kehittämishankkeiden analyysissä voimakkaimpina kehittymisalueina nousi johtaminen ja esimiestyö, ikäjohtaminen ja hiljaisen tiedon siirto, vuorovaikutus ja yhteistyö, kehittämistyön jatkuvuus, henkilöstön osaamisen kehittäminen, työntekijöiden psyykinen hyvinvointi ja työnorganisointi. Johtamisessa ja esimiestyössä korostui erityisesti johtamistaitojen ja – käytäntöjen kehittäminen, esimiesten

vuorovaikutustaitojen kehittäminen, menetelmien ja välineiden luominen työhyvinvointiasioiden käsittelemiseen, ylemmän johdon sitoutuminen, päivittäisjohtamisen kehittäminen sekä tasapuolinen ja oikeudenmukainen henkilöstöjohtaminen. Johtamisosaamisen kehittämisellä nähtiin olevan selkeä vaikutus koko työyhteisön työssä jaksamiseen ja työmotivaatioon. (Kaajas & Troberg & Valtakari 2003, 20.)

Muuttuvassa työyhteisössä yhteistyö ja toisten auttaminen, yhteiset tavoitteet ja huoli tulevaisuudesta vaikuttavat organisaatioihin. Organisaatiot ovat muuttumassa ”inhimillisimmiksi”, sillä ihminen haluaa tehdä yhteistyötä, sitoutua ja ottaa vastuuta. Johtajuuden merkitys kasvaa, koska ihmiset haluavat vastata itsestään ja tekemisistään. Lisäksi työyhteisöissä tulisi olla malttia, tarkkaa näköä ja herkkyyttä oivaltaa ja ymmärtää jokaisen työntekijän yksilöllisyys ja antaa riittävästi tilaa sen toteutumiselle. (Hermens 1995, 32; Borgman & Packalen 2002, 27.)

3.5 Esimies - alaistaidot

Sana ”alainen” herättää usein negatiivisia tunteita, niin työntekijöissä kuin esimiehissäkin. Alkuperäisessä merkityksessään se viittaa organisaatiohierarkiaan, jossa työntekijät sijaitsevat arvoasteikossa esimiehensä alapuolella. Kun puhutaan alaistaidoista, sana alainen viittaa esimiesroolin vastinpariin. Työntekijä ja esimies muodostavat esimies-alaisuuden, jossa esimies toteuttaa esimies- ja johtamistaitoja ja työntekijä alaistaitoja. Alaistaidot edistävät organisatoristen tavoitteiden saavuttamista ja ovat yhteydessä työhyvinvointiin. Alaistaidot tarkoittavat työntekijän halua ja kykyä toimia työyhteisössään rakentavalla tavalla, esimiestä ja työtovereita tukien ja perustehtävää noudattaen. Esimiehen on helppo olla sellaisen työntekijän kanssa vuorovaikutuksessa, joka osaa pukea sanoiksi esimiehen kohdistamansa odotukset ja samalla arvioinut odotustensa realistisuutta esimiehen näkökulmasta. Hyvää alaistaitoa noudattava työntekijä osaa olla kohtuullinen esimiestään kohtaan eikä vaadi täydellistä suoritusta. (Rehnbäck & Keskinen 2005, 7-4; Keskinen 2007, 18.)

Alaistaidot ovat keinoja ja mahdollisuuksia vaikuttaa työntekijän näkökulmasta johtamiseen ja perustehtävän tekemiseen. Alaisen rooliin liittyy vähintään kaksi velvollisuutta: johdettavana oleminen ja perustehtävän tekeminen. Työntekijän on osattava tunnistaa toimintaympäristössään mahdollisuuksia vaikuttaa ja sen jälkeen vielä käytettävä niitä aktiivisesti tavoitteen saavuttamiseksi. Hyvinvoivassa työyhteisössä työntekijät löytävät runsaasti keinoja vaikuttaa sekä johtamiseen että perustehtävän tekemiseen. (Rehnbäck & Keskinen 2005,5.)

Työhyvinvoinnin kannalta tärkeää on, että työntekijät tunnistavat ja käyttävät paljon vuorovaikutuksellisia alaistaitoja. Vuorovaikutuksellisiin alaistaitoihin kuuluu muun muassa hyvä yhteistyökyky, avoin ilmapiiri, rakentava palaute, toisten kuunteleminen, ja pelisääntöjen noudattaminen. Työntekijät joutuvat miettimään mitä työntekijä voi tehdä tullakseen johdetuksi hyvin. Vuorovaikutuksen toimivuus on tuloksellisen ja hyvinvoivan työyhteisön edellytys. (Rehnbäck & Keskinen 2005, 5-6.)

Esimehellä ja alaisella on mahdollisuus vaikuttaa vähitellen syntyvään vuorovaikutussuhteeseen. Hyvä esimies pyrkii aktiivisesti lisäämään työntekijöidensä alaistaitoja ja antaa mahdollisuuden toteuttaa niitä käytännössä. Esimiehen aktiivinen vuorovaikutus alaisensa kanssa on ehtona sekä luottamuksen syntymiseen että

oikeudenmukaisuuden toteutumiseen johtamisessa. Alaistaitojen kehittäminen on sekä työntekijän että esimiehen vastuulla. (Rehnbäck & Keskinen 2005, 6; Keskinen 2007, 43.)

Hyvää alaistaitoa noudattava työntekijä osaa olla kohtuullinen esimiestään kohtaan eikä vaadi täydellistä suoritusta. Esimieheen kohdistuvien odotusten realistisuus ja jäsenytyneisyys ovat osa alaistaitoja. Esimies ei ymmärrettävistä syistä voi aina miellyttää päätöksillään kaikkia. (Rehnbäck & Keskinen 2005, 7.)

Esimiehen suuntautuminen työntekijän ja esimiehen väliseen vuorovaikutukseen mahdollistaa hyvien alaistaitojen käytön ja kehittymisen. Työn hallinnan näkökulmasta työntekijän hyvät vaikutusmahdollisuudet johtamiseen lisäävät työntekijän hyvinvointia. Onnistuneeseen johtajuuteen ja työhyvinvointiin tarvitaan molempien sekä työntekijän että esimiehen myötävaikutusta. (Rehnbäck & Keskinen 2005, 7.)

Arvostus ja kunnioitus liittyvät kiinteästi esimiehen ja alaisen väliseen suhteeseen. Toisten kunnioittaminen ja arvostaminen luovat pohjaa toimivalle vuorovaikutukselle ja tulokselliselle toiminnalle. Lähtökohtana esimieheen kohdistuvalle arvostukselle ja kunnioitukselle on se, että alainen ymmärtää ja hyväksyy esimiehen roolin ja pitää realistisina esimieheen kohdistamia odotuksia. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 84)

Esimies-alaistaitoja kannattaa kehittää, koska ne edistävät organisaation tavoitteiden saavuttamista ja todennäköisesti myös tuottavat työhyvinvointia. Alaistaitoihin vaikuttavat sekä yksilölliset (mm. persoonallisuus, kyvyt ja motivaatio) että yhteisölliset (mm. ilmapiiri ja esimiestyö) tekijät. Alaistaitojen kehittymiseen vaikuttaa myös työpaikan kulttuuri. Alaistaitoja tukevassa työkulttuurissa on yhteisöllisenä oletuksena vastuullisten toimintatapojen opetteleminen ja toteuttaminen. (Rehnbäck & Keskinen 2005, 8.)

Avoimuus ja luottamus esimiehen ja työntekijän välillä on hyvä kasvualusta sekä alais- että esimiestaitojen kehittämiseen. Esimiehen kannattaa myös palkita työntekijöitä hyvien alaistaitojen toteutumisesta. Hyvää työntekijää voi palkita avoimella ja rehellisellä positiivisella palautteella ja luottamuksen osoittamisella, jotka kannustavat työntekijää yleensä paremmin kuin palkankorotus. Esimiehen tulee aktiivisesti kehittää myös työntekijän työn hallinta keinoja. Tämä tarkoittaa muun muassa ammatillisen kehittymisen varmistamista, vallan ja vastuun lisäämistä työntekijälle kohtuullisesti, työtehtävien ja

resurssien yhteensopivuuden tarkastelua sekä työntekijöiden mukaan ottamista päätöksentekoon. (Rehnbäck & Keskinen 2005, 9.)

Esimies-alaisyhteistyö on oleellinen linkki alaisten mahdollisuuksiin hyviin suorituksiin. Esimies valitsee persoonansa ja roolivalintojensa kautta ne esimiestyön keinot, joita hän luontevammin käyttää ohjatessaan alaisiaan yksilönä ja tiiminä. Häntä ohjaavat organisaatiossa sovitut säännöt. Kun esimiehellä on säännölliset, toimivat kehityskeskustelut, tietävät alaiset missä mennään ja mitä heiltä odotetaan. Esimiehen ja alaisen yhteistyössä oleellista on vuorovaikutuksen lisäksi kannustaminen ja palkitseminen. (Valpola 2000, 48)

Keskisen ja Silvennoisen mukaan alaistaidot tarkoittavat vastuullista vaikuttamista työntekijän roolissa. Vastuullinen vaikuttaminen ja vuorovaikutus riippuvat luonnollisesti työtehtävistä. Keskisen mukaan myös keskijohto tarvitsee alaistaitoja, sillä silläkin on suhde omaan esimieheen. Kun keskijohto ymmärtää sen, auttaa se laajemminkin alaistaitojen kehittymistä työpaikalla. Muutostilanteissa ei pärjää, jos kiinnitetään huomiota vain esimiestaitoihin. Tarvitaan myös työntekijöiden vastuullista muutoskykyä. (Rautio 2007, 15-16.)

4 MUUTTUVA KUNTAYMPÄRISTÖ TUTKIMUKSEN KOHTEENA

4.1 Kempeleen muuttuva kuntaorganisaatio

Kempeleen kunta sijaitsee noin 15 minuutin ajomatkan päästä Oulusta. Hyvän sijainnin lisäksi viihtyisä maaseutu ympäristö monipuolisine palveluineen on tehnyt voimakkaasti kasvavasta 13 200 asukkaan nuorekkaasta kunnasta suosittu asuinpaikan. Kempeleen kunnan tunnuslause on: Hyvä kasvaa Kempeleessä. Kunta on kehittänyt aktiivisesti palveluitaan, sillä kunta kasvaa asukasluvultaan nopeimmin Suomessa. Uudet asukkaat ovat pääasiassa nuoria lapsiperheitä, jotka tarvitsevat monipuolisia palveluita. Melkein puolet kempeleläisistä on alle 30-vuotiaita. (<http://www.kempele.fi/kuntaesittely/fin/kunta.php>)

Kempeleen strategia vuodelle 2015 on seuraava:

Visio on ”Kempele kehityksen kärjessä”. Tavoitteena ovat:

- asiakaslähtöiset palvelut yhteistyössä
- kasvu hallinnassa - talous tasapainossa
- 18 000 asukasta vuonna 2015
- innovatiivisuutta Oulun seudulla
- turvallista asumista kaupungin kupeessa

Kempeleen kunnan toimintaa ohjaavat periaatteet ovat innovatiivisuus, turvallisuus, asiakaslähtöisyys ja yhteistyö.

(http://www.kempele.fi/ajankohtaista/paatoksenteko/visio_ja_strategiat.php)

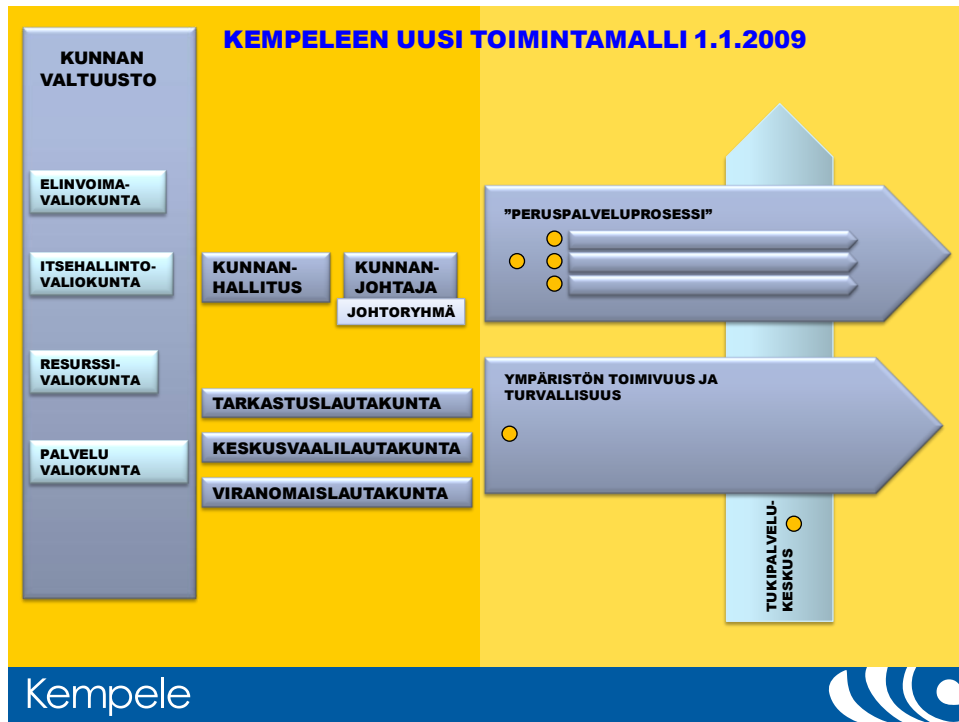
Kempeleen kunnassa esimiehiä on yhteensä 52. Hallinto-osastolla esimiehiä on 5, sosiaali- ja terveysosastolla 9 ja sivistysosastolla 30. Henkilöstön määrä yhteensä oli 920 henkilöä 31.10.2007. Henkilöstön lukumäärään sisältyy sekä kunnan kokoaikaisessa että osa-aikaisessa viroissa ja toimitissa oleva henkilöstö. Joukossa on myös päällekkäisyyksiä, koska määrä on palvelusuhteiden määrä eli mukana ovat esimerkiksi virkavapaalla olevat ja heidän sijaisensa. Tätä lukua kuitenkin käytetään henkilöstöraporteissa. (Kempeleen henkilöstöraportti 2007.)

Kempeleen uuden toimintamallin lähtökohdat ovat kunnan organisaation rakentamisessa kansalaiskunta-palveluskunta-mallin mukaisesti. Kansalaiskunta vastaa kunnan strategisesta johtamisesta ja omistajaohjauksesta suhteessa palvelukuntaan. Palvelukunnan puolella organisaatorakenteita uudistetaan prosessiorganisaation suuntaan. Tarkoitus on lisätä valtuuston ja hallituksen mahdollisuuksia ohjata yhteisesti järjestettyä palvelutuotantoa. Uusi malli on yhteensopiva seudullisen ja tarvittaessa myös laajemman alueellisen palveluyhteistyön kanssa. Tarkoitus on purkaa päällekkäisiä toimintoja ja vahvistaa yhteistyöllä osaamista.

Kempeleen palveluvision uudessa toimintamallissa on seuraava. Kunta järjestää asukkailleen palvelut tilaaja-tuottaja-mallilla tukeutuen vahvaan yhteiseen alueelliseen kunta sekä yksityisen ja julkisen rajat ylittävään palvelutuotantoverkostoon, joka tuottaa palvelut laadukkaasti, kustannustehokkaasti ja saatavuuden turvaamalla. Kempeleen kunta toimii palvelumarkkinoilla tarvittaessa sekä tilaajan että tuottajan rooleissa.

Syitä miksi Kempeleeseen on alettu suunnittelemaan ja toteuttamaan uutta toimintamallia on useita. Ensinnäkin palvelut pyritään järjestämään uuden toimintamallin myötä mahdollisimman asiakaslähtöisesti, etteivät hallinnolliset rajat ole esteinä. Tarkoitus on myös reagoida kuntakentän muuttuneisiin olosuhteisiin sekä vastata kasvavan kunnan palvelutarpeisiin. Tavoitteena on hyödyntää kunnan olemassa olevaa osaamista ja luovuutta. Talouden ja toiminnan tulee olla tasapainossa. Kempeleen kunnanjohtaja Kari Ahokas kuvaili uuden toimintamallin mahdollisuuksia henkilökunnan infotilaisuudessa 12.12.2007 seuraavasti: ”keskeistä ei ole kuka päättää ja missä päättää, kunhan tehdään oikeita ratkaisuja”.

Kunnan palvelutuotanto organisoidaan uudessa toimintamallissa kahteen ydinprosessiin: peruspalveluprosessiin ja ympäristön toimivuus ja turvallisuus prosessiin. Peruspalveluprosessit ovat lasten kasvu ja perheiden tuki, elämänlaadun ja terveyden edistäminen sekä toimintakyvyn ylläpitäminen. Ympäristön toimivuus ja turvallisuus on toistaiseksi yhtenä prosessina.



Kuvio 3. Kempeleen uusi toimintamalli

Toinen muutoksia aiheuttava tekijä kuntaympäristössä on kunta- ja palvelurakennemuutos, joka Paras - hankkeeksi ristittiin oikeusministeri Johannes Koskisen mukaan. ”Paras sen on oltava eikä mikään Kupru”, lausui oikeusministeri Johannes Koskinen mietittäessä kunta- ja palvelurakennemuutoksen nimeä. Yksimielisyys vallitsi alun perin pääasiasta, että peruspalvelut on saatava kohtuuhintaisina, laadukkaina ja mahdollisimman läheltä. (Hirvikorpi [toim.] 2006, s. 31)

Hallitus esitti eduskunnalle säädettäväksi lain kunta- ja palvelurakennemuutuksesta, sekä lain kuntajaon muuttamisesta (puitelaki). Kuntarakenteemme koostuu liian pienistä kunnista ja on muutenkin reikäleipämäinen. (Hirvikorpi 2006, 21) Kuntauudistuksen tarkoituksena tulisi olla edellytysten luominen kuntatalouden tervehtymiselle. Tätä kautta voidaan turvata suomalaisille laadukkaat sosiaali-, terveys- ja opetuspalvelut. Uudistuksen taustalla on perusteellinen taustatyö. (Hirvikorpi [toim.] 2006, 64)

Kunta- ja palvelurakennemuutoksen taustalla on valtion ja kuntien välinen työnjako, väestörakenteen muutos, osaamisen johtaminen, kunnallinen itsehallinto, asukkaiden osallisuus ja vaikutusmahdollisuudet. (Hirvikorpi [toim.] 2006, 25) Valtio on antanut kunnalle yhä enemmän uusia tehtäviä, eikä ole kuitenkaan huolehtinut resursseista. Suuret

menot esimerkiksi erikoissairaanhoidossa ovat velkaannuttaneet monet kunnat. Nykyajan huipputeknologia terveydenhuollossa on nostanut kustannuksia, jotka ovat päätyneet kunnan maksettavaksi.

Kuntien palvelutarve on jatkuvasti kasvanut. Elintason kohoaminen, vapaa-ajan lisääntyminen ja muuttoliike ovat lisänneet palvelutarpeita. Suurin haaste on kuitenkin vanhusväestön lisääntyminen, mikä johtaa sosiaali- ja terveystenonien kasvuun. Kunta- ja palvelurakennemuudistuksen puitelaissa on vaatimus järjestää perusterveydenhoito ja siihen läheisesti liittyvät sosiaalipalvelut vähintään 20000 asukkaan alueen voimin. (Hirvikorpi [toim.] 2006, 27, 72)

Valtiovalta kävi esittelemässä tuhansille kunnallisille luottamushenkilöille ja virkamiehille uudistusta, jossa kuntatason käsittelyyn varattiin kolme perusmallia: aluekuntamalli, peruskuntamalli ja piirimalli. Projektipäällikkö Jukka Peltomäen esiin nostama aluekuntamalli koostuisi 20 aluekunnasta, jotka vastaisivat peruspalveluiden järjestämisestä ja nykyisistä kunnista, joiden nimi olisi muutettu lähikunniksi. Peruskuntamalli perustui nykyistä suurempiin ja vahvempiin kuntien varaan. Piirimallissa taas keskeiset sosiaali- ja terveyspalvelut olisi siirretty sosiaali- ja terveystenonien hoitoon. Lisäksi kunnilla oli mahdollisuus kehittää omia malleja (huom. Kempeleen malli). Eniten kannatusta sai peruskuntamalli. (Hirvikorpi [toim.] 2006, 33 -34)

Kunta- ja palvelurakennemuudistus on kestänyt toista vuotta. Puitelain mukainen aikataulu määrittää uudistuksen toimeenpanon vuoden 2012 loppuun asti. Paras -uudistus on tarkoituksella rakennettu kuntapäätäjien oman päätösvallan valtaan. Suomalaista kuntajärjestelmää ei ole alun perinkään luotu valtiovallan päätökselle. Muutos edellyttää kuitenkin kunnissa vaikuttavien poliittisten puolueiden ja kuntien päätäjien omaa sitoutumista lopputulokseen. (Hirvikorpi [toim.] 2006), 38 -39)

Kunta- ja palvelurakennemuudistuksen toimeenpano edellyttää kuntien yhteistä prosessia. Uudistuksen ennakoiminen ja valmistelutyöt ovat monen kunnan arkipäivää. Muutosprosessin vaikutuksia on mahdollista arvioida kahdella ulottuvuudella. Muutos voi olla vaikutuksiltaan voimakas tai vähäinen, riippuen sen kohteena olevista toimijoista. Voimakas muutos on esim. johtamisjärjestelmien ja henkilöstöön kohtelun periaatteisiin tehtävissä muutoksissa. Toinen muutoksen ulottuvuus on laajuus, joka voi olla korkea tai

matala. Korkea laajuudessa muutoksessa uudistus leviää kaikkialle organisaatiossa. (Kuntaliitto, Puitelain toteuttaminen, 6)

4.2 Tutkimuksen toteuttaminen

Aloitin tutkimuksen tekemisen keväällä 2007, jolloin ryhdyin kartoittamaan ja keräämään teoreettista viitekehystä. Huomasin, että varsinkin muutosjohtamisesta ja esimiestyöstä löytyi runsaasti kirjallisuutta. Keskeiset asiasanat, jotka olivat muutos, oppiminen, työhyvinvointi ja johtaminen muodostettuani, tiedon kerääminen ei tuottanut suurempia hankaluuksia. Pysin keskittymään vain olennaiseen, sillä kaiken kaikkiaan keskeiset teeman olivat melko laajoja. Keväällä 2007 lähetin myös Kempeleen kunnanjohtaja Kari Ahokkaalle sähköpostilla tutkimuslupa hakemuksen. Siihen sain hyvin ystävällisen ja kannustavan vastaanoton.

Syksyllä 2007 aloitin teemahaastattelut, joita oli kahdeksan. Soitin alkusyksystä jokaiselle haastatellulle ja kysyin halukkuutta osallistua tutkimukseen. Pysin valitsemaan haastatellut tasapuolisesti eri hallintokuntien väliltä. Lisäksi kiinnitin huomiota haastateltujen esimiestyökokemukseen, joka oli keskimäärin seitsemän vuotta. Kaikki suhtautuivat hyvin positiivisesti tutkimukseeni ja lupautuivat mielellään haastateltaviksi. Itse haastattelut suoritin syys-lokakuussa. Pysin litteroimaan haastattelut heti tuoreeltaan, mutta työkiireiden vuoksi osa litteroinneista siirtyi marraskuulle. Litteroinnin jälkeen aloitin haastatteluiden analyysin, jonka sain valmiiksi joulukuun puoli väliin mennessä.

Joulukuussa 2007 aloitin teorian ja empirian välisen vuoropuhelun, jota kevyesti liitin aluksi haastatteluiden analyysin yhteyteen, myöhemmin johtopäätöksiin. Vuoden vaihteen jälkeen keskityin teoreettisen viitekehysten tiivistämiseen ja mahdollisten uusien lähteiden etsintään. Huomasin jälleen, että tiedon puutteesta ei työn etenemistä voi syyttää. Tammi-helmikuun 2008 kului tutkimusta viimeistellessä, johon tuntuikin aikaa vierähtävän. Tutkimus sai ”pisteensä” helmikuun puolivälissä.

4.2.1 Tutkimusasetelman analysointia

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa tiedonintressi on ymmärtävä. Päämääränä on hahmottaa niitä merkityksiä, joita toimijat itse omalle toiminnalleen antavat ja joiden avulla he elämäänsä ja ympäristöönsä jäsentävät. Laadullinen tutkimus on voimakkaasti riippuvainen teoriasta. Empirian tarkoitus on tarkentaa teoreettisia käsitteitä. Laadullisessa tutkimuksessa aineisto on tutkimusaiheen kannalta kiinnostavaksi arvioitu kohderyhmä. Tämän kohderyhmän elämässä oletetaan tiivistyvän tutkimusaiheen kannalta kiinnostavia piirteitä. (Leskinen 1995, 13 -14.)

Laadullisessa tutkimusprosessissa tutkimusprosessin painopiste ei sijaitse teorian muotoilussa vaan teorian/käsitteistön ja aineiston vuorovaikutuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa teoria kehitetään suhteellisen myöhäisessä vaiheessa tutkimuksen vaiheessa, ei tutkimuksen alussa. Aineiston analyysi, keruu ja käsitteellistys limittyvät laadullisessa tutkimuksessa toisiinsa ja niiden analyttinen erottaminenkin toisistaan on usein hankalaa. Grönforsin mukaan laadullista tutkimusta ei kannata hahmottaa sen paremmin induktiiviseksi eli aineistolähtöiseksi kuin deduktiiviseksi eli teorialähtöiseksi prosessiksi. Sen sijaan se kannattaa nähdä päättelyprosessina, jossa induktio ja deduktio vuorottelevat johtopäätösten muodostamisessa. (Leskinen 1995,52;Grönfors 1985, 22 -37.)

Laadullisen tutkimuksen kriittisinä vaiheina voidaan pitää avoimuuden ylläpitämistä tutkimuksen alussa, kerätyn aineiston analyysin vaikeutta ja työläyttä prosessin keskivaiheilla. Hankaluutta voi aiheuttaa myös kirjoittamisprosessin vaikeus. Työprosessia on kaiken kaikkiaan vaikeampi pitää koossa, sillä laadullisen tutkimuksen puitteet ovat vähemmän selkeitä kuin kvantatiivisen tutkimuksen puitteet. (Leskinen 1995, 64; Grönfors 1985, 45 -46.) Näihin ajatuksiin voin yhtyä. Teoreettisen aineiston kerääminen sekä empirian ja teorian vuoropuhelun auki kirjoittaminen vaati enemmän työtä kuin osasin odottaa. Ongelmia tuotti myös valtava tietomäärä, jota erityisesti muutosjohtamisesta oli tarjolla. Yritin keskittyä kaikkein olennaisimpaan tietoon.

Laadullisen tutkimuksen aineiston analyysi muodostuu kahdesta vaiheesta, havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Tämä erottelu on vain analyttistä,

käytännössä ne nivoutuvat toisiinsa. Havaintojen pelkistämässä on kaksi eri osaa. Ensiksi aineistoa tarkastellaan tietystä teoreettis-metodologisesta näkökulmasta. Havaintojen pelkistämisen toisessa vaiheessa karsitaan havaintojen määrää yhdistämällä, etsimällä havaintojen yhteinen piirre tai nimittäjä. Toinen vaihe laadullisessa analyysissä on arvoituksen ratkaiseminen. Tätä kutsutaan myös tulkinnaksi. Laadullisessa tutkimuksessa arvoituksen ratkaiseminen merkitsee sitä, että tehdään merkitystulkinta tutkittavasta ilmiöstä. (Alasuutari 1999, 39 -44.)

Empiirisessä tutkimuksessa ovat metodit keskeisessä asemassa tutkijan työssä. Valinnanvapaus erilaisista metodeista on suuri. Tärkeää on miettiä metodien soveltuvuutta tutkittavan ongelman ratkaisemiseen. Lisäksi joudutaan pohtimaan eri tutkimusmenetelmien tarjoamia mahdollisia hyötyjä tutkimukselle. Kriteereinä eri tutkimusmenetelmien valinnassa usein käytetään tehokkuutta, taloudellisuutta, tarkkuutta ja luotettavuutta. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2006,180; Hirsjärvi & Hurme 2001, 34.) Valitsin teemahaastattelun, koska mielestäni sillä sain mahdollisimman kustannustehokkaasti tarkkaa ja luotettavaa tietoa tutkittavasta aiheesta.

4.2.2 Teemahaastattelu tiedonkeruumenetelmänä

Teemahaastattelu on eräänlainen keskustelu, joka tapahtuu tutkijan aloitteesta ja usein tutkijan ehdoilla, mutta jossa tutkija pyrkii vuorovaikutuksessa saamaan selville haastateltavilta häntä kiinnostavat asiat, jotka kuuluvat tutkimuksen aihepiiriin. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit, teema-alueet, on etukäteen määrätty. Haastattelijan vastuulla on huolehtia, että kaikki etukäteen päätetyt teema-alueet käydään haastateltavan kanssa läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus voivat vaihdella. Haastattelijalla on jonkinlainen tukilista käsiteltävistä asioista, ei välttämättä valmiita kysymyksiä. (Aaltola & Valli [toim.] 2007, 25 -28.)

Teemat voivat muodostua usealla eri tavalla. Yleisin tapa on, että teemat otetaan ilmasta, hienommin sanottuna teemat muokataan intuition perusteella. Luova ideointi on aina paikallaan, mutta jos teemat perustuvat vain mieleen juolahtaneisiin asioihin, voi tulokset olla melko vaillinaisia ja analysointi voi muodostua vaikeaksi, jos teoreettisia kytkentöjä ei ole. Toinen teemojen muodostamistapa liittyy kirjallisuuteen. Katsotaan mitä aikaisemmissa

tutkimuksissa on tutkittu ja mitä teemoja muusta mielenkiintoisesta alan kirjallisuudesta löytyy. Kolmas vaihtoehto on johtaa teemat teoriasta, teoreettinen käsite muutetaan mitattavaan muotoon, tässä tapauksessa haastatteluteemoiksi. Olennaista on pitää mielessä tutkimusongelma, johon on hakemassa vastausta, sillä juuri tutkimusongelma sitoo kokonaisuuden yhteen ja oikeuttaa erilaisten kysymysten esittämisen. (Aaltola & Valli [toim.] 2007, 34.)

Teemahaastatteluaineistoa on useimmiten analysoitu teemoittelemalla ja tyypittelemällä. Teemoitleminen tarkoittaa aineiston jäsentämistä teemojen mukaisesti ja sitten sen pelkistämistä. Teemahaastattelun vahvuus on siinä, että kynnyks aineistosta analyysiin ei ole niin korkea kuin usein laadullisen aineiston kanssa. Aineiston voi nimittäin järjestää litteroinnin jälkeen uudestaan teemoittain. Tämän jälkeen aineistoa on helppo analysoida teemoittain. (Aaltola & Valli [toim.] 2007, 42.)

4.2.3 Teemahaastatteluiden suorittaminen ja analysointi

Suoritin haastattelut syys- ja lokakuussa 2007. Haastattelin yhteensä kahdeksan Kempeleen esimiestä, jotka olivat tasaisesti eri hallintokunnista. Haastatteluluvan olin kysynyt henkilökohtaisesti soittamalla jokaiselle erikseen. Kaikki suostuivat haastatteluun mielellään. Haastattelut tapahtuivat pääsääntöisesti haastateltavien työhuoneessa. Haastateltavien määrä oli mielestäni tarpeeksi suuri aineiston saamisen kannalta. Uutta tietoa uusilla haastatteluilla tuskin olisi kovasti tullut. Yleisesti ottaen haastattelut sujuivat rauhallisesti eikä suurempaa jännittyneisyyttä ollut havaittavissa, vaikka käytin nauhuria haastatteluiden äänittämiseen.

Haastattelut kestivät keskimäärin tunnin, ensimmäiset haastattelut hieman kauemmin. Esihaastatteluiden tekeminen olisi ollut paikallaan, sillä huomasin, että haastatteluiden edetessä oma haastattelutekniikka kehittyi ja haastattelut onnistuivat paremmin. Alussa tuli ilmaistua liikaa omia mielipiteitä ja johdateltua haastateltavaa. Vaikea sanoa, missä määrin oma esimiesasema ja tuttuus esimiesten kanssa ovat vaikuttaneet haastatteluiden tulokseen. Toisaalta haastateltujen ennalta tunteminen edesauttoi rennon haastattelu ilmapiiriin saavuttamisessa.

Muodostin keskeisistä avainkäsitteistäni muutoksesta, oppimisesta, työhyvinvoinnista ja johtamisesta teema-alueet. Teema-alueiden pohjalta pyrin muodostamaan mahdollisimman kattavat kysymykset, jotka tein jokaiselle haastateltavalle vaihtelevassa järjestyksessä haastattelun etenemisen mukaan. Keskeiset teema-alueet jakaantuivat ala-otsakoihin, jotka olivat suhtautuminen muutokseen, muutosvastarinta, Paras-hanke ja Kempeleen uusi toimintamalli, suhtautuminen yleisesti oppimiseen, oppimisen edistäminen työyhteisössä, suhtautuminen omaan oppimiseen, työhyvinvoinnin osa-alueista huolehtiminen, tunteiden merkitys työhyvinvointiin, alaistaidot, työyhteisön merkitys, esimiehen oma jaksaminen, johtaminen, vertaistuki ja palkitseminen.

Jonesin mukaan (1985) aineiston analyysi voidaan määritellä systemaattiseksi prosessiksi. Tällöin aineisto järjestellään, jaetaan pienimpiin osiin, tehdään näistä synteesejä ja malleja, päätetään mikä on tärkeää, mitä on opittu ja mitä kerrotaan toisille. Tämän avulla tulokset tehdään järkeviksi ja merkityksellisiksi. Jos näin ei tehtäisi, jokainen lukija ymmärtäisi ne omalla tavallaan. (Syrjälä & Numminen 1988, 123-124.) Aineiston analysointia tapahtuu osittain samanaikaisesti aineiston keruun kanssa. Kenttätyö ja aineiston analysoiminen tapahtuvat melko pitkästi samanaikaisesti ja täydentävät toisiaan. (Grönfors 1985, 145.)

Kvalitatiivisen aineiston analyysissa yhdistyvät analyysi ja synteesi. Kerätty aineisto hajotetaan analyttisen prosessin avulla käsitteellisiksi osiksi ja synteessin avulla saadut osat kootaan uudelleen tieteellisiksi johtopäätöksiksi. Analyysi ja synteesi ovat järjellistä toimintaa, tutkimusaineiston tarkastelua käsitteellisellä tasolla. Osuvampi nimitys tutkimuksen analysoinnille voisi olla abstrahointi, jolla tarkoitetaan lähinnä tutkimustiedon järjestämistä siihen muotoon, että sen perusteella tehdyt johtopäätökset voidaan vaiheittain irrottaa yksittäisistä henkilöistä, tapahtumista, lausumista yms. ja siirtää yleiselle käsitteelliselle ja teoreettiselle tasolle. (Grönfors 1985, 145.)

Aloitin aineiston järjestelyn litteroimalla haastattelut kokonaisuudessaan nauhalta paperille. Luettuani aineistoa läpi erotin tekstistä keskeiset käsitealueet. Tämän jälkeen aloin kerätä tapauskohtaista tietoa eri teema-alueiden alle. Joidenkin teema-alueiden sisällöt olivat osittain päällekkäisiä ja niiden luokittelu vain yhden teema-alueen alle oli vaikeaa. Kun aineisto oli järjestelty jokaisen haastattelun kohdalla teema-alueiden mukaan aloin kokoamaan eri henkilöiden vastauksia ja tekemään niistä päätelmiä. Analyysi perustui

tulkintaan, joka on merkityksen liittämistä jo järjestettyyn tutkimusaineistoon (vrt. Syrjälä ym. 1994).

Tulkinnan edellytyksenä on ilmiön syvällinen ymmärtäminen eläytymisen ja intuition avulla, joka edellyttää samanaikaisesti loogista analyysiä, päättelyä ja selittämistä. Tulkinta merkitsee myös aineiston analyysiä, pilkkomista osiin, joiden avulla päätyä uuteen synteesiin, joka on ehyt ja ymmärrettävä kokonaisuus. Tulkintaprosessi on ainutkertainen, oivallusten, epäilyjen, innostusten ja pettymysten prosessi, jossa tutkija uudelleen ja uudelleen tarkastelee aineistonsa tarjoamia mahdollisuuksia omien käytännön kokemustensa ja aikaisemman kirjallisuuden, mutta ennen kaikkea oman ajattelunsa pohjalta. (Syrjälä ym. 1994, 46.)

Tulkinnassa on oleellista kiinnittää huomiota siihen miten tulkintoja teemme ja millaisiin tekijöihin tällöin kiinnitämme huomiota. Tutkija subjektiivisuuden merkitys on tiedostettava. Kun tutkija tekee johtopäätöksiä aineistostaan, taustalla ovat tutkijan oma elämäkokemus, arki ajattelu, ihmiskäsitys ja teoreettiset näkökulmat. Tulkinnallisessakin lähestymistavassa tutkimuksen eteneminen on valintojen tekemistä. Tulkintoja tehtäessä on kiinnitettävä huomiota johtopäätösten rationaalisuuteen ja perusteltavuuteen. (Syrjälä & Numminen 1988, 130-132.)

Deduktiivisessa tutkimuksessani lähdän siitä, että tutkijalla on ennestään teoreettinen viitekehys, jota hän koettelee aineistoonsa. Tutkija on valmiiksi jäsentänyt tutkimuskohteensa ja pyrkii etsimään oletuksilleen tukea. Vaikka tutkija kehittelisikin teoreettisia käsitteitä mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, käytännössä hänen on oltava avoin kentältä saadulle tiedolle. Tutkijan on pyrittävä joustavuuteen ja kokeiltava kehyksiään jatkuvasti. Tutkimus etenee siten, että tutkija vertailee koko ajan teoreettista tietoa ja aineistosta saatua tietoa keskenään. (Syrjälä & Numminen 1988, 123.)

4.2.4 Tutkimuksen luotettavuus ja yleistettävyys

Tutkimuksen reliabiliteetilla eli luotettavuudella tarkoitetaan perinteisesti käytetyn tutkimusmenetelmän kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetilla tarkoitetaan aineiston käsittelyn ja analyysin luotettavuutta.

Reliabiliteettikysymykset liittyvät erityisesti tutkimuksen siihen vaiheeseen, jossa siirrytään empiriasta teoriaan eli empiirisestä aineistosta analyysin kautta tulkintaan. Käytännössä kvalitatiivisen aineiston käsittelyn ja analyysin reliabiliteettiä koetellaan yleisimmin tutkimusryhmän ja – yhteisön käymissä keskusteluissa, joissa pohditaan ja vertaillaan yksittäisten tutkijoiden aineistoon pohjautuvia havaintoja ja alustavia tulkintoja. Reliabiliteetin kannalta on tärkeää, että tutkimusaineisto muokataan sellaiseen muotoon, että se on tutkimuksen kommentoijien saatavilla ja tarkastettavissa. Tutkimusraporttia kirjoitettaessa tulisi ottaa huomioon kaksi kvalitatiivisen tutkimuksen reliabiliteetti kysymyksiin liittyvää kriteeriä: analyysin arvioitavuus ja uskottavuus. (Leskinen 1995, 15–16.)

Tutkijan asema liittyy tutkijan rooliin. Tutkijan taito asettua tilanteen vaatimiin rooleihin vaikuttaa suoraan siihen, miten syvällistä tietoa hän kentältä saa. Tutkijan henkilökohtaisen elämän tapahtumat tai tutkimusprosessiin liittyvät seikat, kuten tutkijan ja tutkittavien antipatiat ja sympatiat saattavat heikentää tutkimusten luotettavuutta. Toisaalta niitä voi olla mahdoton väistää, koska tutkijan oma aktiivisuus ja läheisyys tutkittavien kanssa ovat välttämättömiä riittävän ja totuudellisen informaation saamiseksi. Tärkeää onkin, että ne raportoidaan luotettavasti. (Syrjälä & Ahonen & Syrjäläinen & Saari 1994, 100 -102)

Validiteetilla tarkoitetaan sitä missä määrin tutkimuksessa tehdyt johtopäätökset vastaavat todellisuutta, josta ne on saatu. Sisäisessä validiteetissa on kysymys siitä, missä määrin tutkimusraportti vastaa osallistujien näkemyksiä ja heidän määritelmiään tutkitusta tilanteesta. Ulkoisen validiteetin arviointi taas edellyttää sen tarkastelua, missä määrin tutkijan muodostamat oletukset ja käsitteet ovat siirrettävissä toiseen tilanteeseen tai toisia ryhmiä koskevaksi. (Syrjälä & Numminen 1988, 136.) Tutkimukseni koski vain Kempeleen kunnan esimiehistä kahdeksaa, joten yleistettävyyden voi jossain määrin kyseenalaistaa. Toisaalta tutkimuksen tarkoitus olikin tutkia vain Kempeleen kunnan esimiesten haasteita muuttuvassa kuntaorganisaatiossa eikä esimerkiksi koko Suomen. Toisaalta uskon, että haasteet myös muiden kuntaorganisaatioiden esimiehillä ovat samansuuntaiset.

Laadullisessa tutkimuksessa validiteettikysymys on teoreettinen ja monivaiheinen. Se liittyy kohderyhmän paikantamiseen ja tutkijan kykyyn rakentaa toimiva tutkimusasetelma. Tutkijan tulee kyetä perustelemaan valitsemansa tutkimusasetelma ja kohderyhmä, joilla hän voi vastata tutkimuksen kysymyksen asetteluun. Toiseksi se liittyy tutkimuksessa syntyvän

tulkinnan paikkansapitävyyteen, eli siihen päteekö esitetty tulkinta koko tutkimusaineistossa ja toiseksi siinä ympäristössä, jota on haluttu tutkia. Tutkijan tulee myös pystyä arvioimaan tulkintojen yleistettävyyttä eli sitä, miten tutkimuksen tulkinnat pätevät yhteiskunnallisessa todellisuudessa. Validiteettikysymys kulkee laadullisessa tutkimuksessa mukana koko ajan. Aineiston analyysissa tutkijan tulee jatkuvasti suhteuttaa teoreettisesta viitekehyksestä luomiaan hypoteeseja sekä teoreettisia käsitteitä ja tutkimusaineistosta nousevia käsitteitä toisiinsa. Teoreettisten ja tutkimusaineistosta nousevien käsitteiden välinen suhde on oltava looginen samoin kuin teoreettisten johtopäätösten ja empiirisen aineiston välinen suhde. (Leskinen 1995, 15.)

Yleistettävyyden kriteerinä voidaan pitää myös niin sanottua analyyttistä yleistämistä, jossa pyritään osoittamaan teoreettisten oletusten paikkansapitävyys. Näin päästään laajentamaan sekä yleistämään teorioita ja kytkemään tuloksia kirjallisuuteen. Toinen tapa on niin sanottu luonnollinen yleistäminen, jossa jokaiselle lukijalle annetaan mahdollisuus yleistää tutkimustuloksia omaan tilanteeseensa. Oman aineiston kuvaaminen ja tutkimuksen kulun kuvaaminen on tehtävä niin selvästi, että lukija voi ottaa kantaa tutkimustulosten soveltamiseen. (Syrjälä & Ahonen & Syrjäläinen & Saari 1994, 102 -103.)

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä kappaleessa kuvaan aluksi haastatellut, jonka jälkeen alan purkamaan tutkimuksen tuloksia teema-alueiden mukaan, jotka olivat muutos, oppiminen, työhyvinvointi ja johtaminen. Muutos teeman olen jakanut suhtautumiseen muutokseen, muutosvastarintaan sekä Paras -hankkeeseen ja Kempeleen uuteen toimintamalliin. Oppimisen teema-alueen olen edelleen jakanut suhtautumiseen yleisesti oppimiseen, työyhteisön oppimisen edistämiseen sekä oman oppimisen suhtautumiseen. Työhyvinvointi teema on jakautunut työhyvinvoinnin osa-alueista huolehtimiseen, tunteiden merkitykseen työhyvinvoinnissa, alaistaitoihin, työyhteisön merkitykseen sekä esimiehen omaan jaksamiseen. Neljännestä teema-alueesta johtamisesta on lisäksi noussut palkitseminen ja vertaistuki huomion kohteiksi.

Tässä empiirisessä tutkimuksessa haastateltiin yhteensä kahdeksan henkilöä, joista naisia oli kolme ja miehiä viisi. Haastateltavat edustivat melko laajaa ikäjakaumaa, sillä nuorin haastateltu oli 38-vuotias ja vanhin 58-vuotias. Kaikki haastatellut työskentelivät esimiesasemassa. Esimiestyö kokemus vaihteli kolmen ja 33 vuoden välillä. Kempeleen kunnan palveluksessa he olivat työskennelleet keskimäärin seitsemän vuotta.

5.1 Muutokseen asennoituminen

Pääsääntöisesti haastatellut suhtautuivat muutokseen positiivisesti, toisaalta vaihtoehtoja muuhun ei nähty. Toisaalta tuleviin muutoksiin suhtauduttiin toiveikkaasti. Niiden uskottiin tuovan mukanaan paljon hyvääkin. Yleisesti ottaen esimiesten suhtautuminen oli positiivisempaa kuin työntekijöiden. Tärkeänä pidettiin oikeanlaista asennetta.

”Minä näen muutoksen aina elämän merkinä ja positiivisena asiana. Se on miten asennoituu.”

”Tässä ei kuule pärjää jos ei olisi suhtautunu positiivisesti”

Jatkuva liikkeen ja muutoksen nähtiin auttavan organisaatiota reagoimaan nopeammin. Kovin pitkään paikallaan pysymisen nähtiin aiheuttavan jäykkiä rakenteita ja lakeja, joista

oli vaikea päästä eroon. Kaikki uusi näin ollen herätti epävarmuutta. Muutostilanteen rauhoittamisella ja suotuisan perustan luomisella on tärkeä merkitys uudistusten läpiviennissä. Keskeinen tavoite on vähentää epävarmuutta. (Hirvikorpi [toim.] 2006, 114)

”Mut semmonen et täs ollaan nyt vähä jos ajatellaan seudullisesti ja kunnassakin että ollaan jossain välitilassa ettei tiedetä oikein mihin ollaan menossa ja mihin tartutaan. Tai semmone olo tulee ainaki. Mut toisaalta on tilannekin haastava”

Muutoksen nähtiin vaativan aikaa yhdessä miettiä asioita. Lisäksi se vaati että, toimintaympäristö olisi riittävän rauhallinen, ettei sieltä tule ylimääräistä painolastia. Muutos tuli nähdä järkevänä. Sen takana tuli näyttää olla. Kaiken kaikkiaan se vaatii pysähtymistä miettimään. Joskus se vaati eri ympäristön, jotta ihmiset saataisiin ajattelemaan. Kaiken kaikkiaan se tarvitsi sellaisia ihmisiä, jotka ovat valmiita miettimään. Muutoksen tarpeen nähtiin muuttuneen. Ennen se oli haastateltujen mukaan hitaampaa. Tällä hetkellä toimintaympäristössä nähtiin tapahtuvan valtavasti muutoksia ja niihin vastaaminen koettiin valtavana haasteena.

Esimiehen tehtäväksi nähtiin muutoksen perustelevinen ja riittävä tiedottaminen. Avoimuus, rehellisyys ja luottava ilmapiiri koettiin muutosta edistäväksi. Henkilökohtaiset kehityskeskustelut sekä säännölliset työpaikkapalaverit ja ajan antaminen työntekijöille helpottivat muutoksen läpivientä. Tärkeimmäksi koettiin, että itselle selvittää aluksi mitä muutos aiheuttaa työyhteisössä, asettuu niin sanotusti itse henkilöstön asemaan. Muutoksen näkyväksi tekeminen, ”visualisointi” koettiin myös tärkeäksi. Olennaista oli keskittyä asioiden loppuun saakka viemiseen.

Yleinen käsitys nykyhetken kuntatilanteesta oli, että muutokset ovat välttämättömiä. Nähtiin parempana olla mukana niissä muutoksissa kuin olla jarruttamassa niitä, koska muutokset olivat joka tapauksessa väistämättömiä. Kuntien nähtiin olevan niin sanotussa ”muutos saranassa”. Mukana olemisella koettiin olevan paremmat edellytykset olla vaikuttamassa vaikutuksiin omassa toimintaympäristössä. Niskasen ja Murron mukaan (2000,149) muutosten yhteydessä jokainen työntekijä muodostaa omien, persoonallisten havaintojen pohjalta mielikuvia siitä, mitä muutos tarkoittaa, mitkä sen vaikutukset ovat minuun, miten

se vaikuttaa työhön ja työympäristöön ja mitä se tarkoittaa minun ja työtovereiden sekä esimiesteni välisissä suhteissa. (Valtee 2002, 18.)”

Esimiehen roolin nähtiin ottavan huomioon tulevat muutokset ja suhteuttaa ne omiin yksiköihin ja sitoutua niihin sekä välittää sitä myönteistä mielikuvaa muutoksista työyhteisöihin. Tärkeänä nähtiin avoimuus ja rehellisyys, sanoa asiat sellaisina kuin ne olivat eikä luvata sellaista mitä ei tulisi tapahtumaan. Muutosprosessin onnistumisen kannalta Salmisen (2006) mukaan on tärkeää, että lähiesimies kykenee itse suhtautumaan muutokseen aidon myönteisesti. Muutoksen johtaminen vaatii esimieheltä paljon etukäteispohdintaa ja muutoshankkeen käsittelyä ja sisäistämistä.

”Että kyllä mää ainaki koen sen että se avoimuus, puhuminen ylleensäkin puhutaan asioista niitten oikeilla nimillä eikä sitte aleta kiertelemään jos tulee sellasia ikäviä asioita että nostetaan kissa pöyälle ja okei se on siinä”

Muutosvastarinta nähtiin luonnollisena osana muutosta. Tärkeää oli miten siihen suhtauduttiin, että hyväksyttiin se luonnollisena osana muutosprosessia. Ajan ja tiedon antaminen nähtiin lieventävän muutosvastarintaa. Työntekijät vastustivat yleensä asioita, joista heillä ei ollut tarpeeksi tietoa. Muutoksen perustelemisella oli myös tärkeä merkitys. Työntekijöiden täytyi saada kokea, että muutoksesta on todellista hyötyä ja ettei muutosta tehdä pelkästään muutoksen vuoksi. Ensimmäisenä askelena onnistuneeseen muutokseen nähtiin riittävän tiedonsaannin. Haastatellut olivat yhtä mieltä tiedottamisen tärkeydestä.

”Joskus joku on sanonut et tavallaan et jos ajattelee fysikaalisena ilmiönä aina pitää olla vasta ja myötä voima. Et sillo voidaan vain ohjata. Tämmösissä asioissa lähtökohtaisesti se muutosvastarinta on se on niinku positiivinen asia.”

”Se on hirveen tärkeä olla olemassa ja tuota sen takia muutosvastarinnan on hyvä olla olemassa että sen ajattelun ja prosessin pitää olla niin kestäviä että pystytään testaamaan ja mikään muu ei testaa niin hyvin kuin muutosvastarinta.”

Esimiehellä täytyy olla näkemys kokonaisuudesta, jota työntekijällä ei välttämättä ole. Muutos täytyy osata myös perustella hyvin, jotta työntekijät hyväksyisivät sen. Haastateltujen mukaan työntekijät kokivat usein muutoksen vaativan vain lisäresursseja

heiltä ja uhkaavan heidän työnkuvaa. Lisäksi usein työntekijöiden henkilökohtaisella elämäntilanteella oli voimakas merkitys muutoksen kokemiseen. Mikäli oma henkilökohtainen elämäntilanne ei ollut tasapainossa, kyky vastaanottaa muutoksiakin oli rajallinen. Haverin ja Majoisen (2009) mukaan ihmiset vastustavat muutosta, koska muutos nähdään uhkana jollekin omalle intressille

”Se muutosvastarinta tulee yleensä niistä, jotka ei nää sitä kokonaisuutta tai se on ainaki minun näkemys. Että kokonaisuuet vaativat tiettyjä toimia ja otetaan irti yksittäisinä asioina. Ei nähä niitä syy-seuraus suhteita ja tämmösiä ja niitten läpikäyminen hittaasti ja ajan kanssa ni se on hirveen tärkeä ottaa huomioon”

Muutosvastarinta nähtiin myös positiivisena asiana, koska asiallinen kritiikki edesauttoi usein muutoksen hyvää toteutumista. Asiallisella kritiikillä saatettiin välttyä monilta epäonnistumisilta. Toisaalta muutokselle täytyi antaa aikaa. Tulokset eivät heti välttämättä olleet hyviä ja takapakkiakin saattoi usein tulla. Muutosvastarinnasta ei tulisi syyllistää työntekijöitä vaan nähdä muutosvastarinta luonnollisena, emotionaalisen suhtautumistapana muutoksiin. (Haveri & Majoinen 2000, 28 -29.)

”Sen ku oppii että se ei oookkaan lopullinen ei vaan se on vaan se ensireaktio”

”Et tavallaan sitte voi kysyä oonko minä antanut tarpeeksi aikaa onko tarpeeksi käyty sitä asiaa läpi et ihminen voi omaksua ja nähä sen asian ja sitte tietenki sen erottaminen et mistä se muutosvastarinta johtuu. Sehän voi olla pelkoa ja epävarmuutta, kaikkee tämmösiä asioita.”

”Et sekin jos aina torjutaan kaikki muutosvastarinta ei oo hyvä. Siint tulee vaan sitä patoutumaa et ois paikka ja aika millo sais sanoa ne asiat.”

Esimiehen tehtäväksi nähtiin työntekijöiden aito kuuleminen ja vuoropuhelu. Toiset vaativat enemmän aikaa muutoksen hyväksymiseen ja toiset vähemmän. Toisaalta sekin tuli hyväksyä, että oli työntekijöitä, jotka aina vastustivat muutosta. Ketään toista ei voi mennä muuttamaan, voi vaikuttaa ainoastaan omaan käyttäytymiseen ja suhtautumiseen. Työntekijöiden henkilökohtaisella elämäntilanteella nähtiin olevan myös merkitystä

muutoksen kokemiseen. Vaikea elämäntilanne vaikutti negatiivisesti myös muutoksen kokemiseen.

”ku tulee se pahaolo me monesti puretaan sitä henkilökohtaista pahaa oloa tietenki tyydyttäen omia henkilökohtaisia pätemisen tarpeita nii siinä yhteisössä. Ja monesti siinä työyhteisössä muutos on sellane julkisissa yhteisöissä että siihen voi kohdistaa sen pahanolon. Ja tavallaan se on ihan persoonassa. Ja semmosia persoonia pitäisi olla muutama mutta melko vähän prosentuaalisesti ei kovin montaa. Koska se alkaa väsyttää muita”

Ihmisillä koettiin olevan myös erilaisia rytmejä ja temperamentteja. Toiset innostuivat hetkessä, mutta joku vaatii että saa pikku hiljaa kaikessa rauhassa selvittää asiaa. Yleensä se joka kaikista ”hitaimmin lämpeni”, oli pisimpään muutoksessa mukana. Kaikenlaisten ihmisten mukanaoloa tarvittiin haastateltujen mukaan.

Paras-hanke ja Kempeleen uusi toimintamalli

Haastatellut suhtautuivat toimintaympäristön muutoksiin pienellä varauksella. Toisaalta nähtiin niillä olevan positiivisia vaikutuksia, mutta kriittisiäkin kommentteja löytyi. Tilanne koettiin keskeneräiseksi ja tuleviin muutoksiin suhtauduttiin hieman epäillen. Toisaalta myönnettiin, että näillä rakenteilla Suomen kaupungeissa ei välttämättä pystytävä vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin. Väestön ikääntyessä haastateltuja mietitytti onko tulevaisuudessa henkilökuntaa tarpeeksi saatavilla. Joitakin toimintoja haastateltujen mukaan olisi aiheellista miettiä ulkoistettavaksi.

”Me ollaan niiku ihan kylmänä täällä ja ootellaan mitä tapahtuu.”

Mahdollisuuksia koettiin olevan erityisesti Kempeleen uudella toimintamallilla, jolta toivottiin yhteistyön lisääntymistä, voimavarojen yhdistämistä ja byrokratian madaltumista. Eri hallintokuntien välisellä yhteistyöllä koettiin olevan mahdollisuuksia vaikuttaa palveluiden parempaan järjestämiseen ja resurssien tehokkaampaan käyttöön. Erityisesti sosiaali- ja terveysosaston ja sivistysosaston yhteistyö nähtiin erittäin keskeiseksi. Ennaltaehkäisevälle työlle moniammatillinen yhteistyö olisi välttämätöntä. Tällä hetkellä

tiukat sektorirajat vaikeuttavat toimintojen järjestämistä ja voivat aiheuttaa kunnalle tulevaisuudessa suuria kustannuksia. Uhkana uuden toimintamallin pieleen menemiselle nähtiin organisaatiosta tulevan liian jäykän ja plagioivan isoista kaupungeista. Näin virkakoneiston ja byrokratian nähtiin vain kasvavan. Prosessiajattelu nähtiin positiivisena, jotta resurssit saataisiin järkevään käyttöön.

”Että se on hämmästyttävää että näinkin pienessä kunnassa sitä pystytään olemaan siellä omassa lokerossaan. Ja pyydetään paperilla jotaki lausuntoa toiselta hallintokunnalta, se tuntuu niiku aika hullulta. Et joku niiku tehään aika pitkälle ja sitte vasta kysytään eikä neuvotella ja keskustella valmisteluvaiheessa. Sehän se kai olis se ihanne.”

Muutamit haastatellut pohtivat luottamushenkilöiden asemaa uudessa toimintamallissa. Siihen toivottiin selkeyttä. Tällä hetkellä ongelmallisena koettiin luottamushenkilöiden puuttuvan liiaksi toiminnallisiin asioihin sen sijaan että he keskittyisivät suurimpiin linjoihin. Uuden toimintamallin toivottiin tuovan erityisesti lähiesimiehille keinoja ja työvälineitä tehdä työtä mahdollisimman itsenäisesti, vastuullisesti ja kustannustehokkaasti. Organisaation toivottiin madaltuvan. Lähiesimiehillä nähtiin olevan välitön kosketuspinta palveluntuottajiin, henkilöstöön ja asiakkaisiin.

”Ja se miten luottamushenkilöt sitte loppujen lopuksi suhtautuu sitte onko hekään täysin tajunneet miten heidän roolinsa muuttuu sitte. Ei ehkä pääsekään kaikkiin nippeleihin ja nappeleihin vaikuttamaan niiku tänä päivänä pyrkivät ainakin vaikuttamaan.”

Keskustelua herätti haastatteluissa myös tilaaja-tuottaja-malli, jonka mahdollisuuksiin suhtauduttiin melko kriittisesti. Huolestumista herätti riittääkö henkilökunta näin pienessä kunnassa tilaajiin ja tuottajiin ja onko se ollenkaan järkevä tapa toimia. Pelättiin syntyvän kaksoisorganisaation sekä henkilöstökulujen nousevan. Byrokratian lisääntyminen nähtiin myös yhtenä uhkakuvana. Varsinkin sosiaali- ja terveystaloudella inhimillisyyden nähtiin kärsivän taloudellisen tehokkuuden kustannuksella. Tilaaja-tuottaja-mallin ei nähty sopivan kaikille kuntapuolen palveluille

”Se mikä meillä on tuossa uudessa toimintamallissa ku puhutaan siitä tilaaja-tuottaja systeemistä, jos meillä porukka jaetaan tilaajiin ja tuottajiin ei meillä riitä henkilökunta. Että se siinä sitten on että onko se niin järkevä näin pienessä kunnassa.”

”Niin, tuotteistaminen on menossa. Kaikki lasketaan eurojen päälle että semmone inhimillisyys mää olettaisin että se pikkasen niiku kärsii”

Yhtenä syynä vaadittaviin muutoksiin haastatellut esimiehet näkivät taloudellisuuden. Uudella Kempeleen toimintamallilla nähtiin eniten olevan vaikutuksia resurssien tehokkaampaan kohdentamiseen. Väitteitä tuli, että nykyisilläkin resursseilla pystyttäisiin paljon vaikuttavampaan työhön. Asiakkaan näkökulma nähtiin keskeisenä. Kustannukset tulisi nähdä laajemmin kokonaisuudessaan jokaisen yksilön elämänaikana. Tärkeänä koettiin ennaltaehkäisevän työn merkitys.

5.2 Oppimisen merkitys muutokseen

Yleisesti ottaen suhtauduttiin myönteisesti oppimiseen ja sen nähtiin hyvin olennaisena osana kuuluvan muutoksen toteuttamisiin. Oppimista verrattiin useampaan otteeseen eri haastatelluilla informaation antamiseen ja hyvään tiedottamiseen. Tieto tulevasta muutoksesta helpotti huomattavasti muutoksen toteutumista. Toisaalta uutta oppimista ei nähty mahdolliseksi ennen kuin vanhasta oli heitetty irti. Myös moni ala koettiin niin hektiseksi nykyään, että ilman oppimista on hankala selvitä eteenpäin.

”Mää vähän vertaisin sitä oppimista se on samalla sellasta informaation antamista. Se on tärkeä asia.”

”Ja yks se on se koulutus ja ymmärtää sen että pitää luopua monista vanhoista asioista että se ku yritetään pitää niistä vanhoista asioista kiinni ja ne ei välttämättä ole sellaisia joista pitäisi pitää kiinni. Että kyllä se oppiminen on siinä se tärkeä että voi luopua vanhoista asioista. Ottaa uutta tilalle. Sitä kautta se tapahtuu se muutokseen meneminen ja sen ymmärtäminen.”

Oppiminen ymmärrettiin myös uusien asioiden oivaltamisena. Tärkeää on uusien näkökulmien löytäminen ja siitä syntyvä ilo. Oppiminen koettiin uusien mahdollisuuksien näkemisenä. Koivuniemen (2004) mukaan oppiva yksilö kyseenalaistaa, osallistuu keskusteluun, omaa itsetuntemusta, vaikuttaa ympäristöön ja kykenee määrittelemään

oppimistarpeensa. Oppiva organisaatio koostuu oppivista yksilöistä. Organisaatio itsessään ei voi oppia, vaan oppiminen tapahtuu organisaation jäsenten, ihmisten kautta.

”oppimiseenhan liittyy jos ajattelee pieniä lapsia niin oppimiseenhan liittyy aina löytämisen ilo. Oppiminenhan on sellaista löytämistä, uusien asioiden ja näkökulmien. Että jos muutos on mahdollinen täytyy mukana olla oppiminen.”

”Oppiminenhan tarkoittaa sitä että jos mulla on tällainen huoneen kokoinen näkökulma niin nähdä kaikkien ovien taakse mitä sieltä löytyy. Tavallaan avautuu sellaisia uuellaisia näkökulmia ja näkemyksiä näkemään se oma työ ja sen merkityksiä tavallaan se muutos osana sitä”

Haastatellut esimiehet edistivät oppimista työyhteisöissään monin eri keinoin. Ensinnäkin informaation välittämisellä nähtiin olevan muutosta edistävä vaikutus. Työntekijöillä oli taipumus kokea uudet oudot asiat uhkana omalle työnkuvalleen. Esimiehen tärkeäksi tehtäväksi nähtiin turvallisuuden välittäminen tietoa välittämällä. Tärkeää oli myös tiedon asteittainen eteenpäin vieminen, ettei kerralla viety kaikkea. Työntekijöitä oli hyvä, osata kuunnella ”herkällä korvalla”.

”Ja varmasti sitte vuosien saatossa niin se on varmaan tiedon antamisen taitokin lisääntynyt että sitä ei välttämättä lähetä soitillen sotiin heti ensimmäisenä vaan herkällä korvalla ollaan tietoa antamassa. Miten esimerkiksi vastaanottaja ottaa ja aistii sen tiedon”

Oppimista on edistänyt myös vastuun delegoiminen työntekijöille. Tärkeää on antaa mahdollisuus tehdä asioita eri tavalla ja myös epäonnistua. Asioiden yhdessä miettiminen on ollut tärkeää. Jokaisella työntekijällä tulisi olla mahdollisuus olla vaikuttamassa tuleviin muutoksiin. Ratkaisujen yhdessä löytäminen nähtiin tärkeäksi, ei valmiiden ratkaisujen antaminen.

”Mä oon rohkeesti antanu delegoinu vastuuta ja vapautta tuonne alas ja nytkin on yks hyvä mahtava hanke menossa tosi hieno mut siinä on tullu ylilyöntejä menny aivan ihmiset ei oo aatellu et mä oon antanu ihmisten tehä virheitä”

Työntekijöiden oppimista edisti myös kannustaminen koulutuksiin sekä säännölliset työpaikkalaverit ja kehityskeskustelut. Lisäksi työnohjaus koettiin hyväksi. Muiden vastaavissa olevien yksiköiden muutoksien seuraaminen auttoi myös suhteuttamaan omaa oppimista. Toisten virheiden oppimisesta otettiin opiksi sekä hyvistä uusista toimintamalleista mallia. Oppimisessa kouluttautumisen kautta nähtiin vielä haasteita, jotta yksilöiden ja yhteisöjen tarpeet paremmin kohtaisivat.

”Tietyllä lailla väsyttämällä mut että pienillä askelilla ja sitte antamalla niille resurssit sitte siihe niillä puitteilla mitä me pystytään antaa kouluttamalla mahdollisesti työnkierrolla näkemällä mitä se on muissa työyksiköissä missä se muutos on jo tapahtunu. Tuomalla esimerkkejä sinne että täällä tehään näin ja se on poikunut tällästä ja ihan näillä käytännön asioilla. Ja aina myös sitte antamalla tietynlaista takaporttia että tavallaan myöskin sen että tätä asiaa seurataan”

”No varmasti näissä työpaikkalavereissa ja faktojen esille tuomisessa ja pienin askelin niitä sinne viemällä ei kerralla rysäyttämällä vaan valmistellen”

Hiljaisen tiedon siirtäminen pitkäaikaisilta kokeneilta työntekijöiltä nuoremmille koettiin haasteena sekä toisaalta miten saada nuorilta vastavalmistuneilta alan uusin tieto eteenpäin. Hiljaisen tiedon siirtämisen yhteydessä korostetaan oikeanlaisen ja organisaation toiminnan kannalta merkityksellisen, tärkeän ja arvokkaan, hiljaisen tiedon siirtämistä, sillä kaikkea yksilölle vuosien myötä syntynyttä hiljaista tietoa ei ole välttämätöntä ja tarpeellista siirtää. (Vuopala 2007, 121.)

”Kuitenkin se että on kokenut kaarti joka on pitkään ollu ja paljo tehny sen tiedon siirtäminen kuinka paljon heillä on sellaista hiljaista tietoo että sen siirtäminen ja sitä kautta oppiminen on tosi oleellista ja toisaalta nuorilla vasta kouluttaneilla että saatais heiltä se tieto.”

”Jokainen uus tuo jotain uutta lisää. Miten se voidaan hyödyntää se on iso haaste.”

Moni esimies oli kokenut työyhteisöissään työntekijöitä, joilla ei ollut motivaatiota oppimiseen ja asioiden kehittämiseen. Tämä herätti keskustelua onko tällainen mahdollista muualla kuin kuntaorganisaatiossa.

”Se on aika mielenkiintoinen lähtökohta, että onko semmone mahdollista muuta kuin kuntaorganisaatiossa. Että onko tässä meidän perusjutussa jokin vääristymä että yksilö voi ite päättää että haluanko mä oppia vai haluanko muutosta vai en. Et jotenki tuntus että se pitäisi olla jo lähes toimenkuvassa, että tavallaan se uuden oppiminen ja tämä muutoksessa eläminen.”

”Mut se on aika hurjaa tän yksilön kannalta jos puolet työurasta on jäljellä ja on päättänyt jo että osaa kaiken. Sen päässä ei ole muuta kuin katkeruutta ja kyynistymistä. ja kuitenkin työ on osa elämää ja lopulta aika tärkeä osa elämää ja jos työssä voit hyvin voit todennäköisesti muutenkin hyvin tai jos et työssä voi hyvin niin millä sää vapaa-ajalla korvaat sen.”

Haastatellut esimiehet olivat poikkeuksetta innokkaita oppimaan uutta. Suurin osa oli opiskellut työn ohella usean vuoden ajan. Opiskelu koettiin voimavaraksi, joskin se luonnollisesti vei energiaa muilta elämän osa-alueilta kuten perheeltä. Varsinkin pienten lasten perheelliset esimiehet kokivat opiskelun raskaana perheen vaatiessa oman osansa.

”Toisaalta se opiskelu on antanu enemmän ku on ottanu että kuitenkin kokee että se niiku vie eteenpäin. Mutta joskusha sitä on sellane olo ettei tiä mihin repiäis.”

Yhtä mieltä kaikki olivat siitä, että esimiestyö vaatii jatkuvaa opiskelua ja itsensä kehittämistä. Osalla se oli luonnostaan tullut käytännön työn mukana, mutta suurin osa oli hakeutunut aktiivisesti myös hakemaan lisäkoulutusta. Itsensä kouluttaminen nähtiin myös keinona säilyttää ”työmarkkinakelpoisuus”. Tärkeää oli säilyttää oma vapaus valita mahdollisuutensa työmarkkinoilla. Tärkeänä koettiin myös olla mukana ”ajan hermolla” missä mennään. Käytännön työn kautta oppiminen nähtiin tärkeämpänä kuin teorian kautta oppiminen. Yleisesti oppiminen koettiin enemmän voimavaroja tuovana kuin ottajana.

”Kyllä ja sitte onhan siinä se että voi sanoa ku kouluttaa itteään voi sanoa että työmarkkinakelpoisuus säilyy. Voi sanoa että voi pitää itellään sen valinnan vapauden tulevaisuussakin että mitä sitä tekee. Kyllä minä oon ainakin ajatellu sen sillä lailla että haluan pitää sen päätöksen itellä mul on mahollisuuksia niin päätettäessä tehdä vaikka jotaki muutaki.”

5.3 Työhyvinvointi esimiestyössä

Haastatellut esimiehet ymmärsivät työhyvinvoinnin hyvin kokonaisvaltaisena suhtautumisena koko työyhteisön elämään. Vastuun nähtiin selkeästi olevan kaikilla työyhteisön jäsenillä. Yhteinen positiivinen henki koettiin tärkeänä. Ilmapiirin positiiviseen rakentumiseen vaadittiin yhteisen näkemyksen mukaan avointa vuorovaikutusta ja luottamusta kaikkien toimijoiden välille. Työhyvinvointi nähtiin olevan kaikkien asia ja siihen jokaisella työyhteisöön kuuluvalla oli oma vaikutuksensa. Työhyvinvoinnin nähtiin lähtevän siitä, että jokainen saisi olla oma itsensä, ettei tarvitsisi esittää jotain muuta.

”Joskus on puhuttu sitä että tavallaan tai joku kerto tämmösen et ku aamulla tulee töihin kysehän ei ole siitä että joku tulee töihin vaan voidaan kysyä mitä tulee töihin et mitä mun mukana yksilönä tulee töihin mitä asioita tulee mukana jotka vaikuttavat siihen työhyvinvointiin. Siis rakennanko minä sitä asiaa vai revinkö? Nää kaks vaihtoehtoa on kaikissa asioissa.”

Haastatellut esimiehet huolehtivat oman työhyvinvoinnin osa-alueista eli ammatillisesta, fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta kunnosta hyvin vaihtelevasti. Eniten huolehdittiin fyysisestä kunnosta liikkumalla aktiivisesti ja syömällä terveellisesti. Paineitten purkaminen esimerkiksi lenkkipolulla tai peliporukassa auttoi jaksamaan töissä. Liikunnasta koettiin myös saavan paljon mielihyvää ja kestävyyttä vaativiin tehtäviin. Esimiestyön nähtiin vaativan hyvää kuntoa. Fyysisen ja psyykkisen puolen nähtiin liittyvän kiinteästi yhteen. Fyysinen rasitus auttoi rentoutumaan ja näkemään asioita oikealla mittakaavalla.

”Tietenkin sitte tää fyysinen puoli et joskus joku on sanonu ettei oo sellasta asiaa että voit tarpeeksi pitkälle mennä jota ei jättäis taakse että varmaan semmone omasta fyysisestä peruskunnosta huolehtiminen on tärkeä asia ite ainakin kokee et se on semmone jotenki se auttaa suhteuttamaan asioita ja tyhjentämään päätä että niille löytyy yksittäiset pienet asiat voi välillä kasvaa todella isoiks”

”itestä huolehtiminen on tärkeää ja sitte ehkä semmone et senkin pohtiminen mikä on tärkeä asia inhimillisyyden ja armahtamisen ymmärtäminen ja kaikessa ettei pyri täydellisyyteen et johonkin asiaan voi paneutua tarkemmin johonkin vähemmän”

Ammatillisen kunnan hoitamiseen koettiin opiskelu ja itsensä kehittäminen tärkeiksi. Erilaiset koulutukset joko työhön tai oman ammatilliseen kehittymiseen liittyen antoivat työvälaineitä arjen esimiestyöhön. Ammatillinen työhyvinvointi vaati myös kollegiaalista tukea vastaavissa asemissa olevilta esimiehiltä. Ammatilliseen työhyvinvointiin liittyi myös työn kokeminen riittävän haasteelliseksi, mutta ei kuitenkaan liian vaativaksi. Liian vaatimukset aiheuttivat stressiä, kun taas liian helppo työ turhautti. Tärkeää oli, että työ vastasi haastateltujen koulutusta.

”No ensinnäkin se että työn täytyis olla tavallaan haastavaa jotta siis työhyvinvointiinhan liittyy nämä kaikki osa-alueet ja se että tota ainaki se koulutus on yksi ja sitte se oman osaamisen kehittäminen että se oma osaaminen on sillä tasolla mitä työ vaatii. On tavallaan tyytyväinen siihen ja saa niitä onnistumisen elämyksiä”

Olennaista oli, että vapaa-ajalla vietetty aika oli laadukasta. Toiset harrastivat kulttuuria, toisilla aika kului lasten harrastusten parissa, jossa sai myös tyydyttää sosiaalisia tarpeitaan seurustelemalla muiden kuin työelämäään liittyvien ihmisten kanssa. Vapaa-ajalta haettiin voimavaroja henkisesti vaatimaan esimiestyöhön. Psykkiseen puoleen haastateltujen esimiesten mukaan vaikutti paljon hyvät perhe- ja ystäväsuhteet. Elämän kokeminen tasapainoiseksi oli olennaista. Valintojen tekeminen vapaa-ajan ja työn välillä koettiin merkitykselliseksi. Ihmisten kanssa hyvin toimeen tuleminen edesauttoi tasapainoista elämänasennetta. Sosiaaliseen hyvinvointiin koettiin, että tulee hyvin toimeen niin työntekijöidensä kuin esimiestensä kanssa. Hyvät yhteistyösuhteet auttoivat selviytymään vaikeissa tilanteissa. Voimavarojen yhdistäminen muiden yhteistyötahojen kanssa helpotti töiden toteutumista. Rikkautena nähtiin, että sai olla erilaisten ihmisten kanssa tekemisissä. Se koettiin hyvinvoinnin ja jaksamisen kannalta tosi olennaiseksi asiaksi.

”Sosiaalinen sitte se että yrittää ainakin pitää ne semmoset välit muihin esimiehiin ja sinne työyhteisöön et nehän on hirveen tärkeitä. Sä esimiehenä oot niin älyttömän yksin. Ja sitte että on niitä tukiverkostoja joissa purkaa niitä omia paineita”

”Ja tavallaan huolehtia myös siitä että joskus joku on sanonu et johtaminenhan on tavallaan aika yksinäistä mut tavallaan et johtajakin voi kerätä ympärilleen erilaisia ihmisiä joiden kanssa voi puhua asioista ja jakaa ajatuksia. Vertaistuki on toella tärkeää.”

Tunteiden merkitys työhyvinvointiin

Ylivoimaisesti vaikein kysymys liittyi tunteiden kokemiseen työhyvinvointiin liittyen. Varsinkin miespuoliset haastatellut esimiehet miettivät hetken ennen kuin vastasivat tunteisiin liittyvään kysymykseen. Osalle vastaaminen tuotti jopa hiukan hankaluuksia. Hetken mietittyään hekin kuitenkin myönsivät että tunteilla on merkitystä.

”Kaikkein pahin asia on oikeestaan et se on sellasta kylmää voi sanoa että tehhään suorituksia mutta ei tälläistä henkilöitten keskinäistä semmosta tunteita olevaa kanssaäymistä ei ollenkaan. Tämä näkemys mulla on nyt mentiin niiku vähä vaikeelle alueelle. Kaikkea ei osaa sanoiksi pukea.”

Yhteinen näkemys oli, että myös esimiehet voivat näyttää tunteensa työyhteisöissään. Toki negatiivisten tunteiden näyttämiseen suhtauduttiin hieman varauksellisesti. Varsinkin negatiiviset tunteet esimiesten tulisi pitää itsellään.

”No kyllä kai ne minusta saa näkyäki sillä kyllähä johtaki on niiku ihmine eihän me mitää koneita olla. On se hirveä jos me vaa oltais aiva tunteettomia möykkyjä täällä ja tehtäisi ha vaa mitä haluttais tottaki toisten tunteet täytyy ottaa huomioon”

”jokaisen ihmisen pitäisi muistaa et se pitää olla tuommone itsensä ilmaseminen kohtuullisen hyväksi havaitulla tasolla. Niitä ryöpsähyksiähän voi tulla kenelle tahansa nekiihän pitää sitte vaan selvitellä ja mutta sanotaan että sellane jatkuvalla räkytyslinjalla oleminen eihän siitä mitään tuu. Eikä se oikeestaan keneltäkään hyväksytyä. Ei sen piä työntekijän hyväksyä esimieheltä eikä esimiehen työntekijältä. Samoilla linjoilla oikeastaan ollaan.”

Haastatellut esimiehet olivat myös sitä mieltä, että alaisten tulisi ymmärtää että myös esimies on tunteva ihminen, jolla on oikeus tunteisiin. Se että ulospäin näyttää hillityltä ja joskus jopa kovalta ei tarkoita ettei esimies tuntisi mitään.

”Se että työntekijät ymmärtävät että minäkin olen ihminen samanlainen tunteva ihminen kuin he kaikki muutkin koska esimiestähän monesti että ne on niitä kylmiä pomoja. Mää en halua ollakaan semmone ja mä piän omat tunteet ja silti mä säilytän auktoriteetin vaikka mä saatan itkeä jossain palaverissa.”

”Täs on pakko olla tunneihminen muuten tämän hoitaa huonosti, mut toisaalta on ite sellasessa välikäessä että kaikki rapa tulee niskaan, se on se ongelma. Että se on sellane onni että kaikkea muuta. Kyllähän se työhyvinvointi rakentuu myönteisten tuntemusten kautta. Monestihan ne on tunneperäisiä asioita aina.”

Käsite alaistaidot ei kaikille haastatelluille ollut aivan selvä. Pienillä lisäkysymyksillä kuitenkin asia selkiintyi ja käsitteelle löytyi hyviä määritelmiä. Alaisilla nähtiin olevan niin oikeuksia kuin velvollisuuksiakin. Yhteinen näkemys oli, että velvollisuudet ja vastuut ovat tänä päivänä hieman hämärtyneet. Helposti oltiin vain vaatimassa asioita. Toisten kunnioittaminen oli myös tärkeä esiin tullut seikka, se koski niin esimiestä kuin muitakin työyhteisön jäseniä. Tärkeäksi nähtiin muistaa myös, että myös esimiehillä on omat esimiehet, jotka vaativat asioita. Esimiestä tuli kunnioittaa ja arvostaa siinä missä muitakin työkavereita. Haastatellut esimiehet kokivat myös, että arviointi on kohdistunut voittopuoleisesti vain esimiehiin. Esimiehiä on ”kyykytetty” ja ”kiikutettu”. Työntekijöiden alaistaitoja ei ole arvioitu juuri ollenkaan esimerkiksi hyvähenki-kyselyssä. Alaistaidot nähtiin hyvin merkitykselliseksi asiaksi. Hyvien alaistaitojen nähtiin vaativan inhimillisyyttä puolin ja toisin.

”Se on varmaan tulevaisuuden juttu kun on tää kuunteleva ja vuorovaikutteinen esimiestyyli niin sen takia joudutaan varmaan puhumaankin alaistaidoista ja tuota esimiehellehän voi sanoa mitä vaan tänä päivänä sun pitää ottaa kaikki vastaan mut sä et voi sanoa. Sun pitää aina hillitä vaikka sä haluaisit sanoa vaikka että turpa kiinni. Sä et voi tehdä sitä mutta esimiehelle voi. Se on melkein sallittua. Ja sen takia esimiehet alkaa varmaan uupua”

”Se on sen alaisen velvollisuus sanoa ei oo huono alainen joka tulee sanomaan minusta se on huono alainen joka ei sano mitään. Olla nyssyttää vaan niin sillo ei oo ymmärtäny sitä ommaa alaistaitoa.”

Hyvän alaisen tunnusmerkkeinä pidettiin oma-aloitteisuutta, joustavuutta, toisten huomioon ottamista ja kunnioittamista. Hyvä alainen uskaltaa tuoda omat kriittisetkin näkemykset rakentavasti esille eikä hyökkäävästi. Hyvät vuorovaikutustaidot koettiin hyvin tärkeiksi. Yhteisten pelisääntöjen noudattaminen oli myös yksi olennainen asia.

Suurimpana erona alaisen ja esimiehen välillä nähtiin kokonaisuuden hahmottaminen. Alainen näki usein oman työnsä vain omasta näkökulmastaan, kun taas esimiehen täytyi ajatella kokonaisuutta. Tärkeää olisi jokaisen muistaa oma perustehtävänsä ja huolehtia siitä. Alaisten tulisi ymmärtää myös esimiehen rooli. Myös esimiehellä on esimies, joka vaatii tiettyjä asioita. Muutospaineet tulevat yleensä aina ylhäältäpäin ja esimiehen tehtävänä on tuoda ne työyhteisöön. Se ei välttämättä aina ole niin helppo asia.

”Et just niiku puhuttiin tästä että pomolle voi puhua mistä vaan mut pomo ei voi sanoa ihan mitä vaan että ymmärtää sen että se pomokin on tunteva ihminen. Et se esimies joutuu toimimaan tietyllä lailla esimerkiksi muutospaineissa. Sillä tulee paineet jostain muualta, ei se ite niitä keksi vaan se joutuu sitte jalkauttaa ne asiat että ymmärtää sen esimiehen roolin. Et sitä mun mielestä pitäis enemmän tuua esille sitä esimiehen roolia.”

”joskus tuntuu et ne alaiset saa tehdä mitä ne haluaa ja pomo on se paha joka jarruttaa heidän tekemisiään että täytyy saaha työyhteisöt ymmärtää se että miksi me ollaan täällä eli sen perustehtävän selkeyttäminen että miksi he ovat työyksiköissä, minkä takia he tekevät sitä työtä. Ja mikä on siinä heidän rooli ja mikä on esimiehen rooli. Että me voiaan itekin esimiehinä tehdä sen etteen töitä eikä vaan oottaa että joku tulee kouluttamaan alaistaitoja.”

Työyhteisön merkitys nähtiin yksimielisesti hyvin tärkeänä. Hyvä työilmapiiri koettiin olennaisena, jonka luomiseen koko työyhteisöllä koettiin olevan suuri merkitys. Ainoastaan yksi ihminen ei sitä voi tehdä, vaan se on kaikkien vastuulla. Esimiehellä koettiin kuitenkin olevan suuri merkitys ilmapiirin luomisessa olemalla tasapuolinen, avoin ja luotettava kaikkia työntekijöitä kohtaan.

”No sehän on tosi olennainen. Tämä on sellasta tasapainoilua. Aina pitää miettiä miten se vaikuttaa työyhteisöön. Eli niin kauan ku yhteisö voi hyvin ihmiset voi hyvin ja se homma toimii”

Luottamus työyhteisössä kaikkien osapuolten välillä nähtiin yhdeksi olennaisemmaksi asiaksi. Ilman luottamusta oli vaikeaa saavuttaa hyvää työilmapiiriä. Luottamuksen luomisessa esimiestyöllä nähtiin olevan suuri merkitys. Sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin nähtiin tärkeänä. Työyhteisön nähtiin jaksavan hyvin, kun siellä ollaan kollegiaalisia ja että esimies pitää kaikkia tasavertaisina. Työntekijöillä tuli olla tunne, että he voivat luottaa esimieheen.

No ensinnäkin pitää olla sellane keskinäinen luottamus jos jotakin sovitaan niin se tehdään. Se nyt on sellane ihan perusasia. Se että kaikki tekee samalla lailla että kaikki on yhtä sitoutuneita tähän työhön niin se on niiku yks sellane tärkeä juttu.”

”Kyllä sillä työyhteisöllä on sillain suuri merkitys että on ihmisillä hyvä tulla töihin ja pystytään avoimesti puhumaan asioista eikä tuu niitä kuppikuntia ja on semmone tunne että me selvittää tästä ja puhelletaan yhteiseen hiileen vaikka ois kuinka rankkaa että kyllä me päästään tästä etteenpäin että kyllä sillä on iso merkitys ja että ihmiset viihtyy”

Työ tulisi nähdä yhteisenä asiana, jossa kaikkien aktiivinen mukana oleminen on olennainen. Yksin ei voi kukaan saada aikaan asioita, vaan se vaatii kaikkien mukana oloa sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. Myös työhyvinvointi kuuluu kaikille työyhteisön jäsenille. Jokaisella työntekijällä on siitä oma vastuunsa, joka nähtiinkin julkisen puolen haasteena. Tärkeänä koettiin myös työyhteisön toimintakulttuuri ja toimintamalli. Niiden tuli olla mahdollisimman avoimia ja läpinäkyviä. Lisäksi vastuullisten ihmisten saaminen työntekijöiksi koettiin tärkeänä.

”Jos yksikin voi huonosti siinä työyhteisössä niin sillohan se on kaikkien asia. Että kantaa sen oman et huolehtii siitä omasta tontistaan ja miten siitä käsin pystyy edistämään sitä. Sitä ei voi kellekään siirtää tämä ei oo mun asia hoitakoon pomo tämän. Se työhyvinvointihan on koko ajan tässä meidän ympärillä tai ei oo. Et ehkä se miten voi on että on niiku johtajan kanssa jakamassa sitä asiaa eikä tavallaan niiku siirtämässä johtajalle sitä”

Yksi olennainen asia haastateltujen mukaan oli hyvät henkilösuhteet, että työyhteisössä otetaan huomioon henkilöitten yksilölliset tarpeet ja mahdollisuudet. Ketään ei saisi jättää työyhteisön ulkopuolelle vaan tasapuolisesti huolehtia kaikkien mukana olemisesta. Esimiehellä täytyy olla aitoa kiinnostusta alaisiaan kohtaan. Toisaalta tietyllä lailla pitää pystyä olemaan erillään, mutta toisaalta esimieheltä vaaditaan läsnäoloa ja kuuntelutaitoa. Mitkään asiat eivät ole niin vähäpitoisia, ettei niitä olisi aikaa kuunnella. Rakentava vuorovaikutus oli haastateltujen esimiesten mielestä yksimielisesti erittäin tärkeä asia. Sen nähtiin kuuluvan niin työntekijöille kuin esimiehillekin. Ongelmana esimiehet kokivat ajanpuutteen. Työntekijöille ei nähty riittävän tarpeeksi aikaa. Yhteistyö nousi myös yhdeksi olennaiseksi asiaksi. Enemmän pitäisi olla aikaa yhdessä miettiä asioita. Työhyvinvoinnin näkökulmasta tärkeäksi koettiin avoimuus ja rehellisyys. Asioista tuli uskaltaa puhua niiden oikeilla nimillä oikeassa paikassa eikä selän takana.

”ja sittehan se on niin että sen pitäisi olla justiisa niin että se on sitten koko työyhteisö ettei siitä sais kukaan jäähä ulkopuolelle on siinä ykskin henkilö joka tipahtaa ulkopuolelle niin heti rupeaa tulemaan semmosta pitää organisaation niin sataprosenttisesti puhaltaa yhteen hiileen muuten siitä tulee vain ristiriitoja.”

Koko työyhteisön kannalta erittäin keskeiseksi asiaksi todettiin esimiehen jaksaminen. Jos esimies ei jaksa, ei työyhteisössäkään todennäköisesti voida hyvin. Oma vastuu omasta jaksamisesta nähtiin tärkeänä. Syitä jaksamattomuuteen tulisi miettiä ja käsitellä niitä joko henkilökohtaisesti työterveyspuolen kanssa tai mikäli ne liittyvät työyhteisöön, työyhteisön kanssa.

”Omasta sitkeyestä ja omasta vapaa-ajasta ne löytyy”

Jaksamattomuuden myöntäminen koettiin vaikeaksi. Kaikki myönsivät esimiestyön haasteellisuuden, mutta vakuuttivat selviytyvänsä toistaiseksi. Tukea vaativaan esimiestyöhön ei kuitenkaan kielletty vaan vertaistuki ja työnohjaus nähtiin erittäin tarpeellisiksi. Yksi ongelma esimiesten jaksamiseen oli työajan hallinta. Suurimmalla osalla tuotti vaikeutta selviytyä kaikista työhön liittyvistä paineista työajalla. Hyvin usealla haastatellulla työasiat tulivat kotiin ja jopa uniin valitettavan usein. Keinoina työhallintaan nähtiin töiden priorisointi ja jos mahdollista, delegointi alaspäin.

”Se on mulla yks kehittämisalue on se että omien voimavaraprosessien kohdistaminen vapaa-aikaan ettei työt tuu kottiin. Mä oon hirveen tunnollinen työntekijä ni tämmöset aivan liikaa mietin työasioita kotona. Se on se mihin mä haluan panostaa.”

”Sen ku osais vetää sen rajan että kun töistä lähtee ei mieti enää työasioita.”

”Kyllähän ne joskus sitte tulee kottiiki ne työasiat yöuniin ja oon mä yrittäny olla ajattelematta. Sille ei voi mittää ku on oikei inhottavia asioita.”

Selviytymiskeinoina haastatellut esimiehet kokivat laadukkaan vapaa-ajan sekä vertaistuen muihin vastaavissa asemissa oleviin. Asioita tuli saada purkaa työyhteisön ulkopuolella. Muiden vastaavissa asemissa olevien kanssa keskusteleminen auttoi huomaamaan, ettei ole ongelmiensa kanssa yksin vaan että muillakin on vastaavanlaisia kokemuksia. Kannustavan palautteen saaminen niin työyhteisöltä kuin esimiehiltäkin auttoi jaksamaan haastateltuja esimiehiä. Valitettavasti sitä ei nykyajan työyhteisöissä kovin vähällä saa. Usein positiivinen palaute oli enemmänkin ilmassa kuin sanoissa. Se oli aistittavissa.

”Esimies ei saa myönteistä palautetta kovin vähällä”

”Että omilla jaloilla tässä on seisonu”

”Tästähän saisi monta kertaa lähteä niiku luukurätti valua oven välistä ulos. Se on vaa se että se pitää löytää se positiivisuus se on niin omasta itestä kiinni. Jos sää jäät uimaan siihe negatiiviseen asiaan niin siinä oot sitte”

Tulevaisuuden esimiestyölle ei yleisesti ottaen nähty kovin ruusuista tulevaisuutta. Epäiltiin alan kiinnostavuutta. Harva haluaa työhön, jossa kiitosta ja kannustusta ei heru vain painetta ja arvostelua. Esimiestyön haasteellisuudesta huolimatta sen arvostus on kokenut inflaation. Esimiehille asetetaan paljon odotuksia, mutta varsinkin keskijohdon vastuuta on kasvatettu ja samalla valtuuksia vähennetty. Mikäli esimiestyön kunnioitus ei parane, tulevaisuudessa tehtävään ei ole tungosta. (Työeläkeyhtiö Varma 2006, 21)

Esimiehen jaksamisen nähtiin olevan tänä päivänä ääri rajoilla. Omasta jaksamisesta huolehtiminen nähtiin kuitenkin omana vastuuna. Tilalle nähtiin löytyvän uusia tekijöitä, jos

yhden voimat hupenevat. Esimiestyön nähtiin vaativan tervettä itsekkyyttä. Esimiehet voivat huolehtia työntekijöidensä hyvinvoinnista vain jos he itse voivat hyvin. (Työeläkeyhtiö Varma 2006, 21 -22) Tärkeänä koettiin hyvä itsensä tunteminen, että tietää omat rajansa. Itsensä tutkiskelu ja oman rauhallisen ajan ottaminen auttoivat vaikeiden asioiden yli.

”Siis mä aattellen kyllä se tulevaisuus on että kyllä ihmisten pittää saaha olla ja olla tosi tarkkoina niiku esimiehenki sitten nii koko ajan seurata tilannetta ja ottaa haasteita itelle ja olla niiku ajan tasalla mutta muistaa myöskin se oma jaksamine ettei tässä jaksa jos sää kokonaan myyt ittes sille työlle. Musta tuntuu että tänä päivänä osa nuorista myyvät ittesä sille työlle ja sitte eivät yksinkertaisesti jaksa elikkä semmone itsekkyskin pittää olla.”

”että vaikka itellä olis minkälaine elämäntilanne ja minkälaine asenne ni sillo pittää olla vaa niiku lehmä vesisatteella märehtiä vaa ja antaa veen valua niskaan. Semmone taito pitäis olla että pitää varmaan joogata ja mietiskellä paljon. Et se on varmaan se esimiehen olennaisin taito muutoksessa.”

5.4 Johtaminen työhyvinvoinnin mahdollistajana

Haastateltavat olivat samaa mieltä, että nykyajan johtaminen ei voi perustua pelkkään käskemiseen ja autoritääriseen tyyliin. Esimiehen täytyy osata kuunnella ja olla läsnä. Esimiehelle olisi hyvä uskaltaa tulla puhumaan vaikeistakin asioista. Useissa tutkimuksissa on tullut ilmi, että esimiehellä on suuri vaikutus työntekijöidensä työkykyyn ja työhyvinvointiin. Hyvänä esimiehenä pidetään yleisesti kuuntelevaa ja läsnä olevaa esimiestä. (Työeläkeyhtiö Varma 2006, 9)

”Musta se on kuitenkin tärkeätä ja mä ainaki toivon että mullakii on monta esimiestä ollu nii monta kertaa peilaan sitä omaa esimiestyötä entisiin esimiehiin minkälaine esimies minä haluaisin olla minkälaine esimies minä en haluaisi olla. Ja sitte mulla on ollu sellasia hirveen tylyjä ja tunteettomia esimiehiä, mä en koskaan haluais olla sellane. Ainakii mä oon sellasta palautetta saanu että on hyvä tulla juttelee.”

Kuunteleva ja vuorovaikutteinen johtamistyyli koettiin erityisen raskaaksi esimiehelle. Se vaatii sataprosenttista mukana oloa sekä itsensä likoon laittamista niin fyysisesti kuin henkisesti. Vahva yhteys sillä nähtiin olevan myös tunteisiin. Esimiehellä täytyy olla tunteet mukana. Liian kyyninen esimies ei ole hyvä asia. Esimiehen ei myöskään haluttu olevan liian rutinoitunut ja teoreettinen ”lukujen seuraaja”. Esimiehen tehtäväksi nähtiin olla arjenjohtaja ja olla lähellä ihmisiä, koska muutosten nähtiin tulevan juuri arjen toiminnan kautta.

”Tänä päivänä hirveesti puhutaan kuuntelevasta ja vuorovaikutteisesta johtamisesta ja sehän syö hirveesti esimiestä ku sää oot läsnä niissä tilanteissa nii se on paljo rankempaa ku sellane johtaja joka sanoo vaan että tee tuota ja tee tätä ja laittaa oven kiinni. Mää en voi kuitenkaan omaa luonnettani muuttaa en voi kyynistyä sillon se en oo minä”

”mää en oo ehkä sellane rutinoitunu johtaja. Mää katon että se rutinoitunu on niitä ennen vanhasia johtajia se seuraa kaikkia lukuja ja hyvin semmone teoreettine vaan mää oon nimenomaan semmone arjenjohtaja joka kattoo sieltä arjesta ne asiat ja on siinä lähellä niitä ihmisiä ja tuota sitä kautta tekkee niitä päätöksiä ja muutoksia koska sitä kauttahan ne muutokset sitte tullee”

Johtajalla tulee haastateltujen mukaan olla kuva muutoksen merkityksestä ja perusteista. Muutos täytyy osata perustella hyvin ja työntekijät täytyy saada sitoutettua yhteisen tehtävän eteen. Tärkeää on välillä muistuttaa työntekijöitä perustehtävästä, jota varten ollaan palkattu. Tänä päivänä nopeasti muuttuvassa työelämässä oikeudenmukaisuudella ja päätöksenteolla on arvioitu olevan suurempi vaikutus työntekijöihin. Elovainio, Kivimäki ja Vahtera (2002) ovat osoittaneet tutkimuksessaan, että päätöksenteon oikeudenmukaisuus ja johtaminen vaikuttavat henkilöstön terveyteen ja sairauspoissaoloihin. (Koivuniemi 2004, 41.) Tärkeänä nähtiin myös vastuun jakaminen työntekijöille tasaisesti. Kaikkien mukana olo nähtiin tärkeänä.

”Ja tavallaan se mistä oli puhetta että johtajan tehtävä on luoda ne edellytykset toiminnalle ja huolehtia siitä et se muutos viedään myös loppuun saakka että sitä sitten tarvittaessa ei vain tarvittaessakaan vaan muutenkin arvioidaan mitä sillä muutoksella saatiin aikaseksi.”

Johtamista kuvattiin valmentamisena sekä edellytysten luojana. Johtajana on tärkeää hahmottaa kokonaisuus. Lisäksi strategista ajattelua tarvittiin haastateltujen esimiesten mukaan. Jokaisella työntekijällä on oma roolinsa työn hyvässä toteutumisessa. Henkilökunnan kouluttaminen nähtiin avainasiana. Johtajan tuli luoda edellytykset oppimiseen. Jokaisen työntekijän käyttämättömät voimavarat tulisi saada tehokkaaseen käyttöön.

”Se onkii semmone se on se johtajan merkitys että se huolehtis olennaisesta että johtaminenhan on pitkälti edellytysten luomista myös niiden edellytysten luomista niille hyvälle muutosehdotuksille ja et se olisi ensinnäkin mahdollista syntyä niitä uusia muutosehdotuksia ja että varmaan paljon tulee pettymyksiä että ne muutosehdotukset unohdetaan jonnekin monta kertaa ihminen ei ole valmis tekään jos se huomaa että ei sillä ollut merkitystä.”

”Periaatteessa mun johtaminen on valmentamista eli mää aattelen kokonaisuutta mitä meidän pitää tehdä ja sitte että minkälaisia taitoja me tarvitsemme että me saadaan tämä asia tehdyksi. Sitten mää katon erilaisia roolipelaajia mää hankin niitä talloon niin paljo ku pystyn ja koulutan ja kehitän sitä ympäristöä että saatais optimaalinen hyöty porukasta.”

Tärkeänä pidettiin toiminnassa mukana olemista sekä esimerkillä johtamista. Johtajan tehtävänä nähtiin tehdä päätöksiä henkilöstön jaksamisen eteen ja olla keulakuvana. Johtajalta vaadittiin myös jämäkkyyttä puuttua asioihin.

”Se on se johtamine kuitenkin vaikka puhutaanki että pitää osata ite johtaa nii pitääki jokaisen työntekijän osata mutta kuitenkin että on se keulakuva jonka kanssa mennään etteenpäin ja joka kokoaa sen systeemin että siinä äkkiä käy sillai että siinä soutaa veneessä yksin ja ettei se homma mee ettenpäin. Se on kumma että me ollaan sellaisia me ihmiset että me aletaan sooloilemaan jos ei mittään keulakuvaa oo siinä. On sillä iso merkitys”

”Ja sitte sen johtajan tulee olla jämäkkä ja nähä ne tilanteet ja katkaista ne asiat uskaltaa sanoa että rattaat pyöriköön missä tahansa mutta minä määrään minne mennään”

Erityisen vaikeana koettiin johtajana oleminen toisaalta riittävän lähellä ja toisaalta riittävän kaukana. Viime kädessä johtajuus koettiin vastuunkantamisena yksin. Tärkeänä nähtiin työn tekeminen omalla persoonalla, johon liittyy inhimillisuus. Inhimillisyyden nähtiin liittyvän ihmissuhteisiin, joissa esimiehen täytyi kuitenkin muistaa asemansa aiheuttama vastuu. Vaikeana nähtiin erillään olemisen, sillä esimiehen ei nähty kuuluvan ryhmän sisälle yhtenä muista työntekijöistä. Vastuullinen asema muodostui siinä ongelmaksi. Arikosken ja Sallisen mukaan (2007, 85 -86) esimiestyö on jatkuvaa paineen sietoa sekä omasta ryhmästä että johdolta. Esimies tietää olevansa oikealla paikallaan ryhmänsä rajapinnalla silloin, kun sekä alaisten että ylemmän johdon taholta kuuluu säännöllistä narinaa. Paine on myös hyvä motiivi toimimaan.

”Mut sekin on et liian lähellä vai liian kaukana et sen erottaminen mikä on työtä tehtävään liittyvää kaukana tai lähellä oloa. Mikä on sitte siihe inhimillisyyteen, joka liittyy kaveruuteen ja ihmissuhteisiin tavallaan se että missä tehdään ihmisten kanssa työtä omalla persoonallisuudella kaikkien sen tunnistamista mitä mä teen ja sitä mitä mä olen. Varmaan työyhteisössäkin jollain lailla pystyy olemaan mutta työssä sä aina kannat vastuun mut sanotaan et ihmisenä pystys olemaan yks heistä muista vaikka eihä se aina ole täysin mahdollista”

”Tuota työhyvinvointi ja johtaminen, siis todennäköisesti johtaja on linkki kaikissa asioissa niin hyvässä kui pahassaki et ei hän saa sitä aikaan eikä se hänestä suoranaisesti johdu mut jollain lailla virrat kulkee sen kautta että kyllä sekin kuin merkityksellisenä johtaja näkee työhyvinvoinnin sehän lähtee niiku siitä. Että minkälaiset edellytykset johtaja luo työhyvinvoinnille sen kehittymiselle. Ja sen näkeminen että tavallaan sen työhyvinvoinnin kautta voidaan päästä siihen päämäärään tavoitteeseen mikä sillä organisaatiolla on.”

Palkitseminen oli yksi asia, jossa koettiin olevan suurimpia puutteita. Kunnallinen palkkausjärjestelmä nähtiin aikansa eläneenä eikä sillä nähty olevan tarpeeksi tehokkaita vaikutuksia työntekijöiden motivoimiseen. Suurimpana ongelmana nähtiin olevan sen, että niitä työntekijöitä, jotka vie asioita eteenpäin ei voida kunnolla palkita. Kempeleen kunnan haasteena nähtiinkin oikeanlaisen palkitsemisperusteiden löytymisen. Kaivattiin tarkempia määritelmiä mitä pitäisi tehdä, jotta palkitseminen olisi tasapuolista ja oikeudenmukaista.

”Se on mun mielestä täysin hakusessa. Ne on hyvin tiukasti sitä. Ei niihin pysty paljo vaikuttamaan. Jollakin muulla lailla pitäis pystyä palkitsemaan. Yks minkä mä näen hirveen tärkeenä on sellane joustavuus jos ihmisillä on jotaki tarpeita olla pois välillä ettei sitte oltais hirveen tiukkoja sellaisessa.”

”...että kunta määrittäis tarkemmin mitä pitäis tehdä, nyt tehhään sitä sun tätä niin eihän sieltä löydy mitään kunnollisia palkitsemisperusteitakaan. Et sen homman pitää kokonaisuuen toimia ja sitte sieltä lähetään. Semmone on mun mielestä se Kempeleen haaste.”

”... tälläne koulutusvalmennus yhistettyyn tälläseen rooliajatteluun ja vappauteen ja sitte ku siihen voi yhittää tän palkkapolitiikan. Mutta se meiltä vielä puuttuu”

Erilaiset työnvaativuuden arvioinnit ja henkilökohtaisten lisien arvioinnit koettiin hankalina. Työntekijöiden arviointi nähtiin raskaana eikä sen nähty edistävän yhteistä työhyvinvointia. Yksittäisten työntekijöiden palkitsemiset herkästi nostattivat kateutta työyhteisössä eikä kannustanut yhteiseen yrittäjyyteen. Enemmän olisi kaivattu keinoja koko työyhteisön palkitsemiseen. Sen nähtiin eniten tuottavan työtyytyväisyyttä ja sitä kautta parempia tuloksia. Tärkeäksi koettiin myös omilta esimiehiltä saatu tuki ja kannustus. Jokainen haluaa osakseen hyväksyntää ja arvostusta. Tutkimusten mukaan ihmisyytemme on rakentunut odotus hyväksytyksi tulemisesta ja arvostuksesta. Sen takia yhä vaativammassa työelämässä on yhä enemmän oltava mahdollista kokea onnistumisia, eikä organisaatioiden tai esimiesten tule kitsastella työntekijöiden tekemän työn tunnustamisessa ja arvostamisessa. (Hakanen 2004, 292.)

”Oon pyrkiny kuitenkin joskus kehumaankin että ootte hyviä tekemään ja hyvä porukka kaikin puolin ja. Se se on sitte semmone asia että kyllä ne esimiehen kiitokset sitte muistaakin. Sehän on ihan selvä, senhän meistä jokainen tietää. Jos on saanu sellaista kokea niin kyllä sen sitten muistaa. Että kuinka tärkeetä se on.”

Yksi tärkeäksi koettu kannustava palaute oli asiakkailta, palveluiden käyttäjiltä saatu palaute. Se koettiin voimavaroja antavana ja positiivisena. Tyytyväinen asiakas nähtiin toimintojen päätavoitteena.

Ehdottomasti eniten esimiesten kaivattu asia oli vertaistuki. Se nousi tavalla tai toisella kaikista haastatteluista esille. Vastaavissa asemissa olevat esimiehet koettiin tärkeiksi tuen antajiksi sekä kannustajiksi vaikeiden asioiden kanssa. Pidettiin lohduttavana, että ei ole yksin omien esimiestyöongelmien kanssa. Esimiestyön haasteet ovat mukana jokaisen esimiehen arjessa ja harvoin niistä kukaan yksin selviytyy.

”Se on varmaan sit et ehkä oma esimies on hurjan tärkeä tavallaan et jos sitä tukee ei oo se on aika vaikeeta ja sitte tämmöne vertaistuki keskustelut toisten esimiesten kanssa et siellä syntyis sellasia luottamuksellisia kaveri ystävyssuhteita”

”Se on niiku hirveen tärkeä ja kyllä niiku työyhteisössäkkin et mikä se organisoiti tapa on missäkkin et meilläkin on tällene suunnitteluryhmä heidän kanssa ajatusten jakaminen ja yhdessä suunnitteleminen Et vois aatella et ylhäältäpäin, kollegoilta sekä myös siitä työyhteisöstä omasta organisaatiosta”

Vertaistuen lisäksi työnohjaus koettiin tärkeäksi esimiesten jaksamista edistäväksi tekijäksi. Tärkeää oli saada puhua täysin puolueettomalle taholle. Keskusteluissa korostui ehdoton luottamus. Työnohjauksessa se oli varmistettu työnohjaajan salassapitovelvollisuudella.

Useat esimiehet olivat pettyneet sitä vastoin liiton tarjoamaan tukeen. Liitolle maksamille jäsenmaksuille ei nähty saavan kovin paljon vastinetta. Useimmista kommenteista nousi kritiikkiä liitoille, että esimiehet on unohdettu täysin.

Lisäksi muutamissa haastatteluissa toivottiin kunnan ylimmän johdon arvostavan esimiesten tietoja ja taitoja enemmän. Ylimmällä johdolla tarkoitettiin kunnan johtoryhmää. Kunnan johdon nähtiin hukkaavan arvokasta tietopääomaa esimiehissä, joita olisi voinut hyödyntää muun muassa Kempeleen uutta toimintamallia suunniteltaessa. Valmiit ylhäältä tulleet toimintamallit eivät vaikuta esimiesten sitoutumiseen positiivisesti. Lisäksi toivottiin henkistä tukea haasteelliselle esimiestyölle. Kempeleen uudelta toimintamallilta odotettiin, että johtaminen jäntevöityisi esimiehiä arvostavan asenteen myötä. Näin nähtiin asioiden ja prosessien menevän eteenpäin, joka helpottaisi myös ruohonjuuri tekemistäkin.

Myös Hyrkkään ja Ståhlen tekemän tutkimuksen mukaan (2004) tekemistä ja kannustamista osaamisen kehittämiseen saadaan liian vähän. Koulutuksien järjestäminen on yksi tapa tukea

ja kannustaa osaamisen kehittämistä, johon Kempeleen kunta on panostanut antamalla esimiehille mahdollisuuden esimerkiksi osallistua johtamisen erikoisammattitutkinnon suorittamiseen, johon moni esimies lähtikin mukaan. Viitalan mukaan (2004) organisaatio voi ohjata, tukea ja mahdollistaa osaamisen johtamista sekä luoda tarjota tietoisuutta lisäävää koulutusta.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa tietoa Kempeleen johdolle ja esimiehille siitä, mitkä ovat esimiestyön haasteet oppimisen näkökulmasta muuttuvassa kuntaorganisaatiossa ja mitkä tekijät erityisesti edesauttavat esimiesten työhyvinvointia muutoksessa. Näiden esitettyjen tutkimustavoitteiden pohjalta tämän tutkimuksen tutkimusongelmat jaettiin kahteen tutkimuskysymykseen, jotka olivat *mitkä ovat esimiestyön haasteet oppimisen näkökulmasta muuttuvassa kuntaorganisaatiossa sekä mitkä tekijät edesauttavat esimiesten työhyvinvointia muutoksessa*. Näihin kysymyksiin lähdin hakemaan vastausta haastatteleamalla Kempeleen kunnan esimiehiä. Käsittelen aluksi esimiestyön haasteisiin liittyviä tutkimustuloksia.

Tutkimuksessa lähdettiin liikkeelle muutoksen käsitteestä, miten esimiehet suhtautuivat muutokseen, muutosvastarintaan ja toimintaympäristöön vaikuttaviin muutoksiin kuten Paras-hankkeeseen ja Kempeleen uuteen toimintamalliin. Yleisesti ottaen oltiin sitä mieltä, että muutokseen tuli suhtautua positiivisesti. Se nähtiin esimiehen velvollisuudeksi. Esimiesten suurin haaste oppimisen kannalta oli sitoutuminen muutokseen ja muutoksen eri vaiheiden vaativien tehtävien sisäistäminen. Tässä kohdin Arikosken ja Sallisen (2007) muutosallomalli tuki tutkimustuloksiani olennaisella tavalla.

Muutokseen sitoutumisen ensimmäisessä vaiheessa, jolloin muutosvastarinta oli kovimmillaan, esimiehet kokivat tiedon jakamisen kaikista tärkeimpänä tehtävänä. Muutosviestinnällä onkin todettu olevan ratkaiseva merkitys muutosten onnistuneessa läpiviennissä. Myös Stenvallin ja Virtasen mukaan (2007) muutostilanteissa kannattaa kiinnittää erityistä huomiota viestintään. Viestintä tukee muutoksen toteutusta ja sillä on välitön hyöty muutokselle. Viestintä myös profiloi muutoksen sisällön. Mitä myönteisempi profiili, sitä todennäköisempää on että muutos onnistuu. Viestinnän avulla voidaan informoida muutoksen sisällöstä ja tavoitteista. Viestinnän avulla sitoutetaan organisaation jäseniä muutoshankkeen sisältöön ja tavoitteisiin. Lisäksi viestintä vauhdittaa muutostilanteissa vuorovaikutusta. Viestintä voi antaa uusia merkityksiä ihmisille muutostilanteissa.

Muutosvastarintaan kuuluu vastustaminen. Esimiehen tärkeiksi haasteiksi muodostuu kritiikin kestäminen ja henkilöstön muutoksen epävarmuudesta johtuvien pelon ja vihan tunteiden vastaanottaminen. Esimiehen tulee olla henkisesti valmistautunut vahvoihin

tunteisiin liittyviin purkauksiin. Kun tietää, että ne kuuluvat luonnollisena osana muutoksen ensimmäisiin vaiheisiin, on ne helpompi kestää. Kinnunen antaa ymmärtää, että murrostilanteessa olisi aina ensiarvoisen tärkeää yrittää eri keinoin murtaa peloista, uhkakuvista ja ahdistuksesta syntyvä vastarinnan muuri ja ruokkia kaikkia niitä positiivisia mahdollisuuksia, joita tuntematon tulevaisuus tuo esiin. Sekä yksilö- että työyhteisötasolla muutosherkkyyden ja muutosvalmiuksien virittäminen edellyttää tämän ajattelutavan mukaan toisaalta muutospelkojen hälventämistä, toisaalta muutokseen sisältyvien mahdollisuuksien näkyväksi tekemistä. (Valtee, 2002, 27.)

Tutkimustulosten mukaan muutosvastarinta nähtiin luonnollisena suhtautumistapana muutokseen. Se toi näkyväksi mahdollisia muutoksen aiheuttamia uhkakuvia ja ongelmia. Olennaista oli tapa, miten asiat tuotiin esille. Työntekijöiltä odotettiin rakentavaa kritiikkiä ja hyviä vuorovaikutustaitoja, joihin kuului myös esimiehen huomioiminen inhimillisenä ihmisenä.

Tuleviin toimintaympäristön muutoksiin suhtauduttiin hieman epäillen. Tilanne koettiin keskeneräiseksi ja jännityksellä odotettiin mitä tuleman piti. Tilannetta olisi parantanut esimiesten saama mahdollisuus olla tiiviimmin mukana uuden toimintamallin suunnittelussa. Paras-hankkeen vaikutuksista ei niinkään oltu huolestuneita. Esimiehillä oli kova usko Kempeleen säilymiseen itsenäisenä. Toisaalta huolestumista aiheutti uuden toimintamallin myötä tuleva tilaaja-tuottaja-malli, joka koettiin uhkaksi tietyille palveluille.

Tulevien muutosten nähtiin myös olevan vanhasta pois oppimista, jota suru tunteena parhaiten kuvaa. Tähän organisaation surutyön vaiheeseen Arikoski ja Sallinen (2007) tarjoavat lääkkeeksi ajan antamista uuden oppimiselle. Ihmiset tarvitsevat aikaa sopeutuakseen uusiin asioihin. Muutos vaatiikin rinnalleen oppimista. Viitalan mukaan (2004) muutos muuttaa nykyisiä osaamisia riittämättömiksi ja haastaa uusien hankkimiseen ja toisaalta kehittyvä osaaminen mahdollistaa kehityksen ja siihen liittyvät muutokset. Esimiesten haasteiksi tässä vaiheessa tutkimustulosten mukaan muodostui työntekijöiden valmennus ja koulutus. Työntekijöitä tulisi tukea löytämään omat vahvuutensa. Keskeistä on esimiehen kannustava asenne ja palkitseminen onnistumisista.

Kun muutokset pikku hiljaa aletaan hyväksyä, tulee esimiesten Arikosken ja Sallisen mukaan (2007) keskittyä yhteisten tavoitteiden luomiseen ja yhteistyön korostamiseen. Esimiesten

keskeinen haaste tässä vaiheessa on saada hiljaisetkin hyväksyjät mukaan. Yhteistyössä keskeistä on avoin vuorovaikutus ja luottamus toimijoiden välillä. Stenvallin ja Virtasen mukaan (2007) muutostilanteissa luottamus on sekä mahdollistaja että toiminnan edellytys. Ei ole onnistunutta muutosta ilman luottamusta. Se edellyttää oppimista, epävarmuuden sietämistä ja toisten näkemysten huomioimista. Muutoksissa, joissa on keskinäistä luottamusta, ollaan alttiimpia kuuntelemaan toisten näkemyksiä. Luottamus mahdollistaa avoimen kommunikaation. Luottamus nousi myös tässä tutkimuksessa esimiehen olennaiseksi työvälineeksi.

Tutkimukseni osoitti, että esimies-alaistaidoissa on omat haasteensa. Haastateltujen esimiesten mukaan alaiset eivät välttämättä aina ole selvillä esimiehen tehtävistä ja roolista. Tärkeää on muistaa myös, että esimiehelläänkin on esimies, joka vaatii asioita. Muutoksen tarpeet tulevat monesti ylhäältäpäin. Haastateltujen esimiesten mukaan alaistaitoja olisi hyvä kouluttaa, jotta oikeudet ja velvollisuudet olisivat kaikilla selvillä. Alaistaidoilla ymmärrettiin työntekijän rakentavaa tapaa toimia, esimiestä ja työkavereita tukien ja perustehtävää noudattaen. Hyvää alaistaitoa noudattava työntekijä osaa olla kohtuullinen esimiestään kohtaan eikä vaadi täydellistä suoritusta. (Rehnbäck & Keskinen, 2005, 7-4; Keskinen, 2007, 18.)

Tämän tutkimuksen mukaan palkitseminen oli yksi asia, jossa koettiin olevan suurimpia puutteita. Suurimpana ongelmana nähtiin olevan sen, että niitä työntekijöitä, jotka vie asioita eteenpäin ei voida kunnolla palkita. Kempeleen kunnan haasteena nähtiinkin oikeanlaisen palkitsemisperusteiden löytymisen. Palaute todettiin tehokkaimmaksi palkitsemisen muodoksi muutoksen yhteydessä. Palautteen lisäksi tarvittaisiin haastateltujen esimiesten mukaan keinoja miten palkita koko työyhteisöä esimerkiksi hyvän tuloksen johdosta.

Seuraavaksi käsittelen tekijöitä, jotka edesauttavat esimiesten työhyvinvointia muutoksessa. Tämän tutkimuksen mukaan työhyvinvointi liittyi esimiesten kokemuksiin haasteisiin muuttuvassa kuntaorganisaatiossa merkittävästi. Mikäli työhyvinvointi asiat eivät ole kunnossa niin esimiehillä, työntekijöillä kuin työyhteisöilläkään eivät onnistuneet muutokset ole mahdollisia. Esimiehen työhyvinvointiin vaikuttavat hyvin monet asiat. Esimiehen jaksaminen nousi tutkimustuloksissa hyvin merkittävään asemaan. Mikäli esimies ei voi hyvin, todennäköisesti ei työyhteisökään voi hyvin. Työhyvinvoinnin nähtiin olevan kaikkien työyhteisössä olevien asia. Työyhteisön merkitys nähtiin yksimielisesti hyvin

tärkeänä. Hyvä työilmapiiri koettiin olennaisena, jonka luomiseen koko työyhteisöllä koettiin olevan suuri merkitys. Ainoastaan yksi ihminen ei sitä voi tehdä, vaan se on koko työyhteisön vastuulla.

Järvisen mukaan (2006) jokaisen esimiehen haasteena on vähitellen löytää kypsä ja tasapainoinen suhde oman johtajuuteensa ja valtaansa. Olennaista, on että esimies arvostaa itseään johtajana, uskoo omiin kykyihinsä ja vaikutusvaltaansa, kykenee toimimaan itsenäisesti, mutta samalla alaisiaan kuunnellen. Tämän saavuttamiseksi esimiehen on tunnettava itsensä, omat vahvuutensa, mutta myös puutteensa ja rajoituksensa. Esimiehen on Salmisen (2006) mukaan otettava itse vastuunsa omasta jaksamisestaan. Omaa työhyvinvointia voi turvata pitämällä itsensä kunnossa fyysisesti ja henkisesti. Esimiehen on itse huolehdittava siitä, että oman työhyvinvoinnin osa-alueet ovat kunnossa ja että työn vastapainona on myös muuta elämää, josta saa voimia ja ideoita.

Tästä tutkimuksesta käy ilmi myös esimiehen vastuu omasta työhyvinvoinnistaan ja sen osa-alueiden huolehtimisesta. Tärkeinä koettiin liikunnan, terveellisen ravinnon ja laadukkaan vapaa-ajan merkitys, jossa sai toteuttaa sosiaalisia suhteitaan. Työn hallinta tuotti tutkimustulosten mukaan usealle esimiehelle hankaluuksia. Työt eivät jääneet töihin vaan seurasivat jopa uniin. Lisäksi varsinkin haastatellut naisiesimiehet kokivat perheen ja työn yhteensovittamisen haasteelliseksi. Haasteellinen esimiestyö vaati voimavaroja, jotka verottivat perheelle jäänyttä aikaa.

Haastatellut esimiehet olivat myös innokkaita opiskelemaan, joka toisaalta vei energiaa, mutta jonka koettiin loppujen lopuksi antavan enemmän kuin ottavan. Opiskelemisen nähtiin kuuluvan nykypäivän vaatimaan esimiestyöhön olennaisena osana. Ammatillinen työhyvinvointi yhtenä työhyvinvoinnin osa-alueista vaati kollegiaalista tukea muilta vastaavissa töissä työskenteleviltä. Ammatilliseen työhyvinvointiin liittyi myös tutkimustulosten mukaan työn sopiva haasteellisuus.

Hyvään työhyvinvointiin kuuluu myös yhdessä tekeminen ja oppiminen. Tutkimukseni mukaan esimiehen rooli nähtiin keskeiseksi oppimisen mahdollistajana. Esimiehen tuli kannustaa uuden oppimiseen ja yhteistyöhön. Yhteistyön onnistumiseen nähtiin vaikuttavan hyvän palautteen annon ja sopivan palkitsemisen. Esimiehellä nähtiin olevan iso merkitys oppimisen edistäjänä ja hyvän ilmapiirin luojana, mutta työyhteisöllä on myös oma

vastuunsa. Syväsen mukaan (2003) esimiehillä on valtaa moniin tehokkuuden kannalta keskeisiin tekijöihin kuten yhteistoimintaan sekä osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksiin. Esimiehet ovat vastuunkantajia, delegoijia, koordinoijia sekä palautteen ja hyväksynnän antajia. Esimiehet ovat keskeisiä toimijoita, sillä heillä on organisaatioissa erityinen asema vertikaalisten suhteiden ja tiedonkulun ylläpitäjinä tai niiden lamaannuttajina.

Yksi keskeinen esimiehen jaksamista edistävä tekijä tutkimukseni mukaan oli hyvä tunteiden hallinta. Työntekijöiden tuli esimiesten mukaan ymmärtää, että esimieskin on vain inhimillinen ihminen, jolla on tunteet. Liian usein haastatellut esimiehet olivat kokeneet vihamielistä käytöstään työntekijöiltään. Esimiehen haasteena näissä tilanteissa nähtiin hyvän tunteiden hallinnan. Toisaalta myös esimiesten tuli osata näyttää tunteitaan. Saarisen ja Aalto-Setälän mukaan (2007) onnistuneen ja menestyksekkään esimiestyön kannalta tärkeintä ovat ulospäin näyttämämme tunteet ja näkyvä käyttäytymisemme, koska niitä muut ihmiset meistä tiedostetusti tai tiedostamattomuuttaan arvioivat. Työhyvinvoinnilla, työhön sitoutumisella, työsuorituksilla ja tunneosaamisella on selkeä yhteys. Tunneälykkään esimiehen työyhteisö sekä voi että pärjää hyvin. Piilin mukaan (2000) hyvinvoinnin kannalta tunteilla on suuri merkitys. Voimaa tuovat työpaikalle innostus, toivo, luottamus, välittäminen ja hyväksyntä. Voimia taas vievät pelko, epävarmuus, turvattomuus, ahdistus, viha, katkeruus, syyllisyys, häpeä ja kateus.

Tutkimustulosten mukaan haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että nykyajan johtaminen ei voi perustua pelkkään käskemiseen ja autoritääriin tyyliin. Esimiehen täytyy osata kuunnella ja olla läsnä. Kuunteleva ja vuorovaikutteinen johtamistyyli koettiin erityisen raskaaksi esimiehelle. Se vaatii sataprosenttista mukana oloa sekä itsensä likoon laittamista niin fyysisesti kuin henkisesti. Vahva yhteys sillä nähtiin olevan myös tunteisiin. Johtamista kuvattiin valmentamisena sekä edellytysten luojana. Johtajana on tärkeää hahmottaa kokonaisuus. Strateginen ajattelu nähtiin hyvänä esimiehen työvälineenä. Tärkeänä pidettiin toiminnassa mukana olemista sekä esimerkillä johtamista, jota myös Arikoski ja Sallinen (2007) viimeisessä muutoksen sitoutumisvaiheessa eli omistautumisessa korostavat.

Tämän tutkimuksen mukaan tärkein esimiesten työhyvinvointia edistävä tekijä oli vertaistuki muilta vastaavassa asemassa olevilta esimiehiltä. Erityisen vaikeana haastatellut esimiehet

kokivat johtajana olemisen toisaalta riittävän lähellä ja toisaalta riittävän kaukana. Viime kädessä johtajuus koettiin kuitenkin vastuunkantamisena yksin. Tärkeänä nähtiin työn tekeminen omalla persoonalla, johon liittyy inhimillisyys. Yksinäistä vastuunkantamisen taakkaa haluttiin jakaa muiden esimiesten kanssa. Muiden esimiesten samankaltaiset kokemukset auttoivat ymmärtämään, että ei ole ongelmattomia työyhteisöjä ja syyt eivät aina ole esimiehessä. Tärkeäksi johtamisen kannalta koettiin myös kannustava tuki omalta esimieheltä.

Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että esimiestyössä tänä päivänä ei ole oikeassa suhteessa arvostus ja haasteellisuus. Tulevaisuudessa alalle ei nähty tungosta kovan paineen ja arvostelun takia. Sen sijaan kannustusta ja kiitosta esimiestyö sai harvemmin. Toisaalta voidaan sanoa, että myös esimiehillä kannustuksen ja kiitoksen välittäminen työntekijöilleen voi olla hukassa. Siinä olisi oppimisen paikka niin esimiehille kuin työntekijöillekin.

Hyvin keskeiseksi tekijäksi esimiehen jaksamisen kannalta tutkimustulosten mukaan nousi esimiehen oma vastuu hyvinvoinnistaan. Työn hallinnan tulee olla kunnossa ja itsestä täytyy huolehtia monipuolisesti kaikki työhyvinvoinnin osa-alueet huomioiden. Itsestään esimies voiman löytää. Lopuksi tahdon päättää tämän tutkimusretken ajatukseen, josta aion itse tulevaisuudessa voimavaroja ammentaa.

”Anna minulle tyyneyttä antaa sen olla, mitä en voi muuttaa, ja rohkeutta muuttaa mitä voin, sekä viisautta erottaa nämä kaksi toisistaan.”

-Marcus Aurelius

LÄHTEET

- Aaltola, Juhani & Valli, Raine (2007): Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. PS-KUSTANNUS. Juva.
- Aaltonen, Mika & Mutanen, Ulla-Maaria (2001): Tiellä tietämyksenhallintaan. Näkökulmia ja esimerkkejä tietämyksenhallinnasta, sen soveltamisesta strategiseen suunnitteluun, muutoksen johtamiseen ja tuotekehitykseen. MET julkaisu 12/2001. Gummerus. Jyväskylä.
- Alasuutari, Pertti (1999): Laadullinen tutkimus. Osuuskunta VASTAPAINO. Tampere.
- Antikainen, Eeva-Liisa (2005): Kasvuorientoitunut ilmapiiri esimiestyön tavoitteena. Tapaustudkimus ammattikorkeakoulussa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto.
- Arikoski, Juha & Sallinen, Mikael (2007): Vastarinnasta vastarannalle – Johda muutos taitavasti. JTO. Työterveyslaitos. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.
- Aro, Antti (2002): Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni. Työelämän muutokset ja hyvinvointi. Edita. Helsinki
- Bartram, Timothy & Casimir, Gian (2007): The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leader. The mediating effects of empowerment and trust in the leader. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 28 No.1. Emerald.
- Borgman, Merja & Packalen, Esa (2002): Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Tammi. Helsinki.
- Burke, Warner. (2002): *Organization Change. Theory and Practice. Foundations for Organizational Science*. London.
- Erämetsä, Timo (2003): Myönteinen muutos. Tammi. Helsinki.

Grönfors, Martti (1985): Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät. WSOY. Porvoo

Haapalainen, Ilkka (2005): Jämäkkä esimies vaikeiden työsuhdetilanteiden ratkaisijana. Edita. Helsinki.

Hakanen Jari (2004): Työuupumuksesta työnimuun: Työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työterveyslaitos. Väitöskirja. Helsingin yliopisto.

Harisalo, Risto & Stenvall, Jari (2001): Luottamus kansalaisyhteiskunnan peruskivenä. Kansalaisten luottamus ministeriöihin. Valtionvarainministeriö. Helsinki.

Haveri, Arto & Majoinen, Kaija (2000): Muutosprosessit ja johtajuus- kuinka kunnat yhdistyvät? Suomen kuntaliitto. Helsinki.

Hermens, Ralf J. (1995): Uusjohtajuus. Johtamisen myrskyisät tuulet. Tietosanoma Oy. Juva.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula (2006): Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2001): Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

Hofstede, G (1992): Kulttuurit ja organisaatiot. Mielen ohjelmointi. PROFIT WSOY. Juva 1993.

Juholin, Elisa (2002): Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Painopaikka Karisto oy. Helsinki.

Juuti, Pauli (2001): Johtamispuhe. PS-kustannus. Jyväskylä.

Juuti, Pauli (2005): Toivon johtaminen. Otava. Helsinki.

Juuti, Pauli & Rannikko, Heikki & Saarikoski, Ville (2004): Muutospuhe. Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöllä. Aavaranta-sarja. Otava. Helsinki.

Juuti, Pauli & Vuorela, Antti (2004): Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Aavaranta-sarja. PS-kustannus. Juva.

Kaajas, Sani & Troberg, Eliisa & Valtakari, Mikko (2003): Työssä jaksamisen ohjelman kehittämishankkeiden analyysi. LTT-Tutkimus Oy.

Kainulainen, Aija & Lindholm-Ventola, Anja & Manner, Nina & Pyysalo, Marketta & Tiilikainen, Tarja (2001): Tiedon talo, kätkeyty aarre. Teknillinen Korkeakoulu.Espoo.
Kamensky, Mika (2006): Strateginen johtaminen. Talentum. Helsinki.

Karjalainen, Tommi (2005): Esimiestaitojen tärkeys, hallinta ja kehitystarpeet. Pro-gradu tutkielma. Kasvatustiede. Helsingin yliopisto

Kasvio, Antti & Lahtonen, Maarit & Varis, Maarit & Airaksinen, Jenni (1999): Kehittäminen arjen voimavaraksi. Tutkimus toimintatapojen kehittämisestä Helsingin kaupungin työpaikoilla vuosina 1995-1998. Tampereen yliopisto. Tampere.

Kauhanen, Juhani (1996): Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Profit WSOY. Juva

Keskinen, Soili (2007): Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Polemia-sarjan julkaisu nro 59. Kunnallissalan kehittämissäätö. Vammala.

Kinnunen, Ulla & Feldt, Taru & Mauno, Saija (2005): Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. PS-kustannus. Keuruu

Koivuniemi, Tiina (2004): Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla. Tampereen yliopiston väitöskirja. Tampere 2004.

Koivunen, Hannele (1997): Hiljainen tieto. Otava. Keuruu.

Kotter, John P. (1996): Muutos vaatii johtajuutta. OY RASTOR AB. Helsinki.

Kotter, John P. (1996): Leading change. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts.

Kuntaesimies työkyvyn tukena. (1996): Työterveyslaitos. Kuntien eläkevakuutus.

Lanning, Harri & Roiha, Mikko & Salminen, Antti (1999) Matkaopas muutokseen. Miten kehittää organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Kauppakaari. Helsinki.

Leskinen, Jaakko (1995): Laadullisen tutkimuksen risteysasemalla. Kuluttajatutkimuskeskus. Ykköspaino Oy. Helsinki.

Lindström, Kari & Leppänen, Anneli (2002): Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Työterveyslaitos. Vammalan kirjapaino Oy. Helsinki.

Liukkonen, Jarmo & Jaakkola, Timo & Kataja, Jukka (2006): Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. EDITA. Helsinki.

Lämsä, Anna-Maija & Hautala, Taru (2005): Organisaatiokäyttämisen perusteet. Edita. Helsinki.

Lönnqvist, Jouko (1998): Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Uudet haasteet – uudet näkemykset. Edita. Hallinnon kehittämiskeskus. helsinki.

Mattila, Pekka (2006): Toiminta, valta ja kokemus organisaation muutoksessa – tutkimus kolmesta suuryrityksestä. Akateeminen väitöskirja. Helsingin yliopisto.

Mattila, Pekka (2007): Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Talentum. Helsinki.

Myllyniemi, Rauni & Helkama, Klaus toim. (1984): Sosiaalipsykologian näköaloja. WSOY. Juva.

Mäkipeska, Marja & Niemelä, Terttu (2005): Haasteena luottamus – Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Edita. Helsinki.

Nikkilä, Juhani & Paasivaara, Leena (2007): Arjen johtajuus, rutiinijohtamisesta tulkintataitoon. Silverprint. Sipoo.

Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka (1995): The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics Of Innovation. Oxford University Press. New York.

Northouse, Peter G. (2004): Leadership. Theory and practice. Sage Publications. International Educational and Professional Publisher. Thousand Oaks. London. New Delhi.

Otala, Leena Maija & Ahonen, Guy (2003): Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. ekonomia-sarja. WSOY. Helsinki.

Otala, Leena Maija (1996): Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. Ekonomia-sarja. WSOY. Porvoo.

Peeling, Nic (2006): Loistopomo. Näin toimii hyvä esimies. Edita. Helsinki.

Perkka-Jortikka, Katriina (2002): Työyhteisöjohtaminen – vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä. Edita. Helsinki.

Pirnes, Unto (1988): Kehittyvä johtajuus. Aavaranta-sarja. OTAVA. Helsinki

Pääatalo, Margit (2005): Strategisista valinnoista kokonaishallintaan. Kunnan palvelurakenneprojektin toteutus muutosprosessina. Väitöskirja. Suomen kuntaliitto. Helsinki.

Rantamäki, T. & Kauhanen, J. & Kolari, A. (2006): Onnistu palkitsemisessa. WSOYpro. Helsinki

Rautio, Tiina (2007) Ei pomoa ilman alaista. Esimiehiä kyllä kehitetään, mutta miten on alaistaitojen laita. Pomo-lehti JTO:n asiakkaille 2/07.

Rehnbäck, Katriina & Keskinen, Soili (Toim) (2005): Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla. Kuntien eläkevakuutus.

Ropo, Arja & Eriksson, Marja & Sauer, Erika & Lehtimäki, Hanna & Keso, Heidi & Pietiläinen, Tarja & Koivunen, Niina (2005): Jaetun johtajuuden särmät. Talentum. Helsinki.

Ruohotie, Pekka (1998): Motivaatio, tahto ja oppiminen. Edita. Helsinki.

Saarinen, Mikael & Aalto-Setälä, Pauli (2007): Perkele! Tunneosaamisen oppikirja esimiehille. Kirjapaja. Helsinki

Salmimies, Pekka & Salmimies, Raija (2002): Esimiehen arkipsykologiaa. Ekonomia-sarja. WSOY. Porvoo.

Salminen, Jari (2006): Uuden esimiehen kirja. Talentum. Helsinki.

Salminen, Jari (2001): Johtamisviestintä. Mekanistinen maailmankuva murroksessa. Gummerus. Jyväskylä.

Sarala, Anita & Sarala, Urpo (1996): Oppiva organisaatio, oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tammer-paino. tampere.

Siitonen Juha, Repola Hannele & Robinson Heljä (2002): Havahtuminen työhyvinvoinnin mahdollistamiseen. Empowerment-kulttuuri työhyvinvoinnin edistämässä – tutkimushankkeen tulosten esittelyä. Työtieteen laboratorion hankeraportteja No 16. Oulun Yliopistopaino. Oulu.

Silvennoinen, Markku & Kauppinen, Risto (2006): Onnistu alaisena – näin johdan esimiestäni ja itseäni. PRO Tammi. Helsinki

Sundvik, Lilli (2006) Toimiva työyhteisö – Esimiehen haasteet ja ratkaisut. Edita yritysjulkaisut. Helsinki.

Stenvall, Jari & Virtanen Petri (2007): Muutosta johtamassa. EDITA. Helsinki.

Stenvall, J., Majoinen, K., Syväjärvi, A., Vakkala, H., Selin, A. (2007): ”Mees romppeines siihen”. Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusiossa. Lapin yliopisto. Suomen kuntaliitto. Työsuojelurahasto. Helsinki.

Ståhle, Pirjo & Grönroos, Mauri (1999): Knowledge Management- tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. WSOY.Porvoo.

Sydänmaanlakka, Pentti (2007): Älykäs organisaatio. Talentum.

Sydänmaanlakka, Pentti (2004): Älykäs johtajuus. Talentum. Helsinki.

Syrjälä, Leena & Ahonen, Sirkku & Syrjäläinen, Eila & Saari, Seppo (1994): Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Kirjayhtymä oy. Helsinki.

Syrjälä, Leena & Numminen, Merja (1988): Tapaustutkimus kasvatustieteessä. Oulun yliopiston kasvatustieteiden tutkimuksia 51/1988. Oulu: Monistus. ja kuvakeskus.

Syväjärvi, Antti & Stenvall, Jari & Perttula, Juha & Majoinen, Kaija & Vakkala, Hanna (2007): Psykologisen johtamisen haaste kompleksisessa muutostilanteessa ja ihmisen muutosdynamiikassa. Hallinnon tutkimus 2007: 3 s. 3-17.)

Syvänen, Sirpa (2003): Työn paineet ja puuttumattomuuden kustannukset. Tutkimus sisäisen tehottomuuden lähteistä ja vaikutuksista, esimerkki lähteenä kuntien sosiaalitoimen vanhuspalveluja tuottavat työyhteisöt. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Tammi, Outi (2007): Esimies tukee muutoksessa. Kuntatyö kunnossa. Kuntien eläkevakuutus.

Tikkamäki, Kati (2006): Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen. Etnografinen löytöretki työssä oppimiseen. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Työministeriö (2002): Työssä jaksamisen tutkimus- ja toimenpideohjelma. Seurantaraportti 2001. Vantaa.

Valpola, Anneli (2004): Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. WSOY. Juva.

Valtee, Pasi (2002): Uhkista mahdollisuuksiksi. Organisaatiomuutosten toteuttaminen työyhteisön haasteena. Työturvallisuuskeskus. Helsinki 2002.

Valtiovarainministeriö (2003): Haasteena tuleva osaaminen. Valtiovarainministeriö, Henkilöstöosasto työryhmämuistioita 8/2003. Edita. Helsinki.

Valpola, Anneli (2000): Kehityskeskustelun mahdollisuudet. WSOY. Juva.

Vartiainen, M. & Kauhanen, Juhani (2005): Palkitseminen globaalissa Suomessa. WSOY. Helsinki.

Vepsäläinen, Kerttu (1994): Henkilöstön kehittäminen ankarassa muutospaineessa. Valtionhallinnon kehittämiskeskus. Painatuskeskus. Helsinki.

Viitala, Riitta (2004): Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Väitöskirja. Vaasan yliopisto.

Virtainlahti, Sanna (2006): Se on niin hiljaista, että eihän siitä voi puhua. Etnografinen tutkimus hiljaisesta tiedosta ja tietämyksestä tapausyrityksessä. Licensiaattitutkimus. Jyväskylän yliopisto taloustieteiden tiedekunta N:o 154/2006. Jyväskylä

Vuopala, Kaisa (2007): Hiljaisen tiedon siirtäminen ja siihen vaikuttavat tekijät Oulun kaupungin talouden ja hallinnon palvelukeskuksessa. Pro gradu tutkielma. Lapin yliopisto. Hallintotiede.

Elektroniset lähteet

Blomster, Peter (2004): Katsaus työelämän kehittämiseen ja tutkimukseen kunta-alalla. Kuntatyö 2010-tutkimuksen raportteja Saatavilla

http://www.keva.fi/Table_pict/cid3/Info_txt/id4241/2010_tyhy_pb.pdf 28.12.2007 viitattu 11.12.2007

Efeko Oy (2006): Kunnat ja palvelut murroksessa. Kunta- ja palvelurakennemuutoksen johtaminen. Saatavilla

<http://www.kunnat.net/binary.asp?path=1;29;348;84961;85395;109384&field=FileAttachment&version/> viitattu 18.12.2007

Hirvikorpi, Helena (2006): Paras tuoreeltaan tulkittuna. Kunnallisalan kehittämissätiö KAKS. Saatavilla

<http://www.polemiikki.fi/files/1125-Parastuoreeltaantulkittuna.pdf> /viitattu 20.4.2007

Hyrkäs, Elina & Ståhle, Pirjo (2004): Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Saatavilla

www.efeko.fi/default.asp?path=71259;72036;72037;72202;83670/vitattu 22.1.2008

<http://www.kempele.fi/kuntaesittely/fin/kunta.php/> viitattu 10.1.2008

http://www.kempele.fi/ajankohtaista/paatoksenteko/visio_ja_strategiat.php /viitattu 10.1.2008

Kunnallinen työmarkkinalaitos (2007): Kuntapalvelujen strateginen toteuttaminen henkilöstöjohtamisen avulla. Saatavilla www.kuntatyonantajat.fi/viitattu 20.1.2008

Kuntaliitto Puitelain toteuttaminen. Toimeenpanon tietopaketti kunnille. Efeko. Saatavilla

www.kunnat.net/attachment.asp?path=1;55264;55275;121698;102064;109370;116593;116798 /viitattu 20.1.2008

Kuntaliitto (2006): Muutosviestinnän avaimet kuntaliitoksessa. Kuntien strateginen yhdistyminen- hanke. Saatavilla www.kunnat.net/viitattu 18.12.2007

Kunnallinen työmarkkinalaitos (2003): Työhyvinvointi kunta-alalla. Yleiskirje 9/2003
Saatavilla

http://www.ttktessu.net/kunta/Strategia_ja_suositus_tyohyvinvoinnin_edistamiseksi.pdf

viitattu 10.12.2007

Miettinen, Riitta [toim.] (2001): Kunta- kahden johtajuuden areena. Suomen kuntaliitto.
Saatavilla

<http://hosted.kuntaliitto.fi/intra/julkaisut/pdf/p060619104820U.pdf/> viitattu 20.1.2008

Työministeriö (2001): Työssä jaksamisen tutkimus- ja toimenpideohjelma. Seurantaraportti.
Saatavilla www.mol.fi/7jaksamisohjelma/Seurantarap2001.doc/viitattu 20.1.2008

Työeläkeyhtiö Varma (2006): Esimiestyön kipukohdat ja valopilkut muutostilanteessa.
Kokemuksia työhyvinvoinnista ja sen johtamisesta. Saatavilla

[http://www.varma.fi/NR/rdonlyres/FC015041-9CDB-418D-A8FA-](http://www.varma.fi/NR/rdonlyres/FC015041-9CDB-418D-A8FA-756B31282709/0/EsimiestyonKipukohdat.pdf)

[756B31282709/0/EsimiestyonKipukohdat.pdf](http://www.varma.fi/NR/rdonlyres/FC015041-9CDB-418D-A8FA-756B31282709/0/EsimiestyonKipukohdat.pdf) /viitattu 6.1.2008

Työterveyslaitos (2004): Työterveyslaitoksen toimintaohjelmat. TYÖ/ ELÄMÄ - tasapaino-
toimintaohjelma. Suunnitelma. 2004:6. Saatavilla

www.ttl.fi/NR/rdonlyres/E930A088-4C4C-45AA-9FFC-BDF98D3E6BC5/0/tyoelama.DOC

[-/](http://www.ttl.fi/NR/rdonlyres/E930A088-4C4C-45AA-9FFC-BDF98D3E6BC5/0/tyoelama.DOC) viitattu 14.2.2008

Valpola, Anneli (2007): Kuntajohto muutoksen osaajana. Kuntatyö kunnossa. Kuntien
eläkevakuutus. Saatavilla

http://www.keva.fi/Table_pict/cid3/Info_txt/id4235/Kuntajohto_mtsopas_2007.pdf

viitattu 28.12.2007

Julkaisemattomat lähteet

Kempeleen henkilöstöraportti 2007

Kempeleen uusi toimintamalli

Kempeleen henkilöstön infotilaisuus uudesta toimintamallista 12.12.2007.
kunnanjohtaja Kari Ahokkaan puhe.

LIITTEET

Liite 1.

Kempeleen kunta
Kunnanjohtaja
Kari Ahokas

TUTKIMUSLUPA
4.4.2007

Kristiina Hänninen
Rentolantie 10
90440 Kempele
p. 0400–522733

Hyvä kunnanjohtaja,

opiskelen hallintotieteitä Lapin yliopistossa ja opintojen loppuvaiheeseen kuuluu pro gradu-tutkielman tekeminen.

Olen ajatellut tehdä sen aiheesta ”Esimiestyön haasteita muuttuvassa kuntaorganisaatiossa.” Esimerkkinä käyttäisin Kempeleen kuntaa, jossa haastattelisin kymmenkunta esimiestä eri osastoilta ja tasoilta. Haastattelut luonnollisesti olisivat nimettömiä.

Taustana tutkielmalle on muutos, joka on sekä toimintaympäristöön että – käytäntöön liittyvää. Toimintaympäristön taustalla on kunta- ja palvelurakenne uudistus, joka vaikuttaa Kempeleenkin tulevaisuudessa palvelujen järjestämiseen. Toimintakäytännön muutoksen taustalla on Kempeleen uusi toimintamalli, joka on mielenkiintoinen tapa ajatella kuntaorganisaatio uudella tavalla.

Teorian tutkielmalle on muutosjohtaminen ja työhyvinvointiin liittyvät asiat.

Ennen kuin voin paneutua täysin gradun kaikkiin yksityiskohtiin, tarvitsen luvan Kempeleen kunnalta tutkielman tekemiseen.

Uskon, että tutkielma antaa mielenkiintoista ja tärkeää tietoa esimiesten kokemasta muutoksesta ja siitä selviytymisestä. Onhan juuri lähiesimiesten rooli muutoksen viennissä olennaisen merkittävä.

Toivon myötämielistä asennetta ja positiivista kannustusta hankkeelleni.

Ystävällisesti

Kristiina Hänninen

Liite 2.

Teemahaastattelu

Teemat:

1. Muutos
2. Oppiminen
3. Työhyvinvointi
4. Johtaminen

1. Muutos

- Miten suhtaudut muutokseen kuntaympäristön työyhteisössä?
- Mitkä keinot näet tarpeellisimmiksi, jotta saisit muutoksen työyhteisössäsi läpi?
- Miten suhtaudut muutosvastarintaan työyhteisössä?
- Mitkä mahdollisuudet koet olevan Paras-hankkeella ja Kempeleen uudella toimintamallilla?

2. Oppiminen

- Mikä merkitys oppimisella on mielestäsi muutoksessa työyhteisössä?
- Miten olet edistänyt oppimista työyhteisössäsi?
- Miten itse suhtaudut oppimiseen muutoksen yhteydessä?

3. Työhyvinvointi

- Miten huolehdit omasta työhyvinvoinnin osa-alueista eli ammatillisesta, fyysisestä, psyykkisestä, sosiaalisesta ja henkisestä kunnosta muutoksen keskellä?
- Mikä merkitys tunteilla on hyvään työhyvinvointiin ?
- Mikä on mielestäsi työyhteisön merkitys organisaation työhyvinvoinnissa sekä mitkä ovat niitä tekijöitä, jotka kuuluvat hyvän työyhteisön hyvinvointiin?

4. Johtaminen

- Millä tavoin johtamisellasi edistät muutoksen toteutumista työyhteisössäsi?
- Mitä ymmärrät käsitteellä alaistaidot?
- Mistä saat tukea johtamisellesi?
- Miten ymmärrät johtamisen/esimiestyön merkityksen työhyvinvoinnin näkökulmasta?

Lopuksi sana on vapaa. Jos mielestäsi jotain olennaista on jäänyt kysymättä aiheeseen liittyen, ole hyvä.

